UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS – EPE

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

“INNOMUEBLES”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar por el grado de bachiller de Administración de Empresas y
Contabilidad

AUTORES:

López Neyra, Carlos Alfonso ([0000-0002-2784-8744](#))

Ramírez Leyva, Silvia Maria ([0000-0003-1647-561X](#))

Rosado Frías, Ivonne Del Socorro ([0000-0002-9707-6479](#))

Pechón Yñigo, Norly Nataly ([0000-0002-5178-2749](#))

ASESOR DE TESIS:

Ricardo Enrique Lora Alvarez ([0000-0001-6969-8492](#))

Lima, 19 de diciembre 2017

1. Resumen Ejecutivo

A partir de la necesidad de ofrecer al cliente productos hechos a la medida, para los ambientes de su casa y así ayudar a resolver el problema de optimización de los espacios reducidos que ocupan, nace Innomuebles, no solo es ahorrar o resolver el problema de la incomodidad sino darle un valor agregado que es la organización de espacios, con alto grado de decoración e innovación.

Con la finalidad de sustentar la iniciativa de negocio planteada, el desarrollo del proyecto se estructura primeramente, estableciendo los aspectos generales del negocio, representa la idea principal, y descripción del equipo; seguidamente, en el planteamiento estratégico, se realiza un análisis de los aspectos externos e internos vinculados al negocio, estableciendo la visión, misión, y objetivos; luego se presenta la validación metodológica, diseño y resultados; prosigue el plan marketing, donde se plantean los aspectos fundamentales de publicidad e impacto; en plan de operaciones, encontramos toda la estructura de procesos y planeación de producción; posteriormente encontramos la estructura organizacional y recursos humanos; y por último el plan económico-financiero.

En conclusión, se obtiene que los escenarios considerados en los análisis de sensibilidad no exponen un resultado negativo por lo que confirman que el pronóstico financiero y económico es viable y que los inversionistas se recuperarían en 3 años a su iniciación. Además, debido al bajo nivel en el punto de equilibrio propuesto y la rentabilidad efectiva por encima del COK y WACC, la inversión en Innomuebles es altamente viable y rentable.

Palabras claves: Muebles, organización, decoración, innovación.

Executive Summary

From the need to offer the customer tailored products for the environments of your home and thus help solve the problem of optimizing the small spaces they occupy, Innomuebles is born, not only is saving or solving the problem of discomfort but to give an added value that is the organization of spaces, with high degree of decoration and innovation.

In order to sustain the proposed business initiative, the development of the project is structured first, establishing the general aspects of the business, represents the main idea, and description of the team; then, in the strategic approach, an analysis is made of the external and internal aspects linked to the business, establishing the vision, mission, and objectives; then the methodological validation, design and results are presented; the marketing plan continues, where the fundamental aspects of advertising and impact are raised; in the operations plan, we find the entire process structure and production planning; later we find the organizational structure and human resources; and finally the economic-financial plan.

In conclusion, we obtain that the scenarios considered in the sensitivity analysis do not expose a negative result, so they confirm that the financial and economic forecast is viable and that investors would recover within 3 years of its initiation. In addition, due to the low level at the proposed balance point and the effective profitability above the COK and WACC, the investment in Innomuebles is highly viable and profitable.

Keywords: Furniture, organization, decoration, innovation.

Tabla de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo	ii
Introducción.....	1
2. Aspectos Generales del Negocio	2
2.1. Idea/Nombre del Negocio	2
2.2. Descripción de la idea de negocio	2
2.3. Equipo de trabajo	3
3. Planeamiento Estratégico	5
3.1. Análisis externo:.....	5
3.1.1. Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.....	5
3.2. Análisis interno	16
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.	16
3.2.2. Análisis FODA	19
3.3. Visión	20
3.4. Misión.....	20
3.5. Estrategia Genérica	20
3.6. Objetivos Estratégicos.....	21
4. Investigación / Validación de mercado	22
4.1. Diseño metodológico de la investigación.....	22
4.2. Resumen de resultados	23
4.3. Conclusiones	23
5. Plan de Marketing.....	25
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	25
5.2. Estrategias de marketing	25
5.2.1. Segmentación	25
5.2.2. Posicionamiento	25
5.3. Mercado objetivo.....	26
5.3.1. Tamaño de mercado	26
5.3.2. Tamaño de mercado disponible.....	28
5.3.3. Tamaño de mercado operativo	29
5.3.4. Potencial de crecimiento de mercado.....	30

5.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix	32
5.4.1.	Estrategia de producto/Servicio	32
5.4.2.	Diseño de producto/Servicio	33
5.4.3.	Estrategia de precios (Análisis de costo y precios del mercado)	36
5.4.4.	Estrategia comunicacional.....	36
5.4.5.	Estrategia de distribución	37
5.5.	Plan de ventas y proyección de la demanda	38
5.6.	Presupuesto de marketing.....	41
6.	Plan de Operaciones.....	43
6.1.	Políticas Operacionales	43
6.1.1.	Calidad	43
6.1.2.	Procesos.....	45
6.1.3.	Planificación.....	48
6.1.4.	Inventarios	48
6.2.	Diseño de Instalaciones	49
6.2.1.	Localización de las instalaciones	49
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones	50
6.2.3.	Distribución de las instalaciones	50
6.3.	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	51
6.4.	Mapa de Procesos y PERT	54
6.5.	Planeamiento de la Producción	56
6.5.1.	Gestión de compras y stock.....	56
6.5.2.	Gestión de la calidad	56
6.5.3.	Gestión de los proveedores	56
6.6.	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	57
6.7.	Estructura de costos de producción y gastos operativos.	58
7.	Estructura organizacional y recursos humanos	61
7.1.	Objetivos Organizacionales.....	61
7.2.	Naturaleza de la Organización	61
7.2.1.	Organigrama.....	63
7.2.2.	Diseño de Puestos y Funciones.	64
7.3.	Políticas Organizacionales	67
7.4.	Gestión Humana.....	67
7.4.1.	Reclutamiento.....	68
7.4.2.	Selección, Contratación e Inducción	69
7.4.3.	Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.....	70

7.4.4.	Motivación	71
7.4.5.	Sistema de Remuneración	71
7.5.	Estructura de gastos de RRHH.....	71
8.	Plan económico-financiero	75
8.1.	Supuestos.....	75
8.2.	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	76
8.3.	Proyección de ventas	77
8.4.	Cálculo del capital de trabajo	79
8.5.	Estructura de financiamiento:.....	79
8.6.	Estados Financieros.....	81
8.7.	Flujo Financiero	82
8.8.	Tasa de descuento accionistas y wacc.....	85
8.9.	Indicadores de rentabilidad	86
8.10.	Análisis de riesgo	87
8.10.1.	Análisis de sensibilidad.....	87
8.10.2.	Análisis por escenarios (por variables)	91
8.10.3.	Análisis de punto de equilibrio.....	96
8.10.4.	Principales Riesgos Del Proyecto (cualitativos)	96
9.	CONCLUSIONES.....	98
	Conclusiones Generales	98
	Conclusiones Individuales.....	100
	Bibliografía	102
	Anexos	104

Indice de Tablas

Tabla 1: Matriz de análisis FODA.	19
Tabla 2: Mercado disponible.....	28
Tabla 3: Mercado operativo	29
Tabla 4: Crecimiento del mercado	31
Tabla 5: Presupuesto de Ventas - Cantidad.....	40
Tabla 6: Presupuesto de Marketing General	41
Tabla 7: Presupuesto de Ventas - Cantidad.....	42
Tabla 8: Análisis PERT	54
Tabla 9: Inversión de activos fijos	57
Tabla 10: Costos de producción y gastos de la Mesa batiente	58
Tabla 11: Costos de producción y gastos de la Repisa Tabla de Planchar.....	59
Tabla 12: Costos de producción y gastos del Mueble para TV	60
Tabla 13: Gastos de RRHH	73
Tabla 14: Estructura de inversión en activos fijos	76
Tabla 15: Presupuesto de Ventas - Cantidad.....	77
Tabla 16: Presupuesto de Financiamiento.....	79
Tabla 17: Calendario de Pago de Financiamiento.....	80
Tabla 18: Estados Financieros Anuales (En nuevos soles)	81
Tabla 19: Estados Financieros Anuales (soles).....	82
Tabla 20: Flujo Financiero	83
Tabla 21: Calculo de Depreciación Anual	83
Tabla 22: Flujo proyectado de Depreciación Anual.....	84
Tabla 23: Modelo CAPM para países emergentes	86
Tabla 24: Indicadores de rentabilidad	87
Tabla 25: PBI del sector construcción.....	88
Tabla 26: Evolución de los creditos hipotecarios.....	89
Tabla 27: Estado de Resultados – Estado Pesimista	91
Tabla 28: Flujo de Caja – Estado Pesimista	92
Tabla 29: Estado de Resultados – Estado Optimista.....	93
Tabla 30: Flujo de Caja – Estado Optimista	94
Tabla 31: Margen de Contribución	96

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis PESTEL.	5
Figura 2. Producción de muebles de madera.....	8
Figura 3. Ingresos y gastos según NSE 2016 – Lima Metropolitana.	9
Figura 4. Distribución de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana.	10
Figura 5. Distribución de zonas APEIN por niveles 2016 – Lima Metropolitana.	11
Figura 6. Competidores potenciales.	18
Figura 7. Estrategia Genérica Innomuebles.	21
Figura 8. Planteamiento de objetivos de marketing.	25
Figura 9. Propuesta de Valor Innomuebles.	26
Figura 10. Propuesta de Valor Innomuebles.	33
Figura 11. Mesa batiente.	34
Figura 12. Repisa y tabla de planchar.	35
Figura 13. Mueble para TV.	35
Figura 14. Ciclo de producción	44
Figura 15. Fundamentos pilares de la Calidad	46
Figura 16. Localización de las instalaciones	50
Figura 17. Distribución de las instalaciones.....	51
Figura 18. Especificaciones técnicas de la Mesa batiente.....	51
Figura 19. Especificaciones técnicas de la Repisa tabla de Planchar.....	52
Figura 20. Especificaciones técnicas del Mueble TV	53
Figura 21. Mapa de Procesos y PERT.....	54
Figura 22. Diagrama de análisis PERT	55
Figura 23. Organigrama	63

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto dar a conocer nuestra idea de negocio, enfocándonos desde la necesidad que existe en el mercado, debido a que en la actualidad la media del área de un departamento para el NSE B o C es de 60 m^2 , área que representa un desafío para el usuario que necesita equipar sus ambientes con muebles que le resulten funcionales y ahorren espacio.

Por ello nace INNOMUEBLES, una alternativa, que se ajusta a las nuevas necesidades de un público amante de la organización, decoración, innovación y básicamente en la optimización de espacios reducidos y además introducir este nuevo concepto de decoración en sus hogares la misma que da solución al problema de espacio. De allí que el objetivo del negocio plantea, adaptarse a un entorno cambiante, ofreciendo una sostenibilidad en el tiempo. Realizando un análisis externo e interno con el objetivo de conocer la competencia, evaluar esenciales acuerdos con los proveedores y determinar la estructura más eficaz para incrementar las ventas en un 5% de manera anual, diversificando nuestros productos e incrementar la presencia en redes sociales en un 15% anual.

En la actualidad el mercado inmobiliario, específicamente las Constructoras e Inmobiliarias ejecutan proyectos desde un área de 45 m^2 , y la demanda de este tipo y tamaño de producto es real, existe un gran número de clientes con departamentos y viviendas con esa área de vivienda, así mismo a través de las entrevistas realizadas y herramientas interactivas de las redes sociales (Fan page y Landing page), nos confirma el resultado de que hay un público de 25 a 55 años interesados en adquirir nuestros productos que forman parte de esta nueva tendencia que es colocar en el mercado actual la fabricación de muebles funcionales para el hogar con la finalidad de ahorrar y optimizar espacios; este proyecto está dirigido a los clientes que cuenten con departamentos pequeños y a las Inmobiliarias.

Finalmente, a través de este nuevo proyecto se destaca la oportunidad de un crecimiento sostenido brindando un servicio personalizado como valor agregado, teniendo como premisa principal una excelente optimización de espacios a medida, explotando el mercado y la expansión a futuro de otros mercados que nos permitan mantener una escalabilidad en nuestro proyecto.

2. Aspectos Generales del Negocio

PROYECTO DE MUEBLES FUNCIONALES PARA EL HOGAR

2.1. Idea/Nombre del Negocio

La idea del negocio que el equipo plantea nace de la necesidad de ofrecer al cliente productos hechos a la medida para los ambientes de su casa y así ayudar a resolver el problema de optimización de los ambientes reducidos que ocupan, nuestra idea no solo es ahorrar o resolver el problema de la incomodidad sino darle un valor agregado que es la optimización de espacios a medida.

En la actualidad el mercado inmobiliario, específicamente las Constructoras e Inmobiliarias ejecutan proyectos desde un área de 45 m², y la demanda de este tipo y tamaño de producto es real, existe un gran número de clientes con departamentos y viviendas con esa área de vivienda.

Es por esto por lo que el grupo plantea ofrecer al cliente muebles a la medida de sus áreas donde les facilite la organización, diseño y comodidad en su hogar y es así como nace la idea PROYECTO DE MUEBLES FUNCIONALES PARA EL HOGAR.

2.2. Descripción de la idea de negocio

En la actualidad el sector construcción sufrirá una leve mejora en sus ventas, aproximadamente un 2.01% respecto del 2016, por lo que los promotores y proveedores están siendo optimistas. Si las expectativas para el presente año se cumplen, existirá un mercado importante que atender.

Tras el análisis del equipo hemos visto que en el mercado actual hay pocos proveedores y negocios cercanos a la línea que ofrecemos en nuestro proyecto. Se ha observado que las familias pequeñas de 3 a 5 integrantes también buscan un beneficio adicional que su vivienda o departamento tenga muebles funcionales donde les permitan usarlos como los muebles para lo que son creados, pero también que tengan una función adicional o que no ocupen tanto espacio en las viviendas pequeñas.

Una casa pequeña puede ser el reto perfecto para ser más creativos y aprovechar cada rincón para crear un ambiente especial. No renunciar a la comodidad solo por tener una casa pequeña, un área pequeña puede ser una área funcional y elegante sin necesidad de comprometer el espacio reducido, es por eso que la gran tendencia en la actualidad son los muebles multifuncionales son los más adecuados, sofás con cajoneras y mesas plegables son los indicados.

2.3. Equipo de trabajo

Carlos Alfonso López Neyra

Profesional técnico titulado en la carrera de Administración de Empresas – CIBERTEC, estudiante del Noveno-Decimo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas cursando actualmente el Noveno-Décimo ciclo.

Actualmente trabajo como jefe de área de perecibles en Hipermercados Tottus con más de 12 años de experiencia laboral en el rubro retail, que me ha permitido ser una persona experta en ventas de desarrollo de equipos para la optimización de los indicadores y recursos, a través del estudio y experiencia laboral.

Ivonne Del Socorro Rosado Frías

Profesional técnica titulada en la carrera de Contabilidad en el Instituto Superior Tecnológico Miguel Grau - Piura y próxima egresada de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en la UPC. Actualmente me encuentro laborando en la Empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC, ya son 9 años, de los cuáles en estos dos últimos años asumí nuevas responsabilidades en el área de Tesorería como analista de Finanzas.

Norly Nataly Pechon Yñigo

Profesional técnica en Secretariado Ejecutivo, estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la UPC. Con 14 años de experiencia en gestión administrativa en el sector educación.

Mi aporte será brindar mi experiencia y los conocimientos adquiridos en la universidad, entre los que están mi capacidad en el área logística y habilidades comunicativas para la comunicación con el cliente interno.

Silvia Ramírez Leyva

Estudiante universitaria cursando el 10mo ciclo de la carrera de Contabilidad, persona responsable, creativa, empática con capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Cuenta con 4 años de experiencia profesional en el área de Finanzas –Tesorería de empresas reconocidas como Yobel SCM, Crosland, Benites, Forno&Ugaz.

Silvia ha logrado alcanzar los objetivos del área gracias a su compromiso, así como también al apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo lo cual aprecia con gusto.

3. Planeamiento Estratégico

3.1. Análisis externo:

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

Análisis PESTEL		
P - Políticos El entorno político importa, en la actualidad están más concentrados en los conflictos entre el Ejecutivo y el Legislativo, y no prestamos atención a los problemas relacionados con la lentitud de creación de nuevos empleos, la inseguridad ciudadana, etc. Sin embargo, los ciudadanos de a pie los sentimos y, como no vemos cambios, cada vez creemos menos en el gobierno, más allá de quién tenga la culpa. Por lo tanto, el tema 1 en la agenda debería ser resolver el problema político.	E - Económicos En el primer trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 creció 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior, incidió en este resultado la evolución favorable del consumo final privado que creció 2,2%, así como, la mayor demanda externa de nuestras exportaciones que aumentaron en 13,1%. En contraste, el consumo del gobierno se redujo en -4,0% y la inversión bruta fija se contrajo en -4,8%.	S - Socio-Cultural La mayoría de los peruanos vive de la explotación, transformación y exportación de los recursos naturales, de la agricultura y de los servicios. La reforma del SNIP debe ser orientada a promover proyectos de piscicultura, conservación de restos arqueológicos y cultura viva de los pueblos, el agropecuario, proyectos turísticos, teniendo incidencia directa en la lucha contra la pobreza, la inclusión y la productividad del país.
T - Tecnológicos El país se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).	E-Ecológicos Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales. Sin embargo estos no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada. En lugar de eso, a través de su historia, ha habido un patrón según el cual un determinado recurso desencadena un auge económico que es rápidamente seguido por la reducción de los recursos y el colapso.	L - Legal En el año 1998 se creó el Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda – Fondo MIVIVIENDA S.A. mediante la Ley N. 26912. El 01 de enero del 2006 en virtud de la Ley de Conversión, Ley 28579 y según lo señalado en el Decreto Supremo N. 024-2005-VIVIENDA. Con esta ley que tiene como objetivo incentivar y promover la adquisición de inmuebles y departamentos para familias y personas que desean independizarse.

