REPOSITORIO ACADÉMICO UPC

Plan de negocios de una empresa comercializadora de muebles para departamentos

Item Type	info:eu-repo/semantics/masterThesis
Authors	Barreto Chuquín, Ivonne; Gamero Pereyra, Violeta; Sánchez Yactayo, Mónica
DOI	10.13140/RG.2.1.1200.7764
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	09/09/2020 04:26:01
Link to Item	http://hdl.handle.net/10757/324390

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES PARA DEPARTAMENTOS

TESIS PRESENTADO POR:

BARRETO CHUQUÍN, IVONNE

GAMERO PEREYRA; VIOLETA

SÁNCHEZ YACTAYO, MÓNICA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, Octubre de 2011

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios expone un estudio para validar la factibilidad de realizar un proyecto económicamente rentable que se dedique a la comercialización de muebles para departamentos.

Nuestra idea de negocio es ofrecer muebles para el hogar teniendo en cuenta los siguientes conceptos: necesidades, gustos, funcionalidad y principalmente decoración, enfocándonos en ofrecer muebles de diseño para departamentos de 80 a 100 m2, que sean funcionales, optimicen el espacio y que tengan un precio asequible.

Inicialmente hemos realizado un análisis de la situación socio-económica, demográfica, política y económica por la que atraviesa el país. Asimismo hemos analizado las características de la oferta y demanda del sector inmobiliario en Lima, que influyen directamente en la demanda de muebles. La situación política en el Perú es estable, económicamente el Perú se encuentra en crecimiento y el sector inmobiliario continúa en auge ofreciendo en su mayoría departamentos con un tamaño que va de 76 a 100 mt2.

Posteriormente se ha realizado un estudio del mercado de muebles en el Perú, competencia, proveedores y clientes donde identificamos que existe una excesiva competencia con poca diferenciación; los proveedores son los aserradores y re-aserraderos para la madera, y para los tableros es Placacentro Masisa y Tableros Peruanos; los principales clientes son los hogares peruanos y las empresas constructoras.

Para comprender mejor el mercado y al consumidor, hemos realizado un sondeo que nos revela la necesidad cada vez mayor de contar con muebles funcionales ahorradores de espacio y la poca variedad en diseño que ofrece el mercado actual de muebles.

Nuestra ventaja diferencial es “Ser una marca especializada en la comercialización de muebles de diseño con formas simples y modernas, funcionales y ahorradores de espacio que satisfacen las necesidades de los hogares peruanos”.

Nuestra propuesta va dirigida al siguiente segmento: hombres y mujeres jóvenes de Lima, de un nivel socio económico medio-alto y medio, para quienes es importante el diseño y funcionalidad de los muebles para crear ambientes visualmente agradables que les permitan vivir mejor, y se busca tener el siguiente posicionamiento:

Para hogares jóvenes peruanos PRACTIDISEÑO es una marca especializada en la comercialización de muebles que permite ahorrar espacio por su diseño y funcionalidad.

Nuestra empresa ofrecerá muebles para todos los ambientes del hogar a un precio superior al promedio de mercado (10 -15% superior). Se contará con 2 tiendas ubicadas en centros comerciales de Lima, durante el año se realizaran diversas actividades de promoción.

Trabajaremos con 2 a 3 talleres tercerizados quienes fabricarán los muebles de acuerdo a nuestro requerimiento, respetando nuestras especificaciones técnicas y estándares de calidad.

Tras el análisis financiero realizado podemos concluir que la idea de negocios presentada es rentable, mostrando flujos de caja positivos a partir del cuarto año y una TIR de 28% superior a lo mínimo esperado de un negocio de este rubro.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO **2**

INTRODUCCIÓN **9**

CAPÍTULO 1 : DEFINICIÓN DEL NEGOCIO **10**

1.1. GENERALIDADES 10

1.1.1. Concepto de Mueble *11*

1.1.2. Clasificación de muebles *11*

1.2. IDEA DEL NEGOCIO 12

FOTO Nº 1: JUEGO DE DORMITORIO INFANTIL **14**

FOTO Nº 2: MODULAR 1 ..... **14**

CAPÍTULO 2 : ANALISIS DE LA SITUACION **16**

2.1. ANALISIS DEL ENTORNO 16

2.1.1. Análisis Económico *16*

CUADRO Nº 1: PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL **16**

GRAFICO Nº 1: TASAS DE INTERES DE CREDITOS HIPOTECARIOS **17**

GRÁFICO Nº 2: PROYECCIONES DE INFLACIÓN PARA AMÉRICA LATINA **18**

CUADRO Nº 2: INDICE DE PRECIOS DE MATERIALES DE CONSTRUCCION: JUNIO 2011 ..... **19**

CUADRO Nº 3: LIMA METROPOLITANA: ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL GASTO DE CONSUMO EN LAS ENCUESTAS, SEGUN GRANDES GRUPOS DE GASTO **19**

2.1.2. Análisis Político *20*

2.1.3. Análisis Demográfico *21*

CUADRO Nº 4 : LIMA: DISTRITOS CON MAYOR Y MENOR POBLACION, 2010 (MILES) **21**

GRAFICO Nº 3: PERU ESTRUCTURAL PORCENTUAL DE LA POBLACION POR GRUPOS DE EDADY SEXO (AL 01 DE JULIO 2005) **22**

GRAFICO Nº 4: PERU: ESTRUCTURA DE LA POBLACION POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO (AL 01 DE JULIO 2020) **23**

2.1.4. Análisis Socioeconómico *23*

GRAFICO Nº 5: PIRAMIDE SOCIOECONOMICA DEL PERU **24**

GRAFICO Nº 6: TIPO DE LA VIVIENDA 25

CUADRO Nº 5: DISTRIBUCIÓN DE LOS HOGARES SEGÚN ESTRATO 25

SOCIO ECONÓMICO ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CUADRO Nº 6: DEMANDA POTENCIAL, INTERÉS POR ADQUIRIR 26

Y DEMANDA EFECTIVA POR VIVIENDA ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

2.1.5. Sector Inmobiliario en el Perú 26

GRAFICO Nº 7: VENTA DE VIVIENDAS EN LIMA METROPOLITANA Y CALLAO (UNIDADES VENDIDAS) ..27

CUADRO Nº 7: EL MERCADO DE EDIFICACIONES URBANAS EN LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO - PREFERENCIA DE AREA DE LA VIVIENDA MULTIFAMILIAR 29

CUADRO Nº 8: OFERTA DE VIVIENDA 30

CUADRO Nº 9 ESTRUCTURA DE LA OFERTA TOTAL DE DEPARTAMENTOS 30

CUADRO Nº 10: MERCADO DE EDIFICACIONES URBANAS EN LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO 32

2.1.6. Conclusiones del Entorno 33

2.2. ANALISIS DEL SECTOR 34

2.2.1. Mercado de Madera y Fabricación de Muebles 34

CUADRO Nº 11 SECTOR MADERERO 35

GRAFICO Nº 8: 36

GRAFICO Nº 9: MERCADO DE FABRICACION DE MUEBLES 36

GRAFICO Nº 10: FABRICACION DE MUEBLES 37

GRAFICO Nº 11: TIPO DE PRODUCTO QUE FABRICAN MYPE 38

GRAFICO Nº 12: NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPRESARIOS MYPE 40

CUADRO Nº 12: LIMITACIONES DEL SECTOR 41

CUADRO Nº 13: PORCENTAJE DE UTILIZACION DE MATERIALES DIFERENTES A LA MADERA QUE SE UTILIZA EN LA PRODUCCION DE MUEBLES 43

CUADRO Nº 14 TIPO DE PRESTAMO 45

CUADRO Nº 15: MONTO DEL ENDEUDAMIENTO 45

2.2.2. Competencia 46

CUADRO Nº 16 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR 48

2.2.3. Proveedores 49

FOTO Nº 3: TABLEROS PERUANOS 50

2.2.4. Clientes 51

CUADRO Nº 17 MERCADOS QUE ATIENDE A CLIENTES DE PRODUCTOS DE MADERA 51

2.2.5. Análisis Sectorial 53

2.2.6. Conclusiones del sector 56

2.3. SONDEO DE MERCADO 56

2.3.1. Resultados 56

2.3.2. Conclusiones 61

2.4. ANALISIS INTERNO 62

2.4.1. Empresa 62

2.4.2. Misión 63

2.4.3. Visión 63

2.4.4. Valores 64

2.4.5. FODA de la Empresa 64

2.4.6. Estructura organizacional 65

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING 69

3.1. SEGMENTACIÓN 69

3.2. POSICIONAMIENTO 70

3.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION 71

3.4. ESTRATEGIA DE MERCADO 72

CAPÍTULO 4 : ESTRATEGIA COMERCIAL 73

4.1. PRODUCTO 73

FOTO Nº 4: JUEGO DE COMEDOR 1 (CON MESA EXTENSIBLE) 74

4.2. PRECIO 75

4.3. PLAZA 76

4.4. PROMOCION 76

CAPITULO 5: OPERACIONES 78

5.1. OBJETIVOS OPERATIVOS 78

5.1.1. Objetivo General 78

5.1.2. Objetivos Específicos 78

5.2. CADENA DE VALOR 79

5.3. METAS OPERATIVAS 80

5.4. PUNTOS CRITICOS DENTRO DEL PROCESO OPERATIVO 81

5.5. ESTRATEGIAS OPERATIVAS 82

5.5.1. Diseño del Proceso *82*
5.5.2. Optimización de Recursos *83*
5.5.3. Calidad de la producción *84*
GRAFICO Nº 13: CALIDAD DE LA PRODUCCION **84**
5.6. FUNCIONES ESTRATEGICAS: LOGISTICA 86
5.6.1. Planeamiento *86*
5.6.2. Compra *86*
5.6.3. Control de Calidad *87*
5.6.4. Almacenamiento y Transporte *88*
5.7. FUNCIONES ESTRATEGICAS: PRODUCCION 88
5.7.1. Selección del Proceso de Producción *88*
5.7.2. Actividades del Proceso Productivo *88*
FOTO Nº 5: FASES DEL PROCESO DE FABRICACION **89**
5.7.3. Diagrama de Flujo del Proceso Productivo *90*
GRAFICO Nº 14: FLUJO GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO **90**
5.7.4. Proceso de Producción *91*
5.7.5. Ficha Técnica del producto (FTP) *92*
CUADRO Nº 18: LISTADO DE PIEZAS **94**
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO **95**
6.1. OBJETIVO 95
6.2. SUPUESTOS 95
6.3. INVERSIÓN INICIAL 96
CUADRO Nº 19:INVERSIÓN INICIAL **97**
6.4. ESTRUCTURA DE DEUDA 98
CUADRO Nº 20: ESTRUCTURA DE LA DEUDA **98**
CUADRO Nº 21: ENDEUDAMIENTO **99**
6.5. PROYECCIÓN DE VENTAS 99
CUADRO Nº 22: VENTAS PROYECTADAS **99**
6.6. PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS, MARKETING Y ADMINISTRATIVOS 101
CUADRO Nº 23: GASTOS DE PLANILLAS MENSUAL **102**
6.7. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 103

CUADRO Nº 24: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – 10 AÑOS 103

6.8. FLUJO DE CAJA LIBRE 104

CUADRO Nº 25: FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO – 10 AÑOS 104

6.9. FLUJO DE CAJA PATRIMONIAL 105

6.10. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO 106

CUADRO Nº 17: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO 106

6.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 107

CUADRO Nº 27: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – 10 AÑOS 108

CUADRO Nº 28: FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO – 10 AÑOS 109

6.11.2. Incremento de unidades de venta en 10% 110

CUADRO Nº 29: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO – 10 AÑOS 110

CUADRO Nº 30: FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO – 10 AÑOS 111

CONCLUSIONES 112

RECOMENDACIONES 113

ANEXO A – SONDEO 114

ANEXO B - PRACTIDISEÑO 119

BIBLIOGRAFÍA 131

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, nuestro país se ha caracterizado por el crecimiento económico, las actividades productivas han presentado mayor desarrollo en comparación de años atrás. Una de las actividades con mayor despegue es el sector construcción, a través de la venta de departamentos en edificios multifamiliares.

El mayor poder adquisitivo de la población, sumada a la adquisición de departamentos, generan nuevas necesidades, *como la de adquirir muebles para el hogar para espacios reducidos y/o ahorradores de espacio.* A nivel general, el consumidor es más exigente que años anteriores, valora el diseño y la funcionalidad. El mercado actual no ofrece una propuesta que englobe todas las características antes mencionadas, por lo que hay una necesidad no satisfecha.

El presente plan de negocios evidencia la gran oportunidad que existe en el mercado de muebles aprovechando la actual coyuntura del país y la informalidad del sector, para desarrollar productos de acuerdo a las exigencias del cliente, tomando en cuenta que la mayor producción y demanda de muebles se da en Lima.

Para poder proyectar la demanda se ha tomado como base el censo poblacional, así como datos de la demanda de departamentos, debido a que el mercado de muebles, en su mayoría informal, no cuenta con datos oficiales.

CAPÍTULO 1 : DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Generalidades

El mercado peruano del sector de muebles está enfocado en atender mayormente el mercado interno, según lo que indica la directora ejecutiva del Centro de Innovación Tecnológico de la Madera (CITEmadera), Jessica Moscoso.

Las exportaciones en el sector de madera crecieron 8.42 por ciento al cierre del 2010 y el mercado interno registró un avance 15.2 por ciento.

Entre los factores que dinamizan las transacciones en el Perú están la compra de nuevas viviendas, tanto en Lima como en provincias, las cuales requieren muebles que se adecuen a sus dimensiones; y el mayor poder adquisitivo de las personas, como consecuencia de ello, la renovación de muebles ya no es la misma que hace 15 años, ahora la tendencia está más dirigida a la moda, y se ha reducido este período, si antes los consumidores peruanos compraban muebles nuevos cada 20 a 25 años, ahora lo hacen en cinco años en promedio.

En relación al tipo de material preferido por los peruanos, hay una tendencia cada vez más fuerte al uso de la melamina, que es un producto netamente importado principalmente de Chile y Ecuador. Los volúmenes de importación registran una curva creciente desde 1998 debido a la practicidad y limpieza del material.

Por lo anteriormente mencionado, creemos que hay una gran oportunidad de mercado en el sector de muebles, sobre todo a diseño y funcionales, debido a que hay muchas familias que están adquiriendo un departamento para vivir, por lo que necesitan muebles prácticos para optimizar el espacio y que sean visualmente agradables. Adicionalmente, a pesar de la oferta actual de muebles esta tiende a no tener variedad de modelos y diseños por tratarse de un sector básicamente informal.

1.1.1. Concepto de Mueble

Los muebles son enseres o artículos de utilidad para guardar materiales, para cumplir funciones como: sentarse o descansar.

El mobiliario o mueble es definido como un conjunto de objetos fijos o móviles, decorativos o de uso, que forman parte de un ambiente con fines utilitarios o para embellecerlo (mesas, sillas, escritorios, camas, etc.).

1.1.2. Clasificación de muebles

Por el material o ejecución

Muebles de madera, mimbre, plástico, metal, tapizados.

Por la función

Muebles para almacenar productos: armarios, roperos, aparadores.

Muebles pequeños: carritos de servicio, mesitas

Muebles para descansar: camas

Muebles para sentarse: bancos, sillones, sofás y sillas

Por su utilización en la habitación

Muebles sueltos: cómodas, mesas.

Muebles sistemáticos: suplementarios, de composición, de instalación, por módulos.

Por su construcción

Muebles de cuerpo: cómodas, armarios, mesas de escritorio, muebles de radio.

Módulos: muebles con el frente abierto y cerrado.

Mesas: muebles con un tablero horizontal que descansa sobre un bastidor.

Por su lugar de utilización

Muebles de hogar (sala, comedor, dormitorio, cocina, lavandería), cuarto de estar, de cocina, de colegio, de hospital, de laboratorio, de jardín y de oficina.

1.2. Idea del Negocio

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la mayoría de personas que viven en departamentos pequeños, es el del aprovechamiento del espacio en sus hogares, es por ello que comercializar y vender muebles es un negocio atractivo, acorde a la coyuntura actual, debido a que el sector inmobiliario está en constante crecimiento.

Uno de esos nichos de mercado es el de vender muebles exclusivamente de diseño, para no tener que competir con la gran cantidad de microempresarios artesanales que venden muebles de modelos comunes dentro del mercado local y que en la mayoría de casos no se adaptan a los reducidos espacios de los departamentos.

Dentro de los muebles de diseño existe la tendencia de fabricar muebles multipropósito que sirvan para varias cosas a la vez, optimizando los escasos espacios que existen en los departamentos, oficinas o casas que cada vez son más pequeños.

Nuestra empresa tomará en cuenta los siguientes conceptos: necesidades, gustos, funcionalidad y principalmente decoración, enfocándonos en ofrecer muebles de diseño para departamentos de 80 a 100 m^2, que sean funcionales, optimicen el espacio y que tengan un precio asequible.

El segmento al que nos dirigiremos es el B-C, quienes presentan la mayor demanda del mercado inmobiliario en Lima Metropolitana y por ende demanda muebles para sus nuevos departamentos.

La ventaja diferencial será “el diseño de los muebles con formas simples y modernas, ofreciendo decoración a través del color y funcionalidad junto a el aprovechamiento en espacios reducidos”, refiriéndonos con funcionalidad a la modularidad, practicidad y a la garantía ofrecida de que nuestros productos cumplen plenamente la función para los que fueron creados, considerando el ahorro de espacio.

Para crear nuestros productos, nos inspiraremos en diseños de muebles de mercados extranjeros y también contaremos con un diseñador para crear nuestras propias líneas de muebles, con el propósito de no solamente captar el mercado nacional, sino también el internacional.

Como ejemplos de nuestra ventaja diferencial, tenemos un dormitorio infantil y modulares de los cuales mostramos las fotos a continuación:

Foto Nº 1: **Juego de Dormitorio Infantil**



Fuente: Mueblería de Argentina tomado de Internet

Foto Nº 2: **Modular 1**



Fuente: Mueblería de Argentina tomado de Internet

Como vemos este juego de dormitorio, permite ahorrar espacio en el día a día, otorgando alternativas de color y diseño para los niños. También observamos los modulares, que permite que cada persona cree o decore su propio espacio incentivando la imaginación.

Asimismo generaremos alianzas estratégicas con empresas constructoras, y así poder ofrecer nuestros productos a los futuros propietarios de los departamentos. Nuestra vitrina será nuestro catálogo y página web, además de abrir dos tiendas para exhibición y venta.

CAPÍTULO 2 : ANALISIS DE LA SITUACION

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Análisis Económico

Producto Bruto Interno Peruano:

En el primer trimestre del 2011, el PBI creció 8.8% interanual impulsado por el mayor gasto del sector privado basado en la demanda interna, la inversión privada y el crecimiento del empleo. En el siguiente cuadro vemos, por ejemplo que todos los sectores tienen una variación positiva comparando el primer trimestre del 2011 versus el primer trimestre 2010.

Cuadro Nº 1:
Producto Bruto Interno Trimestral

Producto Bruto Interno Trimestral
(Variación porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al mismo período del año anterior)
(Año base 1994)

Actividades	2010/2009 (P/)					2011/2010 (E/)
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Economía Total (PBI)	6,1	10,0	9,6	9,2	8,8	8,8
Agricultura, Caza y Silvicultura	3,8	4,4	2,4	6,6	4,3	2,9
Pesca	-8,6	-9,9	-27,5	-25,3	-16,4	16,2
Minería e Hidrocarburos	1,1	1,7	-2,3	-1,0	-0,1	0,6
Manufactura	7,5	16,8	17,4	13,0	13,6	12,0
Electricidad y Agua	6,5	8,7	8,5	7,3	7,7	7,2
Construcción	16,8	21,5	16,6	15,5	17,4	8,1
Comercio	8,1	11,0	9,6	9,9	9,7	10,0
Otros Servicios 1/	4,6	8,0	8,0	8,2	7,2	9,2
Total Industrias (VAB)	6,1	9,8	9,1	8,9	8,5	8,7
DM-Otros Impuestos a los Productos	6,3	11,6	14,8	11,2	11,0	9,5

1/ Incluye Servicios Gubernamentales y Otros Servicios.
Nota: - La estimación al I trimestre del 2011 ha sido elaborada con información disponible al 15-05-2011.
- Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.
Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

En el cuadro anterior observamos que el sector construcción tiene un comportamiento de constante crecimiento. En el 2010 fue el sector que mayor crecimiento evidenció y

en el presente año continúa creciendo, aunque no necesariamente a la tasa de crecimiento de trimestres anteriores, pero sí en el promedio de los demás sectores.

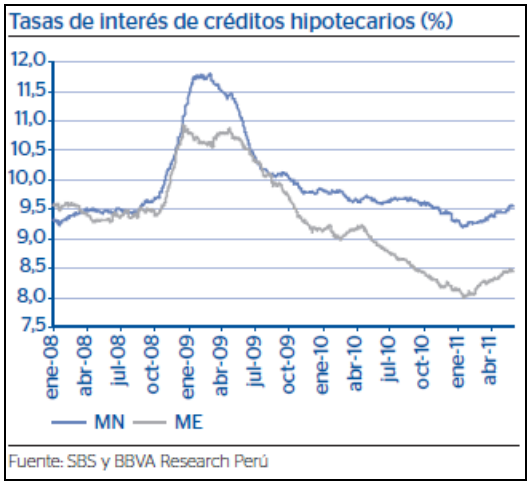
Créditos Hipotecarios en el Perú

Si hablamos de los créditos hipotecarios, según reporte del BBVA Research, a abril del presente año, el crecimiento del saldo de préstamos hipotecarios fue 27% vs 2010 y totalizó un nivel de S/. 16,921 millones (3.9% del PBI). Este comportamiento obedece a la mayor demanda de viviendas y la disminución de las tasas de interés asociadas a la menor percepción de riesgo-país debido a la mejora en la calificación de la deuda pública, y la mayor competencia entre los bancos por captar clientes a través de nuevos productos lo que ha permitido abrir el mercado a nuevos segmentos de la población (por ejemplo, jóvenes, parejas sin casarse, hipotecas para persona con respaldo a cuentas de ahorro).

