



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE MADERA EN HONDURAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

KARLA NIKXIRELA PONCE PÉREZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CIRO GIRÁLDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

Resumen

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES DE MADERA EN HONDURAS

El presente análisis de factibilidad técnica, económica y financiera busca determinar la viabilidad de la implementación de una fábrica y comercializadora de muebles de madera en Honduras, esto ya que la venta de muebles en Honduras tiene un crecimiento de 8.4% anual, con un valor de US\$77 millones. Adicionalmente, en Honduras no existe un comercio cuya creación de valor es entregar a los clientes muebles personalizados según sus necesidades y gustos, haciendo que sean únicos en el mercado de muebles.

La metodología utilizada contempla desde el análisis y descripción del mercado de muebles hasta el análisis de los hábitos de los clientes en cada categoría, descripción de los atributos relevantes de los productos y el servicio, descripción de los medios de comunicación y comercialización. Por último, se realizó un análisis económico financiero del proyecto para determinar la inversión inicial requerida y la viabilidad financiera del mismo.

Se servirá al segmento de clase media y media alta de las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula, con un tamaño de 53,153 personas, debido a esto, el showroom estará localizado en la ciudad de Tegucigalpa en un área de 150 m², con una inversión inicial de US\$232,175 para compra de maquinaria y equipo, adecuación del showroom y la fábrica, de igual forma se requerirá catorce colaboradores para el inicio de operaciones, lo que representa un pago promedio anual de US\$84,132.

Luego de haber realizado el análisis financiero, se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en él, ya que el VAN da un resultado positivo de US\$133,728 y una TIR de 37%, tasa que es superior a la tasa de descuento estimada (16.2%), el periodo de recuperación de la inversión es de 2.5 años. De acuerdo con el análisis de sensibilidad y el break even, se pueden tomar acciones que permitan revertir las situaciones adversas y resguardar la viabilidad del proyecto.

El principal riesgo del negocio radica en la entrada de nuevos competidores con las mismas características del negocio y que los existentes ofrezcan el mismo servicio. Sin embargo, el segmento de mercado al que está dirigida la competencia es de carácter masivo, segmento que no se pretende abarcar con este proyecto.

Según los análisis realizados, la información estudiada y la tendencia de la industria se recomienda realizar el proyecto, ya que no existen obstáculos en su ejecución, se tiene el *know-how* del negocio y los productos son atractivos al cliente.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos generales y específicos	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Metodología.....	2
CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
2.1 Análisis PESTEL.....	3
2.1.1 Análisis Político.....	3
2.1.2 Análisis Económico.....	6
2.1.3 Análisis Social	8
2.1.4 Análisis Tecnológico	9
2.1.5 Análisis Ambiental	10
2.1.6 Análisis Legal	10
2.1.7 Conclusiones PESTEL.....	11
2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	12
2.2.1 Entrada de nuevos competidores	12
2.2.2 Competencia de los Productos Sustitutos	13
2.2.3 Rivalidad entre los competidores del sector.....	14
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	14
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	15
2.2.6 Barreras de Entrada	15
2.2.7 Barreras de Salida	15
2.2.8 Conclusiones Análisis cinco Fuerzas de Portes	15
CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO	16

3.1 Características del mercado	16
3.2 Segmento de Mercado	17
3.2.1 Segmentación Geográfica	17
3.2.1 Segmentación Demográfica.....	18
3.3 Análisis de la demanda	18
3.4 Análisis de la Oferta	19
3.5 Competencia	20
3.6 Mapa de posicionamiento de los competidores	22
3.7 Encuesta y resultados	23
3.7.1 Encuesta	23
3.7.2 Resultado	23
CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS	26
4.1 Modelo CANVAS	26
4.1.1 Segmento de Clientes	26
4.1.2 Propuesta de Valor.....	26
4.1.3 Canales	27
4.1.4 Relación con los Clientes	28
4.1.5 Fuentes de Ingresos.....	28
4.1.6 Recursos Claves	28
4.1.7 Actividades Claves	28
4.1.8 Socios Claves	29
4.1.9 Estructura de Costos	29
4.1.10 Cuadro resumen	30
4.2 Definición del negocio	30
4.3 Visión y Misión	30
4.3.1 Visión.....	30

4.3.2 Misión	31
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING.....	31
5.1 Objetivos y Estrategia de marketing	31
5.1.1 Objetivos de Marketing.....	31
5.1.2 Estrategias de Cobertura	31
5.2 Marketing Mix	32
5.2.1 Estrategia de producto	32
5.2.2 Estrategia de Precio	34
5.2.3 Estrategia de punto de Venta	35
5.2.4 Estrategia de Promoción	35
5.3 Presupuesto de Marketing	36
CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES	37
6.1 Ubicación de la planta	37
6.2 Layout de planta	37
6.3 Proceso productivo	38
6.4 Requerimientos.....	39
CAPITULO VII: PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
7.1 Organigrama	39
7.2 Remuneraciones	40
CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA	41
8.1 Proyección de ventas	41
8.2 Inversiones y costos operacionales	41
8.3 Tasa de descuento	42
8.4 Evaluación Económica.....	42
8.5 Análisis de sensibilidad	43
8.6 Punto de equilibrio	44

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y PROPUESTA A INVERSIONISTAS	44
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	48

Índice de tablas

Tabla 1 Organización Poderes del Estado	4
Tabla 2 Calificación de Riesgo País	5
Tabla 3 Demanda total de muebles y puertas de madera	8
Tabla 4 Conclusiones e Impacto	12
Tabla 5 Evaluación Fuerzas de Porter	16
Tabla 6 Mercado Objetivo	18
Tabla 7 Demanda real de pies cuadrados de madera	18
Tabla 8 Pronostico demanda potencial	19
Tabla 9 Pronostico de la demanda a satisfacer	19
Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo	20
Tabla 11 Estimación de la Participación de Mercado	21
Tabla 12 CANVAS	30
Tabla 13 Precios de cada mueble y su cantidad a producir	35
Tabla 14 Presupuesto de Marketing	37
Tabla 15 Requerimientos	39
Tabla 16 Planilla de remuneraciones	40
Tabla 17 Proyección de ventas	41
Tabla 18 CAPM	42
Tabla 19 Evaluación Económica	43
Tabla 20 Análisis de Sensibilidad	43
Tabla 21 Punto de equilibrio	44

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Balanza Comercial de Mercancías Generales FOB	7
Ilustración 2 Mapa de Posicionamiento	22
Ilustración 3 Habito de compra.....	24
Ilustración 4 Medio de información	24
Ilustración 5 Layout de la fabrica.....	38
Ilustración 6 Proceso productivo	38
Ilustración 7 Organigrama	40

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En el mercado nacional de Honduras hay gran variedad de empresas que fabrican o venden productos realizados en madera, pero no siempre se adaptan a las necesidades de los clientes, especialmente en los muebles (puertas, camas, muebles de cocina, entre otros), ya sea porque las medidas no concuerdan con los espacios de las casas, los detalles y/o colores no son los que buscan o no combinan con los demás muebles en el hogar.

Debido a esto lo que se busca es impulsar una empresa que ofrezca diferentes alternativas a los clientes nacionales como internacionales, brindando innovación, funcionalidad y personalización en los diseños, siguiendo un proceso donde intervienen equipos modernos y las habilidades artesanales de sus productores, diferenciándose de lo ofrecido por la competencia con productos de uso exclusivo para cada uno de los clientes, dándole el toque moderno, cómodo y único para cada ambiente del hogar.

Honduras cuenta con una amplia variedad de especies de maderas no tradicionales, pino, caoba, cedro, roble, nogal, olmo, entre otras, de las cuales un porcentaje queda para producción en el país y el resto se exporta a diferentes países. También cuenta con infraestructura que facilita la exportación de producto, como ser:

- El Corredor Vial Interoceánico que permite comunicación entre los dos océanos (Atlántico y Pacífico).
- Las mejores y más eficientes instalaciones portuarias de Centro América.
 - Puerto Cortés y tres puertos hondureños más están certificados de conformidad con las normas de la Organización Marítima Internacional (OMI). La Guardia Costera estadounidense considera al país como un modelo a seguir en Seguridad Portuaria y bajo la ICS (Iniciativa del Contenedor Seguro). Se cuenta con una oficina de aduanas y guardia fronteriza de los EE. UU.
 - Puerto Cortés ha sido también certificado como MEGAPUERTO. En América Latina solo Brasil y Argentina cuentan con esta certificación.
- La cercanía con Estados Unidos que acelera el ciclo de producción y tiempo de entrega (48 horas por vía marítima o 2 horas por vía aérea a los puertos del sur de los Estados Unidos)

Las Exportaciones de Mercancías FOB, (en millones de US\$) en 2016 fueron: Madera 40.0, Manufactura de Madera 21.1, y Muebles de Madera 7.9.

Cuenta con 8 tratados de Libre Comercio actualmente vigentes, con los cuales puede tener acceso al mercado de Centroamérica, Estados Unidos, Panamá, República Dominicana, Chile, Taiwán; México y Colombia.

1.2 Objetivos generales y específicos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la implementación de una empresa creadora y comercializadora de productos de madera en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, que ofrezca diferentes alternativas a los clientes nacionales como internaciones, brindando innovación, funcionalidad y personalización en los diseños, diferenciándose con productos de uso exclusivo para cada uno de los clientes, dándole el toque moderno, cómodo y único para cada ambiente del hogar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis estratégico para conocer el entorno de negocios dentro del cual operará la empresa y el estudio interno de la misma, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos del negocio de fabricación y venta de productos de madera.
- Realizar un estudio de mercados para detectar las necesidades de consumo dentro de esta industria, analizar la competencia y establecer la estrategia que se llevará a cabo.
- Determinar cuál será la propuesta de valor que la empresa la entregará a cada uno de sus segmentos de cliente.
- Determinar cuál será el modelo de negocio ideal para la empresa.
- Realizar un análisis económico financiero que permitirá decidir y observar la viabilidad del plan de negocios.

1.3 Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se partirá con un análisis PESTEL, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, donde se identificarán y evaluarán los factores del entorno que puedan afectar al desarrollo de la empresa. Este modelo de análisis hace referencia a aquellos aspectos que no dependen directamente de la empresa sino de su contexto. Seguidamente se procederá a realizar un análisis basado en las 5+2 fuerzas de Porter, con el cual se podrá determinar claramente la estructura del negocio (barreras de entrada, barreras de salida, etc.) y las principales competencias, por último, se realizará un recuento

utilizando un análisis FODA. Por otro lado, se utilizará el modelo CANVAS para determinar las distintas relaciones dentro del negocio y la propuesta de valor, así como validar su viabilidad, no sólo económica, sino de todos los elementos en el entorno de la empresa, partiendo de 4 preguntas básicas (¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para quién?, ¿Cuánto?) que reflejan las 4 áreas principales (Infraestructura, Oferta, Clientes, Ecuación de Beneficios) que configurarán la primera armadura del modelo de negocio del proyecto.

Adicionalmente se realizará un estudio de mercado para obtener y analizar la información acerca de los clientes, el producto, el precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores. Se analizará el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas. De igual forma se realizará un estudio financiero con el objetivo de determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto, y los costos totales de operación del proceso productivo y el monto de los ingresos que se aspirara recibir en cada uno de los períodos de vida útil.

CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Análisis PESTEL

2.1.1 Análisis Político

Generalidades

Honduras está organizada territorialmente en 18 departamentos y 298 municipios. La Constitución establece que “la forma de gobierno es republicana, democrática y representativa”. Se ejerce por tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, complementarios e independientes y sin relaciones de subordinación, organizados de la siguiente manera:

Tabla 1 Organización Poderes del Estado

Marco Legal y Político			
	Ejecutivo	Legislativo	Judicial
Ejercido por:	Presidente	Congreso Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corte Suprema de Justicia ▪ Corte de Apelaciones ▪ Tribunales de sentencia ▪ Tribunales de ejecución ▪ Juzgados ▪ Conciliaciones y arbitraje
Integrado por:	Presidente y Designados Presidenciales	Cámara de 128 diputados (1 diputado electo por cada 64,000 habitantes)	Corte Suprema de Justicia está compuesta por 15 Magistrados El número de Cortes de Apelación, Tribunales de sentencia, Tribunales de ejecución y Juzgados son determinados por la ley.

En la región Centroamericana es el tercer país más seguro, mostrando una mejora en la puntuación global del Índice de Paz 2017 (Global Peace Index). Honduras mostró la mejora más fuerte (incluso de la región en su conjunto) gracias a las mejoras en terror político, contribuciones financieras a las misiones de paz de la ONU, e impacto del terrorismo. El país se ha beneficiado de los esfuerzos del gobierno para combatir el crimen.

Para diciembre de 2017 las agencias calificadoras, Moody's y Standard and Poor's, no realizaron modificaciones en sus clasificaciones de deuda durante el cuarto trimestre de 2017, con lo cual mantuvieron la calificación, B1 Estable y BB- Estable, respectivamente, con factores positivos de riesgo y retos del país. Esto se logró debido a la mejora en la flexibilidad fiscal derivadas de políticas disciplinadas de finanzas públicas, así como el cumplimiento de los parámetros establecidos en el programa de tres años con el Fondo Monetario Internacional y la continuidad en la reestructuración del sector energético.

Tabla 2 Calificación de Riesgo País

Honduras: Calificaciones de Riesgo País				
Fecha	Descripción	Fitch Ratings	Moody's Investor Service	Standard and Poor's
Diciembre 2014	Calificación	n.c.	B3	B
	Perspectiva	n.c.	Estable	Estable
Marzo 2015	Calificación	n.c.	B3	B
	Perspectiva	n.c.	Estable	Estable
Junio 2015	Calificación	n.c.	B3	B
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Estable
Septiembre 2015	Calificación	n.c.	B3	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Estable
Diciembre 2015	Calificación	n.c.	B3	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Estable
Marzo 2016	Calificación	n.c.	B3	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Estable
Junio 2016	Calificación	n.c.	B2	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Estable
Septiembre 2016	Calificación	n.c.	B2	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Positiva
Diciembre 2016	Calificación	n.c.	B2	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Positiva
Marzo 2017	Calificación	n.c.	B2	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Positiva
Junio 2017	Calificación	n.c.	B2	B+
	Perspectiva	n.c.	Positiva	Positiva
Septiembre 2017	Calificación	n.c.	B1	BB-
	Perspectiva	n.c.	Estable	Estable
Diciembre 2017	Calificación	n.c.	B1	BB-
	Perspectiva	n.c.	Estable	Estable

Fuente: <http://www.fitchratings.com>; <http://www.moody.com>; <http://www.standardandpoors.com>

Normativa

De acuerdo al Decreto N° 135-2008, contenido de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que en el artículo 6 establece que la Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Sector Social de la Economía será asistida por el Director General de la Dirección de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DIFOMIPYME), así como por un Consejo Asesor (CONAMIPYME) y por Mesas de Trabajo por niveles, sectoriales y territoriales conformadas por las diferentes instituciones y organizaciones del sector.

Impuestos

La Constitución de Honduras establece que el Congreso Nacional es el único órgano facultado para recaudar impuestos. Estos impuestos serán recogidos y administrados por el Gobierno de Honduras a través del Sistema de Administración de Rentas-SAR (antes Dirección Ejecutiva de Ingresos-DEI), aprobado por el Poder Ejecutivo mediante Decreto Ejecutivo Número PCM-084-2015, publicado en el diario oficial La Gaceta, el 27 de febrero de 2016. Entre los principales impuestos se encuentran Impuesto sobre la renta corporativa, Impuesto sobre la venta o al valor agregado (IVA), Impuestos municipales, otros. Ver detalle en Anexo A

2.1.2 Análisis Económico

En la actualidad el crecimiento económico de Honduras ha despertado un interés a nivel internacional, esto se debe a que ha sido de los países de la Región que ha mostrado un crecimiento económico sostenido, demostrando así su fuerte política económica y estabilidad jurídica y social.

Producto Interno Bruto

En el 2017 Honduras alcanzó un Producto Interno Bruto (PIB) de USD\$23,001 millones y un crecimiento real de 6.4% en relación con el año anterior, el PIB per cápita ascendió a USD\$2,594.

Durante los últimos años el PIB ha presentado un crecimiento año con año, ver en el Anexo B el comportamiento de los últimos años, así como los principales sectores que participaron en el PIB de cada año.

Exportaciones e Importaciones¹

La balanza comercial de Honduras es tradicionalmente deficitaria, reflejo de la estructura productiva del país: una fuerte dependencia del petróleo, gran producción de materias primas y productos agrícolas y poco peso de la industria de bienes de equipo y manufacturas.

Según el informe de Balanza de pagos al IV Trimestre del Banco Central de Honduras, las transacciones de bienes durante 2017 reflejaron un déficit de US\$2,648.6 millones debido al comportamiento de las importaciones que totalizaron US\$11,323.5 millones, frente a las exportaciones que sumaron US\$8,674.9 millones.

¹ "Informe de Balanza de Pagos. IV Trimestre 2017". Banco Central de Honduras. Subgerencia de Estudios Económicos, Departamento de Estadísticas Económicas.

El valor de las exportaciones -en las mercancías generales FOB²- totalizaron US\$4,464.1 millones, los principales productos de exportación fueron café, aceite de palma, banano, camarones y manufactura, los cuales representan el 78% del valor total. Los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos, Holanda, Alemania, El Salvador Y México Este resultado positivo se atribuyó tanto a las alzas en los precios internacionales como en los volúmenes, en respuesta a una mayor demanda externa.

Ilustración 1 Balanza Comercial de Mercancías Generales FOB



Fuente: Banco Central de Honduras

En las importaciones CIF³ según su uso y destino económico, las materias primas y productos intermedios reportaron un incremento de US\$266.8 millones en 2017, alcanzando un monto de US\$2,948.3 millones, sobresaliendo los productos laminados, planos de hierro y rollos de papel. Asimismo, las importaciones de combustibles, lubricantes y energía crecieron US\$231.7 millones, principalmente por los mayores precios internacionales de los combustibles (23.9% en promedio), a pesar de que el volumen presentó una caída del 3.1%

Inversión Extranjera Directa⁴

El volumen de Inversión Directa Extranjera (IDE) hacia Honduras es todavía moderado y las cifras anuales son muy variables, dependiendo mucho de operaciones puntuales de inversión. Los principales inversores son Panamá, EE. UU., México y Guatemala, aunque en 2013 destacó la inversión realizada desde Luxemburgo destinada al sector de las telecomunicaciones (TIGO).