Figura 1. Análisis PESTEL.

Fuente: Practimuebles 2017.

Político.

Uno de los factores más influyentes en el sector construcción es el impacto que el fenómeno del niño ha ocasionado. Para ello el estado peruano ha implementado el plan de reconstrucción, el cual consiste en volver a levantar las ciudades del norte de país afectadas por el fenómeno del niño.

El consejo de ministros aprobó en el plan de reconstrucción el cual contempla una inversión de 25 millones para implementar tareas de reconstrucción en el norte del país. Esta aprobación tiene como principal efecto que se pueda facilitar el traspaso de dinero a los gobiernos regionales y locales.

La inversión del plan de reconstrucción aborda los siguientes temas: primero, las tareas de rehabilitación y reconstrucción son las más importantes y se utilizará el 71% de los presupuestos en estas tareas. Segundo, en relación a planeas de prevención estos representarán el 21% del presupuesto total. Por último, lo restante se destinará a fortalecer las capacidades de las entidades que van a gestionar el total de la inversión.

Plan de reconstrucción del ministerio de vivienda

<http://elcomercio.pe/peru/consiste-plan-reconstruccion-cambios-aprobado-hoy-video-noticia-456103>

Económico.

PBI - Segundo trimestre 2017

El consumo final privado creció 2,0% en el segundo trimestre de 2017, reflejado en el mayor gasto nominal de los hogares en alimentos consumidos dentro del hogar (3,0%). Asimismo, se incrementaron las adquisiciones en bienes de consumo duradero en 3,1%, principalmente por la adquisición de cocinas, lavadoras y refrigeradoras de uso doméstico, automóviles y equipos de iluminación eléctrica; y de servicios en 2,7% por los mayores gastos en servicios de telefonía móvil e internet, de enseñanza superior privada y de salud privada, entre otros. El gasto de consumo final del gobierno creció en 2,1% a valores constantes de 2017. A valores corrientes aumentó el gasto en bienes y servicios (0,4%) y en personal y obligaciones sociales (10,5%).

Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2017
<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Recuperación del sector construcción

La economía peruana habría crecido 3.50% interanual en junio impulsada por sectores primarios claves como la minería y la pesca, así como por una recuperación de rubros ligados a la demanda interna como construcción, la actividad de construcción habría crecido alrededor de 3%, estimó el Scotiabank, “su primera evolución positiva desde agosto del 2016”, con un incremento del consumo interno de cemento de 3.45%.

Según los especialistas la recuperación del sector construcción se debe al aumento del consumo interno de cemento, lo cual representa un 75% en el sector construcción. Además, otro indicador que da muestras de una recuperación es el de avance físico de obras, el cual aumento en un 2%

Sector construcción registraría recuperación en el mes de junio

<https://btpucp.pucp.edu.pe/noticia-laboral/construccion-recuperacion-junio/>

Incremento de los precios de las viviendas

Se estima que, para el próximo año, 2018, el incremento del precio de las viviendas será de 7%. Este aumento responde al alza de los precios de materiales de construcción, debido a la demanda por los programas de reconstrucción en el norte y por los juegos panamericanos a realizarse el año 2019.

Según CAPECO, instituto privado de educación superior de construcción, menciona que para el próximo año el precio de las viviendas se elevará en un aproximado de 7%.

<http://gestion.pe/inmobiliaria/capeco-precios-viviendas-subirian-hasta-7-proximo-ano-2199852>

Incremento de la tasa de interés de los créditos hipotecarios

Las tasas de interés de los créditos hipotecarios podrían subir en un punto porcentual el próximo año. El director de la Feria Inmobiliaria del Perú menciona lo siguiente:

“La Reserva Federal ya ha anunciado dos aumentos de su tasa de interés para el próximo año. Y los bancos se fondean del extranjero”

<http://gestion.pe/inmobiliaria/capeco-precios-viviendas-subirian-hasta-7-proximo-ano-2199852>

Reporte de la producción de muebles 2017

En mayo, la producción de muebles creció 11.1%. Este resultado, estuvo favorecido por el crecimiento del sector retail a nivel de Lima y provincias. En mayo, destacó la mayor cantidad de pedidos en la línea de espuma. Otro factor que favoreció el resultado del mes, fue la incorporación de nuevos productos en su línea de muebles (cómodas y cabeceras). Esta industria ha crecido 2.7% entre enero y mayo del presente y 5.5% en los últimos 12 meses.

Producción de muebles de madera crecería 1.8% el 2017

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

Figura 2. Producción de muebles de madera.

Fuente: Censo industrial manufacturero 2015. Recuperado de: <http://alertaeconomica.com/produccion-de-muebles-de-madera-creceria-18-el-2017/>

Gasto promedio en muebles y enseres

INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA								
PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,110	S/. 7,362	S/. 4,249	S/. 2,840	S/. 3,012	S/. 2,527	S/. 2,034	S/. 1,479
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,927	S/. 10,860	S/. 5,606	S/. 3,446	S/. 3,649	S/. 3,075	S/. 2,321	S/. 1,584

Figura 3. Ingresos y gastos según NSE 2016 – Lima Metropolitana.

Fuente: Encuesta de APEIN, 2016. Recuperado de: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

Según las encuestas de APEIN del 2016, para lima metropolitana el gasto mensual que las familias destinan a muebles y enceres es según el nivel socioeconómico lo siguiente: para el A el gasto mensual en muebles y enceres es de 611 soles, para el nivel B el gasto mensual promedio en muebles es de 165 soles y para el nivel C el gasto disminuye considerablemente a 65 soles mensuales.

Social-cultural

Ahora la tendencia está más dirigida a la moda, y se ha reducido este período. Por ejemplo, si antes los consumidores peruanos compraban muebles nuevos cada 20 a 25 años, ahora lo hacen en cinco años como máximo”, precisó. En este contexto, mencionó que, debido al boom económico del Perú, las mayores ventas se realizan para el amueblamiento de grandes centros empresariales y tiendas comerciales. Respecto al tipo de material preferido por los peruanos, añadió que hay una tendencia cada vez más fuerte al uso de la melamina, que es un producto netamente importada

principalmente de Chile y Ecuador. “Los volúmenes de importación registran una curva creciente desde 1998 debido a la practicidad y limpieza del material”, subrayó. (FIN) RBM/EBS

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-venta-muebles-creceria-106-este-ano-mayor-demanda-empresas-y-centros-comerciales-348013.aspx>

Hogares según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana (Lima y Callao)

Figura 4. Distribución de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana.

Fuente: Encuesta de APEIN, 2016. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

En lima metropolitana, lima y callao, según encuestas del APEIN 2016 existen 2686690 hogares distribuidos según nivel socioeconómico de la siguiente manera: el sector A representa el 5.2%, el B 22.3%, el C 40.5%, el D 24.3% y el sector E 7.7%

Zonas de lima metropolitana según nivel socioeconómico

DISTRIBUCIÓN DE ZONAS APEIM POR NIVELES 2016 - LIMA METROPOLITANA							
(%) VERTICALES							
Zona	Niveles Socioeconómicos					Muestra	Error (%)*
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	100	100	100	100	4,964	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	2.1	5.1	11.7	13.8	17.3	289	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.0	14.6	17.9	12.1	4.5	324	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.0	9.1	11.2	12.4	16.4	283	6.1
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	6.9	11.3	10.5	7.7	5.7	498	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.2	5.9	10.9	16.2	12.6	347	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15.8	15.6	3.3	1.3	0.5	286	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	57.0	17.3	3.0	1.8	1.4	321	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.2	9.5	8.1	6.3	4.5	284	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	3.1	11.8	17.9	18.3	279	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.7	8.4	11.0	9.9	16.6	1,004	3.1
Otros	0.0	0.2	0.7	0.7	2.2	49	14.3

APEIM 2016: Data ENAHO 2015
 * Nivel de confianza al 95% p=0.5

Figura 5. Distribución de zonas APEIN por niveles 2016 – Lima Metropolitana.

Fuente: Encuesta de APEIN, 2016. Recuperado de: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

Según el estudio realizado por APEIN 2015 lima metropolitana está distribuida por 10 zonas, tal y como se ve en el gráfico. Podemos notar que del nivel socioeconómico A las zonas más representativas son las zonas 6 y 7. Las zonas más representativas del sector B son las zonas 6,7 y 2. Del sector C las zonas destacadas son las zonas 2,3 y 9.

Distribución de hogares según nivel socioeconómico

De las encuestas realizadas por APEIM podemos determinar que del 100% de viviendas registradas en Lima metropolitana el 74.5% corresponde a viviendas propias, el 21.2% a departamentos en edificios y el 1.5% a viviendas en vecindades. Para nuestro proyecto de negocio nos es conveniente centrarnos más en el tipo de vivienda “departamento en edificio”. Podemos observar de la población total que vive en departamento los del NSC A representan un 52.5%, los del B un 38.55 y los del C un 17.8%.

<http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Crecimiento poblacional

El jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Aníbal Sánchez proyectó que la población de peruanos bordeará los 32 millones el 2017, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desaceleraría con respecto al último censo de 2007. En Lima se concentra casi el 50% de la riqueza nacional, pero es necesario ir potenciando otros centros de desarrollo que definitivamente puedan permitir extender el brazo del crecimiento hacia otras regiones del país”, indicó Sánchez. “No únicamente la capital de la república debe ser un imán para la población peruana”,

Demografía

El bono demográfico se ha convertido en un generador de mercado para el sector inmobiliario en Lima. Jóvenes que ingresan por primera vez al mercado laboral ahorran, acceden a un crédito hipotecario y compran su primera vivienda, conforman las llamadas ‘nuevas familias’. “Este suceso garantiza una demanda importante de viviendas, por lo menos, durante los próximos 20 años”, señala Nicolás Rodríguez, gerente general de la inmobiliaria Morada.

<https://peru21.pe/mis-finanzas/le-llama-bono-demografico-deberia-prestarle-atencion-185011>

En el aspecto demográfico vemos una mayor demanda de departamentos pequeños para solteros quienes son trabajadores en un rango de edad de 25 a 35 años y aún no tienen hijos. “Tienen un estilo de vida distinto: prefieren espacios pequeños y no les molesta vivir en comunidad, algo que a las familias tradicionales sí les incomoda”, dice Roberto Rothschild, gerente general de Phorma Inmobiliaria.

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/161066-las-nuevas-familias-las-inmobiliarias-apuntan-a-los-jovenes/> “

En promedio, el 68% de personas entre 16 y 35 años de edad se han incorporado al mercado de trabajo y el 62% ya tiene un empleo, aunque también existe un 6% de trabajadores que está desocupada. Por el lado de la calidad del empleo, dentro del 62% de personas con un empleo, sólo un 19% son asalariados formales, el resto se conforma con alrededor del 24% de asalariados informales y un 19% de trabajadores por cuenta propia y familiares no remunerados.

<http://gestion.pe/economia/bono-demografico-peru-se-extendera-hasta-2038-dijo-caf-que-implica-2173143>

Tecnológico

Los cambios en tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía, para ello se debe anticipar cualquier cambio en los procesos de producción ya sea en el desarrollo tecnológico o en nuevos productos.

Se debe crear la introducción de nueva tecnología en un mercado que es muy dinámico y en donde cada día se incorporan nuevos procesos para la elaboración de tableros más moldeables, resistentes y de menor costo, lo que implica que saber utilizarlas, con capacitaciones constantes y la certificación requerida.

Otra medida, es la construcción de un moderno Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica – CITE Madera en Pucallpa (Ucayali), con una inversión de 85 millones de soles, la que será la más grande del país.

<http://gestion.pe/economia/produce-peru-tiene-12-millones-hectareas-bosques-amazonicos-impulsar-motor-forestal-2157365>

Ecológico

Tras manifestar que el Estado no se preocupó por este sector en el pasado, destacó que este Gobierno decidió impulsar el sector forestal con diversas medidas en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP).

Una de ellas fue autorizar a la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) que disponga de S/ 200 millones para financiar proyectos y desarrollar la industria forestal en el Perú.

<http://gestion.pe/economia/produce-peru-tiene-12-millones-hectareas-bosques-amazonicos-impulsar-motor-forestal-2157365>

Madera vs Melamine

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.

Diferencias entre la madera y el Melamine

<http://www.muebleslospedroches.com/tus-muebles-en-madera-o-melamina/>

Legal

- Programas de financiamiento de viviendas

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.

<http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/>

- Beneficios tributarios para las pymes 2017

Régimen mype tributario. Gracias a una ley promulgada por el Congreso, las Mypes que facturan hasta 1.700 UIT (más de S/6 millones) al año podrán ampliar sus beneficios tributarios. La norma indica que las Mypes, para efectos del pago del Impuesto a la Renta, pagarán desde 10% de sus ganancias netas anuales " Los que generen rentas de hasta 15 UIT se les aplicará la tasa del 10%, aquellos que lo superen su tasa será 29,5% ", indica el abogado.

<http://elcomercio.pe/economia/personal/beneficios-tributarios-aprobo-gobierno-2017-411158>

Conclusiones del análisis PESTEL

Del análisis PESTEL podemos determinar las siguientes tres conclusiones. Primero, en el ámbito social demográfico podemos evidenciar que el público con menor espacio es el que vive en departamentos en edificios, esta población representa el 21.2% de los 2686690 hogares que existen en lima metropolitana, los cuales incluyen a los 10012437 de habitantes de lima metropolitana. De los datos anteriores podemos determinar que 569579 hogares son departamentos en edificios y que estos incluyen a una población de 2122637 habitantes de lima metropolitana. Además, debemos tener en cuenta que dentro de la población que vive en departamentos en edificios en lima metropolitana los NSC más representativos son B y C, los cuales representan un 62.8%. En conclusión, la población a la que nuestro proyecto de negocio se va a dirigir es a 357696 hogares y a 1333016 personas. Segundo, en relación al tema económico la

industria de muebles y enceres está en crecimiento, puesto que se determinó que este mercado creció 11.1%. Además, se logró determinar que nuestro público objetivo gasta mensualmente en mueble y enceres lo siguiente: el sector el B 165 soles y el C 65 soles Tercero, las políticas actuales están apoyando a la adquisición de casas y departamentos, sumado a esto está el incremento del crecimiento del sector inmobiliarios. La situación actual en plano político es favorable para nuestro modelo de negocio.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.

- Clientes: ALTA

Aunque existen algunos productos sustitutos, y gran variedad en el mercado la estrategia de diferenciación en la Innovación de nuestros muebles, no permitirá que el cliente tenga el control total en la negociación. Nuestros productos están dirigidos principalmente a personas que vivan en departamentos pequeños, con ambientes reducidos, que necesiten aprovechar al máximo los espacios con los que cuentan para organizar sus enseres.

También, realizaremos alianzas estratégicas con inmobiliarias que nos contacten con potenciales compradores.

- Proveedores: ALTA

El poder de los proveedores de insumos es bajo, debido a la extensa variedad de materia prima que ingresan al país, así como los diferentes distribuidores que comercializan estos productos. Sin embargo, el poder de los proveedores de mano de obra es alto, porque se depende mucho de su capacidad y puntualidad para el cumplimiento de los trabajos.

Dentro del grupo para la elaboración de nuestros muebles tenemos a los siguientes:

Tableros: es indispensable contar con los materiales de primera calidad, por lo cual trabajaremos con distribuidoras reconocidas en el mercado, como: Masisa, Tucán, Pelicano, etc.

Mano de obra especializada: necesitamos de personal calificado y con amplia experiencia en el tratamiento de la materia prima, así como de diseñadores especializados en este rubro.

- Rivalidad actual: ALTO

Existe una variada oferta en el mercado de los retail, entre los que se encuentran Sodimac, Saga, Ripley, etc., es conocido que sus muebles no son de muy buena calidad, son endeble, con imitaciones de melamine y con poco tiempo de vida útil.

Por otro lado, los Productores de Villa el Salvador están más enfocados en los muebles de madera y no tienen variedad en sus modelos

- Productos Sustitutos: ALTO

Muebles de Madera: son los sustitutos directos del melamine, siendo los muebles de madera los que tienen la mayor demanda en los consumidores peruanos.

Muebles de Metal: Su demanda es muy baja, por sus elevados costos en su elaboración, la poca practicidad de los mismos y diseños poco atractivos.

Muebles de plástico: aunque son prácticos y de bajo costo para su fabricación al igual que su comercialización, no brindan mucha seguridad y son de uso limitado.

- Nuevos Competidores: ALTO

Los que deseen ingresar con este mismo modelo de negocio al mercado, encontrarán que es indispensable contar con experiencia y conocimiento en el negocio, puesto que, la competencia es amplia y el mercado muy dinámico. Sin embargo, las barreras de ingreso son muy bajas para aquellos que apuesten por este negocio.

Figura 6. Competidores potenciales.

Fuente:

Conclusiones de las 5 fuerzas de porter

En primer lugar, en relación a poder de negociación de los clientes se determinó que es medio, puesto que, con nuestro producto innovador con su valor agregado único, aprovechamiento del espacio, logramos disminuir el poder de los clientes. En segundo lugar, se determinó que el poder de los proveedores es bajo, puesto que en el mercado se encuentra una gran variedad de proveedores de materiales de todas las calidades y precios. En tercer lugar., en relación a la rivalidad actual se determinó que es alta puesto que existen muchos espacios y empresas que brindan los productos de muebles y encerados. Entre nuestros rivales en el mercado se encuentran los grandes retailers y los productores como los fabricantes de Villa el salvador. En cuarto lugar, en relación al poder de los productos sustitutos encontramos que es alto, puesto que encontramos como nuestros sustitutos a la madera, el metal y el plástico. Por último, la amenaza de nuevos competidores es alta, puesto que el mercado de muebles y encerados es un mercado con pocas barreras de entrada.

