

# MBA 2013/2014 Vespertino I

## Plan de Negocios: Transformuebles S.R.L.



Alumno: Santiago A. Brea

Tutor: Mariano Campillo

MBA 2013/2014 Vespertino I

## Índice

1.	Sumario Ejecutivo.....	4
2.	La industria .....	7
a.	Composición y rentabilidad.....	7
b.	5 Fuerzas de Porter .....	12
c.	Área de estudio .....	13
3.	Oferta .....	15
a.	Cadena de valor en la industria foresto-industrial.....	15
b.	Productos .....	17
i.	Especificaciones de los productos.....	17
ii.	Formas de ensamble .....	22
iii.	Muebles, diseños básicos.....	22
iv.	Estimación de cantidades y costos.....	25
c.	Matriz de comparación competitiva .....	28
d.	Mapa Precio-Diferenciación.....	29
e.	Segmentación y posicionamiento .....	29
f.	Factores Claves de Éxito.....	32
g.	Análisis FODA .....	32
4.	El mercado.....	34
a.	Ocasiones de compra .....	34
b.	Estudio de mercado .....	35
c.	Análisis Top-Down.....	49
d.	Curva de demanda .....	51
e.	Mercado target .....	53
5.	Marketing Plan .....	59
a.	Promoción física .....	59
b.	Promoción virtual.....	62

c.	Marketing Mix .....	65
6.	Plan operacional.....	66
7.	Plan organizacional .....	70
8.	Finanzas.....	73
9.	Bibliografía consultada.....	76
10.	Anexos .....	77
a.	Anexo A – Encuesta para análisis de mercado.....	77
b.	Anexo B – Resultados de la Encuesta.....	82
c.	Anexo C – AZ Central.com (03/01/2015) .....	83
d.	Anexo D – Chron Magazine .....	84
e.	Anexo E – La integración en las pequeñas y medianas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, Mexico (2008).....	85
f.	Anexo F – AFIP, Fabricación de muebles (2010) .....	87
g.	Anexo G – ProChile: Estudio de mercado muebles de madera argentina (2010).....	93
h.	Anexo H – BDO, Ley tarifaria Provincia de Buenos Aires (2013).....	97
i.	Anexo I – INTI, Plan Estratégico Industrial Argentina 2020 (2011) .....	99
j.	Anexo J – CNN Expansión.com, Rumor sobre llegada de IKEA a México (2015) .....	102
k.	Anexo K –FAIMA (Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines), Anuario 2012 .	104

## 1. Sumario Ejecutivo

El proyecto Transformuebles busca desarrollar una manera de posibilitar el uso de bienes físicos, en este caso: muebles de madera, con la misma flexibilidad que nos brindan los medios digitales para los productos y aplicaciones que consumimos a diario. Es decir, se busca poder disponer rápidamente y sin mucho esfuerzo de los productos y poder prescindir de ellos cuando no son más requeridos. Así como abrimos una página de internet en un instante y la cerramos tras hacer uso de ella, encendemos la televisión para mirar un programa y luego la apagamos, ponemos música hasta que decidimos reinstaurar el silencio o usamos un teléfono para comunicarnos hasta que decidimos dar por finalizada la comunicación, Transformuebles busca que podamos disponer de muebles en el momento en que los necesitamos y prescindir de ellos con la misma facilidad sin que sean un estorbo en los momentos en que no los necesitamos.

El desafío principal de este proyecto estará enfocado en el diseño del producto, es decir, de una solución que satisfaga en mayor medida los intereses de los usuarios. Difícilmente se pueda, al menos en una primera instancia, hacer que un mueble aparezca, se arme, se desarme y se guarde con sólo apretar un botón, así como es hoy posible con los mencionados ejemplos de la música, la televisión, el teléfono o la computadora. Los medios de transporte público hacen que los vehículos se puedan compartir parcialmente y se cumpla esta premisa de disponibilidad ante necesidad, pero con ciertas restricciones como la espera, la incomodidad o la falta de privacidad. También están las nuevas tendencias de “biking” o los autos compartidos de uso público pero no contienen un principio esencial de lo que buscamos que es la posibilidad de disponer de los bienes en forma irrestricta.

En el caso de los muebles hogareños no se dispone actualmente de esta flexibilidad. Así como las computadoras y el teléfono han ido evolucionando con el correr de los años, no pretendemos arribar a una solución mágica con respecto a los muebles en un primer intento, por lo que alguna interacción de los usuarios será requerida para los procesos de ensamble y desensamble, pero buscaremos minimizar el esfuerzo requerido por medio de un diseño orientado a estos fines y hacer que el producto alcance un alto grado de aceptación.

Los muebles pueden tener distintos fines o aplicaciones, que podemos generalizar bajo las categorías de muebles hogareños, de oficina, para ambientación o hasta embalajes reutilizables. Por ello, nuestros potenciales clientes abarcan tanto a personas físicas como jurídicas de diversos tipos.

Competiremos, desde ya, con los muebles tradicionales. La diferenciación de atributos entre productos se da por precio, calidad de materiales, diseño o disponibilidad pero son pocas las opciones que ofrecen alternativas de flexibilidad de uso. Existen diversas propuestas para emplear un mueble que se transforma en otro, pero pocas nos ofrecen el aprovechamiento del espacio cuando el mueble no se usa o nos permiten utilizar una misma parte para ensamblar diversos tipos de muebles, optimizando así los materiales involucrados.



Nuestro desafío será doble y en ambos sentidos ambicioso: por un lado el diseño del producto y de la solución y por el otro el involucramiento de los usuarios para participar del diseño, la compra y la difusión del producto.

Además de la flexibilidad que nuestra solución ofrecería para el aprovechamiento de espacio y materiales, ofrecemos una ventaja ecológica y económica y la posibilidad de adaptar los productos con poca o quizás hasta con ninguna inversión en el momento en que queremos modificar la decoración del ambiente, ante mudanzas o bien para ambientación de salones para eventos u oficinas.

El proyecto contempla 3 etapas de inversión. Una primera etapa que demandará una inversión inicial de 70.000 dólares, con una facturación esperada de 25.100 dólares durante los primeros cinco meses de actividad; una segunda etapa que requerirá de otros 80.000 dólares y con una facturación estimada de 126.200 dólares durante los siguientes siete meses del primer año y una tercera y última etapa que demandará una inversión de 50.000 dólares a comienzo del segundo año con un nivel de facturación de casi 500.000 dólares a lo largo de todo el año. El capital invertido será recuperado en el plazo de 3 años y con una rentabilidad en dólares de 19,61% al finalizar el quinto año.

Para llegar a este objetivo, deberemos alcanzar ventas mensuales de acuerdo al siguiente detalle (entre paréntesis se indica el material equivalente expresado en conjuntos de mesas con cuatro sillas por día):

- Fin del primer año: 20m<sup>3</sup> de madera por mes (5)
- Fin del segundo año: 50m<sup>3</sup> de madera por mes (12)
- Fin del tercer año: 80m<sup>3</sup> de madera por mes (19)

Este crecimiento debe explicarse en función de una mayor penetración de los mercados y de la expansión geográfica de nuestro alcance.

En resumidas cuentas, deberíamos abastecernos de un semirremolque mensual de partes para hacer frente a las ventas esperables desde el final del tercer año.

Nos centraremos en el diseño de los productos y en su promoción y comercialización, tercerizando funciones como la producción y la logística. El costo principal será el de la materia prima, siguiéndole los costos de personal y de comercialización. La venta será realizada en forma directa al consumidor y también por medio de mueblerías.

Competiremos contra otros muebles que requieran ensamble pero también contra muebles tradicionales. Actualmente, los muebles que requieren ensamble se adquieren como bienes puntuales y fabricados a gran escala. En nuestro caso, buscamos que se adapten a las necesidades del usuario y que le ofrezcan una solución integral de amueblamiento.

El emprendimiento se desarrollará en el Gran Buenos Aires y en distintas etapas. El éxito de la implementación de cada etapa dará pie al inicio de la siguiente. Estará dirigido a familias de clase media y media alta, en particular, a un público joven y entusiasta.

## 2. La industria

### a. Composición y rentabilidad

Hay empresas que venden los muebles desarmados, aunque el ensamble requiere cierto trabajo. Otras empresas venden ciertos tipos de muebles que pueden convertirse en otro y lo hacen con buen nivel de presentación. Sin embargo, no son conocidas en forma masiva.

Encontramos un emprendimiento de Estados Unidos llamado Gypsy Modular que proponía esto mismo promocionándolo como la unión entre Lego e Ikea. Publicó el proyecto en el sitio Kickstarter.com y no logró reunir suficiente apoyo para financiar su proyecto. El sitio web del emprendimiento no funciona, por lo que entendemos que no logró llevarse a cabo. Sin embargo, la idea era creativa y muy valiosa. Entendemos que con ligeras mejoras en cuanto a diseño y sobre todo con un buen plan de promoción el proyecto debiera tener buenas chances de éxito.



Otro emprendimiento similar pero con un resultado más afortunado fue el de “Playatech furniture” (<http://playatech.com>) que es utilizado en el festival que se hace anualmente durante una semana en Nevada y que capta más de 50.000 visitantes. El emprendimiento empezó en 2005 y todavía funciona.

Entre las críticas positivas que encontramos en una nota de julio de 2011 (<http://unclaimedsecrets.blogspot.com.ar/2011/07/playatech.html>) se destaca que los muebles son robustos, sustentables, fáciles de desarmar y llevar a cualquier lado y que son relativamente económicos. También se destaca en la misma que se los puede pintar, dibujar sobre ellos y que el diseño es agradable.

En otra nota de la misma época (<https://eplaya.burningman.com/viewtopic.php?f=3&t=41066>) se lee en la opinión de uno de los redactores, que hizo dos sillones con esta técnica y valora el hecho de poder reponer fácilmente una parte del mueble en caso de rotura. Se dice también que es fácil de almacenar, fácil de transportar y fácil de ensamblar. Indican que este tipo de construcción proviene del Japón antiguo y se usaba ya en la Europa medieval.



La multinacional IKEA, fundada en 1943 por un joven sueco de 17 años y que se dedica a la comercialización de muebles para ensamblar, incursionó en el tema cuando uno de sus empleados tuvo que serruchar las patas de una mesa para poder hacerla entrar en su auto. Esta innovación se convirtió en el elemento clave de la marca y producto IKEA. En 2008 se convirtió en el mayor retailer de muebles a nivel mundial y es actualmente responsable de casi el 1% del consumo de productos comerciales hechos de madera. En sus inicios vendía por catálogo y recién 15 años más tarde abrió su primer local hasta iniciar su expansión internacional 5 años después. El diseño de sus locales obliga al cliente a recorrerlo íntegramente. Actualmente vende hasta casas para ensamblar.

En una disertación organizada por TED en 2014 acerca del advenimiento del movimiento de la casa pequeña minimalista (<http://www.liveability.com.au/be-inspired/urban-nomad-well-designed-flat-pack-furniture/>) indican que mucha gente está buscando una alternativa a la casa grande repleta de muebles pesados que no necesitamos realmente y que van en dirección de un tipo de vida más nómada.

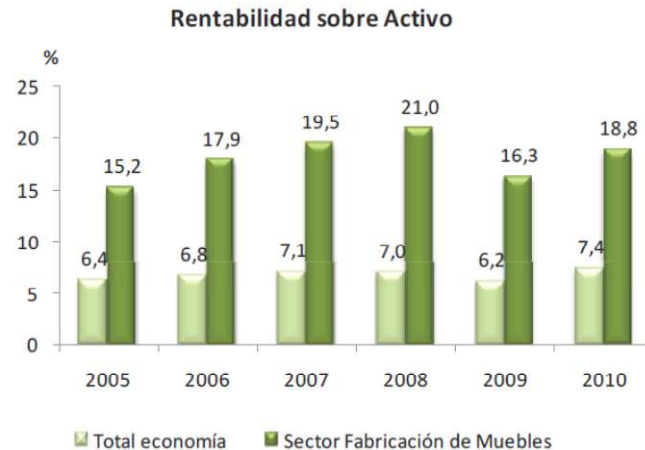


Según un informe del INTI, el sector dedicado a muebles se encuentra integrado principalmente por Pymes de 6 empleados en promedio, con diversificación de productos y sin acceso a economías de escala. Casi el 40% no cuenta con sistemas de costos, de contabilidad, registros de producción, mediciones de productividad ni con controles sistemáticos de calidad. Según el INTI, prima la cultura cortoplacista y la informalidad. La ganancia del segmento madera-muebles se basa principalmente en la incorporación de valor a través de distintas técnicas de diseño e innovación tecnológica.

En Brasil, muchas empresas de muebles tienen más de 1.500 empleados por fábrica, mientras que en Argentina son dos o tres las que superan los 200 (Informe ProChile, 2010).

Las restricciones a las importaciones introducidas a inicios de 2012 generaron un repunte de la oferta interna argentina para satisfacer la demanda local. Por consecuencia, aumentó progresivamente el nivel de producción, más rápido que el desarrollo de nuevos recursos y capacitación. Actualmente, la capacidad instalada estaría saturada y se requeriría de inversión en equipamiento con tecnología especializada o técnicas de diseño e innovación tecnológica. Es en este último punto, el del diseño y la innovación, en el que basaremos nuestra estrategia diferencial.

Según un informe sectorial elaborado por la AFIP con datos finales de los ejercicios fiscales de entre 2005 y 2009, la rentabilidad sobre activos de la industria varió entre 15% y 21%, casi tres veces más que la media de la economía. Se observa también una tendencia creciente de la rentabilidad de la industria, con un retroceso en 2009.



El resultado operativo observado en la industria en estos años ronda el 10%.

En una nota sobre la posible llegada de IKEA al mercado mexicano en octubre de 2011, se indica que las importaciones de China han perdido competitividad dado que la mano de obra china y el costo de transporte se han encarecido notoriamente. Indica que los muebles son mercancías que ocupan mucho espacio, y desarmados son un riesgo porque si llegan incompletos o defectuosos prácticamente no hay manera de devolverlos. El mercado mexicano tiene características muy similares a las que presenta el argentino, en cuanto a participación de insumos de origen nacional en la cadena de valor, informalidad del sector, gran proporción de pymes y empresas familiares conservadoras, baja competitividad, falta de financiamiento y mercado escaso, y retraso tecnológico por defensa de la producción interna, preocupación por la paridad con el dólar para mantener la competitividad, etc. La nota destaca que la llegada de competidores extranjeros puede obligar a los productores locales a aggiornar sus procesos y volverse más competitivos, saliendo de su zona de confort, y en beneficio de los consumidores.

En una nota de 2011, la revista Chron de Estados Unidos, informó que el margen comercial promedio de la industria del mueble es de aproximadamente un 40%, con un beneficio neto del 2%, superior al 0,5% del resto de la industria de retail. La revista AZCentral, de ese mismo país, publicó una nota con datos similares explicando que el bajo beneficio neto se explica por los altos costos de hacer negocios para la industria mueblera en la cadena de retail. Menciona entre los principales costos los gastos de estructura requeridos, las comisiones por ventas y la necesidad de precios más competitivos. Dice que muchas empresas de muebles son pequeñas y no tienen la posibilidad de comprar a precios competitivos para participar a los precios y esquema crediticio que requiere esa cadena por vender un mayor volumen. Esta nota indica que el margen comercial informado por el primer reporte de investigación de la industria mueblera de retailers es del 50%.

La nota mencionada indica que las ventas de muebles para hogares están correlacionadas con las ventas de nuevos inmuebles, mientras que las ventas de muebles de oficina están correlacionadas con el crecimiento del empleo en el área, lo cual parece tener sentido.

La mayor demanda se da en los meses que van de marzo a octubre, que es cuando la gente pasa más tiempo en sus hogares y presta mayor atención a sus necesidades. De todos modos, no es una industria que revista una estacionalidad muy marcada.

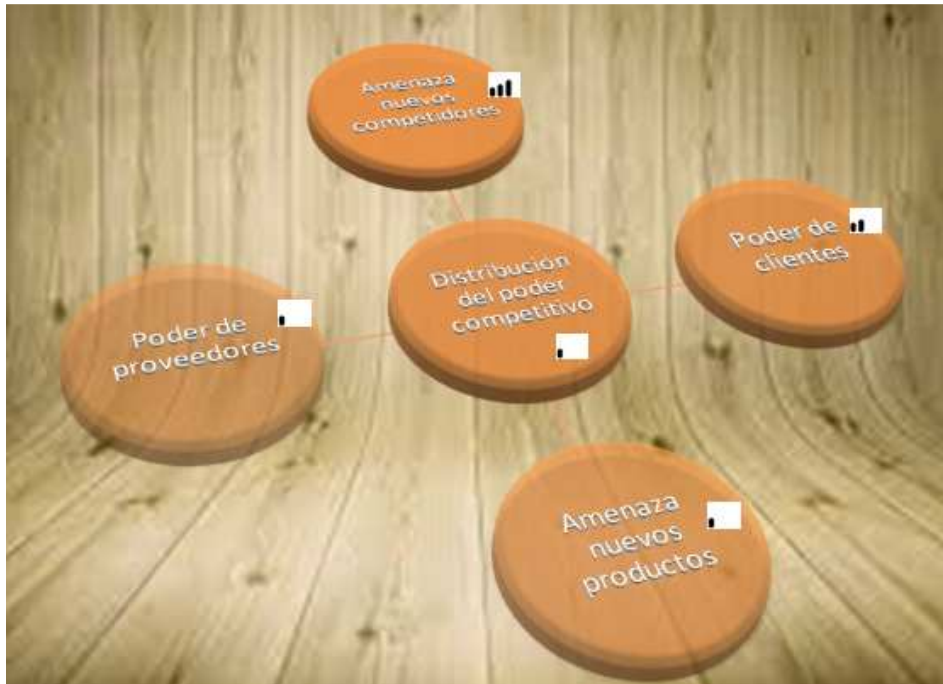
El 80% de los muebles se venden en forma personal, mientras que un 15% se hace por medio de vendedores propios. En concordancia con lo publicado en las mencionadas revistas del mercado norteamericano, no se evidencia un gran uso de la venta por retail ni todavía está muy desarrollado el comercio online en Argentina.

No obstante esto último, se espera que el comercio online aumente rápidamente en los próximos años, no sólo en Argentina sino también en el resto del mundo, lo cual dará mayor dinamismo a la cadena logística. De hecho, por mencionar un ejemplo sencillo, hace sólo unos días me encontré en la necesidad de adquirir artefactos de luz para mi hogar y tras recorrer algunos negocios no encontré lo que quería. La respuesta general era que las trabas a las importaciones hacían imposible adquirir productos que antes se conseguían y que podría tardar hasta seis meses en obtenerlos, si es que llegaban a conseguirlos. Además de la frustración generada esto me restó parte del poco tiempo del que dispongo tras la jornada laboral para recorrer cada negocio. Intenté entonces buscar por internet algún sitio que me mostrara lo que estaba buscando y no tardé más que unos segundos en conseguir tres alternativas y realizar mi pedido por mail. Las respuestas no tardaron en llegar, sólo fue cuestión de comparar precios y esperar dos días hasta que el producto esté disponible en el local para pasar a retirarlo. Generalmente adquiero productos en forma online aunque para este tipo de producto me sorprendí a mí mismo.

Basta nomás ver las inversiones que están haciendo en publicidad sitios como MercadoLibre, Avenida.com, OLX, Alamaula y tantos otros para verificar que el potencial de mercado es enorme. De hecho, en el caso de Avenida.com uno de los principales accionistas es el Grupo IRSA, dueño del shopping Alto Palermo entre otras muchas empresas. Es decir, están viendo amenazado su negocio más tradicional y sólido como lo es el centro comercial y buscan anticiparse al cambio. También MercadoLibre ofrece por medio de MercadoJobs una plataforma para que las empresas puedan desarrollar sus sitios web con cierta flexibilidad y comercializar a través de su sitio. Así como Facebook busca desarrollar aplicaciones y formas de mantener el caudal de público dentro de su aplicación para mantenerse vigente, también MercadoLibre busca captar a todos los actores del comercio online y ofrecerles dentro de su plataforma las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades, convirtiendo a MercadoLibre en el ícono de referencia para el comercio online en la región y poder de este modo mantener vigencia.



## b. 5 Fuerzas de Porter



El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos indica lo siguiente:

- **Proveedores:**

Los proveedores no tienen una gran posibilidad de diferenciación de producto y son muchos los que pueden ofrecer los productos que solicitamos. No requerimos de parte suya el diseño de los productos, aunque probablemente sí nos interese observar de cerca el proceso productivo para asegurarnos de que se haga en forma eficiente. Podría decirse que los productos que requerimos se asemejan a commodities. Los proveedores de los servicios logísticos tampoco pueden hacer mucha fuerza, ya que les requerimos el manejo de pocas referencias y en poco espacio, sin que tengan que realizar procesos de valor agregado sobre los productos.

- **Clientes:**

Los clientes tienen mayor poder al poder preferir otras soluciones de muebles que no requieran procesos de ensamble y des-ensamble o que sean más sofisticados. Sin embargo, los atributos que les ofrece nuestra solución no son fáciles de encontrar en productos alternativos, por lo que podría decirse que hay cierto equilibrio de fuerzas.

- **Nuevos competidores:**

En caso de que nuestra propuesta resulte exitosa no pasará mucho tiempo en que nuestros competidores imiten nuestra solución. Empresas con gran capacidad de distribución o proveedores de diseños para impresoras 3D representan una gran amenaza y, por ende, habremos



de hacerles frente buscando llevar el nivel de diseño a una solución más compleja aunque no por ello improductiva y ofreciendo un nivel de atención al cliente destacado.

- **Nuevos productos:**

No observamos por este lado grandes amenazas ya que se trata de productos tradicionales cuyo diseño evoluciona constantemente pero no tanto su funcionalidad.

- **Distribución del poder competitivo:**

El poder competitivo está muy distribuido. Son pocas las empresas de mayor tamaño y, así todo, no concentran una gran cuota de mercado. El mercado se equipara hacia abajo y cualquiera que logre diferenciarse un poco del resto se destaca. El mercado se encuentra muy repartido entre los distintos actores.

### c. Área de estudio

Considerando la correlación mencionada entre la venta de nuevos inmuebles y la venta de muebles para hogares, la Zona Norte de Gran Buenos Aires presenta óptimas oportunidades para el desarrollo inicial del proyecto, dado que es una zona en pleno desarrollo inmobiliario, tanto en las cercanías de la Capital Federal adonde los barrios históricamente conformados por casas están permitiendo la edificación de construcciones de hasta 3 pisos y en algunos casos se observa el desarrollo progresivo de torres. También la saturación de la Capital Federal y el establecimiento de buena parte de la industria en el corredor Norte (Tigre, Pacheco, Garin, Escobar, Campana) hace que cada vez más empresas muden sus oficinas hacia esa zona. Por otro lado, el gran desarrollo de barrios cerrados en lugares adonde hace dos décadas no había urbanización, junto con el emplazamiento de nuevos establecimientos educativos y centros comerciales hace que la zona sea propicia para el desarrollo del mercado de muebles para hogar y de oficina.

Nuestro negocio se desarrollará inicialmente dentro del segmento de muebles de hogar para jóvenes dentro de la Zona Norte de Gran Buenos Aires. Es éste el público que consideramos con mayor potencial y, por ende, el punto de partida de nuestro negocio. En etapas sucesivas, a medida que el proyecto se vaya haciendo realidad y el riesgo disminuya, se irán incorporando regiones geográficas y aplicaciones de otros mercados.

Este público adquiere actualmente sus productos bajo distintas modalidades. Hay quienes delegan la responsabilidad de ambientación en una diseñadora de interiores, aunque son una minoría. Otros contratan a un carpintero para desarrollar los muebles según sus propios gustos y necesidades. Pero la gran mayoría visita tiendas de muebles, que conocen ya sea por cercanía geográfica, por recomendación, en ferias o en calles adonde se agrupan varios negocios de esta industria. También pueden comprar los muebles en casas específicas como las de regalos para casamientos o en remates. Otra parte adquiere sus muebles en tiendas como Easy, Jumbo,

Sodimac u otro gran centro mayorista. Las ventas por internet aún son una minoría aunque sería esperable que este canal crezca con el correr de los años y la maduración del público.

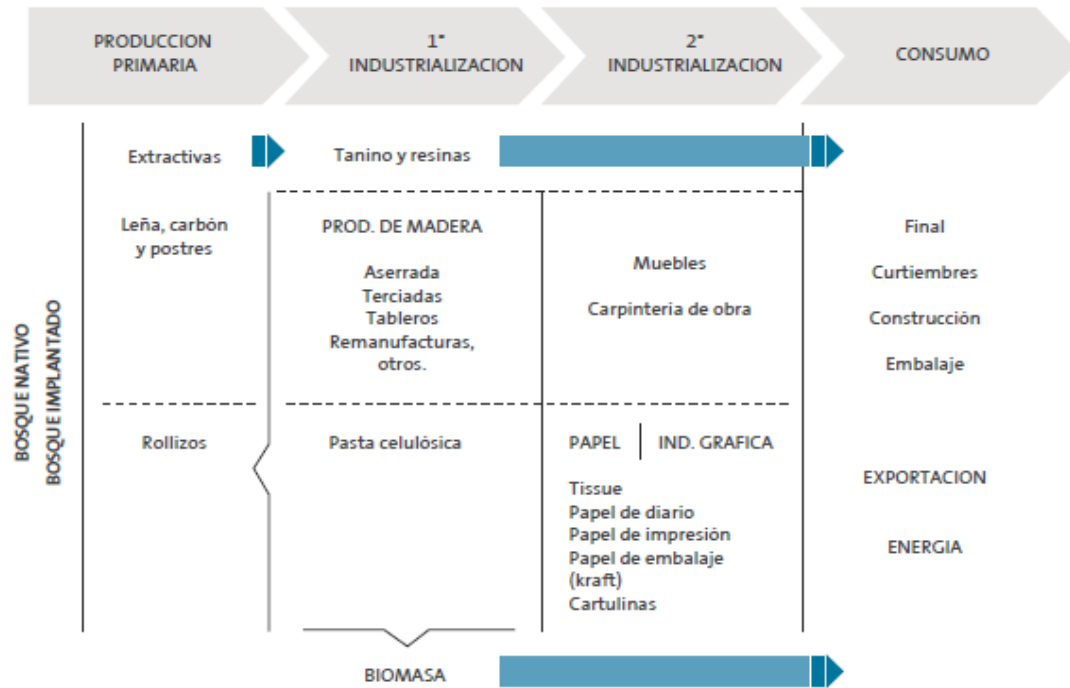
### 3. Oferta

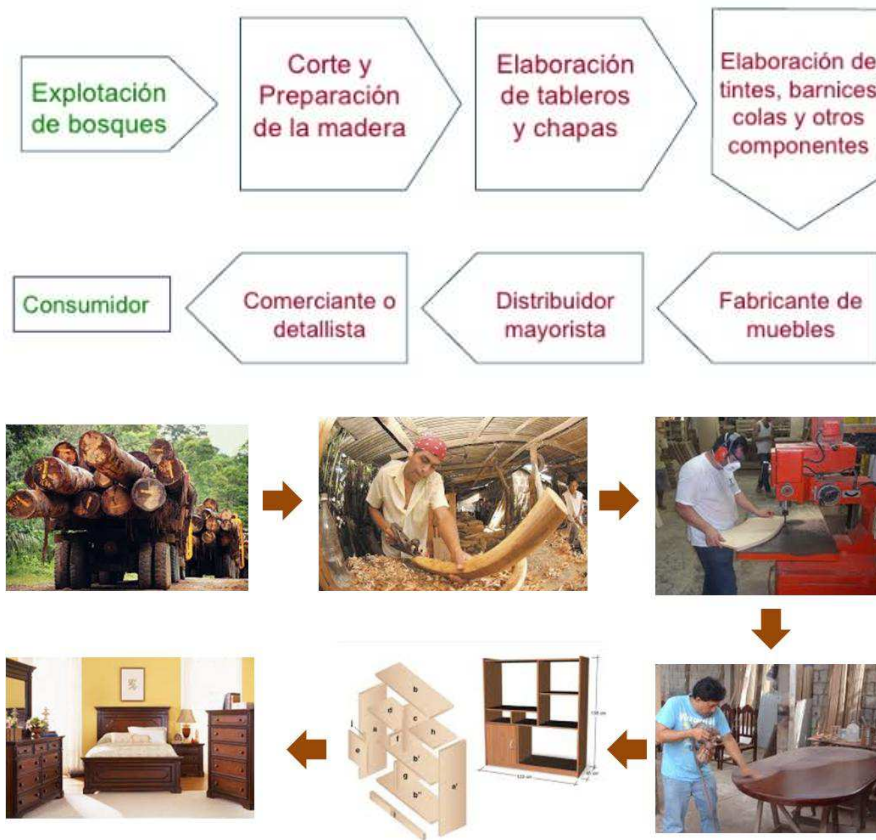
#### a. Cadena de valor en la industria foresto-industrial

De acuerdo con lo indicado en el Capítulo 5 del Plan Estratégico Industrial 2020 del Ministerio de Industria, la Cadena de Valor de la industria foresto-industrial comienza con el cultivo de especies vegetales para la producción de leña, carbón, postes, actividades extractivas (taninos, resinas) y rollizos. Una parte de los rollizos se tritura para la producción de celulosa, tableros y aglomerado mientras que la parte restante se destina al aserrado, compensado y remanufacturas de madera.

La madera aserrada, terciada y la producción de tableros se destinan a la fabricación de muebles y a la carpintería de obra. Por otro lado, la pasta celulósica se usa como insumo del papel para la industria gráfica.

ESQUEMA 2: Estructura de la cadena de valor foresto-industrial





El insumo es un recurso renovable y ecológicamente sustentable. Argentina cuenta con la tercera superficie forestada de América Latina, estando el 87% de su producción en las provincias de Entre Ríos, Corrientes y Misiones. La industria de primera transformación se encuentra ubicada cerca de las plantaciones mientras que la de segunda transformación se encuentra cerca de los mercados de consumo.

CUADRO 2: Número de empresas de la cadena

	Madera	Muebles	Celulosa	Papel
Empresas	3.451	3.467	8	70

## b. Productos

Nuestra oferta permite comprar desde un mueble en particular a un conjunto de muebles que conformen un ambiente tal como hace IKEA. Sin embargo, también permite al cliente la posibilidad de customizar los muebles, de utilizar las mismas piezas ya sea para conformar un mueble como otro y de esa manera ahorrar materiales y hasta hacer desaparecer el mueble cuando estorba.