El 52% de los créditos hipotecarios fue en dólares, mientras 48% en Nuevos Soles. Tomando en cuenta que en el 2008 cerca del 70% de los créditos hipotecarios eran en dólares, podemos observar la tendencia a la baja del nivel de dolarización de dichos préstamos lo que reduce el riesgo cambiario.

A continuación un gráfico de la SBS y del BBVA Research Perú que nos permite visualizar la variación de los préstamos en dólares y nuevos soles.

Gráfico Nº 1:
Tasas de Interés de Créditos hipotecarios



Inflación

En relación a la inflación, de acuerdo a la consultora internacional Consensus Economics y a las últimas proyecciones del ente emisor, en el 2011, el Perú tendría la menor inflación en América Latina (3%), según declaración del presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde.

Gráfico Nº 2:
Proyecciones de Inflación para América Latina



Fuente: Consensus Economics y BCRP

Según Consensus Economics, Venezuela terminaría el año con una inflación del 28,5%, Argentina con 10,8%, Bolivia con 8%, Uruguay con 7,4% y Paraguay con 7,1%.

Mientras que Brasil culminaría el 2011 con una inflación del 6,2%, Chile y Ecuador con 4,3%, México con 3,8%, Colombia con 3,6% y el Perú con 3%.

Sector construcción

Considerando que nuestro plan de negocios se enfoca en la comercialización de muebles y tiene como variable importante el sector inmobiliario, hemos considerado la información otorgada por el INEI en relación a los precios del sector construcción, en la cual observamos un incremento del 1.93%.

Cuadro Nº 2:

Indice de Precios de Materiales de Construcción: Junio 2011

NIVEL DE DESAGREGACIÓN	POND.	JUNIO	ENE-JUN 11	JUL 10- JUN 11
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	100,00	-0,38	1,84	1,93
Maderas	12,20	0,32	0,77	2,88
Accesorios de Plástico y Sum. Eléctricos	9,64	-0,41	0,78	2,73
Vidrios	3,55	0,00	-0,64	-2,76
Ladrillos	8,37	-0,03	0,03	-0,05
Mayólicas y Mosaicos	0,53	0,60	2,84	2,94
Aglomerantes	26,28	-0,03	-0,09	1,71
Agregados	9,97	-0,80	0,88	2,92
Estructuras de Concreto	11,22	0,18	0,61	0,71
Metálicos	18,24	-1,39	7,87	2,75

Fuente: INEI

Gastos de Consumo

Analizando el Gasto de consumo, según información del INEI podemos observar la variación porcentual según encuestas realizadas en Lima Metropolitana, resaltando el incremento en el porcentaje de gasto de consumo en el rubro de Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda (0.8%).

Cuadro Nº 3:

Lima Metropolitana: Estructura Porcentual del Gasto de Consumo en las Encuestas, según grandes grupos de gasto

GRANDES GRUPOS DE GASTO	ENAPROM 1994 1/	ENAPREF 2009	Diferencia
Total	100,00	100,00	
Alimentos y bebidas	47,65	37,82	-9,7
Vestido y calzado	7,49	5,38	-2,1
Alquiler de vivienda, combustible y electricidad	8,85	9,29	0,4
Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	4,95	5,75	0,8
Cuidados de la salud y servicios médicos	2,90	3,69	0,8
Transporte y comunicaciones	12,41	16,45	4,0
Esparcimiento, cultura, diversión y serv. de enseñanza	8,82	14,93	6,1
Otros bienes y servicios	7,04	6,69	-0,4

Nota: ENAPROM = Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples.
ENAPREF = Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares
1/ Se revisó la estructura de consumo de hogares 1993-94 mediante el reprocesamiento de la base de datos de la encuesta ENAPROM 1994 como consecuencia de las modificaciones experimentadas en los patrones de consumo, en la oferta de bienes y servicios, así como en las características del sistema de comercialización.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Dirección Técnica de Indicadores Económicos.

2.1.2. Análisis Político

Los últimos resultados de las elecciones presidenciales, en las que el Sr. Ollanta Humala es el Presidente electo del Perú, generó en su momento incertidumbre en los inversionistas, empresarios y población de los NSE A y B.

Actualmente la coyuntura política es estable, luego de conocer a las autoridades ministeriales, quienes han expresado su deseo de continuar el modelo económico vigente.

Tomando en cuenta que el sector construcción ha jugado un papel importante en el aumento de PBI, este sector sigue manifestando su tendencia al crecimiento, luego del cambio de gobierno.

Las inversiones del sector inmobiliario es un reflejo de diversos proyectos importantes, obras civiles, así como el incremento en la construcción de viviendas y de programas Nuevo Crédito MIVIVIENDA y Techo Propio que constituyen parte de la Política Habitacional del Estado cuyo propósito es desarrollar soluciones habitacionales:

- Nuevo Crédito Mi Vivienda: Es un programa orientado a financiar máximo el 90% de la compra de viviendas terminadas, en construcción o en proyecto, que sean de primera venta, cuyo costo total sea mayor a 14 UIT hasta 50 UIT (mayor a S/. 50,400 hasta S/. 180,000).
- Techo Propio: Es un programa orientado a facilitar el financiamiento a la adquisición, construcción o mejoramiento de viviendas a las familias de menores recursos (no mayor a 0.45 UIT). La administración del Programa está a cargo del Fondo MIVIVIENDA S.A.

Estos programas permiten el acceso a una vivienda que cuente con servicios de electricidad, agua potable y desagüe, así como con las condiciones adecuadas de habitabilidad.

2.1.3. Análisis Demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población del Perú al 30 de junio del 2011 alcanza los 29 millones 797 mil 694 habitantes.

Los seis departamentos del país que concentran el 57,0% de la población total son Lima (31,05%), Piura (5,99%), La Libertad (5,94%), Cajamarca (5,06%), Puno (4,58%) y Junín (4,40%); en tanto que, con menor proporción de población tenemos a: Madre de Dios (0,42%), Moquegua (0,58%), Tumbes (0,75%), Pasco (0,99%), Tacna (1,09%), Amazonas (1,39%) y Apurímac (1,51%).

El 41,4% de la población reside en distritos de más de 100 mil habitantes y el 26,9% en distritos con menos de 20 mil habitantes. Existen distritos que sobrepasan los 400 mil habitantes como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y el distrito del Callao, la mayoría ubicados en la provincia de Lima.

Cuadro Nº 4 :
Lima: Distritos con Mayor y menor Población, 2010 (Miles)

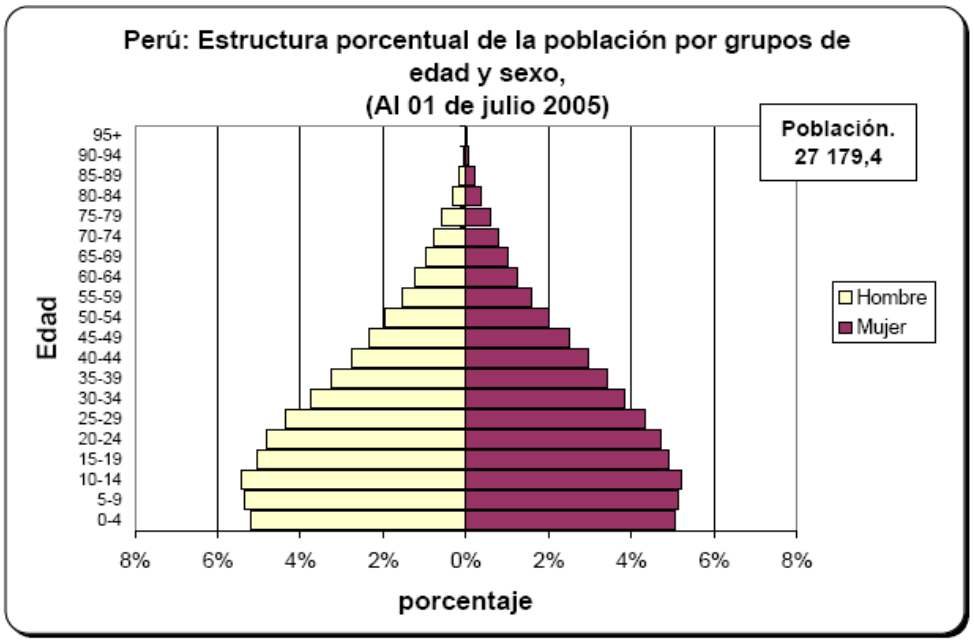


Fuente: INEI

Análisis Demográfico y Proyección por Grupos de Edad

Según el análisis por grupo de edad hasta el 2005, el grueso de la población se encontraba entre las edades de 5 a 20 años. La proyección al 2020 señala que la mayor parte de la población estará en el rango de 20 a 34 años, lo que favorece al crecimiento del sector construcción, considerando que actualmente un gran porcentaje de quienes adquieren departamento o se independizan, son jóvenes.

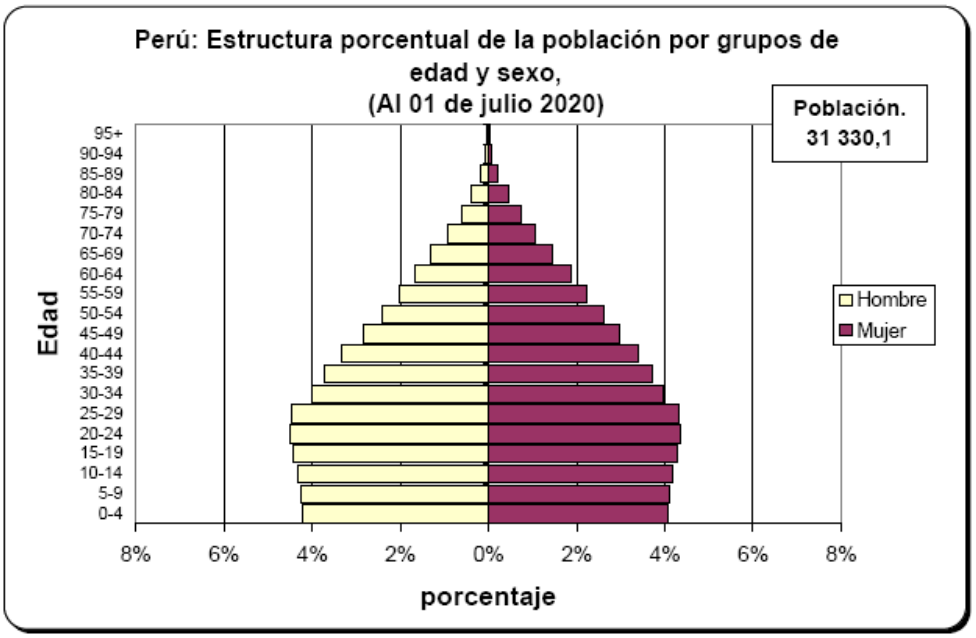
Gráfico Nº 3:
Perú Estructural Porcentual de la Población por grupos de edady sexo (al 01 de Julio 2005)



Fuente: INEI

Gráfico Nº 4:

Perú: Estructura de la Población por grupos de edad y sexo (al 01 de Julio 2020)



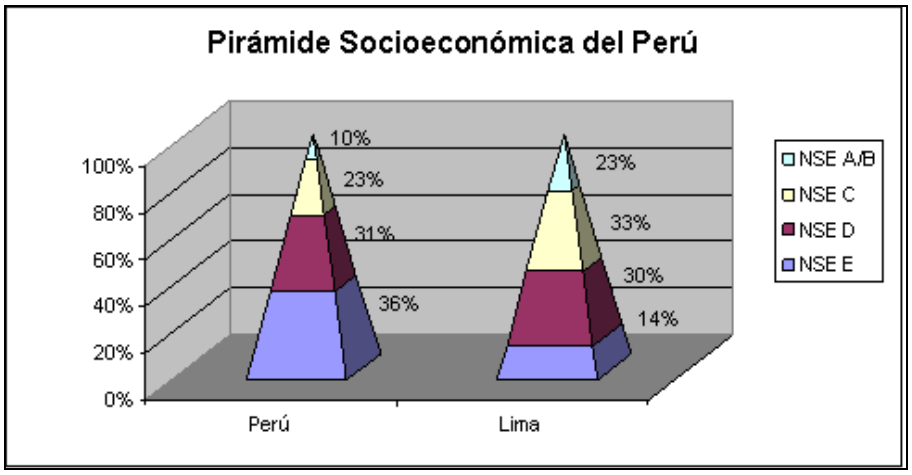
Fuente: INEI

2.1.4. Análisis Socioeconómico

Tomando como fuente la Encuesta Nacional de Hogares efectuada por el INEI en el 2010, observamos que en Lima, los sectores A/B representan el 23%, mientras que los sectores C y D equivalen a 33% y 30%, respectivamente.

Gráfico Nº 5:

Pirámide Socioeconómica del Perú



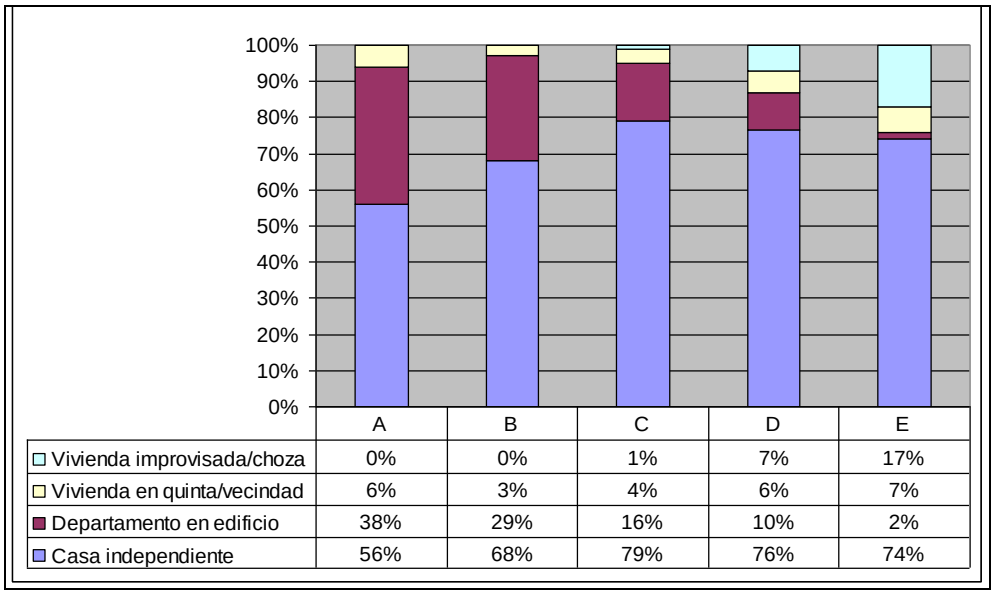
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares INEI. Población, urbana y rural.NSE Lima / APEIM 2010

Según IGM Niveles Socioeconómicos – Gran Lima 2009 de IPSOS Apoyo Opinión y Mercado, el ingreso familiar mensual promedio declarado de los hogares de NSE "A" es de S/. 10,644; en el NSE "B" es de S/. 3,351; en el NSE "C" es de S/. 1,531, en el NSE "D" es S/. 1,002; y en el NSE "E" es de S/. 674.

Asimismo, podemos señalar que tomando como referencia la información de IPSOS Apoyo y Opinión del 2010, el tipo de vivienda según nivel socioeconómico es como sigue:

Gráfico Nº 6:

Tipo de la Vivienda



	A	B	C	D	E
Vivienda improvisada/choza	0%	0%	1%	7%	17%
Vivienda en quinta/vecindad	6%	3%	4%	6%	7%
Departamento en edificio	38%	29%	16%	10%	2%
Casa independiente	56%	68%	79%	76%	74%

Fuente: IPSOS Apoyo y Opinión 2010

Tomando como fuente el XVI Estudio "El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao", observamos cómo están distribuidos los hogares según el nivel socioeconómico:

Cuadro Nº 5:

Distribución de los hogares según estrato socieconómico

ESTRATO	%
ALTO	5.21
MEDIO ALTO	16.00
MEDIO	37.40
MEDIO BAJO	32.23
BAJO	9.15
TOTAL	**100.00**

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao- Capeco 2010

Cuadro Nº 6:

Demanda potencial, interés por adquirir y demanda efectiva por vivienda

Estrato Socio-Económico	Demanda potencial (hogares)	Interés en comprar solución vivienda-hogares	Demanda efectiva (hogares)	% de demanda efectiva
Alto	108 841	22 922	20 037	4.8%
Medio alto	334 238	106 592	91 059	22.0%
Medio	781 062	226 255	162 469	39.3%
Medio bajo	673 113	156 505	113 551	27.5%
Bajo	191 148	42 422	26 444	6.4%
Total	**2 088 402**	**554 696**	**413 560**	**100%**

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao. Capeco 2010.

2.1.5. Sector Inmobiliario en el Perú

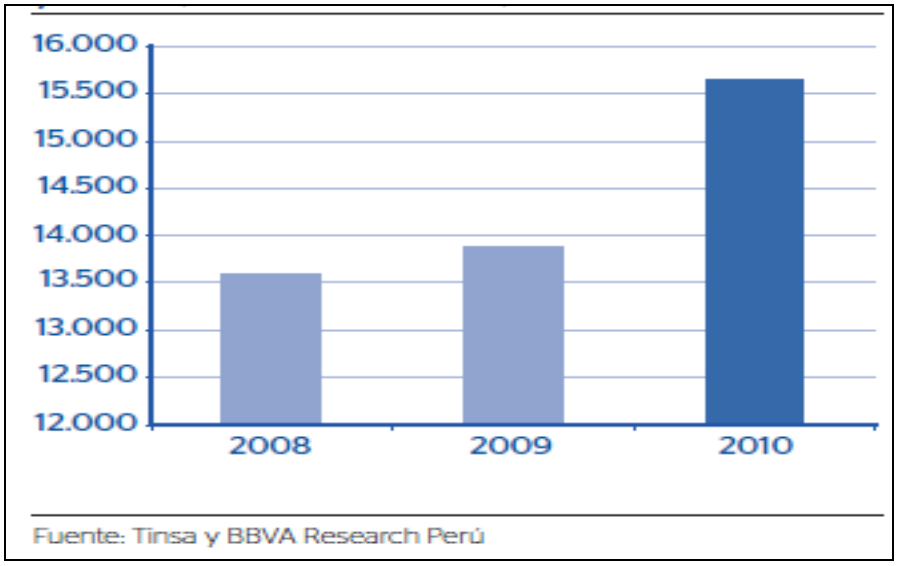
En el Perú desde hace algunos años se están experimentando cambios en el sector inmobiliario, en términos de valor y forma. De acuerdo a las entidades financieras, el progresivo crecimiento de la oferta de departamentos, casas y oficinas tanto en Lima como en provincias, se debe al crecimiento y reactivación económica.

El BBVA Banco Continental en su informe de perspectivas para el 2011 en relación a este sector, manifiesta lo siguiente:

- El crecimiento económico y las buenas condiciones de financiamiento continuarán dando soporte al mercado de viviendas en el mediano plazo, a pesar de la disminución de la velocidad de la demanda en el primer semestre 2011.
- Los precios de viviendas mantendrán su tendencia al alza en el mediano plazo apoyados en factores estructurales tanto de oferta como de demanda.
- Los créditos hipotecarios continuarán con alto dinamismo en línea con las favorables condiciones de financiamiento y el apoyo del Estado para la adquisición de vivienda social.

A continuación, la evolución del número viviendas vendidas:

Gráfico Nº 7:
Venta de viviendas en Lima Metropolitana y Callao (unidades vendidas)



Demanda

Para julio de 2010 se obtuvo un total de 14 516 unidades de viviendas vendidas en proceso de construcción, de las cuales 1 332 corresponden a casas y 13 184 a departamentos.

Viviendas Vendidas

Tipo de Vivienda	Viviendas vendidas	
	Unidades	%
CASA	1 332	9,2
DEPARTAMENTO	13 184	90,8
TOTAL	14 516	100,0

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao.- Capeco 2010.

El XVI Estudio de Capeco también menciona que el 47,37% (Año 2009: 55,54%) prefieren un tipo de vivienda multifamiliar cuya área fluctúe entre 76 a 100 m^2. En orden de importancia le sigue aquellos hogares que se inclinan hacia un departamento de 101 a 150 m^2 con 25,11% (Año 2009: 18,85%) y en tercer lugar a los que desean un área de más de 150 m^2 con 16,22%. Sólo un 8,94% de los demandantes efectivos de vivienda se inclinan por áreas de 51 a 75 m^2.

Cuadro Nº 7:

El mercado de edificaciones urbanas en lima metropolitana y el callao - Preferencia de área de la vivienda multifamiliar

Estrato	ÁREA					Total
	N.I	de 51 a 75 M^2	de 76 a 100 M^2	de 101 a 150 M^2	más de 150 M^2	
	%	%	%	%	%	
ALTO	1.15	0.00	21.84	47.13	29.89	%
MEDIO ALTO	2.63	2.63	34.21	35.53	25.00	100.00
MEDIO	0.00	11.54	38.46	30.77	19.23	100.00
MEDIO BAJO	6.25	12.50	68.75	6.25	6.25	100.00
BAJO	0.00	6.25	75.00	18.75	0.00	100.00
TOTAL	2.35	8.94	47.37	25.11	16.22	100.00

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao. Capeco 2010.