Los flujos de IED hacia Honduras alcanzaron al cierre del IV trimestre de 2017 un total de US\$1,185.7 millones, cifra superior en US\$46.3 millones

² Free On Board (FOB, por sus siglas en inglés), que se refiere libre a bordo, puerto de carga convenido.

³ Cost, Insurance and Freight, (CIF, por sus siglas en inglés), que significa coste, seguro y flete, puerto de destino convenido.

⁴ Flujos de Inversión Extranjera Directa. III Trimestre 2017", Banco Central de Honduras, Subgerencia de Estudios Económicos, Departamento de Estadísticas Económicas.

a lo observado en 2016 (US\$1,139.4 millones); incremento orientado -en su mayoría- a empresas dedicadas a las actividades de Bienes para Transformación (Maquila); Industria Manufacturera; Minas y Canteras; Electricidad, Gas y Agua; y Construcción.

Las utilidades reinvertidas continúan siendo la principal fuente de financiamiento de la IED, al representar 75.5% del total registrado; en tanto, por origen, 71.8% de la inversión provino del continente americano, principalmente de Panamá, Estados Unidos de América (EUA) y Colombia.

Producción de muebles de madera

En la tabla 4 se muestra el comportamiento de la demanda total de muebles de madera y puertas para el mercado hondureño del 2010 al 2017. Durante el 2017 la demanda alcanzó el valor de US\$75.6 millones

Tabla 3 Demanda total de muebles y puertas de madera

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda Total (en Miles de US\$)	65,693	67,072	68,481	69,919	71,317	72,758	74,201	75,654

Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio factibilidad ACAREMAN, datos ICF y BCH

La cantidad de tiendas que venden muebles de madera se detalla en el Anexo C

2.1.3 Análisis Social⁵

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de Honduras, al 2013 la población indígena alcanzaba los 717.618 habitantes, representando el 8,6% del total, incluyendo pueblos indígenas y afroantillanos. Existen nueve pueblos culturalmente diferenciados, identificados como maya-chortíes, lencas, misquitos, nahuas, pech, tolupanes, tawahkas, garífunas, y afroantillanos.

En junio de 2016, el 60.9% de los hogares hondureños se encuentran en condición de pobreza, ya que sus ingresos están por debajo del costo de una canasta básica de consumo que incluye alimentos y otros bienes y servicios. Aunque la pobreza es más grave en el área rural, también en el área urbana alcanza a más de la mitad de los hogares (59.4% urbano y 62.9% rural).

La situación de pobreza tiene como resultado una baja calidad de vida para la mayoría de la población, lo que se traduce en limitadas

⁵ Honduras Ficha País, Oficina de Información Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

oportunidades. El índice de Desarrollo Humano para el 2015 aumento a 0.625, ubicando al país en el grupo de desarrollo humano medio.

La pobreza afecta por igual a diferentes regiones del país, las familias no pobres representan la mitad de la población. Los hogares a nivel nacional viven en condiciones de pobreza o extrema pobreza al no satisfacer sus necesidades básicas, entre las más frecuentes es la dependencia económica.

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de los grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia, si bien en los últimos años, el número de homicidios ha disminuido, sigue teniendo una de las tasas más altas del mundo, según el Observatorio de la violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

De igual forma el país es vulnerable a choques externos, lo que hace los desafíos de la sociedad sean enormes.

2.1.4 Análisis Tecnológico

Para el 2016 fue publicado el reporte Global Information Technology Report, en este informe se señala que Honduras ha mostrado avances en la adopción de tecnologías de la comunicación (TIC).

Este informe es parte de los esfuerzos más amplios del Foro Económico Mundial para abordar cuestiones de tecnología digital a través de su Iniciativa del Sistema sobre Economía y Sociedad Digitales. El objetivo es ayudar a configurar Internet como una plataforma verdadera y abierta y como un impulsor del desarrollo económico y el progreso social.

Según el índice de preparación en red (NRI, por sus siglas en ingles), Honduras avanzo 6 posiciones ubicándose en el lugar 124.

Así mismo el gobierno a través del Instituto Hondureño de Ciencia, Tecnología e Investigación, tiene como propósito para el 2018 financiar proyectos de investigación que propongan soluciones a problemas de relevancia para el desarrollo del país, incentivando su integración en políticas públicas efectivas.

En conclusión, el país en los últimos años ha tenido avances en la integración de tecnologías en los diferentes sectores productivos y comerciales del país, permitiendo de esta forma el desarrollo económico del país y el progreso social.

2.1.5 Análisis Ambiental

La localización geográfica del país permite que exista una amplia biodiversidad biológica producto de los ecosistemas tropicales y subtropicales.

Honduras cuenta con una amplia variedad de especies de maderas no tradicionales, pino, caoba, cedro, roble, nogal, olmo, entre otras, de las cuales un porcentaje queda para producción en el país y el resto se exporta a diferentes países.

En 1996 se aprobó la Ley General del Ambiente, cuyo objetivo es la protección, conservación, restauración y manejo sostenible del ambiente y de los recursos naturales.

La Secretaria de Recursos Naturales, Ambiente y Minas (Mi Ambiente), es la institución responsable por impulsar el desarrollo sostenible mediante la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas públicas orientadas a lograr la preservación de los recursos naturales y la conservación del ambiente.

A pesar de que el país cuenta con una riqueza forestal, no toda se encuentra disponible para la transformación, debido a la protección de las leyes de ambiente del país, por lo que el alcance del proyecto se vería restringido si las leyes fuesen modificadas y llegasen a ser más rígidas para los productores primarios, aserraderos, limitando de esta forma la disponibilidad de la materia prima en el mercado.

2.1.6 Análisis Legal

Para el control forestal Honduras cuenta con la Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre Decreto 98-2007, cuyo objetivo es Asegurar la protección de las Áreas Forestales, Áreas Protegidas y Vida Silvestre y mejoramiento de las mismas y racionalizar el aprovechamiento, industrialización y comercialización de los productos forestales, así como Fomentar y apoyar las industrias forestales modernas y artesanales que introduzcan el mayor valor agregado a los productos forestales, siempre que introduzcan mejores prácticas de manejo y utilización del recurso.

Bajo el decreto administrativo 36-2016 "PROGRAMA NACIONAL PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO" - Honduras 2020 es un programa de desarrollo de país, que surge como una iniciativa de transformación del sector privado, complementado y fortalecido por el sector público para fomentar el crecimiento socioeconómico del país.

Honduras 2020 se enfoca en seis sectores específicos de la economía hondureña en términos de ventajas competitivas nacionales,

características de los mercados internacionales y regionales y las últimas tendencias y prioridades de los líderes de la industria dentro de los sectores priorizados. Esto lleva a diversos atributos tales como:

- Diseño y ejecución de las estrategias de sectores clave priorizadas
- Exportación y promoción de inversiones
- Simplificación y promoción del marco reglamentario jurídico para facilitar los establecimientos de inversión y de empresa

Crear una empresa en Honduras lleva consigo costos en tiempo y dinero, para cualquier rubro comercial cuesta alrededor del 41.3% de ingreso per cápita con un tiempo de demora aproximado a 13 días hábiles, adicionalmente los costos notariales y legales, estos costos están asociados principalmente a los siguientes elementos: La constitución de sociedad, la licencia ambiental, obtención de las patentes comercial, otros.

Lo anterior tiene un impacto económico para la empresa, así como la postergación del inicio de operaciones de esta debido a la cantidad de días requeridos para formalizar el negocio. Adicionalmente se deberá gestionar la licencia ambiental ante la Secretaria de Recursos Naturales, Ambiente y Minas, misma que debe realizarse antes de instalar la fábrica e incluso de arrendarlo o comprarlo para evitar problemas posteriores.

2.1.7 Conclusiones PESTEL

La economía de Honduras se distingue por ser pequeña y sensible a los problemas globales. La producción está enfocada en manufactura y agricultura para exportación, así como también depende del financiamiento y apoyo de organizaciones internacionales y otros países aliados tanto para el gasto público como para el sector productivo.

A pesar de la inestabilidad política que ha enfrentado el país, la economía se ha mantenido relativamente estable, permitiendo mantener la inversión extranjera.

Con la aprobación del Decreto 135-2008, contenido de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la iniciativa 2020 del gobierno con alianza privada, prometen fomentar y desarrollar de forma integral la empresa hondureña, dejando un entorno favorable y competitivo.

De la Región centroamericana es el segundo país con mayor exportación de productos de madera hacia el resto del mundo. De igual forma el consumo interno de productos de madera ha tenido un comportamiento estable en los últimos cinco años, lo que denota un interés en la compra de muebles de madera.

Tabla 4 Conclusiones e Impacto

Dimensión	Conclusión	Impacto en el Proyecto
Político	En el último año el país ha visto mejoras en cuanto a las evaluaciones mundiales de paz y riesgo, dejando como resultado una mejora en la estabilidad, el país permitirá asegurar las garantías de esto se logró debido a la mejora en la flexibilidad fiscal derivadas de políticas disciplinadas de finanzas públicas, así como el cumplimiento de los parámetros establecidos en el programa de tres años con el Fondo Monetario Internacional y la continuidad en la reestructuración del sector energético.	La estabilidad política que se está ganando en el país permitirá asegurar las garantías de seguridad, acceso a servicios financieros, reconocimiento y respeto de la propiedad. Las nuevas normativas y proyectos de fomento del gobierno para nuevas empresas serán de desarrollo del proyecto.
Económico	La economía de Honduras se distingue por ser pequeña y sensible a los problemas globales. La producción está enfocada en manufactura y agricultura para exportación, así como también depende del financiamiento y apoyo de organizaciones internacionales y otros países aliados tanto para el gasto público como para el sector productivo. A pesar de la inestabilidad política que ha enfrentado el país, la economía se ha mantenido relativamente estable, permitiendo mantener la inversión extranjera.	Al ser la manufactura uno de los rubros que más aporta al PIB, un 17% en los últimos 5 años, junto con el crecimiento constante en la demanda de muebles de madera, tanto internamente como para exportación, hacen que el rubro sea más atractivo para la inversión.
Social	A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de los grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia, si bien en los últimos años, el número de homicidios ha disminuido, sigue teniendo una de las tasas más altas del mundo, según el Observatorio de la violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. De igual forma el país es vulnerable a choques externos, lo que hace los desafíos de la sociedad sean enormes.	La desigualdad económica que se enfrenta en el país, representa una amenaza al crecimiento del proyecto, ya que es un pequeño porcentaje de los habitantes los que cuentan con el perfil de los clientes potenciales, limitando el crecimiento interno. Sin embargo, como oportunidad de ampliación, se debe tomar en consideración la exportación a países vecinos y socios comerciales.
Tecnológico	En conclusión, el país en los últimos años ha tenido avances en la integración de tecnologías en las diferentes empresas, permitiendo de esta forma el desarrollo económico del país y el progreso social.	El desarrollo de las tecnologías en el país representa una oportunidad para el proyecto, ya que al estar involucradas, tanto en el desarrollo de los productos como su mercadeo, el acceso a ellas será más sencillo.
Ecológico	A pesar de que el país cuenta con una riqueza forestal, no toda se encuentra disponible para la transformación, debido a la protección de las leyes de ambiente del país.	El alcance del proyecto se vería restringido si las leyes fuesen modificadas y llegasen a ser más rígidas para los productores primarios, aserraderos, limitando de esta forma la disponibilidad de la materia prima en el mercado.
Legal	Crear una empresa en Honduras lleva consigo costos en tiempo y dinero, para cualquier rubro comercial cuesta alrededor del US\$ 1,071 (41.3% de ingreso per cápita) con un tiempo de demora aproximado a 13 días hábiles, adicionalmente los costos notariales y legales, estos costos están asociados principalmente a los siguientes elementos: La constitución de sociedad, la licencia ambiental, obtención de las patentes comercial, otros.	Lo anterior tiene un impacto económico para la empresa, así como la postergación del inicio de operaciones de esta debido a la cantidad de días requeridos para formalizar el negocio. Adicionalmente se deberá gestionar la licencia ambiental ante la Secretaría de Recursos Naturales, Ambiente y Minas, misma que debe realizarse antes de instalar la fábrica e incluso de arrendarlo o comprarlo para evitar problemas posteriores.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Entrada de nuevos competidores

Potenciales nuevos competidores:

- Empresas familiares interesadas en entrar al mercado de tiendas de muebles de madera.
- La entrada de nuevas tiendas por departamento que ofrecen muebles para el hogar.

La amenaza de nuevos competidores al mercado es una fuerza con intensidad baja, debido a las siguientes barreras de entrada:

Las barreras de entrada para la industria de muebles de madera desde la perspectiva de la inversión requerida son altas, dado que los costos hundidos para ingresar a la industria son altos y la inversión inicial en activos e infraestructura especializados es alta. De igual forma, debido a la naturaleza de la industria los nuevos competidores se enfrentan a altos costos unitarios en relación con sus competidores, ya que estos en su mayoría poseen economías de escala, existiendo una ventaja absoluta en costos derivado de la adquisición de materias primas, finalmente con respecto a la publicidad y promoción las barreras son bajas, ya que no es necesaria una inversión en gran cantidad de publicidad.

Desde la perspectiva del conocimiento, la fabricación de muebles de madera con detalles artesanales tiene barreras de entrada altas, en vista que requiere de personal capacitado y con experiencia en la fabricación y tallado de muebles. En cuanto a los canales de distribución las barreras son medias, ya que este tipo de producto no suele ofrecerse en las mismas tiendas, sin embargo, las fábricas tienen sus propias salas de ventas.

Las barreras administrativas y legales son bajas, ya que los requerimientos de permisos y licencias de operación son los estándares para cada industria. En cuanto a las represalias por parte de la competencia es baja, debido a que la reacción de las fabricas/tiendas existentes es inexistente, sin embargo, las tiendas por departamento tienden a mantener ventas promocionales y bajas de precio.

Por lo anterior se concluye que las barreras de entrada para el sector de muebles de madera son altas.

2.2.2 Competencia de los Productos Sustitutos

Se entendería como un producto sustituto de los muebles de madera, los fabricados en metal, plástico o de tableros de densidad media (DM), este tipo de mueble se puede encontrar en las tiendas por departamento, cuyo propósito es que el cliente pueda armarlo el mismo, los cuales indiscutiblemente llegan a precios más bajos, lo que hace que su competencia sea alta, sin embargo, no existen productos de este tipo que logren competir en términos de elegancia, durabilidad y adaptabilidad al

cliente, al compararlos con muebles elaborados en madera. Pero al existir un sustituto para cada tipo de mueble, se concluye que la competencia de los productos sustitutos es alta.

2.2.3 Rivalidad entre los competidores del sector

En el país hay tres tipos de competidores directos, fabricantes pequeños que ofrecen productos estándar con muy bajo costo de producción que permite que muebles a precios extremadamente bajos lleguen al mercado; las empresas de retail presentes en el país las cuales ofrecen muebles armables, generalmente fabricados de tableros DM y de bajos precios; y las tiendas especializadas que ofrecen muebles exclusivos y de decoración del hogar.

La estructura de la industria de muebles de madera personalizados es concentrada, debido a que la participación del mercado está concentrada en pocos competidores presentes en el mercado, algunos de ellos tienen una integración vertical hacia atrás y otros con proveedores exclusivos de las marcas, sin embargo, cada uno de ellos sirve a un segmento diferente.

No existe disponible una estadística sobre los ingresos por cada uno de los competidores, sin embargo, se detallan algunos de los participantes identificados:

- Tiendas especializadas: Elements, WOW, Tropical, Amuebla y Bona Muebles
- Tiendas por departamento: Lady Lee, Diunsa, La Curacao, Xtra Key Mart, Elektra y Aliss.
- Fabricas familiares, alrededor de 200 en todo el país.

Se concluye que la rivalidad entre competidores es una fuerza con una intensidad Alta.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes en este sector del mercado tienen un poder de negociación medio debido a las siguientes condiciones:

- Los muebles de madera personalizados son un producto ofrecido a un nicho de mercado que gusta de muebles fabricados con las mejores maderas, con acabados personalizados, de mayor calidad y con una vida útil mayor.
- La experiencia de involucrarse en el diseño de los acabados y la adaptabilidad de los muebles a sus necesidades, permiten ofrecer un producto diferenciado de la oferta actual del mercado.

- Las compras no son realizadas constantemente.

Por lo que se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a las siguientes condiciones:

- Los proveedores de las materias primas no operan en un mercado concentrado, principalmente madera, ya que a nivel nacional son aproximadamente 130 distribuidores los que existen, centrándose en los alrededores de Tegucigalpa y San Pedro Sula. De igual forma los proveedores del resto de materiales y equipos, tienen un poder bajo, ya que existen diversas alternativas que proveen el mismo servicio.
- Los productos ofrecidos no son diferenciados.
- El costo de cambio de proveedor es bajo debido a que no se incurre en ningún tipo de inversión en infraestructura dirigida a los mismos.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza baja.

2.2.6 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada al sector ya fueron expuestas en el análisis de la amenaza de nuevos competidores.

2.2.7 Barreras de Salida

Las barreras de salida del sector de muebles de madera se consideran medias, ya que se deben considerar los siguientes aspectos:

- El alto costo que representaría para una empresa prescindir de sus empleados ante un eventual cierre de las operaciones. Ya que esta acción conllevaría el pago de indemnizaciones, según lo establecido en las leyes laborales.
- La venta de la maquinaria y equipo a precio muy por debajo del precio de compra.