3.2.2. Análisis FODA

Tabla 1: Matriz de análisis FODA.

FODA CRUZADO	FORTALEZA	DEBILIDAD
	<p>Calidad y garantía en sus productos</p> <p>Cuenta con asesoría personalizada</p> <p>Diseñador con experiencia.</p> <p>Profesionales altamente capacitados</p> <p>Productos diferenciados.</p> <p>Red de distribución.</p> <p>Mueble con diseños funcionales.</p>	<p>La tercerización de la producción de muebles puede incurrir en la poca especialización productiva</p> <p>No contar con talleres propios, no permite la eficiente administración de recursos en la cadena productiva considerando la informalidad del sector.</p>
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>Innovación tecnológica</p> <p>Demanda nueva</p> <p>Crecimiento del mercado</p> <p>Cambio social y demográfico</p> <p>Crecimiento del sector construcción</p> <p>Diversidad de matices y acabados</p>	<p>Contar con productos de alta calidad para seguir diversificando y seguir creciendo en el mercado para lograr tener precios competitivos</p> <p>Contar con el apoyo de asesoría para seguir innovando, adquiriendo y tener alianzas estratégicas</p>	<p>Se debe valorar la diversidad e incorporar las ideas de cada uno de los mercados locales e incluirla en la estrategia de la empresa</p> <p>Debido al crecimiento del mercado de la inmobiliaria se debe contar con proveedores de optimo prestigio para garantizar la especialización productiva</p>

AMENAZA	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Nuevos participantes en el mercado.	Realizar estrategia de desarrollo de nuevos productos en el mercado actual	Para lograr la participación del mercado se debe contemplar un solo modelo de negocio, manejo de la marca y cultura organizacional, con lineamientos claros y tener una plataforma tecnológica unificada, con el objetivo de generar sinergias que facilitan la gestión del negocio.
Producto Imitable		Tener acceso a proveedores locales e internacionales y asegurar importaciones a precios competitivos".
Altos precios de los insumos.	Fidelizar a los clientes brindándoles productos de alta calidad y diferenciados a precios competitivos	
Cambiantes necesidades de los clientes		
Amenaza de sustitutos		
Cambio demográfico		
Regulaciones y legislación		
Productos importados de bajos costos.		

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Visión

Llegar a ser uno de los principales productores de muebles funcionales del hogar para la satisfacción de las personas con departamentos pequeños

3.4. Misión

Lograr la producción de muebles funcionales mediante la creación de un sistema de distribución que garantice el rápido cumplimiento de entrega en óptima calidad y que satisfaga la necesidad del cliente.

3.5. Estrategia Genérica

La estrategia genérica, está alineada al enfoque diferenciado de un sector, dado que no se dirige a todo el mercado, sino a una pequeña porción de éste y el servicio se diseñará y

ejecutará en base a una ventaja diferencial en el mercado que son muebles funcionales que va permitir ahorrarle espacio a las personas que cuentan con departamentos pequeños

Figura 7. Estrategia Genérica Innomuebles.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Objetivos Estratégicos

Nuestra principal propuesta de INNOMUEBLES es:

Adaptarse a un entorno cambiante

Ser sostenible a largo plazo

Realizar un análisis externo e interno con el objetivo de conocer la competencia, evaluar esencial acuerdo con los proveedores y determinar la estructura más eficaz.

Incrementar las ventas en un 5% de manera anual.

Diversificar nuestros productos para obtener ingresos extras,

Incrementar la presencia en redes sociales en un 15% anual.

4. Investigación / Validación de mercado

4.1. Diseño metodológico de la investigación

Investigación Descriptiva (Cuantitativa):

Nuestra muestra va a estar dirigida a hogares, hombres y mujeres, que tengan como principal problema la falta de espacio. Del análisis PESTEL desarrollado se determinó que la población que vive en departamentos en edificios son los que tienen el problema del espacio, de esta población los niveles socioeconómicos B y C son los que tienen mayor representación con un 62.8%. En conclusión, la población a la que nuestro proyecto de negocio se va a dirigir es a 357696 hogares y a 1333016 personas

Plan de muestreo

Para nuestro plan de muestreo utilizaremos la formula infinita, ya que nuestra población es bastante extensa.

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

Dónde:

n = Número de elementos de la muestra

N =Número de elementos de la Población=1333016

Z= 0.5

Nivel de confianza: 92%

Margen de error: 8%

Reemplazamos:

Nuestra muestra seria de 120 personas.

4.2. Resumen de resultados

- El sexo femenino predomino en esta encuesta.
- El rango de edad con mayor presencia fue el de 25 a 35 años.
- El 53.1% de los encuestados viven en departamentos o cuartos, con lo cual presentan problemas con el espacio.
- El 74% de los encuestados afirmó que considera el problema de la falta de espacio como muy importante.
- La madera es el material más utilizado en los muebles de nuestros encuestados, seguido del Melamine.
- El 81.7% de nuestros encuestados conoce el material Melamine.
- El 96.9% está de acuerdo con adquirir nuestro producto.
- En relación al monto que están dispuestos a invertir en nuestro producto el 50.5% está dispuesto a invertir entre 151 a 250 soles. Seguido de un 26.2% que está dispuesto a invertir entre 100 a 150 soles.

4.3. Conclusiones

De nuestra investigación cualitativa hemos determinado que existe una gran población, por encima del 50%, que vive en lugares pequeños como departamentos o cuartos individuales. A pesar de ello, el porcentaje de personas que considera que el ahorro del espacio es importante supera el 70%, con lo cual podemos afirmar que este es un indicador favorable para nuestro proyecto de negocio.

En relación al conocimiento del material de los muebles, si bien la madera es el principal insumo el Melamine está tomando fuerza. Más del 80% conoce las cualidades del Melamine como materia prima para los muebles. En la presente encuesta se determinó

que uno de las principales características que los encuestados buscan en un mueble es la calidad del material y la practicidad.

La aceptación de nuestro producto es del 96.9%, consideramos que este porcentaje responde a que nuestro producto intenta cubrir una necesidad y una problemática vigente como el ahorro y aprovechamiento del espacio, dado que la mayoría vive en departamentos donde el espacio es reducido. Además, el material Melamine es un material que se está dando a conocer por su flexibilidad y facilidad para generar practicidad.

5. Plan de Marketing

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

Figura 8. Planteamiento de objetivos de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Estrategias de marketing

5.2.1. Segmentación

Personas, hombres y mujeres, de los niveles socioeconómicos B y C que vivan en hogares con la principal característica de ser limitados en espacio y que le den mucha importancia al ahorro y la maximización y optimización de espacio.

5.2.2. Posicionamiento

Innomuebles ofrece como principal característica ahorrar y maximizar los espacios del hogar de manera efectiva, sin dejar de lado la presentación sofisticada y a la tendencia de la moda de los muebles. Nuestro posicionamiento se basará en lo siguiente:

- Plantearemos como principal estrategia la diferenciación, puesto que nuestros muebles contarán con características especiales que los harán únicos por su principal característica de ahorro y maximización del espacio.
- Nuestro producto se destacará por la calidad, puesto que tendrá una vida útil de 5 a 10 años. Además, además de ser muebles que maximicen el espacio también brindaran diseños innovadores y sofisticados.

Propuesta de valor

Figura 9. Propuesta de Valor Innomuebles.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Mercado objetivo

5.3.1. Tamaño de mercado

En el Perú no se encuentra información estadística formal y exacta sobre el tamaño del mercado de muebles. Según el portal alerta económica, al año 2017 existen 14,638 empresas de carpintería registradas a nivel nacional. Sin embargo, se considera que el número existente es mucho mayor debido al gran mercado de muebles informal por parte de pequeñas empresas o artesanos (carpinteros o pequeños talleres informales). Por lo tanto, a fin de determinar el tamaño de mercado objetivo, nos basaremos en las siguientes directrices para hallarlo:

- Número de departamentos construidos en los últimos años en Lima Metropolitana para nuestros segmentos objetivos.
- Personas con potencial de compra de un departamento según el perfil objetivo.
- Número de hogares de Lima Metropolitana en los distritos que concentran a los NSE B y C.

Conforme a la información derivada de fuentes secundarias (APEIM, INEI, CAPECO) obtuvimos las siguientes conclusiones.

- Según CAPECO se considera que el 75% del total de departamentos ofertados, 18,260, en Lima Metropolitana y Callao poseen un área media menor a 83 m².
- Lima Moderna, Centro y Norte constituyen el 80% de oferta de departamentos en Lima Metropolitana y Callao con áreas promedio menor a 83 m².
- Lima Moderna está constituida por los siguientes distritos: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre, Surquillo, Barranco.
- Lima Centro está representada por los siguientes distritos: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac, San Luis.
- Lima Norte está representada por los siguientes distritos: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón, Santa Rosa.
- Existen 1'687,241 hogares (62.8%) en Lima Metropolitana y Callao pertenecientes a los NSE B y C+.
- Los ciudadanos de Lima Metropolitana y Callao pertenecientes a nuestro segmento objetivo son 6'417,972 personas
- 1'282,955 personas se encuentran en el rango de 18-35 años.
- Entre el 15.1% y 15.9% de ciudadanos de los NSE B y C viven en vivienda alquilada.
- Los ciudadanos de los NSE B y C destinan 7% y 4%, respectivamente, de sus ingresos para muebles.
- Los principales distritos de concentración de nuestro segmento objetivo son:
- NSE B (58.8% del NSE B): Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.
- NSE C (63.1% del NSE C): Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac, Puente Piedra, Comas, Carabayllo, San Juan de Lurigancho, Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.

5.3.2. Tamaño de mercado disponible

Debido a la capacidad de cobertura limitada que tenemos y por tratarse de una empresa nueva, el mercado potencial de Innomuebles será Lima Metropolitana y Callao. En base a los datos de tamaño de mercado mencionados en 5.3.1 se ha establecido el tamaño de mercado utilizable (Lima Metropolitana y Callao) del siguiente modo:

- Compra inicial de muebles, basada en departamentos nuevos disponibles (área promedio menor a 83 m²) en Lima Metropolitana: 18,260 Departamentos.
- Renovación de muebles, basada en el número de hogares de Lima Metropolitana en los distritos que reúnen a los NSE B y C+ y considerando que el 10% de hogares invertirá en renovar sus muebles una vez al año: 1'687,241 hogares (10% serían unos 168,724 hogares).
- Con el incremento anual de nuevos clientes, fundado en el número personas con potencial para comprar un departamento según perfil objetivo (NSE B, C, C1, 18-35 años) y asumiendo que del 15% que vive en vivienda alquilada, realmente sólo un 10% comprará un departamento propio en el siguiente año: 19,244 personas (1.5% de 1,282, 955 personas).

Tabla 2: Mercado disponible.

Mercado Disponible	
Departamentos disp. para la venta (Unds)	19.270
Renovación muebles (hogares)	168,724
Estimado mercado disponible	187,994
Intención compra departamentos (personas)	18.210

Fuente: Elaboración propia.

El mercado disponible se estima en 187,994 clientes potenciales. Asimismo, dadas las valoraciones de intención de compra de departamentos en número semejante al de

departamentos disponibles para la venta, se aprecia un tamaño de mercado vacante relativamente sostenible para los siguientes años.

5.3.3. Tamaño de mercado operativo

Al ponderar nuestro mercado operativo primario, aludiremos a nuestro objetivo estratégico (5% de participación en el mercado objetivo en el largo plazo) y a los datos conseguidos para fijar nuestro tamaño de mercado disponible (ver 5.3.2.):

- Primera compra: La oferta de departamentos disponibles para nuestro segmento objetivo, hogares del NSE B, C, cuyos departamentos cuentan con áreas menores a 83 m², nos permite estimar un mercado activo anual de 964 clientes (5% de 19,270 Dptos.)
- Renovación de muebles (mercado secundario): Se estima un mercado de al menos 1,687 hogares (1% del estimado de hogares que renovarán anualmente sus muebles en el segmento objetivo descrito en el punto 5.3.2).
- Incorporación de nuevos clientes: Se incorporarán a nuestro target anualmente al menos 962 clientes potenciales (5% de 18,210 personas) que comprarán anualmente un departamento en el segmento objetivo.

Tabla 3: Mercado operativo

Mercado Operativo (Target)	
Primera compra de muebles	964
Renovación muebles (hogares)	1,687
Estimado mercado operativo (target)	2.651
Intención compra departamentos (personas)	911

Fuente: Elaboración propia.

Los compradores potenciales se calculan en 2,651 conforme a lo planeado en nuestros objetivos estratégicos. De hecho, se halla un mayor porcentaje de clientes con intención de renovación de muebles; pese a ello, se espera que el ticket promedio de

compra de estos clientes sea significativamente menor a los clientes que efectúan su primera compra de muebles. Este mercado operativo de 2,651 clientes/año debería conseguirse al 5° año de operaciones (lo cual será nuestro objetivo estratégico).

Por un tema de capacidad de cobertura, nuestra estrategia de ventas en el mediano plazo, 2 a 3 años, se concentrará geográficamente en los distritos que cumplen dos de las referencias de nuestra investigación de mercado:

- Distritos donde se ofertan viviendas de área promedio menor a 83 m²
- Principales distritos que concentran ciudadanos de los NSE B o C:

Distritos:

- Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre.
- Lima Centro: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac.
- Lima Norte: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres.

5.3.4. Potencial de crecimiento de mercado

Aunque, el sector construcción evidencia un leve crecimiento, en el presente aún es una cifra que se debe tomar con precaución. Por ello, se debe prestar atención a los siguientes puntos:

- Incremento consecutivo del nivel de créditos hipotecarios del sistema financiero: 4.34% al cierre de junio 2017 y un crecimiento promedio de 13% en los últimos 5 años.
- Crecimiento anual de la cifra de morosos hipotecarios en el sistema financiero: A marzo 2017 los créditos hipotecarios revelan un alto ratio de dolarización por ello la depreciación de la moneda nacional incrementaría la carga financiera elevando

la probabilidad de incumplimiento y morosidad de los deudores hipotecarios. Con este precedente al próximo año se avecina un incremento a 7.4%.

- Según estadísticas demográficas, la proyección de la población para el periodo 2017 es de 31,826 millos y existe un aumento anual de la población en los rangos de edades de 25-35 años (1.6% en promedio en los últimos 10 años) en línea con el promedio de crecimiento de la población total (1.7% en los últimos 10 años).

Sin embargo, luego del análisis FODA, todavía se ve reflejada la desaceleración económica como un agente significativo para influir en la adquisición de viviendas y que indiscutiblemente ha implicado en un declive en la compra de departamentos de los NSE B y C. Debido a ello, la capacidad de crecimiento de los compradores a largo plazo irá en gran medida impulsado por 2 factores:

- Mayor participación de mercado en el público objetivo actual (nuestro target)
- Ampliación de dimensiones del público objetivo a través de una cobertura que incluya a otras ciudades del país.

Los estimados de tamaño de mercado siguientes se fundan, por lo tanto, en los supuestos de obtener una participación de 5% de nuestro target en el 5° año de ejercicio y, para posterior, mantener e incrementar esta participación en un mercado a nivel nacional.

Tabla 4: Crecimiento del mercado

Potencial de crecimiento del mercado	Año 1	Año 2*	Año 3*	Año 4*	Año 5*	Año 6*
Departamentos disp. para la venta (Unds)	19,270	19,655	20,049	20,449	20,858	21,276
Renovación muebles (hogares)	168,724	172,098	175,540	179,051	182,632	186,285
Total Mercado Disponible	187,994	191,753	195,589	199,500	203,490	207,561
Primera compra de muebles	300	330	380	455	569	964

Renovación muebles (hogares)	150	165	198	257	347	1687
Total Mercado Operativo (Target)	450	495	578	712	916	2651
Particip. mercado primario (nuevos dptos.)	1.56%	1.68%	1.90%	2.22%	2.73%	4.53%
Particip. mercado secundario (renovación)	0.09%	0.10%	0.11%	0.14%	0.19%	0.91%
Participación total del mercado	0.24%	0.26%	0.30%	0.36%	0.45%	1.28%

Fuente: Elaboración propia

*La proyección de crecimiento de los mercados potenciales se ha planteado en base a la información secundaria disponible: 2% de crecimiento anual para departamentos disponibles para la venta.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto/Servicio

Conforme a la matriz Ansoff, se ha optado por la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, debido a que, en la actualidad, existe una oferta de muebles multifuncionales, no obstante, los mismos están dirigidos al NSE A, basando su valor agregado en la exclusividad.

Innomuebles ofrecerá sus productos a precios accesibles con el valor agregado de mejorar la eficiencia del espacio para los sectores B y C, a fin de generar una inversión de excelente relación calidad-precio.

Figura 10. Propuesta de Valor Innomuebles.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Diseño de producto/Servicio

Los productos que ofreceremos tendrán las siguientes características: Funcionalidad, Diseño, Confort y Calidad.

Inicialmente desarrollaremos dos tipos de producto, todos relacionados a la necesidad en los departamentos con el fin de tener más alcance en el mercado:

Línea cocina / dormitorio

- Mesa batiente
- Línea sala
- Mueble para Tv
- Lavandería
- Repisa y tabla de planchar

Figura 11. Mesa batiente.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Repisa y tabla de planchar.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Mueble para TV.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costo y precios del mercado)

La estrategia de precios que se tomará en cuenta será la competencia indirecta (muebles no multifuncionales para los NSE B y C) pero esta no se alineará a las estrategias ya utilizadas, ya que nosotros desarrollaremos un mercado innovador y nos basaremos en la estrategia de diferenciación de producto.