Al analizar la evolución del sector inmobiliario, nos percatamos que cada vez hay más familias (47.37%) que compran departamentos pequeños (de 76 m^2 a 100m^2).

Oferta

La oferta en el sector inmobiliario al 2010, señala que el tipo de vivienda multifamiliar continua siendo la unidad habitacional más representativa en el mercado de Lima Metropolitana y el Callao, con 13 193 departamentos frente a 1 172 casas (Año 2009: 16 221 departamentos y 1 938 casas). En el caso de los departamentos, éstos se encuentran representados con el 91,84% del total de las unidades, mientras que en área

con el 92,07% de la oferta total de vivienda (Año 2009: 89,33% y 92,68% respectivamente).

Cuadro Nº 8:

Oferta De Vivienda

Tipo de Vivienda	Oferta inmediata		Oferta futura		Oferta total	
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%
Casas	1 172	8,6	0	0,0	1 172	8,2
Departamentos	12 436	91,4	757	100,0	13 193	91,8
TOTAL	13 608	100,0	757	100,0	14 365	100,0

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao. Capeco 2010.

A continuación, la oferta de departamentos por distrito en Lima:

Cuadro Nº 9

Estructura de la Oferta Total de Departamentos

Sector Urbano	Estructura de la oferta total de departamentos			
	Unidades	Precio medio (US$)	Área prom m^2	Precio por m^2 (US$)
1. Miraflores	1 761	147 566	113,0	1 285
2. San Isidro	852	281 477	176,7	1 495
3. La Molina	163	90 227	96,1	953
4. Santiago de Surco, San Borja	2 373	165 667	142,6	1 120

Sector Urbano	Estructura de la oferta total de departamentos			
	Unidades	Precio medio (US$)	Área prom. m^2	Precio por m^2 (US$)
5. Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel	4 091	70 872	79,9	883
6. Barranco, Chorrillos, Surquillo	1 128	100 740	95,0	864
7. Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita	414	41 091	73,0	559
8. Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis	982	52 515	67,8	795
9. Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	754	32 674	66,7	493
10. El Agustino, San Juan de Lurigancho	213	24 423	64,2	381
11. Lurín, San Juan de Miraflores	33	42 682	88,4	494
12. Pucusana, Pta. Hermosa, Pta. Negra, San Bartolo, Santa María del Mar	80	120 832	118,8	1 024
13. Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta	349	41 964	62,2	686
TOTAL	13 193	108 787	101,0	966

Fuente: XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao. CAPECO 2010.

Para julio de 2010, en cuanto a los departamentos, se encontró que el 23,50% de sus unidades en oferta (3 101) cuenta con áreas comprendidas en el intervalo de 81m^2 a 100m^2. En orden de importancia, en contraste a lo indicado en demanda anteriormente, le sigue el rango comprendido entre 61m^2 a 70m^2 con 2 259 unidades al corresponderle 17,22% y el de 71m^2 a 80m^2 con 1 862 unidades y 14,11% de participación.

Cuadro Nº 10:

Mercado de Edificaciones urbanas en lima metropolitana y el callao

Distribución del Interés de adquirir vivienda según Edad del jefe del hogar (julio del 2010)

	INTERÉS DEL HOGAR POR:						
Edad del jefe del hogar	**Comprar Lote para Constr.**	**Constr. En lote Propio**	**Comprar Vivienda**	**Arrendar Vivienda**	**Construir En aires Indep.**	**Ningún Interés**	**Total**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
N.I	9.09	0.00	9.09	0.00	0.00	81.82	100.00
15 -19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
20 -24	28.57	4.76	26.19	4.76	2.38	33.33	100.00
25 - 29	28.69	8.20	9.84	4.10	5.74	43.44	100.00
30 - 34	20.71	2.53	18.69	1.01	6.06	51.01	100.00
35 - 39	14.79	4.38	18.08	1.10	10.96	50.68	100.00
40 - 44	11.50	4.93	18.31	0.70	9.15	55.40	100.00
45 - 49	6.67	4.58	19.58	0.42	13.33	55.42	100.00
50 - 59	6.04	5.19	18.96	0.85	9.66	59.30	100.00
>60	5.60	1.99	6.72	1.12	7.96	76.62	100.00
TOTAL	**11.53**	**3.38**	**15.03**	**0.80**	**11.53**	**57.73**	**100.00**

Fuente: CAPECO. Encuesta de Hogares

De acuerdo al cuadro anterior, la población joven en el rango de 20 a 34 años, representan al 55% del público interesado en adquirir una vivienda.

2.1.6. Conclusiones del Entorno

La información económica analizada demuestra el crecimiento económico en el Perú, sustentado en: el incremento del PBI, inflación estable, condiciones de financiamiento atractivas con menores tasas de interés, y mayor poder adquisitivo de las familias. El nivel socio económico medio-alto y medio representa el 53.4% de la población que se encuentran en una mejor posición para adquirir productos de consumo.

Tras analizar el gasto de consumo de los peruanos, se puede resaltar el incremento en el porcentaje de gasto en el rubro de muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda, lo cual refleja la posibilidad de efectuar una inversión en ese sector.

La información demográfica revela que el 31.05% de la población está concentrada en Lima, la proyección al 2020 señala que el 32% de la población estará en el rango de 20 a 39 años. El 55% del público interesado en adquirir una vivienda se encuentra entre el rango de edades de 20 a 34 años, demostrando que existe una oportunidad en Lima creando productos que resulten atractivos a la población u hogares jóvenes.

Debido al crecimiento y reactivación económica de los últimos años existe un progresivo crecimiento de la oferta de viviendas en Lima. En el 2010 el 90% de viviendas vendidas correspondieron a departamentos, y se identifica que el 47,37% prefiere un tipo de vivienda multifamiliar cuya área fluctúe entre 76 a 100 m2; esto evidencia que existirá una necesidad cada vez mayor de aprovechar los espacios pequeños de las viviendas.

2.2. Análisis del Sector

2.2.1. Mercado de Madera y Fabricación de Muebles

Según información del Censo Industrial del 2007, la composición de la industria maderera en Perú está conformada por 18,792 empresas, convirtiéndose en la segunda industria más importante en número de empresas, después de la textil.

El 98% de empresas de la Industria de Madera son microempresas, que son aquellas empresas que tienen entre 1 y 9 trabajadores y el 1.6% está compuesto por pequeñas empresas, que son las que tienen entre 10 y 100 trabajadores.

Las exportaciones, que entre enero y noviembre del 2009 se ha dado en el sector maderero, alcanzó los 205.6 millones de dólares, registrando un incremento de 7.73 % respecto a similar período del año anterior.

En ese período el principal mercado de destino fue México, representando el 35.28 % de las exportaciones totales de este rubro, seguido de China y Estados Unidos.

A continuación mostramos la distribución de empresas del sector maderero:

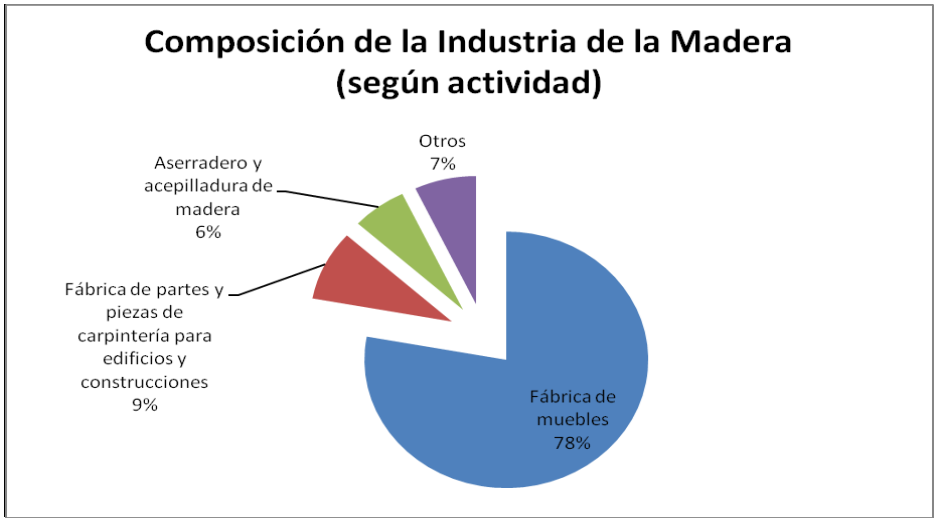
Cuadro Nº 11

Sector Maderero

Actividad	Micro-empresa	Pequeña empresa	Mediana y grande empresa	Total
Fábrica de muebles	14,482	152	4	14,638
Fábrica de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones|	1,648	11	1	1,660
Aserradero y acepilladura de madera	1,060	105	5	1,170
Otros	1,280	39	5	1,324
Total Manufactura de Madera	**18,470**	**307**	**15**	**18,792**

Fuente: Censo Industrial Manufacturero 2007

Gráfico Nº 8:

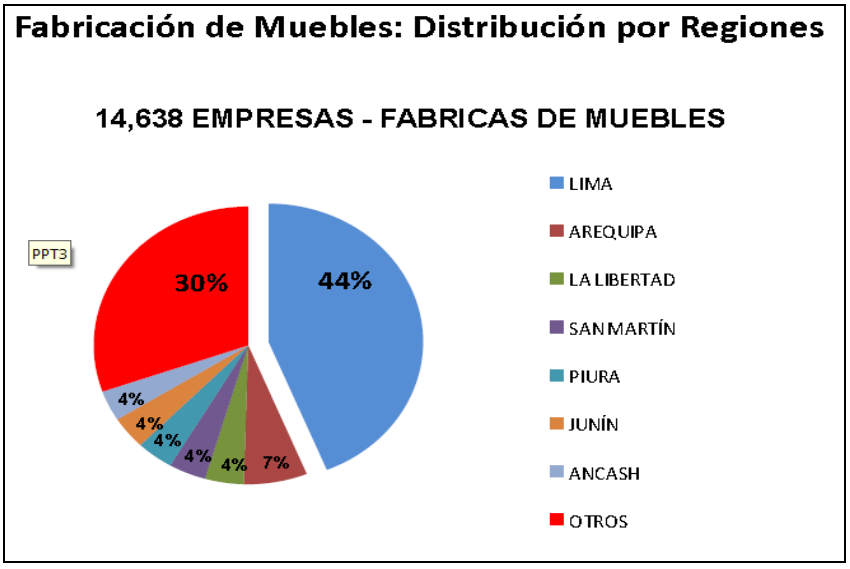


Fuente: Censo Industrial Manufacturero 2007

Como podemos ver el 78% de las empresas (14,638) del sector se dedican a la Fabricación de Muebles.

Gráfico Nº 9:

Mercado de fabricación de muebles

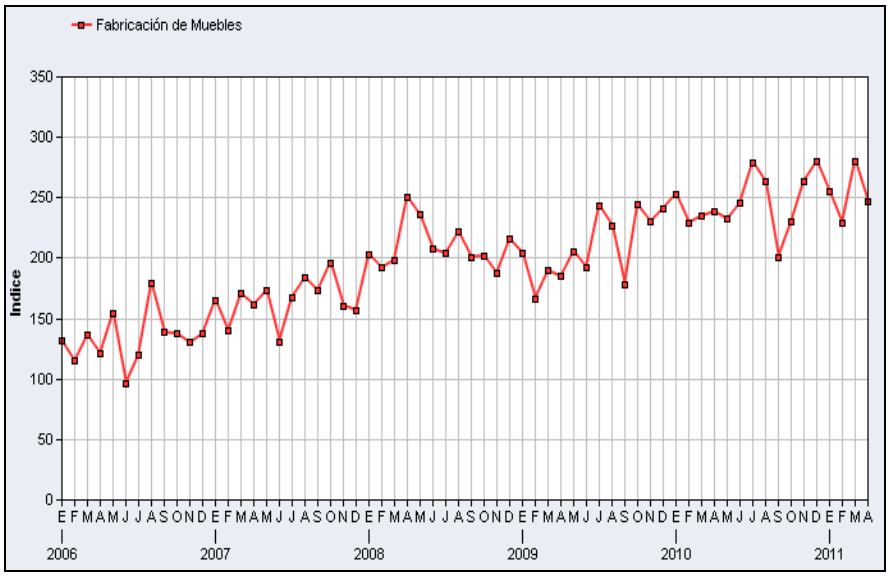


Fuente: Censo Industrial Manufacturero 2007

Lima concentra el 40 % de empresas, mientras que Arequipa un 7 %, siendo estas ciudades las de mayor dinamismo en el sector.

Basándonos en la información del INEI desde el año 2006 (información del Ministerio de Producción), observamos que el índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento.

Gráfico Nº 10:
Fabricación de Muebles

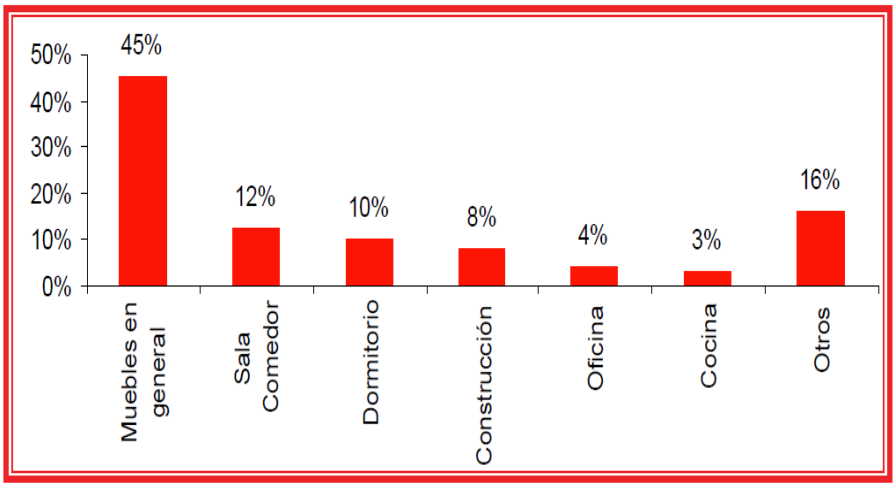


Fuente: INEI

El estudio “Innovación de las necesidades de innovación tecnológica en la MYPE de la madera y el mueble en el Perú” de Pro Expansión en el 2009 para CITE Madera, señala que el 45% de fabricantes produce todo tipo de muebles, con ello se evidencia muy poco nivel de especialización por tipo de muebles.

Gráfico Nº 11:

Tipo de Producto que fabrican MYPE



Fuente: Estudio "Innovación de las necesidades de innovación tecnológica en la MYPE de la madera y el mueble en el Perú" – CITE Perú 2009.

El 12% fabrica muebles de salas y comedores, un 10% hace muebles para dormitorios y 8% se dedica al sector construcción (encofrados, machihembrados de recubrimiento, puertas, pisos, revestimientos).

Características de la industria de fabricación de muebles industria artesanal

El sector nacional de muebles de madera está conformado por una industria de tradición familiar, en el que predomina el estilo artesanal. Una característica preocupante del sector es el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado de los productos, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los cuales normalmente poseen una baja o nula estandarización entre ellos, lo cual no garantiza una óptima calidad en el producto final.

Las empresas medianas y grandes, con mayor tecnología de producto, fabrican principalmente muebles de madera dirigidos a un mercado interno más exigente y a la exportación. Estos muebles son comercializados principalmente a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo.

Existen dos perfiles del fabricante peruano de muebles de madera, cuyas características hemos detallado a continuación:

Fabricante Moderno	Fabricante Tradicional
• Producción orientada básicamente a exportación. • Adquiere insumos de alta calidad y de manera formal. • Cuenta con tecnología adecuada. • Utiliza mano de obra calificada. • Posee alta capacidad gerencial. • Utiliza sistemas de información relativamente eficientes. • Sigue cambios en las tendencias del mercado y preferencias del consumidor.	• Empresa de tipo familiar, con una integración vertical: vivienda-taller vivienda. • Falta de visión de organización empresarial. • Se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala. • Posee talleres con infraestructura insuficiente y tecnología desactualizada. • Tiene grandes dificultades para acceder a financiamiento. • No cuenta con mano de obra calificada para tecnologías de producción. • No cuenta con capacidad de producción para acceder al

	mercado externo. • Imposibilidad de crear respuestas rápidas ante señales del mercado.

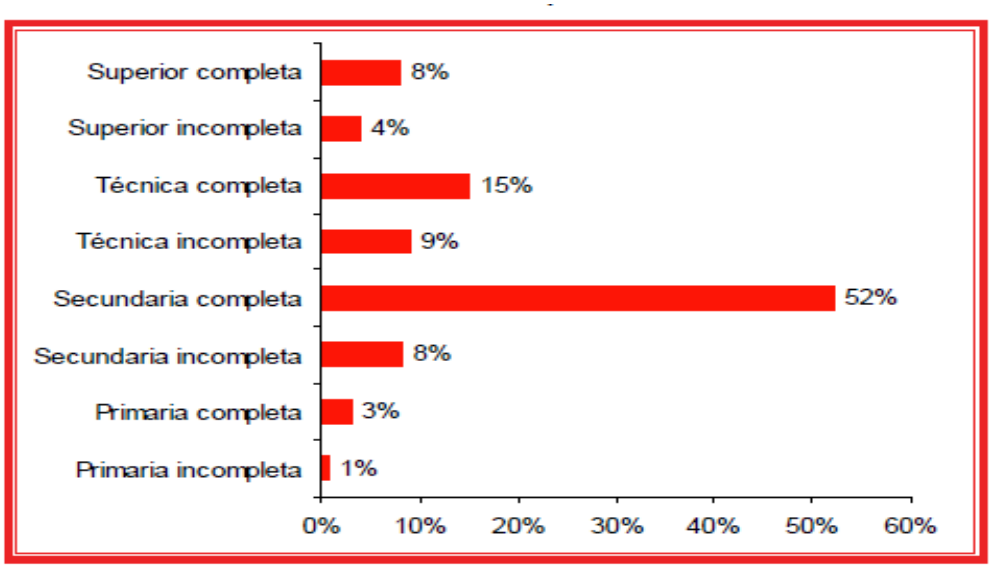
Fuente: Mincetur – Perfil de Fabricante de Muebles de Madera

La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización, la cual está integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas (90%), que además presentan problemas de acabado y calidad. Se abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas invierten recursos en la extensión de sus procesos, más que tecnología para mejorar su productividad y eficiencia.

Nivel Educativo de Empresarios

De acuerdo a Pro-expansión, el nivel educativo que poseen los empresarios consultados es bajo, sólo el 52% del total tiene sólo secundaria completa y un 8% estudios superiores completos.

Gráfico Nº 12:
Nivel educativo de los empresarios MYPE



Fuente: Estudio "Identificación de las necesidades de innovación tecnológica en la MYPE de la madera y el mueble en el Perú" – CITE Madera 2009

Problemática del Sector de Fabricación de Muebles de Madera

El "Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción" de Pro Expansión se basó en entrevistas a los fabricantes y empresarios de la industria de madera y se identificó que la mayor limitación del sector es la excesiva competencia (23%).

Cuadro Nº 12:
Limitaciones del Sector

Limitaciones del sector	%
Falta de productos y materiales locales de calidad	4%
Falta de proveedores de buen nivel	5%
La contracción de la demanda	9%
Excesiva competencia	23%
Limitaciones de los municipios	14%
La crisis externa afectará al sector	16%
Falta de mano de obra calificada	8%
Los precios de los materiales no bajan	18%
No sabe	1%
Otros	1%
TOTAL	**100%**

Fuente: Estudio “Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción” – Pro Expansión para CITE Madera

Madera vs Melamine

Otro de los principales problemas que enfrentan los fabricantes de muebles es el secado de las maderas, base fundamental para que el producto tenga una buena calidad. Los fabricantes compran la madera a los aserraderos o reaserraderos, posteriormente se tiene que secar la madera, para ello se utilizan hornos especiales y dependiendo del tipo madera, el tiempo a utilizarse es variable. En promedio el tiempo de secado es de 3 semanas.

Los proveedores de Villa El Salvador tienen hornos para el secado de maderas, el más chico que tienen es de 10,000 pies, siendo esta dimensión muy grande para los micro- y pequeños empresarios, lo que dificulta este proceso.

Además de las 3 semanas que dura aproximadamente el proceso de secado, se debe considerar 2 semanas adicionales para el corte al espesor adecuado, antes de poder utilizar la madera en la fabricación de muebles.

Por lo anteriormente mencionado, la tendencia es producir muebles de melamine, ya que se encuentran en el mercado como tableros listos para ensamblar, obteniendo cada vez mayor aceptación del público en general, por la calidad de su acabado y por los novedosos diseños que presenta.

Cuadro Nº 13:

Porcentaje de utilización de Materiales diferentes a la Madera que se utiliza en la producción de Muebles

MATERIAL	%
MELAMINE	49.0%
AGLOMERADO	2.9%
ALUMINIO	12.8%
POSTFORMADO	11.3%
FENÓLICOS	11.3%
MDF	7.3%
OTROS	5.5%
TOTAL	**100,%**

Fuente: Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción -CITE Madera.

CITE Madera

El Centro de Innovación tecnológica de la Madera – CITE madera es creado en el año 2000 por el Ministerio de la Producción con el objetivo de promover la innovación y mejorar la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización de la madera y productos afines en el sector madera y muebles. Su creación se realizó en alianza con AECID y bajo el diseño del Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines - AIDIMA de España, previendo el desarrollo de los servicios de Control de Calidad, Capacitación, Soporte Productivo, Asistencia Técnica, Diseño y Desarrollo de Productos, Información, entre otros a favor de la mejora competitiva del sector maderero del país.