Nuestra gama de productos está compuesta por mesas y sillas de comedor, mesas ratonas, muebles para living, sillones, mesas de apoyo, chifoniers, estanterías, cómodas, banquetas, camas, cunas, baúles y escritorios. También ofrecemos almohadones para sillas y sillones con distintas fundas.

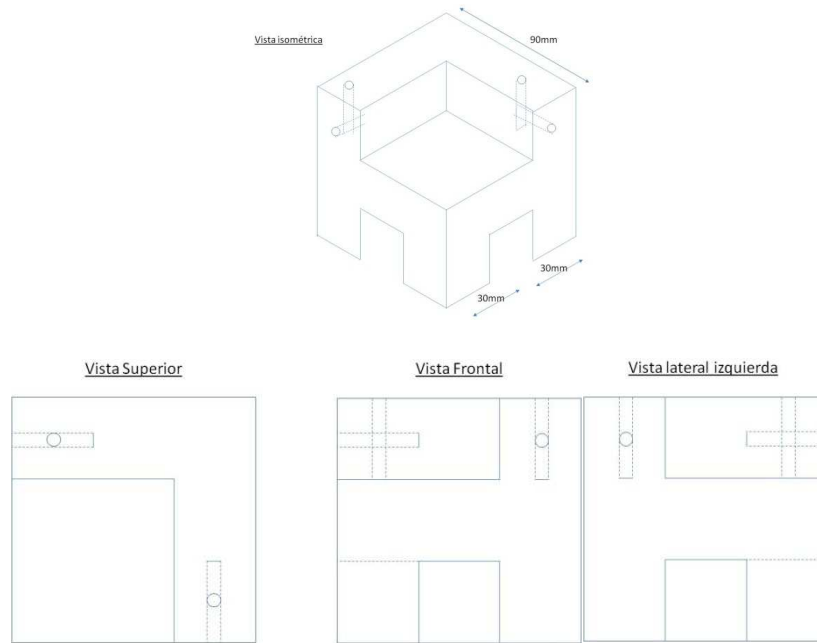


Dada la flexibilidad buscada en nuestros productos y soluciones, difícilmente logremos competir con muebles de gran terminación y detalle, pero podemos proveer una solución funcional y de buena calidad, brindando posibilidades de adaptabilidad y confort aún en espacios chicos.

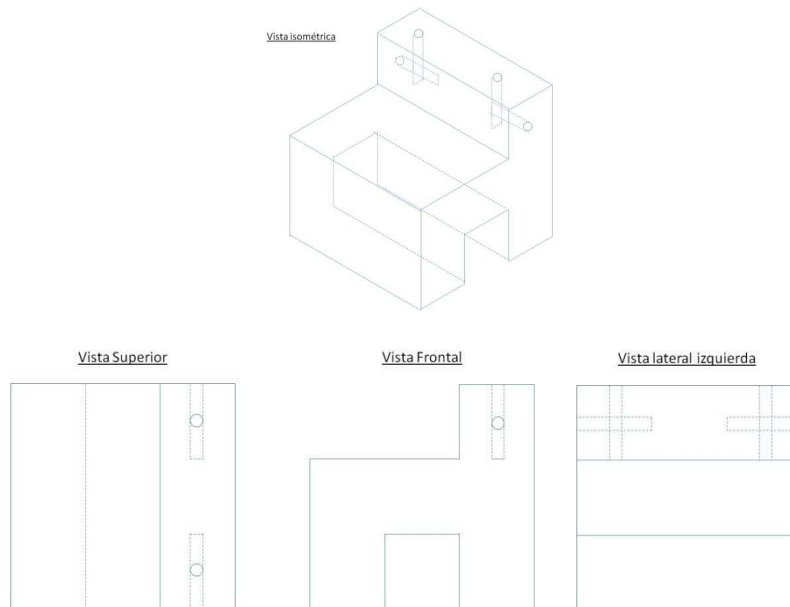
## i. Especificaciones de los productos

Estos son algunos de los productos que pensamos fabricar, detallando a continuación en forma esquemática cómo se debieran ensamblar para conformar distintos muebles:

- 1) Dado tipo "A"

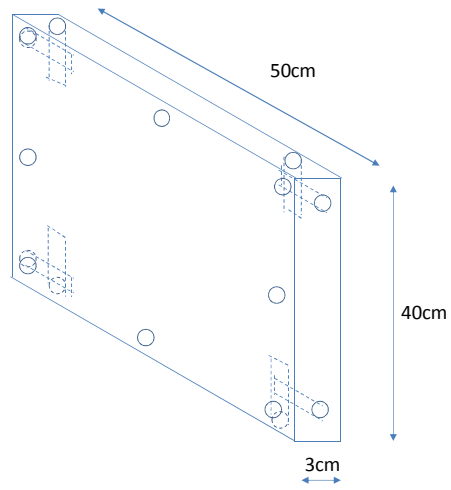


2) Dado tipo "B"



3) Tablón "A"

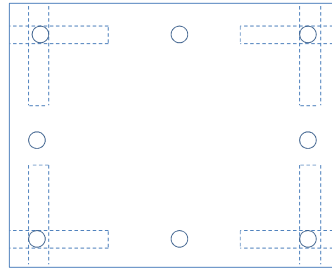
Vista isométrica



Vista Superior



Vista Frontal

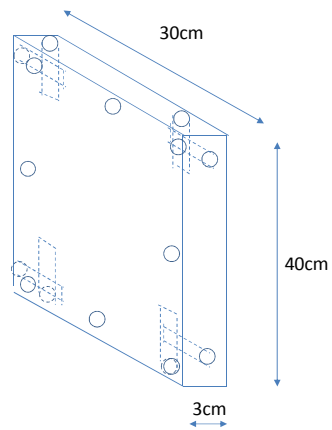


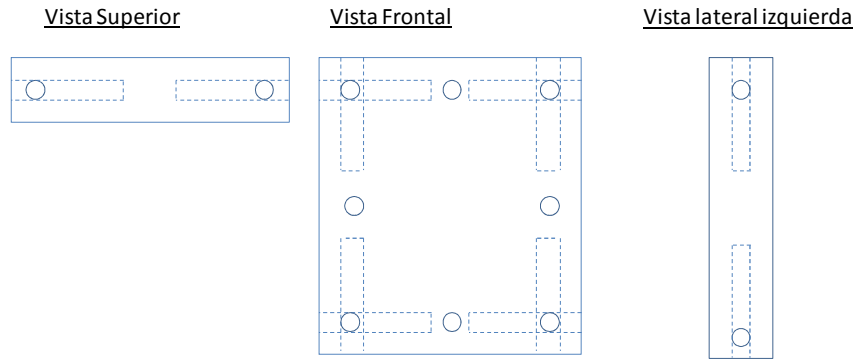
Vista lateral izquierda



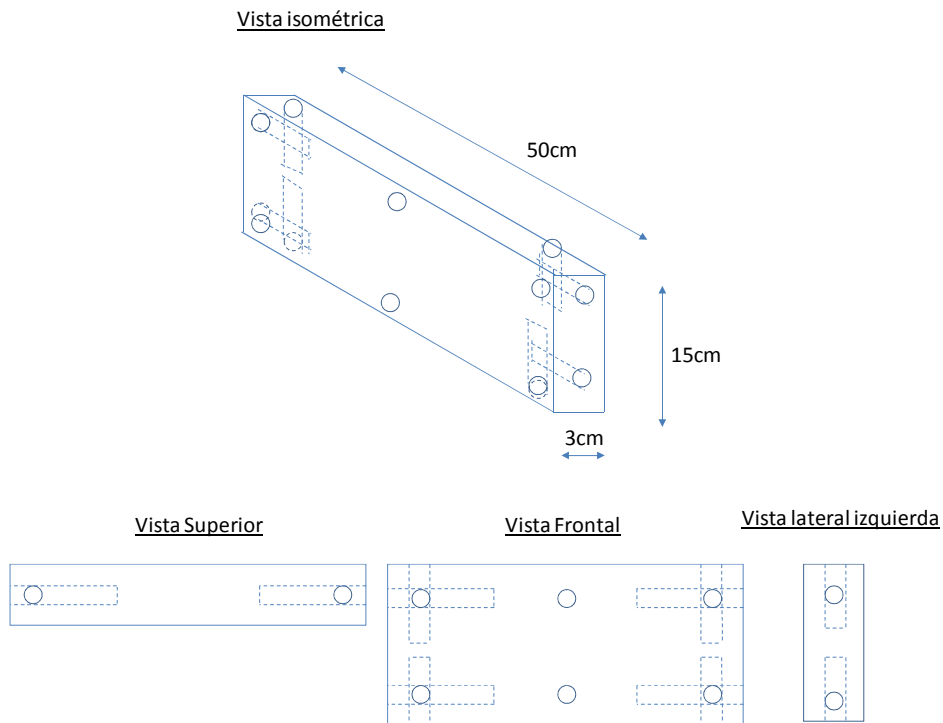
4) Tablón "B"

Vista isométrica



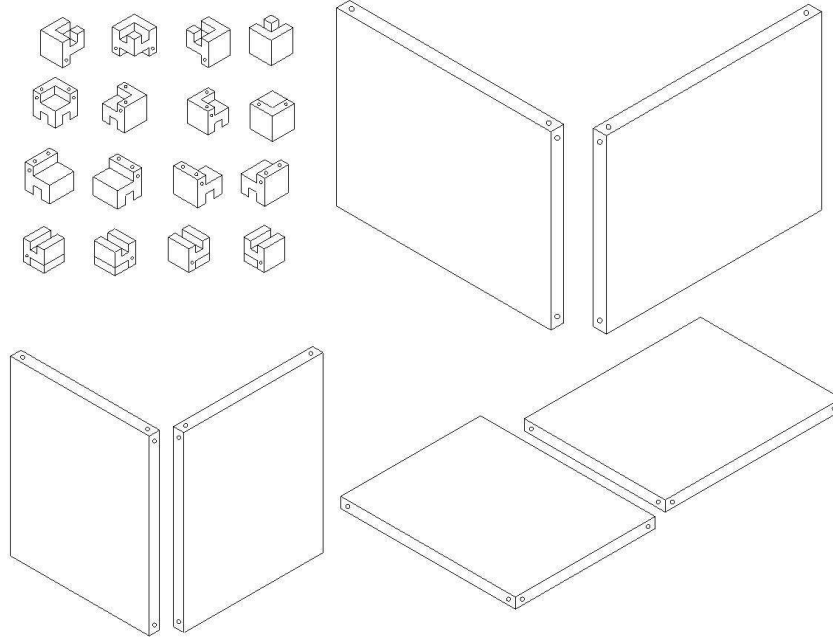


5) Tablón "C"



Cajones: en distintas medidas estandarizadas previamente ensamblados. Entendemos que es más conveniente que los cajones estén previamente armados y no cuenten con la capacidad de desensamble que queremos ofrecer para el resto del mueble. Los mismos serán fabricados en función de las medidas que permitan los tablonés A, B y C y servirán para mesas de luz, cajoneras, mesas ratonas y escritorios.



Productos básicos en distintas vistas:

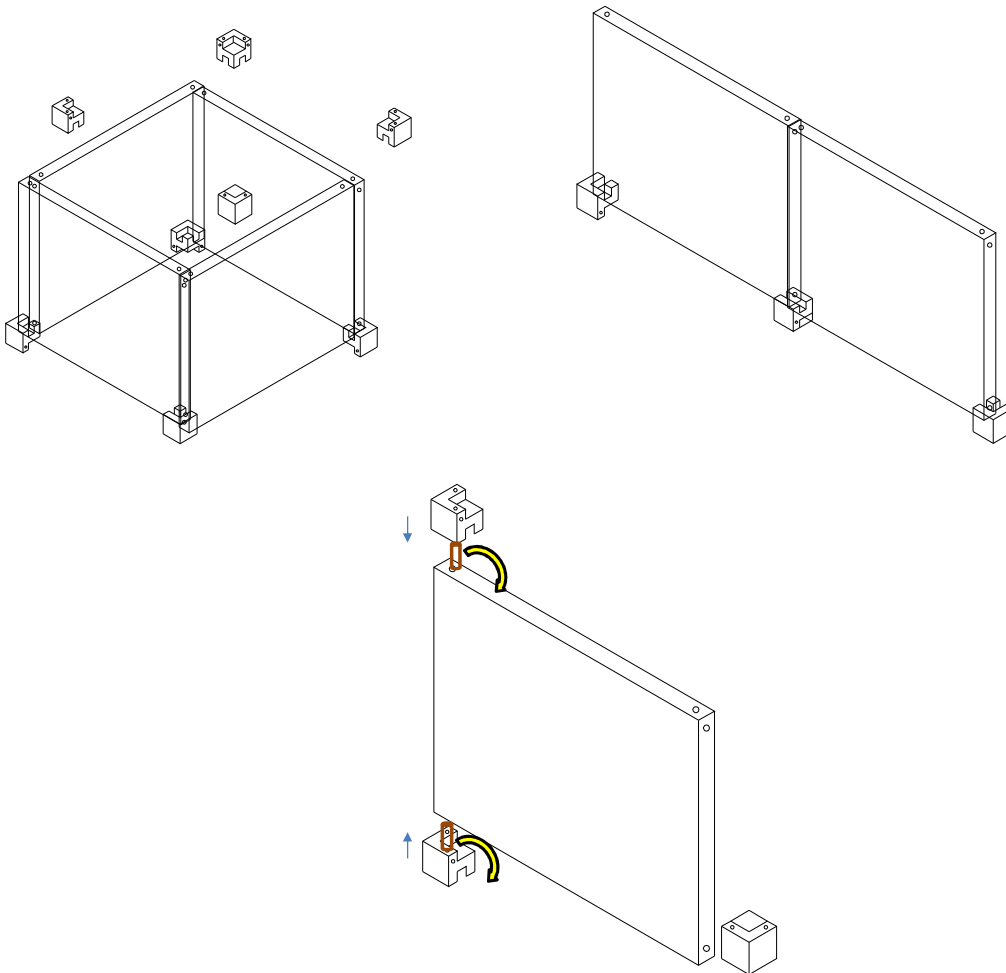
Este set de productos se complementa con tochos de madera que permitan encastrar una pieza con otra, permitiendo únicamente un movimiento circular cuando se utiliza un único punto de apoyo y restringiendo los demás grados de movimiento. Los dados permiten otorgar también una restricción al movimiento de las piezas, pudiendo así conformarse múltiples diseños.

Los otros productos que complementan nuestra solución serán almohadones y almohadas con fundas reversibles para poder modificar el diseño sin agregar costo y caminos para las mesas. También podrán ofrecerse fundas para los sillones para que hagan juego con los almohadones y no perder de vista el sentido estético de la decoración.

Tocho

Similar a un corcho pero de madera maciza.

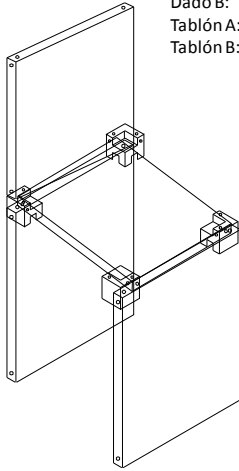
## ii. Formas de ensamble



## iii. Muebles, diseños básicos

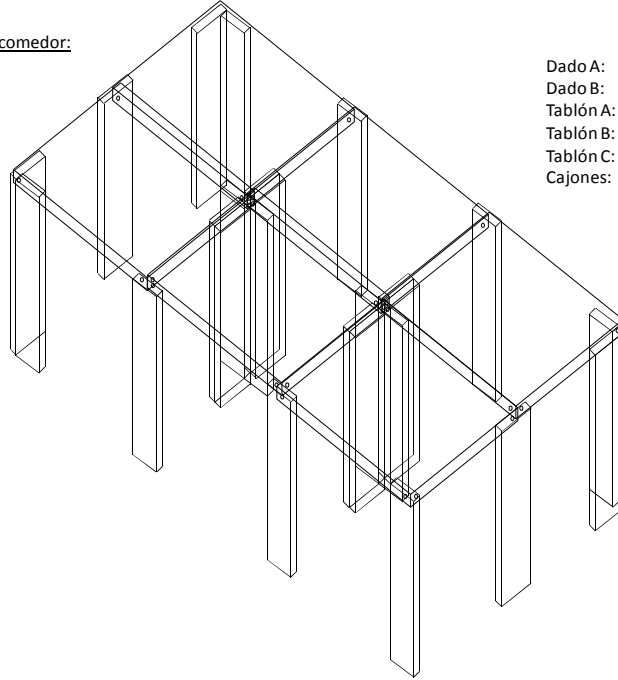
De este modo, por medio de estos sencillos mecanismos de ensamble y con la utilización de las piezas mencionadas podemos conformar los muebles que buscamos. Los mismos no intentan ser un diseño definitivo y único sino que son un punto de partida por donde los usuarios podrán imaginar modificaciones y mejoras que otorguen mayores cualidades de diseño y creatividad. Estaremos atentos a sugerencias y pedidos de desarrollo de nuevos productos para que los usuarios puedan alcanzar el diseño de los productos que desean y compartirlo con otros usuarios para que puedan utilizarlo ellos también. A continuación se muestra un diseño de cada tipo de producto indicando a un costado la cantidad de piezas que requiere. Con el objeto de simplificar el análisis y la lectura, omitimos deliberadamente contabilizar los tochos de madera requeridos.

Silla:



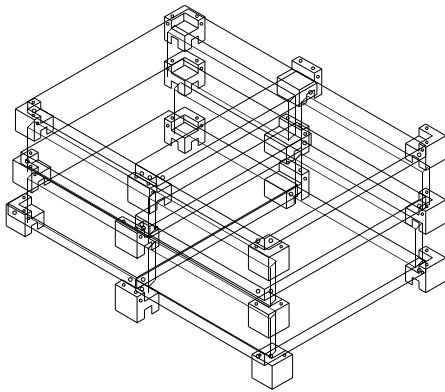
Dado A: 4  
Dado B: 0  
Tablón A: 2  
Tablón B: 2

Mesa comedor:



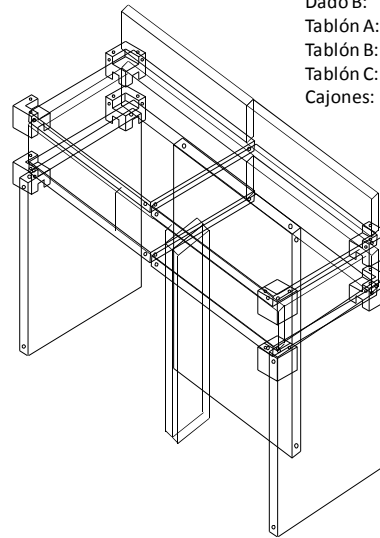
Dado A: 0  
Dado B: 0  
Tablón A: 6  
Tablón B: 0  
Tablón C: 30  
Cajones: 0

Mesa ratona:



Dado A: 12  
Dado B: 6  
Tablón A: 6  
Tablón B: 0  
Tablón C: 6  
Cajones: 4

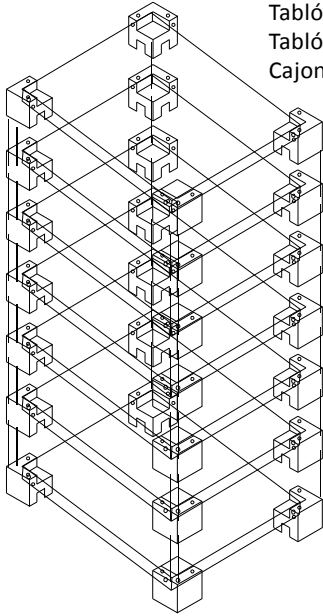
Escritorio:



Dado A: 8  
Dado B: 0  
Tablón A: 7  
Tablón B: 0  
Tablón C: 12  
Cajones: 1

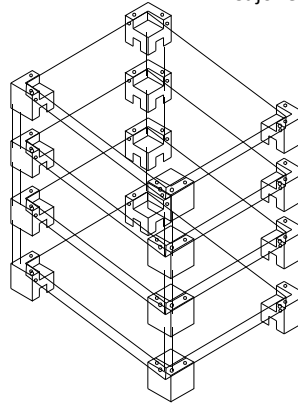
Cajonera:

Dado A: 8  
Dado B: 0  
Tablón A: 7  
Tablón B: 0  
Tablón C: 24  
Cajones: 6



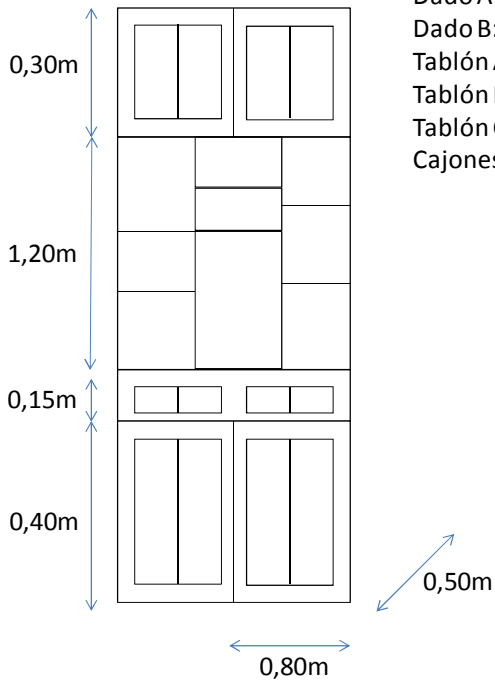
Mesa de luz:

Dado A: 16  
Dado B: 0  
Tablón A: 0  
Tablón B: 4  
Tablón C: 9  
Cajones: 3

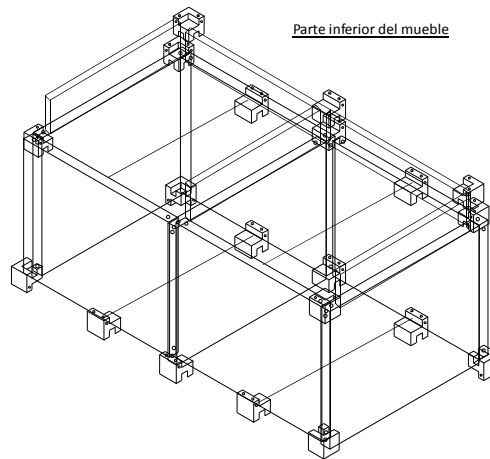


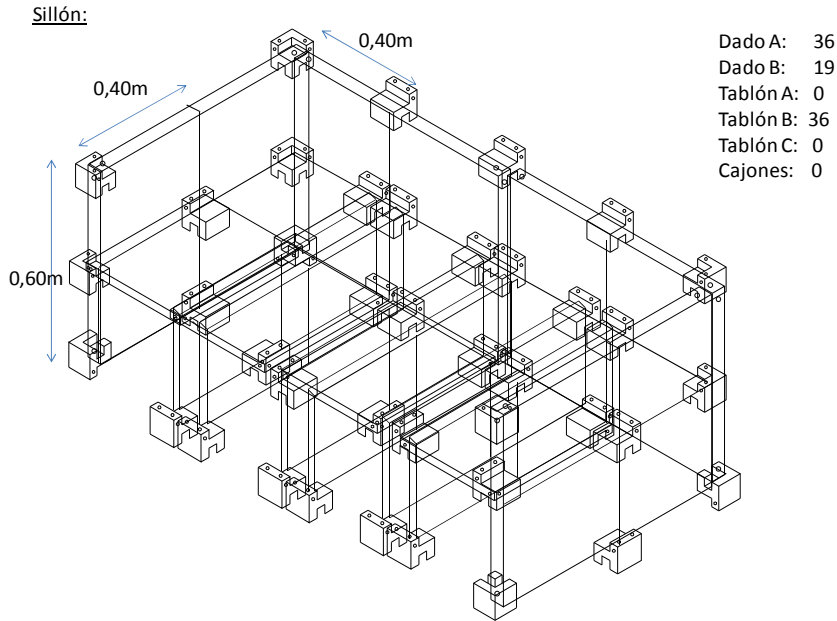
Mueble grande living:

Dado A: 20  
Dado B: 32  
Tablón A: 26  
Tablón B: 44  
Tablón C: 6  
Cajones: 4



Parte inferior del mueble





Excluyendo entonces los clientes que prefieren muebles de época o que disponen de espacios más amplios y, por ende, no serán quienes mejor perciban los beneficios de nuestros productos, podemos brindar una solución eficiente y a precios competitivos. El objetivo es que los productos sean percibidos como de calidad media a precios medios-bajos, haciendo foco en el hecho de que la estandarización de nuestros productos y la posibilidad de customización de nuestras soluciones nos permite llegar al público de manera más competitiva.

#### iv. Estimación de cantidades y costos

Según se informa en el anuario de 2009 de FAIMA (ente que agrupa a todos los fabricantes de muebles en el país), la estructura de costos de un productor en el sector maderero se compone de la siguiente forma:

Estructura de costos (Anuario FAIMA)	Sector maderero
Materia prima e insumos directos	49,00%
Mano de obra directa	28,00%
Otros gastos de producción	8,00%
Comercialización y gastos de transporte	6,00%
Gastos de administración	5,00%
Otros gastos	4%
Total	100%

Es decir, contemplamos que quien fabrique nuestros productos, que serían encargados a fásón, deberá cargar con casi un 50% del costo originado por la materia prima. Esto indica que la madera

a elegir para la confección de nuestros productos deberá reunir las cualidades que los productos requieren en cuanto a terminación, vetado, brillo y resistencia mecánica y que el costo de la misma tendrá una significativa incidencia en el costo de los productos.

Trabajaremos con distintos proveedores para los distintos tipos de partes. Con esto buscamos diversos objetivos. Primero y principal, buscamos acotar el riesgo de saturación, calidad y tiempos de respuesta que impondría trabajar con un solo proveedor. Por otro lado, buscamos no convertirnos en un cliente principal de nuestros proveedores, para acotar la posibilidad de que se nos incluya en cualquier tipo de contingencia laboral del proveedor. Por otro lado, firmaremos carta ofertas de servicio con los mismos, imponiendo dentro de ellas la siguiente cláusula:

*“El personal designado por el Proveedor para llevar adelante las actividades aquí detalladas no estará vinculado con ningún tipo de dependencia laboral con Transformuebles y el Proveedor prestará el servicio bajo su exclusiva y excluyente responsabilidad, inclusive las que se derivan del Artículo 1113 y concordantes del Código Civil. En tal sentido, el Proveedor deberá mantener indemne a Transformuebles por todo reclamo de cualquier naturaleza, legítimo o ilegítimo, administrativo o judicial o extrajudicial, que surja de eventuales acciones iniciadas por dependientes y/o contratados y/o su derecho habientes derivadas de accidentes de trabajo, por sumas y riesgos incluidos o no incluidos en las prestaciones de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo en el marco de la Ley de Riesgos del Trabajo, así como por acciones, reclamos y cuestiones de cualquier otro tipo derivadas de la relación laboral del Proveedor con el personal propio y/o contratado para el desarrollo de las actividades descriptas en el presente acuerdo. También deberá tomar a su exclusivo costo y cargo los gastos que ocasionen las demandas laborales o de cualquier otra naturaleza contra el Proveedor por parte del personal propio y/o contratado por el Proveedor o de terceros contratados por Proveedor, en relación o con motivo de las tareas vinculadas a las actividades descriptas en el presente, incluyendo pero no limitado a, capital, actualizaciones, intereses, costos, indemnizaciones y los honorarios que se regulen a favor de los letrados que intervengan en representación de Transformuebles.”*

Como materia prima de nuestros productos elegimos el pino ya que es fácilmente procesable y transformable. Dentro de la categoría de maderas blandas es una de las más resistentes, es semi-pesada, semi-dura y de fibra recta. Es fácil de taladrar, torneear, moldurar y cepillar. Además, al ser de color claro permite ser pintada en casi cualquier color y eso es un punto muy importante ya que queremos ofrecer la posibilidad de que pueda pintarse fácilmente con fines decorativos. El pino ofrece una buena combinación de densidad, dureza, contracción, flexión, elasticidad y flexibilidad.

Encontramos un listado de precios de distintos tipos de madera en Sodimac e Easy, en distintas presentaciones. Observamos que para maderas muy similares o iguales los precios de Sodimac son levemente superiores. Para una misma madera, los precios varían según las dimensiones en que se presente. Consideramos dentro de los precios de madera cepillada de Sodimac el mayor valor, dado que nuestros productos requerirán que la madera se adquiera en dimensiones fuera de los estándar.

Madera	Alto	Ancho	Largo	Volumen	Costo	Costo por m3
Eucalipto	0,0254 m	0,0508 m	3,35 m	0,004 m3	\$ 26,94	\$ 6.232
Eucalipto	0,0254 m	0,1016 m	3,35 m	0,009 m3	\$ 32,64	\$ 3.776
Eucalipto	0,0254 m	0,1524 m	3,35 m	0,013 m3	\$ 45,04	\$ 3.473
Eucalipto	0,0508 m	0,0508 m	3,35 m	0,009 m3	\$ 49,67	\$ 5.745
Eucalipto	0,0762 m	0,0762 m	3,35 m	0,019 m3	\$ 68,31	\$ 3.512
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1016 m	3,05 m	0,016 m3	\$ 62,53	\$ 3.972
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1016 m	3,66 m	0,019 m3	\$ 74,73	\$ 3.956
<b>Pino Elliotis</b>	<b>0,0508 m</b>	<b>0,1270 m</b>	<b>3,05 m</b>	<b>0,020 m3</b>	<b>\$ 89,67</b>	<b>\$ 4.557</b>
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1270 m	4,27 m	0,028 m3	\$ 104,62	\$ 3.798
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1524 m	3,66 m	0,028 m3	\$ 93,33	\$ 3.294
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1524 m	4,27 m	0,033 m3	\$ 108,89	\$ 3.294
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1524 m	4,88 m	0,038 m3	\$ 124,44	\$ 3.294
Pino Elliotis	0,0508 m	0,1270 m	4,88 m	0,031 m3	\$ 119,56	\$ 3.798
Cenefa de Pino	0,0254 m	0,2032 m	3,05 m	0,016 m3	\$ 113,00	\$ 7.178
Cenefa de Pino	0,0254 m	0,2032 m	3,66 m	0,019 m3	\$ 139,00	\$ 7.358
Machimbre pino	0,0127 m	0,1016 m	2,44 m	0,003 m3	\$ 123,88	\$ 39.347
Machimbre pino	0,0127 m	0,1016 m	3,66 m	0,005 m3	\$ 141,00	\$ 29.857
Machimbre pino	0,0127 m	0,1016 m	3,05 m	0,004 m3	\$ 154,85	\$ 39.347

Consideramos, a los fines de estimar el costeo, que nuestros proveedores contarán en su estructura de costos con un 49% de costo de materiales y que tendrán un beneficio cercano al 15%.