Como se tiene conocimiento, el producto o la idea de producto en sí ya existe en el mercado, pero para un público con mayor poder adquisitivo y dirigido a otro segmento, originando que las personas de menos recursos no puedan adquirir un mueble funcional. Asimismo, también existe una gran oferta de muebles en general para nuestro mercado objetivo (B y C), pero no necesariamente son funcionales, es decir no brindan el valor agregado que nuestro producto tiene: Optimizar el espacio.

Considerando que nuestros productos ofrecerán características similares a los que solo están disponibles para el sector A, nuestra estrategia de precios será de diferenciación frente a nuestros competidores indirectos: Los precios de Innomuebles estarán por encima de la competencia entre un 10% a 20% direccionados al segmento B y C.

5.4.4. Estrategia comunicacional

Innomuebles aprovechara la tecnología, ya que esta nos brinda una gran gama de herramientas que son masivas y efectivas para la comunicación con nuestro público objetivo. Por ello, los canales de llegada o difusión se llevarán a cabo mediante los medios digitales, como las redes sociales tales como Facebook, Youtube, Outlook y nuestra propia página web.

El mensaje que se va a buscar transmitir durante nuestra campaña de comunicación es ***“Innomuebles, la solución innovadora para optimizar espacios”***

A continuación, detallaremos las acciones por canal:

- Facebook, se contará con una fan page, donde se brindará una respuesta inmediata al usuario. Se posteará contenido con nuestras soluciones e ideas con diseños innovadores acordes con la tendencia actual, para el hogar. Además, se contará con pauta pagada y segmentada para obtener mejor publicidad. El área de marketing se encargará de asegurar la interactividad con diversas actividades.

- Youtube, este canal de comunicación nos servirá como vitrina de nuestros productos, se publicará videos tutoriales donde se muestre la practicidad de nuestros productos.
- Google, utilizaremos términos de referencia del rubro para que nuestra página web sea ubicada dentro de un rango por los clientes potenciales según ubicación de la dirección IP.
- Página web, será desarrollada en HTML para que se pueda utilizar desde cualquier dispositivo, además aprovecharemos el posicionamiento SEM.
- Gmail, Outlook, a través de esta herramienta nos permitirá crear un correo electrónico con nuestro propio dominio, el cual administraremos desde cualquier equipo o dispositivo, para poder atender oportunamente consultas, dudas e inquietudes. De igual forma se utilizará el servicio de chat que ofrece y poder interactuar con nuestros clientes.
- Ferias del rubro, Se buscará tener presencia en ferias locales del rubro (Expo Urbania, Expo MiVivienda, FIP, etc.).
- Otras alianzas estratégicas: A fin de promover nuestro posicionamiento en el futuro, y a la vez asegurar diseños innovadores para renovar el portafolio constantemente, serán estrategias con las constructoras y promotores de ventas.

5.4.5. Estrategia de distribución

Innomuebles utilizará una estrategia novedosa para poder distribuir sus productos. Mediante alianzas estratégicas con las empresas constructoras de edificios de departamentos. Lo que se buscara en que cada construcción nueva de edificios para los segmentos B y C, cuya principal característica es que sean departamentos pequeños, se promocionen nuestros productos.

La cobertura inicial, por un tema de capacidad estará enfocada en los distritos que concentran la mayor proporción de individuos de NSE B y C+, así como la mayor oferta de departamentos dirigidos a este segmento:

- Lima Moderna: Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre.
- Lima Centro: Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac.

- Lima Norte: Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres.

Nuestra estrategia consiste en colocar nuestros productos en los departamentos pilotos con el objetivo de tener acceso a los datos de contacto de los posibles compradores y de los compradores finales. De esta manera tendremos el acceso temprano a un cliente potencial con altísima probabilidad de compra, teniendo el producto en exhibición será más sencillo dar a conocer su funcionalidad.

Para atender al mercado secundario de clientes que compran muebles por una necesidad de renovación, la venta y entrega será a través de los canales de comunicación o por la recomendación de algunos usuarios que ya conocen nuestros productos. Los canales de venta que a continuación mencionaremos serán el soporte de nuestra estrategia de comunicación. Sólo en el largo plazo se contempla contar con un punto de venta físico (tienda) a fin de mantener los costos fijos en el mínimo posible y poder trasladar esta eficiencia a precios accesibles a nuestro público objetivo.

Estrategias de venta a corto plazo

- Venta directa (constructoras)
- Participación en diversas ferias y exposiciones inmobiliarias (FIP).
- Facebook.

Estrategias de venta al largo plazo

- Tienda/stand en centros Comerciales en zona de influencia.
- Recomendación arquitectos, diseñadores de interiores (líderes de opinión).

5.5. Plan de ventas y proyección de la demanda

La parte inicial de nuestro plan de venta y su éxito es directamente proporcional a la cantidad de alianzas estratégicas que obtengamos con constructoras.

Luego de obtener los datos de contactos de los clientes potenciales, se coordinará visitas a los clientes en su domicilio o centro de trabajo. Se procurará que la visita sea a la esposa

o pareja en conjunto (si se fuera el caso) ya que en este tipo de compra la mujer juega un rol importante para la toma de decisión de compra. Se contempla al menos dos visitas para lograr el cierre de venta.

El vendedor debe acudir a la reunión con cierto conocimiento previo del portafolio de productos más apropiado a ofrecer, considerando el departamento que el cliente potencial ha adquirido (información proporcionada por la constructora). Asimismo, deberá dar a conocer los siguientes puntos:

- Detalles sobre el proceso de pedido y tiempo y oportunidad de entrega/instalación.
- Garantía del producto.
- Las distintas modalidades de pago disponibles (tarjeta de crédito, letras de cambio, contado).

Plan de ventas y proyección de la demanda

El plan de ventas en una etapa inicial dependerá en gran medida del avance de alianzas estratégicas con las constructoras. La parte inicial de nuestro plan de venta y su éxito es directamente proporcional a la cantidad de alianzas estratégicas que obtengamos con constructoras.

Luego de obtener los datos de contactos de los clientes potenciales, se coordinará visitas a los clientes en su domicilio o centro de trabajo. Se procurará que la visita sea a la esposa o pareja en conjunto (si se fuera el caso) ya que en este tipo de compra la mujer juega un rol importante para la toma de decisión de compra. Se contempla al menos dos visitas para lograr el cierre de venta.

El vendedor debe acudir a la reunión con cierto conocimiento previo del portafolio de productos más apropiado a ofrecer, considerando el departamento que el cliente potencial ha adquirido (información proporcionada por la constructora). Asimismo, deberá dar a conocer los siguientes puntos:

- Detalles sobre el proceso de pedido y tiempo y oportunidad de entrega/instalación.
- Garantía del producto.

Tabla 5: Presupuesto de Ventas - Cantidad

PRESUPUESTO DE VENTAS - CANTIDAD						
Cientes por tipo	Precio Unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles						
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	94	99	104	109	120
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	83	87	92	96	106
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	72	76	79	83	92
Renovación muebles (hogares)						
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	15	16	17	17	19
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	15	16	17	17	19
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	15	16	17	17	19
Total Unidades Vendidas		294	309	324	340	374
PRESUPUESTO DE VENTAS - NUEVOS SOLES						
Cientes por tipo	Precio Unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles		166,959	175,307	193,276	202,939	223,233
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	71,695	75,279	82,996	87,145	95,859.95
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	33,200	34,860	38,433	40,355	44,390.29
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	62,064	65,167	71,847	75,439	82,983.10
Renovación muebles (hogares)		30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	11,441	12,013	13,244	13,906	15,297
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	6,000	6,300	6,946	7,293	8,022
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	12,930	13,577	14,968	15,716	17,288
Total Ventas Nuevos Soles		197,329	207,196	228,433	239,855	263,841
# de clientes primera compra de muebles		71	65	69	72	79
# de clientes renovación de muebles		45	32	33	35	38
Ticket promedio de compra en Nuevos Soles						
Primera compra de muebles		2,368	2,682	2,816	2,816	2,816
Renovación muebles (hogares)		675	1,012	1,063	1,063	1,063
Ventas estimadas por tipo de cliente en Nuevos Soles						
Primera compra de muebles		186,161	175,307	193,276	202,939	223,233
Renovación muebles (hogares)		30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Ventas totales estimadas		216,531	207,196	228,433	239,855	263,841

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Presupuesto de marketing

A continuación, se mostrará una tabla con el costo mensual de nuestro plan de marketing para el primer año y los próximos cinco años.

Tabla 6: Presupuesto de Marketing General

Presupuesto de Marketing General					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 Comunicación	2,560.00	1,410.00	1,410.00	1,410.00	1,410.00
E-mailing	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
Página Web (Diseño y hosting)	1,650.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Google adwords (SEM)	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Mercado Libre	-				
Valla publicitaria					
2 Redes Sociales	2,400.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Facebook Page	1,100.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
Youtube Page	1,300.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
3 Ferias	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
4 Impresiones	940.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00
Tarjetas personales	500.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Folder	-				
Brochure	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Banner 2x1	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Afiches	-				
5 Merchandising	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
6 Muestras de Producto	2,200.00	3,000.00	3,500.00	4,000.00	5,000.00
7 Material Audiovisual	1,600.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Videos	1,000.00				
Fotos	600.00	500.00	500.00	500.00	500.00
8 Diseños gráficos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
9 Canjes	-				
10 Gastos de Representación	1,600.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
11 Alianzas y Concursos					
TOTALES	19,300.00	19,550.00	20,050.00	20,550.00	21,550.00

Tabla 7: Presupuesto de Ventas - Cantidad

PRESUPUESTO DE VENTAS - CANTIDAD						
Cientes por tipo	Precio Unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles						
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	94	99	104	109	120
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	83	87	92	96	106
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	72	76	79	83	92
Renovación muebles (hogares)						
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	15	16	17	17	19
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	15	16	17	17	19
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	15	16	17	17	19
Total Unidades Vendidas		294	309	324	340	374
PRESUPUESTO DE VENTAS - NUEVOS SOLES						
Cientes por tipo	Precio Unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles		166,959	175,307	193,276	202,939	223,233
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	71,695	75,279	82,996	87,145	95,859.95
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	33,200	34,860	38,433	40,355	44,390.29
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	62,064	65,167	71,847	75,439	82,983.10
Renovación muebles (hogares)		30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	11,441	12,013	13,244	13,906	15,297
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	6,000	6,300	6,946	7,293	8,022
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	12,930	13,577	14,968	15,716	17,288
Total Ventas Nuevos Soles		197,329	207,196	228,433	239,855	263,841
# de clientes primera compra de muebles		71	65	69	72	79
# de clientes renovación de muebles		45	32	33	35	38
Ticket promedio de compra en Nuevos Soles						
Primera compra de muebles		2,368	2,682	2,816	2,816	2,816
Renovación muebles (hogares)		675	1,012	1,063	1,063	1,063
Ventas estimadas por tipo de cliente en Nuevos Soles						
Primera compra de muebles		186,161	175,307	193,276	202,939	223,233
Renovación muebles (hogares)		30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Ventas totales estimadas		216,531	207,196	228,433	239,855	263,841

Fuente: Elaboración propia.

6. Plan de Operaciones

6.1. Políticas Operacionales

Las políticas operacionales de Innomuebles están relacionadas directamente con la producción, cantidad de productos a fabricar, tamaño, diseño y número apropiado del personal teniendo en cuenta:

- Los costos e interrupciones que surgen como resultado de cambiar niveles de producción y personal de un periodo de planificación a otro.
- Tomar las previsiones de picos de demanda con la suficiente antelación como para mitigar sus efectos.
- Hay que elegir el horizonte de planificación cuidadosamente, si es demasiado corto no se puede prever cambios repentinos de las demandas y si es largo las previsiones de demanda se vuelven poco fiables.

6.1.1. Calidad

Una parte importante de la gestión de calidad es escuchar al cliente. Este proceso incluye encuestas y el empleo de grupos de trabajo para descubrir aquello que los clientes quieren o necesitan, así mismo analizar la información, priorizar necesidades y vincularlas con el diseño de los productos.

Los procedimientos son importantes no solo porque guían al personal en como desempeñar sus funciones, si no por su rol importante de asegurar un producto calidad coherente. Si surge un problema de calidad se puede buscar la causa y solucionarlo.

Área de Producción

- Se seleccionará un taller apropiado al tercerizar la producción de muebles, para que cumpla con los estándares de calidad.

- Se supervisará que el taller esté calificado en la correcta utilización de las materias primas de los productos en proceso y acabado.
- Concretar los tiempos estimados de fabricación por tipo de producto.
- Aplicación de los estándares de calidad en cuanto al acabado del producto terminado.
- Se va lograr la confiabilidad de los clientes por la calidad y durabilidad del producto.
- Se va incrementar la demanda de productos y clientes.

Figura 14. Ciclo de producción

Fuente: Elaboración propia.

Área de Marketing y Ventas

- Capacitación y asesoría en técnicas de ventas, desarrollo de habilidades blandas.
- Reconocimiento en función al nivel de ventas y contratos cerrados con los clientes.
- Trabajo en equipo con la finalidad de asentarnos en el mercado.

Área de Administración

- Gestión administrativa en la captación de los recursos económicos y de capital humano.
- Optimización de los recursos materiales: Energía, telefonía, agua, útiles, etc.
- Remuneración de acuerdo al desempeño de las diversas actividades.

Área de Finanzas

- Optimización del uso de los recursos financieros.
- Obtención de recursos financieros (Capital de trabajo)
- Mejora continua en la gestión financiera y manejo del flujo de caja.

6.1.2. Procesos

En Innomuebles buscamos la satisfacción del cliente mediante la calidad del producto y servicio brindado para ello se exigirá con nuestros proveedores el cumplimiento de un buen trabajo en el plazo establecido. Esto hará que los clientes confíen en nosotros, nos recomienden, y por ende captemos nuevos clientes.

Fundamentos: Pilares de la calidad

- Enfoque al usuario
 - Cultura de servicio
 - Diseño orientado al cliente (interno y externo)
 - Cadena Cliente-Proveedor
- Mejora Continua
 - Procesos, Habilidades,
 - Productividad y Estructura
- Desarrollo de la gente
 - Desarrollo personal
 - Cultura de Servicio
 - Relaciones interpersonales y de trabajo en equipo

Figura 15. Fundamentos pilares de la Calidad

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque al usuario

Cultura de servicio: contaremos con un protocolo de atención al cliente para un adecuado servicio. Nos enfocaremos en satisfacer y cumplir sus expectativas mediante las mejoras al producto, a través de una supervisión constante de la calidad de los materiales y la garantía que podamos ofrecer de los mismos.

Diseño orientado al cliente: Mediante nuestro servicio de post venta tendremos una comunicación cercana y fluida con el cliente y así optimizar al máximo sus inquietudes o necesidades. Realizaremos encuestas de satisfacción para conocer la experiencia que tuvo al contratar el producto y/o servicio lo cual ayudara a reforzar puntos débiles que tengamos como empresa.

Cadena cliente: Proveedor: nuestro proveedor y el cliente son independientes y es importante que brinden información clara de lo que se requiere del producto y/o servicio.

Clientes:

Familia pequeña: Esposo, esposa e hijo pequeño: adquieren muebles prácticos y funcionales.

Pareja joven: Buscan practicidad de los muebles que les permite a la vez comodidad y diseño innovador.

Proveedores:

Contaremos con 2 o 3 talleres que se encargarán de la tercerización del proceso de producción de los muebles, entre los cuales están:

MO Muebles Organizadores

Propietario: Ing. Arquitectónico José Álvaro Linderman

Ubicación taller: La Perla - Callao

Muebles Melamine Ángel

Propietario: Ángel Bustamante García

Ubicación taller: Villa El Salvador

Mejora continua

Procesos y habilidades: continuamente se crean nuevas formas de llevar a cabo las tareas cotidianas es por ello que lograremos implementar nuevos procesos a nuestro producto o servicio que permita cumplir con los estándares del cliente.

Productividad y estructura: mantendremos un correcto uso de los recursos para lograr los objetivos mediante el control y la supervisión de los procesos en la empresa.

Desarrollo de la gente

Contaremos con dos colaboradores quienes serán de apoyo inicialmente en distintas funciones en Innomuebles.

Interés constante por el personal identificando sus necesidades o problemas, hacer participar al personal en el logro de los objetivos hará que se sienta motivado para seguir realizando sus actividades, premios y recompensas que reconozcan el esfuerzo brindado.

Relaciones interpersonales y servicio: el trato que mantendremos será de respeto, comprensión, cooperación, comunicación y cortesía tanto del cliente interno como externo.

6.1.3. Planificación

Innomuebles apostará por una planificación que desarrolle una cadena de operaciones óptima para las gestiones previas a realizar antes del inicio de la producción y comercialización de los muebles, esto es en la semana 0. Dichas acciones estarán relacionadas a las asociaciones estratégicas con los talleres de producción y diseño arquitectónico; asimismo, las acciones del desarrollo constante y la mejora continua como parte de los principios Kaizen, adoptados por Innomuebles.

Debido a que los diseños de los muebles serán computarizados y la producción de los muebles será tercerizada, según lo acordado con nuestros socios estratégicos, el proceso de producción por el pedido de un mueble será como máximo una semana y hasta 30 días si el pedido es a mayor escala.