2.2.8 Conclusiones Análisis cinco Fuerzas de Porter

Se realizó un comparativo del análisis de cada una de las fuerzas y los valores ideales para cada una, lo anterior con el fin de determinar el atractivo de la industria. Por lo tanto, las fuerzas se evaluarán con

puntuaciones de "0", "0,5" y "1", para lo que se considera el siguiente criterio:

- Si el valor del "Análisis" es igual al "Ideal" = 1
- Si el valor del "Análisis" es "Media" = 0,5
- Si el valor del "Análisis" es opuesto al "Ideal" = 0

Si la suma de las puntuaciones de todas las fuerzas es esta entre 7-5 la industria es altamente atractiva; de 5-2.5 es medianamente atractiva y menos de 2.5 indica que la industria no es atractiva. El resultado de la evaluación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5 Evaluación Fuerzas de Porter

Fuerza	Ideal	Análisis	Puntuación
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Baja	Baja	1
Competencia de los productos sustitutos	Baja	Alta	0
Rivalidad entre competidores	Baja	Alta	0
Poder de negociación de los clientes	Baja	Baja	1
Poder de negociación de los proveedores	Baja	Baja	1
Barreras de Entrada	Alta	Alta	1
Barreras de Salida	Baja	Media	0.5
Suma			4.5

Se concluye que la industria es medianamente atractiva dado que al analizar las Cinco Fuerzas de Porter bajo los criterios anteriores se obtiene una puntuación final de 4.5. Finalmente se decide entrar en la industria ya que en el segmento que se desea participar, no se le da al cliente la opción de adaptar los muebles a sus necesidades y seleccionar los acabados de su preferencia, por lo que, si el negocio logra consolidar en ese nicho, podrá tener un alto porcentaje del mercado de muebles.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Características del mercado

La fabricación de muebles es considerada como Industria manufacturera ya que la materia prima es transformada en diferentes artículos para el consumo. En Honduras la industria manufacturera es uno de los sectores que más aporta al PIB, representando el 17% del total del 2017.

Honduras cuenta con una amplia variedad de especies de maderas no tradicionales, pino, caoba, cedro, roble, nogal, olmo, entre otras, de las cuales un porcentaje queda para producción en el país y el resto se exporta a diferentes países. También cuenta con infraestructura que facilita la exportación de producto, como ser:

3.2 Segmento de Mercado

La posición en el mercado de las medianas y grandes empresas productoras y distribuidoras de muebles de madera está definida por la capacidad económica, los diseños innovadores y la capacidad de fabricar productos para segmentos y tipos específicos de clientes. En la mayoría de los casos las empresas distribuidoras están condicionadas por la ubicación geográfica de la mayoría de los demandantes, a excepción de las más fuertes que aun sin pretender llega a todos los segmentos del mercado, si tienen presencia en todo el territorio nacional.

Para conocer a los clientes y potenciales clientes compradores de muebles de madera en Honduras, es importante conocer sus preferencias en cuanto a tipos de madera, acabados, tipos de muebles, sus hábitos de compra, su disposición a pagar, entre otros. Para ello se llevó a cabo una encuesta, ver el cuestionario en el Anexo D.

3.2.1 Segmentación Geográfica

Honduras está organizada territorialmente en 18 departamentos y 298 municipios, posee una extensión territorial de 112,492 km², con una población aproximada de 8,714,641 habitantes. Las ciudades con mayor densidad poblacional son Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) 1,225,406, San Pedro Sula 722,770.

Tegucigalpa es el centro político y administrativo del país donde se ubican 23 embajadas y 16 consulados representando diplomática y consularmente a 39 países de alrededor del mundo. Es la sede de la mayoría de las agencias públicas y empresas estatales. San Pedro Sula es la segunda ciudad en población atrás de Tegucigalpa. Entre otras muestras de su importancia, la ciudad es sede de las empresas industriales más importantes del país, por lo que también es conocida como la capital industrial del país.

Por lo anterior las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula serán la zona de la segmentación geográfica del proyecto, además de contar con la mayor presencia del segmento objetivo.

3.2.1 Segmentación Demográfica

El mercado meta se segmenta de acuerdo con dos factores: nivel socioeconómico y edad. De acuerdo con lo anterior el segmento se define como:

- Hombres y mujeres con residencia en las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula.
- Entre los 25 y 74 años.
- Que habitan solos, con pareja o son padres de familia.
- Pertenecen a la clase media y media-alta, con ingresos entre los US\$1,499 y US\$7,520.

3.3 Análisis de la demanda

El mercado potencial corresponde a los hombres y mujeres, entre 25 y 74 años, pertenecientes a la clase media. De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 417,224 habitantes serían el mercado potencial para el proyecto.

Tabla 6 Mercado Objetivo

	Habitantes	Porcentaje
Total Habitantes	8,714,641	100%
Total Habitantes no pobres	2,980,170	34.2%
Mercado a nivel nacional con ingresos entre US\$1,499 y US\$7,520	417,224	14.0%
Mercado Potencial (D.C y SPS)	127,644	30.6%
Mercado Meta (personas entre 25 y 74 años)	62,784	49.2%
Mercado Objetivo	53,153	84.7%

Fuente: Elaboración propia con datos del INE y encuesta aplicada.

Para el año 2017 la cantidad de pies cuadrados (ft.²) demandados fue de 8.7 millones de ft.², mientras que para el 2018 se pronostica un incremento del 8.4%

Tabla 7 Demanda real de pies cuadrados de madera

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pronostico (ft. ²)	6,698,106	6,630,383	7,989,860	8,090,603	8,736,480	9,466,590

Fuente: ICF, BCH, Estudio Factibilidad ACAREMAN

Por medio regresión lineal se pronosticó la demanda potencial hasta el 2023, que representa el 30.6% del mercado total, mientras que el mercado objetivo sería el 84.7% del total del mercado meta, la demanda a satisfacer sería la siguiente:

Tabla 8 Pronostico demanda potencial

Año	PIB	Periodo	Pronostico (ft. ²)		
			Total Mercado	Potencial	Objetivo
2013	2.8%	1	6,698,106		
2014	3.1%	2	6,630,383		
2015	3.6%	3	7,989,860		
2016	3.6%	4	8,090,603		
2017	4.1%	5	8,736,480		
2018	3.6%	6	9,466,590		
2019	3.5%	7	9,839,900	3,010,383	1,253,570
2020	3.5%	8	10,527,893	3,220,866	1,341,218
2021	3.9%	9	11,079,603	3,389,654	1,411,504
2022	3.8%	10	11,610,255	3,551,999	1,479,107
2023	3.8%	11	12,230,106	3,741,634	1,558,074

Fuente: Elaboración propia con datos, BCH, ICF

3.4 Análisis de la Oferta

De acuerdo con el análisis de la demanda anterior, la compañía se encargará de satisfacer el 3.6% de la demanda del mercado objetivo en las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula (ver Anexo E), situación que deja en la posición de contar con una capacidad de producción alrededor de 301 unidades, de 150 ft.² o menos por unidad, para el primer año de operación.

Tabla 9 Pronostico de la demanda a satisfacer

Año	PIB	Periodo	Pronostico (ft. ²)			Demanda a Satisfacer
			Total Mercado	Potencial	Objetivo	
2013	2.8%	1	6,698,106			
2014	3.1%	2	6,630,383			
2015	3.6%	3	7,989,860			
2016	3.6%	4	8,090,603			
2017	4.1%	5	8,736,480			
2018	3.6%	6	9,466,590			
2019	3.5%	7	9,839,900	3,010,383	1,253,570	37,607
2020	3.5%	8	10,527,893	3,220,866	1,341,218	40,237
2021	3.9%	9	11,079,603	3,389,654	1,411,504	42,345
2022	3.8%	10	11,610,255	3,551,999	1,479,107	44,373
2023	3.8%	11	12,230,106	3,741,634	1,558,074	46,742

Fuente: Elaboración propia con datos, BCH, ICF

3.5 Competencia

Para el análisis se identificaron los tres tipos de competidores que existen en el mercado, de los cuales se consideran como competidores directos según la matriz de Perfil Competitivo y referencias a seguir en algunos aspectos.

Tabla 10 Matriz de Perfil Competitivo

Factor	Ponderación	Elements		Tropical Breeze		Diunsa		Lady Lee		La Curacao		Mueblerías familiares	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Diseño	0.2	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
Calidad (Maderas/Acabados)	0.18	3	0.54	3	0.54	1	0.18	1	0.18	1	0.18	3	0.54
Precio	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Marca	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13
Variedad en la línea de productos	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Puntos de venta	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11
Servicio al cliente (Pre y Post Venta)	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
Total	1		2.61		2.25		1.92		1.92		2.18		2.09

Fuente: Elaboración propia

Calificación	
Mayor Debilidad	1
Menor Debilidad	2
Menor Fortaleza	3
Mayor Fortaleza	4

Elements comenzó sus operaciones en San Pedro Sula desde 1995 y en Tegucigalpa en 1996, siendo la tienda pionera en venta de muebles importados y en exhibir sus muebles en su propia sala de ventas. Poniendo a la disposición de los clientes juegos de sala formales e informales, juegos de comedor, desayunadores, juegos de dormitorios, entre otros, así como accesorios para decoración de hogares.

Tropical Breeze by PROIMI, la Procesadora Industrial de Mimbres (PROIMI) fundada en 1982, que a lo largo de los años ha desarrollado técnicas de producción que en combinación con mano de obra hondureña altamente calificada y materias primas naturales.

La Curacao es una de las tiendas por departamento más grandes del país, con presencia en todo Centroamérica y Estados Unidos, es líder en venta de productos electrónicos, línea blanca, muebles de hogar, entre otros.

Mueblerías Familiares son fábricas controladas por uno o varios miembros de una misma familia. Tienen mayor presencia en el país, sin embargo, no muy fuerte ya que gran parte de ellas no funcionan legalmente y la producción y venta es muy pequeña, cerca de US\$22 mil anuales, en comparación con la competencia.

Diunsa fue fundada en el año de 1976, en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, Centro América, siendo la actividad principal de la misma, la representación y distribución al por mayor y al detalle, de toda clase de productos de calidad.

Almacenes Lady Lee inicio en 1971 en la ciudad de San Pedro Sula, una de las principales tiendas por departamento del país, ofrece una amplia variedad de artículos para el hogar, como ser: línea blanca, electrónica, muebles, hogar, juguetes y bebés, cocina, electrodomésticos, gimnasio, entre otros. Cuenta con 22 tiendas en 12 departamentos del país.

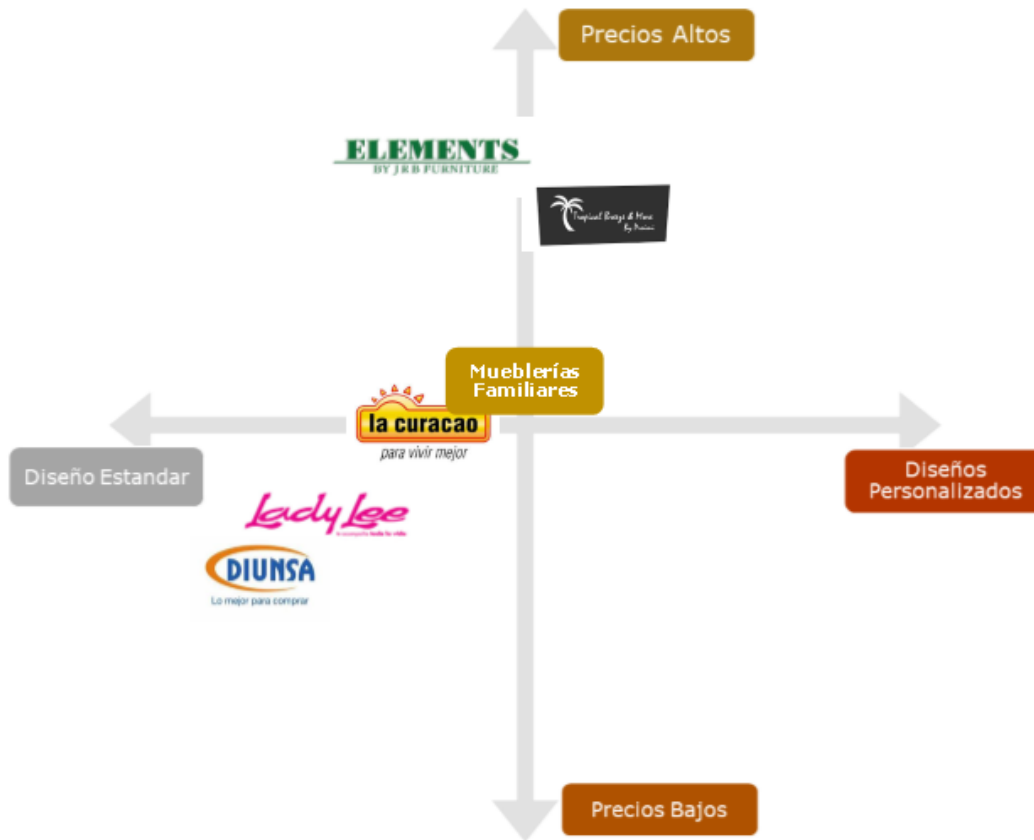
Tabla 11 Estimación de la Participación de Mercado

Tienda	%MS
Elements	8%
Tropical	6%
WOW	5%
Bona Muebles	3%
Amuebla	4%
La Danessa	1%
Lady Lee	6%
Diunsa	6%
La Curacao	6%
Elektra	4%
Xtra	4%
Key Mart	4%
Aliss	2%
Fabricas pequeñas	41%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

3.6 Mapa de posicionamiento de los competidores

Ilustración 2 Mapa de Posicionamiento



Eje x: representa la variable diseño, característica importante en la propuesta de valor del producto que se va a ofrecer al mercado, por lo que se estima conveniente posicionar a las marcas competidoras según esta variable.

Eje y: representa la variable precio, según la encuesta aplicada, el precio es la tercera característica más importante para los clientes.

3.7 Encuesta y resultados

3.7.1 Encuesta

La encuesta aplicada se puede ver en el Anexo C.

3.7.2 Resultado

Se realizó investigación de mercado para conocer qué porcentaje de la población compra muebles de madera, la frecuencia con la que suelen comprar, las preferencias entre los diferentes tipos de madera, que porcentaje estaría interesado en comprar muebles personalizados, la disposición a pagar, entre otros aspectos.

Se diseñó y aplicó una encuesta para un solo segmento. Orientándose al segmento socioeconómico de ingresos medios. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para universos infinitos:

$$n = \frac{(2 * p * q * z)}{e^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la Muestra

Z: Nivel de Confianza (95%) 1.96

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada 90%

q= Probabilidad de fracaso 10%

e= Margen de error 5%

Tamaño de la muestra 141 encuestas.

$$n = \frac{(2 * 0.9 * 0.1 * 1.96)}{0.05^2}$$

$$N = 141$$

Para algunas de las preguntas de la encuesta se utilizó la escala Likert, es escala es un método bipolar que mide tanto el agrado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

Hallazgos sobre la compra de muebles:

Del análisis realizado a los resultados de la encuesta, se puede concluir que el proyecto tiene una aceptación del 85% de los encuestados, dejando ver que el negocio es atractivo para el mercado objetivo.

El 89.33% de los encuestados ha comprado muebles de madera en el último año o más. El 86.6% compra muebles con una regularidad de 2 a

5 año o más. Los muebles que más se compraron fueron cocina 64%, habitación 7%, comedor, patio, sala, puerta.

¿DÓNDE SUELE COMPRAR LOS MUEBLES PARA EL HOGAR?

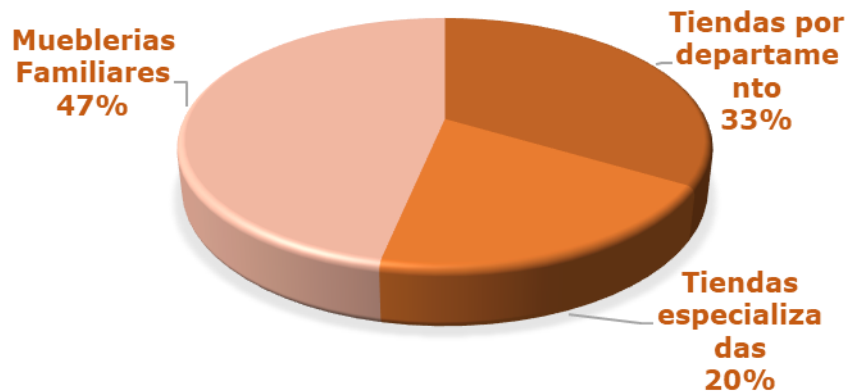


Ilustración 3 Habito de compra

Donde sueles comprar los muebles es 57% en mueblerías familiares, 42% en tiendas por departamento y 25% en tiendas especializadas, mientras que las comprar en la web aun no son habituales en los posibles clientes. El 71% de los encuestados dijo informarse por referencias de terceros para tomar la decisión de compra, mientras que el 49% dijo hacerlo por publicidad en Facebook y el 23% a través de los principales diarios de la ciudad.

¿CÓMO SE INFORMA PARA TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRAR MUBLES?

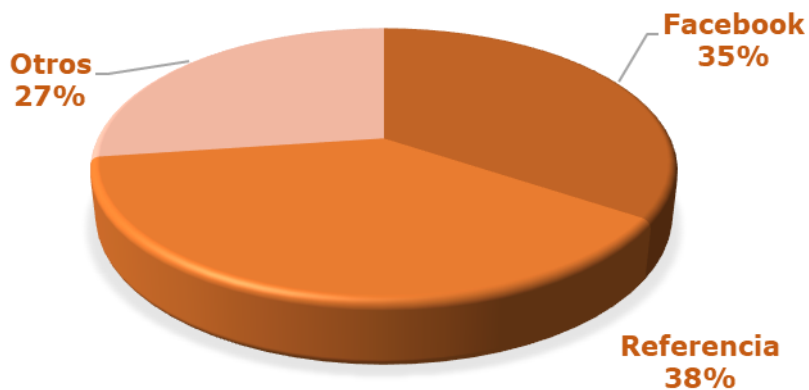


Ilustración 4 Medio de información

El 82% de las personas prefieren sus muebles de caoba, mientras que el 50% los prefieren de cedro, dejando en tercer lugar el pino con 41%. El 83% consideran la calidad como uno de los criterios más importantes en un mueble, el 70% considera la vida útil más importante, el 64% el precio y el 36% valora más el diseño personalizado.