Contemplamos, además, que para la fabricación de los productos habrá que cargar con desperdicios propios de los procesos de corte y del grado de aprovechamiento y calidad de la materia prima. Por ende, consideramos un 10% de material adicional para el costeo de los distintos productos.

Muebles	Dados A	Dados B	Tablon A	Tablon B	Tablon C	Cajon
Volumen unitario	0,0007 m3/un.	0,0007 m3/un.	0,0060 m3/un.	0,0036 m3/un.	0,0023 m3/un.	0,0081 m3/un.
Rebaba y descarte (supuesto en 10%)	0,0001 m3/un.	0,0001 m3/un.	0,0006 m3/un.	0,0004 m3/un.	0,0002 m3/un.	0,0008 m3/un.
Volumen bruto	0,0008 m3/un.	0,0008 m3/un.	0,0066 m3/un.	0,0040 m3/un.	0,0025 m3/un.	0,0089 m3/un.

Teniendo en cuenta el costo equivalente del pino Elliotis elegido y el volumen de material necesario para cada producto y la estructura de costos informada por FAIMA para la industria, obtuvimos los siguientes costos de referencia para nuestros productos:

Costeo productos	Dados A	Dados B	Tablon A	Tablon B	Tablon C	Cajon
Materia prima e insumos directos (49%)	3,65 \$/un.	3,65 \$/un.	30,08 \$/un.	18,05 \$/un.	11,28 \$/un.	40,60 \$/un.
Costo total (100%)	7,46 \$/un.	7,46 \$/un.	61,38 \$/un.	36,83 \$/un.	23,02 \$/un.	82,86 \$/un.
Ganancia proveedor (15%)	1,12 \$/un.	1,12 \$/un.	9,21 \$/un.	5,52 \$/un.	3,45 \$/un.	12,43 \$/un.
<b>Costo producto</b>	<b>8,58 \$/un.</b>	<b>8,58 \$/un.</b>	<b>70,59 \$/un.</b>	<b>42,35 \$/un.</b>	<b>26,47 \$/un.</b>	<b>95,29 \$/un.</b>

Si recordamos los diseños de muebles detallados en el punto anterior como referencia para la conformación de los muebles, observamos que los mismos requerirán las siguientes cantidades de nuestros productos, lo cual podrá darnos una idea bastante cercana de los costos esperados a los que podremos producir los muebles que queremos volcar al mercado:

Muebles	Dados A	Dados B	Tablon A	Tablon B	Tablon C	Cajon	Volumen unitario
Sillas	4	0	2	2	0	0	0,0243 m3/un.
Mesa ratona	12	6	6	0	6	4	0,1045 m3/un.
Mesa comedor	0	0	6	0	30	0	0,1139 m3/un.
Escritorio	8	0	7	0	12	1	0,0912 m3/un.
Cajonera	8	0	7	0	24	6	0,1655 m3/un.
Mesas de luz	16	0	0	4	9	3	0,0777 m3/un.
Mueble grande living	20	32	26	44	6	4	0,4380 m3/un.
Sillón	36	19	0	36	0	0	0,1867 m3/un.

Para las sillas y sillones deberemos contemplar, además, la provisión de almohadones. Considerando costos de un emprendimiento de mi mujer que ofrece tales productos, puedo estimar que un almohadón pequeño para una silla puede tener un costo cercano a \$100, mientras que los almohadones para el sillón pueden rondar los \$250 cada uno, necesitándose 6 de ellos por unidad (3 para el respaldo y 3 para sentarse). Por ende, los costos a los que estimamos poder producir las partes requeridas para la confección de muebles son los siguientes:

Costeo equivalente muebles	Costo variable	Almohadones	Costo producto
Sillas	260 \$/un.	100 \$/un.	360 \$/un.
Mesa ratona	1.118 \$/un.		1.118 \$/un.
Mesa comedor	1.218 \$/un.		1.218 \$/un.
Escritorio	976 \$/un.		976 \$/un.
Cajonera	1.770 \$/un.		1.770 \$/un.
Mesas de luz	831 \$/un.		831 \$/un.
Mueble grande living	4.685 \$/un.		4.685 \$/un.
Sillón	1.996 \$/un.	\$ 1.500	3.496 \$/un.

Claro está que los costos de madera que estamos considerando no contemplan un precio especial por compra mayorista, pero también es grande la estimación al considerar una estructura de costos promedio de la industria para nuestros productos puntuales y observamos que hay una gran distorsión entre los costos de la madera según sus distintas presentaciones. Por ende, todos estos supuestos deberán corroborarse al realizarse las primeras muestras.

### c. Matriz de comparación competitiva

Comparamos nuestra posición competitiva respecto de los distintos factores ponderados por los clientes a la hora de realizar su compra. Consideramos lo indicado por nuestros encuestados respecto del peso que dan a los factores de precio, aprovechamiento de espacio y diseño y calificamos los restantes criterios según nuestra propia percepción. Calificamos la posición de cada uno de los competidores en una escala de 1 a 5, siendo 1 para la posición más desventajosa y 5 para la más ventajosa.

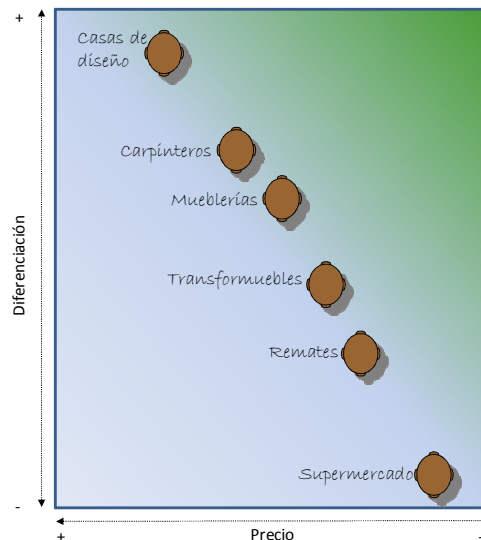
Consideramos que los canales de venta agrupan empresas homogéneas en términos generales en cuanto a precio y calidad de producto. Por ende, al comparar a Transformuebles con los distintos canales de distribución, en realidad, lo que queremos reflejar es cómo compara nuestra propuesta con conjuntos específicos de competidores de características homogéneas.



Factor diferencial	Peso del factor	Casa de diseño	Mueblería	Carpintero	Transformuebles	Remate	Supermercado
Precio	30%	1	3	2	3	3	5
Tiempo de entrega	10%	4	5	2	5	5	5
Calidad de producto	15%	5	4	4	3	3	1
Experiencia de compra	5%	5	3	4	4	2	1
Diseño	15%	5	4	4	2	4	1
Adaptabilidad del producto	25%	3	3	5	4	1	1
<b>Puntuación total</b>	<b>100%</b>	<b>3,20</b>	<b>3,50</b>	<b>3,45</b>	<b>3,35</b>	<b>2,80</b>	<b>2,60</b>

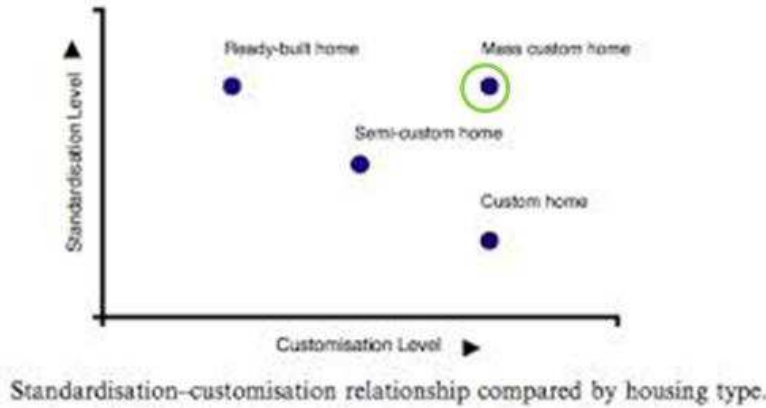
Entendemos que Transformuebles tiene buenas posibilidades de posicionarse en la mente de los consumidores como una alternativa válida y conveniente. Junto con las mueblerías y carpinteros independientes nos ubicamos en el podio que resulta de la comparación, sin haber una diferencia notoria entre el primero y el último. Debemos reforzar en el mediano plazo la estética de los productos ofrecidos y promocionar nuestros productos valorando la calidad de los mismos, de manera que su percepción sea menos penalizada por la idea que los clientes puedan tener de ellos.

#### d. Mapa Precio-Diferenciación



#### e. Segmentación y posicionamiento

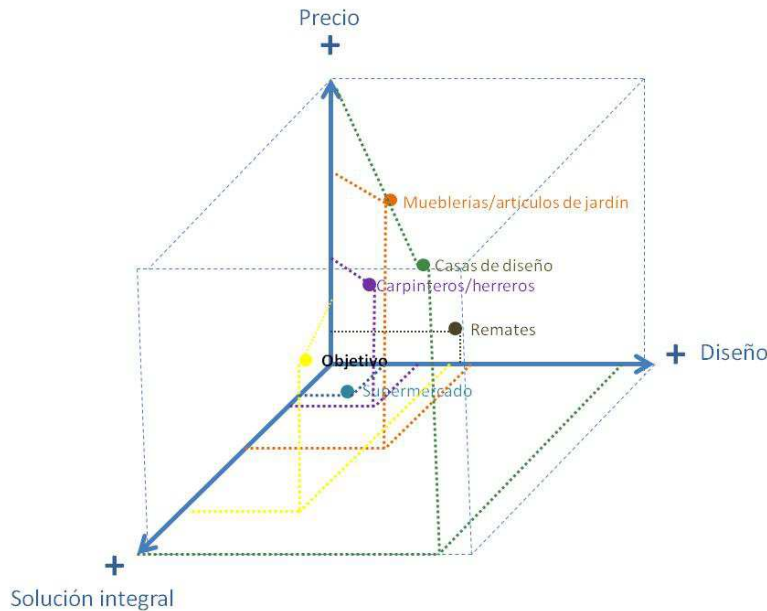
Dado que comercializaremos partes y no muebles estructurales podemos aprovechar economías de escala al no tener que guardar un inventario significativo de una gran cantidad de referencias (SKU) y que las mismas no ocuparán un espacio muy voluminoso durante su almacenamiento y transporte. El hecho de que las partes sean adaptables a la conformación de diversos tipos de muebles nos permite ofrecer productos ad-hoc de las necesidades de cada cliente, permitiendo la estrategia de diferenciación que se grafica en el siguiente esquema.



En lo que respecta al posicionamiento, como mencionamos anteriormente, no podremos ofrecer un gran nivel de diseño debido al objetivo buscado en nuestros productos, sobre todo en una primera instancia en la que el diseño de la solución no busca una diferenciación de tipo arquitectónica sino de practicidad.

Esta misma practicidad, junto con la posibilidad de estandarización, acceso a economías de escala y ventajas logísticas intrínsecas a la naturaleza del producto nos permitirán posicionar el producto en un segmento de precios razonablemente accesible.

Por último, el producto ofrecido puede ser desde un mueble, hasta un ambiente y una solución dinámica, por lo que lo que se propone es una solución integral al problema del amueblamiento a medida.



Si analizamos el espectro de posibles competidores podemos simplificar lo observado en el gráfico precedente. Los supermercados o hipermercados que llegan a ofrecer algún tipo de muebles,

generalmente ofrecen muebles de baja calidad a bajo precio y que requieren ensamble por parte de los clientes (a excepción de los muebles plásticos cuya finalidad difiere en buena medida del uso de los muebles que proponemos). Su solución es para usos puntuales y muy acotada y el grado de diseño suele ser bajo.

Otro caso puede ser el de las casas de remates, adonde pueden encontrarse muebles de época con maderas de las que hoy es difícil encontrar y con detalles cuya restauración requiere del trabajo de personal calificado, escaso en el mercado y anti-económico. Por otro lado, se encuentran allí productos acotados, en el mejor de los casos un juego completo de muebles de un determinado estilo pero acotados a las cantidades disponibles en dicho lugar, sin posibilidad de ampliación, garantía o reemplazo. Estos comercios permiten en determinados casos encontrar estos productos a precios inferiores a los que podrían observarse en otros sitios, dado que los adquieren a bajos costos de parte de gente que no los valora y tiene la necesidad de desprenderse de los mismos. Por otro lado, la esencia de estos comercios radica en la rotación de productos y no en el inventario inmovilizado.

Por otro lado, están los muebles desarrollados por carpinteros para usos específicos. Carecen de acceso a economías de escala, por lo que sus precios debieran ser más elevados. También, dado que su capacidad productiva está acotada a sí mismos, sus tiempos de fabricación pueden ser extensos si lo que se busca es una solución integral o productos con una terminación sofisticada. No tienen limitación en cuanto a la solución deseada si su capacitación y herramental son adecuados, pero los tiempos y precios los hace poco competitivos.

Las mueblerías o fábricas de muebles ofrecen un panorama similar. Quizás con acceso a una escala levemente mayor pero con dificultades para acceder a un público más abarcativo. Su capacidad productiva y el aprovechamiento de los recursos pueden ser levemente superiores, pero los productos que ofrecen responden más a desarrollos propios que a productos customizados. En el caso de acceder a la confección de muebles a medida, se acercan a la posición del carpintero. Por otro lado, al hacerse cargo del costo de diseño de los muebles y trabajar con cierto inventario de materia prima y producto terminado, junto con mayores costos de comercialización suelen ser más costosos.

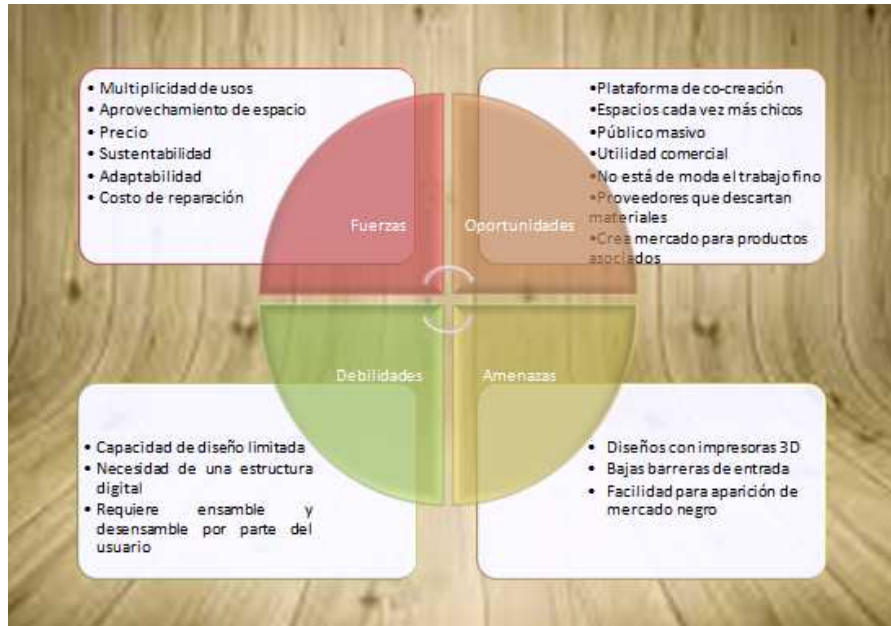
Por último, están las casas de diseño y decoración de interiores que ofrecen a diferencia del resto el servicio de asesoramiento y tienen un costo mayor en material promocional y marketing. No ofrecen productos de baja calidad dado que deben mantener cierto prestigio de marca y ofrecer soluciones más acabadas que los diferencien del resto y hagan que el cliente esté dispuesto a pagar un valor adicional que pague sus mayores costos. Tienen personal comercial más especializado y asesoran en función de una solución integral con foco no sólo en la calidad de los productos sino en el uso y estilo de los clientes.

## f. Factores Claves de Éxito

Factores Diferenciales		Diseño	Producción y abastecimiento	Distribución y comercialización	Post Venta
Innovación & Diseño	Nuestra solución tiene limitaciones para el diseño pero deberemos buscarle la vuelta para que el producto ofrecido no sea tan básico.				
Calidad de materiales		No trabajaremos con aglomerado sino con madera maciza. La ventaja de sólo tener que recambiar una parte del mueble cuando se estropea no tiene que verse compensada con una corta vida útil por defectos de material.			
Variedad		Si bien ofrecemos flexibilidad en cuanto a usos, no ofrecemos diversidad de maderas. En un principio trabajaríamos sólo con pino.			
Plazos de entrega				Al trabajar con dos meses de stock, poca cantidad de referencias y pocos puntos de venta, consideramos que los plazos de entrega serán casi inmediatos.	
Precios				Los precios alcanzables con nuestros productos son muy competitivos respecto de valores de mercado. Es acorde a lo que podría esperar el público. Sin embargo, debe verificarse que las mueblerías acepten trabajar con un 30% de margen.	
Buena terminación		La terminación en un mueble es muy importante para el tipo de clientes al que apuntamos. Es un punto que no podemos descuidar y en el que haremos hincapié.			
Flexibilidad				Participaremos a los clientes mismos del diseño a través de nuestra web y sugerir productos nuevos.	Ofrecemos la posibilidad de comprar sólo partes y poder así modificar un mueble existente sin tener que comprar uno nuevo. Lo mismo sucede con los accesorios que comercializaremos.

## g. Análisis FODA

Si nos detenemos un momento a pensar en las ventajas competitivas de Transformuebles observamos los siguientes atributos:



Los puntos indicados en cada cuadrante del esquema casi que se explican por sí mismos. Aunque podrían resumirse del siguiente modo: nuestras fortalezas potencian algunas de nuestras oportunidades mientras que algunas de nuestras debilidades se ven aún más expuestas por las amenazas observadas.

El hecho de que los ambientes se construyan cada vez con dimensiones más chicas es un hecho en el que nuestros productos se ven favorecidos, ya que los muebles tradicionales no son eficientes en aprovechar el espacio disponible ni en la multiplicidad de usos para los cuales pueden aplicarse.

Por el contrario, las dificultades que encontramos en poder alcanzar diseños más sofisticados convierten a nuestros productos en un terreno sólido para ser emulados por medio de diseños 3D y venderse por vías alternativas. Por ende, será necesario diferenciarnos brindando una solución amplia a las distintas necesidades de los usuarios y un buen nivel de servicio.

## 4. El mercado

### a. Ocasiones de compra

Las personas compran muebles en contadas oportunidades en sus vidas, por los siguientes motivos principales.

Cuando saturan un espacio no pueden cargarlo más. De hecho, muchos encuentran mayor confort en la disposición de los espacios para el desplazamiento que en su obstaculización. Con espacios cada vez más chicos y muebles que ocupan un volumen y una superficie fijos, una vez que se compran muebles no se vuelven a cambiar por mucho tiempo. En ocasión de mudanzas, lo cual puede ocurrir en promedio de dos a tres veces en la vida de las personas, se reemplazan algunos muebles que no son del todo aptos o compatibles con su nuevo destino, pero eso sólo sucede con algunos de los muebles.

Las mayores oportunidades se encuentran en los primeros ambientes adonde se muda gente joven y sin hijos, con ahorro disponible para la compra de muebles y en pleno desarrollo laboral. Una segunda mudanza puede darse en ocasión del comienzo de una vida en pareja adonde los integrantes de la misma tienen gustos y necesidades independientes y deciden crear una solución nueva que satisfaga en mayor medida las necesidades de ambos. Además, en este caso suelen tener necesidad de instalarse en ambientes un poco más amplios y, al disponer en ocasiones de un doble ingreso económico, pueden afrontar con mayor facilidad un mayor gasto.

La tercera ocasión de renovación es cuando llegan los hijos y surgen nuevas necesidades de muebles. El crecimiento de éstos también hace que determinados muebles deban ser reemplazados por nuevos periódicamente, en función de la evolución de sus necesidades y gustos.

Otras ocasiones de consumo, aunque menos frecuentes, son las adquisiciones para reemplazo por rotura y las renovaciones de estilo por aburrimiento y necesidad de sensación de cambio.

Nuestros productos y el target elegido tienen determinadas ventajas respecto a las características del mercado que acabamos de enumerar. El público joven suele ser más socialmente activo y demandar mayor flexibilidad de usos y amueblamiento en función de las visitas que reciben y de la ocasión de uso. También están más activos físicamente y tienen mayores restricciones de espacios, por lo que pueden ser más receptivos de muebles que sean fácilmente armables y desarmables como si se trataran de un "lego". El hecho de que nuestros productos no saturan tan fácilmente el espacio y puedan despejarlo cuando se requiere, además del menor costo de adquisición de los mismos, hace suponer que el público estará más dispuesto a adquirir mayor cantidad de muebles de la que actualmente lo hace, ampliando de esta manera el volumen y la rotación del mercado.

La flexibilidad de uso de los muebles también permite a los usuarios poder renovarse y adaptarse fácilmente a las ampliaciones y cambios de necesidades y de readaptar muebles existentes a las restricciones físicas de sus nuevos destinos.

## b. Estudio de mercado

Con la finalidad de corroborar la factibilidad de esta previsión económica, conocer mejor la potencial aceptación del mercado hacia nuestro producto y estudiar las preferencias de los clientes respecto de los canales de venta que están en la mente de los consumidores, hemos desarrollado una breve encuesta, la cual se encuentra detallada en el Anexo A del presente documento.



Para poder corroborar correctamente las hipótesis hemos destinado la encuesta a habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Si bien la Capital Federal no está dentro de los planes de difusión inicial de nuestros productos, entendemos que existe una gran movilidad entre la Capital Federal y las distintas zonas de GBA y que la cultura y posición socio-económica de los habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires son congruentes. Por ende, consideraremos como sujetos de la encuesta a personas físicas de Capital Federal y GBA.

Por otro lado, segmentamos nuestra encuesta según el rango etario, sexo y nivel de formación alcanzado para analizar si la aceptación de nuestro tipo de productos está más correlacionada con alguna de estas variables o un conjunto de ellas, y así determinar hacia donde enfocar nuestra campaña de marketing.

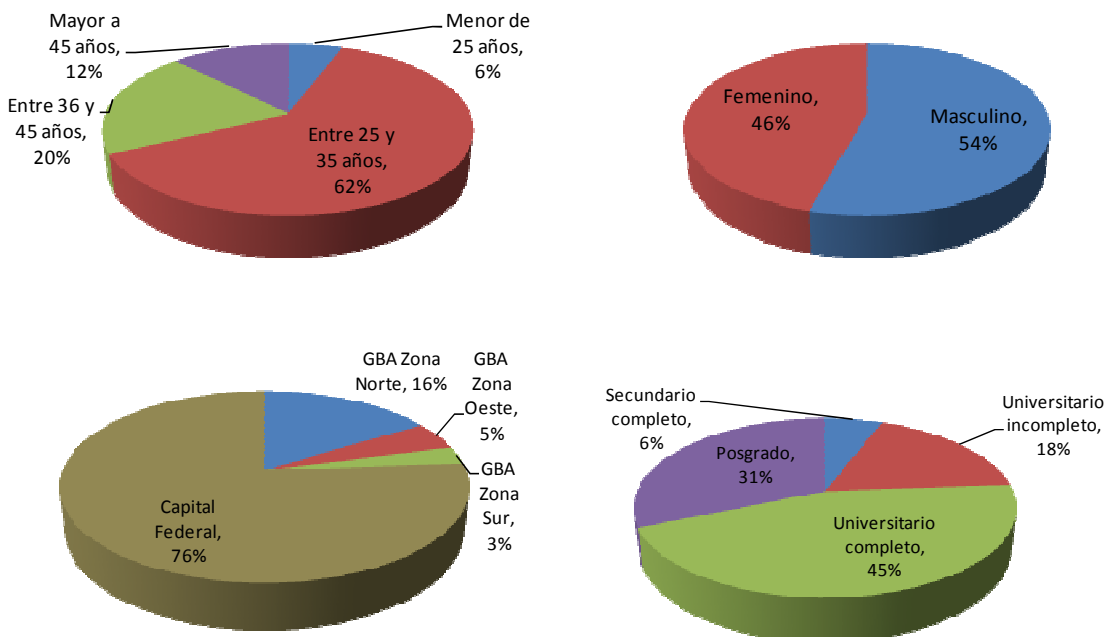


La encuesta está compuesta por cuatro secciones. La primera de ellas es la mencionada segmentación de los participantes según las variables recién descritas. La segunda sección está orientada a analizar cómo influyen en la aceptación de nuestra propuesta las restricciones de espacio en las viviendas y la necesidad de realizar el ensamble y desensamble de los muebles. La

tercera sección tiene por finalidad indagar acerca de en qué proporción influyen las distintas ocasiones de compra en el mercado de muebles y cuáles son los canales de venta que figuran en la mente de los consumidores. Por último, la cuarta sección está más directamente relacionada con nuestra solución y busca determinar si la idea de contar con muebles desarmables es bien recibida por el mercado para dar respuesta a sus restricciones actuales. Por otro lado, se busca determinar también cual es la principal desventaja que el público encuentra en nuestros productos, es decir, si es el hecho de tener que ensamblar y desensamblar los productos o las restricciones estéticas y de diseño que el público espera de una potencial solución.

La encuesta fue difundida por mail, Facebook y Whatsapp y estuvo disponible durante la segunda y tercer semana de marzo de 2015. De la misma participaron 105 personas cuyas características son las siguientes:

Características de los participantes



El 90% de los participantes manifestó haber comprado muebles en al menos una ocasión. El 70% está seguro que necesitará invertir en muebles dentro de los próximos dos años y el 25% lo cree probable, aunque no está seguro.

Lamentablemente contamos no contamos con muchas respuestas de participantes de Zona Sur y Oeste de GBA, lo cual podría haber enriquecido el análisis. También el segmento más joven no participó en forma significativa de la encuesta.



## Respuestas

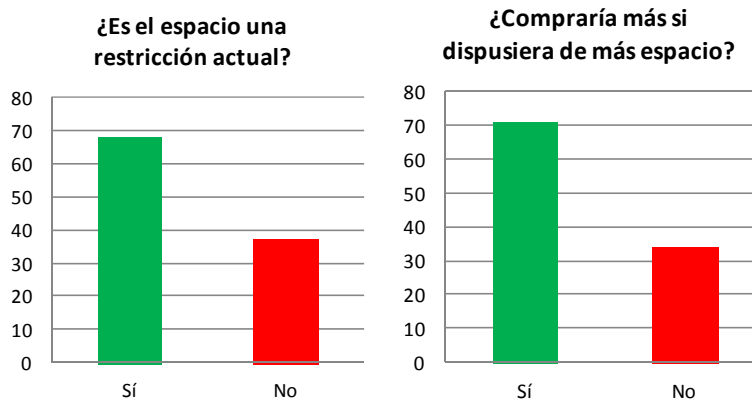
Analizamos primero las dos variables definidas para conocer en forma indirecta la predisposición del público a considerar nuestros productos: necesidad de espacio y voluntad para el ensamble y desensamble.

Luego, analizaremos las respuestas del público a las preguntas directas acerca de su aceptación de una solución para amueblamiento de este tipo e indagar acerca de qué características son las que prioriza en una solución de amueblamiento.

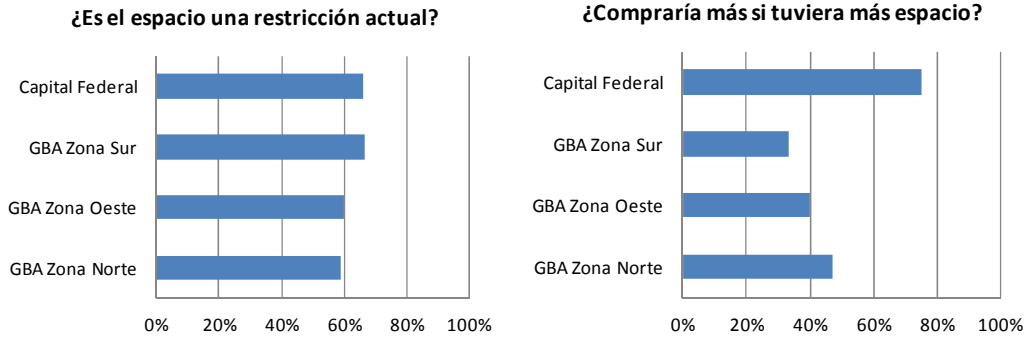
Por último, analizaremos cómo inciden los motivos por los cuales la gente precisa comprar muebles, cuáles son los canales de venta más utilizados y si existe alguna diferencia con los canales que el público tiene actualmente en mente.

### **Variable 1: restricción de espacio disponible**

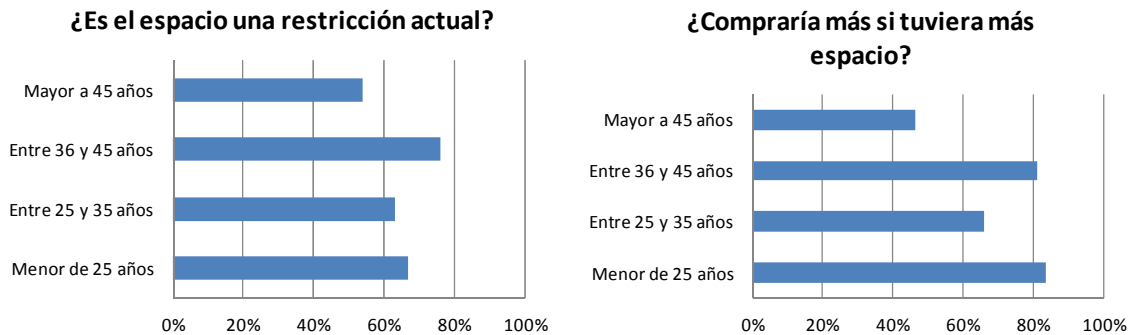
A las preguntas que hacían referencia a si el espacio representa actualmente una restricción para la colocación de muebles y si la gente aprovecharía cualquier eventual espacio adicional para incorporar más muebles encontramos que hay una necesidad insatisfecha de amueblamiento para guardar cosas o para poder recibir gente o disfrutar la casa con comodidad generada por esta restricción. Nuestro producto aprovecha bien esta deficiencia de las viviendas, por lo que se corrobora, a priori, la existencia de un mercado potencial para nuestro producto.



Observamos también que esta restricción se evidencia en forma pareja en las distintas zonas, aunque no en todas, la gente estaría igualmente propensa a comprar más muebles. De todos modos, los resultados para Zona Sur y Zona Oeste no pueden entenderse como concluyentes ya que la muestra es muy chica. Sin embargo, sí observamos que existe una saturación cercana al 75% en Capital Federal y al 50% en Zona Norte.