6.1.4. Inventarios

De acuerdo con el giro de empresa y la modalidad que aplicaremos no manejaremos un almacén con stock, pero si un área donde colocar los modelos/prototipos para la exhibición y posterior venta, toda la fabricación y producción de los productos van a ser tercerizados.

Como inventario contaremos con registros para llevar nuestra contabilidad en estricto orden, y un registro con el orden correcto de nuestro requerimiento de venta (Kardex)

Se considerará los siguientes puntos de inventario

- Contar con stock de productos de exhibición para muestra a los clientes.
- Fabricación de productos para ser entregados e instalados en un corto tiempo.
- Contar con los productos de mayor rotación.

6.2. Diseño de Instalaciones

Innomuebles tercerizará la producción y fabricación de nuestros productos, por lo que se prevé contar con una oficina administrativa, en la que se centralizará nuestra área de Marketing, Administración-RRHH y Finanzas será un lugar de trabajo organizado, con un entorno laboral agradable. Para el manejo de nuestras instalaciones tendremos en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Utilización de costos mínimos.
- Optimización del espacio.
- Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la municipalidad.
- Ambiente de trabajo agradable.

Para lograr cumplir con las apreciaciones señaladas, se fomentará la aplicación del método 5s (Clasificación, orden, limpieza, estandarización, disciplina) a nuestros colaboradores, inicialmente seremos un equipo básico en la empresa, el potencial de este negocio nos llevará a incrementar en un futuro, personal (de acuerdo a la necesidad) y recursos.

6.2.1. Localización de las instalaciones

Nuestra oficina administrativa estará ubicada en la zona de Pueblo Libre-Lima Moderna, siendo esta la más indicada considerando los costos de alquiler por m² y el costo de acondicionamiento para el negocio además de la distancia con todo nuestro mercado potencial.

Figura 16. Localización de las instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

El área que estamos considerando es de aproximadamente 66m², acondicionado para un aforo total de 10 personas, básicamente debemos tener 3 secciones definidas para los requerimientos del negocio.

- Recepción, aforo 1 persona
- Oficina administrativa, contiene 40m². Aforo de 4 personas.
- Área de exhibición de los prototipos a vender.
- Estacionamiento, con capacidad para 2 carros. 40 m².

6.2.3. Distribución de las instalaciones

Figura 17. Distribución de las instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Para iniciar contamos con 3 líneas de productos los detalles se dan a continuación:

Mesa Batiente Cocina o Dormitorio

Especificaciones:
 Práctica Mesa batiente multiusos que se extiende para ser utilizada como escritorio o mesa de cocina, a la vez de tener una repisa y poseer una pizarra o un porta cuadros decorativo.

Medidas:
 Alto 1.20 m
 Ancho 1.00 m

Colores:

Materiales:

MODULO MESA BATIENTE MULTIFUNCIONAL	
1/2	PLANCHA DE MELAMINIE
13	MTS. TAPACANTO DELGADO
8	CORTES
1/2	PLANCHA NORDEX
4	RANURAS
3	PERFORACIONES P/ BISAGRAS
50	TORNILLOS 4X50
6	TORNILLOS 5X70
50	TAPATORNILLOS
2	P/ BISAGRA LATERAL
1	BISAGRA PIANO
2	DOC. TORNILLOS P/ BISAGRA PIANO
1	PLANCHA MDF - 18 mm.
	PINTADO MDF
	MOLDURA EN MARCO EXTERIOR
	FORMICA P/PIZARRA

Figura 18. Especificaciones técnicas de la Mesa batiente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Planchar - Repisa y Perchero

Especificaciones:

Práctico mueble multiusos que conserva en un espacio mínimo la tabla de planchar, al mismo tiempo que contiene una repisa que sirve para guardar la plancha y otros; también incluye un perchero para organizar su ropa.

Medidas:

Alto 1.48 m

Ancho 0.90 m

Colores:

Materiales:

MODULO TABLA DE PLANCHAR MULTIFUNCIONAL	
1/2	PLANCHA DE MELAMINIE
13	MT. TAPACANTO DELGADO
1/2	PLANCHA NORDEX
3	PERFORACIÓN EN BISAGRAS
10	CORTES
50	TORNILLOS 4X 50
6	TORNILLOS 5X70
2	BISAGRAS NORMALES P/PUERTA
1	UNID. BRAZO ARTICULADO
2	P/ BISAGRA LATERAL
3	PERCHAS
1	UND. JALADOR
1	PLANCHADOR

Figura 19. Especificaciones técnicas de la Repisa tabla de Planchar

Fuente: Elaboración propia.

MUEBLE P/ TV CON MINI BAR O LIBRERO

Especificaciones:

Práctico mueble de Tv multiusos que organiza el espacio y decora el ambiente; además, de otorgar doble funcionalidad al poder utilizar sus compartimentos como un Mini Bar o para ser usado como librero.

Medidas:

Alto 1.40 m

Ancho 1.20 m

Colores:

Materiales:

MODULO TV - BAR - SALA	
2/3	PLANCHA MDF
12	CORTES
50	TORNILLOS 3.5 X 50
6	TORNILLOS 5 X 70
1	BISAGRA PIANO
2	DOC. TORNILLOS
	PINTADO MDF
	COLA SINTÉTICA
	OTROS ACCESORIOS

Figura 20. Especificaciones técnicas del Mueble TV

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Mapa de Procesos y PERT

Figura 21. Mapa de Procesos y PERT

Fuente: Elaboración propia.

Análisis PERT:

Tabla 8: Análisis PERT

VARIABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (días)	REQUERIMIENTOS
A	CONTACTO CON EL CLIENTE	0.5	-
B	VISITA AL CLIENTE	0.5	A
C	ELABORACIÓN PROPUESTA	0.5	A,B
D	CONFORMIDAD Y PEDIDO	1	C
E	ENVIO PLANOS Y	0.5	D

MODELO TALLER			
F	PRODUCCIÓN EN TALLER	2	C,D,E
G	SUPERVISIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	1	E,F
H	ENTREGA - INSTALACIÓN MUEBLE	0.5	G
I	FACTURACIÓN Y COBRANZA	0.5	H
J	SERVICIO POST VENTA	0	H,I

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Diagrama de análisis PERT

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

Desde el primer contacto con el cliente, hasta la facturación y cobranza, nos tomará 7 días hábiles. En el proceso, se considera desde la indagación, producción e instalación del mueble, hasta el servicio de post venta, para la plena satisfacción de nuestros clientes.

6.5. Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

A través de las alianzas estratégicas con las constructoras tendremos accesos a los departamentos pilotos donde vamos a mostrar los productos ya sean de exhibición o venta. Se supervisará que las compras de los insumos se realicen en tiempo adecuado cumpliendo los cronogramas de fabricación y entrega, además de que sean de óptima calidad requerida, se gestionará el comparativo de cotizaciones teniendo en cuenta montos, tiempos, financiamiento y calidad

Los talleres tendrán las especificaciones técnicas de los productos que vamos a comercializar para mantener un estándar.

6.5.2. Gestión de la calidad

Contamos con las alianzas con los talleres apropiado para la tercerización de la producción de muebles, considerando se den cumplimiento a: Los estándares de calidad, cronograma, garantía de piezas, valor agregado, servicio de instalación, incluir algún valor agregado.

Se realizará aleatoriamente el control de la calidad durante la producción, lo cual eliminará los reprocesos, optimizando el uso de la mano de obra y materia prima.

6.5.3. Gestión de los proveedores

Nuestro proveedor principal será el encargado de la producción y fabricación, ya que es a todo costo, el proveedor será un carpintero experto quien contará con su

propio taller donde cumplirá los estándares de calidad, tanto en acabados como en planificación.

Inicialmente contrataremos una empresa de transporte para el traslado de los muebles ya sea del taller o tienda al domicilio de los clientes.

Adicionalmente contaremos con un arquitecto quien nos ofrecerá el servicio de diseño para la elaboración de diseños propios y/o mejora continua de nuestros productos ya sea en adecuaciones, colores, tendencias o adaptaciones que se requieran según la necesidad del usuario.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

No aplica inversión para el proceso productivo se tercerizará. Sin embargo, para la instalación y funcionamiento de la empresa tendremos los siguientes gastos fijos:

Tabla 9: Inversión de activos fijos

Descripción	Costo Total Unitario	Costo Unitario s/IGV	IGV	Cantidad	Inversión
Implementación Equipos de Computo					
Notebook 14" 2 en 1 Intel Core i5 6GB 1TB Negro	1,500	1,271	229	1	1,271
i5 HD 8GB 1TB 2GB Video Silver	1,500	1,271	229	1	1,271
Multifuncional	699	592	107	1	592
Total	3,699	3,135	564		3,135
Implementación oficina/ Mobiliario					
Escritorio Curvos - Oficina	750	636	114	2	1,271
Reuniones	1,500	1,271	229	1	1,271
Sillas oficina	350	297	53	8	2,373
Credenza	500	424	76	2	847
Sillones	1,800	1,525	275	1	1,525
Total	4,900	4,153	747		7,288
Intangibles					
Windows Office	350	297	53	1	297
Antivirus	150	127	23	1	127
Total	500	424	76		424
Gastos Pre-operativos					
Constitución de Empresas	600	508	92	1	508
Garantía local 2 meses	2,000	1,695	305	2	3,390
Asesoría Legal	500	424	76	2	847
Licencia de Funcionamiento	650	551	99	1	551
Inspección Defensa Civil	480	407	73	1	407
Otros	1,000	1,000	180	1	1,000
Total	5,230	4,585	825		6,703
Total	14,329	12,296	2,213		17,550

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.

MESA BATIENTE COCINA O DORMITORIO

Tabla 10: Costos de producción y gastos de la Mesa batiente

Materiales	U.M.	Costo Unit Costo S/IGV		Mueble para Dormitorio	
				Cant	C. Total
PLANCHA MELAMINE BLANCA	Und	173.08	146.68	0.67	97.78
MTS. TAPACANTO DELGADO	Mt	1.18	1.00	19.00	19.00
MT. TAPACANTO GRUESO	Mt	4.00	3.39	1.00	3.39
CORTES	Und	0.51	0.43	14.00	6.05
TRANSPORTE RECOJO MATERIAL		18.00	15.25	1.00	15.25
TORNILLOS 4 X 50	Und	0.06	0.05	50.00	2.54
TORNILLOS 5 X 70	Und	0.50	0.42	6.00	2.54
TAPITAS PARA CUBRIR TORNILLOS	Und	0.40	0.34	5.00	1.69
BISAGRA DE PIANO	Und	14.00	11.86	1.00	11.86
DOC. TORNILLITOS P/BISAGRA PIANO	Und	1.50	1.27	2.00	2.54
BRAZO ARTICULADO	Und	3.00	2.54	1.00	2.54
CERROJO	Und	2.00	1.69	1.00	1.69
LITRO THINNER PARA LIMPIEZA	Lt.	6.00	5.08	0.50	2.54
PLANCHA NORDEX	Und	40.00	33.90	0.50	16.95
MOVILIDADES Y OTROS	Und	12.00	10.17	1.00	10.17
MANO DE OBRA APROX		135.83	115.11	1.00	134.45
		Costo total		331.01	
		Precio Venta		485.00	
		Precio Neto		411.02	
		Margen Bruto Unit		80.00	
		Utilidad Bruta %		19.46%	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA PLANCHAR - REPISA Y PERCHERO

Tabla 11: Costos de producción y gastos de la Repisa Tabla de Planchar

Materiales	U.M.	Costo Unit	Costo S/IGV	T.P.Plegable C/Perchas	
				Cant	C. Total
PLANCHA MELAMINE BLANCA	Und	173.08	146.68	0.50	73.34
MTS. TAPACANTO DELGADO	Mt	1.18	1.00	13.00	13.00
CORTES	Und	0.51	0.43	10.00	4.32
TRANSPORTE RECOJO MATERIAL		18.00	15.25	1.33	20.34
TORNILLOS 4 X 50	Und	0.06	0.05	50.00	2.54
TORNILLOS 5 X 70	Und	0.50	0.42	6.00	2.54
BRAZO ARTICULADO	Und	3.00	2.54	1.00	2.54
PLANCHA NORDEX	Und	40.00	33.90	0.50	16.95
PERFORACIONES P/BISAGRA	Und	0.78	0.66	3.00	1.98
PAR/BISAGRA LATERAL	Und	2.50	2.12	2.00	4.24
MOVILIDADES Y OTROS	Und	12.00	10.17	1.00	10.17
BISAGRAS NORMALES P/PUERTA	Und	1.50	1.27	2.00	2.54
PERCHAS	Und	2.00	1.69	2.00	3.39
UND. JALADOR	Und	3.00	2.54	1.00	2.54
PLANCHADOR	Und	39.00	33.05	1.00	33.05
MANO DE OBRA APROX		135.83	115.11	1.00	84.75
		Costo total			278.23
		Precio Venta			400.00
		Precio Neto			338.98
		Margen Bruto Unit			60.75
		Utilidad Bruta %			17.92%

Fuente: Elaboración propia.

MUEBLE P/TV CON MINI BAR O LIBRERO

Tabla 12: Costos de producción y gastos del Mueble para TV

Materiales	U.M.	Costo Unit	Costo S/IGV	Módulo TV Bar - Sala	
				Cant	C. Total
PLANCHA MELAMINE BLANCA	Und	173.08	146.68	0.60	88.01
CORTES	Und	0.51	0.43	12.00	5.19
TRANSPORTE RECOJO MATERIAL		18.00	15.25	1.50	22.88
TORNILLOS 5 X 70	Und	0.50	0.42	6.00	2.54
BISAGRA DE PIANO	Und	14.00	11.86	1.00	11.86
DOC. TORNILLITOS P/BISAGRA PIANO	Und	1.50	1.27	2.00	2.54
PINTADO DE MDF	Und	60.00	50.85	4.17	211.86
MOVILIDADES Y OTROS	Und	12.00	10.17	2.00	20.34
TORNILLOS 3.5 X 50	Und	0.06	0.05	50.00	2.54
COLA SINTÉTICA	Und	6.00	5.08	1.00	5.08
OTROS ACCESORIOS	Und	15.00	12.71	1.00	12.71
MANO DE OBRA APROX		135.83	115.11	1.00	105.93
		Costo total			491.49
		Precio Venta			650.00
		Precio Neto			550.85
		Margen Bruto Unit			59.36
		Utilidad Bruta %			10.78%

Fuente: Elaboración propia.

7. Estructura organizacional y recursos humanos

7.1. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales de INNOMUEBLES, se alinean a sus valores, su visión y a sus metas trazadas; así como a los propósitos de su Plan Estratégico:

- Lograr posicionar a INNOMUEBLES como una de las referencias de innovación, calidad y confianza dentro de la percepción de los clientes.
- Integrar un equipo de colaboradores de valiosa productividad de gestión para la empresa con el fin de darles la mejor atención a nuestros clientes.
- Ejecutar un proceso de evaluación y de control de la calidad continua, con la finalidad de mejorar los modelos en relación a las deducciones que se vayan consiguiendo y a los aprendizajes que la experiencia permita ir reuniendo en el curso y ejercicio del negocio.
- Preparar y capacitar continuamente a nuestros colaboradores con el fin de que desarrollen sus habilidades, con lo cual aportarán más al negocio.
- **INNOMUEBLES** estará al tanto para adquirir actualización constante en las tecnologías informáticas, todo lo que sirva para innovar en los diseños y materiales a utilizar, así como los canales de contacto con nuestros potenciales clientes.

7.2. Naturaleza de la Organización

INNOMUEBLES es una organización cuyas actividades que realiza, la compone por su nombre comercial y su posicionamiento en el mercado, tanto como proveedor de un producto, como por su ocupación en la mente de los consumidores, debido a su enfoque multifuncional.

Es importante entender que la cultura organizacional de INNOMUEBLES deberá ser compartida por todos los colaboradores de la organización y plasmada en el actuar de cada uno de ellos. Es por ello, que todos los que deseen integrarse a la empresa deberán conservar los valores afines.

Somos una organización con personería jurídica del tipo SAC o Sociedad Anónima Cerrada. Ello permitirá la incorporación de los miembros de este grupo de trabajo y de otros que así se requieran. Esta sociedad en sus inicios estará constituida por 4 socios:

- López Neyra, Carlos Alfonso
- Ramírez Leyva, Silvia
- Rosado Frías, Ivonne Del Socorro
- Pechon Yñigo, Norly Nataly

INNOMUEBLES persigue el tipo de economía colaborativa, puesto que la producción de los muebles será enteramente tercerizada, así como el diseño de los mismos. Es colaborativo debido a que, todos los involucrados consiguen un bienestar en concordancia a su necesidad y la repartición de los beneficios económicos que de esas relaciones se consigan.

7.2.1. Organigrama

Figura 23. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

El esquema organizacional exhibido busca proporcionar una respuesta de gestión rápida asumiendo que se trata de un emprendimiento de tamaño pequeño, que recién iniciará sus actividades. Esto concede la posibilidad a los miembros de este equipo de trabajo de además de ser accionistas de la empresa que cada uno contribuya en las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a sus experiencias, competencias profesionales o intereses.

Cabe resaltar que la persona que administre, tendrá el puesto clave dentro de la empresa, pues, inicialmente se encargará de la mayoría de actividades, tales como: el contacto con los clientes, con los proveedores y los demás tratos que se deban realizar; todo claro, bajo la supervisión y apoyo de los accionistas.

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones.

- ACCIONISTAS

MISION: Tener la mejor alternativa de inversión, generando un crecimiento rentable que garantice el futuro del negocio

Responsabilidad y funciones del puesto:

Formular, planear, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos, las políticas, así como las estrategias generales.

Representar a la organización frente a los diferentes entes reguladores.

Toma de decisiones.

Selección de personal, de talleres de producción y del diseñador.