A la fecha el CITE madera brinda servicios de transferencia tecnológica e I+D+i, a la Cadena de la Madera y el Muebles, a través de sus Unidades Técnicas de Lima y

Pucallpa y desde allí las realiza a más de 3,200 atenciones a empresas, técnicos y profesionales del sector a nivel nacional anualmente.

Sus servicios se orientan a complementar y transferir tecnología y conocimientos a las empresas; así como fortalecer capacidades y habilidades en los técnicos, profesionales y decisores del sector como también formar capacitadores; promover la calidad y seguridad en los productos, así como incentivar el uso correcto de especies maderables menos conocidas y realizar investigaciones aplicadas que conlleven a la mejora de procedimientos y/o desarrollo de innovaciones en la producción.

Ante la problemática en el secado de la madera de los micro y pequeños empresarios de muebles de Villa el Salvador, es que CITE Madera pone a su disposición de ellos 4 hornos para el servicio de secado: uno de 14,000 pies, dos de 3,500 pies y uno de 500pies. CITE Madera cobra un módico precio por el servicio por contar con subvención del Estado.

CITE Madera también ofrece el servicio de alquiler de máquinas de última generación, las cuales le brindan a los fabricantes mayores posibilidades de lograr un producto con menores costos y mejores diseños.

Financiamiento a empresarios

La empresa consultora Pro Expansión identificó que sólo el 25% de las carpinterías tienen relación con el sector financiero, siendo el Banco de Crédito con el que más trabajan (53%), seguido por el Scotiabank (17%). Este mismo estudio menciona que el 54.7% de los empresarios de muebles que tienen una relación con el sector financiero, lo hacen a través de un crédito personal:

Cuadro Nº 14

Tipo de préstamo

Clasificación	Nr.	%
Comercial	47	40.2%
Personal	64	54.7%
Hipotecario	6	5.1%
Total	117	100%

Fuente: Estudio del Mercado Nacional de Madera y Productos de Madera para el Sector de la Construcción

El 36.8% de carpinteros con acceso al sistema financiero tienen créditos mayores a S/. 10,000.00, luego le sigue el 14.5% con préstamos menores a S/. 2,500.00.

Cuadro Nº 15:

Monto del endeudamiento

Monto (S/.)	Nº enc.	%
Menor a S/. 2500	17	14.5%
Entre S/. 2500 y menos de S/. 5000	11	9.4%
Entre S/. 5000 y menos de S/. 7500	14	12.0%
Entre S/. 7500 y menos de S/. 10000	3	2.6%
Mayor a S/. 10000	43	36.8%
No quiso decir	29	24.8%
Total	**117**	**100%**

Fuente: Estudio del Mercado Nacional de Madera y Productos de Madera para el Sector de la Construcción

Adicionalmente a los préstamos, el Gobierno peruano ha creado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad –FIDECOM-, liderado por el Ministerio de la Producción, que cuenta con 200 millones de soles para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas.

FIDECOM es un Fondo concursable que tiene por objetivo cofinanciar proyectos orientados a promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica para las empresas; y desarrollar y fortalecer las capacidades de generación y aplicación de conocimientos tecnológicos para la innovación y el desarrollo de las capacidades productivas y de gestión empresarial de los trabajadores y conductores de las microempresas.

Las empresas formalmente constituidas tienen acceso a este fondo, el cual puede cofinanciar hasta el 75% del monto total del proyecto.

2.2.2. Competencia

El mercado de muebles del Perú está compuesto por carpinterías informales, formales, tiendas de Retail dedicadas a la venta de artículos para el hogar. Gran parte de la producción y comercialización de muebles se dá en el Parque Industrial de Villa el Salvador.

Entre los principales competidores destacan:

- Productores en Villa El Salvador (representan el 60% de abastecimiento al mercado interno) y San Juan de Lurigancho. Estos productores exponen y comercializan productos en Plaza Hogar, ubicado en Surquillo que constituye unos de los principales puntos de venta en muebles para el hogar y oficina.
- Saga Falabella

La compañía chilena Falabella, creada en 1958, ingresó al mercado peruano en 1995 con la compra de Saga y se ha consolidado en el mercado como una de las comercializadoras y distribuidora de comercio minorista más importante del mercado, atendiendo los segmentos A, B y C. Cuenta con su propia financiera CMR, la cual opera por medio de tarjetas de crédito para las compras de sus clientes.

- Sodimac

Es del grupo Falabella y ofrece productos para el hogar, gran variedad de muebles en melamina con el concepto "listos para armar".

- Ripley

Empresa de origen chileno, creada en 1964, entró al mercado peruano en 1997 con gran fuerza. Al igual que otras compañías su principal negocio es la financiación a los consumidores, otorgándoles créditos a través de su compañía de financiamiento Cordillera. Al igual que Saga Falabella, está compitiendo por el mismo segmento de clientes en el mercado.

- Otros competidores importantes:

MUEBLES FERRINI S.A.:

Es una empresa constituida hace más de 75 años, dedicada a la fabricación y venta de mobiliario residencial (para salas, comedores, salones de entretenimiento, bares, etc.) e institucional en diversos estilos: desde el clásico moderno al estilo contemporáneo.

Esta empresa ofrece alta calidad en sus muebles y opera en una planta de más de 3000 m^2 contando con modernos procesos de fabricación y con materiales de primera calidad.

Canziani:

La historia de la fábrica de Muebles Canziani se remonta al año 1925, cuando un joven inmigrante italiano abre un taller dedicado a la elaboración de muebles de estilo, respetando la tradición europea. Con el paso de los años Muebles Canziani se fue afirmando en el mercado peruano del mueble; en el año 1940, se da un cambio a la compañía, ofreciendo las últimas tendencias mundiales en cuanto a estética y

funcionalidad para los muebles que fabricaban. Se puede decir que mantiene un diseño clásico en sus muebles.

Actualmente la fábrica de Muebles Canziani cuenta con una planta moderna, equipada con alta tecnología y contando con personal altamente capacitado. Muebles Canziani también exporta sus productos, siendo sus principales destinos Estados Unidos y Europa.

Alida:

Creada hace 40 años, empezó ofreciendo muebles para el hogar en el mercado local y desde el año 2000 exporta sus productos a Chile y Panamá. Es un proveedor importante de las tiendas por departamento que cuenta con planta propia, ofreciendo productos de alta calidad con diseños modernos y vanguardistas.

Estrategias para competir

La estrategia que tienen los empresarios para enfrentar la competencia son: la calidad en el material, la experiencia y los menores precios.

Pese a lo reducido del porcentaje resulta importante destacar que hay un número de carpinteros que apuestan por las alianzas con ingenieros y arquitectos como mecanismo para competir en el mercado.

Cuadro Nº 16
Estrategias para competir

Estrategias	%
Calidad en el material	45%
Precios bajos	20%
Experiencia	19%
Especialización	10%
Alianzas de trabajo con	3%

ingenieros, arquitectos	
Otros	3%
TOTAL	**100,%**

Fuente: Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción -CITE Madera.

2.2.3. Proveedores

La mayoría de muebles en el mercado peruano se fabrica de madera o de sus derivados. Dentro de este mercado, el 70% de los muebles que se comercializan son fabricados de tablero, siendo los más comerciales Melamine y MDF.

Proveedores de Madera

Los fabricantes de muebles de madera compran la madera en:

- *Aserraderos*: Comercializan la madera en tablones provenientes de la selva del Perú. Algunos de ellos también se encargan de dar el servicio de secado y corte de madera de acuerdo al espesor que requiera el cliente (productor de muebles).
- *Reaserraderos:* Compran la madera a los aserraderos y le dan un valor agregado, que puede ser el corte o secado de la madera, de tal manera que se venda lista para ser utilizada en la fabricación de muebles.

Proveedores de tableros

La mayoría de tableros, provienen del exterior, principalmente de Chile y Ecuador. El único proveedor local de tableros es Tableros Peruanos.

Entre las marcas extranjeras de tableros tenemos: Masisa (Chile), Tucán, Pelícano (Ecuador) y Tableros Peruanos.

Para los fabricantes de Villa el Salvador, el principal abastecedor de Tableros es REMART – Representaciones Martín SRL – quien comercializa diversas marcas de tableros.

Los principales proveedores de tableros se detallan a continuación:

Masisa:

Empresa chilena, la cual es la principal productora de tableros de Latinoamérica, representando el 19% de la capacidad instalada en la región. Cuenta con instalaciones industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, además de presencia comercial en más de 40 países.

Placacentro Masisa:

Placacentro Masisa concentra en un sólo lugar todos los materiales para el carpintero y opera como un negocio de cooperación conjunta entre Masisa y sus distribuidores, permitiendo entregar un servicio de excelencia a todos sus clientes.

Los locales ofrecen una oferta integral de productos Masisa relacionados con la fabricación de muebles como tableros MDF, aglomerados y melamine, además de accesorios y productos complementarios como bisagras, tornillos, cerraduras, tapacantos, pinturas, etc. La red de Placacentros Masisa ofrece a sus clientes servicios de calidad, como la optimización de corte, dimensionado de tableros, instalación de bisagras y tapacantos, así como asesoría técnica y de diseño.

Foto Nº 3:
Tableros Peruanos



Tableros Peruanos:

Tableros Peruanos S.A (TAPESA) es la única empresa peruana que desde hace más de treinta años está dedicada a la fabricación de tableros aglomerados. Su planta ubicada en el departamento de La Libertad, ciudad de Trujillo, es el orgullo de la región norte del Perú, con casi 9 hectáreas de extensión y rodeada de grandes cañaverales que marcan el contraste de lo natural en su encuentro con la alta tecnología.

EN 1976 nace formalmente la marca MADERBA, con la cual Tableros Peruanos S.A. ha posicionado sus productos a través del tiempo.

Los tableros Maderba, se hacen a partir de la mezcla de partículas de bagazo y madera. Todo el proceso de producción de los tableros es controlado por la misma empresa.

2.2.4. Clientes

Los clientes son, en su mayoría el público en general constituyéndose de esta forma la venta minorista, seguida por las empresas constructoras y las relaciones de trabajo con ingenieros y arquitectos.

Cuadro Nº 17
Mercados que atiende a Clientes de productos de madera

	%
ARQUITECTOS	16.2%
INGENIEROS	17.4%
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	18.1%
FABRICAS DE UTENSILIOS	5.1%
JOYEROS / ARTESANOS	7.2%
EMPRESAS DE EMBALAJE	3.1%
FABRICAS DE CALZADO	1.3%

PUBLICO EN GENERAL	31.6%
TOTAL	100,%

Fuente: Estudio del mercado nacional de madera y productos de madera para el sector de la construcción -CITE Madera.

Según la información recibida en CITE madera, los clientes de muebles son principalmente ocasionales y representan más del 50% de sus ventas.

Proceso de compra

El principal cliente es el público en general. Éste compra el mueble para su hogar buscando cubrir sus expectativas en cuanto a gustos y preferencias, así como cumplir una función específica en el hogar.

Generalmente el que compra el producto es el jefe del hogar, recibiendo influencias de los miembros de la casa. Es importante señalar que basándonos en el sondeo realizado, la mujer es la que tiene un rol protagónico en la elección de muebles, ya que estos productos están ligados directamente a la decoración del hogar.

De acuerdo al sondeo realizado para recopilar información sobre la adquisición de muebles en el público en general, podemos resumir en cuatro pasos el proceso de compra:

- Estar consciente que se necesita un mueble; buscar diseños en revistas o visitando tiendas especializadas.

Analizar el espacio donde se ubicará el mueble.

- Escoger el material, color, diseño de acuerdo a la preferencia de cada persona y solicitar cotización.
- Decidir si es mejor comprar el mueble fabricado y en qué lugar, o si es mejor mandarlo preparar a un carpintero.

Factores claves en la toma de decisiones

- Preferencia por el mueble utilitario (durable, flexible y multifuncional) sobre el ornamental.
- El consumidor está interesado en el mejor servicio al menor precio posible, atención inmediata a los requerimientos y reclamos, y reducción en el tiempo de los envíos.
- Gran interés por la calidad.
- Alta preferencia por los muebles tipo "listos para armar", los cuales se distribuyen principalmente en las tiendas por departamento y grandes almacenes para el hogar (Sodimac).
- El auge de la construcción de viviendas con cada vez mayor tendencia a la reducción del tamaño de las casas, departamentos y/o habitaciones, genera mayor demanda de muebles más pequeños y multifuncionales.
- Preferencia por diseños sencillos y elegantes, acorde al tamaño de los hogares.
- El consumidor busca diseños innovadores y combinaciones de materiales y colores.
- Existe una fuerte tendencia del consumidor mundial en buscar que los materiales utilizados en la elaboración del mueble sean amigables al medio ambiente; este llegará a ser un factor relevante también para el consumidor peruano.

Debido a la creciente demanda en el área de construcción existe cada vez mayor cantidad de personas que requieren muebles de alta calidad y diseño al momento de distinguir su hogar para convertirlo en un lugar único, y para ello los muebles garantizarán mayor confort y elegancia.

2.2.5. Análisis Sectorial

Tamaño de mercado: Considerando que es un mercado informal no se cuenta con información oficial del tamaño real de mercado de muebles, por tanto hemos realizado un estimado tomando como base datos reales de venta de viviendas en el 2010.

Demanda de muebles en función a compra de nuevos departamentos:

- Total de departamentos vendidos en Lima: 13,184 unidades
- Demanda efectiva de viviendas del Nivel socioeconónimo medio alto y medio: 61.30%

- Departamentos menores a 100 m^2: 54.93%
- Número de muebles adquirido por familia: 5 unidades

Considerando las variables anteriormente mencionadas, estimamos que la venta anual de muebles sería de 22,196 unidades a un precio promedio de S/. 1200.00 representa un total de S/. 26,636 M de tamaño de mercado.

Demanda de muebles en función al número de departamentos existentes en Lima:

- Número de hogares: 1,860,569 (Fuente: Inei)
- Porcentaje de hogares según estrato socioeconómico medio alto y medio: 53.40%
- Porcentaje de hogares que viven en departamentos del NSE B es 29% y NSE C es 16%
- Porcentaje de hogares que renuevan por lo menos un mueble en un año: asumimos que es un 30%

Considerando las variables anteriormente mencionadas, estimamos que la venta anual de muebles sería de 59,300 unidades a un precio promedio de S/. 1200.00 representa un total de S/. 71,160 M de tamaño de mercado.

El tamaño total del mercado sería S/. 97,796 M.

Barreras de Entrada

- ✓ Inversión media
- ✓ Know how: se necesita alto expertos del negocio
- ✓ Tecnología, la cual es importante para competir
- ✓ Mercado: dinámico y excesiva competencia

Tamaño de mercado:
S/. 97,796 M
Crecimiento: +15% '10 vs '09 (mercado interno)

Proveedores

- Madera: aserraderos y reaserraderos
- Tableros: Masisa, Tucán, Pelícano, Tableros Peruanos, Representaciones Martin
- Talleres con poca especialización
- Mano de obra poco capacitada
- No conocen técnicas de control de calidad

Rivalidad Interna

- Ripley, Saga, Sodimac
- Productores de Villa El Salvador con vitrina en Villa El Salvador y en Plaza Hogar con el 60% del mercado
- Poca variedad de modelos ofrecida por la competencia

Clientes

- Consumidor final, al cual se llegará a través de dos tiendas
- Alianzas estratégicas con las constructoras
- En el mediano plazo venderemos productos a las tiendas por departamentos

Sustitutos

- Muebles de metal
- Muebles de plástico

2.2.6. Conclusiones del sector

Desde el año 2006 observamos que el índice de la fabricación de muebles tiende al crecimiento, sin embargo los estudios señalan que el 45% de fabricantes produce todo tipo de muebles, con ello se evidencia muy poco nivel de especialización por tipo de muebles.

El sector demuestra un escaso avance tecnológico en el diseño, acabado de los productos y baja difusión de técnicas modernas de gestión, lo cual no garantiza una óptima calidad en el producto final.

La oferta nacional de muebles está integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas (90%) que abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas invierten recursos en la extensión de sus procesos, más que en tecnología y capacitación de la mano de obra para mejorar su productividad y eficiencia.

Considerando que el sector de muebles es altamente informal, en el cual a pesar de existir una excesiva competencia hay muy poca oferta diferenciada y baja calidad de productos ofrecidos, en este sentido se identifica una gran oportunidad de formalización en el sector que genere como consecuencia el ofrecer productos de alta calidad para el mercado interno y esta es precisamente nuestra idea de negocio, la cual busca cubrir las necesidades actuales del sector ofreciendo una propuesta formal y diferenciada.

2.3. Sondeo de mercado

2.3.1. Resultados

Se realizó un sondeo a una muestra de 203 personas con un nivel de confianza de 95% en base a las personas del NSE B y C que residen actualmente en departamentos (447,094 hogares en Lima), para poder obtener información de los consumidores y de esta manera poder validar los gustos y preferencias del mercado. A continuación mostramos cada una de las preguntas con sus respectivos resultados:

1. ¿Quién decide la compra?

Jefe del Hogar	Jefa del Hogar	Ambos
20%	50%	30%

Ante esta pregunta, el 50% de los encuestados, respondió que la jefa del hogar, es decir la esposa es quien toma la decisión, en segundo lugar con 30%, indican que la decisión de compra la toman ambos esposos y un 20% sólo el jefe del hogar. Con esto comprobamos que la mujer es la gran decisora de la compra de muebles para el hogar.

2. Tiempo de renovación muebles

Ambientes	Cada año	Cada 2 años	Cada 5 años	Más de 5 años
Sala	5%	5%	50%	40%
Comedor	0%	5%	25%	70%
Dormitorio	0%	10%	35%	55%
Cocina	0%	10%	35%	55%
Lavandería	0%	15%	25%	60%
Sala de estudio	0%	35%	15%	50%

De acuerdo a cuadro anterior, podemos observar que el tiempo de renovación de muebles se dá cada 5 años o más inclusive, para la mayoría de muebles. Sólo los muebles de estudio, se renuevan en algunos casos cada 2 años, encontrando una oportunidad de mayor rotación en esta clase de muebles.

3. Material preferido para muebles

Material	Madera	Metal	Melamine	Otros	Melamine y Metal	Madera y Melamine
Sala	90%	0%	5%	5%	0%	0%
Comedor	80%	10%	10%	0%	0%	0%
Dormitorio	95%	0%	5%	0%	0%	0%
Cocina	35%	0%	50%	10%	5%	0%
Lavandería	20%	5%	50%	20%	5%	0%
Sala de estudio	50%	0%	30%	15%	0%	5%

El cuadro anterior nos muestra la preferencia en el material para cada tipo de mueble, así tenemos que para los muebles de sala, comedor y dormitorio, más del 80% prefiere que sean de madera; para cocina, lavandería y para la sala de estudio, se puede alternar madera y melamine.

4. Aspectos más relevantes al decidir la compra de muebles

Prioridad / Aspecto	1	2	3	4	5	6	7
Precio	20%	20%	15%	30%	10%	5%	0%
Garantía	10%	30%	10%	20%	15%	15%	0%
Origen	0%	0%	0%	5%	25%	20%	50%
Funcionalidad	30%	0%	15%	25%	10%	15%	5%
Lugar de compra	5%	5%	5%	0%	10%	50%	25%
Material	35%	15%	40%	5%	5%	0%	0%
Diseño	20%	35%	20%	10%	15%	0%	0%

El consumidor al momento de tomar la decisión de compra, toma como factor más importante, el material del mueble, seguido de la funcionalidad del mismo. Otros aspectos también valorados y que definen la compra son el diseño del mueble y el precio.

5. Características más difíciles de encontrar en el mercado

Prioridad / Aspecto	1	2	3	4	5	6	7
Funcionalidad y practicidad	13%	25%	25%	13%	19%	6%	0%
Diseño y armoniosidad	0%	25%	25%	44%	6%	0%	0%
Variedad	25%	13%	19%	13%	25%	6%	0%
Ahorradores de espacio	44%	19%	6%	25%	0%	6%	0%
Plegables	25%	6%	19%	0%	38%	13%	0%

El cuadro anterior nos muestra los atributos que son más difíciles de encontrar en el mercado de muebles. De acuerdo a ello es que la característica más difícil de encontrar es que sean ahorradores de espacio, seguido de la variedad y que sean plegables. Otros aspectos también importantes y que no se encuentran fácilmente, se refiere a la funcionalidad y practicidad, así como el diseño y la armoniosidad.

6. Lugar de compra

Lugar de compra	%
Tienda por departamento	38%
Tiendas especializadas	27%
Carpintero	15%
Plaza Hogar	12%
Parque Industrial	8%

La mayoría de personas encuestadas, prefieren comprar muebles en tiendas por departamento (38%), seguido de las tiendas especializadas (27%). Otra opción significativa, es mandar preparar el mueble a un carpintero, copiando algún modelo de las tiendas por departamento y/o especializadas, así como de revistas de decoración.

7.- ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por un mueble de diseño?

Rango inc. sobre precio del mercado	%
0% a +9%	25%
+10% a +15%	45%
+16% a +25%	15%
+26% a +35%	10%
+36% a +50%	5%

Ante esta interrogante, el 45% señaló que estaría dispuesto a pagar entre +10% a +15% del precio de mercado, ante un mueble que ofrezca un diseño distinto, armonioso y que ahorre espacio.

8. Características Adicionales

Características adicionales	**%**
Incluir transporte	15%
Diseño	15%
Instalación	12%
Colores	9%
Garantía	6%
Variedad	3%
Tips para mantenimiento de muebles	3%

Cuando se consultó a los encuestados sobre las características adicionales que les gustaría que se les ofreciera en la compra de muebles, un 15% señaló que incluya transporte, un mismo porcentaje señaló que el mueble tenga diseño, es decir agradable a la vista, no común y que se combinen colores y un 12% señaló que también el servicio incluya la instalación de los muebles.