El 52% estaría muy de acuerdo en comprar muebles de madera que ellos puedan personalizar en cuanto a acabado, decoración y tipo de maderas, el 33% estaría de acuerdo y al 14% le es indiferente.

Al 60% le interesaría comprar muebles de cocina, al 54% armarios, 48% camas, 42% comedores, 40% puertas, sillas 31%, 26% tocadores, 24% escritorios, otras sugerencias fueron salas, repisas, muebles para exteriores.

El 38% estaría dispuesto a pagar entre US\$83 y US\$93 por una silla de caoba, mientras que el 75% pagaría entre US\$51 y US\$61 por una fabricada en pino.

Referente al servicio de entrega al 47% le convendría fuese entre las 18:00 y 21:00 horas, al 17% entre 13:00 y 17:00 horas y al 24% le es indiferente.

El 45% está dispuesto a invertir entre US\$170 y US\$425, el 28% hasta US\$635, el 20% hasta US\$1,000.

El 38% de los encuestados son hombres y el 62% mujeres, 43% están entre los 25 y 34 años, el 29% entre 35 y 44 años y el 16% es mayor de 44 años. El promedio de habitantes por hogar es entre 4 y 5 personas. El 23% tiene ingresos mensuales arriba de US\$ 2, 300, el 21% está entre US\$700 y US\$1,500 y el 29% tiene ingresos entre US\$1,500 y US\$2,300.

CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS

4.1 Modelo CANVAS

4.1.1 Segmento de Clientes

Variables de segmentación

- Hombres y Mujeres
- Rango de edad: 25 – 74 años
- Pertenecen a la clase media y media-alta, con ingresos entre los US\$1,499 y US\$7,520.
- Residentes permanentes de las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula.

Variables conductuales

- Preferencia por comprar muebles de madera.
- Interés en diseñar los acabados de sus muebles.
- Interés por renovar los muebles hogar.
- Decoración de los ambientes del hogar

Perfil del segmento

Hombres y mujeres entre las edades de 25 y 74 años que pertenecen a la clase media y media alta, que están interesados en comprar muebles de madera con acabados diseñados por ellos mismos para decorar o renovar los muebles de los diferentes ambientes del hogar y que son residentes de las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula.

4.1.2 Propuesta de Valor

La Propuesta de valor permite establecer los elementos diferenciadores de los productos y servicios que se ofrecerán a los clientes, siendo de mucha importancia dicha diferenciación, pues como se observó en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, la industria de fabricación y venta de muebles de madera diferenciados es un mercado concentrado.

La propuesta de valor se centrará en fabricar muebles únicos para cada cliente y adaptables a sus necesidades, por lo que se consideran las siguientes características:

Distintivo: al involucrar al cliente en la customización de los muebles en cuanto a los acabados, tallado, tipo de madera a utilizar y que estos sean adaptados a sus necesidades.

Importante: poseer muebles únicos, de calidad y duraderos genera valor para los clientes.

Superior: muebles únicos para cada cliente y que se adaptan a sus necesidades.

Difícil de imitar: la experiencia de ser parte del diseño de cada mueble y que estos sean fabricados por recurso humano capacitado y comprometido con el servicio al cliente.

Costeable: el precio de cada mueble es adecuado relación con la calidad del producto, las características, la disponibilidad a pagar y el segmento de mercado objetivo.

Rentable: es rentable para el cliente considerando que un plazo de dos horas recibirá un servicio que en la mayoría de las demás experiencias gourmet es de una hora a un precio similar.

Propuesta de Valor

Muebles de madera únicos, duraderos y de calidad personalizados por el cliente y adaptables a cada espacio del hogar.

4.1.3 Canales

Los canales de comunicación con el cliente son:

Marketing de motores de búsqueda o SEM (por sus siglas en inglés) mediante la búsqueda de las frases "muebles de madera", "diseño de muebles", "personalización de muebles" y "muebles flexibles" en búsquedas realizadas en IPs correspondiente a las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula y búsquedas de las palabras "muebles", "comedores", "camas", "puertas", "mesas", "chineros", "repisas", en las siguientes plataformas:

- Google
- Redes sociales: Facebook e Instagram
- Sitio Web

El servicio de personalización se brindará en showroom de la fábrica y en la página web de la empresa, donde también podrán realizar consultas sobre los productos, seguimiento y contacto del servicio posventa.

4.1.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes se define según las necesidades del segmento:

- Asistencia personal por canales telemáticos: en la página web/ Facebook/ Instagram se colocará el número de teléfono y correo electrónico para que los clientes puedan hacer consultas, programar visitas, personalizar y comprar muebles.
- Atención personalizada a los clientes durante el diseño, la fabricación y entrega de los muebles.

4.1.5 Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos será por la venta de muebles y productos de madera.

El mecanismo de fijación de precios será fijo partiendo de un monto fijo dado en una lista de precios para cada mueble, sin embargo, variará entre cada producto debido a la customización de los muebles.

Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o tarjeta de crédito y débito.

4.1.6 Recursos Claves

Los recursos requeridos para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Físicos: Local (showroom, plantel de la fábrica, bodega de materias primas y productos terminados), maquinaria y equipo, materia prima, vehículo para entrega de muebles, computadoras, Microsoft Office, Antivirus, sistema contable y de caja, caja registradora, conexión a internet, punto de venta (POS/Datafono), decoración, entre otras.
- Intelectuales: Marca y diseños propios.
- Humanos: Recurso humano calificado, con experiencia en fabricación de muebles de madera y comprometido con el servicio al cliente, contador, administrador y personal de limpieza, otros.
- Económicos: Efectivo.

4.1.7 Actividades Claves

Las actividades requeridas para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Acuerdo comercial con los proveedores de maderas

- Diseño de diferentes productos y líneas de productos.
- Diseño de imagen
- Distribución óptima del showroom y la fabrica
- Diseño de página web
- Creación de cuenta en Google, Facebook e Instagram para la difusión de los productos y servicios.
- Alianzas con inmobiliarias

4.1.8 Socios Claves

Los socios claves del proyecto son principalmente los proveedores de materias primas, así como los estratégicos para la difusión que permitan una mayor captación de clientes, entre los más importantes están:

- Aserraderos distribuidores de madera.
- Proveedores de materiales.
- Inmobiliarias

4.1.9 Estructura de Costos

Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio son:

- Costos de Inicio de operación: arrendamiento showroom primer mes y garantía de local, adquisición e instalación de maquinaria, mobiliarios y equipos, materia prima, vehículo para entrega.
- Costos Fijos: arrendamiento mensual, mantenimiento del equipo, planillas de personal, mantenimiento página web y servicio de internet.
- Costos Variables: Materia prima, gasolina, servicios de energía eléctrica y agua potable, marketing (Facebook empresas, Google AdWords).

4.1.10 Cuadro resumen

Tabla 12 CANVAS

7. Red de partners	8. Actividades Claves	1. Propuesta de Valor	4. Relación con el cliente	2. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Aserraderos distribuidores de madera. Proveedores de materiales. Inmobiliarias 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo comercial con los proveedores de maderas Diseño de diferentes productos y líneas de productos. Diseño de imagen Distribución óptima del showroom y la fabrica Diseño de página web Creación de cuenta en Google, Facebook e Instagram para la difusión de los productos y servicios. Alianzas con inmobiliarias 	Muebles de madera únicos, duraderos y de calidad personalizados por el cliente y adaptables a cada espacio del hogar.	<ul style="list-style-type: none"> Contacto con el cliente en el showroom Community manager Redes sociales Página Web 	<p>Perfil del segmento Hombre y mujeres entre las edades de 25 y 74 años que pertenecen a la clase media y media alta, que están interesados en comprar muebles de madera con acabados diseñados por ellos mismos para decorar o renovar los muebles de los diferentes ambientes del hogar y que son residentes de las ciudades de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula.</p>
	6. Recursos Claves		3. Canales de distribución y comunicaciones	
	<ul style="list-style-type: none"> Físicos: Showroom, plantel de la fábrica, bodega de materias primas y productos terminados, maquinaria y equipo, materia prima, vehículo para entrega de muebles, computadoras, Microsoft Office, Antivirus, sistema contable y de caja, caja registradora, conexión a internet, punto de venta (POS/Datafono), decoración, entre otras. Intelectuales: Marca y diseños propios. Humanos: Recurso humano calificado, con experiencia en fabricación de muebles de madera y comprometido con el servicio al cliente, contador, administrador y personal de limpieza, otros. Económicos: Efectivo. 		<ul style="list-style-type: none"> Sala de ventas Página Web Redes sociales Google AdWords E-mail Publicidad en Open House 	
9. Estructura de costos			5. Fuente de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> Costos de Inicio de operación: arrendamiento showroom primer mes y garantía de local, adquisición e instalación de maquinaria, mobiliarios y equipos, materia prima, vehículo para entrega. Costos Fijos: arrendamiento mensual, mantenimiento del equipo, planillas de personal, mantenimiento página web y servicio de internet. Costos Variables: Materia prima, gasolina, servicios de energía eléctrica y agua potable, marketing (Facebook empresas, Google AdWords). 			<p>La fuente de ingresos será por la venta de muebles y productos de madera. El mecanismo de fijación de precios será fijo partiendo de un monto fijo dado en una lista de precios para cada mueble, sin embargo, variará entre cada producto debido a la customización de los muebles. Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o tarjeta de crédito y débito.</p>	

4.2 Definición del negocio

El negocio se desarrollará en la industria de muebles para hogares y empresas que sean adaptables y personalizados con forme a sus necesidades, los cuales podrán adquirir en Showroom y la fábrica, donde los clientes obtendrán sugerencias de muebles predefinidos y que podrán modificar las dimensiones, seleccionar diseños a su gusto y colores de maderas a partir de opciones dadas, además de modificar las características, para luego comprar y ser instaladas por el personal.

4.3 Visión y Misión

4.3.1 Visión

Ser la mejor opción de los hogares y oficinas de la región en muebles personalizados ofreciendo calidad e innovación, ser reconocidos por la experiencia, diseño, dedicación y permanencia a través de un equipo altamente capacitado que combina lo artesanal y la moderna tecnología a nuestro alcance.

4.3.2 Misión

Diseñar, producir y distribuir muebles de madera de excelente calidad, comodidad y elegancia, que superen las necesidades de nuestros clientes, apoyándonos en las capacidades de nuestro personal competente y comprometido, garantizando durabilidad, innovación y entregas a tiempo con responsabilidad y calidad de servicio.

CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos y Estrategia de marketing

5.1.1 Objetivos de Marketing

1. Dentro de cinco años, llegar a ser una marca reconocida en la industria de muebles de madera, con una tasa de crecimiento promedio de ventas por periodo de por lo menos 5%.
2. Para el 2019 lograr una penetración en el mercado de 3.6% y para el quinto año un 4.1%.
3. Para el segundo año lograr 30,000 seguidores y suscriptores en redes sociales (Facebook e Instagram), con un crecimiento del 15% por periodo.
4. Lograr una tasa de conversión anual sobre el 2% para cada red social.
5. Lograr una tasa de visitas por Google AdWords del 10% mensual por campaña.
6. Para el primer año lograr un flujo de visitas en la página web sobre 3000 visitas únicas mensuales, con un incremento del 50% por año.
7. Lograr un porcentaje de conversión de leads del 2% mensual.

5.1.2 Estrategias de Cobertura

Las actividades de marketing, campañas y mensajes estarán diferenciadas por el estilo de vida del público objetivo, las necesidades de este y del usuario final. Por lo que se identificarán por cada ambiente del hogar, con el fin de que el cliente reconozca en las campañas y mensajes que el producto solucionara sus necesidades de forma personalizada para cada ambiente. De esta forma la segmentación de mensaje será:

1. Hombres y mujeres que residen en Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula y habitan solos en sus hogares.
2. Hombres y mujeres que residen en Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula y habitan con su pareja.
3. Hombres y mujeres que residen en Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula y habitan con familia.

Según la segmentación anterior, se tendrán los siguientes mensajes:

- **Muebles que permiten al usuario amoblar su hogar de manera versátil.** Los espacios de las habitaciones de las personas que viven solas, suelen ser espacios reducidos y unificados, permitiendo realizar diferentes actividades en un mismo ambiente, como trabajar, reunirse con amigos, cocinar etc. Este tipo de mensaje será dirigido principalmente a hombres y mujeres residentes de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula que viven solos.
- **Muebles que permiten al usuario disfrutar de su hogar.** Este tipo de mensaje se basará como los ambientes con muebles personalizados hacen un hogar más acogedor y propio. Este mensaje se dirigirá principalmente a hombres y mujeres residentes de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula que viven con su pareja.
- **Muebles para cada uno.** Cada miembro de una familia tiene necesidades y gustos diferentes, por lo cada uno puede tener el mueble que necesita y como lo desee personalizar. Este mensaje se dirigirá principalmente a hombres y mujeres residentes de Tegucigalpa, Comayagüela y San Pedro Sula que viven con familia.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Estrategia de producto

Los muebles por fabricar y comercializar son muebles para el hogar personalizables para cada cliente según su necesidad, que entreguen estilo y diseño a cada ambiente del hogar. La personalización, busca involucrar al cliente en el diseño, permitiendo la selección de tipo de madera, tamaño, color, diseño del tallado, acabados y demás características, de un abanico de oportunidades brindadas.

Los productos principalmente estarán fabricados con madera como ser caoba, cedro, pino, laurel, entre otras, que darán un carácter de nobleza, calidad y estilo al amoblado en general, permitiendo jugar con colores, iluminación y el estilo de la habitación, sin perder la personalidad del cliente. El diseño se basará en conceptos modernos, vintage, clásicos, minimalista y simples, que permitan una fácil combinación entre cada línea de producto, como también con el mobiliario que puede tener el cliente. Dependiendo de la categoría podrá tener colores, acabados y otras características para definir un estilo único y que sea una extensión del propio estilo de vida del cliente.

5.2.1.1 Atributos

Debido a la constante interacción con el usuario, el diseño y fabricación de los productos se regirá bajo los siguientes aspectos:

Atributos funcionales: para que el cliente sienta atracción por los productos se debe cumplir con ciertos estándares para que la experiencia de uso sea la ideal y de forma placentera en la interacción producto-usuario, es por lo que tendrá los siguientes atributos:

- Conveniencia optima
- Seguridad del producto
- Mantenimiento
- Transportación

Atributos cualitativos: atributos percibidos por el cliente que hacen los productos más atractivos y apoyan la decisión de compra.

- **Confiabilidad:** la confianza manifestada por los productos en el funcionamiento, por lo que este debe ser fácil, simple y rápido en cualquiera de las demostraciones, como campañas de publicidad digita o en el showroom.
- **Resistencia:** los esfuerzos a soportar por los productos, dependiendo de la finalidad cada producto, la resistencia será diferente, por ejemplo, los muebles de interior y exterior. Por lo que dependiendo del uso del producto este será la resistencia, cumpliendo con lo necesario para que el atributo resalte.
- **Usabilidad:** el servicio dado por cada producto es del tipo correcto, cada uno de los muebles es será diseñado para cumplir las necesidades de cada cliente de forma natural y versátil.
- **Acabado:** Apariencia final del producto, sus componentes o partes. El acabado cumple la función de ser atractivo a la vista del cliente, estos serán enchapados, barnizados, lijados, pulidos y pintados según el tipo y personalización del cliente, como también al estilo que se busca llegar, ya sea moderno, clásico, vintage entre otros.

Categorización de los productos por ambiente: los productos serán categorizados según la habitación y ambiente en el que los muebles serán utilizados, esta categorización permitirá una búsqueda y selección más fácil para el cliente:

- **Living:** Las salas de estar y familiares están llenas de muebles que hacen la estancia más acogedora y funcional, por lo que se ofrecen muebles personalizados según la necesidad del cliente, en esta categoría se encuentran mesas de centro, libreros, centros de entretenimiento, sofá tables, repisas, sillas, bares y puertas.

- **Dormitorio:** en esta categoría hay tres subcategorías que se pueden diferenciar, dormitorios de matrimonios, juveniles e infantiles. Los primeros buscan un lugar acogedor donde relajarse a través de diseños elegantes y únicos, los juveniles e infantiles cubren necesidades tanto de los más pequeños como de los adolescentes, para lo que se brindan soluciones nuevas y originales. Dentro de esta categoría se encuentran las camas, mesas de noche, armarios, cómodas, escritorios, baúles, entre otros.
- **Cocina/comedor:** los muebles de esta categoría buscar dar armonía y elegancia a ambos ambientes, sirviendo de forma organizada y cómoda a las actividades que allí se realizan, aquí podemos encontrar comedores, muebles de cocina (mesas y aéreas), chineros, servidores, alacenas y repisas.
- **Exteriores:** este tipo de mueble es más resistente a las condiciones ambientales externas, como ser humedad y agua, permitiendo el uso en piscinas, terrazas o cualquier lugar al aire libre.

5.2.2 Estrategia de Precio

5.2.2.1. Disposición a pagar:

Debido a que los productos están dirigidos a hombres y mujeres de la clase socioeconómica media-alta que residen en Tegucigalpa y Comayagüela, la estrategia de precio responderá a la estrategia de diferenciación. El precio de los productos busca diferenciarse en el mercado, por lo que este será mayor que los productos sustitutos, pero de similar valor que la competencia, sin embargo, se buscará estar un poco por debajo de ellos. Esto para evitar el intento de comparación otros productos de la industria, el objetivo es resaltar los productos como una oferta exclusiva, pero no inalcanzable por los clientes.

Según los ingresos del nivel socioeconómico al que se está dirigiendo los productos y la disposición a pagar, el precio será aceptado según el tipo de mueble, su tamaño, tipo de madera y acabados seleccionados, sin embargo, según la encuesta los posibles clientes están dispuestos a pagar un 51% más por un mueble fabricado de caoba que por uno fabricado en pino.