Motivar que exista el compromiso permanente de los miembros que componen la organización.

- ADMINISTRADOR

MISION: Administrar los recursos de la empresa, desarrollar todas las actividades de comercialización en donde sus objetivos estén en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa.

Responsabilidad y funciones del puesto:

Entrevistas con los clientes y el personal que presta servicios.

Se encarga de las acciones en las redes sociales.

Gestiona y encarga la producción al taller seleccionado.

Supervisa esporádicamente los trabajos del taller.

Se encarga de las compras y necesidades de la oficina administrativa.

Procesa y tramita cuentas relacionados con pagos, contratación de servicios y otros.

Administra (bajo supervisión) los recursos económicos de la empresa.

Coordina y controla las acciones entre el diseñador y los talleres.

Mantiene contacto permanente con los proveedores y clientes

Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

- DISEÑADOR ARQUITECTO

MISION: Contribuir al éxito de los proyectos, manteniendo el equilibrio entre funcionalidad y estética para lograr ser acorde a las necesidades requeridas.

Responsabilidad y funciones del puesto:

Satisfacer las necesidades de los usuarios, de acuerdo a los diseños requeridos.

Investigar y desarrollar mejores productos, materiales y procesos.

Tener una Visión espacial e imaginación.

Debe ser original y creativo.

Buscar la optimización de recursos en sus diseños.

- ASESOR CONTABLE

MISION: Administrar eficazmente los recursos financieros, con la finalidad, de contribuir al logro de los objetivos, garantizando el cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales y económicas, con estricto apego a la normatividad.

Responsabilidad y funciones del puesto:

Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado para dicha actividad.

Llevar los libros contables de la empresa.

Cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.

Asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración de recursos e información financiera presupuestaria con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones.

Proponer y confeccionar el presupuesto anual para determinar el gasto que se puede realizar durante el año.

Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad.

- TALLERES DE PRODUCCION

MISION: Proveer a nuestros clientes la mejor calidad en nuestros servicios de carpintería satisfaciendo la necesidad de innovación en sus hogares.

Responsabilidad y funciones del puesto:

Recibir las órdenes de pedidos

Contar con los materiales necesarios para la fabricación de muebles (resistencia, durabilidad, costos)

Estimar el costo total del trabajo basado en los materiales y la labor requerida.

Organización y planificación del proceso y la mecánica de los trabajos.

Marcar la línea de corte y ensamblaje en los materiales.

Selección de los materiales básicos y las piezas auxiliares.

Control de los tratamientos protectores de la madera.

Supervisión de los trabajos. Control de calidad.

Acabado y pintado de los muebles.

Cumplimiento con los plazos establecidos

7.3. Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales de Innomuebles va estar orientada al servicio de los clientes donde se les va ofrecer productos funcionales que les permita ahorrar espacios en el hogar, para ello se va contar con personal calificado para cumplir con los estándares de calidad.

Para ello se va recoger la percepción sobre los procesos típicos de gestión de personas como capacitación, compensación, desempeño

- Comunicación organizacional: recoger información sobre la manera en que los canales de comunicación son aprovechados para lograr los objetivos de la empresa. En esta dimensión se incluye la comunicación interna y la externa, pues ambas impactan en el colaborador.
- Liderazgo: recoger impresiones acerca de la manera en cómo los mandos de la organización estimulan a su equipo para el logro de objetivos, buscando la armonía, preocupándose por su desarrollo y dándoles la importancia que motiva.
- Organización del trabajo: se refiere a la posibilidad que tienen las personas de conocer claramente las funciones, responsabilidades y tareas que debe realizar en su puesto y cada una de las áreas, así como la forma en que la empresa distribuye las cargas laborales.
- Relaciones interpersonales: se refiere a la manera de interactuar y el apoyo que existe entre el personal de la empresa para lograr sus objetivos. Es uno de los esfuerzos sociales más importantes del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.
- Condiciones de trabajo, que incluye las instalaciones, el mobiliario y los equipos que la empresa pone a disposición del colaborador para que cumpla sus funciones.

7.4. Gestión Humana

Para el logro de los objetivos de Innomuebles se busca contar con el personal idóneo a través de la implementación progresiva de capacitaciones y

reconocimientos a nuestros colaboradores, estableciendo una relación de mutuo compromiso y fidelización, lo que nos acercará con más impulso al éxito del negocio.

Inicialmente contaremos con dos personas que darán soporte a los socios:

- Asesora de interiores: Encargada de la atención a los clientes, asesoría en diseños y espacios; además de las gestiones en la oficina administrativa.
- Persona de mantenimiento: Encargado del mantenimiento de la oficina administrativa, la Instalación adecuada de los muebles (junto al proveedor) y otros que así se requieran.

7.4.1. Reclutamiento

En esta etapa se realizará la búsqueda de posibles candidatos que cumplan con el perfil requerido. El perfil y las funciones para el puesto serán analizados y evaluados por uno de los socios.

Los canales de difusión que mantendremos son los siguientes:

- Reclutamiento interno: por medio de las convocatorias que se realizaran a través de la página web. Una vez ingresados los datos se evaluará el CV y de cumplir con el perfil del puesto se contactará vía correo y telefónica.
- Reclutamiento externo: estas herramientas son actualmente muy utilizadas ya que los candidatos ingresan una breve información de su experiencia profesional y laboral que posteriormente se validara con las entrevistas. Se contará con los siguientes medios:

Redes sociales: como Facebook, LinkedIn

Paginas laborales: Laborum, Computrabajo, Bumeran, Aptitus, entre otras.

7.4.2. Selección, Contratación e Inducción

Selección:

Pre Selección: filtraremos los CV enviados y que cumplan con lo solicitado en el perfil como, por ejemplo: competencias, habilidades y aptitudes según el puesto.

Pruebas: mediante la aplicación de las pruebas psicológicas evaluaremos las actitudes, rasgos de personalidad, vocación, valores e intereses del candidato.

Entrevistas: con la información ya validada de su CV y las pruebas psicológicas y psicotécnicas previas conoceremos al candidato a través de su experiencia laboral, profesional y referencias personales.

Además, se detallará las funciones del puesto para la cual es contratado y se dará respuesta a sus dudas. Por último, se elegirá al candidato idóneo para el puesto.

Contratación:

El colaborador ingresará con un contrato inicial por un periodo de prueba de 3 meses, en dicho contrato se especificará la fecha de inicio, el sueldo, beneficios de ley, el horario laboral y los derechos del trabajador y de la empresa.

El contrato será renovable cada 6 meses por mutuo acuerdo luego de cumplir el plazo de prueba. El contrato será firmado por el gerente general y el colaborador.

Los documentos a adjuntar con la firma del contrato son los siguientes:

- Copia de DNI
- Foto carnet reciente
- Recibo de agua luz que confirme la dirección actual.
- Certificados de trabajo.
- Antecedentes policiales.
- Certificado de estudios profesionales y/o técnicos.

Inducción:

Se coordinará previamente la inducción al nuevo colaborador, a quien se le informará de cómo funciona la empresa mediante su visión, misión y valores corporativos; además, de los objetivos de la organización.

7.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño**Capacitación**

Es importante la capacitación al personal, ya que generará más confianza y apertura entre el colaborador y los socios, de esa manera se generan nuevas ideas al producto o servicio que en Innomuebles queremos otorgar para beneficio de los clientes y la empresa.

Es por ello, que a pesar que al inicio contaremos con solo un colaborador clave, es necesario que se promueva continuamente su desarrollo profesional a través de capacitaciones que nos beneficien mutuamente.

Desarrollo

La capacitación otorgada al colaborador se verá reflejada en el desarrollo de nuevas habilidades para el buen desempeño de su trabajo.

Es importante recibir el oportuno feedback por parte del encargado o socio supervisor para saber cuáles son los puntos que debe mejorar y resaltar los puntos que realiza correctamente.

Evaluación de desempeño

Es importante realizar un control y evaluación del desempeño al colaborador para así corregir sus debilidades y resaltar sus méritos. Dicha evaluación será continua y permanente.

7.4.4. Motivación

En **Innomuebles** contaremos con las siguientes actividades para el reconocimiento y premio al colaborador

- Celebración de cumpleaños del colaborador.
- Reconocimiento al colaborador
- Incentivos mediante vales de consumo y entretenimiento, entre otras.
- Horario flexible en caso de surgir un imprevisto.

7.4.5. Sistema de Remuneración

El colaborador ingresara al régimen MYPE con los siguientes beneficios:

- Remuneración: 1,500 soles.
- Jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajo en sobretiempo.
- Derecho de Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
- Descanso vacacional 15 días calendarios.
- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.

7.5. Estructura de gastos de RRHH

Se considera para la estructura de gastos los siguientes conceptos y obligaciones como empleadores, aplicando el régimen especial de la MYPES:

- Los trabajadores de una pequeña empresa tienen el derecho de estar registrados en el régimen contributivo de Essalud, en donde el empleador deberá aportar a Essalud el 9% de lo que perciba el trabajador.
- Los trabajadores de pequeña empresa tienen derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP/ONP), o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- Tiene derecho a una Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales.
- Tiene derecho a 24 horas continuas de descanso físico.
- En caso de despido arbitrario tiene derecho a una indemnización equivalente 20 remuneraciones diarias por cada año de trabajo, con un tope máximo de 120 remuneraciones diarias.
- Por Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), el trabajador percibirá $\frac{1}{2}$ sueldo por cada año de trabajo.
- Tiene derecho a 15 días de vacaciones, por cada año de trabajo o su parte proporcional.
- Tiene derecho cuando menos a una remuneración mínima vital (S/.850.00 nuevos soles).
- Por gratificaciones tiene derecho a $\frac{1}{2}$ sueldo en Julio y $\frac{1}{2}$ sueldo en diciembre, siempre y cuando haya laborado el semestre completo, es decir de enero a junio y julio a diciembre, caso contrario percibirá la parte proporcional por los meses completos laborados en razón del medio sueldo.
- En lo que, respecto a sus Derechos Colectivos, un trabajador de una pequeña si puede formar parte de un sindicato.
- Tiene derecho a gozar de los feriados establecidos en el Régimen Laboral Común, es decir, primero de enero, jueves y viernes santo, día del trabajo, fiestas patrias, Santa Rosa de Lima, Combate de Angamos, todos los Santos, Inmaculada Concepción, Navidad del Señor.
- Tiene derecho al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo en caso realice actividades riesgosas.

Asimismo, hay algunos conceptos remunerativos que no están considerados ya que dependerá de las circunstancias de cada trabajador y de cambios en los incentivos y premiaciones que implante la empresa, que son los siguientes:

- Asignación familiar, que le correspondería a las trabajadoras con hijos, por lo cual recibirían S/ 85.00 adicionales a su remuneración mensual.
- Comisiones y/o bonificaciones, que dependerá de los incentivos y premiaciones que la empresa quiera implantar para beneficio de sus trabajadores.

Por lo tanto, la estructura de gastos de RRHH de Innomuebles sería el siguiente:

Tabla 13: Gastos de RRHH

Cargas al personal	Anual	
Sueldo base	1200%	12 sueldos al año
CTS	100%	1 sueldo al año
Essalud	108%	9% sobre 12 remuneraciones
Gratificaciones	218%	2 sueldos al año + 9%
Total anual	1626%	
SCTR	9%	Sólo área de operaciones

PRESUPUESTO DE PERSONAL						
<i>Personal por Departamento</i>	<i>Sueldo/mes</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración		24,390	24,390	25,610	26,890	28,234
ADMINISTRADOR	1,500	24,390	24,390	25,610	26,890	28,234
Ventas Marketing		-	16,260	16,748	17,250	17,940
Personal	1,000		16,260	16,748	17,250	17,940
Total Presupuesto personal		24,390	40,650	42,357	44,140	46,175
SERVICIOS TERCERIZADOS						
<i>Gasto por centro costo</i>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración		11,400	11,400	12,060	12,776	13,555
Servicio de Contabilidad		6,000	6,000	6,120	6,242	6,367
Servicio de Arquitectura		5,400	5,400	5,940	6,534	7,187

Fuente: Elaboración propia.

En nuestro negocio se manejarán dos tipos de remuneraciones. El primero está en relación a la persona que hará funcionar el sistema desde el punto de vista lógico, esto quiere decir el/la administrador(a) y el otro desde el punto de vista de apoyo externo, es decir, el diseñador que nos apoyará eventualmente (por lo que percibirá sus honorarios de acuerdo a lo deducido en el mes) y el/la contador(a) que si percibirá un ingreso fijo por sus servicios.

El primero, es personal formalmente contratado, con sus beneficios de ley; y el segundo, es de apoyo. Para efectos tributarios, los de apoyo emitirán un recibo por honorarios.

8. Plan económico-financiero

8.1. Supuestos

Los supuestos a considerar para el plan económico-financiero serán:

- Se evaluará el proyecto por un período de 5 años.
- El proyecto se desarrollará en moneda nacional.
- La Tasa del impuesto a la renta a aplicar será del 29.50% de acuerdo a lo establecido por la SUNAT para el presente año 2017.
- Todos los productos estarán gravados con el IGV 18%
- La forma de pago que se aplicará será del 50% al contado y saldo contra entrega.
- Los medios de pago a utilizar serán, pago a través de VISANET, deposito en cuenta y/o efectivo.
- El método de la depreciación que se aplicará para los activos será LINEAL
- Se proyecta un incremento en las ventas del 5% a partir del año 2.
- Se considerará un personal en planilla y dos de apoyo por recibos por honorarios.
- Se contratará un personal para cumplir con nuestra meta de ventas a partir del segundo año.
- EL Capital de trabajo requerido será en función de las operaciones
- El pronóstico de ventas se considerará con el catálogo de los tres productos considerados en nuestra propuesta inicial de negocio.
- WACC: Se determina una WAAC de 6.90% considerando una estructura de capital/financiamiento de 50% / 50% y un COK de 7.21%.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Tabla 14: Estructura de inversión en activos fijos

ESTRUCTURA DE LAS INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						
Montos en Nuevos Soles (S/.)						
Descripción	Inversión	Vida útil				
Implementación oficina/ Mobiliario	4,153	5				
Implementación Equipo Computo	3,135	3				
Intangibles	424	5				
Gastos Pre-operativos	4,585	n.a				
Inversión Inicial	12,296					
Capital de Trabajo	20,000					
Total Inversión Inicial	32,296					
Activos de Inversión	Inversión	Depreciacion Anual (%)	Depreciación Anual			
Implementación oficina/ Mobiliario	4,153	20%	831			
Implementación Equipo Computo	3,135	25%	784			
Intangibles	424	20%	85			
Total	7,711		1,699			
Depreciación anual c.ventas			849			
Depreciación anual g.adm			849			
Detalle CAPEX						
Descripción	Costo Total Unitario	Costo Unitario s/IGV	IGV	Cantidad	Inversión	Crédito Fiscal
Implementación Equipos de Computo						
Notebook 14" 2 en 1 Intel Core i5 6GB 1TB Negro	1,500	1,271	229	1	1,271	229
i5 HD 8GB 1TB 2GB Video Silver	1,500	1,271	229	1	1,271	229
Multifuncional	699	592	107	1	592	107
Total	3,699	3,135	564		3,135	564
Implementación oficina/ Mobiliario						
Escritorio Curvos - Oficina	750	636	114	2	1,271	229
Reuniones	1,500	1,271	229	1	1,271	229
Sillas oficina	350	297	53	8	2,373	427
Credenza	500	424	76	2	847	153
Sillones	1,800	1,525	275	1	1,525	275
Total	4,900	4,153	747		7,288	1,312
Intangibles						
Windonws Office	350	297	53	1	297	53
Antivirus	150	127	23	1	127	23
Total	500	424	76		424	76
Gastos Pre-operativos						
Consitución de Empresas	600	508	92	1	508	92
Garantía local 2 meses	2,000	1,695	305	2	3,390	610
Asesoría Legal	500	424	76	2	847	153
Licencia de Funcionamiento	650	551	99	1	551	99
Inspección Defensa Civil	480	407	73	1	407	73
Otros	1,000	1,000	180	1	1,000	180
Total	5,230	4,585	825		6,703	1,207