9. Proceso de compra

De acuerdo a lo respondido en el sondeo, sobre la adquisición de muebles en el público en general, podemos resumir en cuatro pasos el proceso de compra:

- Estar consciente que se necesita un mueble; buscar diseños en revistas o visitando tiendas especializadas.
- Analizar el espacio donde se ubicará el mueble.
- Escoger el material, color, diseño de acuerdo a la preferencia de cada persona y solicitar cotización.
- Decidir si es mejor comprar el mueble fabricado y en qué lugar, o si es mejor mandarlo preparar a un carpintero.

2.3.2. Conclusiones

- La mujer es la gran decisora en la compra de muebles para el hogar.
- La mayoría de muebles se renuevan cada 5 años o más. En el caso de los muebles para sala de estudio, la mitad de los encuestados señaló que lo renuevan cada 2 años inclusive, encontrándose una oportunidad en este tipo de muebles ya que son de alta rotación.
- La mayoría prefiere muebles de madera para sala, comedor y dormitorio. La melamine es otro material alternativo y preferido por los clientes, especialmente para muebles de cocina, lavandería y de estudio.

- Las palancas más importantes para la toma de decisión en la compra de un mueble son: material, funcionalidad, diseño y precio del mueble.
- Los atributos más difíciles de encontrar en el mercado de muebles son: ahorradores de espacio, variedad de diseños, que sean plegables. Asimismo señalan que muebles funcionales y prácticos no son fáciles de encontrar.
- La mayoría de personas compran muebles en tiendas por departamento y/o especializadas, de lo contrario copian los modelos y los mandan preparar a algún carpintero.
- La mayoría de personas encuestadas, señaló que como máximo estaría dispuesto a pagar por diseño entre 10% y 15% adicional del precio ofrecido en el mercado para un mueble de similar material.

2.4. Análisis Interno

2.4.1. Empresa

MUEBLES S.A.C. será constituida en la ciudad de Lima en el año 2011 con la finalidad de dedicarse al negocio de comercialización de muebles para departamento. La marca con la que daremos a conocer nuestros productos es "**Practidiseño".**

Esta empresa estará conformada por los siguientes socios:

• Ivonne Barreto

• Violeta Gamero

• Mónica Sánchez

Nuestra empresa tomará en cuenta los siguientes conceptos: necesidades, gustos, funcionalidad y principalmente decoración, enfocándonos en ofrecer muebles de diseño

para departamentos de 80 a 100 m^2, que sean funcionales, optimicen el espacio y que tengan un precio asequible.

El segmento al que nos dirigiremos es el B-C, quienes presentan la mayor demanda del mercado inmobiliario en Lima Metropolitana y por ende demanda muebles para sus nuevos departamentos.

La ventaja diferencial será "el diseño de los muebles con formas simples y modernas, ofreciendo decoración a través del color y funcionalidad junto a el aprovechamiento en espacios reducidos", refiriéndonos con funcionalidad a la modularidad, practicidad y a la garantía ofrecida de que nuestros productos cumplen plenamente la función para los que fueron creados, considerando el ahorro de espacio.

Para crear nuestros productos, nos inspiraremos en diseños de muebles de mercados extranjeros y también contaremos con un diseñador para crear nuestras propias líneas de muebles, con el propósito de no solamente captar el mercado nacional, sino también el internacional.

2.4.2. Misión

"Ofrecer a nuestros clientes muebles para departamentos que combinen la funcionalidad con el diseño creando formas decorativas a precios competitivos y de calidad garantizada."

2.4.3. Visión

Liderar el mercado peruano en la comercialización de muebles funcionales con diseño e incursionar en el mercado latinoamericano.

2.4.4. Valores

- Pasión por el diseño
- Innovación
- Mejora continua
- Responsabilidad socio ambiental

2.4.5. FODA de la Empresa

Fortalezas:

- Profesionales altamente capacitados
- Diseñador con experiencia en diseños de mobiliarios para el hogar.
- Muebles con diseños funcionales
- Modelos con diseño diferenciado
- Productos de alta calidad
- Mano de obra calificada

Oportunidades:

- La diversidad de especies tropicales del territorio nacional, permite generar diversos matices y acabados.
- Existe actualmente bajo nivel de innovación en diseño y desarrollo de productos.
- Nuevos canales en desarrollo, por ejemplo, Retail.
- Crecimiento del sector construcción
- Tendencia al uso de nuevos materiales para la fabricación de muebles

Debilidades:

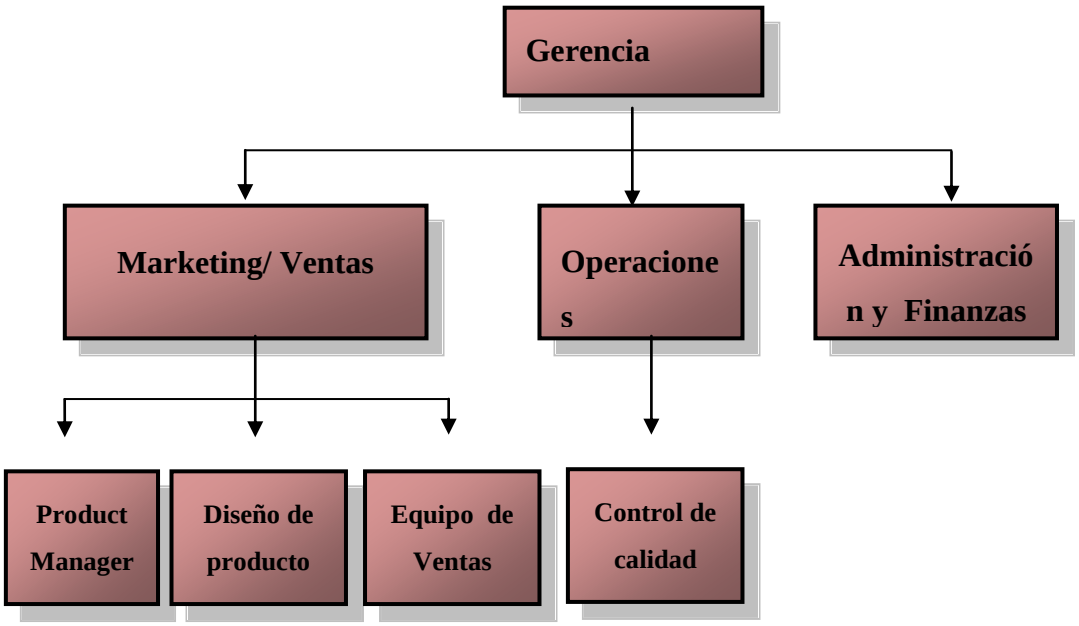
- La tercerización de la producción de muebles puede incurrir en la poca especialización productiva.
- No contar con talleres propios, no permite la eficiente administración de recursos en la cadena productiva considerando la informalidad del sector.

Amenazas:

- Productos importados de bajo costo.
- Irregularidades en el abastecimiento continúo de madera.
- Los diseños de los muebles pueden ser copiados
- Los centros de producción (talleres) se caracterizan por la falta de conocimiento técnico y de gestión para responder a las exigencias del mercado.
- Gran cantidad de competencia de empresas informales

2.4.6. Estructura organizacional

MUEBLES S.A.C. es una empresa en la cual el Gerente General es la cabeza de la organización, quien se apoya en las gerencias de cada una de las áreas estratégicas de la organización, tal y como se muestra en el siguiente organigrama:



Gerencia General: Conformado por el gerente general. Está encargada de dar las directrices para el funcionamiento de la empresa.

Marketing y Ventas: Una persona que será la cabeza del área de marketing y ventas, quien reportará a la gerencia general sobre el desempeño comercial del negocio. Se apoyará en un equipo, quienes tienen funciones claramente diferenciadas:

- *Análisis de Producto:* El analista de producto se encargará de desarrollar los productos y líneas que se lanzarán al mercado, considerando tendencias y preferencias actuales, para lo cual se apoyará en un diseñador. También se ocupará de velar por la rentabilidad de cada una de las líneas de productos y de su promoción, de tal manera de que siempre tengamos un portafolio rentable.
- *Diseño de producto:* El diseñador y su asistente se encargarán de diseñar las nuevas líneas de productos de acuerdo a la oportunidad encontrada por el analista de producto; asimismo se encargarán del diseño del catálogo.

- *Equipo de ventas***:** Tendremos dos tiendas, cada una de ellas contará con dos vendedores, quienes tendrán la responsabilidad de las ventas de muebles en cada una de ellas. El personal de ventas contará con un catálogo como herramienta.

Adicionalmente tendremos una persona que se encargará de la venta de muebles en los proyectos inmobiliarios.

Operaciones: Tiene la responsabilidad de materializar los productos propuestos por el equipo de marketing, a través de las siguientes funciones:

- Generar la proyección de la demanda de muebles.
- Contratar a los talleres que se encargarán de la producción de muebles, así como su capacitación en caso sea necesario.
- Supervisión de los talleres de carpintería.
- Control de los estándares de calidad de la materia prima, productos en proceso y terminados.
- Velar por el ahorro en costos en la fabricación de muebles.
- Distribución de los productos terminados al almacén y/o clientes.

Administración y Finanzas: Tendrá la responsabilidad del manejo de la parte Contable y Financiera de la empresa, generando las alertas en el momento oportuno. Además se encargará de la selección, capacitación del personal.

El número de empleados por área serían:

Área	Número de empleados
Gerencia General	1
Marketing	4
Ventas	5
Operaciones	2
Administración y Finanzas	2
Total empleados	**14**

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING

3.1. Segmentación

Variables demográficas

Nuestros productos van dirigidos a la población joven-adulta del mercado peruano, quienes representan la mayoría de la población y que es el segmento que muestra el mayor interés por adquirir una vivienda. El rango de 20 a 34 años representa al 55% del público interesado en comprar una vivienda, según la Encuesta Hogares Capeco 2010.

Variables Geográficas

En una primera etapa nuestros productos van a estar dirigidos a los hogares de Lima, ya que representa al 31% de la población del país (INEI) y nuestros centros de producción se encontrarán en esta ciudad (el 44% de los fabricantes de muebles del país, se encuentran en Lima -Censo Manufacturero 2007). Asimismo la demanda de departamentos en Lima es bastante significativa, debido al crecimiento del sector construcción en los últimos años.

Variables Socioeconómicas

Teniendo en cuenta que los muebles que ofreceremos son para departamentos (ahorradores de espacio), se ha considerado que el nivel socioeconómico al que nos dirijamos sea el que adquiere más departamentos, es decir el B-C. Esto se sustenta, tomando los datos del XVI Estudio de Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y Callao - Capeco 2010, que señala que el 39% de la demanda efectiva por vivienda se da en el NSE medio y el 22% en el medio alto. Asimismo en este segmento se encuentra una gran parte de la población (A/B 23%, C 33% de la población Encuesta Nacional de Hogares INEI 2010).

Variables Conductuales

Segmentación por Ocasión de compra.

Los muebles son adquiridos cuando:

- Se inicia un hogar y se necesita comprar muebles para la nueva familia.
- Se adquiere una nueva vivienda, como un departamento, en el que el espacio es reducido y las dimensiones de los muebles a utilizarse deben ser menores a los utilizados en una casa, por ejemplo.
- Se necesita renovar un mueble, debido al desgaste por su continua utilización.
- Se desea renovar o mejorar el estilo del hogar.

Segmentación por Beneficios Buscados:

De acuerdo al sondeo realizado, los atributos más valorados son: el material y la funcionalidad, seguido del diseño y la garantía que se ofrezca por la compra del mueble.

Por todo lo anteriormente mencionado, el segmento de la empresa sería:

"El segmento al que va dirigido la marca PRACTIDISEÑO, está conformado por hombres y mujeres jóvenes de Lima, de un nivel socio económico medio-alto y medio, para quienes es importante el diseño y funcionalidad de los muebles para crear ambientes visualmente agradables que les permitan vivir mejor".

3.2. Posicionamiento

Grupo Objetivo

Hogares jóvenes peruanos

Marco de referencia

La marca "PRACTIDISEÑO" se posiciona dentro del mercado de muebles.

Punto de diferenciación

De acuerdo al sondeo realizado, una de las características más valoradas, pero más difíciles de encontrar en el mercado es el de encontrar muebles ahorradores de espacio.

Razón estratégica o "reason why"

Diseño y funcionalidad.

Por tanto el posicionamiento de la marca sería:

"Para Hogares Jóvenes Peruanos PRACTIDISEÑO es una marca especializada en la comercialización de muebles que te permite ahorrar espacio por sus diseño y funcionalidad".

3.3. Estrategia de Diferenciación

Actualmente existe gran oferta de muebles en el mercado limeño, sin embargo existe la tendencia en los pequeños empresarios a copiar y/o mantener los mismos estándares, diseños y modelos en los muebles para el hogar. PRACTIDISEÑO se diferenciará porque ofrecerá diseños novedosos para el mercado local y que además busquen ahorrar espacio.

Por tanto la ventaja diferencial es:

"Marca especializada en la comercialización de muebles de diseño con formas simples y modernas, funcionales y ahorradores de espacio que satisfacen las necesidades de los hogares peruanos"

Rrefiriéndonos con funcionalidad a la modularidad, practicidad y a la garantía ofrecida de que nuestros productos cumplen plenamente la función para los que fueron creados, considerando el ahorro de espacio.

3.4. Estrategia de Mercado

Desarrollo de Mercado

Muebles S.A.C. busca desarrollar el mercado ofreciendo como paquete promocional el servicio de asesoría de decoración dos veces al año (Julio y Diciembre), con el propósito de crear una conciencia en el consumidor limeño de que es posible crear ambientes bellos a un precio asequible, generando nuevos hábitos de consumo en el hogar.

Desarrollo de Producto

Anualmente se introducirán dos nuevas colecciones de muebles, considerando la tendencia de diseño mundial y las nuevas necesidades de los consumidores peruanos, lo que conoceremos a través de los focus group que realizaremos anualmente.

Se mantendrá una línea de muebles llamados “Tradicionales” que se ofrecerán durante todo el año.

Asimismo, también en el mediano plazo, se ofrecerán artículos decorativos para el hogar, que complementen y realcen los diseños de los muebles, generando de esta manera un concepto para la decoración del hogar y una alternativa completa para el cliente.

CAPÍTULO 4 : ESTRATEGIA COMERCIAL

4.1. Producto

Dado que un gran porcentaje de personas prefiere encontrar el mayor número de muebles en un solo lugar, por practicidad y ver cómo queda la decoración de los distintos ambientes del hogar en conjunto, nuestro portafolio de productos será de todo tipo de muebles para el hogar.

Considerando el crecimiento de la demanda de departamentos en Lima, MUEBLES S.A.C. ofrecerá muebles que estén acorde con el espacio del que disponen.

La oferta de productos que nosotros ofreceremos serán muebles de diseño, es decir muebles con formas simples y modernas, ofreciendo decoración a través del color que busquen optimizar el espacio, que es precisamente lo que busca el consumidor y que será nuestra ventaja diferencial, ya que actualmente en el mercado los diseños ofrecidos son bastante similares.

Los muebles que ofreceremos son:

- Sala - Comedor
- Dormitorio: infantil, juvenil, matrimonial
- Estudio
- Lavandería

Ambientes	Muebles
Sala-Comedor	Juego de comedor, mesa de centro, muebles modulares y centro de entretenimiento
Dormitorio	Cama y muebles modulares
Estudio	Escritorio y muebles modulares
Lavandería	Muebles modulares

Foto Nº 4:

Juego de Comedor 1 (con Mesa Extensible)



Fuente: Mueblería italiana tomado de Internet

Constantemente nos preocuparemos de recoger información de nuestros clientes para mejorar e innovar los diseños, de acuerdo con la tendencia del mercado (focus groups).

Los muebles que ofreceremos, serán fabricados de madera o melamine, de acuerdo al tipo de mueble y necesidad del cliente. Un servicio adicional que brindaremos en

nuestras tiendas es el asesoramiento para la elección de muebles de acuerdo a la decoración del ambiente dónde se colocará.

Ofreceremos garantía de un año, ya que seremos rigurosos en la calidad de los productos que vendamos.

El catálogo de nuestros productos los podemos ver en el Anexo B.

Proceso de desarrollo de nuestros muebles:

- Para iniciar nuestras operaciones un año antes se desarrollarán los diseños de todo nuestro portafolio de productos, posteriormente cada año lanzaremos 2 nuevas líneas.
- Visitaremos 1 vez al año las Ferias de muebles en Europa, para conocer las nuevas tendencias.
- Mantendremos la vanguardia de nuestros muebles, tomando en cuenta las propuestas de tiendas especializadas en diseño de muebles en el mercado mundial.
- Realizaremos focus groups 2 veces al año para conocer las necesidades del consumidor y validar nuestras propuestas en el mercado peruano.
- Contaremos con un diseñador industrial senior con experiencia en el diseño de muebles, que tendrá el soporte de un diseñador junior.
- Nos preocuparemos de utilizar software de última generación para el diseño de muebles.

4.2. Precio

Nuestros productos al ser diferenciados de los modelos de la competencia, estarán ligeramente por encima del promedio del mercado (+10% a +15%), dependiendo del modelo y material. Creemos que esta diferencia en precio vs nuestros competidores será aceptada por la practicidad y diseños de nuestros productos, precisamente porque son características valoradas por el segmento al que nos dirigimos (B-C). Al tener un ligero incremento de precio frente a la competencia, no significa que no seamos asequibles. Nosotros ofreceremos muebles de diseño para aquellos consumidores que no puedan

acceder a tiendas especializadas en venta de muebles o que no puedan contratar a un diseñador; nosotros nos presentamos como una alternativa más económica.

Para poder lograr el nivel de precio señalado y evitar desfasarnos de la competencia en el mercado de nuestro segmento, hemos planteado una estructura de costos que nos permita afrontar estos precios, con el margen esperado.

4.3. Plaza

Inicialmente contaremos con dos tiendas ubicadas en el CC Plaza San Miguel y en CC Real Plaza Primavera, en las que se exhibirán los muebles al público en general. En un futuro y cuando incrementemos el volumen de producción también se planea utilizar como canal de distribución las tiendas por departamento como: Saga y Ripley.

Los muebles fabricados se encontrarán una parte en la tienda y otra en nuestro almacén. El cliente podrá comprar los muebles a través de la tienda, además tendrá la opción de ellos mismos llevárselos o nosotros transportarlos a su domicilio.

4.4. Promoción

Para promocionar nuestra marca, realizaremos las siguientes acciones:

- Colocaremos nuestro aviso en las páginas amarillas de Telefónica y Claro.

- Volantearemos afiches en los proyectos nuevos, principalmente para hacernos conocidos.
- Semestralmente generaremos un catálogo, como vitrina de nuestros productos, con las colecciones vigentes.

- Generaremos alianzas estratégicas con constructoras, para que puedan mostrar nuestro catálogo de productos a sus clientes y posibles propietarios de los departamentos. Decoraremos sus departamentos pilotos con nuestros muebles, para contar con una vitrina adicional.
- Dentro del catálogo, volante y cualquier otro canal de comunicación al público, resaltaremos la funcionalidad, diseño y la generación de ahorro de espacio de nuestros muebles, así como la garantía de 1 año que ofrecemos.
- Paulatinamente participaremos de las Ferias Inmobiliarias, para incrementar nuestra participación de mercado.
- Colocaremos avisos en medios escritos: revistas de decoración, hogar, periódico, cada cuatro meses.
- Una vez al año tener la semana de liquidación, los productos tendrán entre 40% y 60% de descuento.
- Promociones exclusivas a los nuevos propietarios de un departamento en un edificio en particular, días previos a la entrega del mismo.
- Con el propósito de sensibilizar al consumidor sobre aspectos de decoración y darle un valor agregado en la compra de muebles, en los meses de Julio y Diciembre se ofrecerá un paquete promocional de asesoría de decoración por la compra mínima de S/4,000.
- Portal Web: La empresa tendrá una página web interactiva, en la que se presentarán todas las líneas de productos que manejamos, asimismo el visitante tendrá la opción de armar su ambiente (sala, comedor, dormitorio, etc.) y escoger los muebles, el color de ellos y ver cómo quedará.
- Redes sociales: Contaremos con nuestra página en facebook para tener mayor contacto con el público y de esta manera conocer más de cerca sus necesidades y preferencias.