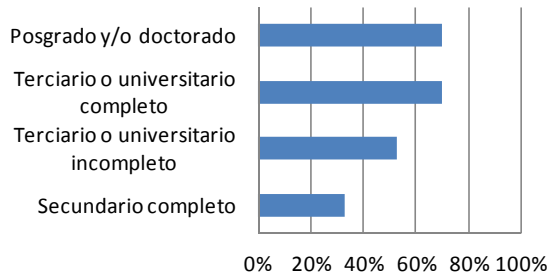


Con respecto a las diferencias entre generaciones, observamos que quienes tienen mayores necesidades de espacio son los rangos de menos de 25 años y de entre 36 y 45 años. Podemos inferir que los de menos de 25 años viven con sus padres o se acaban de mudar a una vivienda pequeña y tienen una vida social más activa y que entre quienes tienen entre 36 y 45 años hay muchos con hijos pequeños que aún no han podido mudarse a un ambiente más amplio. En cambio, los mayores de 45 años ya se encuentran más establecidos, por lo que nuestros productos tendrían una menor aceptación en dicho segmento. El segmento de entre 25 y 35 años tiene la restricción de espacio pero tiene probablemente otras prioridades de compra (auto, ahorro para dejar de alquilar, vestimenta, etc.).

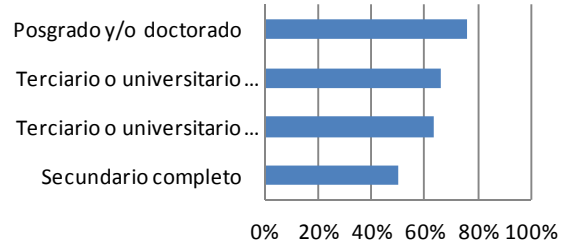


En lo que hace al nivel de formación de los clientes, podemos observar que quienes no iniciaron estudios luego del secundario son quienes menos sienten la restricción del espacio y quienes tienen menor predisposición a comprar. Esta conclusión puede estar sesgada por el tamaño de la muestra pero puede entenderse también que se trate de jóvenes que viven con sus padres y no sienten el amueblamiento como su problema o necesidad. En cambio, pareciera que según el nivel de estudios progresa el ingreso posiblemente también y, por ende, hay mayor predisposición a invertir en muebles.

**¿Es el espacio una restricción actual?**



**¿Compraría más si tuviera más espacio?**

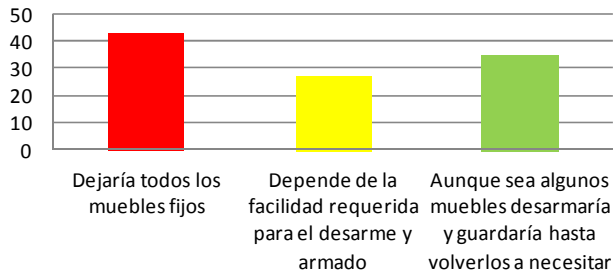


En síntesis, de acuerdo a la variable de restricción de espacio encontramos que nuestro cliente más idóneo son personas de entre 20 y 45 años con estudios universitarios, independientemente de su lugar de residencia o sexo y que existe una necesidad de optimizar mejor el uso de los espacios.

**Variable 2: esfuerzo requerido**

Si analizamos la predisposición de la gente a armar y desarmar muebles para poder aprovechar mejor los espacios observamos que cerca de un 40% no tiene ninguna predisposición y que un 26% no está dispuesto a realizarlo si requiere un poco más del mínimo esfuerzo. Por este motivo, deberemos ser muy cuidadosos al enfocar nuestra campaña de marketing y direccionarla al público con mayor predisposición ya que de lo contrario estaremos malgastando el presupuesto.

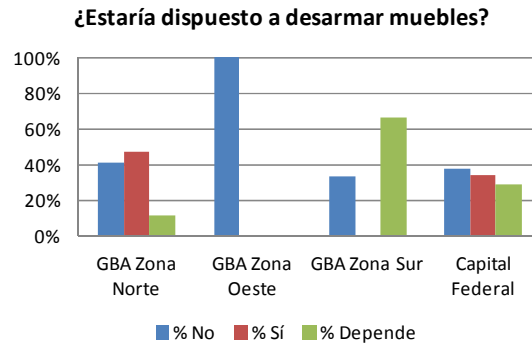
**Según la facilidad requerida para el armado y desarme:**



Entendemos también que sillas, sillones o meses debieran armarse y desarmarse con mayor frecuencia de lo que podría ser un mueble grande, una cajonera o una cama, que son muebles más estáticos. Aún así, en determinados momentos estos muebles pueden sobrar o entorpecer y podría uno querer desarmarlos o modificarlos.

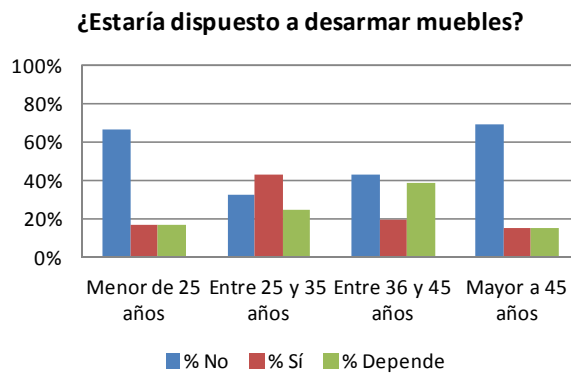
La segmentación por zona de residencia muestra que efectivamente en la zona norte de GBA y en Capital Federal existe gente (35% a 50%) cuya restricción de espacio o necesidades hacen que el esfuerzo requerido para armar y desarmar muebles se vea compensado por el ahorro de espacio.

Las respuestas no fueron favorables para los residentes de las zonas Sur y Oeste, aunque, como se mencionó anteriormente, contamos con una muestra muy escasa de participantes como para considerar que el análisis es concluyente. Debíamos ampliar el estudio y focalizarlo en gente que resida en dichas zonas para dar validez a los resultados. Al menos, podemos corroborar que en los lugares adonde hubo mayor participación hay gente que decididamente haría el esfuerzo y otros que estarían dispuestos al menos a conocer más acerca del producto para tomar una postura.



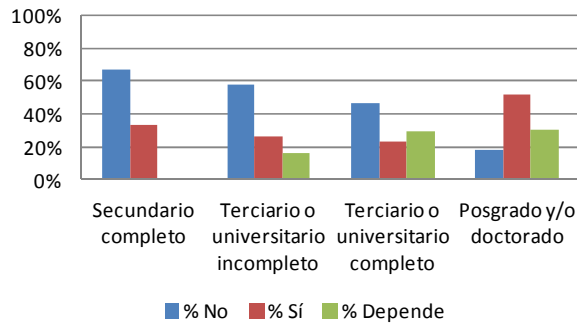
Quienes participaron de zona Oeste son un público heterogéneo, con individuos de los 4 rangos etarios, con distribución equitativa de géneros y con participantes de casi todos los segmentos de la variable formación. También los participantes de la zona Sur, a pesar de su escaso número, son heterogéneos.

Por otro lado, analizando a los participantes según sus edades, observamos que los muy jóvenes y los mayores son quienes tienen menor predisposición. Los mayores demostraron en el punto anterior no tener tanta necesidad de optimizar los espacios, aunque los muy jóvenes sí. Sin embargo, a la hora de tener que realizar el trabajo los jóvenes aprecian más la comodidad que la flexibilidad. El rango de entre 36 y 45 años manifiesta que necesita que la solución sea bien sencilla, mientras que el rango de entre 25 y 35 años es quien indica tener mayor predisposición. Es decir, este rango tiene la necesidad, prioriza comprar otros productos por sobre los muebles y no pone muchos reparos en el esfuerzo a realizar con tal de poder optimizar los espacios sin tener que invertir en ello.



Por último, analizando a los participantes según su nivel de formación, encontramos mayor predisposición en quienes han realizado un posgrado o doctorado adonde 1 de cada 2 estaría dispuesto a hacerlo. En los demás segmentos la predisposición varía entre un 20% y un 30%. No está demás recalcar que entre quienes no poseen estudios más allá del secundario, el 50% es mayor de 45 años y un 30% es menor de 25.

¿Estaría dispuesto a desarmar muebles?

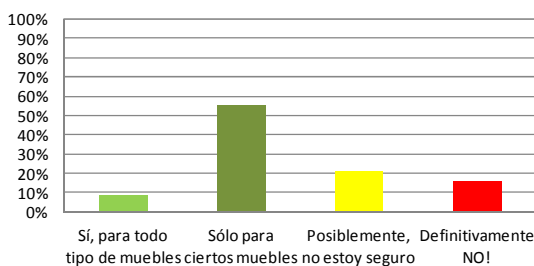


Por ende, del estudio de las variables concluimos que el público al que habría que dirigir nuestros esfuerzos son personas de entre 25 y 45 años, comenzando por Zona Norte de GBA y con mayor nivel de estudios / desarrollo profesional.

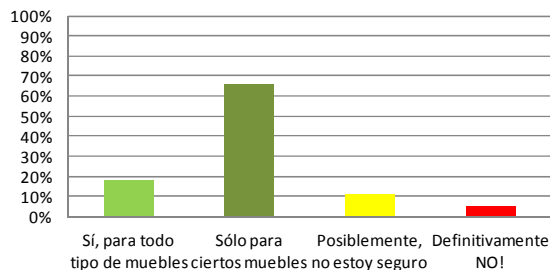
**Consultas directas acerca de la aceptación de una solución de muebles para ensamblar sin necesidad de tornillos o grampas**

Dividimos esta parte del análisis en dos. Primero consultamos a la gente acerca de su aceptación por una solución semejante al armado de un lego. Por esto damos a entender que el esfuerzo requerido para el ensamble es mínimo. La siguiente pregunta es acerca de su aceptación por una solución semejante al armado de un lego pero que ofrezca un nivel de diseño más avanzado. Con esta pregunta intentamos determinar si quienes no aceptan una solución tipo lego no lo hacen porque no están dispuestos a ensamblar muebles o porque intuyen que el nivel de diseño será bajo y por ende no lo aceptan.

¿Aceptaría una solución tipo lego?

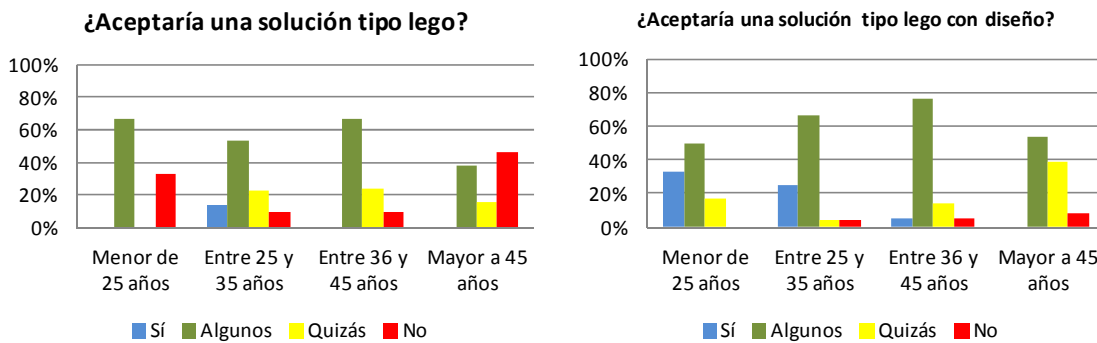


¿Aceptaría una solución tipo lego con diseño?

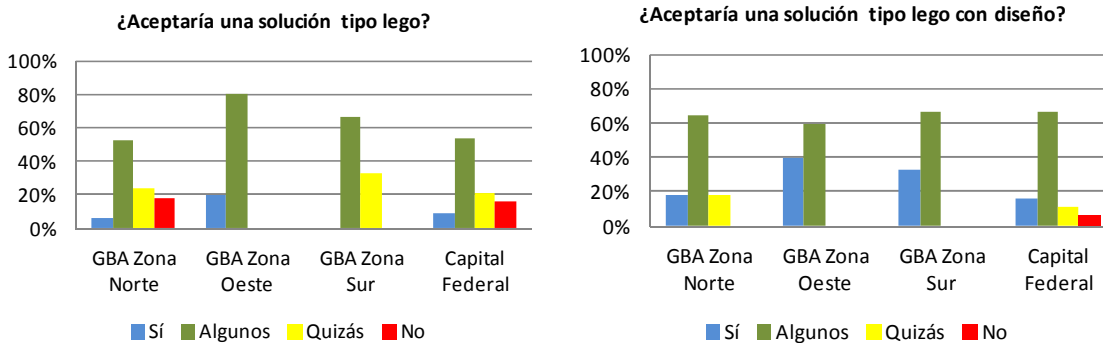


Observamos que el diseño es una cualidad muy importante en general. Se duplica la cantidad de gente que está convencida en aceptar la solución para todo tipo de muebles y se reduce a la tercera parte la cantidad de gente que rechaza esta solución rotundamente. Debemos hacer hincapié en que la solución ofrecida no sea muy básica, para lograr un nivel de ventas muy superior.

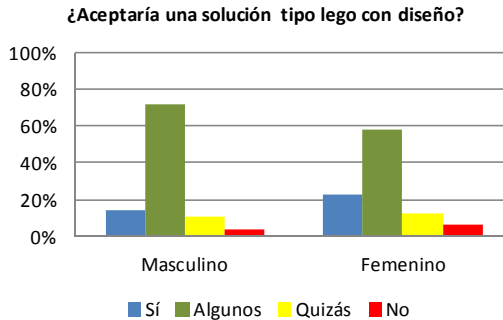
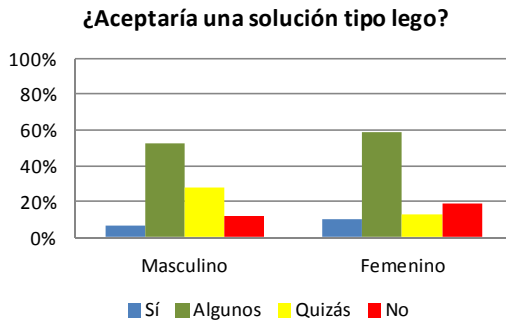
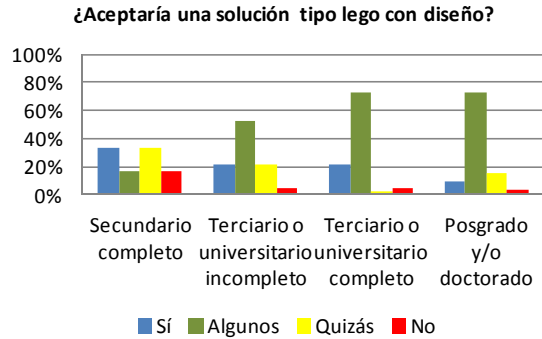
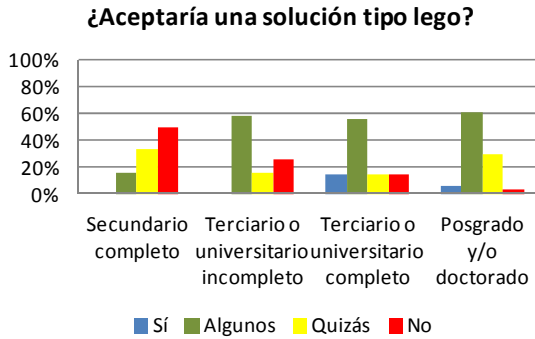
Los siguientes gráficos confirman las respuestas del análisis de las dos variables, adonde se evidenciaba que el público de mayor edad es quien tiene menor aceptación por nuestra solución y que a medida que avanza el nivel de formación de los participantes se reduce el nivel de rechazo. También se observan los mismos resultados en cuanto a la no correlación entre el sexo del entrevistado y la aceptación del producto.



Notamos que para los más jóvenes el diseño tiene mayor importancia, siendo éste un factor crucial para su aceptación. En cambio, a medida que la gente avanza en edad tiende a priorizar más la funcionalidad y el diseño tiene menor incidencia en su respuesta. Observamos también que el principal motivo por el que la gente desistiría rotundamente de nuestra solución es por el diseño, más que por otras cuestiones. Puede observarse como en el gráfico de la derecha casi desaparece la columna roja en los distintos segmentos al garantizar un nivel de diseño aceptable.



En el análisis geográfico, encontramos muchas similitudes entre las respuestas de Capital Federal y las de Zona Norte de GBA, por lo que sería sencillo adaptar nuestra estrategia de marketing si quisiéramos comercializar algún día en la capital.



En resumen, el diseño es un factor muy importante independientemente de la variable de segmentación que se elija. Si queremos tener éxito deberemos asegurarnos que nuestra solución sea creativa y que los muebles logrados no sean tan básicos. Si bien el nivel de diseño tendrá un techo bajo, cualquier tipo de superación hará que el mercado potencial se amplíe generosamente.

### **Peso de la importancia de las distintas variables**

Dimos a elegir a los consultados acerca de su preferencia respecto de 3 variables: precio, diseño y aprovechamiento de espacio; debiendo clasificar estas variables con números del 1 al 3, otorgando 1 a la variable más importante y 3 a la de menor relevancia.

Esta consulta se realizó sin restringir a los encuestados la posibilidad de otorgar la misma clasificación a dos variables, lo cual evidentemente fue un error ya que el 41% respondió incorrectamente la pregunta. Descartamos entonces para esta pregunta todas aquellas respuestas que otorgaron a dos variables la misma clasificación y encontramos en promedio los siguientes resultados:

Prioridades	Promedio
Diseño	1,7
Espacio	2,0
Precio	2,3

El precio de los muebles resultó ser la variable menos observada para definir una compra. Si bien nunca deja de ser importante los clientes valoran primero los aspectos de diseño y espacio y luego esperan valores más o menos lógicos, entendiendo que puede haber algún tipo de disparidad entre precios. Es decir, la diferencia entre precios razonables no define la compra, sino que lo más importante es que el mueble se adapte al espacio disponible y que el diseño sea bueno. Por diseño nos referimos tanto a molduras, curvas y sócalos como a buena calidad de la madera.

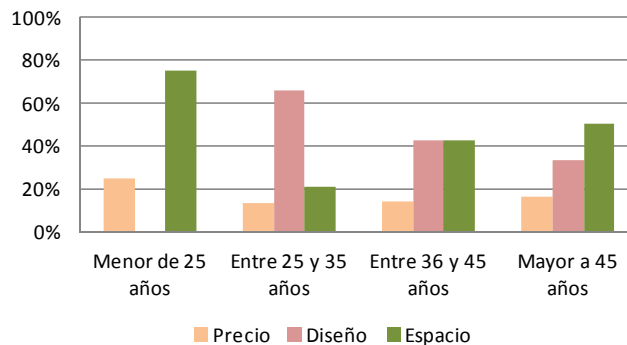
A continuación se observa la configuración de las respuestas recolectadas:

Precio	Diseño	Espacio	%
1	2	3	5%
1	3	2	10%
2	1	3	26%
2	3	1	13%
3	1	2	27%
3	2	1	19%

Dado que el diseño es el punto débil de nuestra solución y el aprovechamiento de espacio es su fortaleza, marcamos en verde las opiniones que dan mayor valor a nuestra ventaja competitiva y observamos que representa al 32% de los encuestados. Un porcentaje similar ubica a nuestra principal ventaja en el último lugar de prioridad.

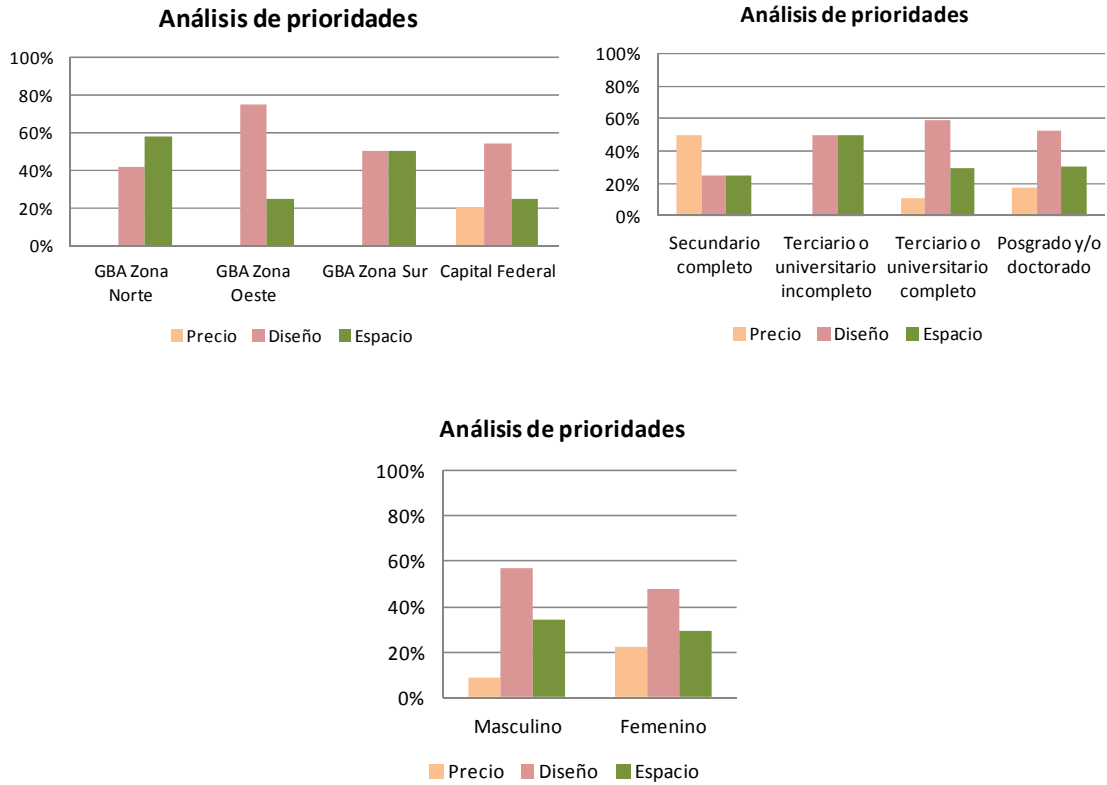
Cuando analizamos la importancia que cada rango etario da a los distintos atributos, observamos que el rango de desde los 25 años en adelante cada vez empieza a importar más la funcionalidad que el diseño. El rango de menor edad no manifestó tener mucho interés en el diseño. Esto nos coloca en una posición compleja, ya que los menores no están dispuestos a realizar ningún esfuerzo para el ensamble y desensamble, los de entre 25 y 35 años ponen mucho interés en el diseño pero aún así muestran interés en una propuesta como la nuestra. En el rango de 36 a 45 años tenemos a quienes tienen mayor necesidad de aprovechar el espacio y tienen mejor predisposición para armar y desarmar los muebles, siempre que sea sencillo. El rango de más de 45 años no estaría muy bien predispuesto a hacer uso de la solución que proponemos.

### Análisis de prioridades





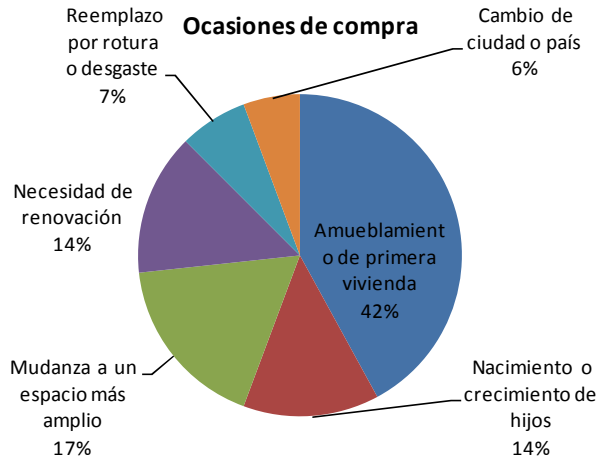
Por ende, entendemos que desde los distintos enfoques analizados el rango de entre 25 y 45 años es el más indicado para dirigir nuestra oferta, especialmente aquellos que están entre 36 y 45 años.



En Zona Norte y Zona Sur es donde encontramos mayor interés en optimizar los espacios. De todos modos, como se mencionó anteriormente, convendría obtener una muestra más significativa para las zonas Sur y Oeste.

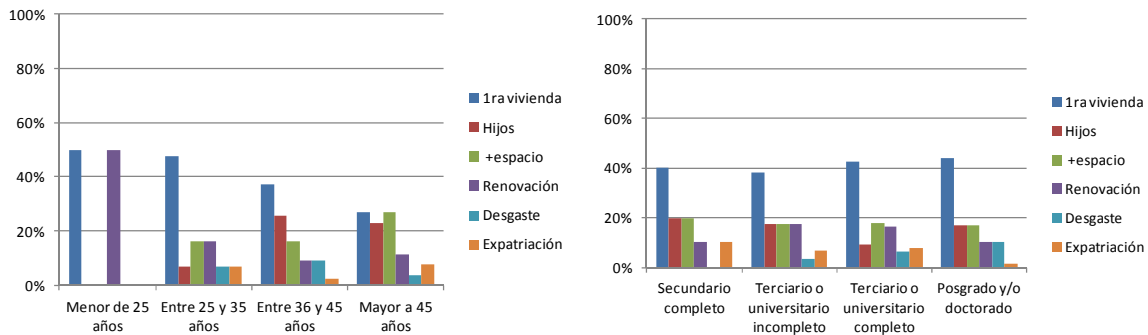
**🚦 Análisis de motivos de compra y canales de venta**

Cuando consultamos acerca de los motivos que originaron las compras realizadas, obtuvimos 176 respuestas de parte de los 105 encuestados, con la siguiente distribución:

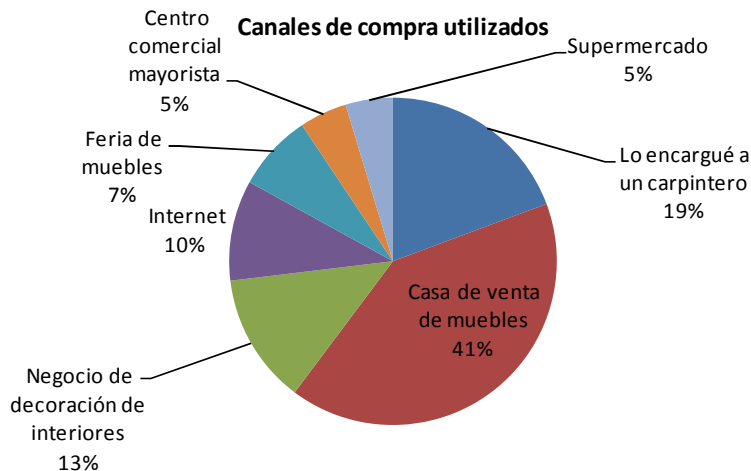


Corroboramos que la venta de muebles está fuertemente ligada al desarrollo del sector inmobiliario, ya que entre las mudanzas a una primera vivienda, a una más amplia o por cambio de ciudad componen el 65% de los motivos de compra. Siguen las compras por crecimiento de la familia o por renovación y, por último, las compras por rotura y/o desgaste.

Como es de esperar, observamos que a medida que las edades avanzan las compras por primera vivienda dejan de tener el mismo peso ya que surgen otros eventos como el nacimiento de hijos o los cambios por renovación y/o rotura. Entre los segmentos por nivel de formación, no observamos grandes diferencias. Una persona agregó entre los motivos compras por separación y para amoblar casa de verano.

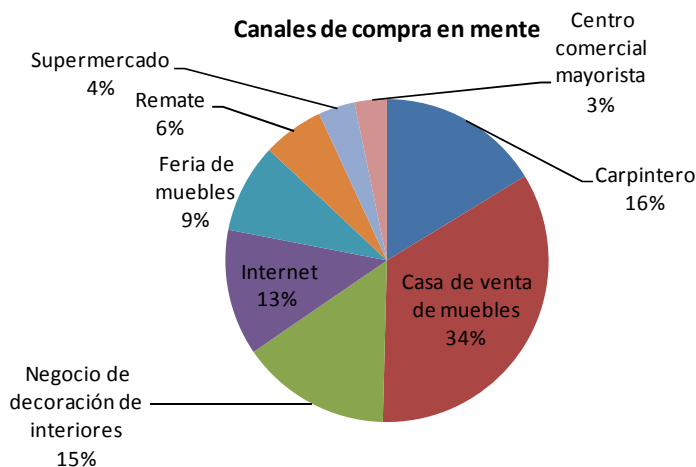


Con el objeto de identificar el canal más adecuado para ofrecer nuestros productos consultamos a los encuestados acerca de adonde realizaron sus compras de muebles, en caso de haber realizado alguna, y adonde piensas que recurrirían si tuvieran que comprar nuevamente. Esto es lo que encontramos sobre un total de 177 respuestas:

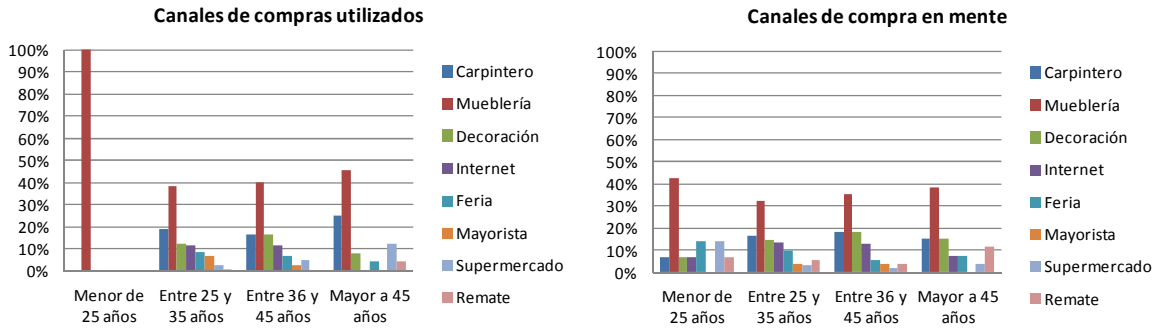


Otros canales mencionados fueron remates (en dos ocasiones) y fábrica de muebles de algarrobo, vendedor callejero, encargado a un arquitecto/diseñador gráfico y realizado por uno mismo (en una ocasión cada uno).