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Proyección de ventas

Tabla 15: Presupuesto de Ventas - Cantidad

PRESUPUESTO DE VENTAS - CANTIDAD																		
Cientes por tipo	Precio Unit	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%					
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	-			8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	94	99	104	109	120
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	-			8.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	83	87	92	96	106
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	-			6.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	72	76	79	83	92
Renovación muebles (hogares)																		
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	15	16	17	17	19
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	15	16	17	17	19
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	15	16	17	17	19
Total Unidades Vendidas		-	-	-	22	22	25	28	31	34	52	55	58	294	309	324	340	374
PRESUPUESTO DE VENTAS - NUEVOS SOLES																		
Cientes por tipo	Precio Unit	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primera compra de muebles		-	-	-	14,474	14,374	16,399	18,424	20,449	22,473	24,498	26,523	28,547	166,959	175,307	193,276	202,939	223,233
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	-	-	-	6,102	6,864	7,627	8,390	9,153	9,915	10,678	11,441	12,203	71,695	75,279	82,996	87,145	95,859.95
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	-	-	-	3,200	3,200	3,600	4,000	4,400	4,800	5,200	5,600	6,000	33,200	34,860	38,433	40,355	44,390.29
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	-	-	-	5,172	4,310	5,172	6,034	6,896	7,758	8,620	9,482	10,344	62,064	65,167	71,847	75,439	82,983.10
Renovación muebles (hogares)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,124	10,124	10,124	30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	763	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,814	3,814	3,814	11,441	12,013	13,244	13,906	15,297
Tabla de Planchar repisa y Perchero	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,000	2,000	2,000	6,000	6,300	6,946	7,293	8,022
Mueble P/TV con mini bar o librero	862	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,310	4,310	4,310	12,930	13,577	14,968	15,716	17,288
Total Ventas Nuevos Soles		-	-	-	14,474	14,374	16,399	18,424	20,449	22,473	34,621	36,646	38,671	197,329	207,196	228,433	239,855	263,841
# de clientes primera compra de muebles		-	-	-	6	6	6	7	8	9	9	10	11	71	65	69	72	79
# de clientes renovación de muebles		-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	15	15	45	32	33	35	38
Ticket promedio de compra en Nuevos Soles																		
Primera compra de muebles					2,632	2,614	2,624	2,632	2,639	2,644	2,648	2,652	2,656	2,368	2,682	2,816	2,816	2,816
Renovación muebles (hogares)								-	-	-	675	675	675	675	1,012	1,063	1,063	1,063
Ventas estimadas por tipo de cliente en Nuevos Soles																		
Primera compra de muebles		-	-	-	14,474	14,374	16,399	18,424	20,449	22,473	24,498	26,523	28,547	186,161	175,307	193,276	202,939	223,233
Renovación muebles (hogares)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,124	10,124	10,124	30,371	31,889	35,158	36,916	40,607
Ventas totales estimadas		-	-	-	14,474	14,374	16,399	18,424	20,449	22,473	34,621	36,646	38,671	216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Participación de Ventas por tipo de cliente																		
Primera compra de muebles					100%	100%	100%	100%	100%	100%	71%	72%	74%	86%	85%	85%	85%	85%
Renovación muebles (hogares)					0%	0%	0%	0%	0%	0%	29%	28%	26%	14%	15%	15%	15%	15%
Ventas totales estimadas			0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS - NUEVOS SOLES																		
Descripción	Costo Unit.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesa Batiente Cocina Dormitorio	331.01	-	-	-	2,648	2,979	3,310	3,641	3,972	4,303	6,289	6,620	6,951	36,080	37,884	39,778	41,767	45,943
Tabla de Planchar repisa y Perchero	278.23	-	-	-	2,226	2,226	2,504	2,782	3,061	3,339	5,008	5,286	5,565	27,266	28,630	30,061	31,564	34,721
Mueble P/TV con mini bar o librero	491.49	-	-	-	2,949	2,457	2,949	3,440	3,932	4,423	7,372	7,864	8,355	42,760	44,898	47,142	49,500	54,450
Total Costo de Ventas Nuevos Soles		-	-	-	7,823	7,662	8,763	9,864	10,964	12,065	18,670	19,770	20,871	106,105	111,411	116,981	122,830	135,113
COSTO DE VENTAS - COMISIÓN VISA - NUEVOS SOLES																		
Descripción	Costo Unit.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión Visa Tarjeta de crédito	4.15%	-	-	-	420	418	476	535	594	653	1,006	1,065	1,123	6,290	6,019	6,636	6,968	7,665
Comisión Visa Tarjeta de débito	3.25%	-	-	-	94	93	107	120	133	146	225	238	251	1,407	1,720	1,896	1,991	2,190
Contado																		
Total Costo de Visa Nuevos Soles		-	-	-	515	511	583	655	727	799	1,231	1,303	1,375	7,698	7,739	8,532	8,959	9,854

Fuente: Elaboración propia.

Se ha establecido supuestos que guiarán las variables del Plan Económico Financiero. Además, se ha determinado las ventas esperadas para un horizonte de 5 años, donde hemos definimos el número de clientes primera compra y el número de clientes por renovación de muebles.

8.4. Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo se ha calculado por el método del déficit acumulado máximo, es decir en base a los flujos de ingresos y egresos proyectados que se ha determinado de cuánto es lo máximo que se podría necesitar para cubrir las operaciones iniciales de la empresa.

Capital de trabajo	S/. 20,000
---------------------------	-------------------

8.5. Estructura de financiamiento:

Nuestra fuente inicial de financiamiento será el tradicional, es decir buscaremos financiarnos con nuestros accionistas y el sistema bancario. Inicialmente el fondeo será a través de nuestros accionistas por un importe de S/. 10,436.02, el aporte de cada uno será de S/. 2,609.01, Innomuebles siendo una empresa nueva cumplimos al 100% con los requisitos para aplicar a un préstamo, por lo que el BBVA Continental nos financiará el 50%.

Tabla 16: Presupuesto de Financiamiento

FINANCIAMIENTO

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL					
Fuente	Inversion (%)	Monto (miles)	Costo	impuesto	WACC
BBVA CONTINENTAL	50%	16,148	9.35%	70.50%	3.30%
Capital Social	50%	16,148	7.21%		3.61%
Total	100%	32,296			6.90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Calendario de Pago de Financiamiento

CALENDARIO DE PAGO

Financiamiento	16,147.88				
TEA	9.35%				
Plazo	5				
n	Deuda	Amortización	Interés	Cuota	E.F.
1	16,148	2,679	1,510	4,189	445
2	13,468	2,930	1,259	4,189	371
3	10,538	3,204	985	4,189	291
4	7,335	3,503	686	4,189	202
5	3,831	3,831	358	4,189	106

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Estados Financieros

Tabla 18: Estados Financieros Anuales (En nuevos soles)

Estados Financieros Anuales (En nuevos soles)					
INNOMUEBLES S.A.C.					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	50,428	38,468	50,492	60,130	76,694
Total Activos Corrientes	50,428	38,468	50,492	60,130	76,694
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	5,412	3,536	1,661	831	-
Activos intangibles	4,924	4,839	4,754	4,669	4,585
Total Activos No Corrientes	10,336	8,375	6,415	5,500	4,585
TOTAL DE ACTIVOS	60,764	46,843	56,907	65,630	81,279
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Impuesto a la Renta	8,398	-839	2,721	3,376	5,612
Total Pasivos Corrientes	8,398	-839	2,721	3,376	5,612
Pasivos No Corrientes					
Obligaciones Financieras	16,148	13,468	13,468	13,468	13,468
IR Diferido					
Total Pasivos No Corrientes	16,148	13,468	13,468	13,468	13,468
Total Pasivos	24,546	12,630	16,190	16,845	19,081
Patrimonio					
Capital Emitido	16,148	16,148	16,148	16,148	16,148
Resultados Acumulados	20,070	18,066	24,569	32,638	46,050
Total Patrimonio	36,218	34,214	40,717	48,785	62,198
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	60,764	46,843	56,907	65,630	81,279

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Estados Financieros Anuales (soles)

Estados Financieros Anuales (soles)					
INNOMUEBLES S.A.C.					
ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Costo de Ventas	-113,803	-119,150	-125,513	-131,789	-144,968
Ganancia (Pérdida) Bruta	102,728	88,046	102,920	108,066	118,873
Gastos de personal	-24,390	-40,650	-42,357	-44,140	-46,175
Gastos administrativos tercerizados	-11,400	-11,400	-12,060	-12,776	-13,555
Gastos de administracion	-11,800	-11,956	-12,195	-12,439	-12,688
Gastos de ventas y mkt	-18,200	-18,564	-18,935	-19,314	-19,700
Gastos de operaciones	-5,000	-5,100	-5,202	-5,306	-5,412
Deprecación y amortización	-1,960	-1,960	-1,960	-1,960	-1,960
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	29,978	-1,584	10,210	12,130	19,383
Gastos Financieros	-1,510	-1,259	-985	-686	-358
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	28,468	-2,843	9,225	11,445	19,025
Impuesto a la renta	-8,398	839	-2,721	-3,376	-5,612
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	20,070	-2,004	6,504	8,068	13,412

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Flujo Financiero

La proyección del estado de resultados es en base a 5 años con el objetivo de efectuar un flujo financiero por una etapa similar:

Tabla 20: Flujo Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Incremento de Ventas			5%	11%	5%	10%
COSTOS DE VENTAS		-113,804	-119,150	-125,514	-131,790	-144,969
Incremento de Costos			6%	6%	5%	10%
GASTOS OPERATIVOS		-72,750	-89,630	-92,710	-95,936	-99,490
Crecimiento de Gastos Operativos			23%	3%	3%	4%
Margen bruto		47%	42%	45%	45%	45%
Margen operativo		14%	-1%	4%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de Depreciación Anual:

Tabla 21: Calculo de Depreciación Anual

Calculo de la Depreciacion	Depreciacion Anual	Dep Acum 5 Años	Dep Acum 10 Años	Valor Libro año	IR	Valor de rescate
Implementación Taller	0	0	0	0	0	0
Implementación oficina/ Mobiliario	831	4,153	8,305	-4,153	-1,225	-2,928
Implementación Equipo Computo	784	3,918	3,918	0	0	0
Intangibles	85	424	847	-424	0	-424
	1,699	8,495	13,071	-4,576	-1,225	-3,351

Fuente: Elaboración propia.

Flujo proyectado - 5 años

Tabla 22: Flujo proyectado de Depreciación Anual

Estados Financieros Anuales (soles)					
INNOMUEBLES S.A.C.					
ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Costo de Ventas	-113,803	-119,150	-125,513	-131,789	-144,968
Ganancia (Pérdida) Bruta	102,728	88,046	102,920	108,066	118,873
Gastos de personal	-24,390	-40,650	-42,357	-44,140	-46,175
Gastos administrativos tercerizados	-11,400	-11,400	-12,060	-12,776	-13,555
Gastos de administracion	-11,800	-11,956	-12,195	-12,439	-12,688
Gastos de ventas y mkt	-18,200	-18,564	-18,935	-19,314	-19,700
Gastos de operaciones	-5,000	-5,100	-5,202	-5,306	-5,412
Deprecación y amortización	-1,960	-1,960	-1,960	-1,960	-1,960
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	29,978	-1,584	10,210	12,130	19,383
Gastos Financieros	-1,510	-1,259	-985	-686	-358
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	28,468	-2,843	9,225	11,445	19,025
Impuesto a la renta	-8,398	839	-2,721	-3,376	-5,612
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	20,070	-2,004	6,504	8,068	13,412

WACC	6.90%
-------------	-------

VPN(FCLD) con WACC en S/.	16,783
INDICE DE RENTABILIDAD ECONOMICA	1.52
TIRE	26.40%

COK	7.21%
------------	-------

VPN(FCNI) con COK en S/.	16,668
INDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2.03
TIRF	48.92%

Fuente: Elaboración propia.

- Los cálculos del valor presente y retorno están en base al WACC de 6.90% y COK de 7.21%.
- Se observa que en los dos casos los resultados del proyecto son beneficiosos por lo que se recomienda la inversión, puesto que son superiores al WACC y al COK.
- La inversión se recuperará en el quinto año de operaciones.

8.8. Tasa de descuento accionistas y wacc

Para el cálculo de la beta apalancada a fin de hallar el COK y WACC del proyecto se usaron las siguientes referencias:

- Beta desapalancada: Se ha tomado como referencia el Beta del sector retail en general actualizado a enero 2017
- Tasa Libre de Riesgo: Precio de Bono a 10 años emitido por la Reserva Federal de Estados Unidos actualizado al 20.04.17
- Prima de Mercado: Rendimiento últimos 10 años al 21.04.17 del sector industrial, NYSE MKT Composite - Industrial Subsector Index
- Tasas de inflación anual esperada: Según el reporte de inflación emitido por el BCRP EN junio 2017.

Tabla 23: Modelo CAPM para países emergentes

Modelo CAPM para países emergentes			
Datos:	Valor	Descripción	Fuente
rf	2.68%	Long term rate treasury us Bonds (>10years) as per	https://www.treasur
β_u	0.80	beta unleveraged (retail in general)	http://pages.ster
β_l	1.36	beta leveraged	
Rm	5.2%	industrial, NYSE MKT Composite - Industrial Subsector	m/publicdocs/nyse/
Riesgo país	1.15%	Riesgo país Peru - EMBI+ JP Morgan	ercados/riesgo-
COK	7.21%		

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL					
Fuente	Inversion (%)	Monto (miles)	Costo	impuesto	WACC
BBVA CONTINENTAL	50%	16,148	9.35%	70.50%	3.30%
Capital Social	50%	16,148	7.21%		3.61%
Total	100%	32,296			6.90%

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Indicadores de rentabilidad

En un horizonte de 5 años, por invertir S/. 16,148 en Innomuebles se obtiene una rentabilidad de 48.94% y un excedente de S/. 16,668, es decir luego de recuperar la inversión este es el monto que se obtiene de ganancia. Las ratios de rentabilidad provenientes del estado de resultados y del estado de situación financiera muestran un margen una rentabilidad neta ascendente, lo cual muestra una adecuada gestión entre los ingresos y los gastos.

Tabla 24: Indicadores de rentabilidad

VPN(FCLD) con WACC en S/.	S/. 16,782.94
INDICE DE RENTABILIDAD ECONOMICA	1.52
TIRE	26.399%
WACC	6.90%

VPN(FCNI) con COK en S/.	S/. 16,667.88
INDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2.03
TIRF	48.92%
COK	7.21%

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Análisis de riesgo

8.10.1. Análisis de sensibilidad

Hemos utilizado diferentes factores para el análisis de sensibilidad, estos pueden afectar el ejercicio económico de la empresa debido al manifiesto vínculo que tienen con:

1. Los indicadores macroeconómicos (incremento del PBI, la inflación y el tipo de cambio)
2. El óptimo ejercicio del sector construcción y del sector Inmobiliario.
3. El aumento del sistema financiero (interés por el crecimiento de créditos).

Por lo tanto, se plantean 2 escenarios que reflejan las variables antes mencionadas:

Escenario 1: Escenario pesimista

Reducción de ingresos por ventas: 5%.

Reducción de costos de ventas: 5%.

Los gastos operativos no tendrán variación.

Los gastos financieros no tendrán variación.

Para el nivel de reducción de los ingresos por ventas nos basamos en dos factores principales: el PBI del sector construcción y el desempeño de los créditos hipotecarios. Estos indicadores revelan un promedio de desaceleración en la escala al - 5% de ventas planteado.

Aunque el PBI en el Perú se ha desacelerado en los últimos años, mantiene un crecimiento sostenido a través del tiempo. Parecido procedimiento se muestra en el sector construcción, el cual ha sostenido un crecimiento constante en los últimos años, a excepción de los años 2015 y 2016 en los que ha experimentado decrecimientos del 6.3% y 4.9% respectivamente.

Tabla 25: PBI del sector construcción

PBI DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN: VALOR AGREGADO BRUTO POR AÑOS						
	2007	2008	2009	2014P/	2015E/	2016E/
LIMA Valor Agregado Bruto Por Años						
PBI SECTOR CONSTRUCCIÓN	8,058,322	8,910,913	9,112,210	12,956,795	12,146,871	11,552,812
CRECIMIENTO ANUAL	...	10.6	2.3	1.5	-6.3	-4.9
PBI TOTAL	136,238,703	148,415,981	148,910,138	207,929,994	214,243,677	219,086,449
CRECIMIENTO ANUAL	...	8.9	0.3	3.8	3.0	2.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Con información disponible a junio de 2017

Asimismo, el sector financiero ha manifestado en los años 2015 y 2016, una importante desaceleración en la gesta de créditos hipotecarios para primera vivienda o nueva (dentro de los cuales se incluyen los potenciales clientes de Innomuebles).

Escenario 2: Escenario optimista

Incremento de los ingresos por ventas de 5%.

Incremento de los costos de ventas de 5%.

Los gastos operativos no tendrán variación.

Los gastos financieros no tendrán variación.

Este escenario plantea mostrar resultados concretos de dos factores importantes: El PBI del sector construcción y los créditos hipotecarios en el tiempo.

PBI construcción: Crecimiento acumulado de 11% en los últimos 5 años.

Créditos hipotecarios: Crecimiento acumulado de 15% en los últimos 5 años.

Tabla 26: Evolución de los créditos hipotecarios

MES	Cartera hipotecaria de balance (Mills S/)	Número Deudores hipotecarios	Morosidad con cifras de balance (1)	Cartera pesada (Deficiente + Dudoso + Perdida / Total)	Número de nuevos créditos hipotecarios desembolsados en el mes	Monto de nuevos créditos hipotecarios desembolsados en el mes (Total MN + ME: expresado en Mills S/)
sep-16	38,622	213,397	2.270%	5.21%	2,694	969
oct-16	38,332	212,360	2.292%	5.27%	2,332	757
nov-16	38,477	211,823	2.315%	5.44%	2,062	698
dic-16	38,501	212,084	2.278%	5.31%	2,812	930
ene-17	38,399	211,935	2.323%	5.50%	2,104	685
feb-17	38,527	212,502	2.377%	5.49%	2,209	698
mar-17	38,820	213,383	2.433%	5.48%	2,962	956
abr-17	38,918	213,490	2.426%	5.58%	1,989	642
may-17	39,242	214,143	2.564%	5.71%	2,623	846
jun-17	39,515	214,565	2.568%	5.66%	2,574	870
jul-17	39,547	214,929	2.616%	5.80%	2,213	737
ago-17	39,805	215,489	2.626%	5.88%	2,555	859
sep-17	40,274	216,208	2.651%	5.83%	2,918	1,035
oct-17	40,774	218,289	2.758%	6.08%	2,739	942

Fuente: <https://gestion.pe/economia/colocacion-creditos-hipotecarios-llego-3549-219487?href=tepuedeinteresar>

La evolución de los créditos hipotecarios para vivienda mes a mes indica que en setiembre del 2017 se ha logrado una cifra histórica al llegar a 3,549 créditos tanto del Fondo MiVivienda como del sistema financiero. En setiembre se ha crecido a 9% y en el mes de octubre, estimados del Ministerio de Vivienda indican que habríamos crecido a 13,9%. Estas cifras demuestran que ya es una tendencia y que el sector comienza a recuperarse gracias al repunte de la economía.