CAPITULO 5: OPERACIONES

5.1. Objetivos Operativos

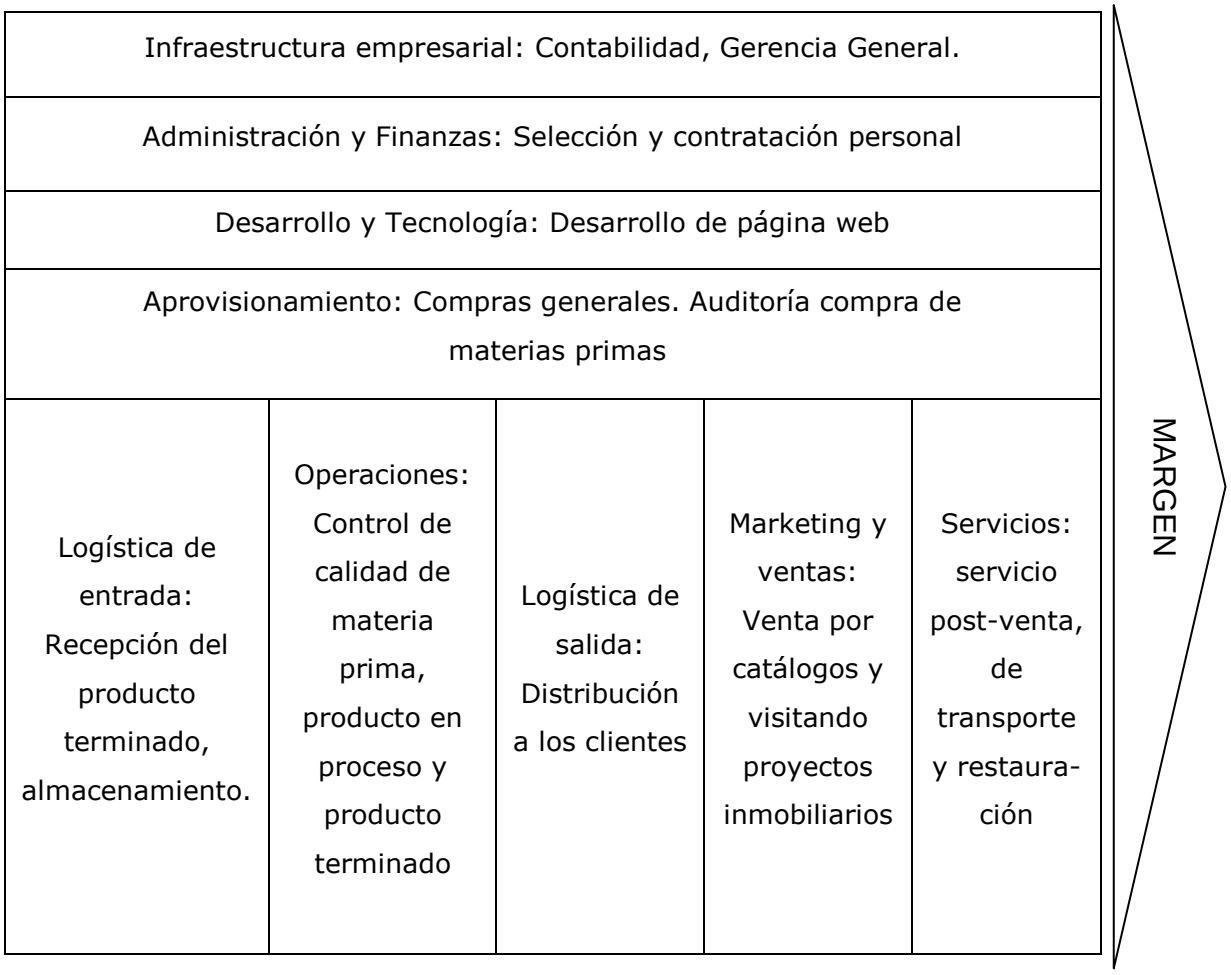
5.1.1. Objetivo General

Lograr eficiencia en la producción y distribución de los muebles fabricados garantizando la calidad y tiempo de entrega de los productos.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Garantizar que las materias primas cumplan con nuestros estándares de calidad para asegurar la calidad del producto terminado.
- Reducir los costos de producción y distribución, sin sacrificar la calidad de los productos.
- Optimizar los tiempos de producción, para ser más eficientes.
- Controlar procesos administrativos y operativos eficientes

5.2. Cadena de Valor



FALTA DISEÑO DE PRODUCTOS NUEVOS

5.3. Metas Operativas

Hemos planteado como metas, los siguientes indicadores, los cuales nos garantizarán un alto nivel de competitividad en el mercado de muebles.

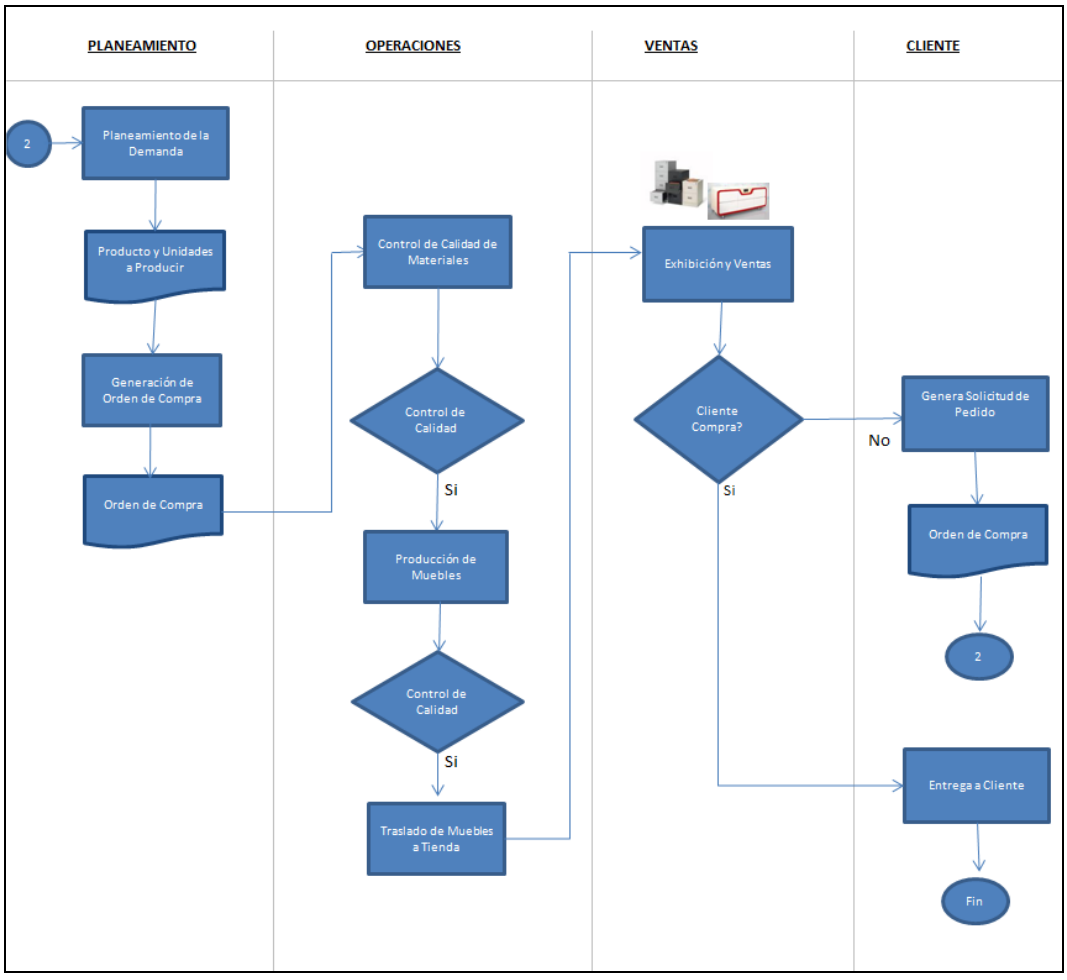
KPI – Indicadores de Gestión	
Calidad	
% de mermas en insumos	20%
% de devoluciones de lotes defectuosos al taller.	10%
Tiempo máximo de de producción por parte del taller	20 días
Entrega	
% de cumplimiento de fecha de entrega del taller a Muebles S.A.C.	95%
% de cumplimiento de fecha de entrega de los productos de Muebles S.A.C a los clientes.	95%

DEBERIA HABER UN KPI DE NUMERO DE CREACIONES NUEVAS, SE SUSTENTA CON 2 COLECCIONES AL AÑO

5.4. Puntos Críticos dentro del Proceso Operativo

Para poder entender mejor el proceso de operaciones, se muestra a continuación el diagrama del proceso:

VA



Es sumamente importante identificar los puntos críticos dentro de nuestro proceso para poder establecer los controles necesarios con el fin de fabricar muebles de alta calidad y satisfacer a nuestros clientes.

Dentro de los puntos críticos, podemos mencionar:

- Proyectar la demanda: Al inicio de las operaciones de la empresa será más complicada la planificación, pero a medida que tengamos historia de nuestras ventas podremos ser más asertivos en el pronóstico de la demanda.
- Garantizar la calidad de la madera y demás materias primas que serán usadas por los carpinteros con los que trabajaremos. En el caso de la madera, el óptimo secado es fundamental, ya que los valores dimensionales y de humedad de la madera se estabilizan evitando así rajaduras y doblajes de la madera. Asimismo, la madera va a mejorar sus propiedades en la elasticidad, dureza de los lados y resistencia al ataque de hongos.
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquirida por los talleres, en función a la calidad y tiempos de entrega, para lo cual se contará con un supervisor de la empresa en el taller.
- Evaluar cuando se acepta un pedido: Sólo se aceptará en caso el pedido sea de un producto ya existente del cual ya se agotó el stock o se solicite una variación en el acabado del producto, el cual no implique cambio en la estructura del mismo.
- La informalidad de las empresas de transporte genera que debamos ofrecer la entrega, en caso el cliente lo solicite, en un lapso no mayor a 48 horas, cuando debiera ser de inmediato.

5.5. Estrategias Operativas

5.5.1. Diseño del Proceso

El diseño del proceso, comprende el análisis de las siguientes actividades: selección del proceso productivo, integración vertical, flexibilidad de los recursos, compromiso del consumidor e intensidad de capital.

Selección del Proceso Productivo

La estrategia de producción sería la de Flujo Flexible, debido a que ésta considera como foco al proceso: el producto pasa de proceso en proceso hasta llegar a ser producto terminado.

Integración Vertical

Como parte de la integración vertical, nuestro negocio tendrá integración hacia adelante, tomando en cuenta que tendremos dos tiendas en donde mostraremos nuestros muebles, pero también integración hacia atrás, a pesar de no ser responsables de la compra de insumos, es necesario supervisar que la compra de los mismos se realicen en el tiempo adecuado y con la calidad que se requiere.

Flexibilidad de los recursos:

En relación a la flexibilidad de los recursos, los talleres con los que trabajaremos serán flexibles, es decir podrán fabricar diversos tipos de muebles. De ser necesario se especializarían talleres por línea de producto.

Intensidad de capital

Asimismo como parte de la intensidad del capital, definimos que la automatización sería flexible, es decir los talleres pueden modificar sus recursos, como equipos y fuerza de trabajo, para fabricar varios tipos de muebles.

5.5.2. Optimización de Recursos

Nuestra empresa optimizará recursos de las siguientes maneras:

- Tercerizar la fabricación de muebles: necesitamos el expertise de los carpinteros y de los talleres que llevan años fabricando muebles para el hogar.
- Realizar el control de la calidad durante la producción, lo cual eliminará los reprocesos, optimizando el uso de la mano de obra y materia prima.
- Optimizar el uso de la materia prima e insumos con un adecuado sistema de aprovechamiento y corte.

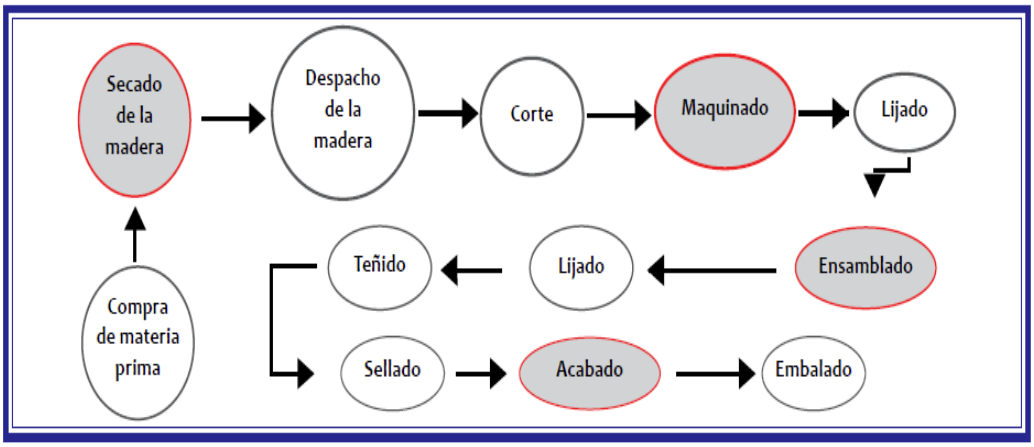
- Implementar un óptimo mantenimiento preventivo a las máquinas y herramientas de corte, lo cual permitirá incrementar sus rendimientos.

1. Capacitar al personal de los talleres con los que trabajaremos, lo cual incrementará la productividad de la mano de obra en la producción.

5.5.3. Calidad de la producción

A continuación, están resaltadas en rojo, las principales actividades donde se encuentra la mayor ocurrencia de dificultades en la implementación de control de calidad a lo largo del proceso de fabricación de un mueble:

Gráfico Nº 13:
Calidad de la Producción



Fuente: CITEMADERA

a. Secado de la madera

- Contenido de humedad de la madera, dependiendo del lugar al cual se enviará el producto a fabricar. Se recomienda para Lima un contenido de humedad de 10 a 12%.
- Para verificar la calidad del secado en la madera, se recomienda realizar las pruebas de esfuerzos o tensiones de la madera.

b. Maquinado

- Medidas de caja y espiga, son importantes porque determinan la estructura del ensamble del mueble y garantizan la durabilidad del mismo en el tiempo
- Medidas de rebajos, canales y cortes, se deben realizar según las especificaciones descritas en los planos para garantizar un buen ensamble.
- Verificación de color, homogéneo entre piezas, sobretodo en cubiertas, para un mismo producto.

c. Ensamblado

- Armado en cuadro, consiste en armar los costados, puertas y cubiertas del mueble que presenten cajas, espigas o machihembrado, con uniones cerradas.
- Medida de piezas, según especificaciones del listado de piezas, deben respetarse para asegurar las dimensiones finales del mueble y obtener un adecuado encaje.
- Identificación de piezas y cantidad, es importante mantenerlas ordenadas y completas. Lo que facilitará el armado.
- Pintado de paneles, con color antes de ser acoplados.

Nivelación de muebles, se debe corroborar la estabilidad de éstos.

d. Acabado

- Color y brillo del mueble, de acuerdo a lo especificado o uso de patrones de color.
- Aplicación de lacas y tiempo de secado, dependiendo del tipo de laca y recomendación del fabricante.
- Pruebas de adherencia, cada mueble debe pasar por esta prueba, la que se realizará colocando una cinta maskingtape sobre la superficie y luego se tirará con fuerza, si no se presentan restos de acabado en la cinta significa que el acabado es bueno.

5.6. Funciones Estratégicas: Logística

5.6.1. Planeamiento

El área se encargará del planeamiento del abastecimiento de los productos terminados, de tal manera que nunca haya quiebre de stock en ninguna línea que está dentro de nuestro portafolio, ya que sabemos que de ocurrir eso, estaríamos perdiendo alguna venta futura.

5.6.2. Compra

Tomando como base el planeamiento del abastecimiento del producto terminado, se emiten las órdenes de compras a cada uno de los talleres.

Cada taller tendrá las especificaciones técnicas de los productos que comercializaremos, por lo que así se fabrique en distintos talleres, se mantendrá la estandarización del producto. Asimismo dependiendo de la ficha técnica del producto, se sabrá en qué material se fabricará y qué dimensiones tendrá.

5.6.3. Control de Calidad

El área de Operaciones vela por la calidad de los productos en las siguientes actividades:

- Tercerización de la producción de muebles, se debe seleccionar el taller apropiado para esta finalidad, que cumpla con los estándares de calidad definidos.
- A lo largo del proceso productivo, se debe controlar la calidad de las materias primas, producto en proceso y producto terminado, para lo cual se contará con un supervisor de nuestra empresa en los talleres.

El control de calidad es un factor de competitividad y de desarrollo de una empresa, porque permite a las MYPE, lo siguiente:

- Garantizar la calidad y durabilidad de los productos
- Lograr la fidelización de los clientes
- Incrementar la demanda de productos, ampliando la cartera de clientes
- Ahorrar materia prima, insumo, materiales, tiempos de uso de máquina y mano de obra
- Optimizar procesos, reduciendo las mermas y desperdicios y evitando los reprocesos.

Lo que deseamos es un control de calidad en cada etapa del proceso, desde la compra de las maderas o tableros hasta el producto terminado, para así corregir desde un inicio los errores que pudieran presentarse al momento de la fabricación; con ello ahorraremos tiempo, materiales y mano de obra.

A través del control de calidad, queremos lograr que nuestro producto terminado satisfaga las necesidades y exceda las expectativas de nuestros clientes.

Con lo anteriormente mencionado, garantizamos que el producto cumpla con las características de seguridad, ergonomía y funcionalidad con el que fue concebido y ofrecido a los clientes.

5.6.4. Almacenamiento y Transporte

Considerando que tendremos dos tiendas, lo adecuado sería tener un almacén pequeño para los productos terminados.

En caso el producto terminado se trate de un pedido para algún cliente, será despachado directamente del taller al domicilio del cliente, tras haber hecho el respectivo control de calidad.

Contrataremos una empresa de transportes o camionetas para trasladar los muebles del taller o de la tienda al domicilio del cliente. Tomaremos en cuenta la capacidad de las unidades de transporte, rapidez, seguridad, cumplimiento de horarios.

5.7. Funciones Estratégicas: Producción

5.7.1. Selección del Proceso de Producción

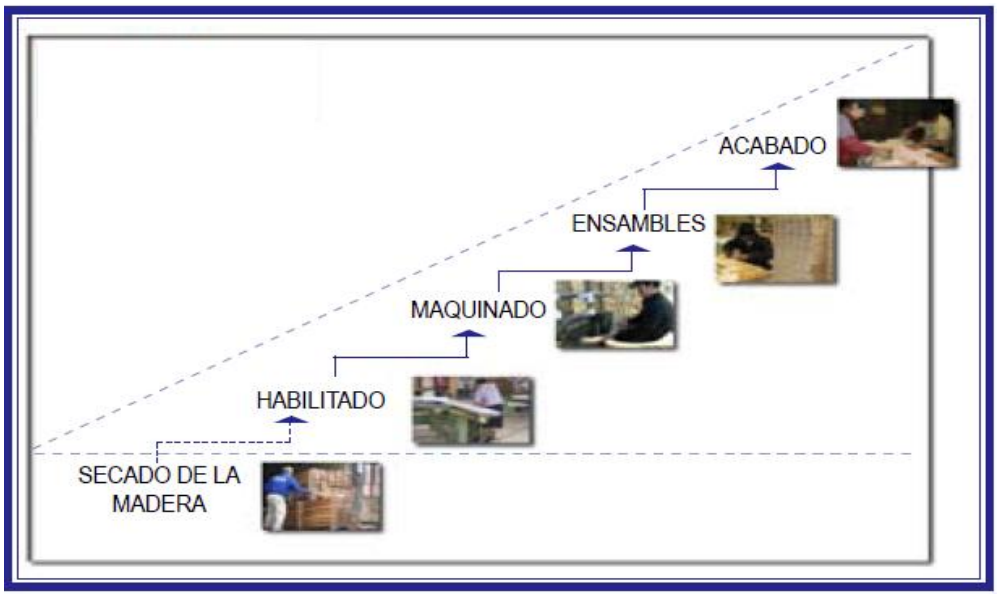
Como se había mencionado anteriormente, la estrategia de producción es de Flujo Flexible, ya que está enfocado al proceso, cada pieza irá de estación en estación para lograr ser un producto terminado.

5.7.2. Actividades del Proceso Productivo

Las fases del proceso de fabricación de un mueble son: habilitado, maquinado, ensamble y acabado. A continuación la explicación de lo que incluye cada fase:

Foto Nº 5:

Fases del Proceso de Fabricación



Fuente: CITEMADERA

Habilitado:

Tras haber recibido la madera seca o el tablero de MDF, el taller se hará cargo del habilitado que incluye la realización de operaciones de carpintería (trozado, listoneado, garlopeado, regruesado y encolado); que transforman la tabla de madera pre-dimensionada en partes y piezas más pequeñas de manera exacta en espesor (E), ancho (A) y longitud o largo (L) de acuerdo a las especificaciones de los planos y listado de partes y piezas, que formarán en su conjunto al mueble.

Maquinado:

Luego pasa al maquinado que consiste en la realización de cortes y desbastado de las partes y piezas habilitadas hasta conseguir su forma final, utilizando diferentes tipos de máquinas según los cortes y formas que se requieren para la formación del mueble.

Ensamble:

El siguiente paso es el ensamble o armado que consiste en unir piezas de madera, habilitadas y maquinadas, encajando las partes salientes de una en las entrantes de otra o

la unión de dos piezas. Las operaciones básicas que se realizan en el ensamble del mueble son: el pre-armado, lijado y ensamble propiamente dicho.

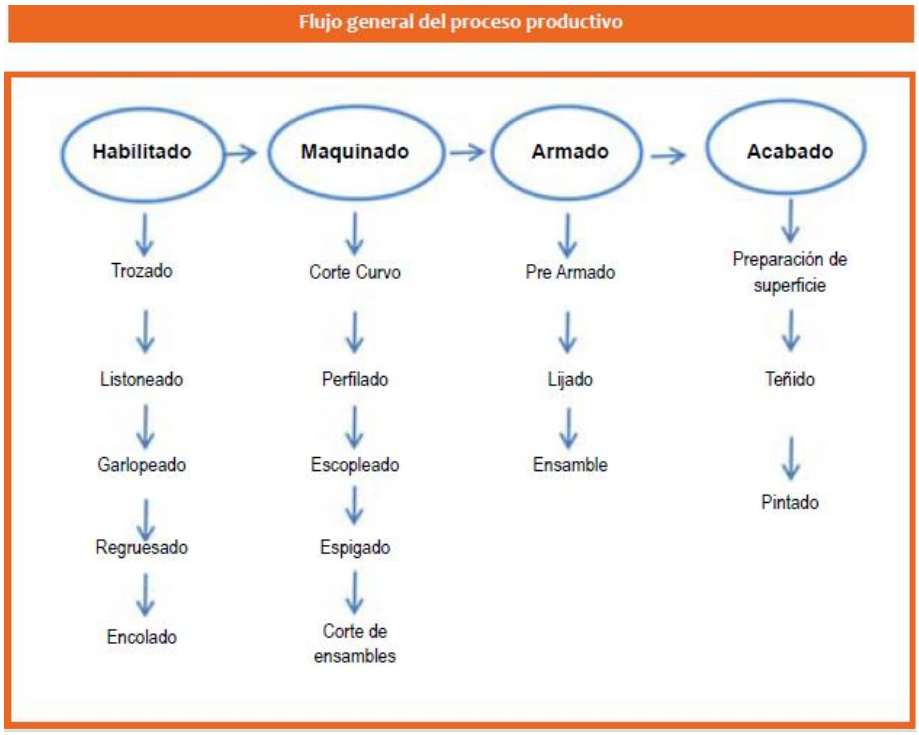
Acabado:

Por último viene el acabado, que comprende tres operaciones básicas: la preparación de la superficie con lija y masilla, el teñido y el pintado con el sellado y terminado final del acabado del mueble.