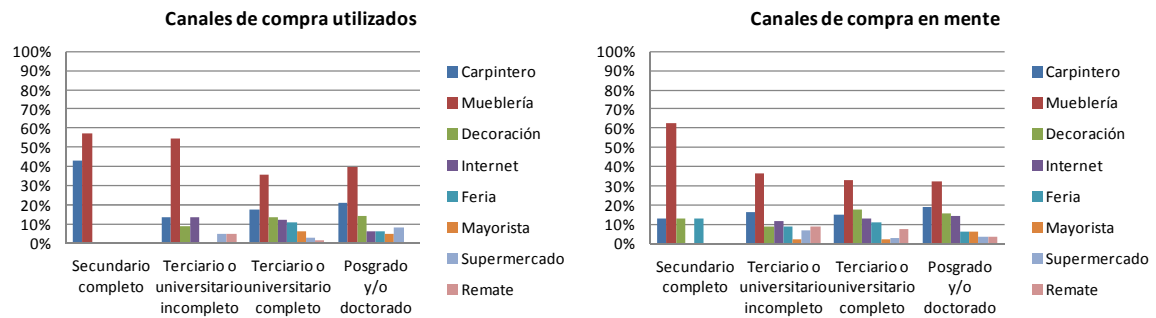
Si comparamos esto con los lugares adonde el público piensa ahora que recurriría observamos un leve crecimiento de compras vía web, ferias y negocios de decoración, reduciéndose las compras en casa de muebles, carpinteros, remates y centros comerciales mayoristas. Si bien las variaciones por rubro no son significativas, podemos observar una tendencia a buscar mayor cantidad de opciones y valor agregado y acotarse las ventas por medio de los canales más tradicionales.



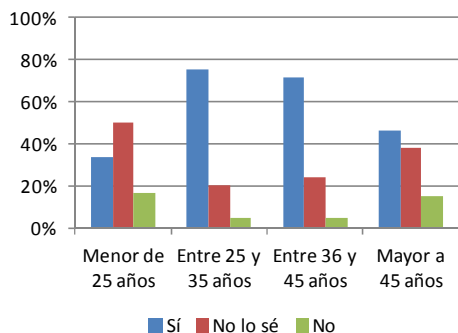
Ahora bien, analizaremos cómo se observa esta tendencia para los distintos segmentos:



Acá podemos observar algunos factores interesantes. Se nota claramente cómo las mueblerías son y seguirán siendo el principal medio de venta de muebles. Por otro lado, se observa un incremento de la intención de compra por internet tanto de los más jóvenes como de los de mayor edad. Podemos notar que quienes más consideran la realización de compras a carpinteros, en casas de decoración e internet son los de entre 25 y 45 años, mientras que los más jóvenes y de mayor edad tienen en común que consideran con mayor importancia a canales como mueblerías, remates y ferias. En cuanto a la segmentación por nivel de formación, no observamos diferencias notorias entre los distintos segmentos encuestados.



Por último, consultamos acerca de si tienen pensado comprar muebles dentro de los próximos dos años y encontramos que quienes manifiestan mayor seguridad para responder afirmativamente son quienes tienen entre 25 y 45 años. Entendemos que antes de los 25 años la gente no tiene gran necesidad de comprar muebles y pasados los 45 la gente ya compró la mayor parte de los muebles que necesita y tiene menor predisposición a renovarse.



### c. Análisis Top-Down

Haremos foco en el sector de nivel socioeconómico medio-alto (C2). Entendemos que para el NSE top ABC1 el espacio es menos restrictivo, la diferenciación por precio también y la exigencia en cuanto al diseño será superior, por lo que lo excluimos de nuestro análisis. Consideramos también que las clases baja-superior y baja (D1 y D2/E) no cuentan provisoriamente con un nivel de ahorro que les permita invertir en muebles nuevos o que buscarán soluciones de amueblamiento aún más económicas de las que podremos ofrecerles. Dado que inicialmente tendremos un presupuesto acotado para promoción y que no dispondremos de muchos puntos de venta, y que buscamos diferenciarnos más por la funcionalidad de nuestra solución que por el precio, decidimos enfocarnos en el NSE C2 y dejar por el momento a la clase media-típica (C3).

Observando un poco el análisis de Oscar Muraro sobre la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU) publicada por Indec en marzo de 2012 respecto de los datos censados en el tercer trimestre de 2010, notamos que el público al que nos dirigimos representa un 11,5% del total de hogares de GBA. Como podemos observar, la distribución de la riqueza en el conurbano bonaerense dista mucho de la que se detalla con respecto a la Ciudad de Buenos Aires y es aún más desfavorable al promedio nacional que muestra la consultora W en 2014.

Cuadro 6. Distribución de NSE por distritos

Distrito	ABC1	C2	C3	D1	D2E
Ciudad Buenos Aires	18,3%	26,1%	25,8%	23,8%	6,0%
Partidos GBA	5,0%	11,5%	27,9%	38,1%	17,5%



Para estimar la venta potencial de nuestros productos, nos remitimos a las respuestas obtenidas en las tres últimas preguntas realizadas en la encuesta:

4.3 Si tuviera la necesidad de adquirir un conjunto de muebles para equipar un departamento vacío, ordene de mayor a menor la importancia que otorgaría a los siguientes factores, siendo 1 para el más importante y 3 para el que menos le importa

	1	2	3
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprovechamiento de espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Si tuviera la posibilidad de contar con grandes piezas de “lego” que le permitieran armar fácilmente muebles a medida, modificarlos y desarmarlos cuando no los necesite. ¿Cree que sería para usted una opción?

4.5 Si tuviera a su disposición piezas encastrables sin necesidad de utilizar tornillos para su ensamble, pero con mayor nivel de diseño que un gran lego. ¿Cree que sería para usted una opción?

Por un lado, en razón de la naturaleza de nuestra propuesta descartamos como potenciales compradores al 53% de los encuestados que manifestó priorizar el diseño por sobre las demás variables. Por ende, entre quienes manifestaron que aceptarían nuestra solución propuesta con total seguridad, consideramos que sólo el 47% realmente terminará haciendo uso de ella. Con respecto a quienes manifestaron que aceptarían nuestra solución sólo para algunos de los muebles, descartamos además de los que priorizan el diseño al 15% que otorga mayor prioridad al precio que al aprovechamiento de espacio. Para quienes respondieron aún con mayor incertidumbre indicando que “quizás” la aceptarían, descontamos también al 19% que se inclina por el aprovechamiento de espacio pero prioriza al diseño antes que al precio. Los que respondieron de manera contundente indicando que “definitivamente no aceptarían una solución de este tipo” se consideran sin intención de compra.

Aplicamos a estas variables una prueba ácida que permita representar un panorama un poco menos optimista y probablemente más cercano a lo que se verá en la realidad.

Respuesta	Valor	Prueba ácida	Valor asignado
Sí	47%	85%	40%
Algunos	32%	40%	13%
Quizás	13%	10%	1%
No	0%	0%	0%

Por otro lado, observamos que la expectativa de venta se incrementa notoriamente según el grado de diseño que logremos alcanzar en nuestros productos. Conscientes de que es un primer intento y que los productos se irán perfeccionando con el correr del tiempo, ponderamos la expectativa de aceptación manifestada en las últimas dos preguntas, dando un peso del 90% a la pregunta 4.4

que hace hincapié únicamente en la funcionalidad del producto y un 10% a la pregunta 4.5 que garantiza además un mayor nivel de diseño.

¿Aceptaría la propuesta?	Zona Norte		Zona Oeste		Zona Sur	
	Tipo lego	Con diseño	Tipo lego	Con diseño	Tipo lego	Con diseño
Sí	6%	19%	20%	40%	0%	36%
Algunos	55%	62%	80%	60%	64%	64%
Quizás	22%	19%	0%	0%	36%	0%
No	17%	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Aplicando entonces la ponderación mencionada y considerando la expectativa asignada a cada respuesta resulta lo siguiente:

Expectativa	Tipo lego	Con diseño	Valor considerado
Zona Norte	10%	16%	10,3%
Zona Oeste	18%	24%	18,8%
Zona Sur	9%	23%	10,1%

Ahora bien, consideramos la expectativa de venta aplicada únicamente al nivel socioeconómico al que nos dirigiremos que, como bien dijimos, representa un 11,5% para los 24 Partidos del Gran Buenos Aires.

Censo 2010	Viviendas	Intención de compra	C2 (11,5%)	Expectativa
Total GBA	3.147.638			
Zona Norte	661.328	10,3%	7.855	1,2%
Zona Oeste	1.283.579	18,8%	27.711	2,2%
Zona Sur	1.202.731	10,1%	13.902	1,2%

La columna "C2 (11,5%)" indica la cantidad de viviendas de cada zona identificadas dentro de la clase C2 que tendría intención de compra. La expectativa descrita cuantifica el peso de dicha intención de compra respecto del total de viviendas de cada zona.

A los efectos de nuestro dimensionamiento económico, contemplaremos entonces una expectativa de participación del 1% en cada zona al término del tercer año del lanzamiento del producto en cada una de las zonas, respectivamente.

#### d. Curva de demanda

No encontramos un producto semejante al nuestro para poder establecer una curva de demanda, por lo que decidimos analizar la demanda de los subproductos de nuestra oferta: los muebles. Para ello, tomamos como parámetros una silla, un sillón, una mesa de comedor y una mesa ratona.

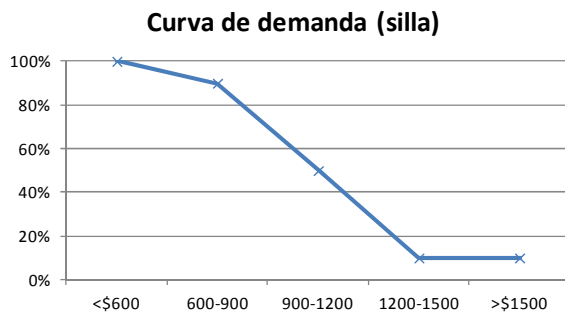
Consultamos a 10 personas a quienes consideramos pertenecientes al NSE C2, les dimos a seleccionar entre distintos rangos de precio para cada producto y lo primero que observamos es que las respuestas son muy variables para todos los productos. Esto corrobora nuestra teoría de que en la Argentina de estos últimos años inmersa en un contexto inflacionario los productos parecen no tener un precio cierto o fácil de predecir.

Realizamos a los encuestados la siguiente pregunta:

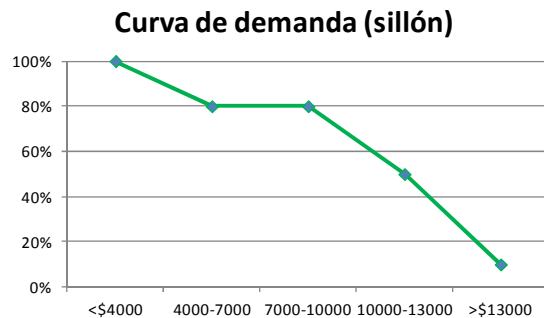
“Indique cuánto cree que debería pagar para conseguir los siguientes productos en caso de necesitarlos. Considere que el mueble le gusta y debe indicar qué rango de valores le parece justo.

- 1) Silla: menos de \$600, \$600-\$900, \$900-\$1200, \$1200-\$1500, >\$1500
- 2) Sillón para living: menos de \$4000, \$4000-\$7000, \$7000-\$10000, \$10000-\$13000, más de \$13000
- 3) Mesa de comedor: menos de \$2500, \$2500-\$4000, \$4000-\$6000, \$6000-\$9000, más de \$9000
- 4) Mesa ratona con 4 cajones: menos de \$1500, \$1500-\$3000, \$3000-\$5000, \$5000-\$7500, más de \$7500”

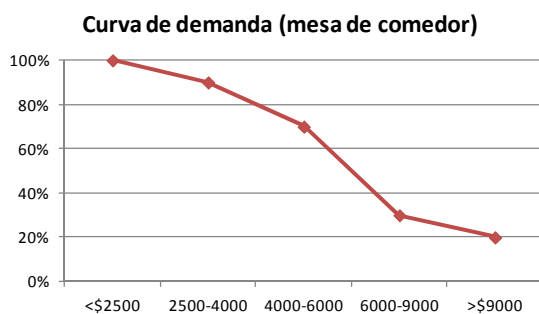
Lo que observamos es lo siguiente:



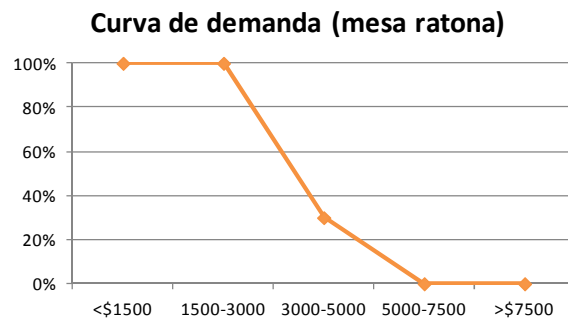
Transformuebles: \$1.000



Transformuebles: \$9.800



Transformuebles: \$3.400



Transformuebles: \$3.130

Según el producto, observamos que en algunos estamos mejor posicionados que en otros según el precio. A nivel general observo que somos competitivos, sobre todo teniendo en cuenta que los



productos que vendemos sirven para utilizar en distintos muebles y reducir así la cantidad total de muebles a comprar. Nos convendrá seguramente hacer una diferenciación en la rentabilidad de las distintas piezas, por ejemplo, asignando a los cajones un margen comercial inferior al del resto de las partes.

La comparación en precio con competidores dentro del mercado varía para cada tipo de producto. Nuestros precios son un poco más económicos en términos generales. Sin embargo, a eso hay que adicionar la menor necesidad en cuanto a cantidad de muebles respecto de una oferta tradicional, lo cual incrementa el ahorro sustancialmente y permite aprovechar mejor los espacios.

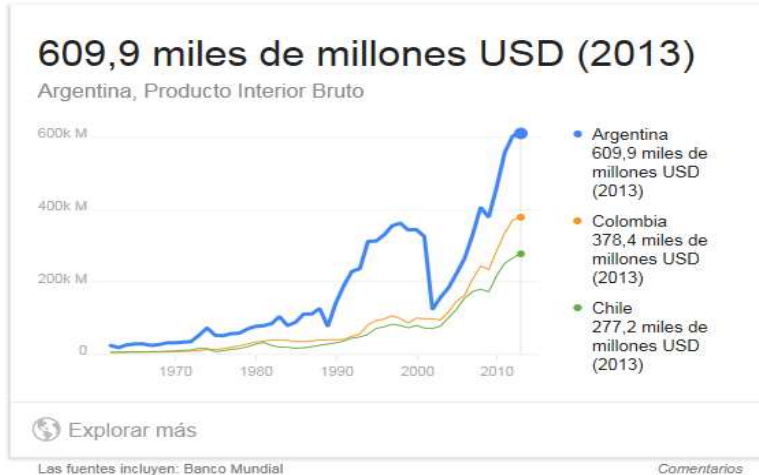
### **e. Mercado target**

Por otro lado, la zona adonde se piensa desarrollar comercialmente el producto en una primera instancia está poblada en gran parte por personas jóvenes en edad laboral, lo cual es óptimo para los fines buscados.

Este público encuentra los productos de diversas maneras. Puede ser porque la mueblería está en el barrio y, por ende, buscan los productos disponibles. También pueden hacer desarrollar determinados muebles por algún carpintero recomendado buscando una diferencia en costos. Otros optan por muebles de diseño, que encuentran en ferias. En una muy menor medida, se opta por casas de decoración y mucho menos por internet.

El informe sectorial de AFIP de 2010 indica que la facturación de las personas jurídicas del sector muebles en Argentina alcanzó los 3700 millones de pesos, representando aproximadamente un 0,2% del producto bruto interno. En el informe se puede observar la facturación del sector entre los años 2006 y 2010. Además, el informe indica que no contempla a las personas físicas que trabajan en el sector, e indica que los tributos que los mismos aportan representan un 6% del de las personas jurídicas.

Si consideramos el producto bruto interno y el tipo de cambio promedio anual informados por el Banco Mundial y analizamos la relación que éstos guardan con la venta de la industria del mueble (únicamente personas jurídicas) informada por AFIP, observamos que ésta representa entre un 0,21% y un 0,25% de la economía. Según el anuario de FAIMA de 2012, si se analiza este valor sobre la contribución de la industria en lugar de sobre la totalidad de la economía, el mismo se eleva a 1,4% para el mismo período.



### Tasa de cambio oficial (UMN por US\$, promedio para un período)

[DATABANK](#) [DESCARGAR DATOS](#) [COMPARTIR](#)

El tipo de cambio oficial se refiere al tipo de cambio determinado por las autoridades nacionales o al tipo de cambio determinado en el mercado cambiario autorizado legalmente. Se calcula como un promedio anual basado en los promedios mensuales (unidades de moneda local en relación con el dólar de los Estados Unidos).

Fondo Monetario Internacional, Estadísticas Financieras Internacionales.

Fuentes Indicadores del desarrollo mundial

[Ver en tablas de Indicadores del desarrollo mundial \(WDI\)](#)

[TABLA](#) [MAPA](#) [GRAPH](#)

	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
Country name							
Afganistán					46,45	46,75	50,92
Albania					103,94	100,89	108,18
Alemania							
Andorra							
Angola					91,91	93,93	95,47
Antigua y Barbuda					2,70	2,70	2,70
Arabia Saudita					3,75	3,75	3,75
Argelia					74,39	72,64	77,54
<b>Argentina</b>					<b>3,90</b>	<b>4,11</b>	<b>4,54</b>

	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
Country name							
Afganistán					49,49	49,93	49,96
Albania					99,87	98,10	90,43
Alemania							
Andorra							
Angola					87,16	80,37	76,71
Antigua y Barbuda					2,70	2,70	2,70
Arabia Saudita					3,75	3,75	3,75
Argelia					73,28	72,65	69,28
<b>Argentina</b>					<b>2,90</b>	<b>3,05</b>	<b>3,10</b>

Como se mencionaba anteriormente, las trabas a las importaciones fortaleció fuertemente al sector a partir de 2012. Por ello, al no disponer de un informe sectorial posterior a 2010 ni de otras fuentes confiables, proyectamos el volumen de mercado como se describe a continuación.

En 2011 consideramos un 0,2% del PBI de ese año. Para 2012 y 2013 consideramos el anuario de FAIMA de 2012 que describe el crecimiento de la industria maderera entre 2011 y 2012 (29,32%) y

el crecimiento previsto para 2013 (16,62%). Observamos que los niveles de facturación calculados de esta forma representan un 0,22% y 0,21% respectivamente del valor del PBI de dichos años.

Para proyectar los valores de los años 2014 y 2015 consideramos el 0,2% del valor proyectado del PBI, teniendo en cuenta los datos de crecimiento económico y tipo de cambio elaborados por el Gobierno en los Presupuestos Nacionales de 2014 y 2015 (6,2% y 2,8% de crecimiento respectivamente) que se publican los meses de septiembre del año anterior y aplicándolos el PBI de 2013.

Año fiscal	Fuente: BM PBI Argentina	Fuente: BM Tipo de cambio	AFIP Muebles	AFIP Muebles	AFIP / BM Muebles
2015	665.850 MM USD	9,45	12.585 MM ARS	0,20%	1.332 MM USD
2014	647.714 MM USD	6,33	8.200 MM ARS	0,20%	1.295 MM USD
2013	609.900 MM USD	5,46	6.914 MM ARS	0,21%	1.266 MM USD
2012	603.200 MM USD	4,54	5.928 MM ARS	0,22%	1.306 MM USD
2011	557.700 MM USD	4,11	4.584 MM ARS	0,20%	1.115 MM USD
2010	462.700 MM USD	3,90	3.700 MM ARS	0,21%	949 MM USD
2009	378.500 MM USD	3,71	3.077 MM ARS	0,22%	829 MM USD
2008	406.000 MM USD	3,14	3.124 MM ARS	0,25%	995 MM USD
2007	329.800 MM USD	3,10	2.252 MM ARS	0,22%	726 MM USD
2006	264.500 MM USD	3,05	1.829 MM ARS	0,23%	600 MM USD

\* Las celdas en amarillo reflejan datos calculados / proyectados.

\*\* Los valores en rojo reflejan datos hipotéticos / supuestos.

A los efectos del dimensionamiento del mercado para el presente proyecto, agregamos a nuestras previsiones el 6% adicional conformado por el volumen de negocios de las personas físicas del sector que tributan impuestos y un 4% adicional que es nuestra suposición para el volumen de negocios que genera el mercado informal y está fuera de las estadísticas de AFIP.

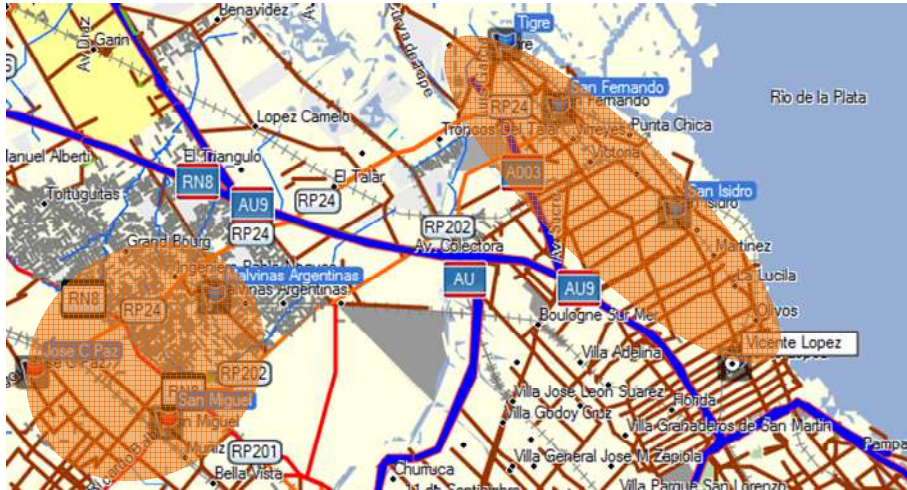
Dado que el mercado ya se encuentra restringido a las importaciones y las previsiones económicas para los próximos años son muy inciertas, sobre todo teniendo en cuenta el escenario que se avecina de elecciones políticas a fin de año, contemplaremos para el análisis del proyecto que el volumen de negocios no registrará incrementos durante el período 2016-2020.

Mercado Nacional	1.331.699.573 USD/año
Hipótesis de volumen no registrado	10%
Volumen total	1.479.666.192 USD/año 123.305.516 USD/mes
GBA	12.330.552 USD/mes 109.742 KARS/mes

\* Contempla 8,90 ARS/USD.

Se observa en el informe de AFIP que Gran Buenos Aires es responsable por la generación del 10% de este valor. El GBA se divide en 3 zonas a las que podemos denominar Norte, Oeste y Sur, compuestas por un total de 24 partidos. Particularmente en la Zona Norte es adonde están

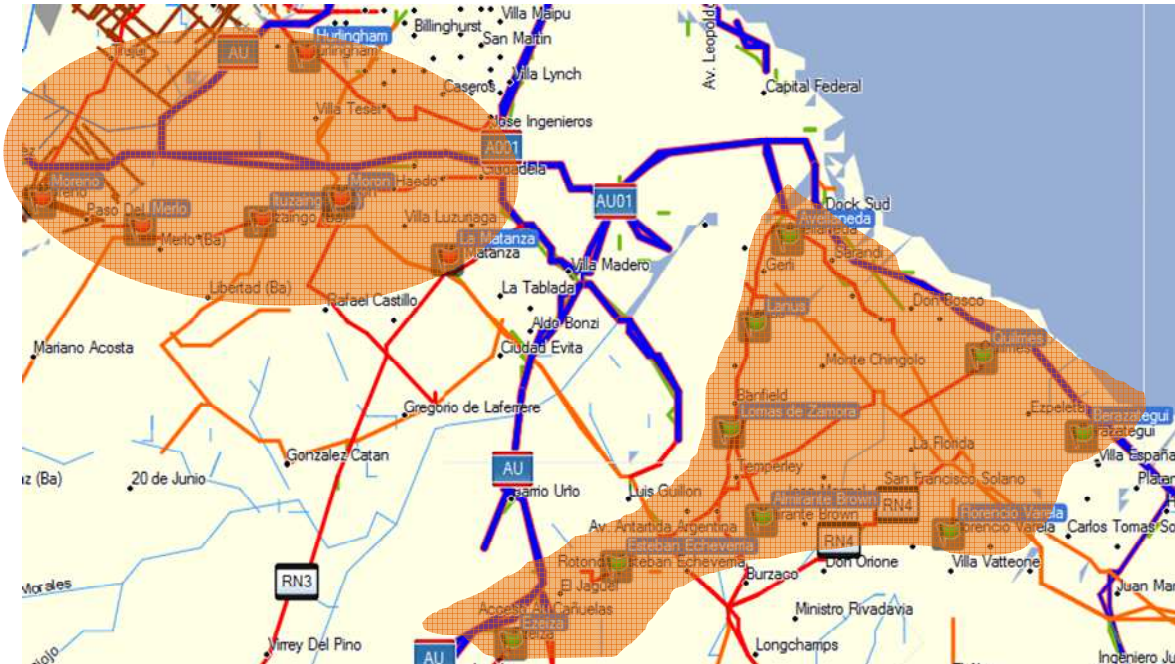
radicadas el 39% de estas empresas y está compuesta por los siguientes Partidos: José C. Paz, Malvinas Argentinas, Morón, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre y Vicente López. Extrapolando linealmente la facturación del GBA al % de empresas radicadas en cada una de sus zonas, la facturación promedio de la Zona Norte sería de 57,7 millones de dólares anuales, es decir, aproximadamente 42,8 millones de pesos mensuales.



Intentaremos al final del primer año llegar a vender 1 de cada 200 muebles (0,5%) que se comercializan en la zona, lo cual representaría un ingreso mensual de \$214.000. El primer mes de trabajo estará abocado al desarrollo de las primeras muestras de los productos con potenciales proveedores y evaluación de mejoras en el proceso de fabricación. En paralelo y durante el segundo mes se trabajará en el desarrollo del sitio web por el cual pensamos comercializar y promocionar el producto, y del cual hablaremos más adelante en este documento. Se espera, por ende, lograr un nivel de ventas el primer mes por tan sólo \$2000 y el segundo por \$7000. Durante el tercer mes se piensa realizar las primeras acciones promocionales, desarrollar un pequeño stock de producto terminado y trabajar en el desarrollo comercial del producto. Desarrollando fuertemente la promoción del producto y potenciales sitios de comercialización, se espera alcanzar el objetivo de la primera fase del proyecto en el plazo de un año. A partir del tercer mes contemplamos un crecimiento lineal hasta lograr el objetivo de 1 de cada 200 muebles vendidos por Transformuebles a fin de año.

El segundo año del proyecto estará enfocado en los desarrollos comerciales de las zonas Oeste y Sur de GBA, haciendo énfasis el primer semestre en zona Oeste y en el segundo en la zona Sur. Este paso requerirá nuevamente del desarrollo de las acciones promocionales y comerciales y aumentará el capital de trabajo requerido para contar con un stock de producto con mayor distribución geográfica en potenciales puntos de venta. También intentaremos desarrollar el canal de venta online, que se espera tenga un mayor desarrollo en los próximos años. En estos casos, nuestros objetivos de venta serán similares a los de la primera fase. Es decir, buscaremos en el plazo de 1 año haber alcanzado la venta de 1 de cada 200 muebles en zona Oeste y 1 de cada 400 muebles en zona Sur, dado que el desarrollo comercial de esta zona comenzaría a mitad de año, en el mes de julio. En ambos casos, contamos con bajas expectativas de venta durante los

primeros dos meses de desarrollo. Adicionalmente, se espera la maduración evolutiva del negocio en la zona Norte que deberemos empeñarnos en seguir desarrollando y haciendo un seguimiento cercano. El objetivo comercial en esta zona será alcanzar la venta de 1 de cada 150 muebles comercializados en la zona a fin de año, contemplando un crecimiento lineal.



Para el final del tercer año del proyecto, esperamos haber alcanzado la venta de 1 de cada 100 muebles en Zona Norte, 1 de cada 150 en Zona Oeste y 1 de cada 175 en Zona Sur.

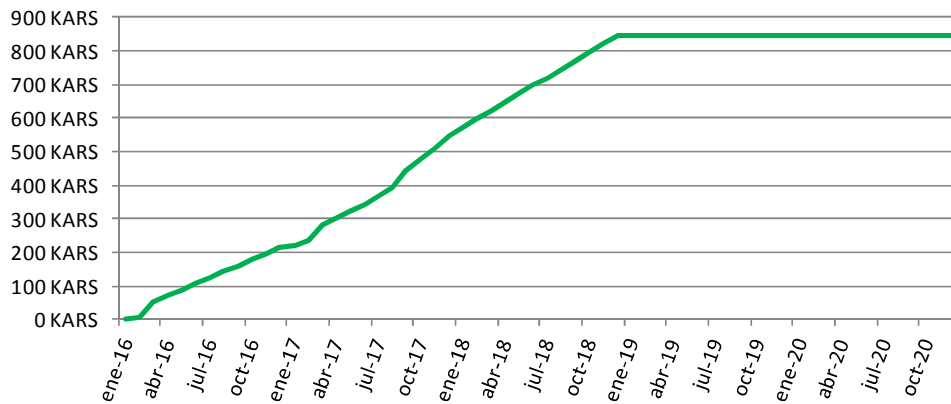
Dado que el crecimiento del mercado está vinculado al crecimiento del mercado inmobiliario y laboral, la Ciudad de Buenos Aires, a pesar de su gran caudal de habitantes, parece a priori un mercado más saturado y con menor potencial de crecimiento. Por ende, concentraremos nuestro desafío principal en el primer cordón del Gran Buenos Aires, cuyo mercado potencial de acuerdo a lo mencionado en los párrafos precedentes se cuantifica a continuación:

		Norte	Oeste	Sur	Total GBA
		39%	34%	27%	100%
Mercado potencial		42.799 KARS/mes	37.312 KARS/mes	29.630 KARS/mes	109.742 KARS/mes
E x p e c t a n t i v a	6 meses	107 KARS/mes	-	-	107 KARS/mes
	12 meses	214 KARS/mes	-	-	214 KARS/mes
	18 meses	245 KARS/mes	93 KARS/mes	-	338 KARS/mes
	24 meses	285 KARS/mes	187 KARS/mes	74 KARS/mes	546 KARS/mes
	30 meses	342 KARS/mes	213 KARS/mes	148 KARS/mes	704 KARS/mes
	36 meses	428 KARS/mes	249 KARS/mes	169 KARS/mes	846 KARS/mes

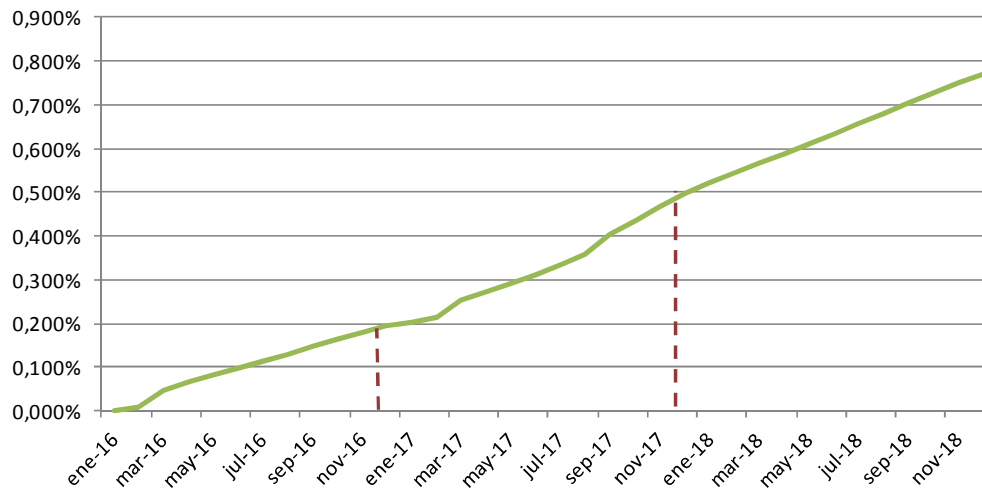


Facturación esperada	2016	2017	2018
Enero	0,2 KUSD	24,9 KUSD	64,15 KUSD
Febrero	0,8 KUSD	26,2 KUSD	66,96 KUSD
Marzo	6,0 KUSD	31,3 KUSD	69,77 KUSD
Abril	8,0 KUSD	33,7 KUSD	72,58 KUSD
Mayo	10,0 KUSD	36,1 KUSD	75,39 KUSD
Junio	12,0 KUSD	38,5 KUSD	78,20 KUSD
Julio	14,0 KUSD	41,2 KUSD	81,01 KUSD
Agosto	16,0 KUSD	44,1 KUSD	83,82 KUSD
Septiembre	18,0 KUSD	49,9 KUSD	86,63 KUSD
Octubre	20,0 KUSD	53,7 KUSD	89,44 KUSD
Noviembre	22,0 KUSD	57,5 KUSD	92,25 KUSD
Diciembre	24,0 KUSD	61,3 KUSD	95,06 KUSD
<b>Total anual</b>	<b>151,3 KUSD</b>	<b>498,6 KUSD</b>	<b>955,3 KUSD</b>

### Facturación esperada



### Market Share (% GBA)



Para el cuarto y quinto año de vida del proyecto contemplamos mantener la cuota de mercado alcanzada.