Tabla 13 Precios de cada mueble y su cantidad a producir

Categoría	Producto	Precio (US\$)	Cantidad
Living	Bar	1,009	12
	Librero	568	15
	Repisa	399	15
	Esquinero	429	15
	Sofá Tables	547	15
	Mesa de centro	420	15
	Mesa lateral	357	15
	Escritorio	925	10
	Sillas	101	30
	Centro de entretenimiento	1,430	12
	Gabinetes	988	15
Cocina	Muebles de Cocina	1,577	12
	Mesas	399	15
	Chineros	1,051	10
	Servidores	568	12
	Comedores	1,430	12
Baño	Muebles de lavamanos	399	12
Habitación	Cama	1,472	15
	Tocador	631	10
	Cajonera	757	18
	Armarios	1,388	10
	Baúl	378	20
	Cómoda	631	15
	Mesa de noche	484	18
Otros	Bancos	63	20
	Marcos de espejos	126	15
	Cuadros	63	10
	Puertas	757	30
	Muebles de exterior	1,367	10
Total		20,714	433

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Estrategia de punto de Venta

Ya que una de las diferenciaciones del negocio es el involucrar al cliente en la personalización de los productos, el canal de distribución será de forma directa desde el taller y el showroom de la fábrica, con despacho a domicilio e instalación del mueble en los casos requeridos. El objetivo es que los clientes puedan acercarse a ambos puntos, el taller y el showroom, si el acercamiento es en el showroom el cliente tendrá la opción de adquirir muebles de la exhibición o solicitar la personalización de sus muebles, para lo cual se le dará cita en el taller donde se formalizara la venta; si el cliente se acerca directamente al taller allí mismo se realizara la venta; la distribución se realizara desde ambos puntos de venta.

5.2.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción busca posicionar la marca en el top of mind de los clientes, por lo que se realizaran acciones comerciales y de comunicación que transmitan variedad y exclusividad de cada mueble, creando así un vínculo entre la marca y los clientes.

La venta de los productos se realizará como venta directa en el taller y showroom, pero también se dispondrá de la venta electrónica en el sitio web de la empresa, por lo que la relación con el cliente y la venta o consulta se realizará por medio de redes sociales, correo electrónico o llamada telefónica, como también promoción de los productos en ferias de Open House, gestionando de esta forma la base de datos del negocio. Por esta razón el "call to action" de la comunicación será invitar al cliente objetivo a que visite nuestra página web, showroom o taller, esto permitirá registrar y medir el resultado de los canales de comunicación.

Inteligencia de Negocios: la gestión de la base de dato entregada por las redes sociales, pagina web y demás canales, permitirán definir las estrategias de up selling y cross selling, entre otras, para crear la fidelización del cliente a través de los diferentes canales en junto con el mix de productos ofrecidos. Como resultado se podrán obtener estadísticas de compra, necesidades de los clientes y su relación con la marca y los productos, para gestionar cambios o mejoras en la comunicación.

Adwords y Google Display: La gestión de estas dos campañas será parte fundamental de comunicación para lograr las tasas de conversión de leads o compras. Por lo que se realizaran revisiones quincenales o mensuales de los datos del comportamiento de cada campaña publicitaria, con el propósito de mejorar o cambiar. Las campañas en Google AdWords serán con el objetivo de generar leads, que luego se transformen en ventas, mientras que las campañas de Display buscarán potenciar y posicionar la marca en el mercado objetivo.

Redes Sociales: Se crearán páginas y cuentas en los canales de Facebook, Instagram y Twitter, estas serán gestionadas por medio de un Community Manager, quien será el encargado de generar las estrategias de marketing de contenido, evitando el marketing de interrupción y optando por uno de permiso, con el objetivo de mostrar los productos y desarrollar conocimiento en los clientes.

5.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing del proyecto responderá a la curva de demanda y crecimiento del negocio, es decir, que cuando el crecimiento del negocio sea mayor el porcentaje a invertir en marketing y publicidad también lo será, sin embargo, el porcentaje de crecimiento estimado para el proyecto va de la mano del crecimiento del PIB del país el cual se mantiene relativamente estable para los próximos cinco años. Por lo anterior se prevé que el presupuesto para los cinco años será de un 1.5% de los ingresos, según se observa en la siguiente tabla.

Tabla 14 Presupuesto de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Marketing y Publicidad	4,309	4,632	4,955	5,278	5,601
Medios digitales	3,878	4,169	4,460	4,750	5,041
Google AdWords	905	973	1,041	1,108	1,176
Google Display	1,293	1,390	1,487	1,583	1,680
Anuncios Facebook e Instagram	776	834	892	950	1,008
Página Web (landing page)	905	973	1,041	1,108	1,176
Avisos impresos	431	463	496	528	560
Revistas	215	232	248	264	280
Periódicos	215	232	248	264	280
Ingresos Totales	287,259	308,798	330,336	351,875	373,414

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES

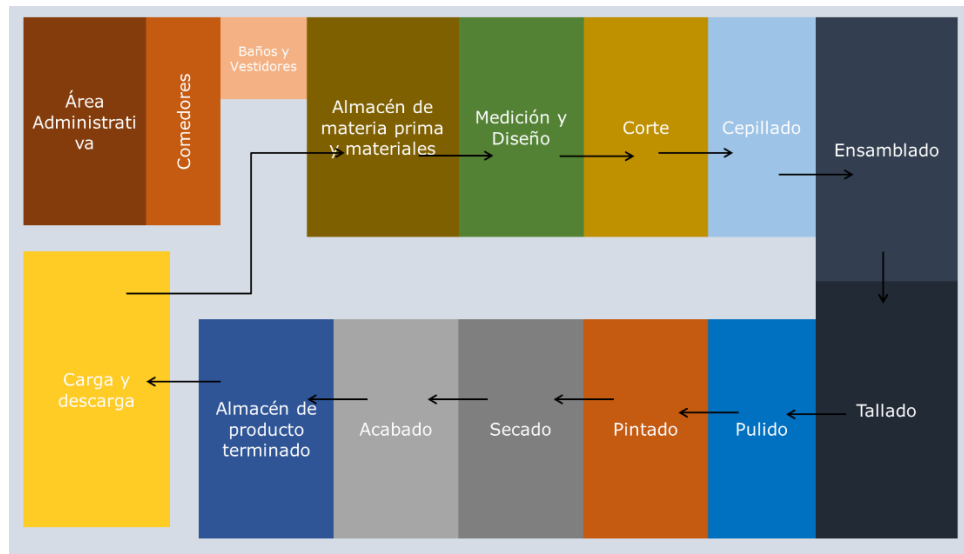
6.1 Ubicación de la planta

La ubicación y el costo en arriendo del showroom y fábrica de la empresa fue realizado a través del estudio de propiedades en diferentes sitios web inmobiliarios en Tegucigalpa y Comayagüela, en sectores cercanos al mayor tránsito de posibles clientes y las zonas comerciales de la ciudad. De dicho estudio, se obtuvo el valor de arriendo para ambos espacios es de US\$3,593 al mes, para ambas propiedades, contando el showroom con 150 mts² y el plantel de la fábrica 290 mts² (ver anexo F).

6.2 Layout de planta

En la ilustración 5 se puede observar el layout de las instalaciones de la fábrica de muebles. El espacio será dividido en área administrativa, comedores, vestidores y baño, almacén de materia prima y materiales, diseño y medición, corte, cepillado, ensamblado, tallado, pintado, secado, acabados y almacén de producto terminado.

Ilustración 5 Layout de la fábrica

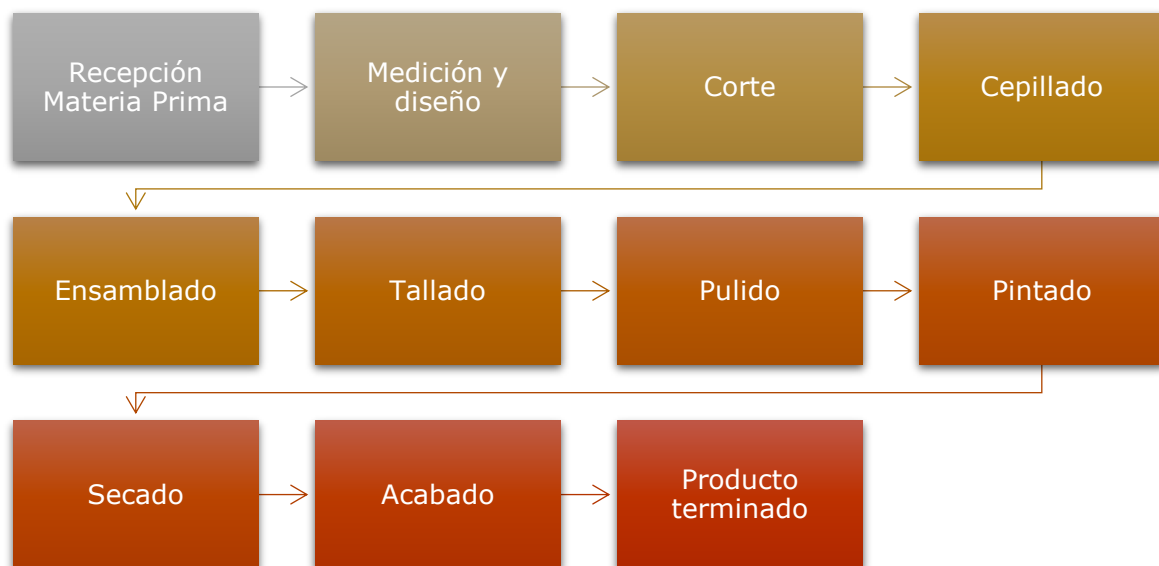


Fuente: Elaboración propia.

6.3 Proceso productivo

El proceso productivo de la empresa se incluyen las áreas que intervienen en el proceso de fabricación de todos los muebles que serán producidos por la empresa, en la imagen 5 se observan cada una de las etapas involucradas en el proceso.

Ilustración 6 Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Requerimientos

Los equipos y herramientas requeridos se detallan en la tabla 14.

Tabla 15 Requerimientos

Equipos	Unidades	Precio	Total
Sierra Circular de Banco	4	3,125	12,500
Garlopa	5	3,875	19,375
Cepilladora	5	2,596	12,980
Tupí	4	2,357	9,428
Lijadora de banda	6	1,636	9,816
Pistola claveadora	6	454	2,724
Compresora	5	2,121	10,605
Taladro	6	746	4,476
Escopleadora	5	2,419	12,095
Torno	5	1,547	7,735
Compresor de pintura	5	1,374	6,870
Herramientas varias		5,500	5,500
Sierra de cinta o sinfín	5	620	3,100
Ruteadora	5	565	2,825
Planeadora	5	2,150	10,750
Sierra Caladora	5	470	2,350
Troqueladora	5	1,990	9,950
Maquina de Coser	3	528	1,584
Equipo de comuto	3	450	1,350
Sillas de oficina	3	30	90
Sillas para espera	5	20	100
Materiales de Oficina	3	100	300
Materiales de limpieza	4	40	160
Cocina	2	100	200
Vehiculo para entrega	3	27,000	81,000
Adecuacion	2	2,156	4,312
Inversión Total			232,175

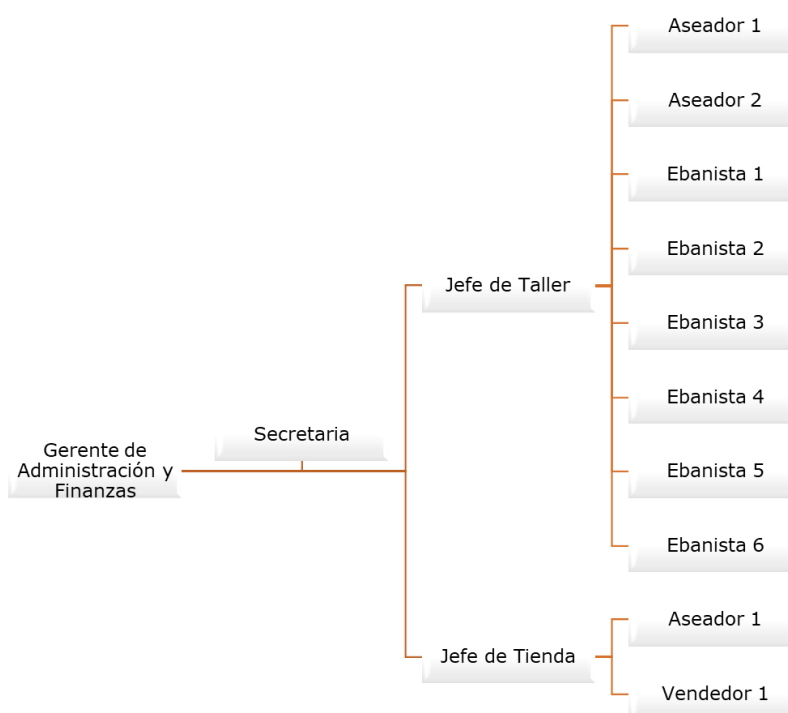
Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VII: PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1 Organigrama

Para la puesta en marcha del proyecto se necesitará de un gerente de administración y finanzas, una secretaria, un jefe de taller, un jefe de tienda, seis ebanistas, un vendedor y tres aseadores (conserjes). la estructura de la empresa se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 7 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

7.2 Remuneraciones

En la siguiente tabla se detalla la planilla del pago de remuneraciones de los 14 empleados de la fábrica.

Tabla 16 Planilla de remuneraciones

Puesto	Cantidad	Salario	IVM	IHSS	RAP	Total deducciones	Sueldo Neto	Total Planilla
Gerente Administración y finanzas	1	1,300	33	7	20	59	1,241	1,300
Secretaria	1	361	9	7	5	22	339	361
Jefe de Taller	1	620	16	7	9	32	588	620
Jefe de Tienda	1	620	16	7	9	32	588	620
Vendedor	1	361	9	7	5	22	339	361
Ebanista	6	361	9	7	5	22	339	2,166
Aseador	3	361	9	7	5	22	339	1,083
Total	14	3,984	100	52	60	211	3,773	6,511

Fuente: Elaboración propia

IVM: Regimen de Invalidez, Vejez y Muerte del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), 2.5% del salario sobre una base de \$373.

Aporte al Instituto Hondureño de Seguridad Social que abarca los servicios de consulta y atención médica, así como el acceso a tratamiento y medicamentos, en caso de enfermedad, maternidad o de accidentes laborales. La ley indica que, en este caso, el aporte hecho por el trabajador es del 2.5% sobre la base de L. 7,000.

Régimen de Aportaciones Privadas (RAP): según la ley el aporte es de 1.5% del salario.

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

8.1 Proyección de ventas

Para el primer año de operación se proyecta tener una venta de 425 muebles entre las diferentes categorías de producto, en la tabla 14 se puede observar el detalle de la venta de cada tipo de mueble por mes de operación, dejando un total de ingresos de US\$287,259.

Tabla 17 Proyección de ventas

Categoría	Cantidad	Total	Mes 1	mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Living	173	107,388	12	12	12	13	13	13	16	13	12	20	16	21
Cocina	66	65,847	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	7	7
Baño	15	5,805	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2
Habitación	87	72,243	7	7	7	7	7	8	7	8	7	7	7	8
Otros	84	35,976	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total	425	287,259	32	32	32	33	33	36	37	34	32	41	38	45

Fuente: Elaboración propia

8.2 Inversiones y costos operacionales

La inversión inicial requerida por el proyecto se descompone de la siguiente forma:

Inversión Vehículo: Compra de tres camiones para despacho de los productos, ya sea desde el showroom o la fábrica.

Compra de maquinaria y equipo: adquisición de maquina y equipos necesarios para la fabricación de los productos proyectados.

Marketing: Desarrollo de material gráfico, carteles, vallas publicitarias y otros elementos de marketing y publicidad. Así como el desarrollo del sitio web de la empresa.

Pago de requisitos para apertura del negocio.

Arrendamiento y adecuación de los Locales: remodelación de las instalaciones que se arrendarán para el showroom y la fábrica.

8.3 Tasa de descuento

Tabla 18 CAPM

Calculo CAPM	
CAPM	16.2%
Tasa Libre de riesgo	7.2%
Rendimiento del Mercado	17.0%
Premio por riesgo	9.8%
Beta del mercado	0.92

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación de la tasa de descuento a utilizar en el cálculo del Valor Actual Neto del proyecto, se utilizó el Modelo CAMP.

Para la aplicación de este modelo, se utilizó la siguiente información:

Tasa Libre de Riesgo: 7.2%, se toma de referencia los Bonos del Banco Central de Honduras, en moneda nacional, con vencimiento a 3 años.

Beta: 0.92, para determinarlo se estimó el promedio del beta de muebles de madera (0.79) y el beta de retail específico (1.05) del sitio web Damodaran, en el cual se muestran los Beta correspondientes a diferentes industrias.

Rendimiento del mercado: 17%, se obtuvo del estudio de rentabilidad de la industria en Perú en el año 2013, la prima seleccionada fue de la industria manufacturera.

8.4 Evaluación Económica

Como resultado de la evaluación económica del proyecto se obtuvo un VAN (Valor Actual Neto) de \$ 133,728 y una TIR (Tasa Interna de Retorno) de un 37%. Para el cálculo de estos indicadores, se utilizó una tasa de descuento de 16.2% para traer los flujos futuros a valor presente.

Por otra parte, cabe señalar que, para efectos del cálculo del VAN y TIR del proyecto, se incorporó el valor residual de la empresa de \$51,317 al resultado del quinto año de ejercicio. La evaluación se puede observar en la tabla siguiente.