5.7.3. Diagrama de Flujo del Proceso Productivo

A continuación se detallan las operaciones dentro de cada actividad descrita en el punto anterior.

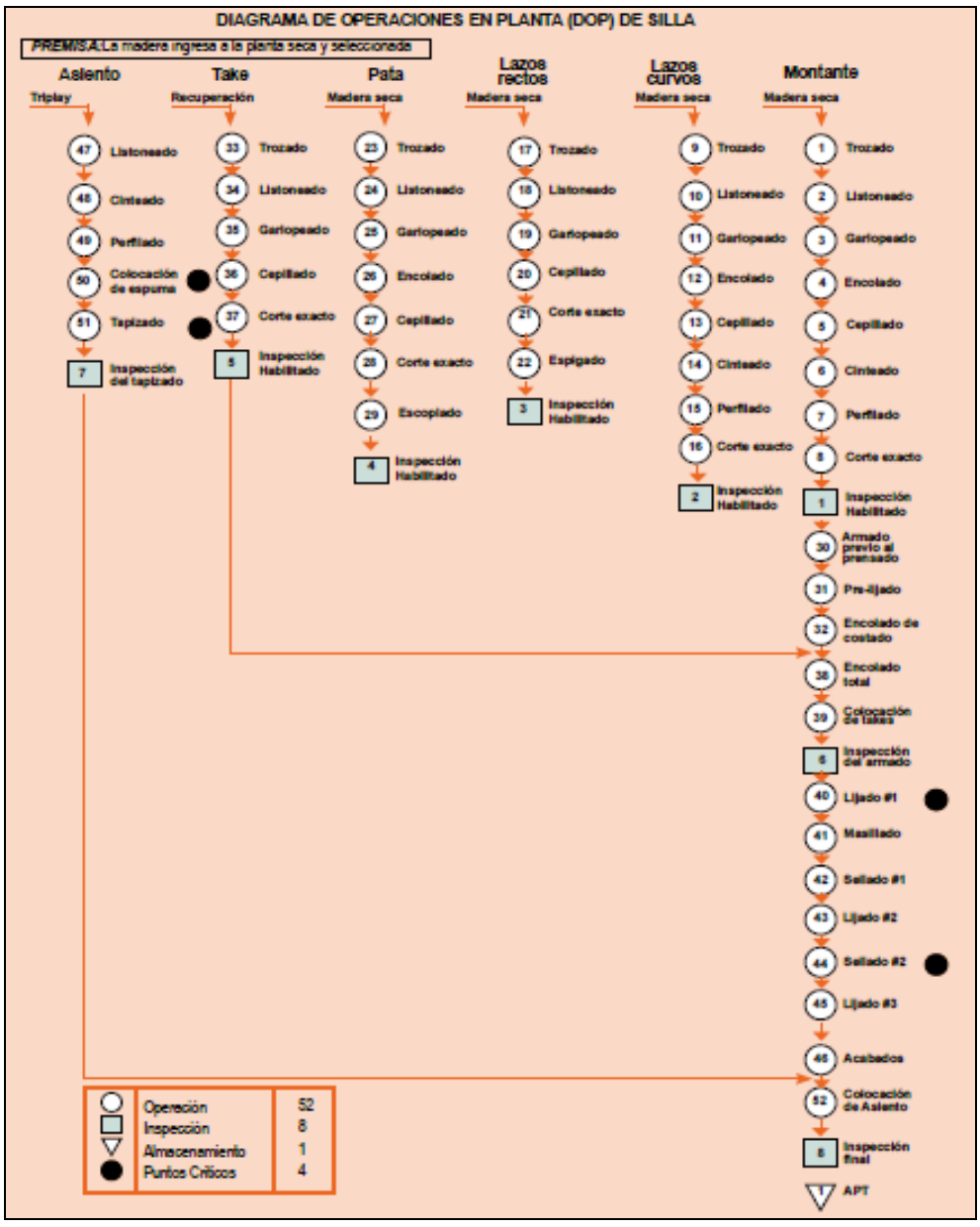
Gráfico Nº 14:
Flujo General del Proceso Productivo



Fuente: Estudio "Control de calidad en la producción de muebles y carpintería en madera" – CITE Perú 2009

5.7.4. Proceso de Producción

Para poder ilustrar el proceso de producción de un mueble, hemos considerado como ejemplo el DOP de la fabricación de una silla:



Fuente: Estudio “Control de calidad en la producción de muebles y carpintería en madera” – CITE Perú 2009

5.7.5. Ficha Técnica del producto (FTP)

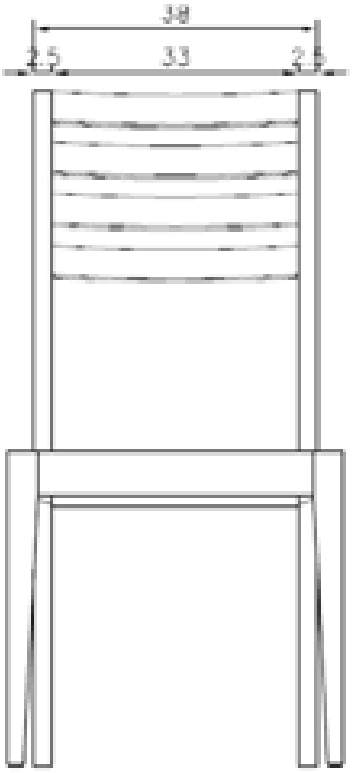
Como ejemplo anexamos la ficha técnica de una Silla.

Anexo: Expediente Técnico

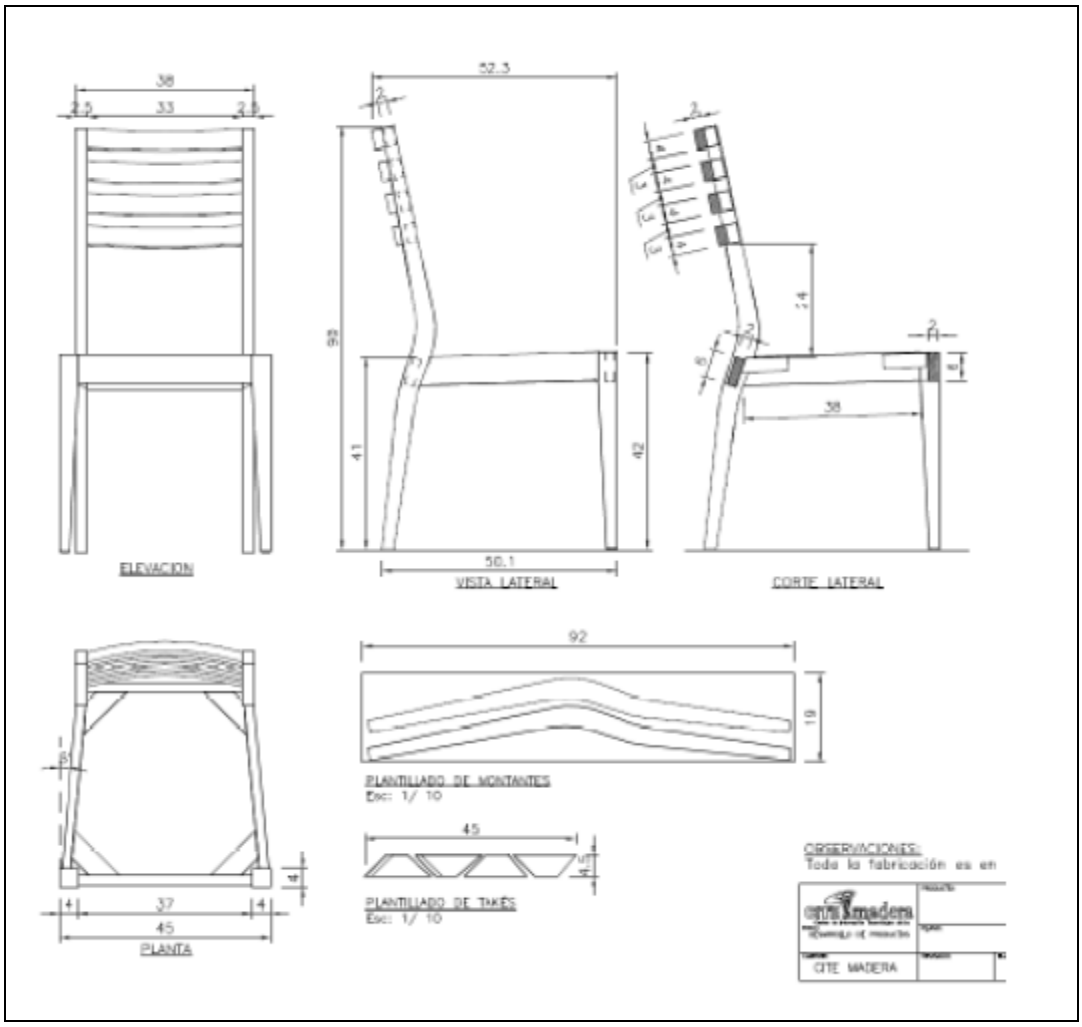
- *Producto: Silla*

  Dibujo del producto final

  Planos constructivos



Planos Constructivos



Cuadro Nº 18:

Listado de Piezas

Listado de piezas



LISTA DE PIEZAS

CLIENTE: CITEMADERA
DESCRIPCIÓN: SILLA#1
CODIGO: 02 03 001
DIMENSIONES: Ancho Profundidad

Descripción	Cant.	Observaciones	Cod. pieza	DIMENSIONES (mm) Esp.	Ancho	Largo	DIMENSIONES COMERCIALES Esp.	Ancho	Largo	PT
Montante	1	Salen 2 piezas /Plantilla		25,00	190,00	920,00	1,25	8,00	3.50	2.92
Patas	2	Despuntada		40,00	40,00	420,00	1,75	2,00	1.50	0.88
Lazos curvos	1	Pegas/ Salen 4 piezas		20,00	130,00	400,00	1.00	5.50	1.50	0.69
	1			20,00	120,00	400,00	1.00	5.00	1.50	0.63
Lazos laterales	2			20,00	60,00	425,00	1.00	3.00	1.50	0.75
Lazos frontales	1			20,00	60,00	420,00	1.00	3.00	1.50	0.38
Lazos posteriores	1			20,00	60,00	370,00	1.00	3.00	1.50	0.38
Take	1	Salen 4 piezas		30,00	45,00	450,00	1.50	2.00	2.00	0.50
TOTAL DE PIEZAS	10						PT			7.10
							TOTAL PT+MERMA 20%			8.53

TABLEROS TRIPLAY	Triplay 4mm	Triplay 6mm	Triplay 9mm	Triplay 12mm	Triplay 15mm	Triplay 18mm
CANT. DE TABLEROS %	0.00	0.00	0.00	0.07	0.00	0.00

Descripción	Cant.	Observaciones	Cod. pieza	DIMENSIONES (mm) Esp.	Ancho	Largo	M² x Pza	%x Pza
Asiento	1	Recorte con plantilla		12.00	450.00	435.00	195.75	7 %
TOTAL DE PIEZAS	1	OBSERVACION					TOTAL PT+MERMA 20%	

MATERIALES PARAASIENTO			
Triplay 12 mm	0.079	Tabl	Incluye 2% de merma
Espuma ¾	1.000	m²	
Napa Sicoloneada	0.500	m²	
Tela p/tapiz (60x60)	0.600	ml	
Tornillos 30 x 4.0	4.000	Unids	

Fuente: Estudio “Control de calidad en la producción de muebles y carpintería en madera” – CITE Perú 2009

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Objetivo

El objetivo del análisis económico-financiero es determinar la viabilidad del negocio de comercialización de muebles, para lo cual se realizó el análisis para un periodo de 10 años.

6.2. Supuestos

- Los proyectos de construcción de edificios demoran en promedio 10 meses.
- La tasa de interés bancaria anual factible de obtener en el mercado nacional es 24.10%, promedio bancario otorgado por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Para el pago de impuesto a la renta se considera 30% de las utilidades.
- La forma de pago de las unidades compradas a los talleres es al contado.
- La forma de pago de los muebles vendidos es al contado.
- Como parte del gasto de marketing se está considerando al inicio tener publicidad en televisión todos los domingos en el programa de inmuebles de Canal 5 por 30 segundos. A lo largo del año, disminuiremos o mantendremos esa presencia de acuerdo a las actividades de marketing.
- Tendremos dos tiendas para ofrecer nuestros muebles, así como una oficina y un almacén.

6.3. Inversión inicial

Como parte de la inversión inicial, hemos considerado compra de activo fijo y diversos gastos detallados a continuación:

Cuadro Nº 19:Inversión Inicial

En Nuevo Soles

Activo	Valor de Venta	IGV	Inversiones
Computadores	17,797	3,203	21,000
Módulos	9,492	1,708	11,200
Sillas	2,712	488	3,200
Anaqueles	2,373	427	2,800
Impresoras	1,695	305	2,000
Mesas de Trabajo	1,695	305	2,000
Total Activo Fijo	**35,763**	**6,437**	**42,200**
Gastos de Constitución	1,200		1,200
Construcción Pagina Web	8,475	1,525	10,000
Pago de Garantía de Alquiler	28,983	5,217	34,200
Remodelación Inicial	8,475	1,525	10,000
Capital de Trabajo	117,203		117,203
Total Inversión	**200,098**	**14,705**	**214,803**

6.4. Estructura de deuda

Hemos establecido que la estructura de deuda está compuesta de la siguiente manera: 42% será aporte de los inversionistas y el 58% restante será financiado a través del banco. A continuación el detalle:

Cuadro Nº 20: Estructura de la deuda

Estructura de Deuda

Estructura de Deuda	S/.	%
Deuda	124,803	58%
Patrimonio	90,000	42%
Total Inversión	**214,803**	**100%**

El préstamo que solicitaremos al banco será por S/. 124,803.39, cada uno de los tres inversionistas aportarán S/30,000. El promedio de la TEA que brindan los bancos a pequeños empresarios es de 24.10%, el préstamo se pagará en 60 meses. Considerando lo anteriormente mencionado la cuota mensual de S/.3,431.85, durante 5 años.

Cuadro Nº 21:

Endeudamiento

Mes Desembolso	
Prestamo	124,803.39
TEA	24.10%
TEM	1.8156%
Plazo	60 meses
Cuota Mensual	3,431.85

Pago Préstamo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización	15,476.28	19,206.07	23,834.73	29,578.90	36,707.41
Interés	25,705.90	21,976.12	17,347.46	11,603.29	4,474.77
Total	**41,182.19**	**41,182.19**	**41,182.19**	**41,182.19**	**41,182.19**

El total de intereses pagados en el primer año asciende a S/. 41,182.19 y la amortización del capital es de S/. 15,476.28.

6.5. Proyección de Ventas

A continuación se muestra el cuadro de la proyección de las unidades demandadas por año, así como la venta en soles a las que ascienden.

Cuadro Nº 22: Ventas proyectadas

Ventas Proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Demanda (UU)	1,147	1,354	1,609	1,926	2,184	2,388	2,635	2,879	3,150	3,466
Ventas (S/.)	1,172,034	1,383,682	1,695,941	2,136,512	2,617,344	3,007,005	3,459,942	3,990,552	4,592,055	5,313,001

El sondeo realizado para el presente Plan de Negocios, nos ayudó a determinar que las mesas de centro, los modulares, el centro de entretenimiento y los estudios son los

productos de mayor rotación.; es por ello que las ventas de estos productos proyectamos se incrementen en un 20% desde el año 1 hasta el año 5 y a partir del año 6 en 10%.

Para la proyección de la demanda de cada uno de los productos que ofrecemos se ha considerado el crecimiento del sector inmobiliario y del país en conjunto.

6.6. Proyección de Gastos de Ventas, Marketing y Administrativos

A continuación la proyección de los gastos mensuales del primer año que luego hemos utilizado para calcular el incremento de gastos de los siguientes años.

Gasto de Ventas - Marketing - Administrativos

En Nuevos Soles

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gastos de ventas													
Viáticos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Comisiones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Total Gastos de Ventas	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**1,900**	**22,800**
Gastos de Marketing													
Viajes				15,000									15,000
Focus group					2,400					2,400			4,800
Folletería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Publicidad Periódico	-	-	25,000	-	-	25,000	-	-	-	-	25,000	-	75,000
TV	4,000	4,000			2,000	2,000	2,000				4,000	4,000	22,000
Revistas	2,000	2,000	-	-	2,000	-	2,000	-	-	2,000	-	2,000	12,000
Promociones							5,000					5,000	10,000
Total Gastos de Marketing	**7,000**	**7,000**	**26,000**	**16,000**	**7,400**	**28,000**	**10,000**	**1,000**	**1,000**	**5,400**	**30,000**	**12,000**	**150,800**
Gastos Administrativos													
Luz - Agua	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	19,800
Teléfono+Internet	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Alquiler Tiendas	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	205,200
Alquiler Oficina	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	26,880
Alquiler Almacén	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	2,240	26,880
Celulares	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Mantenimiento	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	8,100
Total Gastos Administrativos	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**25,105**	**301,260**
Total	**34,005**	**34,005**	**53,005**	**43,005**	**34,405**	**55,005**	**37,005**	**28,005**	**28,005**	**32,405**	**57,005**	**39,005**	**474,860**

Hemos trabajado los gastos de planilla de un mes para calcular el incremento de gastos de los siguientes años.

Cuadro Nº 23: Gastos de planillas mensual

Gastos de Planillas Mensual

En Nuevos Soles

Remuneración Bruta							Descuentos			Remuneración Neta	Aportaciones		
Área	Descripción de cargo	Nro Empleados	Rem. Bruta	Rem. Bruta	16.67% Provisión Gratificación	Total	Impto 5ta categoría	13.00% AFP	Total Desc		9.00% ESSALUD	CTS	Total
Gerencia General	Gerencia General	1	9,000	9,000	1,500	10,500	1,260	1,365	2,625	7,875	945	750	1,695
Marketing/Ventas	Jefe	1	6,000	6,000	1,000	7,000	735	910	1,645	5,355	630	500	1,130
Marketing	Product Manager	1	3,000	3,000	500	3,500	210	455	665	2,835	315	250	565
Marketing	Diseñador	1	3,000	3,000	500	3,500	210	455	665	2,835	315	250	565
Marketing	Asistente de Diseñador	1	1,000	1,000	167	1,167	-	152	152	1,015	105	83	188
Ventas	Vendedores	5	2,000	10,000	1,667	11,667	1,435	1,517	2,952	8,715	1,050	833	1,883
Operaciones	Jefe de Operaciones	1	6,000	6,000	1,000	7,000	735	910	1,645	5,355	630	500	1,130
Operaciones	Calidad	1	2,000	2,000	333	2,333	35	303	338	1,995	210	167	377
Adm. y Finanzas	Contador	1	3,000	3,000	500	3,500	210	455	665	2,835	315	250	565
Adm. y Finanzas	Asistentes	1	1,000	1,000	167	1,167	-	152	152	1,015	105	83	188
		14	**36,000**	**44,000**	**7,335**	**51,335**	**4,830**	**6,674**	**11,504**	**39,831**	**4,620**	**3,667**	**8,287**

La Planilla de Sueldos está compuesta por costo mensual de S/. **48,118**

6.7. Estado de Ganancias y Pérdidas

Cuadro Nº 24: Estado de resultados proyectado – 10 años

Estado de Resultados Proyectado - 10 años

En Nuevos Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1,172,034	1,383,682	1,695,941	2,136,512	2,617,344	3,007,005	3,459,942	3,990,552	4,592,055	5,313,001
Costo de Ventas	468,814	553,473	678,376	854,605	1,046,938	1,202,802	1,383,977	1,596,221	1,836,822	2,125,200
Utilidad Bruta	703,220	830,209	1,017,565	1,281,907	1,570,406	1,804,203	2,075,965	2,394,331	2,755,233	3,187,800
Gastos Personal	577,418	588,967	606,636	636,967	668,816	702,256	737,369	774,238	812,950	853,597
Gastos Administrativos	301,260	307,285	316,504	332,329	348,945	366,393	384,712	403,948	424,145	445,353
Gastos de Ventas	22,800	23,256	23,954	25,151	26,409	27,729	29,116	30,572	32,100	33,705
Gastos de Marketing	150,800	153,816	158,430	166,352	174,670	183,403	192,573	202,202	212,312	222,928
Depreciación	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)	-352,634	-246,691	-91,535	117,531	347,991	520,845	728,619	979,796	1,270,150	1,628,642
Gastos Financieros	25,706	21,976	17,347	11,603	4,475					
Utilidad Imponible	-378,340	-268,667	-108,883	105,928	343,516	520,845	728,619	979,796	1,270,150	1,628,642
Impuesto 30%	0	0	0	31,778	103,055	156,254	218,586	293,939	381,045	488,592
Utilidad Neta	**-378,340**	**-268,667**	**-108,883**	**74,149**	**240,461**	**364,592**	**510,033**	**685,857**	**889,105**	**1,140,049**

Para elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas hemos considerado el incremento anual en base a la inflación. Tal como podemos observar nuestra utilidad neta comienza a ser positiva a partir del cuarto año con S/.74,149.00.