## 5. Marketing Plan

### a. Promoción física

Nuestros productos deberán estar disponibles en lugares de paso frecuente de este público, y exhibidos en formas creativas y llamativas de manera que el público se asombre, lo comente, lo difunda y lo desee. Por ejemplo, en los lugares adonde sean exhibidos nuestros productos podrán formarse con ellos formas de personas o de objetos y tener al lado un cartel adonde estén representados distintos tipos de muebles. Esta propuesta permite hacer que un mueble pueda convertirse en una alternativa de regalo, ya que puede ofrecerse algún tipo de kit de partes sin necesidad de imponer al destinatario un mueble en particular ni saturar su ambiente.

Esta perspectiva de repensar el producto para nuevas formas de uso y nuevas aplicaciones, y hasta nuevas oportunidades de compra hacen del mismo un producto novedoso y atractivo para un público que es receptivo de estos factores. Por ende, debemos cautivarlo promocionando el producto no en la forma tradicional y convencional sino en eventos deportivos para comodidad del público (ejemplo: tribunas, muebles para disfrutar un tercer tiempo de rugby o un torneo privado de fútbol), en fiestas, en lugares públicos adonde la gente los asocie con momentos de sociabilización y relax.

Otro factor distintivo será la posibilidad de combinar colores distintos para distintos momentos de uso. Distinguiremos nuestros productos de los muebles convencionales ofreciendo la posibilidad de adquirir las partes pintadas de determinados colores, cobrando para ello un costo adicional no representativo. Las partes podrán ser pintadas al momento de la realización del pedido y permitirán gozar de ambientes alegres y coloridos. Esto también será un beneficio para la ambientación de oficinas, pudiendo al mismo tiempo hacer parecer cada vez más el ámbito laboral al ámbito hogareño. Los usuarios podrán también aplicar elementos de *découpage* sobre los productos y así personalizar las partes *a piacere*.

Por ende, promocionaremos nuestros productos y soluciones de las siguientes formas:

- Eventos deportivos (en forma de tribunas o mesas y sillas para partidos clásicos de rugby: CASI-SIC , Newman-Champagnat y Alumni-Deportiva Francesa, en Zona Norte; Regatas-CUBA, San Martín-Deportiva Francesa, en Zona Oeste; Lomas-Pucará, La Plata-San Luis, en Zona Sur)
- Redes sociales (links al sitio web desde una Fan Page y desde publicidades en sitios de decoración online)

- Empresas de regalos para casamiento
- Como mueblería ofrecida a inmobiliarias para recibir clientes
- Folletería a ser distribuida en distintos puntos de encuentro y a empresas de ambientación de eventos
- Publicidad en revistas físicas y online

Con respecto a los eventos deportivos, podremos por ejemplo proveer de indumentaria a un equipo de fútbol de algún torneo informal entre amigos (por ejemplo torneos inter-country) de edad promedio de 30 años estampando nuestro logo en sus camisetas. De esta manera, podemos hacernos conocer en un nicho en el que abundan los jóvenes en un nicho tan importante para la construcción y el diseño como el de los barrios privados. Para ello, podremos sponsorrear torneos como los que organizan la Asociación Intercountry de Fútbol o la Liga Intercountry de Fútbol Oeste ([www.lifo.com.ar](http://www.lifo.com.ar)).

Por otro lado, la ventaja de promocionar nuestros productos en partidos de rugby importantes de primera división es que son eventos televisados y servirá para difundir nuestros productos.



Nuestros centros de venta serán los siguientes:

- Empresas de regalos para casamiento
- Casas de decoración
- Negocios de venta de muebles
- Plataforma virtual

La plataforma virtual será desarrollada durante los primeros dos meses de vida del proyecto. En dichos meses esperamos un muy bajo nivel de ingresos dado que los productos no habrán sido aún promocionados ni estará tampoco disponible la aplicación. Por ende, buscaremos ofrecer



nuestros productos a conocidos, de quienes esperamos un feedback sincero. Por ende, no esperamos que busquen ambientar la mayor parte de sus viviendas con muebles generados a través de nuestros productos sino más bien que busquen satisfacer necesidades puntuales.

En consecuencia, durante los primeros dos meses generaremos material promocional pero el mismo no será distribuido hasta el tercer mes. El torneo de rugby de primera división comienza a fines de marzo / principios de abril. Consideramos el siguiente calendario de actividades que contempla un presupuesto equivalente al 4% de las ventas esperadas de cada período:

Presupuesto en MKT (4% de ventas)	2016	2017	2018
Enero			
Febrero	10,8 KARS	35,5 KARS	68,0 KARS
Marzo			
Abril			
Mayo	16,2 KARS	53,3 KARS	102,0 KARS
Junio			
Julio			
Agosto	16,2 KARS	53,3 KARS	102,0 KARS
Septiembre			
Octubre			
Noviembre	10,8 KARS	35,5 KARS	68,0 KARS
Diciembre			
<b>Total anual</b>	<b>53,9 KARS</b>	<b>177,5 KARS</b>	<b>340,1 KARS</b>

El presupuesto indicado en la siguiente tabla para los eventos de rugby contempla el costo aproximado de 56 sillas, 7 mesas y 2 pequeñas tribunas de madera amortizado en la cantidad de partidos detallados. El presupuesto total para este tipo de eventos es de 115 KARS.

Calendario de actividades	Zona	Actividad	Lugar	Presupuesto	Cantidad
<b>2016</b>					
Enero-Febrero	-	-	-	-	
Marzo-Abril	Norte	Folletería	Inmobiliarias	\$ 600	200
	Norte	Folletería	Ambientación	\$ 600	200
	Norte	Folletería	Mueblerías	\$ 1.800	600
	Norte	Cartelería	Mueblerías	\$ 6.000	10
Mayo-Junio	Norte	Rugby	CASI	\$ 10.274	1
Julio-Agosto	Oeste	Folletería	Inmobiliarias	\$ 600	200
	Oeste	Folletería	Ambientación	\$ 600	200
	Oeste	Folletería	Mueblerías	\$ 1.800	600
	Oeste	Cartelería	Mueblerías	\$ 6.000	10
Septiembre-Octubre	Oeste	Rugby	San Martín	\$ 10.274	1
Noviembre-Diciembre	Norte & Oeste	Publicidad online	Espacioliving.com	\$ 15.000	
<b>Total 2016</b>				<b>\$ 53.549</b>	
<b>2017</b>					
Enero-Febrero	Sur & Norte	Folletería	Inmobiliarias	\$ 1.200	400
	Sur & Norte	Folletería	Ambientación	\$ 1.200	400
	Sur & Norte	Folletería	Mueblerías	\$ 3.600	1200

Calendario de actividades	Zona	Actividad	Lugar	Presupuesto	Cantidad
	Sur	Cartelería	Mueblerías	\$ 6.000	10
	Oeste	Fútbol	Liga Intercountry	\$ 9.000	15
Marzo-Abril	Sur & Norte	Rugby	San Luis, Champagnat	\$ 20.549	2
	Norte & Oeste & Sur	Publicidad online	Facebook	\$ 30.000	1
Mayo-Junio	Norte & Oeste	Rugby	Alumni, Regatas	\$ 20.549	2
	Oeste	Folletería	Inmobiliarias	\$ 600	200
	Oeste	Folletería	Ambientación	\$ 600	200
	Oeste	Folletería	Mueblerías	\$ 1.800	600
Julio-Agosto	Oeste & Sur	Rugby	La Plata, CUBA	\$ 20.549	2
	Norte & Oeste & Sur	Publicidad online	Revistaohlala.com	\$ 20.000	1
Septiembre-October	Sur & Norte	Rugby	Lomas, Newman	\$ 20.549	2
Noviembre-Diciembre	Norte & Oeste	Revistas decoración	Interiores	\$ 20.000	1
<b>Total 2017</b>				<b>\$ 176.195</b>	
<b>2018</b>					
Enero-Febrero	Sur & Norte	Folletería	Inmobiliarias	\$ 1.200	400
	Sur & Norte	Folletería	Ambientación	\$ 1.200	400
	Sur & Norte	Folletería	Mueblerías	\$ 3.600	1200
Marzo-Abril	Sur & Norte	Revistas decoración	Nuevo Estilo	\$ 25.000	1
	Norte & Oeste & Sur	Cartelería	Mueblerías	\$ 36.000	60
	Norte & Oeste & Sur	Fútbol	Liga Intercountry	\$ 27.000	45
Mayo-Junio	Norte	Rugby	Champagnat	\$ 20.549	1
Julio-Agosto	Norte & Oeste & Sur	Publicidad online	Facebook	\$ 30.000	1
Septiembre-October	Sur & Norte	Ferias de diseño	Estilo Pilar y Expo Viviendas	\$ 165.000	2
	Norte & Oeste & Sur	Folletería	Inmobiliarias	\$ 1.800	600
	Norte & Oeste & Sur	Folletería	Ambientación	\$ 1.800	600
	Norte & Oeste & Sur	Folletería	Mueblerías	\$ 5.400	1800
Noviembre-Diciembre	Norte & Oeste & Sur	Publicidad online	Revistaohlala.com	\$ 20.000	1
	Norte	Folletería	Shopping Norcenter	\$ 2.000	
<b>Total 2018</b>				<b>\$ 340.549</b>	

## b. Promoción virtual












Por otro lado, el nuestro será en mayor medida un público joven. Cada vez más identificado con el comercio online, las aplicaciones móviles que permiten realizar una compra u observar los productos desde cualquier lugar, y las nociones de comunidades y de co-creación.

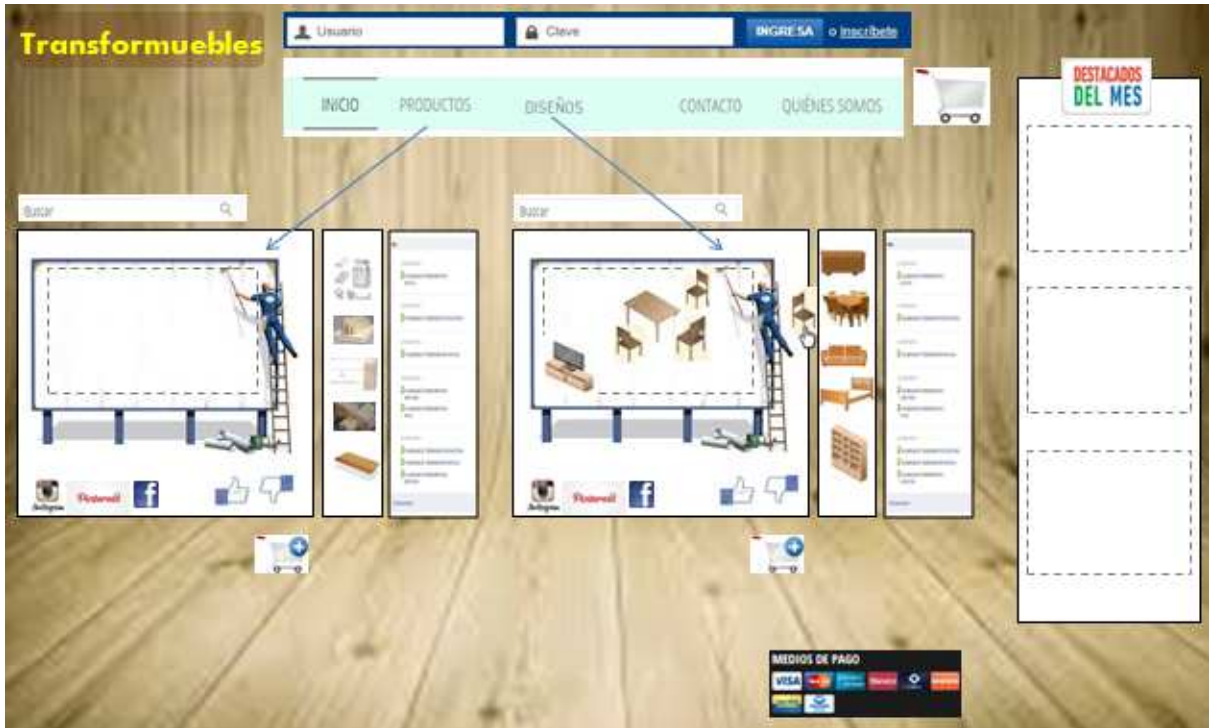
Utilizaremos entonces una plataforma gráfica digital que permita comercializar los productos y tener una experiencia agradable al momento tanto de la compra como de la elección, sin la sensación de tener presente en todo momento a un vendedor enfrente. Esta plataforma no podrá ser la única estrategia o punto de encuentro con el cliente, ya que no se puede despreciar a los métodos tradicionales de venta que también son efectivos, pero será uno de nuestros factores

distintivos y fuentes de promoción. La gente podrá compartir su experiencia de compra y de uso y su satisfacción con los productos a través de un sitio web que buscaremos desarrollar.

Entendemos que la estrategia no radica en poseer un sitio web que permita comercializar sino en que dicho sitio web brinde al usuario todas las facilidades y comodidades para responder a su necesidad de una manera más eficiente. Esta diferenciación estratégica en concebir al producto en el sentido amplio en función de los intereses y necesidades del cliente en lugar de hacerlo en función de la conveniencia única de la empresa es lo que hizo por ejemplo que MercadoLibre pudiera sobrevivir y superar en su momento a la competencia que le generaba DeRemate y es lo que hace que algunos triunfen y otros fracasen. Por ende, pondremos especial énfasis al diseñar el sitio en la experiencia y necesidades de los usuarios.

Básicamente, la idea consiste en que el sitio esté provisto de los siguientes atributos:

-  Paleta de dibujo para diseño de muebles con nuestros productos
-  Paleta de dibujo para diseño de ambientes con los muebles disponibles
-  Posibilidad de comentar, criticar o recomendar muebles y ambientes diseñados por otros usuarios
-  Posibilidad de promocionar y sugerir productos en plataformas como Facebook, Pinterest e Instagram
-  Visualización y selección de productos para incorporar a una canasta de compras, indicando cuáles pueden o no desarmarse frecuentemente y cuáles deben coexistir con otros al momento de su uso
-  MRP de materiales que optimice en función de lo establecido en el punto anterior la cantidad de partes a comprar de cada tipo para minimizar el costo de la compra
-  Posibilidad de asignar colores a las distintas partes de los muebles y guardar los diseños
-  Estandarización de los códigos de los productos y posibilidad de asignarles nombres de fantasía. De este modo se busca otorgar por un lado trazabilidad a los productos y encontrarlos fácilmente y por el otro dar al usuario una manera de personalizar el nombre de su creación
-  Motor de búsqueda de productos o diseños de interiores en función de sus respectivos códigos
-  Pago online con tarjetas de crédito y generación de factura electrónica para uso en entidades bancarias, Pago Fácil o Rapipago
-  Posibilidad de coordinar el retiro de los productos, de manera de que estén disponibles y preparados al momento en que uno los pasa a buscar



Un primo mío, que se desempeñó laboralmente en Google y Facebook y actualmente está empujando el desarrollo de [www.AnimaEdu.com](http://www.AnimaEdu.com), su segundo emprendimiento web (el primero fue [www.lacasita.com.ar](http://www.lacasita.com.ar) entre los años 2000 y 2001), estimó que el costo de desarrollo de un sitio básico puede rondar los USD 10.000, aunque debido a la complejidad del sitio que pretendemos desarrollar a causa de la gestión de cobranzas y la interacción gráfica con los usuarios aventuró que el costo de desarrollo podría estar más cerca de rondar los USD 20.000, que es lo que contemplaremos a los efectos del proyecto.

Revista Ohlalá online



Revista Espacio Living



### c. Marketing Mix



## 6. Plan operacional

La producción será encomendada a fason a aserraderos o talleres de carpintería, posiblemente de la zona de Tigre por la gran cantidad de potenciales proveedores que se desempeñan en esa localidad. Debemos mantener un riguroso control de calidad y exigencia en cuanto a la precisión de los productos producidos dado que el bajo costo que podríamos encontrar ahí muchas veces se contrapone con la calidad de los productos entregados y los tiempos de entrega. En parte, por dicho motivo es que entendemos necesario contar con dos meses de inventario almacenado y trabajar con diversos proveedores, repartiendo entre los mismos los volúmenes de producción según sus niveles de servicio observados.

Consideramos que inicialmente trabajaremos con un stock muy escaso, dado que la demanda no sería grande durante los primeros meses. Se requerirá su almacenamiento en un pequeño galpón o superficie. Al menos en un primer momento y probablemente más adelante también, contratemos una empresa logística para el almacenamiento y manipuleo de nuestros productos. Se requerirá para ello que los productos no estén almacenados a la intemperie, que el depósito cuente con protección contra incendio y esté habilitado para almacenamiento de cargas generales. El pequeño stock con el que pensamos contar estará complementado con material promocional. Consideramos trabajar con dos meses de inventario adicional al stock disponible en los locales para cubrir las ventas del mes en curso. El depósito deberá estar preferencialmente en el cordón de la zona norte de GBA, aunque también puede estarlo en algún lugar de zona oeste que cuente con un buen acceso y ofrezca un costo más beneficioso. Al ser una operación relativamente pequeña a nivel logístico, optamos por tercerizar el servicio de manera de poder aprovechar sinergias con otras operaciones y generar economías de escala. La zona sur, al ser el último de los 3 sectores que pensamos desarrollar, entendemos que no sería el más conveniente para establecer nuestra operación ya que impondría un mayor tiempo y costo de traslado de materiales. Por otro lado, la cercanía entre las zonas Norte y Oeste respecto de la distancia que las separa de la zona Sur hace más conveniente la localización del inventario en una de las primeras. Consideramos que la empresa logística a contratar contará con un sistema de gestión de inventario que permitirá monitorear el estado de movimientos y el stock a un momento dado. En un primer momento estaremos monitoreando los estados de ventas de los locales a través de cierres semanales que les solicitaremos, aunque más adelante estudiaremos la manera de establecer alguna interfaz automática con su sistema contable que nos permita realizar un seguimiento más cercano y poder responder con mayor proactividad a los cambios en la demanda. De este modo, con la información comercial y logística podremos corroborar nuestras previsiones para los meses siguientes y ajustar el plan de producción y marketing.

Los seis primeros meses contemplamos desarrollar nuestra actividad administrativa bajo modalidad de home-office, sin inversión en alquiler de oficinas. A partir de entonces, se contempla contar al menos con una oficina administrativa de aproximadamente 120m2 cubiertos adonde podremos trabajar junto con el personal de diseño, recibir proveedores y potenciales clientes. La oficina será amueblada con productos de producción propia, lo cual nos permitirá testear y pensar

continuamente en la forma de mejorarlos. Consideramos algunos gastos iniciales como cartelería y señalética, equipamiento informático (computadoras e impresoras) y artefactos de iluminación como también gastos corrientes de telefonía, librería, cafetería y limpieza. Consideramos también tercerizar el manejo de la contabilidad, gastos bancarios, mantenimiento de la aplicación informática, etc. Si bien es nuestra intención tener una cultura de trabajo que permita trabajar desde cualquier lugar, se requerirá un lugar de encuentro, una sede social y que el domicilio sirva para poder recibir a posibles proveedores y potenciales socios, almacenar documentación, etc. La oficina estará entre la zona centro de San Isidro y Olivos. Se contempla el siguiente layout adonde se pueden visualizar una gran oficina administrativa adonde se encontrarán trabajando en conjunto el Director General y el Director de Producto y Operaciones, una amplia oficina de diseño, una sala de reuniones y el archivo adonde se guardará la documentación. La oficina se complementa con el sector de cocina y sanitarios y una pequeña recepción.



Los productos serán ofrecidos a las mueblerías bajo la modalidad de consignación. Se les ofrecerá un 30% de ganancia sobre el precio de lista. Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada respecto del % de incidencia de internet como canal de venta, estimamos que un 13% de nuestras ventas serán realizadas en forma directa, por lo que consideramos un gasto de comercialización aplicado al 87% de las ventas. También contemplamos participar en ferias de diseño y que la promoción por medio de inmobiliarias y negocios de ambientación harán su parte, aunque no consideramos que eso vaya a modificar significativamente la proporción entre ventas directas y ventas a través de mueblerías. Por ende, el costo de comercialización se distribuirá como se indica a continuación:



Costo de comercialización	2016	2017	2018
Enero	0,0 KARS	57,9 KARS	149,0 KARS
Febrero	0,0 KARS	60,8 KARS	155,6 KARS
Marzo	14,0 KARS	72,7 KARS	162,1 KARS
Abril	18,6 KARS	78,3 KARS	168,6 KARS
Mayo	23,3 KARS	83,9 KARS	175,1 KARS
Junio	27,9 KARS	89,5 KARS	181,7 KARS
Julio	32,6 KARS	95,6 KARS	188,2 KARS
Agosto	37,2 KARS	102,6 KARS	194,7 KARS
Septiembre	41,9 KARS	116,0 KARS	201,2 KARS
Octubre	46,5 KARS	124,8 KARS	207,8 KARS
Noviembre	51,2 KARS	133,7 KARS	214,3 KARS
Diciembre	55,9 KARS	142,5 KARS	220,8 KARS
<b>Total anual</b>	<b>349,1 KARS</b>	<b>1.158,3 KARS</b>	<b>2.219,1 KARS</b>

Daremos capacitación al personal de las mueblerías por medio de las cuales comercializaremos nuestros productos y las proveeremos de material comercial y folletería. Haremos un seguimiento de los puntos de venta para verificar que los productos sean correctamente exhibidos para que puedan ser percibidos por el público. En nuestro sitio web indicaremos los distintos puntos en donde los clientes pueden encontrar nuestros productos. También ofreceremos vender en forma directa cobrando el costo de entrega, para no perjudicar a nuestros distribuidores.

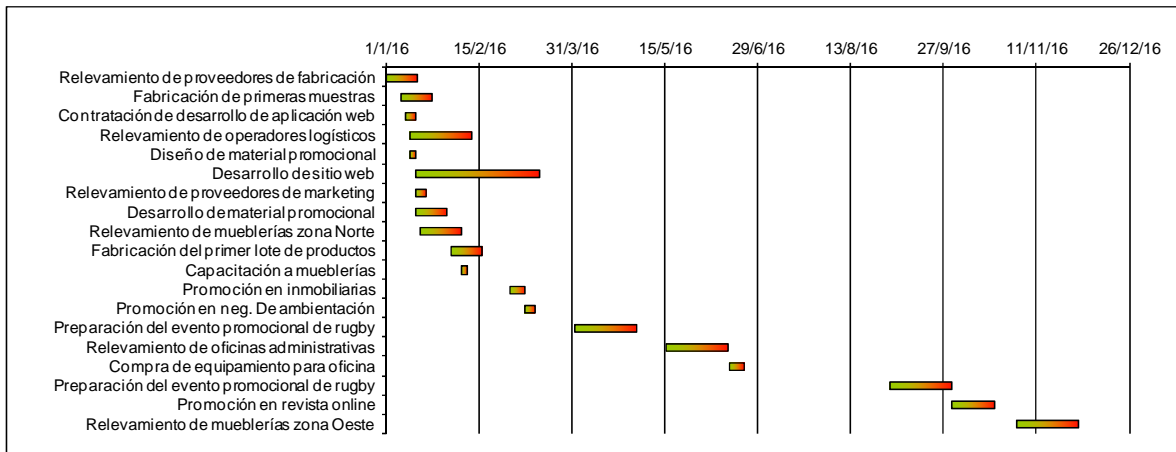
Además consideramos que los pedidos serán entregados en cajas de cartón corrugado de 50cm x 40cm x 40cm, por lo que estimamos que serán necesarias unas 700, 2300 y 4400 cajas para el primer, segundo y tercer año respectivamente. Para los dos años restantes en que evaluamos el proyecto consideramos una prolongación de los niveles de actividad del tercero. Contemplamos un costo de \$8 por caja.

Estimación de cantidad de embalajes	2016	2017	2018
Enero	1	116	298
Febrero	4	122	311
Marzo	28	145	324
Abril	37	157	337
Mayo	47	168	350
Junio	56	179	363
Julio	65	191	376
Agosto	74	205	389
Septiembre	84	232	402
Octubre	93	250	415
Noviembre	102	267	429
Diciembre	112	285	442
<b>Total anual</b>	<b>703</b>	<b>2.317</b>	<b>4.436</b>

La distribución de productos y entregas a mueblerías la realizaremos por medio de fleteros. En la medida que el negocio crezca analizaremos la compra de un vehículo utilitario para las entregas y para intentar reducir el costo de los proveedores, a quienes les compraremos en una primera instancia con el producto entregado en nuestro depósito.



A continuación reflejamos en forma orientativa el plan de acción para la implementación del proyecto. El mismo será ampliado con mayor grado de detalle a los efectos del proyecto, para esta presentación se describen los principales eventos del primer año de operación:



## 7. Plan organizacional

Un primo mío está cursando en 2015 su último año de la carrera de Ingeniería Industrial en la U.C.A. y tiene un pequeño emprendimiento de fabricación de muebles con pallets, a lo cual incorporó recientemente nuevos materiales como vidrio y hierro. Su experiencia inicial tanto en diseño como en gestión de su emprendimiento, sumado a su perfil analítico hace que resulte un socio muy conveniente para Transformuebles. Su emprendimiento actual lo realiza más bien como hobby personal que como actividad profesional. Realiza actualmente una pasantía en Techint, dentro del área de Operaciones y tuvo su primera experiencia dentro del Departamento Comercial de Oracle, por lo que su formación inicial debe poder darle una amplitud de perspectivas. Al finalizar la Facultad la pasantía no le resultará un costo de oportunidad significativo y deberá optar por un puesto efectivo junior dentro de Techint o la posibilidad de estar a cargo del área de Producto y Operaciones de Transformuebles, adonde enriquecería su experiencia como emprendedor y podría seguir diseñando muebles. Entiendo que un sueldo neto inicial de \$15.500 con la proyección que el puesto ofrece sería suficiente motivación para optar por Transformuebles. Sus primeras tareas serán el relevamiento de proveedores para nuestros productos, la puesta a punto de los diseños y el relevamiento de empresas logísticas con las cuales trabajar.

Lo que lo hace más interesante aún, es que desarrolla actualmente su emprendimiento con su novia de hace muchos años, que es de profesión diseñadora de interiores, aunque se dedica al maquillaje. Transformuebles podría incorporarla como contratista para trabajos puntuales, lo que le permitiría desarrollar un segundo ingreso en el tiempo que hoy dedica a su actividad recreativa sin otro retorno que la satisfacción de la realización personal. A continuación se exhibe una muestra de algunos de los productos de su propia creación:



Durante los primeros seis meses contemplo participar en forma part-time del desarrollo de la empresa. La primera tarea antes del inicio será identificar un proveedor idóneo para el desarrollo de la aplicación digital y trabajar en conjunto para su puesta a punto. También deberé identificar proveedores para los embalajes, para la gestión contable y realizar un relevamiento de los posibles puntos de venta. A partir del cuarto mes comenzaré a analizar propiedades adonde montar nuestras oficinas para la segunda mitad del año. En la segunda mitad del primer año dejaré mi trabajo y me dedicaré plenamente al emprendimiento. Para entonces, deberemos comenzar a plantear el desarrollo de nuestra participación comercial en la zona Oeste de GBA para el año siguiente y aumentar nuestra participación en la Zona Norte. En el segundo año, iniciaremos acciones comerciales en la Zona Oeste y comenzaremos a desarrollar nuestra actividad comercial en la Zona Sur. Contemplo dedicarme a darle mayor formalidad a nuestros procesos y relaciones comerciales, tanto con proveedores como con distribuidores. El tercer año intentaremos hacer foco tanto en la calidad de producto como de procesos, para poder penetrar mejor en mercados más exigentes.

También mi mujer, que es diseñadora de modas, cuenta con un emprendimiento propio, Paesino, ([www.facebook.com/paesino](http://www.facebook.com/paesino)) que se dedica al diseño, confección y comercialización de productos para el hogar, como pueden ser individuales, paneras, manteles, caminos de mesa, almohadones, delantales, bolsos, cartucheras y todo tipo de productos de tela. Paesino puede complementar nuestra solución al dotar de estos productos a nuestros muebles, tanto con fines decorativos como funcionales y de confort. Su experiencia profesional también es diversa: trabajó como vendedora de local, tres años en un micro-emprendimiento con una diseñadora que vendía en un local propio y a través de locales multi-marca, cuatro años de experiencia como diseñadora en empresas más grandes como Cheeky, Como Quieres que te Quiera y The Coco Room, un año en una empresa que solo comercializa por medio de distribuidores en el interior y desde hace un año en Akiabara.