Tabla 19 Evaluación Económica

(Cifras en US\$)

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	(A)		287,259	308,798	330,336	351,875	373,414
Gastos	(B)		216,530	222,903	232,401	242,294	252,598
Ingresos - Gastos (EBITDA)	(C) = (A - B)		70,729	85,895	97,935	109,581	120,815
Depreciación	(D)		-	45,215	45,215	45,215	45,215
Resultado Operacional	(E) = (C - D)		70,729	40,680	52,721	64,366	75,601
Impuesto Ganancia	(F) = (E) * Tasa Impto.		17,682	10,170	13,180	16,092	18,900
Flujo de Caja	(G) = (E + D - F)		53,046	75,725	84,755	93,489	101,915
Inversión	(H)	232,175					
Valor Residual	(I)						51,317
Flujo Libre de Caja (J)	(J) = (G + I - H)	- 232,175	53,046	120,939	129,970	138,704	198,446
VAN	VNA(tasa; flujo libre (J))	133,728					
TIR	TIR(flujos libre (J))	37%					
PRC	3 Años	71,780					

Fuente: Elaboración propia

8.5 Análisis de sensibilidad

Para evaluar el comportamiento del proyecto ante posibles cambios en factores del mercado, se realizó el análisis de sensibilidad en el VAN al momento de que incrementa un 5% los ingresos, los gastos, la inversión y el costo de capital, como se puede observar en la tabla 20, el incremento del costo de capital es el que tiene un efecto mayor en el VAN, haciendo que este disminuya un 31%, mientras que los ingresos podrían hacer que incrementa en 23%

Tabla 20 Análisis de Sensibilidad

Sensibilización Efecto en VAN de alza de 5%

ITEM	5%	VAN	%VAN
Ingresos	1,734,266	193,957	23%
Gastos	1,227,446	131,846	-16%
Inversión	233,564	147,952	-6%
Costo Capital	19%	108,175	-31%

Fuente: Elaboración propia

8.6 Punto de equilibrio

Para que el VAN se haga cero, punto donde no se obtiene beneficio del proyecto, los ingresos deberían verse reducidos en un 21.73%, los gastos deben aumentar un 30.5% y la inversión un 80.0% por lo que empresa debe tener en cuenta un plan de contingencia para evitar estos escenarios.

Tabla 21 Punto de equilibrio

Break Even % de variación para VAN=0

Variación	Ingresos	Gastos	Inversión
78.2671%	1,292,723		
130.517%		1,525,741	
181.037%			402,702

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y PROPUESTA A INVERSIONISTAS

Conclusiones

- Según los análisis realizados, la información estudiada y la tendencia de la industria se concluye que el proyecto es factible de realizar, ya que no existen obstáculos en su ejecución, se tiene el *know-how* del negocio y los productos son atractivos al cliente.
- El proyecto es rentable ya que el retorno de la inversión es superior al costo de oportunidad de este, con una tasa interna de retorno (TIR 37%) superior a la tasa de descuento estimada (16.22%). El capital invertido al inicio del proyecto se recupera a partir del segundo semestre del tercer año de ejecución.
- De acuerdo con lo observado frente a un aumento de los ingresos en 5%, por incremento de precio, se obtiene un VAN mayor en 27% (US\$16,940), mientras que al aumentar los costos en 5%, este se reduce un 19%, así mismo con el aumento de la inversión y el costo de capital, por lo que se puede observar una alta sensibilidad a cambios en la estructura de los costos.
- El punto de venta, taller y Showroom, además de las actividades de marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio y crear valor de marca, por lo que estas son de relevante importancia al inicio del proyecto.

Propuesta a inversionista

Para el proyecto se requieren US\$232,165 de inversión inicial, cifra que debería ser desembolsada por los inversionistas. Para crear incentivo esto se propone entregar a partir del año 3 dividendos en efectivo, además el proyecto entrega 21.2% puntos por encima de la tasa de descuento y la inversión se recupera en 2.5 años.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing, Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. España: Centro Libros.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- BCH. (2017). Memoria Anual del BCH. Marzo 2018, de Banco Central de Honduras Sitio web: <http://www.bch.hn>
- FIDE. (2017). Inversiones y Exportaciones. marzo 2018, de Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones Sitio web: <http://www.hondurassiexporta.hn>
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- PNUD. (2016). Informe sobre el Desarrollo Humano 2016. marzo 2018, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio web: http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf
- World Economic Forum. (2016). The Global Information Technology Report 2016. marzo 2018, de World Economic Forum Sitio web: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Convention on Biological Diversity. (2014). V Informe Nacional de Biodiversidad Honduras. marzo 2018, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio web: <https://www.cbd.int/doc/world/hn/hn-nr-05-es.pdf>
- PNUD. (2016). Honduras en Breve. marzo 2018, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sitio

web:

<http://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/countryinfo.html>

- SECMCA. (2018). Informe Riesgo País, I Trimestre 2018. abril 2018, de Consejo Monetario Centroamericano Sitio web: <http://www.secmca.org/INFORMES/08%20RiesgoPais/RiesgoPais.pdf>
- Oficina de Información Diplomática. (2018). Honduras Ficha País. abril 2018, de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación Sitio web: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/HONDURAS_FICHA%20PAIS.pdf
- SDE. (2017). Fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. abril 2018, de Secretaria de Desarrollo Económico Sitio web: <https://sde.gob.hn/fomento-de-la-micro-pequena-y-mediana-empresa/>
- Agencia Oficial de la República de Honduras. (2017). Coordinación y promoción de inversión nacional y extranjera. abril 2018, de Pro-Honduras Sitio web: <http://www.prohonduras.hn/index.php/espanol/prohonduras/quienes-somos>
- Departamento de Estadísticas Económicas. (2018). Informe de Balanza de Pagos, IV Trimestre 2017. abril 2018, de Banco Central de Honduras Sitio web: http://www.bch.hn/esteco/publicaciones/trimestrales/informe_BOP_diciembre_2017.pdf
- Aswath Damodaran. (2018). Country Default Spreads and Risk Premiums. mayo 2018, de NYU Stern School Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ANEXOS

Anexo A: Descripción de los Impuestos

Impuesto sobre la renta corporativa

La tasa del impuesto sobre la renta corporativa para residentes es del 25% del ingreso neto del periodo fiscal de la empresa, más una sobretasa del 5% denominada aportación solidaria aplicable al exceso de HNL 1 millón de la renta neta gravable.

Asimismo, existe una tasa del 1.5% aplicable a los individuos o compañías cuyos ingresos brutos por ventas sean superiores a HNL 10 millones. Ese 1.5% aplicable a los ingresos se compara con el resultado de aplicar la tasa del 25% a la renta neta gravable, debiéndose pagar en concepto de impuesto sobre la renta el monto que resulte mayor. Debiendo adicionarse el 5% de aportación solidaria.

Las sociedades residentes en Honduras tributan por su renta mundial. Las empresas no residentes están sujetas a impuesto sobre la renta sólo sobre los ingresos derivados de fuentes hondureñas.

Residencia corporativa

El lugar de constitución es considerado por las autoridades hondureñas como la residencia de la empresa. Las empresas no residentes son las incorporadas o matriculadas fuera de Honduras. Sin embargo, los impuestos sobre la renta de las empresas se gravan sobre el ingreso local, independientemente del lugar de constitución. Además, cualquier persona o empresa residente en Honduras está sujeto al impuesto sobre la renta, tanto locales como extranjeros.

Impuesto al activo neto

El impuesto a los activos netos se aplica al valor total de los activos en el balance general menos las reservas para cuentas por pagar y la depreciación acumulada permitida bajo la ley de impuesto sobre la renta y otras deducciones permitidas por la ley. Es un impuesto del 1% del valor neto de los activos de la empresa. La ley también permite una deducción especial de HNL 3 millones. El impuesto al activo neto sustituye al impuesto de sociedades cuando este es menor que el importe a pagar por el impuesto al activo neto. Las empresas residentes durante su periodo preoperatorio y empresas que operan en zonas francas, entre otros, están exentos del impuesto a los activos netos.

Impuestos sobre ganancias de capital

Sobre las ganancias de capital se aplica un 10% de impuesto, independientemente si es o no residente. La tasa se reduce a un 4% cuando la empresa operar dentro de un régimen especial como la zona libre turística. En el caso que la venta de bienes o derechos de propiedad y de valores se realice por un no residente, el adquirente deberá proceder a retener el 4% del valor de la transferencia de la propiedad a cuenta del impuesto a la ganancia de capital con el fin de pagar el impuesto autoridades dentro de los siguientes diez días de la transacción.

Impuesto sobre los ingresos de establecimientos permanentes

Sobre las ganancias de capital se aplica un 10% de impuesto, independientemente si es o no residente. La tasa se reduce a un 4% cuando la empresa operar dentro de un régimen especial como la zona libre turística.

En el caso que la venta de bienes o derechos de propiedad y de valores se realice por un no residente, el adquirente deberá proceder a retener el 4% del valor de la transferencia de la propiedad a cuenta del impuesto a la ganancia de capital con el fin de pagar el impuesto autoridades dentro de los siguientes diez días de la transacción.

Impuesto sobre la venta o al valor agregado (IVA)

El impuesto sobre la venta se cobra en todas las transacciones de compra y venta de bienes y servicios realizados en territorio hondureño. El tipo general de gravamen es del 15%. Se aplica a la mayoría de los bienes y servicios, con la excepción de maquinaria y equipo, granos básicos, productos farmacéuticos, materia prima para la producción de bienes no gravables, productos derivados del petróleo, útiles escolares e insecticidas, entre otros productos, y sobre algunas compras efectuadas con Tarjetas de Créditos, en las cuales se hace una devolución del 8% al efectuar la transacción.

La importación y venta de cerveza, otras bebidas alcohólicas, cigarrillos y otros productos de tabaco están sujetos al 18% de IVA.

Hay un tipo impositivo del 15% aplicable a algunos PCS, celular, Internet de banda ancha, televisión por cable y servicios de energía, dependiendo de la cantidad de consumo facturado al proveedor. Existe una tasa impositiva del 18% que grava los billetes de avión de primera clase y clase empresarial.

Impuestos municipales

Las empresas que operan en Honduras también están sujetas a las normas y reglamentos de la municipalidad correspondiente. Las

obligaciones tributarias están reguladas por el "Plan de Arbitrios Municipal". Estos incluyen:

- Impuesto a la industria, comercio y servicios calculado sobre el volumen de ventas anuales.
- Impuesto municipal individual.
- Impuesto por servicios públicos (servicios como la recolección de basura).
- Impuesto sobre bienes inmuebles (Impuesto a las ganancias patrimoniales y activos).
- Impuesto por vallas publicitarias (marketing publicitario).

Reglamento de seguridad nacional

El Reglamento de Seguridad Nacional fue emitido por el Secretario de Hacienda el 25 de enero de 2012 para determinar la aplicación de las normas establecidas en la Ley de Seguridad Nacional.

Impuestos fue establecido como se describe a continuación:

- Impuesto especial que grava el sistema financiero para transacciones de cuentas bancarias y renovación de membresías tarjetas de crédito.
- Contribución especial sobre las empresas de telefonía celular gravadas con una tasa del 1% sobre los ingresos brutos mensuales derivados de las llamadas móviles.
- Contribución especial en el sector de la minería gravada con una tasa del 2% sobre el valor FOB de las exportaciones.
- Contribución especial sobre las empresas de alimentos y bebidas gravadas con una tasa de 0,5% de su ingreso bruto mensual.
- Contribución especial empresas sobre casinos y máquinas tragamonedas gravadas con una tasa de 1% de sus ingresos brutos mensuales.
- Contribución especial en el sector de las cooperativas gravadas con una tasa de 3,6% de su excedente anual neto.

Anexo B: Comportamiento del PIB últimos 5 años.

	2013	2014	2015	2016	2017
PIB Nominal (US\$ millones)	18,498	19,745	20,971	21,624	23,001
Crecimiento	-0.1%	6.7%	6.2%	3.1%	6.4%

Fuente: Banco Central de Honduras

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	12.2%	12.5%	12.2%	12.1%	12.9%
Industrias Manufactureras	17.3%	17.3%	17.5%	17.2%	17.1%
Construcción	6.1%	5.2%	5.1%	5.4%	5.8%
Comercio, Reparación de Vehículos Automotores., Motocicletas., Efectos Personales y Enseres Domésticos	14.3%	14.3%	13.9%	13.8%	13.7%
Intermediación Financiera	6.5%	6.6%	6.5%	6.6%	6.6%
Propiedad de Vivienda	5.4%	5.2%	5.0%	5.0%	4.8%
Actividades Inmobiliarias y Empresariales	4.7%	4.7%	4.7%	4.6%	4.6%
Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	6.4%	6.1%	5.7%	5.5%	5.4%
Servicios de Enseñanza	7.3%	7.1%	6.8%	6.7%	6.5%

Fuente: Banco Central Honduras

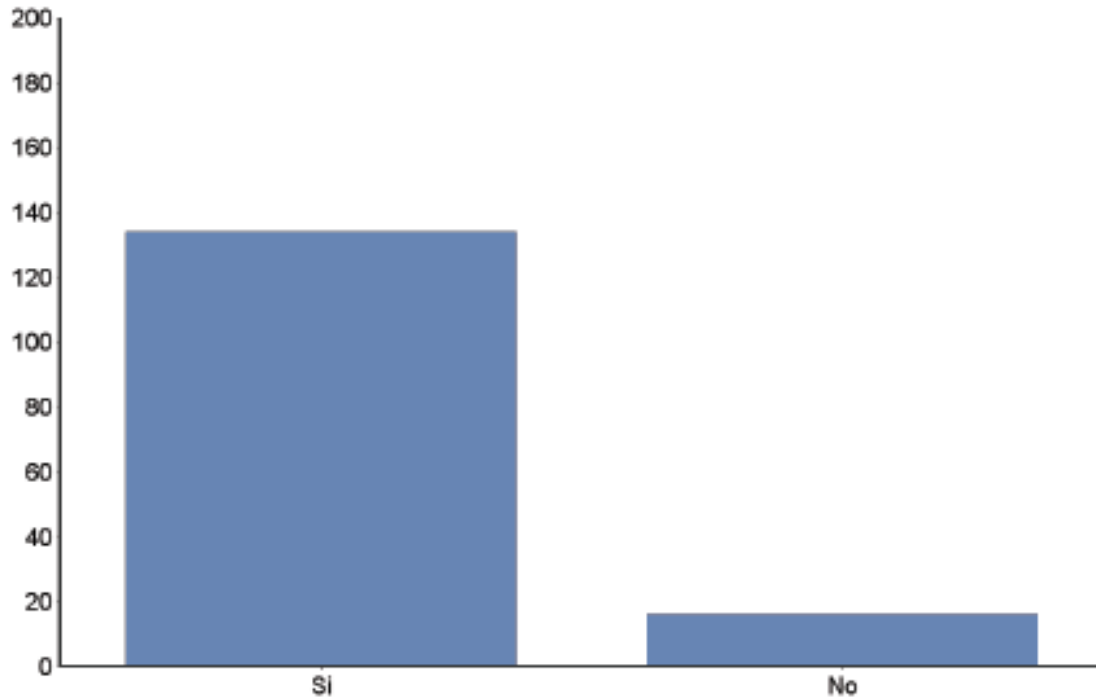
Anexo C: Competidores del mercado y el número de tiendas

Tienda	Numero de Tiendas
Fabricas pequeñas	200
Lady Lee	22
Diunsa	6
La Curacao	37
Elektra	25
Xtra	1
Key Mart	1
Aliss	2
Elements	1
WOW	1
Bona Muebles	1
Amuebla	1
Tropical	1

Fuente: Elaboración propia con información de las paginas web de las tiendas y BCH

Anexo D: Encuesta

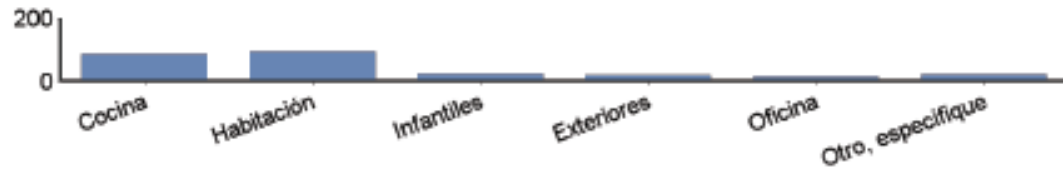
¿Ha comprado muebles de madera para el hogar?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Si	<div style="width: 89.33%; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	134	89.33%
2	No	<div style="width: 10.67%; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	18	10.67%
	Total		150	100.00%

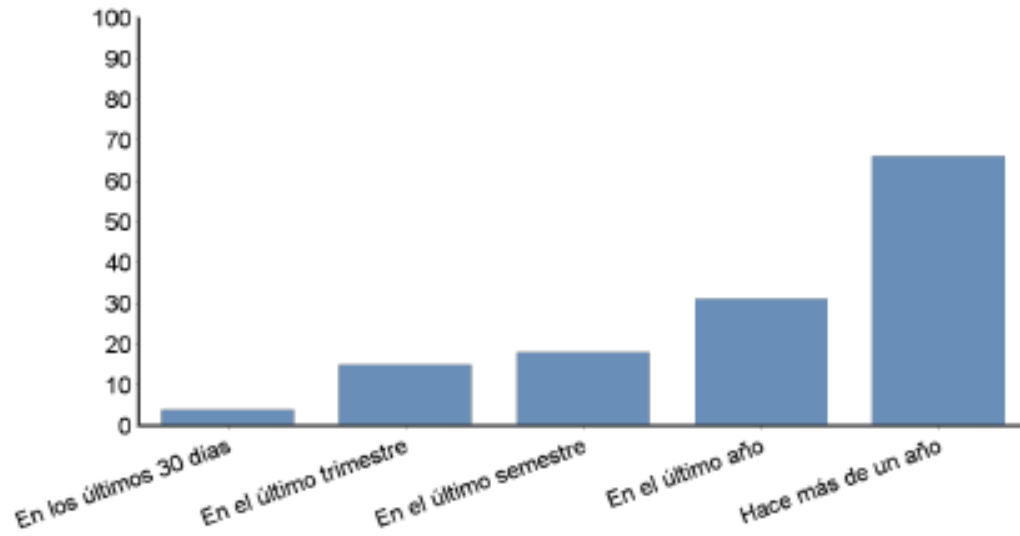
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	2	1.11	0.10	0.31	150	150

¿Qué tipo de muebles de madera compro para su hogar? Puede marcar más de una opción.