6.8. Flujo de caja libre

A partir del cuarto año tendremos un flujo de caja libre positivo, sin considerar los gastos de financiamiento.

Cuadro Nº 25: Flujo de caja libre proyectado – 10 años

Flujo de Caja Libre Proyectado - 10 Años

En Nuevos Soles

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)		-352,634	-246,691	-91,535	117,531	347,991	520,845	728,619	979,796	1,270,150	1,628,642
Impuestos		7,712	6,593	5,204	35,259	104,397	156,254	218,586	293,939	381,045	488,592
EBIT - Impuestos =NOPAT	-	-360,346	-253,284	-96,739	82,272	243,593	364,592	510,033	685,857	889,105	1,140,049
(+) Depreciacion y Amortización	-	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
(-) Cambio en Capital de Trabajo											-
(+) Valor Residual											117,203
Inversiones	-214,803										
Flujo de Caja Libre	-214,803	-356,770	-249,707	-93,163	85,848	247,170	368,168	513,609	689,433	892,681	1,260,829

Como podemos observar a partir del cuarto año del proyecto, se espera flujo positivo, esto es dinero disponible para los acreedores y accionistas.

6.9. Flujo de caja patrimonial

En el Flujo de caja patrimonial lo estamos calculando comenzando con la Utilidad Neta, es decir considerando los gastos financieros, y también tomamos en cuenta la amortización de la deuda en 5 años.

En el cuarto año tendremos un flujo de caja patrimonial positivo.

Flujo de Caja para el Patrimonio - 10 Años

En Nuevos Soles

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta		-378,340	-268,667	-108,883	105,928	343,516	520,845	728,619	979,796	1,270,150	1,628,642
(+) Depreciacion		3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
(-) Cambio en Capital de Trabajo											
(-) Amortización del principal (Préstamo)		15,476	19,206	23,835	29,579	36,707	-124,803	-	-	-	-
(+) Valor Residual											117,203
Inversion Inicial	-214,803										
Financiamiento	124,803										
Flujo de Caja	-90,000	-390,240	-284,297	-129,141	79,925	310,385	649,225	732,195	983,372	1,273,726	1,749,421

Este flujo de caja nos muestra lo que quedaría para el accionista.

6.10. Análisis de rentabilidad del proyecto

Hemos utilizado el método del CAPM para calcular la tasa de descuento:

Cuadro Nº 17:
Análisis de Rentabilidad del Proyecto

CAPM	16.04%
Promedio beta 60 últimos meses	2.68
Promedio Rendimiento S&P 500	10.75%
Promedio de T-Bond	7.59%
Riesgo País	2.12%

Tasa de descuento 16.04%

VAN S/. 458,137

TIR 25%

Utilizando la tasa de descuento de 16.04% el Valor Actual Neto es S/. 458,137 lo que quiere decir que no sólo cubre nuestra inversión inicial sino que además nos genera una ganancia de S/. 458,137. La Tasa Interna de Retorno es 25% quiere decir que el rendimiento del proyecto es mayor a la tasa esperada (16.04%).

Considerando que la tasa de descuento a la que como inversionistas queremos llegar es 20%, el VAN a esta tasa es de S/. 204,915.

Cálculo WACC

WACC (CAPM)	15.5%
CAPM	16.0%
Kd	19.4%
Kd neto	13.6%
Ks = CAPM + Riesgo país	18.2%

La rentabilidad esperada por el banco acreedor es de 19.4%, mientras que la rentabilidad exigida por los accionistas es de 18.2%; considerando estas tasas el promedio del capital (WACC) es 15.5%.

Al final de los 10 años la tasa de rentabilidad (TIR) es 25%, el cual es mayor a lo mínimo que debería rendir el capital invertido (WACC 15.5%).

6.11. Análisis de sensibilidad

Hemos elegido la variable de unidades ya que al analizar diversos escenarios y variables concluimos que es la más representativa por su efecto directo en los resultados. Los escenarios considerados son:

- Disminución de unidades de venta en 5%

Incremento de unidades de venta en 10%

- Disminución de unidades de venta en 5%

Al disminuir en 5% las unidades de venta, nuestra utilidad neta sigue siendo positiva a partir del cuarto año.

Cuadro Nº 27: Estado de resultados proyectado – 10 años

Estado de Resultados Proyectado - 10 años

En Nuevos Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1,113,432	1,314,498	1,611,144	2,029,686	2,486,477	2,856,655	3,286,945	3,791,024	4,362,453	5,047,351
Costo de Ventas	445,373	525,799	644,458	811,874	994,591	1,142,662	1,314,778	1,516,410	1,744,981	2,018,940
Utilidad Bruta	668,059	788,699	966,686	1,217,812	1,491,886	1,713,993	1,972,167	2,274,615	2,617,472	3,028,410
Gastos Personal	577,418	588,967	606,636	636,967	668,816	702,256	737,369	774,238	812,950	853,597
Gastos Administrativos	301,260	307,285	316,504	332,329	348,945	366,393	384,712	403,948	424,145	445,353
Gastos de Ventas	22,800	23,256	23,954	25,151	26,409	27,729	29,116	30,572	32,100	33,705
Gastos de Marketing	150,800	153,816	158,430	166,352	174,670	183,403	192,573	202,202	212,312	222,928
Depreciación	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)	-387,795	-288,201	-142,413	53,436	269,470	430,635	624,820	860,079	1,132,388	1,469,252
Gastos Financieros	24,499	20,944	16,533	11,058	4,265					
Utilidad Imponible	-412,294	-309,146	-158,946	42,377	265,206	430,635	624,820	860,079	1,132,388	1,469,252
Impuesto 30%	0	0	0	12,713	79,562	129,191	187,446	258,024	339,716	440,775
Utilidad Neta	**-412,294**	**-309,146**	**-158,946**	**29,664**	**185,644**	**301,445**	**437,374**	**602,055**	**792,672**	**1,028,476**

Si analizamos el flujo de caja libre, sólo en el cuarto año es positivo y observamos que considerando la misma tasa de descuento de 16.04% según el método de CAPM, el VAN es positivo (S/. 191,326) y la TIR es 20%.

Cuadro Nº 28: Flujo de caja libre proyectado – 10 años

Flujo de Caja Libre Proyectado - 10 Años

En Nuevos Soles

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)		-387,795	-288,201	-142,413	53,436	269,470	430,635	624,820	860,079	1,132,388	1,469,252
Impuestos		7,350	6,283	4,960	16,031	80,841	129,191	187,446	258,024	339,716	440,775
EBIT - Impuestos =NOPAT	-	-395,145	-294,485	-147,373	37,405	188,629	301,445	437,374	602,055	792,672	1,028,476
(+) Depreciacion y Amortización	-	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
(-) Cambio en Capital de Trabajo											-
(+) Valor Residual											111,343
Inversiones	-208,943										
Flujo de Caja Libre	-208,943	-391,568	-290,908	-143,797	40,981	192,205	305,021	440,950	605,632	796,248	1,143,396

Inclusive considerando un escenario pesimista en unidades, el VAN se mantiene positivo y la TIR es superior al costo promedio de capital (WACC 15.5%).

6.11.2. Incremento de unidades de venta en 10%

Hemos considerado un incremento en 10% de unidades vendidas colocándonos en el escenario optimista, tomando en cuenta la ventaja diferencial de nuestros productos y la aceptación que esperamos tener desde el primer año. En este escenario, nuestra utilidad neta sería positiva desde el cuarto año al igual que los escenarios anteriores.

Cuadro Nº 29: Estado de resultado proyectado – 10 años

Estado de Resultados Proyectado - 10 años

En Nuevos Soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	1,289,237	1,522,050	1,865,535	2,350,163	2,879,079	3,307,706	3,805,937	4,389,607	5,051,261	5,844,301
Costo de Ventas	515,695	608,820	746,214	940,065	1,151,631	1,323,082	1,522,375	1,755,843	2,020,504	2,337,720
Utilidad Bruta	773,542	913,230	1,119,321	1,410,098	1,727,447	1,984,624	2,283,562	2,633,764	3,030,756	3,506,580
Gastos Personal	577,418	588,967	606,636	636,967	668,816	702,256	737,369	774,238	812,950	853,597
Gastos Administrativos	301,260	307,285	316,504	332,329	348,945	366,393	384,712	403,948	424,145	445,353
Gastos de Ventas	22,800	23,256	23,954	25,151	26,409	27,729	29,116	30,572	32,100	33,705
Gastos de Marketing	150,800	153,816	158,430	166,352	174,670	183,403	192,573	202,202	212,312	222,928
Depreciación	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)	-282,312	-163,670	10,221	245,722	505,031	701,266	936,215	1,219,229	1,545,673	1,947,422
Gastos Financieros	28,120	24,040	18,977	12,693	4,895					
Utilidad Imponible	-310,432	-187,710	-8,755	233,029	500,136	701,266	936,215	1,219,229	1,545,673	1,947,422
Impuesto 30%	0	0	0	69,909	150,041	210,380	280,865	365,769	463,702	584,226
Utilidad Neta	**-310,432**	**-187,710**	**-8,755**	**163,120**	**350,095**	**490,886**	**655,351**	**853,460**	**1,081,971**	**1,363,195**

Analizando el flujo de caja libre, observamos que a partir del tercer año es positivo y considerando la tasa de descuento según el método de CAPM (16.04%), el VAN es S/. 991,760 y la TIR es 35%.

Cuadro Nº 30: Flujo de caja libre proyectado – 10 años

Flujo de Caja Libre Proyectado - 10 Años

En Nuevos Soles

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)		-282,312	-163,670	10,221	245,722	505,031	701,266	936,215	1,219,229	1,545,673	1,947,422
Impuestos		8,436	7,212	5,693	73,717	151,509	210,380	280,865	365,769	463,702	584,226
EBIT - Impuestos =NOPAT	-	-290,748	-170,882	4,528	172,005	353,522	490,886	655,351	853,460	1,081,971	1,363,195
(+) Depreciacion y Amortización	-	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576
(-) Cambio en Capital de Trabajo											-
(+) Valor Residual											128,924
Inversiones	-226,524		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	-226,524	-287,172	-167,306	8,105	175,581	357,098	494,462	658,927	857,036	1,085,547	1,495,695

Considerando un escenario optimista en unidades, el VAN se mantiene positivo y la TIR es superior al costo promedio de capital (WACC 15.5%) y supera ampliamente nuestras expectativas.

CONCLUSIONES

Dada la coyuntura actual del país de constante crecimiento, que se ve reflejado en el mayor poder adquisitivo de las personas, las necesidades de los consumidores han ido evolucionando, ahora son cada vez más sofisticadas, debido a que ellos siempre están en la búsqueda de querer vivir mejor. Esta es una gran oportunidad para ofrecer en el mercado productos que contribuyan a mejorar el estilo de vida de las personas.

Acorde con el crecimiento del país, el sector inmobiliario ha tenido un importante crecimiento en los últimos años y la oferta se ha centrado en departamentos pequeños, por lo que es relevante ofrecer muebles para este tamaño de inmuebles. Por lo anteriormente mencionado la oferta de muebles debe ir acorde con el segmento que adquiere un departamento, en este caso jóvenes de 20 a 34 años, de un nivel socioeconómico medio-alto y medio.

De acuerdo al sondeo realizado y a pesar de la excesiva competencia, junto a la tendencia de los comercializadores de competir por el precio, sin ofrecer modelos diferenciados, existe una oportunidad de brindar un concepto nuevo de muebles a un precio razonable, por lo que estamos seguros que nuestra ventaja competitiva de ofrecer muebles de diseño, funcionales y ahorradores de espacio será bastante valorado por el consumidor ya que señalan que no necesariamente actualmente se oferta.

Finalmente al hacer la proyección para un periodo de 10 años, a partir del cuarto año de iniciadas las operaciones generaremos utilidad. Por otro lado el rendimiento del negocio es mayor que la tasa esperada, considerando el promedio del mercado para los negocios de este giro, por lo que es un proyecto rentable.

Realizando el análisis de sensibilidad podemos observar que las unidades son una variable relevante pero aún en el escenario pesimista el negocio es rentable, dado los buenos resultados obtenidos en el escenario optimista es recomendable realizar mayores inversiones en la promoción del producto.

RECOMENDACIONES

Para poder mantenerse en este tipo de negocio es importante conocer las nuevas tendencias globales y aplicarlas en el mercado local, dándoles a los clientes la opción de estar creando su propio ambiente tendencias modernas y novedosas.

Considerando que los talleres son nuestros socios estratégicos y teniendo en cuenta la informalidad del sector; es importante considerar entrenamiento, capacitación, y actividades de generación de compromiso con el personal de los talleres, para garantizar la calidad de nuestros productos y la eficiencia en nuestros procesos.

Mayor apoyo del gobierno para las pequeñas y micro empresas, CITE Madera brinda la capacitación, pero aún existe bastante informalidad en el sector, se requiere mayor inversión para abarcar la mayor cantidad de pequeños empresarios, con ello se lograría tecnificar el proceso de producción y capacitar en temas de gestión, para mejorar la calidad de los productos.

ANEXO A – SONDEO

Para poder conocer sus necesidades o inquietudes queremos que se tome unos minutos para responder este pequeño cuestionario:

Sexo: ☐ M ☐ F EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

Nro. de hijos:_____

Lugar de residencia: ☐ Casa ☐ Departamento

1.- ¿Quién decide la compra de muebles del hogar?

_____

2.- ¿Qué muebles son los que renueva con mayor frecuencia y cada cuánto tiempo?

Donde:

A: Cada año,

B: Cada 2 años

C: Cada 5 años

D: Más de 5 años

	A	B	C	D	Detallar mueble
Muebles de sala (sofás, esquineros, mesas de centro, bar, organizadores, etc.)					
Muebles de comedor (juego de comedor)					
Muebles de dormitorio (cama, ropero, mesas etc)					
Muebles de cocina (repostero, juego de mesa, etc)					
Muebles de lavandería (estantes, repisa, etc)					
Muebles de sala de estudio (estantes, libreros, mesa, sillas, etc)					

3.- ¿Cuál es el material preferido para sus muebles?

	Madera	Melamina	Metal	Maderba	Otros
Muebles de sala (sofás, esquineros, mesas de centro, bar, organizadores, etc.)					
Muebles de comedor (juego de comedor)					

	Madera	Melamina	Metal	Maderba	Otros
Muebles de dormitorio (cama, ropero, mesas etc.)					
Muebles de cocina (repostero, juego de mesa, etc.)					
Muebles de lavandería (estantes, repisa, etc.)					
Muebles de sala de estudio (estantes, libreros, mesa, sillas, etc.)					

4.- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes al momento de decidir la compra de un mueble? Enumerar del 1 al 6, en orden de importancia, siendo 1 el más importante.

Precio ☐ Lugar de compra ☐

Garantía ☐ Material ☐

Origen (nacional/importado) ☐ Diseño ☐

Funcionalidad ☐

OTROS (detallar) _____

5.- ¿Qué considera son las características más difíciles de encontrar en el mercado de muebles? Enumerar del 1 al 6.

Funcionalidad y practicidad	☐	Ahorradores de espacio	☐
Diseño y armoniocidad	☐	Plegables	☐
Variedad	☐		

Otros (detallar) _____

6.- ¿Dónde suele comprar muebles?

Tiendas por departamento	☐
Plaza hogar	☐
Parque industrial villa el salvador	☐
Tiendas especializadas en muebles y diseño	☐

Otros (Especificar) _____

7.- ¿Qué valores agregados desearía que se incluya en la compra de un mueble?

_____

_____

_____

8.- ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por un mueble de diseño (original y con gran nivel de estética)?

0% a+ 9% ☐

+10% a + 15% ☐

+16 a +25% ☐

+26% a +35% ☐

+36 a +50% ☐

9.- ¿Cuál es el proceso que usted sigue al momento de comprar un mueble?

_____

_____

_____

_____

Muchas gracias…

ANEXO B - PRACTIDISEÑO

TIENDAS



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

CATÁLOGO

(Fotos extraidas de Internet – Mueblerias extranjeras)

Sofa Cama



Juego de Comedor 1 (con mesa extensible)



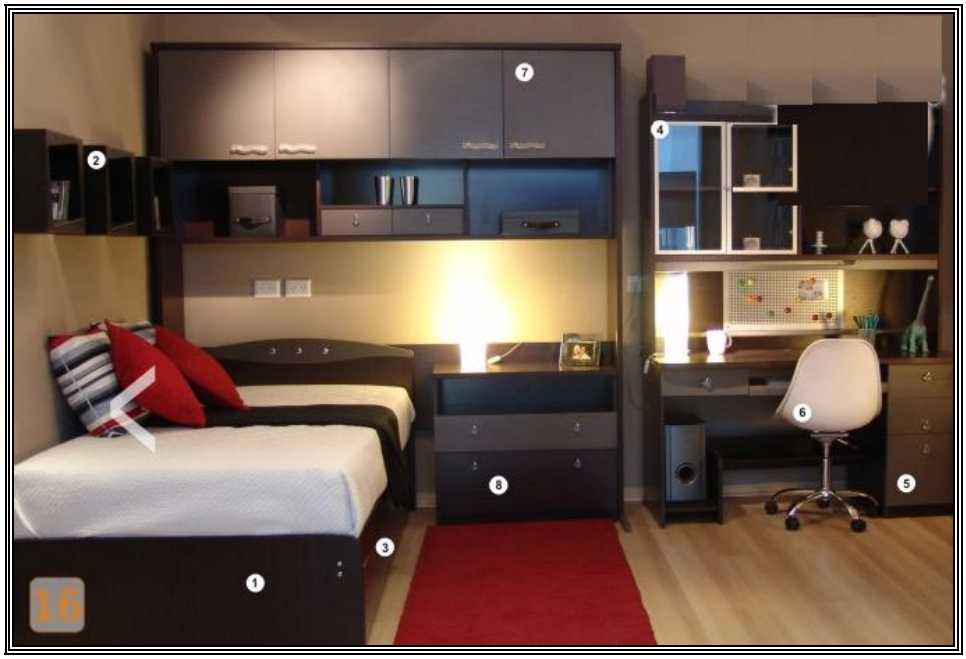
Juego de Comedor 2 y 3 (con sillas diferenciadas y con cajones)



Juego de Dormitorio Infantil



Juego de Dormitorio Juvenil 1



Juego de Dormitorio Juvenil 2



Juego de Dormitorio Matrimonial (con cajones)



Juego de dormitorio matrimonial

(Respaldar con diseño)



Centro de Entretenimiento (Básico)



Mesa de Centro 1 (con Puffs)



Mesa de Centro 2 (con cajones)



Mesa Básica



Modular 1





Estantería Modular 3



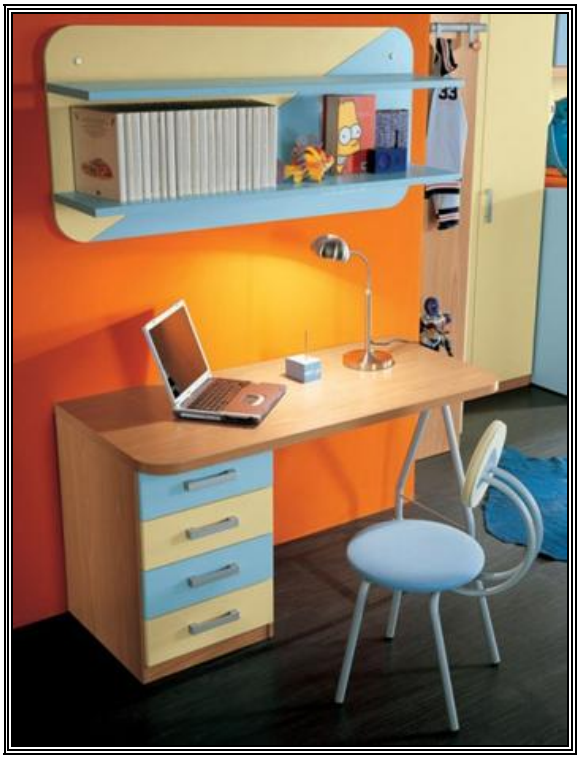
Estantería Modular 1



Estante de Limpieza



Estudio Infantil



Estudio Juvenil



Estudio de Adulto



Juego de Sala



BIBLIOGRAFÍA

1. Referencias de un enlace de Internet

Muebles de madera
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf

CITEMADERA
www.citemadera.gob.pe

Perú en cifras – Indicadores demográficos
http://www.inei.gob.pe/

2011 Situación inmobiliaria
http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/inmobiliario_peru_2011_tcm346-261212.pdf?ts=2862011

Población peruana
http://www.rpp.com.pe/2011-07-09-inei-poblacion-peruana-se-acerca-a-los-30-millones-noticia_383282.html

Proyectos de viviendas
http://gestion.pe/noticia/752817/estan-venta-700-proyectos-viviendas-toda-lima

Inflación del Perú

http://elcomercio.pe/economia/785814/noticia-peru-tendria-inflacion-mas-baja-crecimiento-mas-alto-region-durante-este-ano

Ministerio de Producción

http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/jmoscoso.pdf

http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf

Fondo Mi Vivienda

http://www.mivivienda.com.pe/portal/

2. Mercado

2009 CITEMADERA

Estudio Descriptivo "Control de Calidad en la Fabricación de Muebles en Madera en MYPE de Lima" - (2009)

2009 SNV

Identificación de las Necesidades de Innovación Tecnológica en la MYPE de la Madera y el Mueble en el Perú

2009 SNV

Estudio del Mercado Nacional de Madera y Productos de Madera para el Sector de la Construcción

Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera

2010 Capeco

XVI Estudio "El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao”

2010 Encuesta de Hogares

IPSOS Apoyo y Opinión 2010