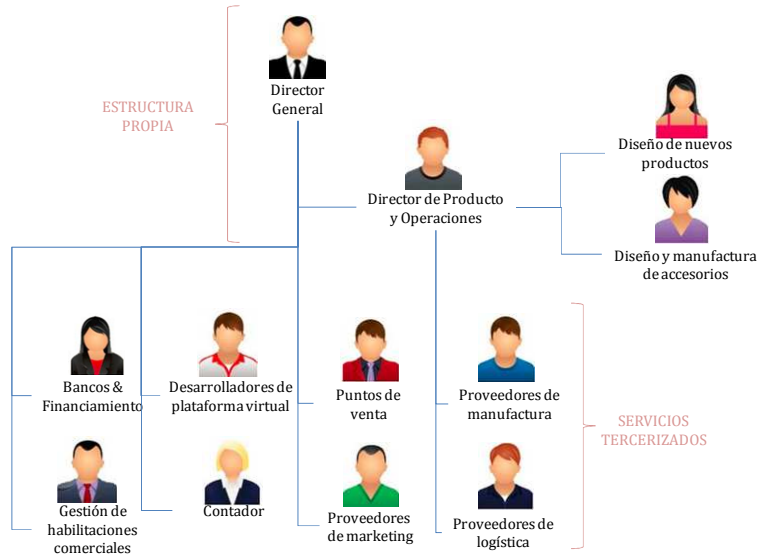
Dicho esto, el equipo fundador estaría compuesto por mi primo y yo. Mi rol estaría más orientado a la contratación y seguimiento del desarrollo de la plataforma virtual, la definición estratégica del negocio, el control de gestión y seguimiento de indicadores, gestión financiera, gestión comercial y el involucramiento en las actividades de marketing y eventos promocionales. Además, aportaría parte del capital inicial de trabajo. El rol de mi primo estaría más vinculado a la operación y al desarrollo diario de las actividades: búsqueda y evaluación de proveedores, compras, seguimiento de proveedores, participación en actividades promocionales, control de calidad y sobre todo al diseño y mejoramiento de los productos y soluciones.

Demás está decir que requeriremos de los servicios y aportes de terceros, tanto para el desarrollo del sitio, como para realizar la contabilidad, desarrollo de material promocional, capital financiero, etc.

Durante una primera etapa no podremos agrandar la estructura del negocio, aunque a medida que el proyecto se vaya desarrollando y nuestra parte de mercado vaya creciendo ya sea por

penetración como por diversificación de mercados, habrá que pensar en ampliar la estructura para dar una respuesta ágil y eficaz a las necesidades crecientes.

Por ende, este sería el organigrama de la empresa a grandes rasgos:



La empresa será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) con el objeto de proveer las siguientes ventajas:

- 📄 Limitar la responsabilidad de los socios al capital social aportado.
- 📄 No requiere la presentación de estados contables ante la I.G.J.
- 📄 No requiere del pago de la tasa anual a la I.G.J.
- 📄 No requiere la inscripción permanente del directorio o gerencia ante la I.G.J., pudiéndose convenir el plazo de duración hasta la renovación.
- 📄 Dota de un órgano societario más sencillo que permita una mayor agilidad de la gestión y administración de la sociedad.

Mensualmente haremos una revisión de los gastos y de los supuestos considerados para mantener el proyecto bajo control y redefinir la estrategia, de ser necesario.

## 8. Finanzas

La empresa está valuada en 105.000 dólares. El proyecto contempla 3 etapas de inversión. Una primera etapa que demandará una inversión inicial de 70.000 dólares, con una facturación esperada de 25.100 dólares durante los primeros cinco meses de actividad; una segunda etapa que requerirá de otros 80.000 dólares y con una facturación estimada de 126.200 dólares durante los siguientes siete meses del primer año y una tercera y última etapa que demandará una inversión de 50.000 dólares a comienzo del segundo año con un nivel de facturación de casi 500.000 dólares a lo largo de todo el año. El capital invertido será recuperado en el plazo de 3 años y con una rentabilidad de 19,61% al finalizar el quinto año.

Un 25% de la inversión será aportado por mí, debiendo tomar deuda para financiar el 75% restante.

A continuación detallamos el cuadro de resultados esperado y su evolución:

USD	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
Ventas	151.290	498.635	955.302	1.140.752	1.140.752
<b>Total Ventas</b>	<b>151.290</b>	<b>498.635</b>	<b>955.302</b>	<b>1.140.752</b>	<b>1.140.752</b>
Comisión por ventas	-39.223	-130.144	-249.334	-297.736	-297.736
Compras (producto terminado)	-54.586	-179.910	-344.678	-411.589	-411.589
<b>Total Compras</b>	<b>-93.809</b>	<b>-310.054</b>	<b>-594.012</b>	<b>-709.326</b>	<b>-709.326</b>
<b>Margen Comercial</b>	<b>57.481</b>	<b>188.581</b>	<b>361.290</b>	<b>431.426</b>	<b>431.426</b>
% sobre ventas	38%	38%	38%	38%	38%
Salarios y cargas sociales	-95.730	-111.910	-138.876	-138.876	-138.876
Capacitación	-957	-1.119	-1.389	-1.389	-1.389
<b>Gastos de Personal</b>	<b>-96.688</b>	<b>-113.029</b>	<b>-140.265</b>	<b>-140.265</b>	<b>-140.265</b>
Amortización aplicación web	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Actividades promocionales	-6.052	-19.945	-38.212	-45.630	-45.630
Distribución	-2.225	-5.663	-7.281	-7.281	-7.281
Almacenamiento	-1.910	-5.617	-10.148	-12.117	-12.117
Gastos generales	-20.089,9	-20.090	-20.090	-20.090	-20.090
<b>Otros gastos operativos</b>	<b>-34.276</b>	<b>-55.316</b>	<b>-79.730</b>	<b>-89.118</b>	<b>-89.118</b>
Alquiler de oficina	-13.483	-26.966	-26.966	-26.966	-26.966
Impuestos (IIBB, imp D/C)	-6.354	-20.943	-40.123	-47.912	-47.912
Otros gastos de estructura	-3.348	-3.348	-3.348	-3.348	-3.348
<b>Gastos de estructura</b>	<b>-23.185</b>	<b>-51.257</b>	<b>-70.437</b>	<b>-78.226</b>	<b>-78.226</b>
<b>Costo de operación</b>	<b>-154.149</b>	<b>-219.602</b>	<b>-290.433</b>	<b>-307.609</b>	<b>-307.609</b>
% sobre ventas	-102%	-44%	-30%	-27%	-27%
<b>Margen sobre costos directos</b>	<b>-96.669</b>	<b>-31.020</b>	<b>70.858</b>	<b>123.817</b>	<b>123.817</b>
% sobre ventas	-64%	-6%	7%	11%	11%

MBA 2013/2014 - Plan de Negocios – Transformuebles S.R.L.

Año	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Inversiones</b>					
Oficinas	16.740				
Aplicación web	20.000				
<b>Montos invertidos</b>	<b>36.740</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Inversión acumulada</i>	36.740	36.740	36.740	36.740	36.740
<b>Amortización</b>					
	<b>Duración</b>				
Oficinas	5	3.348	3.348	3.348	3.348
Aplicación web	5	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>Amortización anual</b>	<b>7.348</b>	<b>7.348</b>	<b>7.348</b>	<b>7.348</b>	<b>7.348</b>
<i>Amortizaciones acumuladas</i>	7.348	14.696	22.044	29.392	36.740
<b>Valor neto del capital inmovilizado</b>	<b>29.392</b>	<b>22.044</b>	<b>14.696</b>	<b>7.348</b>	<b>0</b>

Año	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Cuadro de resultados</b>						
Ventas	+	151.290	498.635	955.302	1.140.752	1.140.752
<b>Total de ventas</b>		<b>151.290</b>	<b>498.635</b>	<b>955.302</b>	<b>1.140.752</b>	<b>1.140.752</b>
Compras y comisiones	-	-93.809	-310.054	-594.012	-709.326	-709.326
<b>Margen comercial</b>		<b>57.481</b>	<b>188.581</b>	<b>361.290</b>	<b>431.426</b>	<b>431.426</b>
<i>% MCO/Ventas</i>		38,0%	37,8%	37,8%	37,8%	37,8%
Costo de personal	-	-96.688	-113.029	-140.265	-140.265	-140.265
Otros costos operativos	-	-34.276	-55.316	-79.730	-89.118	-89.118
Gastos de estructura	-	-23.185	-51.257	-70.437	-78.226	-78.226
<b>Resultado operativo corriente</b>		<b>-96.669</b>	<b>-31.020</b>	<b>70.858</b>	<b>123.817</b>	<b>123.817</b>
<i>% ROC / ventas</i>		-63,9%	-6,2%	7,4%	10,9%	10,9%
<i>Ref ROC industria -10%</i>						
<b>Resultado neto después de impuesto</b>		<b>-62.835</b>	<b>-20.163</b>	<b>46.058</b>	<b>80.481</b>	<b>80.481</b>
<i>% resultado después de impuestos y amortizaci</i>		-41,5%	-4,0%	4,8%	7,1%	7,1%
<b>Impuesto a las ganancias</b>	35,0%					
<b>EBITDA</b>		<b>-133.409</b>	<b>-60.412</b>	<b>48.814</b>	<b>109.121</b>	<b>116.469</b>
<i>% EBITDA / ventas</i>		-88,2%	-12,1%	5,1%	9,6%	10,2%

Necesidad de capital de trabajo		IVA	21,00%				
Ventas	+		502	1.653	3.167	3.782	3.782
Compras	-		-9.330	-30.836	-59.076	-70.544	-70.544
<b>NCT operativo</b>			<b>-8.828</b>	<b>-29.183</b>	<b>-55.909</b>	<b>-66.762</b>	<b>-66.762</b>
<b>Plazo de pago (días)</b>							
Ventas			1	1	1	1	1
Proveedores			30	30	30	30	30

Cálculo del VAN		2016	2017	2018	2019	2020
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Inversiones en activo fijo		36.740	0	0	0	0
Variación de la necesidad de capital de trabajo		-8.828	-20.355	-26.726	-10.853	0
<b>Total de egresos</b>		<b>27.912</b>	<b>-20.355</b>	<b>-26.726</b>	<b>-10.853</b>	<b>0</b>
Res.Netos dps de impuestos + Amortizaciones		-55.487	-12.815	53.406	87.829	87.829
<b>Total ingresos</b>		<b>-55.487</b>	<b>-12.815</b>	<b>53.406</b>	<b>87.829</b>	<b>87.829</b>
<b>CASHFLOW</b>		<b>-83.399</b>	<b>7.540</b>	<b>80.132</b>	<b>98.682</b>	<b>87.829</b>
Actualización a:	13,7%	-83.399	6.630	61.963	67.102	52.517
<b>VAN</b>		<b>-83.399</b>	<b>-76.769</b>	<b>-14.806</b>	<b>52.296</b>	<b>104.813</b>
Período de repago:		-	-	-	3,2	-

**Indicadores:**

<b>TIR</b>	<b>53%</b>
------------	------------

Para determinar la tasa de descuento consideramos los siguientes valores:

Tasa libre de riesgo: 2,55% (rendimiento de bonos del Tesoro de Estados Unidos a 30 años al 19/04/2015)

Riesgo País de Argentina: 6,17% (20/04/2015)

Prima de riesgo del mercado: 6,86% (rendimiento del bono Argentina-10 años al 20/04/2015)

Beta: 1,16 (Bassett Furniture Industries; también evaluamos los de Haverty Furniture: 0,8 y Hooker Furniture Corp.: 1,18)

El valor actual neto de Transformuebles es de 105.000 dólares.



Última actualización: 2015-04-20

Nombre	Rendimiento	Anterior	M
Argentina 2-Años	12,400	12,400	1
Argentina 4-Años	8,140	8,140	
Argentina 10-Años	6,860	6,580	
Argentina 25-Años	6,540	6,400	
Argentina 30-Años	6,170	6,230	

Bassett Furniture Industries, Incorporated (BSET) - NasdaqGS ★ Wate

**31.74** +0.11 (0.35%) 4:00PM EDT

Prev Close:	31.63	Day's Range:	31.22 - 32.10
Open:	31.58	52wk Range:	11.88 - 33.35
Bid:	31.57 x 100	Volume:	60,744
Ask:	33.35 x 200	Avg Vol (3m):	65,469
1y Target Est:	31.50	Market Cap:	341.36M
Beta:	1.16	P/E (ttm):	36.48
Next Earnings Date:	N/A	EPS (ttm):	0.87
		Div & Yield:	0.32 (1.10%)

Quotes delayed, except where indicated otherwise. Currency in USD.



## 9. Bibliografía consultada

-  Anuario FAIMA 2013
-  Industria maderera y sector - Resumen FAIMA 2003-2007
-  Informe AFIP 2005-2009
-  Indecinforma
-  NSE en la EAHU 2010 (Indec)
-  Censo 2010 en los 24 Partidos del Gran Buenos Aires
-  Informe ProChile
-  PlanEstrategico INTI 2011
-  AZ Central Magazine report
-  Banco Mundial: Producto Bruto Interno y tasa de cambio oficial promedio de Argentina
-  Presupuestos Nacionales 2014 y 2015 (previsión de tipo de cambio y de crecimiento económico)
-  Chron Magazine - Profit margin on furniture industry
-  Estudio de industria en Durango-MX
-  Posible llegada de IKEA a Mexico
-  Feria internacional del mueble
-  [www.portalsocietario.com.ar](http://www.portalsocietario.com.ar)
-  [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/derecho\\_economico/cules\\_son\\_las\\_sociedades\\_comerciales\\_ms\\_usadas.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/derecho_economico/cules_son_las_sociedades_comerciales_ms_usadas.html)
-  <http://www.buenosnegocios.com/notas/492-que-tipo-sociedad-elegir>



## 10. Anexos

### a. Anexo A – Encuesta para análisis de mercado

#### Encuesta

Agradecemos su colaboración al completar la siguiente encuesta sobre sus preferencias de muebles para decoración de interiores. La misma está dirigida a habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Consta de unas pocas preguntas sencillas y le tomará sólo unos minutos que consideramos muy valiosos. Desde ya, muchas gracias.

**\*Obligatorio**



#### Pregunta 1: Datos personales \*

##### 1.1 Rango de edad

- Menor de 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Mayor a 45 años

\*

##### 1.2 Sexo

- Masculino
- Femenino

\*

##### 1.3 Ubicación geográfica

- Capital Federal

- GBA Zona Norte
- GBA Zona Oeste
- GBA Zona Sur

\*

#### 1.4 Nivel de estudios alcanzado

- Primario incompleto
- Primario completo
- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario o universitario incompleto
- Terciario o universitario completo
- Posgrado y/o doctorado

### Pregunta 2: Limitaciones de espacio \*

2.1 En el lugar adonde vive, ¿el espacio físico de la casa o departamento es una restricción para usted a la hora de decidir el amueblamiento adecuado?

- Sí
- No

\*

2.2 Si dispusiera de mayor espacio, ¿cree que adquiriría más muebles?

- Sí
- No

\*

2.3 Si los muebles no tuvieran tuercas, clavos ni tornillos, se desarmaran con facilidad y pudieran guardarse prácticamente sin ocupar espacio, ¿cree que tendría todos los muebles siempre armados o más bien preferiría generar más espacio?

- Dejaría todos los muebles fijos
- Aunque sea algunos muebles desarmaría y guardaría hasta volverlos a necesitar
- Depende de la facilidad requerida para el desarme y armado

**Pregunta 3: Inversiones realizadas en muebles \***

3.1 ¿Compró alguna vez muebles para su casa?

- Sí
- No

**Si respondió afirmativamente, conteste por favor las siguientes dos preguntas.**

3.1.1 ¿Cuál fue el motivo de la/s compra/s?

- Amueblamiento de primera vivienda
- Mudanza a un espacio más amplio
- Nacimiento o crecimiento de hijos
- Cambio de ciudad o país
- Reemplazo por rotura o desgaste
- Necesidad de renovación
- Otros:

3.1.2 Lugar adonde efectuó la/s compra/s

- Lo encargué a un carpintero
- Casa de venta de muebles
- Remate
- Feria de muebles
- Negocio de decoración de interiores
- Centro comercial mayorista
- Supermercado
- Internet
- Otros:

**Pregunta 4: Inversiones a realizar en muebles \***

4.1 ¿Piensa que tendrá que comprar algún mueble dentro de los próximos 2 años?

- Sí
- No lo sé
- No

\*

4.2 ¿A qué lugares cree que recurriría si tuviera que comprar muebles?

- Carpintero
- Casa de venta de muebles
- Remate
- Feria de muebles
- Negocio de decoración de interiores
- Centro comercial mayorista
- Supermercado
- Internet
- Otros:

\*

4.3 Si tuviera la necesidad de adquirir un conjunto de muebles para equipar un departamento vacío, ordene de mayor a menor la importancia que otorgaría a los siguientes factores, siendo 1 para el más importante y 3 para el que menos le importa

	1	2	3
Precio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovechamiento de espacio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anteúltima pregunta: \***

4.4 Si tuviera la posibilidad de contar con grandes piezas de “lego” que le permitieran armar fácilmente muebles a medida, modificarlos y desarmarlos cuando no los necesite. ¿Cree que sería para usted una opción?

- Sí, para todo tipo de muebles
- Sólo para ciertos muebles
- Posiblemente, no estoy seguro
- Definitivamente NO!

**Última pregunta \***

4.5 Si tuviera a su disposición piezas encastrables sin necesidad de utilizar tornillos para su ensamble, pero con mayor nivel de diseño que un gran lego. ¿cree que sería para usted una opción?

- Sí, para todo tipo de muebles
- Sólo para ciertos muebles
- Posiblemente, no estoy seguro
- Definitivamente NO!

Enviar

100 %: ¡Lo lograste!



### c. Anexo C – AZ Central.com (03/01/2015)

3/1/2015

The Average Profit Margin in Furniture | Business & Entrepreneurship - azcentral.com

**GET PAID TO SHOP** FIND & SAVE

## The Average Profit Margin in Furniture

by Paula Atwell, Demand Media

SHARE | SHARE | TWEET | EMAIL

Although furniture is considered a major purchase for most buyers, it has a surprisingly low net profit margin due to the cost of doing business in the retail furniture industry. Factors such as high overhead costs, commissioned sales people, and competitive pricing all cut into the profits of selling furniture. Many furniture stores are small businesses without the power to buy in large quantities for bulk pricing, and often customers buy furniture on credit.

**RELATED ARTICLES**

- What is an "Average Profit Margin Percentage"?
- What is a Bad Profit Margin?

Sponsored Link

**Bedroom Furnitures** [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)  
Top Deals at Factory Price, Contact Directly & Get Live Quotes!

No Matches Found. Please again.

8 DE ENERO · SÓLO  
PERCIBIENDO RAG  
**PAPEL EN EL VIE**

MORE ARTICLES

## Gross Profit

According to the First Research industry profile of furniture retailers, gross margins in furniture sales hover at about 50 percent. Household furniture sales trends generally follow new home sales trends, while office furniture sales tend to follow the growth of employment in a local area. Furniture

## Net Income

With a 50 percent gross profit, you would expect plenty of room for a reasonable net income in the furniture industry. However, once all costs are deducted from sales, furniture sales yield a net income of only 0 to 5% to most retailers, according to First Research. This low net is due to the high cost of doing business selling retail furniture. One of the major costs is the level of expensive inventory furniture sellers

## d. Anexo D – Chron Magazine

### The Average Profit Margin in Furniture

by A. Elizabeth Freeman, Demand Media



*The profit margin for furniture is usually high.*

The profit margin is the amount of money a company earns after the cost of goods is subtracted from sales. Furniture stores generally have net profit margins that are higher than other retail outlets, since the retail price of furniture is considerably higher than the cost. Even in the midst of the recession that began in 2008, furniture retailers had average net profit margins around 2 percent, compared to 0,5 percent for other retailers, according to Emery P. Dalesio of the Seattle Times.

Ads by Google

[Consiga su Extra Sueldo](#)

Conozca la Herramienta que está haciendo furor en la Argentina  
Hoy [newsdigital.com/cursoGratis](http://newsdigital.com/cursoGratis)

#### Gross Profit Margin

#### Gross Profit Margin

Gross profit margin is the difference between the amount of sales and the cost of goods sold. Typically, the gross profit margin is similar for businesses throughout an industry. According to Paul Wayland in "Successful Local Broadcast Sales," the furniture retail industry has a gross profit margin of 40 percent. For every \$1,000 of sales, the cost of goods is around \$600. Another way to look at it is that for every \$1 the company brings in, 40 cents will go to expenses and profit. There are exceptions to the rule, though. For example, in 2010, the furniture store Ikea had a gross profit margin of 35.6 percent in Australia, compared to 44.7 percent in that country in 2008.

#### [Smartphone](#)

#### [The Average Profit Margin for a Cake Bakery](#)

#### Net Profit Margin

To find the net profit margin, you need to divide the net income, or the amount of your income after taxes and expenses, and divide that amount by your sales. Since net profit margin takes into account the cost of running a business, it is usually considerably lower than the gross profit

margin. According to a First Research Industry profile on furniture stores, the profit margin may be between zero and 5 percent for some stores. In 2009, the average net profit margin was below 2 percent, according to Dalesio, which made it difficult for many stores to survive.

#### Ways to Improve Profit Margins

A furniture store may try to raise its profit margin by branching out and selling products other than furniture, according to First Research. Stores often sell products that go along with furniture, such as throw rugs or table lamps, as a way to improve net profit margins. Another option is to corner the market on furniture sales in an area and to purchase a large number of pieces to sell. The store can then sell the pieces for a reduced price, which lowers the overall profit margin but increases profits because the store is selling more.



## e. Anexo E – La integración en las pequeñas y medianas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, Mexico (2008)

Nuestro estudio exploró la industria mueblera en la ciudad de Durango, México, seleccionada por su importancia socioeconómica en la localidad y determinada por su vocación forestal histórica. Por otra parte, se realizó un diagnóstico de la situación de la integración mediante el diseño de un instrumento que consideró el tipo de integración que emplean las empresas y en qué grado de acuerdo con varias dimensiones; así como la posible influencia de ésta en la permanencia y la rentabilidad, la caracterización de las empresas muebleras y de los empresarios que las poseen.

### *1.3 Objetivos y preguntas de investigación*

Objetivos:

Determinar los tipos de integración que utilizan las pequeñas y medianas empresas del sector mueblera de la capital del estado de Durango como estrategia para enfrentar los retos del mercado.

Analizar el comportamiento de la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector mueblera de la capital del estado de Durango, de acuerdo con el tipo de integración que empleen.

Analizar la relación que existe entre el tipo de integración que usen las pequeñas y medianas empresas del sector mueblera de la capital del estado de Durango y su permanencia en el tiempo.

Una de las limitaciones de la integración horizontal es que no siempre se crea valor, sino al contrario: puede tener efectos adversos tanto para las empresas como para los clientes. Algunas consecuencias de la integración horizontal van del monopolio al oligopolio que se darán si las empresas que controlan una industria se alían creando un mercado con poca o nula competencia, o si las culturas organizacionales son muy divergentes; por ejemplo, si una organización es muy conservadora en sus políticas de personal y la otra tiene políticas liberales; si la adquisición fue hostil, situación que a veces se da cuando la empresa dominante fuerza la situación para adquirir influencia sobre la más débil; o si no hubo transparencia en las operaciones financieras donde el proceso puede desvirtuarse y quedar anulado o, incluso si perjudicara la rentabilidad como consecuencia de la escasa compatibilidad entre ambas para colaborar juntas y para fijar objetivos de realización común.

Economides (1998) presenta algunas razones que tienen las empresas para integrarse:

- a) Mejor coordinación entre componentes; hay beneficios en el uso conjunto.
- b) Ahorros de costo en la producción conjunta.
- c) Posibilidad de tener un mejor diseño integrado.
- d) Flujos de información más rápidos en una compañía integrada.
- e) Mercados más seguros para los componentes del producto.
- f) Se facilita la expansión vertical a nuevos componentes o características del producto.

Por su tipo, tamaño y localización geográfica, muchas de estas razones son válidas para el tipo de empresa que se estudia en este trabajo. Las empresas manufactureras forestales recurren a estas razones para mejorar su proceso productivo, reducir sus costos, fortalecer su posición en el mercado y mejorar su distribución.

**Tabla 1**  
**Tipos de integración**

Tipo de integración utilizada	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna integración	38	66.67
Integración vertical	14	24.56
Integración horizontal	3	5.26
Ambas integraciones	2	3.51
Total	57	100.00

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

Las respuestas que se han obtenido indican, en el primer caso, que las Pymes muebleras de la ciudad de Durango utilizan alguna forma de integración en el 33.33% de los casos.

La integración vertical es utilizada por el 24.56% de las mismas y, en cambio, la integración horizontal solamente es empleada por un 5.26%. La combinación de ambos tipos de integración es utilizada por el 3.51% de las empresas.

En relación con la influencia de la integración en la rentabilidad (pregunta e hipótesis 2), se aprecia que no hay evidencia estadística de que ninguna de las dos modalidades de la integración tenga influencia en la rentabilidad de las empresas. En el caso de la influencia de la integración en la permanencia de las empresas (pregunta e hipótesis 3), sí se aprecia una débil influencia de la integración vertical en la permanencia de las empresas. Esto se entiende en el sentido de que las empresas que van realizando inversiones a lo largo del tiempo para expandirse a lo largo de su cadena de valor, van controlando su abasto de materia prima y sus mercados, lo cual incide positivamente en su estabilidad y, en último caso, en su permanencia cronológica, aunque se insiste en la debilidad de esta correlación.

## f. Anexo F – AFIP, Fabricación de muebles (2010)

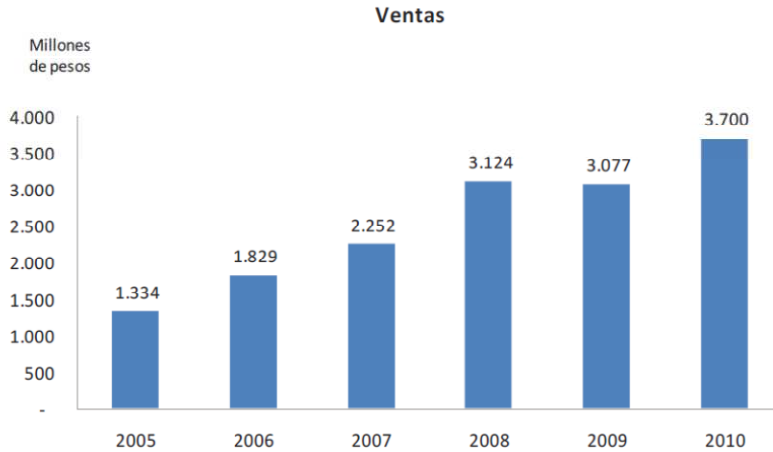
Los contribuyentes del sector fabricación de muebles y colchones, informaron en el último año fiscal ventas por \$ 3.700 millones, las cuales representan el 0,2 % del total de ventas de la economía. El impuesto determinado alcanzó \$ 133 millones, lo cual representa el 0,2 % del total de la economía.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Las personas físicas del sector no fueron incluidas en el análisis. El impuesto que determinan alcanza \$ 8 millones

### Información de las Declaraciones juradas Impuesto a las Ganancia Sociedades En millones

Concepto	Año fiscal 2010	
	Importe	Participación % sobre el total
Ventas	3.700	0,2%
Impuesto determinado	133	0,2%

El 68,1 % de las empresas son microempresas, 23,8 % son pequeñas, el 6,7 % son medianas y el 1,4 % son grandes. Estas últimas, venden el 41,3 % del total del sector e ingresan el 63,3 % del impuesto determinado, mientras que las microempresas efectúan ventas por el 6,3 % del total.

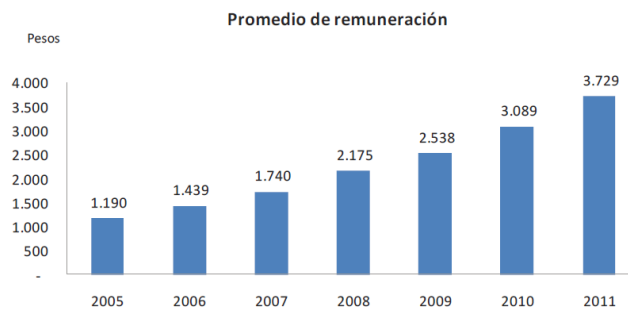


El Impuesto determinado alcanza \$ 133 millones en el año fiscal 2010.