#	Answer	Bar	Response	%		
1	Cocina		86	64.18%		
2	Habitación		94	70.15%		
3	Infantiles		24	17.91%		
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	6	2.40	2.38	1.54	258	134
Otro, especifique						
De sala						
Muebles de sala						
Comedor						
Rústicos o de adorno						
Para el exterior						

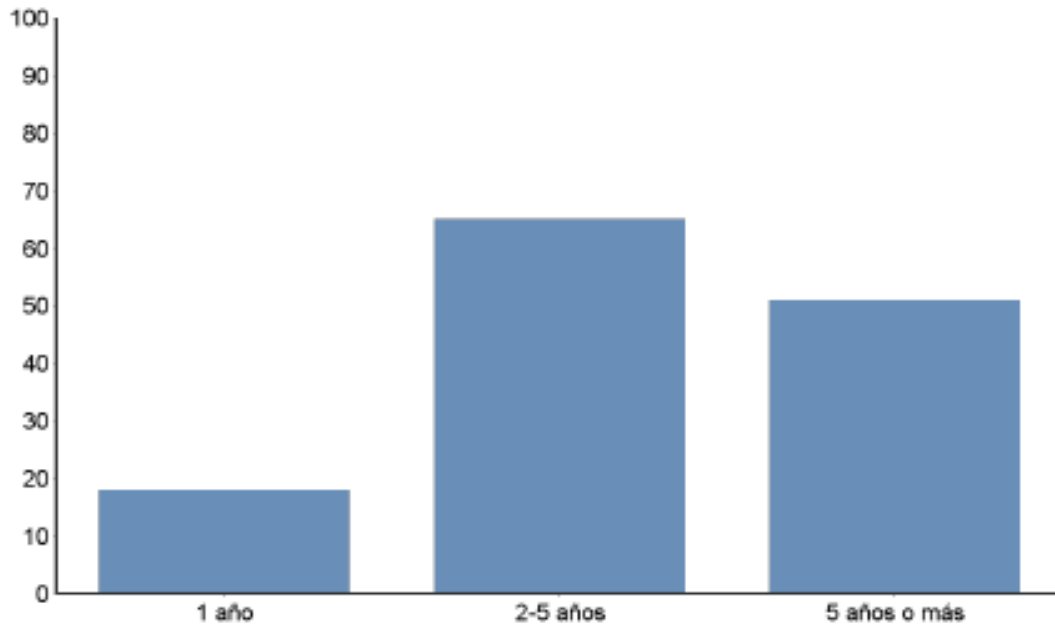
¿Cuándo fue la última vez que compro muebles de madera?



#	Answer	Bar	Response	%
1	En los últimos 30 días	■	4	2.99%
2	En el último trimestre	■	15	11.19%
3	En el último semestre	■	18	13.43%
4	En el último año	■	31	23.13%
5	Hace más de un año	■	66	49.25%
Total			134	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	5	4.04	1.35	1.16	134	134

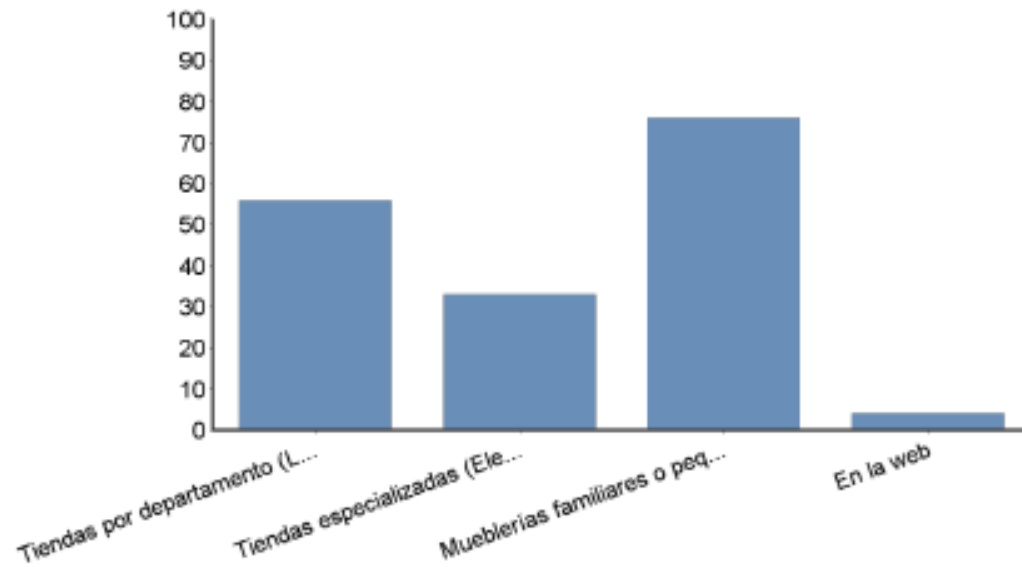
¿Con que regularidad compra muebles de madera?



#	Answer	Bar	Response	%
1	1 año	<div style="width: 13.43%;"></div>	18	13.43%
2	2-5 años	<div style="width: 48.51%;"></div>	65	48.51%
3	5 años o más	<div style="width: 38.06%;"></div>	51	38.06%
Total			134	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	3	2.25	0.46	0.68	134	134

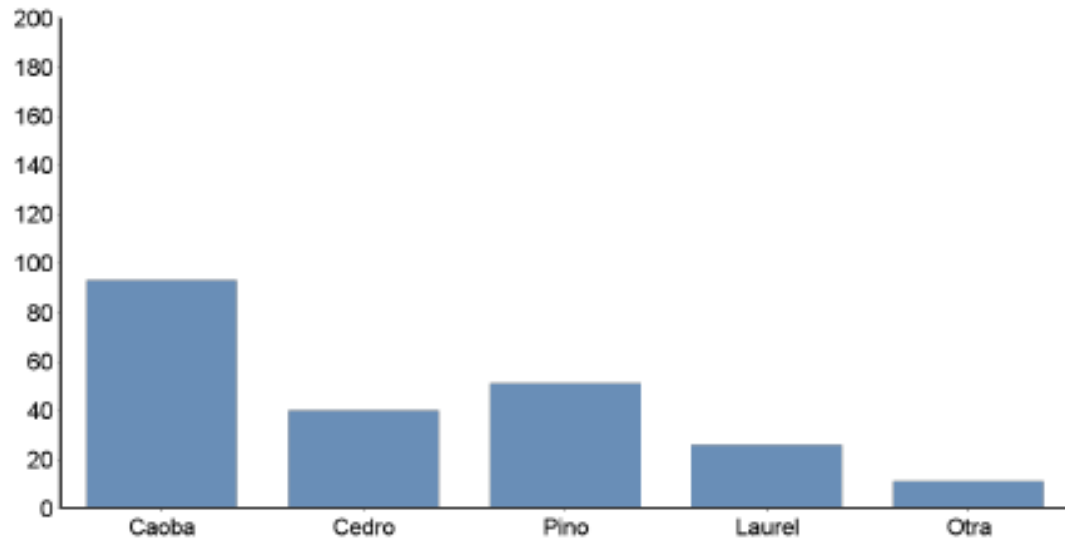
¿Donde suele comprar los muebles para el hogar? Puede marcar más de una opción



#	Answer	Bar	Response	%
1	Tiendas por departamento (Lady Lee, Diunsa, La Curacao, otros)		56	41.79%
2	Tiendas especializadas (Elements, Tropical Breeze, otros)		33	24.63%
3	Mueblerías familiares o pequeñas empresas		76	56.72%
4	En la web		4	2.99%
Total			169	100.00%

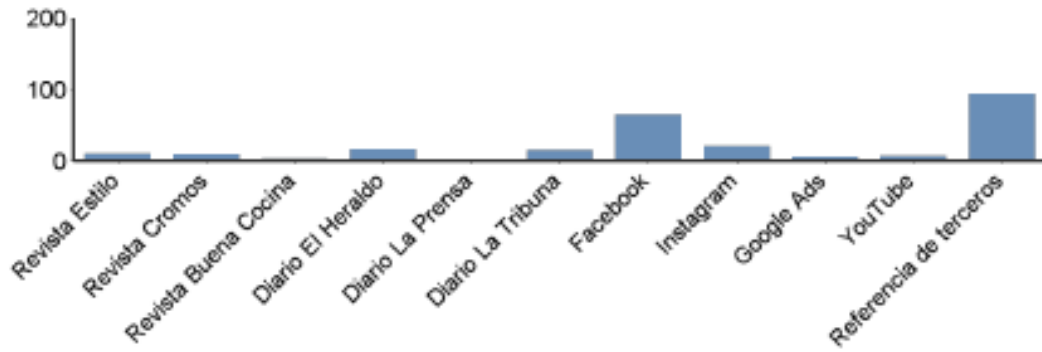
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	4	2.17	0.85	0.92	169	134

¿De que tipo de madera son los muebles que compra? Puede marcar más de una opción.



Otra						
La que ajuste el presupuesto						
No se						
Ni idea						
1	Caoba				93	69.40%
2	Cedro				40	29.85%
4	Pino				51	38.06%
5	Laurel				26	19.40%
6	Otra				11	8.21%
Total					221	100.00%
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	6	2.59	2.88	1.69	221	134

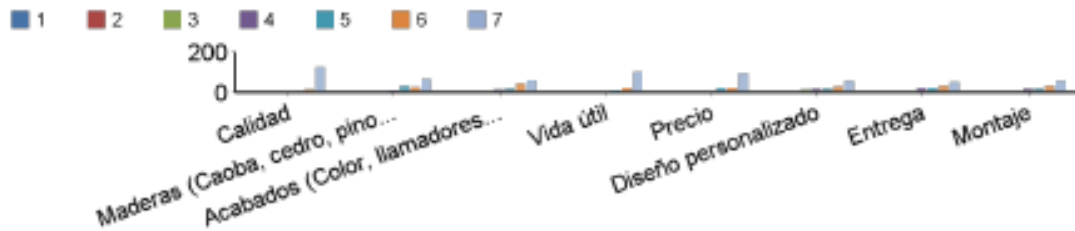
¿Que medio publicitario utiliza para tomar la decisión de compra de muebles? Puede marcar más de una opción.



#	Answer	Bar	Response	%
1	Revista Estilo	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	10	7.52%
2	Revista Cromos	<div style="width: 10px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	9	6.77%
3	Revista Buena Cocina	<div style="width: 5px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	3	2.26%
4	Diario El Heraldo	<div style="width: 16px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	16	12.03%
5	Diario La Prensa	<div style="width: 2px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	2	1.50%
6	Diario La Tribuna	<div style="width: 15px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	15	11.28%
7	Facebook	<div style="width: 65px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	65	48.87%
8	Instagram	<div style="width: 21px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	21	15.79%
13	Google Ads	<div style="width: 6px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	6	4.51%
14	YouTube	<div style="width: 7px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	7	5.26%
15	Referencia de terceros	<div style="width: 94px; height: 10px; background-color: #4F81BD;"></div>	94	70.68%
	Total		248	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	15	9.72	22.53	4.75	248	133

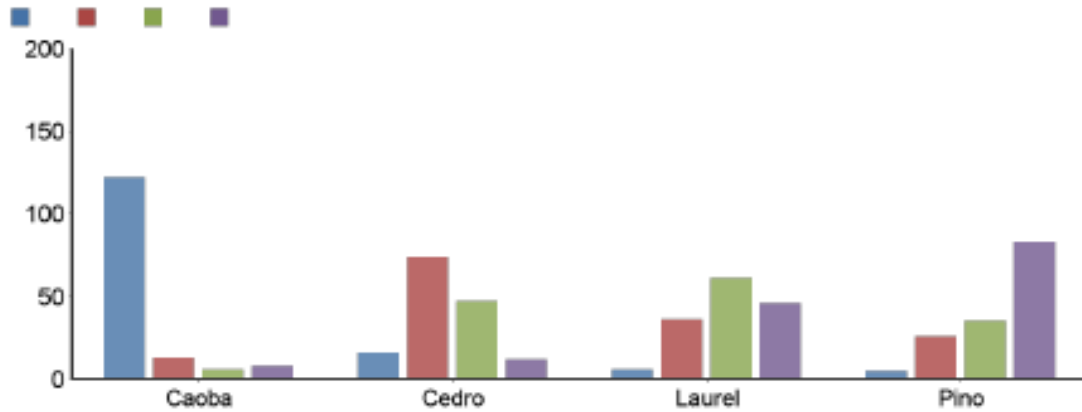
¿Cuál de los siguientes criterios es más importante para usted al momento de comprar muebles de madera?
Siendo 1 menos importante y 7 muy importante



#	Question	1	2	3	4	5	6	7	Response	Average Value
1	Calidad	2	-	1	2	5	14	122	147	11.59
2	Maderas (Caoba, cedro, pino, roble, otras)	2	2	6	11	31	27	67	147	10.69
3	Acabados (Color, llamadores, aldabas, tapiz, otros)	2	2	3	13	20	43	60	144	10.74
4	Vida útil	4	-	1	4	12	21	102	145	11.24
5	Precio	1	-	1	5	23	21	94	146	11.30
6	Diseño personalizado	7	2	14	20	19	30	53	146	10.04
7	Entrega	3	6	8	23	21	31	51	144	10.11
8	Montaje	7	5	7	18	19	33	54	143	10.04

Statistic	Calidad	Maderas (Caoba, cedro, pino, roble, otras)	Acabados (Color, llamadores, aldabas, tapiz, otros)	Vida útil	Precio	Diseño personalizado	Entrega	Montaje
Min Value	1	1	1	1	1	1	1	1
Max Value	12	12	12	12	12	12	12	12
Mean	11.59	10.69	10.74	11.24	11.3	10.04	10.11	10.04
Variance	2.12	3.83	3.69	3.8	1.72	7.05	6.46	8.32
Standard Deviation	1.46	1.96	1.92	1.95	1.31	2.65	2.54	2.88
Total Responses	147	147	144	145	146	146	144	143
Total Respondents	147	147	144	145	146	146	144	143

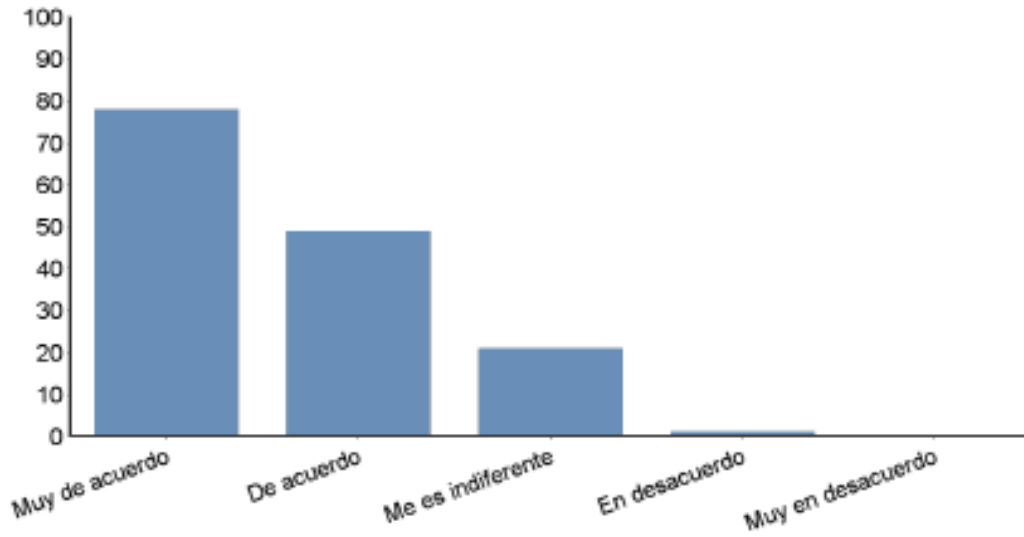
Ordene según el nivel de importancia cual es el tipo de madera que usted más prefiere para sus muebles, siendo 1 la que más prefiere y 4 la que menos prefiere. (Para ordenar los tipos de madera arrastre los nombres a la posiciones correspondiente).



#	Answer	Rank1	Rank2	Rank3	Rank4	Responses	Mean
1	Caoba	122	13	6	8	149	1.33
2	Cedro	16	74	47	12	149	2.37
3	Laurel	6	36	61	46	149	2.99
4	Pino	5	26	35	83	149	3.32
	Total	149	149	149	149	-	-

Statistic	Caoba	Cedro	Laurel	Pino
Min Value	1	1	1	1
Max Value	4	4	4	4
Mean	1.33	2.37	2.99	3.32
Variance	0.63	0.61	0.72	0.77
Standard Deviation	0.79	0.78	0.85	0.88
Total Responses	149	149	149	149

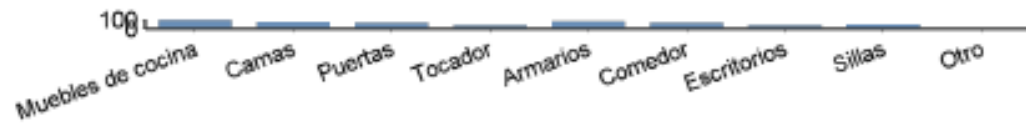
¿Le interesaría comprar muebles de madera a los cuales usted pueda personalizar la decoración?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Muy de acuerdo		78	52.35%
2	De acuerdo		49	32.89%
3	Me es indiferente		21	14.09%
4	En desacuerdo		1	0.67%
5	Muy en desacuerdo		0	0.00%
	Total		149	100.00%

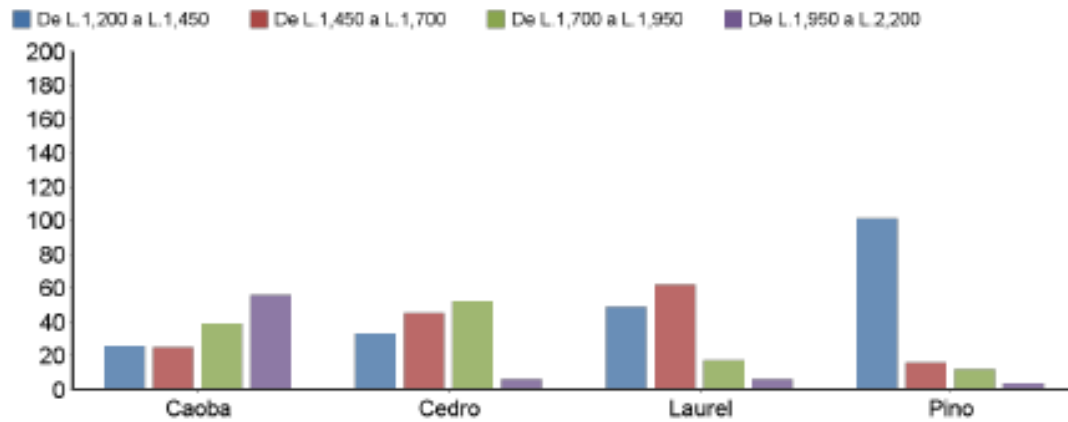
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	4	1.63	0.56	0.75	149	149

¿Qué tipo de mueble de madera le interesaría comprar? Puede marcar más de una opción.