8.10.2. Análisis por escenarios (por variables)

Tabla 27: Estado de Resultados – Estado Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		194,878	186,476	205,590	215,870	237,457
Incremento de Ventas			-5%	9%	5%	9%
COSTOS DE VENTAS		-102,424	-107,235	-112,963	-118,611	-130,472
Incremento de Costos			6%	6%	5%	10%
GASTOS OPERATIVOS		-72,750	-89,630	-92,710	-95,936	-99,490
Crecimiento de Gastos Operativos			23%	3%	3%	4%
Margen bruto		47%	42%	45%	45%	45%
Margen operativo		10%	-6%	0%	1%	3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Flujo de Caja – Estado Pesimista

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		194,878	186,476	205,590	215,870	237,457
Costos directos de fabricación		-102,424	-107,235	-112,963	-118,611	-130,472
Costos Fijos		-72,750	-89,630	-92,710	-95,936	-99,490
Depreciación		1,699	1,699	1,699	1,699	1,699
EBIT		19,704	-10,389	-83	1,323	7,495
Impuestos (-)		-8,398	-839	-2,721	-3,376	-5,612
Depreciación (+)		1,699	1,699	1,699	1,699	1,699
FEO		13,006	-9,529	-1,105	-354	3,582
Activo Fijos	-12,296					
CTN	-20,000					
FCLD	-32,296	13,006	-9,529	-1,105	-354	3,582
Financiamiento	16,148					
Amortización		-2,679	-2,930	-3,204	-3,503	-3,831
Intereses		-1,510	-1,259	-985	-686	-358
Escudo fiscal de los intereses		445	371	291	202	106
FCNI	-16,148	9,262	-13,347	-5,003	-4,341	-502

WACC	6.90%
-------------	-------

VPN(FCLD) con WACC en S/.	3,969
INDICE DE RENTABILIDAD ECONOMICA	1.12
TIRE	11.84%

COK	7.21%
------------	-------

VPN(FCNI) con COK en S/.	3,964
INDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA	1.25
TIRF	18.28%

Fuente: Elaboración propia.

Se manifiesta que en el escenario pesimista el VPN es positivo, al igual que el resultado calculado es superior al WACC y COK. Por lo cual, se deduce que incluso en un escenario pesimista, la inversión resulta viable.

Tabla 29: Estado de Resultados – Estado Optimista

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Incremento de Ventas			5%	11%	5%	10%
COSTOS DE VENTAS		-113,804	-119,150	-125,514	-131,790	-144,969
Incremento de Costos			6%	6%	5%	10%
GASTOS OPERATIVOS		-72,750	-89,630	-92,710	-95,936	-99,490
Crecimiento de Gastos Operativos			23%	3%	3%	4%
Margen bruto		47%	42%	45%	45%	45%
Margen operativo		14%	-1%	4%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Flujo de Caja – Estado Optimista

FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		216,531	207,196	228,433	239,855	263,841
Costos directos de fabricación		-113,804	-119,150	-125,514	-131,790	-144,969
Costos Fijos		-72,750	-89,630	-92,710	-95,936	-99,490
Depreciación		1,699	1,699	1,699	1,699	1,699
EBIT		29,977	-1,585	10,209	12,129	19,382
Impuestos (-)		-8,398	-839	-2,721	-3,376	-5,612
Depreciación (+)		1,699	1,699	1,699	1,699	1,699
FEO		23,278	-725	9,187	10,452	15,469
Activo Fijos	-12,296					
CTN	-20,000					
FCLD	-32,296	23,278	-725	9,187	10,452	15,469
Financiamiento	16,148					
Amortización		-2,679	-2,930	-3,204	-3,503	-3,831
Intereses		-1,510	-1,259	-985	-686	-358
Escudo fiscal de los intereses		445	371	291	202	106
FCNI	-16,148	19,534	-4,542	5,289	6,466	11,385

WACC	6.90%
-------------	-------

VPN(FCLD) con WACC en S/.	16,781
INDICE DE RENTABILIDAD ECONOMICA	1.52
TIRE	26.40%

COK	7.21%
------------	-------

VPN(FCNI) con COK en S/.	16,665
INDICE DE RENTABILIDAD FINANCIERA	2.03
TIRF	48.92%

Fuente: Elaboración propia.

De situarnos en el escenario optimista obtenemos un VPN muy positivo, además de un retorno deducido significativamente superior al WACC y COK correspondientemente.

8.10.3. Análisis de punto de equilibrio

En Innomuebles tenemos ingresos por venta directa, en el primer año el total del ingreso es de S/ 216,531 y el total de costos fijos asciende a S/113,803, esto nos brinda un margen de seguridad de S/ 102,728, que representa un 47.44%, es decir después de haber cubierto los costos tenemos este margen de ganancias.

Para el cálculo de nuestro punto de equilibrio hemos aplicado la fórmula tradicional, considerando como precio de venta de los muebles el resultado obtenido señala que el mínimo de unidades a vender deberá ser:

Tabla 31: Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION = (PVU - CVU) * Q			CANT
S/.	431.70	Mesa Batiente Cocina Dormitorio	85
S/.	121.77	Tabla de Planchar repisa y Perchero	76
S/.	370.51	Mueble P/TV con mini bar o librero	68

Fuente: Elaboración propia.

8.10.4. Principales Riesgos Del Proyecto (cualitativos)

Los riesgos principales del proyecto de Innomuebles se detallan según su categoría:

Riesgo de mercado (medio):

- El porcentaje del PBI para nuestro país es de 2.8%, lejos de la cifra de 3.9% que cerró el año pasado; sin embargo, es posible afirmar que nuestra economía irá en crecimiento a lo largo del año y debería alcanzar un 3.8% para el próximo 2018. Por lo que se ha visto un incremento paulatino del sector construcción con tendencia a un crecimiento positivo de los créditos hipotecarios.
- Si bien, Innomuebles no tiene un competidor directo con los mismos productos abocados a nuestro nicho de mercado. No obstante, los diseños tienen un proceso fácil de imitar. Por lo que, Innomuebles lanzará una campaña de posicionamiento de marca intensa a través de redes sociales y alianzas estratégicas con inmobiliarias.

Riesgo financiero (bajo)

- Crédito hipotecario mantiene un creciente dinamismo en la plaza local.
- Subsiste gran interés del sector financiero por crédito entre las Pymes.

- Se extingue el riesgo cambiario al utilizar financiamiento e ingresos en soles.
- El Financiamiento elegido es a tasa fija (sin riesgo de tasa de interés).

Riesgo de liquidez (bajo)

- Ciclo del negocio corto: Pago al contado o con tarjeta de crédito/débito (≤ 7 días), sin inventarios (producción tercerizada a medida), con plazos intermedios para pagos a proveedores (15 a 30 días o más dependiendo del proveedor).

Riesgo operativo (medio-alto)

- Debido al alto nivel de tercerización dependemos de los talleres proveedores de la producción, por lo que existe el riesgo de incremento en los costos.
- Al primer año el proyecto no cuenta con personal de ventas capacitado para lograr los objetivos en ventas.

Riesgo reputacional/socio-ambiental (bajo)

- El uso de tableros amigables con el medio ambiente y que no emiten vapores químicos que dañen la salud de los usuarios. (mínimo gasto de madera vs. los muebles tradicionales).
- Nuestros empleados están en planilla con todos los beneficios sociales de ley, más incentivos.

El atributo cualitativo del proyecto y su propuesta de valor inspiran un concepto de responsabilidad con el medio ambiente y social, al incentivar el uso de materiales ecológicos, no descartables y que no perjudican a sus usuarios.

9. CONCLUSIONES

Conclusiones Generales

La propuesta de Innomuebles se basa en un modelo de negocio innovador que se diferencia por la innovación de los diseños, la calidad de sus productos; así como por la atención y asesoría personalizada que brindará. Es una idea que se basa en principio, en trabajar a pedido con un eficiente servicio de producción tercerizado, que pretende adueñarse de la preferencia, fidelidad de los clientes y el reconocimiento de su marca.

En la actualidad la tendencia de uso de los muebles de melamine ha manifestado una gran demanda tanto en oficinas como en departamentos, por lo que Innomuebles busca aprovechar esta predisposición de uso, para llegar a los usuarios interesados a través de un sistema intensivo de publicidad en redes sociales, que le permita hacer conocidos sus productos e interactuar en tiempo real con los clientes potenciales.

El sector construcción, aunque tuvo un gran declive en los años 2015 y 2016, ha manifestado un pequeño incremento en el último trimestre y se augura un progreso más importante en el 2018, por los proyectos que en el sector existen, los cuales obedecen al crecimiento demográfico, a la limitada oferta inmobiliaria existente y al aumento de inversión en estos proyectos.

Los elevados costos de adquirir viviendas, así como la falta de espacios para más construcción de éstas, ha devenido en un incremento vertical de todas las ciudades principales del país, sobre todo en Lima. Por lo que, impera una gran ocasión para desarrollar negocios y servicios orientados al modo de vida en departamentos pequeños.

En la actualidad la media del área de un departamento para el NSE B o C es de 60 m², área que representa un desafío para el usuario que necesita equipar sus ambientes con muebles que le resulten funcionales y ahorren espacio.

Innomuebles instituirá un modelo de negocio que se distinga a través de Muebles multifuncionales orientados a los NSE B y C a través de los canales virtuales, además de establecer sociedades estratégicas con inmobiliarias, con el enfoque de diferenciarse de sus competidores (buena relación calidad-precio, puntualidad, y garantía a través de su servicio post-venta).

Existen proveedores/socios estratégicos con los que es necesario conservar una estrecha relación comercial: Inmobiliarias para tener acceso al mercado primario y proveedores de servicio de producción que nos garanticen puntualidad y buen acabado, además de costes convenientes.

Los escenarios considerados en los análisis de sensibilidad no exponen un resultado negativo por lo que confirman que el pronóstico financiero y económico es viable y que los inversionistas se recuperarían en 3 años su inversión. Además, debido al bajo nivel en el punto de equilibrio propuesto y la rentabilidad efectiva por encima del COK y WACC.

Por todo lo expuesto anteriormente, y sus consideraciones cualitativas y cuantitativas del proyecto, la inversión en Innomuebles es altamente viable y rentable.

Conclusiones Individuales

Silvia Ramírez Leyva – Carrera de Contabilidad

Los supuestos del plan económico-financiero detallan una serie de parámetros en línea con los objetivos estratégicos y modelo de negocio inicial de Innomuebles, es decir, se evaluará el proyecto por un periodo a 5 años en el cual se apuesta por un incremento del 5% de las ventas a partir del 2 año esto implica un crecimiento en la cartera de clientes.

En los Estados Financieros proyectados dado el gran componente de costos variables en la estructura de ingresos y egresos de Innomuebles, las proyecciones determinan que se supera el punto de equilibrio al tercer año de operaciones y al quinto prácticamente se duplica con relación al tercer año.

Nuestro capital de trabajo será de S/. 20,000 que fue calculado en base al método del déficit acumulado máximo para cubrir cualquier operación inicial en la empresa.

Todos los supuestos tomados en cuenta en el proyecto para la evaluación financiera cumplen las normas legales y de mercado del estado peruano; entre ellos podemos mencionar la moneda funcional del proyecto es en soles es decir las principales operaciones como compra y venta se realizan en dicha moneda. Así también el método de depreciación de los activos es de línea recta método el cual es aceptado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

Los muebles que nosotros proporcionamos a nuestros clientes en términos contables serían para nosotros como proveedores existencias y para el cliente podría considerarlo como activos dentro de su contabilidad, un activo con beneficiosas características por su calidad, diseño y practicidad.

Daremos una asesoría personalizada al cliente lo cual permitirá conocer con detalle el modelo, ubicación, tamaño entre otras cualidades o especificaciones del mueble que desea y de ser el caso no estuviera conforme con nuestro producto-servicio, el área de post venta estará en continua comunicación para así lograr la plena satisfacción y seguridad de cumplir y superar las expectativas de nuestro cliente.

La estructura de financiamiento requerido para el proyecto será de aporte de capital por los accionistas y financiamiento externo a través del banco BBVA es decir será un 50% banco y

50% aporte de capital en ambos se obtiene una rentabilidad de 48.94% además de un excedente de 16,668 soles lo que significa un reintegro de lo invertido y un superávit.

En cuanto al análisis del Estado de resultados proyectado planteamos una utilidad paulatina creciente a partir del tercer año la cual nos va permitir tener solvencia y así incrementar la línea de productos innovadores.

Bibliografía

<http://tecnolite.lat/blog/tips-para-ahorrar-espacio-en-tu-hogar/>

<http://urbania.pe>

<http://www.construccion.org/normas/rne2012/rne2006.htm>

<http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/tendencias-hogar/2016/03/31/espacios-practicos-con-mucho-estilo-839864-2151027.html>

[www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/...RevistaFONDOMIVIVIENDAN59.](http://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/...RevistaFONDOMIVIVIENDAN59)

<http://gestion.pe/inmobiliaria/sector-construccion-que-impulsara-su-crecimiento-2182740>

<http://gestion.pe/inmobiliaria/promotores-inmobiliarios-proyectan-crecimiento-591-ventas-este-ano-2194342>

<https://decoratrix.com/modulares-y-convertibles>

<http://www.eluniverso.com/tendencias/2017/06/07/nota/6218602/pequenos-si-funcionales-tambien>

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

<http://www.capital.com.pe/actualidad/como-se-encuentra-peru-y-el-mundo-en-desarrollo-tecnologico-noticia-788050>

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/analisis-ambiental-peru-retos-un-desarrollo-sostenible>

<http://www.e-volucion.es/2017/01/3-grandes-tendencias-sector-construccion-2017>

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Anexos

MODELO DE ENCUESTA:

Preguntas filtro:

Indique su sexo

a. Masculino

b. Femenino

¿Dentro que rango de edad se encuentra?

25 años - 30 años.

31 años - 35 años.

36 años - 40 años.

41 años - 45 años.

45 años – a más.

¿En qué distrito vives?

¿En qué tipo de residencia vives?

Casa propia.

Departamento.

Cuarto.

Preguntas centrales

Del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es poco importante y 5 muy importante. ¿Cuánto cree que importa el aprovechamiento del espacio en el hogar?

--- --- --- --- ---

5 4 3 2 1

¿Qué tipo de muebles tiene en casa?

Madera.

Melamine

Plástico.

Melamine

Otro: _____

Del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es poco importante y 5 muy importante. ¿Cuán importante considera usted que es el material en un mueble?

--- --- --- --- ---

1 2 3 4 5

¿Cuál considera que es el atributo más importante de un mueble?

Modelo.

Material.

Practicidad.

Precio.

¿Utiliza algún mueble de material melamine?

Si.

No.

¿Estaría de acuerdo en adquirir un mueble de material Melamine con un diseño práctico que ahorre espacio?

a. Si

b. No.

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un mueble de melamine de diseño práctico que ahorre espacio?

a. 100 soles a 150 soles.

b. 151 soles a 250 soles.

c. 251 soles a 350 soles.

d. 351 soles a más.

8. ¿Usualmente dónde adquiere sus muebles?

a. Tiendas por departamento (Sodimac, Saga, Ripley, etc.)

b. Villa El Salvador

c. Plaza Hogar - Surquillo

e. Otro _____

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Sexo

De la encuesta realizada obtuvimos 131 respuestas de las cuales el 65.6% fueron del sexo femenino y el 34.4% masculino. Se nota una evidente superioridad numérica de las mujeres en la presente encuesta.

Edad

De las 131 respuestas obtenidas de la presente encuesta se observó que el rango de edad con mayor predominancia es el de 25 a 30 años. Además, también el rango de 31 a 35 es considerable, ya que representa un 21.4% de la muestra total.

Tipo de residencia

En relación al tipo de vivienda de nuestros encuestados, se ha podido determinar del gráfico anterior que el 49.2% vive en departamentos y el 3.9 en cuartos individuales, con lo cual refuerza la tendencia de la falta de espacio en la residencia.

Importancia del ahorro del espacio

Debido a que de nuestra muestra el 53.1% viven en departamentos o cuartos, donde la falta de espacio es un problema común, obtuvimos que el 74% del total de nuestra muestra considera que el ahorro de espacio es muy importante.

Tipos de mueble que usas

En relación al tipo de mueble que nuestros encuestados tienen en casa, se pudo determinar mediante las encuestas que el material más frecuente es la madera con un 71%, seguido de Melamine.

Importancia de los atributos de un mueble

En relación a lo que nuestros encuestados buscan en un mueble, del grafico anterior podemos deducir que la característica más buscada es calidad en el material, seguido de su practicidad.

Conocimiento del uso de un mueble de Melamine

En relación al conocimiento de nuestros encuestados sobre el material Melamine, material principal de nuestro producto, pudimos evidenciar que el 81.7% ya tenía conocimiento del material.

Disposición a adquirir nuestro producto

Sobre la disposición de nuestros encuestados de adquirir nuestro producto se ha evidenciado que el 96.9% está de acuerdo con adquirir nuestro producto.

Monto a invertir en nuestro producto

En relación al precio que los encuestados están dispuestos a pagar por nuestro producto, se ha deducido que el 50.5% está dispuesto a pagar entre 151 a 250 soles. Seguido del rango entre 100 a 150 soles, el cual representa un 26.2%

Resumen de resultados

El sexo femenino predomina en esta encuesta.

El rango de edad con mayor presencia fue el de 25 a 35 años.

El 53.1% de los encuestados viven en departamentos o cuartos, con lo cual presentan problemas con el espacio.

El 74% de los encuestados afirmó que considera el problema de la falta de espacio como muy importante.

La madera es el material más utilizado en los muebles de nuestros encuestados, seguido del Melamine.