**Seguridad Social. Cantidad de empleados**

Año	Cantidad de Empleados
2011	22.207
2010	21.802
2009	21.751
2008	22.131
2007	21.760
2006	19.146
2005	17.379

Evolución de la remuneración promedio mensual por año



### Rentabilidad sobre Activo





**Análisis de rentabilidad**  
**Información de las declaraciones juradas del impuesto a las ganancias sociedades**  
**Actividad "Fabricación de Muebles" 1/**  
 En millones de pesos

Concepto	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Estado de Resultado</b>						
<b>VENTAS</b>	<b>3.700</b>	<b>3.077</b>	<b>3.124</b>	<b>2.252</b>	<b>1.829</b>	<b>1.334</b>
menos COSTO MERCADERIAS VENDIDAS	1.756	1.464	1.578	1.170	955	693
menos GASTOS DE PRODUCCION	365	316	230	214	254	194
<b>OTROS</b>	<b>333</b>	<b>271</b>	<b>324</b>	<b>177</b>	<b>66</b>	<b>61</b>
Depreciación Bienes de Uso	16	14	s/d	s/d	s/d	s/d
Honorarios y Retribuciones por Servicios	7	5	s/d	s/d	s/d	s/d
Otros Gastos Vinculados al Costo	90	78	s/d	s/d	s/d	s/d
Sueldos, Aguinaldos, Gratificaciones y Contribuciones Social	220	179	s/d	s/d	s/d	s/d
Otros sin identificar	0	0	s/d	s/d	s/d	s/d
<b>RESULTADO BRUTO 2/</b>	<b>1.245</b>	<b>1.026</b>	<b>992</b>	<b>690</b>	<b>553</b>	<b>386</b>
menos OTROS GASTOS OPERATIVOS	832	724	643	437	360	238
Depreciación Bienes de Uso	20	18	s/d	s/d	s/d	s/d
Gastos de representación	1	1	s/d	s/d	s/d	s/d
Honorarios directores	16	18	s/d	s/d	s/d	s/d
Honorarios y Retribuciones por Servicios	37	29	s/d	s/d	s/d	s/d
Otros gastos operativos	502	470	s/d	s/d	s/d	s/d
Sueldos, Aguinaldos, Gratificaciones y Contribuciones Social	256	188	s/d	s/d	s/d	s/d
Otros sin identificar	0	0	s/d	s/d	s/d	s/d
menos CARGO POR DEUDORES INCOBRABLES	2	0	0	1	1	19
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>411</b>	<b>302</b>	<b>349</b>	<b>252</b>	<b>192</b>	<b>129</b>
más Otros ingresos	-7	7	0	32	-5	5
RES. POR VENTA DE ACCIONES	0	0	0	0	0	0
RES. POR INV. PERMANENTES	0	2	1	0	-2	2
RES. POR CONT. DERIVADOS	0	0	0	0	0	0
OTROS ING. Y EGRESOS 3/	-8	4	-1	26	-5	1
Otros Ing. y Egresos (utilidad)	40	42	29	45	16	12
Otros Ing. y Egresos (pérdida)	49	39	31	19	21	10
RES. EXTRAORDINARIOS	1	2	0	5	2	2
menos Otros egresos	119	92	96	70	59	46
RES. FINANCIEROS	-7	-6	-8	-3	3	8
menos IMPUESTO A LAS GANANCIAS 4/	126	98	104	72	96	37
<b>RESULTADO CONTABLE DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>285</b>	<b>217</b>	<b>253</b>	<b>213</b>	<b>128</b>	<b>88</b>
<b>Estado Patrimonial</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>2.184</b>	<b>1.857</b>	<b>1.665</b>	<b>1.293</b>	<b>1.076</b>	<b>846</b>
<b>PASIVO</b>	<b>964</b>	<b>817</b>	<b>734</b>	<b>596</b>	<b>525</b>	<b>388</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.220</b>	<b>1.040</b>	<b>931</b>	<b>697</b>	<b>550</b>	<b>459</b>
<b>RENTABILIDADES</b>						
RENTABILIDAD OPERATIVA	18,8%	16,3%	21,0%	19,5%	17,9%	15,2%
RENTABILIDAD OPERATIVA AMPLIADA	18,8%	16,4%	21,0%	19,5%	17,7%	15,4%

1/ Fabricación de muebles y colchones.

2/ En el año fiscal 2010, las Ventas totales incluyen las Ventas netas de derechos de exportación para los contribuyentes que presentaron la declaración jurada generada con el aplicativo F.713 versión 10 Ganancias Sociedades por lo cual el Resultado Bruto no corresponde a la suma algebraica, presentada en el cuadro, de ventas – costo de mercaderías vendidas – gastos de producción – otros.

Información de las declaraciones juradas del impuesto a las ganancias sociedades  
Actividad "Fabricación de Muebles" 1/  
En millones de pesos

Concepto	Total Actividad	Empresas exportadoras	Hesto
<b>Estado de Resultado</b>			
<b>VENTAS</b>	<b>3.700</b>	<b>2.005</b>	<b>1.695</b>
menos COSTO MERCADERIAS VENDIDAS	1.756	962	794
menos GASTOS DE PRODUCCION	365	100	265
<b>OTROS</b>	<b>333</b>	<b>228</b>	<b>105</b>
Depreciación Bienes de Uso	16	13	3
Honorarios y Retribuciones por Servicios	7	4	3
Otros Gastos Vinculados al Costo	90	57	33
Sueldos, Aguinaldos, Gratificaciones y Contribuciones Social	220	154	66
Otros sin identificar	0	0	0
<b>RESULTADO BRUTO 2/</b>	<b>1.245</b>	<b>714</b>	<b>530</b>
<b>menos OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>832</b>	<b>502</b>	<b>330</b>
Depreciación Bienes de Uso	20	10	9
Gastos de representación	1	1	1
Honorarios directores	16	14	3
Honorarios y Retribuciones por Servicios	37	23	14
Otros gastos operativos	502	288	214
Sueldos, Aguinaldos, Gratificaciones y Contribuciones Social	256	166	89
Otros sin identificar	0	0	0
menos CARGO POR DEUDORES INCOBRABLES	2	2	0
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>411</b>	<b>211</b>	<b>201</b>
<b>más Otros ingresos</b>	<b>-7</b>	<b>-2</b>	<b>-6</b>
RES. POR VENTA DE ACCIONES	0	0	0
RES. POR INV. PERMANENTES	0	0	0
RES. POR CONT. DERIVADOS	0	0	0
OTROS ING. Y EGRESOS 3/	-8	-2	-7
Otros Ing. y Egresos (utilidad)	40	20	20
Otros Ing. y Egresos (pérdida)	49	22	27
RES. EXTRAORDINARIOS	1	0	1
<b>menos Otros egresos</b>	<b>129</b>	<b>77</b>	<b>42</b>
RES. FINANCIEROS	-7	15	-21
menos IMPUESTO A LAS GANANCIAS 4/	126	62	64
<b>RESULTADO CONTABLE DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>285</b>	<b>133</b>	<b>153</b>
<b>Estado Patrimonial</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>2.184</b>	<b>1.031</b>	<b>1.154</b>
<b>PASIVO</b>	<b>964</b>	<b>478</b>	<b>486</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.220</b>	<b>553</b>	<b>668</b>
<b>RENTABILIDADES</b>			
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA</b>	<b>18,8%</b>	<b>20,4%</b>	<b>17,4%</b>
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA AMPLIADA</b>	<b>18,8%</b>	<b>20,5%</b>	<b>17,4%</b>

**Notas Metodológicas:**

La información del Impuesto a las Ganancias de los períodos fiscales 2005 a 2009 incluye los datos de las ddjj presentadas hasta el mes de agosto de los años 2006 a 2010 y para el año fiscal 2010 se incluyeron las declaraciones presentadas hasta mayo de 2011.

La serie de empleados y remuneración promedio corresponde al período de liquidación noviembre para los años 2005 a 2009, mayo para el 2010 y abril para el año 2011.

Los montos de remuneraciones brutas totales anuales y aportes y contribuciones, contemplan la totalidad de los meses de los años 2005 a 2010, ponderando los aumentos de remuneración y las variaciones en las cantidades de empleados mensuales.



## g. Anexo G – ProChile: Estudio de mercado muebles de madera argentina (2010)

### 2. SITUACION ARANCELARIA Y PARA – ARANCELARIA

- A) ARANCEL GENERAL: 18%, más 0,5% de tasa estadística
- B) ARANCEL PREFERENCIAL PRODUCTO CHILENO: 0% , en virtud del Acuerdo de Complementación Económica N° 35 (CHILE – MERCOSUR)
- C) OTROS PAISES CON VENTAJAS ARANCELARIAS: Países miembros del MERCOSUR
- D) OTROS IMPUESTOS:
  - 21% IVA
  - 10% IVA ADICIONAL ANTICIPO DE IVA
  - 3% ANTICIPO IMPUESTO A LA GANANCIAS
  - 1,5% INGRESOS BRUTOS (si cliente/importador tributa en Córdoba)
  - 3,0% INGRESOS BRUTOS (si el cliente/importador tributa en Buenos Aires)

Para mayor información ver página de la Administración Federal de Ingresos Públicos: <http://www.afip.gov.ar>

La implementación de este tipo de medidas fue vista con beneplácito por el sector productivo argentino, y según palabras del Sr. Pedro Reyna, Presidente de Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines, F.A.I.M.A., “ *el mercado interno de muebles estaría mostrando señales de recuperación, tras la implementación de las licencias no automáticas*”, luego de un año de la medida. FAIMA señaló el apoyo hacia este tipo de medidas que buscan motorizar la industria argentina para recuperar el mercado interno.

Por último, el sector dedicado a la confección de muebles se encuentra integrado principalmente por Pymes, diversificado respecto de sus productos y carece de economías de escala. La ganancia del segmento madera-muebles se basa principalmente en la incorporación de valor a través de distintas técnicas de diseño e innovación tecnológica.

Una de las diferencias con su competidor más cercano, Brasil, es que éste tiene muchas fábricas de muebles que emplean a más de 15.00 personas por fábrica, mientras que en Argentina sólo dos o tres superan las 200 personas empleadas. Este subsector es una de las actividades económicas que más ha sufrido en el último trienio. Buena parte de este desempeño productivo tiene que ver con la fuerte caída experimentada en el consumo doméstico a lo largo de estos años y una débil performance exportadora. Por otra parte, al mismo tiempo que la magnitud del mercado de muebles de madera se fue reduciendo, los productos importados fueron incrementando su participación en la estructura de la demanda interna, sustituyendo, en parte, producción.

La información estadística del sector madera y muebles es muy escasa en la Argentina. Esto obedece a varios factores, entre los que se podría inferir que la industria está conformada, fundamentalmente, por microempresas y Pymes con alta atomización industrial, lo que dificulta el relevamiento de estadísticas macro y micro; la existencia de un importante mercado informal, con su consecuente bajo grado de cumplimiento de las normativas impositivas y laborales; y el bajo grado de valorización de la información como elemento determinante para la toma de decisiones empresariales.

#### Polos productivos

Las empresas productoras de insumos (productos de madera) se localizan en la región mesopotámica, cercanas a los principales centros forestales; y las empresas productoras de bienes finales (muebles) lo hacen en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza, cercanas a los principales centros de consumo

#### a. Formas de Consumo del Producto

La presentación de los muebles de madera en Argentina se realiza a través de dos presentaciones:

- a. Como producto final,
- b. Como producto para armar

Como producto final, se vende en mueblerías, almacenes multitienda y casas de decoración. Es el producto que cuenta con diseño, terminación, color, buen acabado y materia prima de calidad.

Siendo los muebles de madera un producto que implica diseño y tendencias, los consumidores antes se orientaban por la madera de nogal y algarrobo que ahora se consideran pasadas de moda, aunque existe cierto mercado. Actualmente se consumen maderas de pino, cedro, roble, watambú. En Córdoba prima el diseño, ya que no se llegan a manejar volúmenes y el diseño cordobés es muy reconocido en el país en el tema de muebles, según los fabricantes.

En Buenos Aires se maneja un diseño más moderno que en el resto del país, llegándose incluso a diseños muy extremos, cuando en el resto del país se tiene una tendencia más conservadora, caso Córdoba y Mendoza, por ejemplo.

El mueble ya armado, para comprar y llevar, tiene un costo mucho mayor que el mueble para armar, ya que cuenta con un mejor diseño y terminación.

Como producto para armar, se considera al mueble de línea plana basado en enchapado, con láminas de madera o revestimiento sintético. Utiliza material MDF /laminado/ aglomerado o comúnmente como le dicen los vendedores locales "viruta prensada".

Dicho producto se vende en almacenes multitiendas, grandes superficies especializadas en muebles y accesorios para el hogar y construcción (Easy), cadenas de Hipermercados que cuentan con áreas destinadas a la decoración o que están asociados a emprendimientos, como centros comerciales (binomio: centro comercial con tienda ancla como supermercado/tiendas especializadas de gran superficie). El motivo de la venta de este tipo de productos es su costo y la materia prima.

Estos productos tienen un costo mucho menor que los productos ya terminados, distribuidos en mueblerías y casas de decoración, ya que se orientan a un público masivo/intermedio.

### PERFIL DEL CONSUMIDOR ARGENTINO

En el caso de muebles de madera, el consumidor argentino tiene diferentes gustos según su región de procedencia. En materia de oferta para todo tipo de productos es la Capital la que cuenta con mayor variedad, gama, estilo, y diseño al momento de encontrar productos. También debe reconocerse que tiene una población más cosmopolita que el resto del país, al contar con sedes de embajadas, consulados y organismos internacionales, acostumbrados a ver las tendencias mundiales de moda.

En cambio en el interior del país, todavía rigen las costumbres, las tradiciones, el folclore. La familia conserva sus raíces italianas, españolas y de otros orígenes.

ORIGEN DEL CONSUMIDOR	CARACTERISTICAS
BUENOS AIRES	Demasiado moderno, gusta de los estilos (estilo inglés por ejemplo). El consumidor paga por el producto sin fijarse tanto en el precio.
CORDOBA, MENDOZA, ROSARIO. Referentes al interior del país.	Más conservador. No le gustan tanto las cosas modernas. No busca estilo. Se les debe orientar al momento de la compra, no se valora estilo, se valora precio.  Un detalle interesante es que ciertas empresas con sucursales al interior del país. Caso Falabella, antes de lanzar un producto en el interior, primero lo prueban en Córdoba para conocer su aceptación. Si es afirmativa lo distribuyen al resto. <u>Córdoba es una plaza de testeo para muchos productos no sólo del sector del mueble.</u>

En el caso de ventas vía Internet, la mayoría de los distribuidores señala que Internet sirve para que la gente conozca el producto, pero no para la decisión de compra, ya que necesitan ver, palpar y confirmar la forma del producto, la textura, el confort. Algunas empresas, caso de Easy, señalan que el volumen de ventas por Internet ni siquiera llega al 5% del total de facturación.

En el caso de Falabella existen ventas por Internet de muebles con descuentos en precios al solicitarlos por la Web y con el uso de tarjetas de crédito. Los productos no se envían, se retiran en tienda. Walt Mart tiene portal de muestra de productos, para compra con indicadores de precios, pero no se distribuye en todas las ciudades.

Provincia	Habitantes	Comentarios
Buenos Aires	15.185.336 habitantes	Es de lejos la provincia con mayor población en la Argentina. Diseño más exigente, tendencia a elegir estilos.
Santa Fe	3.242.551 habitantes	Son las provincias referentes al interior de Argentina. Diseño más conservador, más clásico.
Córdoba	3.221.001 habitantes	
Mendoza	1.932.335 habitantes	



## h. Anexo H – BDO, Ley tarifaria Provincia de Buenos Aires (2013)

### PROVINCIA DE BUENOS AIRES

# LEY TARIFARIA 2013

#### ► LEY TARIFARIA 2013 Y MODIFICACIONES AL CODIGO FISCAL. L. Nº 14.394 (B.O. 15/11/2012).

Dispone las alícuotas a considerar a fin de liquidar las obligaciones provinciales establecidas por el Código Tributario de la Provincia de Buenos Aires para el período fiscal 2013 y establece algunas modificaciones al Código Fiscal.

Dado el incremento de alícuotas sugerimos tener en cuenta esta información a la hora de cotizar las ventas, locaciones y prestaciones de servicios para el año 2013.

Destacamos a continuación las modificaciones más importantes:

#### I. IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS

##### ► Producción Primaria y producción de bienes

Incrementa al 4,00%, antes 3,00%, en tanto no tengan previsto un tratamiento especial. Resaltamos que cuando la actividad se desarrolle en establecimiento industrial, agropecuario, minero de explotación pesquera o comercial ubicado en la Provincia de Buenos Aires, y el total de ingresos gravados, no gravados y exentos, obtenidos por el contribuyente en el período calendario fiscal anterior (por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la provincia), no supere la suma de \$40.000.000 continuarán exentos.

## LEY TARIFARIA 2013

### IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS

Fijs las siguientes alícuotas del impuesto:

#### ALICUOTA 5,00%

Para las siguientes actividades de comercialización, mayorista o minorista, en tanto no tengan previsto un tratamiento especial.

La alícuota será del 3,5% cuando las mismas se desarrollen en establecimiento ubicado en la Provincia de Buenos Aires y el total de los ingresos gravados, no gravados y exentos, obtenidos por el contribuyente en el período calendario fiscal anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la Provincia, no supere la suma de \$40.000.000.

Será de aplicación la alícuota del 3% cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos, obtenidos por el contribuyente en el período calendario fiscal anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la Provincia, no superen la suma de \$ 1.000.000.

#### CONTACTO

Cualquier inquietud, comentario o sugerencia respecto del contenido, rogamos contactarse con

#### Departamento de Impuestos & Legales

Tel: 54-11 4106 7000 ext 508  
Fax: 54 11 4106 7200  
impuestos@bdoargentina.com

Maipú 942, Piso 5º C1006ACH,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,  
Argentina

[WWW.BDOARGENTINA.COM](http://WWW.BDOARGENTINA.COM)

5135	Venta al por mayor de muebles, artículos de iluminación y demás artefactos para el hogar.
5139	Venta al por mayor de artículos de uso domésticos y/o personal n.c.p.
5235	Venta al por menor de muebles, artículos de mimbre y corcho, colchones y somieres, artículos de iluminación y artefactos para el hogar.

## i. Anexo I – INTI, Plan Estratégico Industrial Argentina 2020 (2011)

Ministerio de Industria  
Secretaría de Industria y Comercio



«2011 Año del Trabajo Decente,  
la Salud y Seguridad de  
los Trabajadores»

INTI

### INTI - Economía Industrial

## Plan Estratégico Industrial – Argentina 2020

---

### Sector Madera y Muebles

Por Carlos Maslatón

#### Análisis del complejo productivo

El presente informe está basado en una encuesta a 459 empresas de la industria de la madera y el mueble de todo el país y adicionalmente, se completa con información obtenida de otras fuentes, utilizando los indicadores que surgen de los datos estadísticos, de forma de delinear las problemáticas económico - sectoriales y un panorama actualizado del sector.

### INTI - Economía Industrial

En la industria del mueble, a diferencia de las tendencias mundiales, la orientación nacional es a la integración vertical y no horizontal, es decir, no existen esquemas de subcontratación. No existen fabricantes especializados en partes y componentes de muebles, sino que las empresas concentran los diferentes procesos productivos internamente, cuando en muchos casos se realizan procesos sin la tecnología y escala suficiente para ser eficiente, procesos que se podrían delegar en proveedores especializados.

Los muebles de madera utilizan cada vez más como insumos, a los tableros de madera reconstituida. Actualmente representan un 70% mientras que el 30% restante se fabrican con madera sólida.

Se pueden distinguir tres grupos de empresas muebleras: Las pequeñas y microempresas que producen muebles macizos, de baja calidad y acabado. La elevada informalidad y baja inversión en tecnología, en diseño e investigación de mercado son sus características, factores que frenan las posibilidades de desarrollo. Por otro lado las pequeñas y medianas empresas que también fabrican muebles macizos, que utilizan tecnología de producto, diseño propio o transferido de clientes internacionales, que comercializan su producción en su mayoría al mercado interno más exigente y una parte para la exportación cuando la situación del tipo de cambio real lo permite. Finalmente están las empresas que producen muebles planos, en general son de gama baja o media en base a tableros reconstituidos, que por las características de su producción, se producen con cierta escala productiva, con alta tecnología, comercializan su producción a través de los canales hipermercadas, y realizan en menor medida exportaciones fundamentalmente a países limítrofes.

para ser exportados. Según la lógica del mercado, los fabricantes de muebles locales acceden a sus insumos (tableros) a un nivel de precios que es mayor a la "paridad de exportación". Esta situación, condiciona la competitividad internacional del mueble plano argentino. A su vez, los tableros que se exportan (el 50% de la producción, en el caso de los de MDF) son comprados por empresas internacionales que fabrican muebles con escalas de producción más eficientes y que explotan otras ventajas, tal vez más relevantes: tecnología de productos y procesos, dominio de las cadenas de comercialización en los mercados de alto consumo, ventajas en la abundancia relativa de trabajo -calificado o no calificado-, ventajas en el desarrollo de las industrias productoras de bienes de capital y de los sectores de insumos auxiliares, desarrollos logísticos superiores, etc.

Provincia, desde los polos muebleros de Tigre y San Fernando. También los casos de envíos de muebles de algarrobo de Chaco y Formosa o de Lengua de Tierra del Fuego, que son comercializados en los centros de consumo de Buenos Aires donde se realiza el acabado y terminación del mueble, logrando un precio que llegan a cuadruplicar al obtenido por las empresas de las provincias productoras.

Según datos del INDEC, en los últimos 5 años, la industria de la madera representó, en promedio, el 2,2% del valor bruto de producción de toda la industria y la industria del mueble, el 1,4%.



#### INTI - Economía Industrial

Una tendencia que se avizora, es la exportación de partes de muebles de pino a Brasil, que a su vez elabora muebles para la exportación a Estados Unidos y otros mercados. Como se comentó anteriormente, se han organizado consorcios de exportación en el NEA, para poder contar con la escala necesaria para proveer en cantidades adecuadas a las demandas exigidas.

En el segmento de los muebles, sumado a que nuestro país tiene un problema de escala para acceder a los principales mercados internacionales, se vienen perdiendo parte de las incipientes exportaciones de los últimos años. Esto se debe, además de la crisis externa, a la menor competitividad por aumentos de costos internos y deterioro del tipo de cambio real. En cuanto

Otra tendencia notoria es el mayor aprovechamiento de los residuos. La industria de la madera genera una gran cantidad de residuos y se detecta la búsqueda de la mayor eficiencia en el rendimiento de la madera y la posibilidad de otorgarle un uso a los residuos para la generación de energía, tanto para el funcionamiento de los aserraderos como para suministrar energía a otras industrias. En éste sentido, existen numerosos proyectos y algunos de ellos se han transformado en emprendimientos concretos que aprovechan los residuos para usos energéticos. Los residuos se pueden destinar a los secaderos, para generar la energía eléctrica destinada a la planta y comercializar el excedente a la red, o a la producción de pellets de madera, etc.

#### **Estructura de costos**

Según se desarrolla la evolución tecnológica del sector mueble, el surgimiento de nuevos materiales y la incidencia de otras materias primas diferentes a la madera -en general de origen plástico, metalúrgico y textil- van adquiriendo mayor relevancia en la estructura productiva del sector. En efecto, los componentes principales de la estructura de costos del sector madera y muebles (sin considerarla industria de los tableros) son la materia prima y los salarios. Según el subsector, la materia prima incide entre un 44% y un 53% de los costos totales de producción y la mano de obra entre el 23% y 30%. El promedio, siempre según la encuesta, es de 49% y 28% respectivamente

## j. Anexo J – CNN Expansión.com, Rumor sobre llegada de IKEA a México (2015)

La alarma resultó falsa pero dejó al descubierto una industria de muebles muy sensible a la entrada de nuevos competidores. Se trata de un sector conformado en 98% por micro, pequeñas y medianas empresas (pyme) que funcionan bajo un esquema de negocio familiar, muy conservador y ajeno a las nuevas tecnologías, y que ha ido cuesta abajo debido a la crisis, la competencia china, la falta de financiamiento y de mercado, e, incluso, por sus propias características.

En la actualidad, en cambio, el sector de muebles representa 1.3% del PIB, suma 17,000 empresas y genera aproximadamente 129,000 empleos directos que representan sólo 1.8% del total de la industria manufacturera, según cifras de la Secretaría de Economía.

La necesidad de renovación en la industria es urgente. El sector mueblero tiene que remodelar la casa si quiere recuperar su lugar en las exportaciones, competir en los mercados internacionales y fortalecerse para evitar las sorpresas de visitas inesperadas, o al menos los sobresaltos que provoca la posible llegada de empresas globales, como IKEA, cuya red de sucursales está en 39 países, incluida la República Dominicana, el único país de América Latina con su propia tienda.

Estos emprendedores critican que los muebleros mexicanos han vivido en una zona de confort, ajenos a la competencia y protegidos entre ellos.

Aseguran que es un sector muy conservador que ha cambiado muy poco desde hace 30 años, que se ha resistido a la modernización de sus procesos y a mejorar sus prácticas. Al margen de las tiendas departamentales, las muebleras tradicionales siguen con prácticas muy antiguas. Además, falta innovación en diseño, inversión en tecnología y estrategias de compras para buscar el insumo de mejor calidad y de mejor precio.

Las pequeñas tampoco parecen estar en riesgo. La competencia es el mercado informal o el carpintero de la zona. Martínez tampoco cree que afectaría a las tiendas departamentales. "El mercado mexicano es muy especial, muy local, y la gente no gasta mucho en muebles", señala. Las familias mexicanas invierten, en promedio, 7% de su ingreso en muebles al año, según la Encuesta Nacional de Gasto en los Hogares, de INEGI.

Ingenia Muebles tuvo éxito al dirigirse a un mercado joven de consumo, con precios muy accesibles y diseño de moda. A diferencia de la industria mueblera tradicional, esta empresa aprovecha las nuevas tecnologías. A través de puntos de venta tecnificados saben lo que venden en tiempo real y esto les permite reaccionar más rápido a la demanda de sus consumidores.

Por su propia experiencia, los hermanos Vidal aseguran que la industria del mueble no tiene otra opción que renovarse en el diseño, modernizar su tecnología, dejar atrás el modelo de negocio familiar y arriesgar en nuevas estrategias de inversión y mercado para satisfacer los gustos del cliente y enfrentar la competencia, venga de donde venga.

Pero el argumento de la competencia china en el mercado nacional ha perdido fuerza. "Ya es un mito aquello de que la mano de obra china es barata; se ha encarecido lo mismo que el costo de la transportación. Los muebles son mercancías que ocupan mucho espacio, y desarmados son un riesgo porque si llegan incompletos o defectuosos prácticamente no hay manera de devolverlos", explica Martínez, de EFIM.

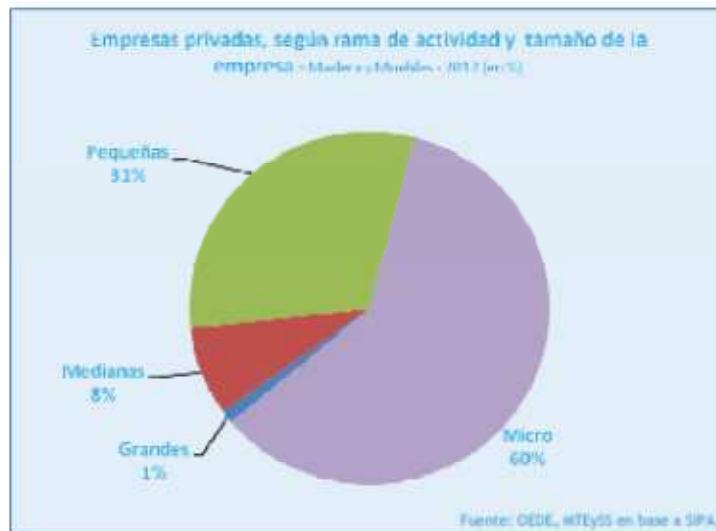
## **IKEA, LA GRAN IDEA DE UN JOVEN DE 17 AÑOS**

La cadena más grande de muebles funcionales y de bajo precio del mundo nació del ánimo emprendedor de un joven de nombre Ingvar (I) y apellido Kamprad (K), que se crió en una pequeña ciudad sueca de la región de Elmtaryd (E) conocida como Agunnaryd (A). Así surgió ikea y su nombre, en 1943.

- Kamprad tenía entonces 17 años y quería tener una tienda donde vender cosas que la gente siempre necesita, como bolígrafos, billeteras, marcos, relojes, joyería y medias de nylon. Al paso de los años, ese pequeño expendio se convirtió en la cadena de muebles funcionales y de diseño, y de complementos para el hogar, más grande del mundo. Su mayor distintivo es el bajo precio.
- Hoy ikea es una cadena global con sucursales en 39 países, que reciben cada año a 626 millones de clientes y en donde trabajan 127,000 personas.
- Al cierre del año fiscal 2010, las ventas totales de ikea sumaban poco más de 27,000 millones de dólares y sus mejores mercados en el mundo, por volumen de venta, son China (21%), Polonia (17%), Italia (8%), Suecia (6%) y Alemania (6%).

### k. Anexo K –FAIMA (Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines), Anuario 2012

Tanto en Madera como en Muebles las proporciones de cada una de las ramas son similares, representando las Micro el 60 %, las Pequeñas un 31 %, las Medianas un 8 % y las Grandes un 1 %.



Maderas utilizadas									
Medidas:	Aberturas, pisos y revest.	Aglomerados	Aserraderos y reman. de mad.	Carp. en gral	Envases y pallets	Muebles	Otros prod. de madera	Tableros	Terciados enchapado
Álamo	5ª	-	5ª	5ª	3ª	-	1ª	3ª	2ª
Algarrobo	6ª	-	-	-	-	-	-	-	-
Cedro	1ª	-	7ª	2ª	-	4ª	6ª	-	-
Eucalipto	2ª	2ª	1ª	-	1ª	5ª	3ª	2ª	3ª
Guatambú	4ª	-	6ª	1ª	-	1ª	4ª	-	-
Incienso	-	-	-	6ª	-	-	-	-	-
Kiri	-	-	-	-	-	-	7ª	-	-
Lapacho	7ª	-	-	-	-	-	-	-	-
Lenga	-	-	-	-	-	7ª	-	-	-
Paraiso	-	-	4ª	3ª	7ª	3ª	-	-	4ª
Pino Paraná	5ª	-	3ª	4ª	4ª	6ª	4ª	-	5ª
Pino Resinoso	3ª	1ª	2ª	7ª	2ª	2ª	2ª	1ª	1ª
Saligna	-	-	-	-	6ª	-	-	-	-
Sauce	-	-	-	-	5ª	-	-	4ª	-
Toona	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta RIMPA 2011



Porcentaje de utilización de planta	
Subsector	%
Aberturas, pisos y revestimientos	78,4
Aserraderos y remanufacturas de madera	71,8
Carpintería en general	72,0
Envases, Pallets	78,7
Muebles	79,3
Otros productos	76,7
Tableros	82,3
Terciado, Enchapado	64,5
<b>Promedio</b>	<b>75,5</b>

Fuente: Encuesta RIMRA 2011

Estado del equipamiento				
Subsector	Bueno	Regular	Obsoleto	Total
Aberturas, pisos y revestimientos	80,0	10,0	10,0	100,0
Aserraderos y remanufacturas de madera	79,7	18,8	1,6	100,0
Carpintería en general	72,9	25,0	2,1	100,0
Envases, Pallets	78,1	15,6	6,3	100,0
Muebles	81,4	14,1	0,6	100,0
Otros productos	79,3	19,0	1,7	100,0
Tableros	100,0	-	-	100,0
Terciado, Enchapado	83,3	16,7	-	100,0
<b>Promedio</b>	<b>81,64</b>	<b>17,58</b>	<b>1,70</b>	

Fuente: Encuesta RIMRA 2011



## Ventas y Personal

Las empresas madereras en promedio registraron un aumento de las ventas 2012 respecto del 2011 de 29,32 % y un aumento del personal de un 14,43 %, en el mismo periodo.

En lo que respecta a la estimación de las ventas y del personal, realizada para el 2013 respecto del 2012, las empresas estiman registrar un aumento en el orden del 16,62 % para las ventas y de un 11,34 % para el personal, en promedio.