#	Answer	Bar	Response	%			
1	Muebles de cocina		89	59.73%			
2	Camas		72	48.32%			
3	Puertas		60	40.27%			
4	Tocador		38	25.50%			
	Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
	1	9	4.11	5.53	2.35	488	149
	Salas						
	Repisas,esquimeras						
	muebles de sala y patio						
	Ninguno						
	Sala						
8	Sillas		46	30.87%			
9	Otro		7	4.70%			
	Total		488	100.00%			

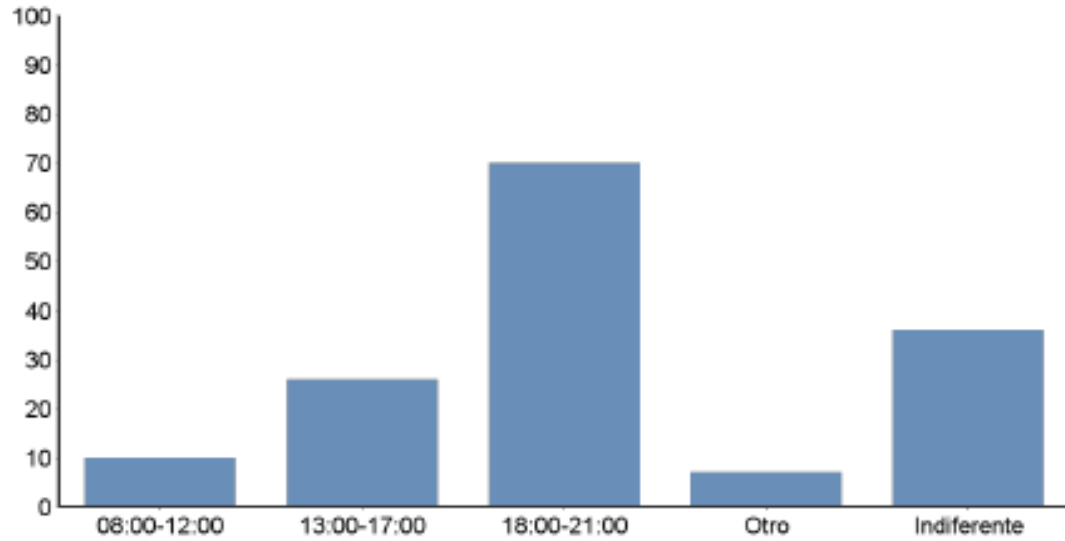
¿Cual es su disponibilidad a pagar por una silla de madera según el tipo de madera?



#	Question	De L.1,200 a L.1,450	De L.1,450 a L.1,700	De L.1,700 a L.1,950	De L.1,950 a L.2,200	Response	Average Value
1	Caoba	26	25	39	58	146	2.86
2	Cedro	33	45	52	6	136	2.23
3	Laurel	49	62	17	6	134	1.85
4	Pino	101	16	12	4	133	1.39

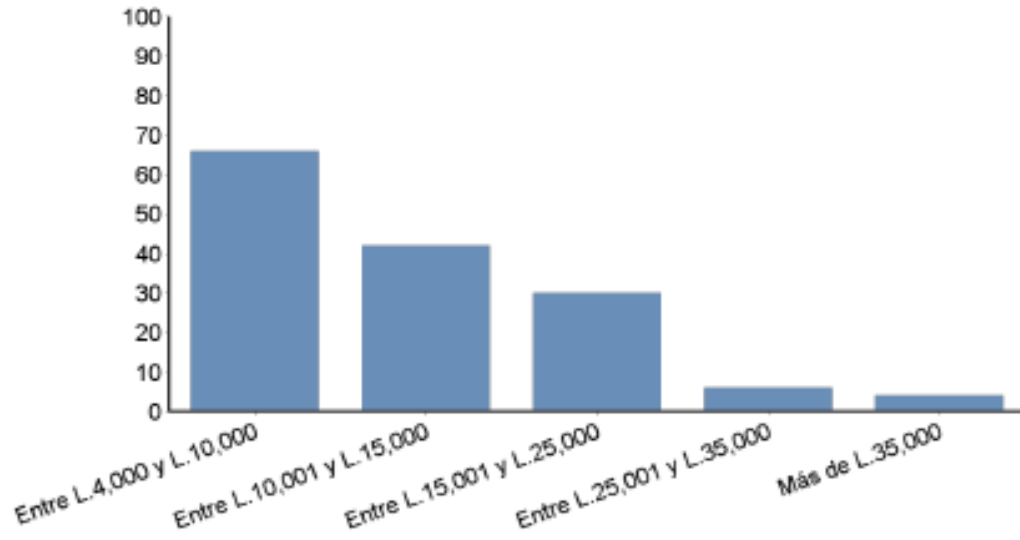
Statistic	Caoba	Cedro	Laurel	Pino
Min Value	1	1	1	1
Max Value	4	4	4	4
Mean	2.86	2.23	1.85	1.39
Variance	1.28	0.78	0.65	0.6
Standard Deviation	1.12	0.87	0.81	0.78
Total Responses	146	136	134	133
Total Respondents	146	136	134	133

Si el servicio de entrega se adaptara a su horario, ¿Cual seria el más conveniente para usted?



Otro						
Sabados en la mañana						
Fines de semana por la tarde						
Fin de semana						
Sábado por la mañana						
fines de semana						
1	08:00-12:00				10	6.71%
2	13:00-17:00				26	17.45%
3	18:00-21:00				70	46.98%
4	Otro				7	4.70%
5	Indiferente				36	24.16%
Total					149	100.00%
Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	5	3.22	1.42	1.19	149	149

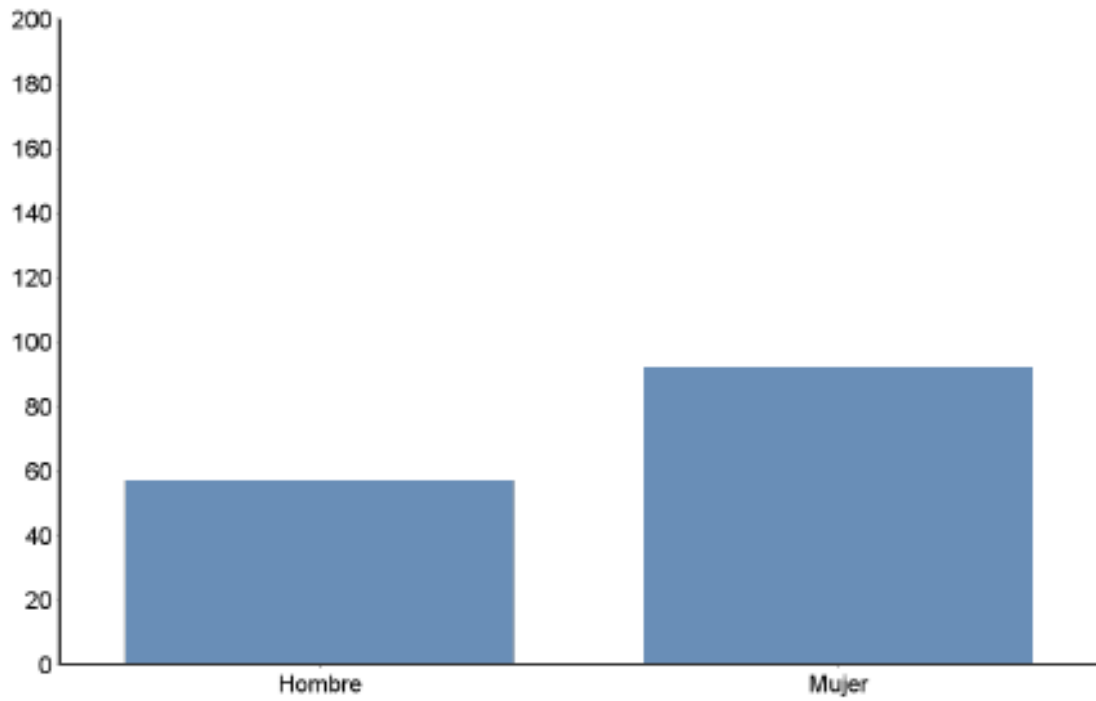
¿Cuánto está dispuesto a gastar en la compra de muebles de madera anualmente?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Entre L.4,000 y L.10,000	<div style="width: 44.59%;"></div>	66	44.59%
2	Entre L.10,001 y L.15,000	<div style="width: 28.38%;"></div>	42	28.38%
3	Entre L.15,001 y L.25,000	<div style="width: 20.27%;"></div>	30	20.27%
4	Entre L.25,001 y L.35,000	<div style="width: 4.05%;"></div>	6	4.05%
5	Más de L.35,000	<div style="width: 2.70%;"></div>	4	2.70%
Total			148	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	5	1.92	1.05	1.03	148	148

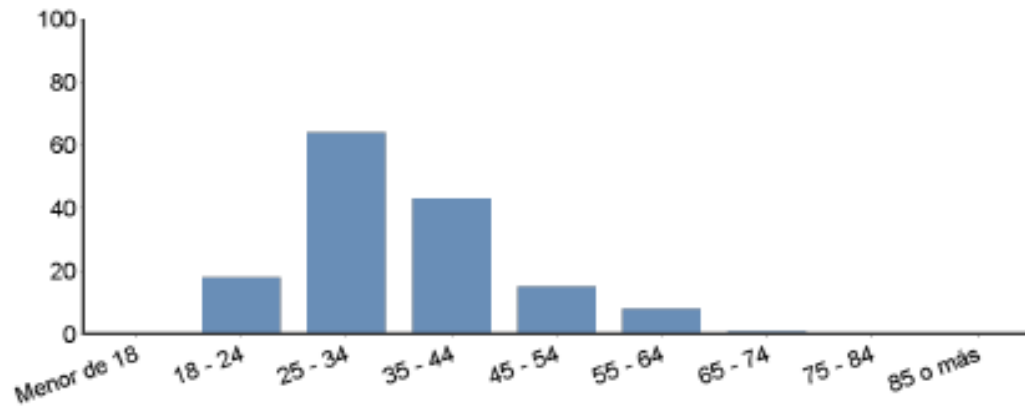
Sexo



#	Answer	Bar	Response	%
1	Hombre		57	38.26%
2	Mujer		92	61.74%
	Total		149	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	2	1.62	0.24	0.49	149	149

Edad



#	Answer	Bar	Response	%
1	Menor de 18		0	0.00%
2	18 - 24	<div style="width: 12.08%;"></div>	18	12.08%
3	25 - 34	<div style="width: 42.95%;"></div>	64	42.95%
4	35 - 44	<div style="width: 28.86%;"></div>	43	28.86%
5	45 - 54	<div style="width: 10.07%;"></div>	15	10.07%
6	55 - 64	<div style="width: 5.37%;"></div>	8	5.37%
7	65 - 74	<div style="width: 0.67%;"></div>	1	0.67%
8	75 - 84		0	0.00%
9	85 o más		0	0.00%
	Total		149	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
2	7	3.56	1.10	1.05	149	149

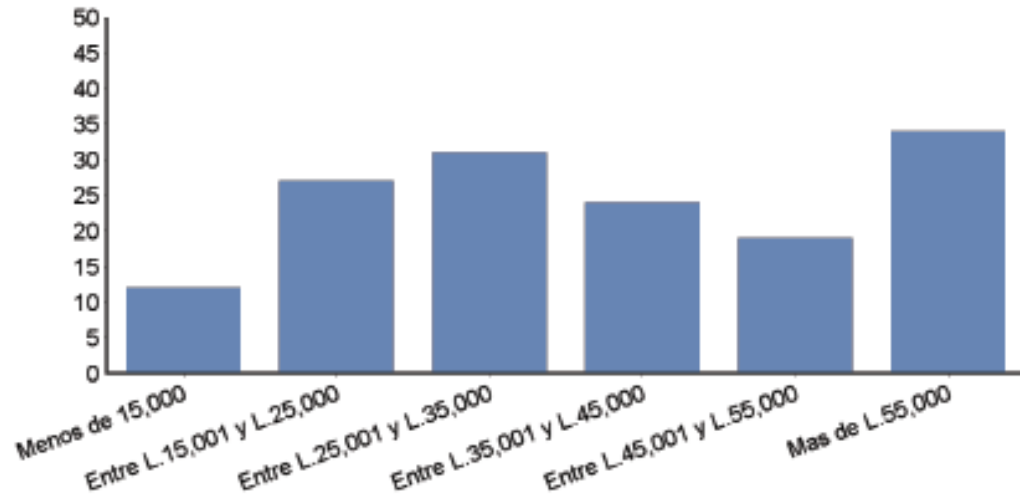
¿Cuántas personas viven en su hogar?

1 2 3 4 5 Other

Text Entry	
5	
1	
4	
4	
2	
7	
4	
4	
3	
4	
This table has more than 10 rows. Click here to view all responses.	

Min Value	Max Value	Average Value	#ReportTableColumnHeaders, Variance#	#ReportTableColumnHeaders, StdDev#	Total Responses	Total Respondents
1	10	4.07	2.23	1.49	149	150

Aproximadamente ¿en que rango se encuentra el ingreso familiar?



#	Answer	Bar	Response	%
1	Menos de 15,000	<div style="width: 8.16%;"></div>	12	8.16%
2	Entre L.15,001 y L.25,000	<div style="width: 18.37%;"></div>	27	18.37%
3	Entre L.25,001 y L.35,000	<div style="width: 21.09%;"></div>	31	21.09%
4	Entre L.35,001 y L.45,000	<div style="width: 16.33%;"></div>	24	16.33%
5	Entre L.45,001 y L.55,000	<div style="width: 12.93%;"></div>	19	12.93%
6	Mas de L.55,000	<div style="width: 23.13%;"></div>	34	23.13%
Total			147	100.00%

Min Value	Max Value	Average Value	Variance	Standard Deviation	Total Responses	Total Respondents
1	6	3.77	2.70	1.64	147	147

Anexo E: Calculo de cuota de participación de mercado

Estrategia de Producto	Estrategia de comunicación	Estrategia de lugar	Estrategia de Servicio	Tipo de madera	Estrategia de Precio	Indice de cuota de mercado	
Muy de acuerdo 0.522	Facebook 0.407	Tienda especializada 0.189	18:00-21:00 0.364	Caoba 0.344	↑1700 0.635 ↓1700 0.365	0.003 0.002	
	Referencia 0.335	Retail 0.378	Antes de las 18:00 0.091	Cedro 0.230	1450-195 0.737 ↓1450 0.263	1.0 0.001 0.002	
	Otros 0.258	Familiares 0.365	Indiferente 0.545	Laurel 0.148	↓1700 0.833 ↑1700 0.167	1.0 0.000 0.002	
		WEB 0.068	Otro 0.000	Pino 0.230	↓1450 0.692 ↑1450 0.308	1.0 0.001 0.004	
				otra 0.049		1.0 0.022 0.029	
						0.007 0.044	
						0.000 0.028	
						0.007 0.042	
						0.000 0.005	
						0.001 0.008	
						0.000 0.175	
						0.135 0.004	
De acuerdo 0.338	Facebook 0.294	Tienda especializada 0.281	18:00-21:00 0.562	Caoba 0.389	↑1700 0.688 ↓1700 0.313	0.000 0.028	
	Referencia 0.413	Retail 0.25	Antes de las 18:00 0.188	Cedro 0.278	1450-195 0.875 ↓1450 0.125	1.0 0.007 0.042	
	Otros 0.293	Familiares 0.469	Indiferente 0.250	Laurel 0.083	↓1700 0.889 ↑1700 0.111	1.0 0.000 0.005	
		WEB 0.000	Otro 0.000	Pino 0.250	↓1450 0.900 ↑1450 0.100	1.0 0.001 0.008	
				otra 0.000		1.0 0.000 0.135	
						0.002 0.004	
						0.001 0.000	
						0.000 0.000	
						0.000 0.005	
						0.007 0.000	
						0.014 0.005	
						0.006 0.000	
Indiferente 0.132						0.026 0.009	
						0.012 0.000	
						0.000 0.000	
						0.000 0.000	
						0.000 0.140	
						0.099 0.132	
						0.007 0.007	
						0.007 0.021	
						0.000 0.000	
						1.000	
	No de acuerdo 0.007						0.000 0.000
							0.000 0.140
						0.099 0.132	
						0.007 0.007	
						0.007 0.021	
						0.000 0.000	
						1.000	

Anexo F: Localización de la Planta y Showroom

FRANCISCO MORAZÁN, TEGUCIGALPA



SE RENTA LOCAL COMERCIAL EN BOULEVARD MORAZAN

LOCAL UBICADO EN EL EDIFICIO COMERCIAL LOS JARROS, A ORILLA DE CALLE, EN PRIMER NIVEL, CONSTA DE UN SALÓN AMPLIO DE 150 M2 PARA USOS MÚLTIPLES, UN MEDIO BAÑO, PUERTAS Y VENTANAS DE VIDRIO CON CORTINAS METÁLICAS, ESTACIONAMIENTO, FÁCIL ACCESO VEHICULAR. I.S.V. INCLUIDO EN EL PRECIO DE LA RENTA..
Detalles Específicos: Area de Cons.: 150 Mt². Baños: 1.

Código:00000866-07-420

FRANCISCO MORAZÁN, COLONIA AMÉRICA



SE ALQUILA BODEGA BUENA OPORTUNIDAD

Área para carga y descarga, baño. Detalles Específicos: Area de Cons.: 290 Mt².

Código:00009449-07-670

Precio: L 26,000.00 **Teléfono:** 2221-43 79/9500-64
10/3342-09 66