



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE TIENDAS
DE MUEBLES PLEGABLES**

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

CLAUDIA ANDREA RIVERA BADILLA

**PROFESOR GUIA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios de una cadena de tiendas de muebles plegables para espacios pequeños en la ciudad de Santiago de Chile, que permita satisfacer la falta de superficie en viviendas, con una solución innovadora y de calidad.

Esta tesis se fundamenta en la existencia de una atractiva oportunidad de penetrar el mercado chileno de muebles con un producto innovador, diferenciado de los muebles tradicionales y siguiendo las tendencias de departamentos cada vez más pequeños, donde es necesaria una solución ingeniosa con atractivos diseños personalizados para estos espacios.

El análisis de mercado junto con la realización de una encuesta la cual fue utilizada en la definición del producto y la estrategia para penetrar el mercado, dan a conocer las preferencias de los potenciales clientes.

La empresa "Fold Design" proporciona una alternativa diferente a los muebles tradicionales que existen en nuestro país, obteniendo su ventaja competitiva de las actividades de diseño, marketing y servicios de ventas y postventa, generando valor en los clientes a través de un servicio personalizado el cual contribuye a generar una experiencia de compra única. Esta última actividad representa la parte fundamental de la ventaja competitiva.

El inicio de la empresa considera un capital de trabajo utilizado para poner en marcha el negocio, junto con una inversión en el año 0 y en los años 4 y 7 donde se realizará la apertura de la segunda y tercera tienda para la comercialización de los muebles.

La penetración de este nuevo producto es lenta, sin embargo a partir del tercer año se obtienen resultados operacionales positivos, al quinto año se generan utilidades netas y en 8 años se obtiene la recuperación del capital invertido.

Con los resultados de los índices de rentabilidad se puede afirmar que el proyecto es rentable. El proyecto entrega una tasa interna de retorno (TIR) de 26,85%, la cual es superior a la tasa mínima aceptable de 20% y el valor actual neto del proyecto (VAN) es positivo, con lo cual queda comprobada la viabilidad del proyecto, determinándose su factibilidad de ejecución.

Se complementa el estudio financiero con un análisis de sensibilidad de las variables más relevantes del proyecto, concluyendo que los costos de fabricación y los precios de los productos son más sensibles que los volúmenes de ventas, lo que implica que una pequeña mejora en una de estas variables ayudarían a incrementar significativamente los resultados del proyecto.

Finalmente, la tesis considera un plan de implementación conformado por una serie de hitos claves para la puesta en marcha hasta el inicio de operaciones.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por inspirar mis ganas de adquirir nuevos conocimientos y perfeccionar mis estudios con este MBA.

Por sobre todo, agradezco a mi marido e hijo por su apoyo y comprensión incondicional a lo largo de estos dos años, soportando mi mal humor, mi cansancio y mi ausencia en casa, ya que sin ellos esto no hubiera sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION Y DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Antecedentes	2
1.2.1	Economía del país	2
1.2.2	Crecimiento de la población.....	2
1.2.3	Aumento de las ventas de departamentos de menor superficie	3
1.2.4	Crecimiento del mercado de muebles.....	4
1.2.5	Tendencias mundiales de muebles.....	4
1.2.6	Capacidad para innovar	4
1.3	Descripción del negocio	5
1.4	Alcance	5
1.5	Metodología	5
2	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	6
2.1	Objetivo general	6
2.2	Objetivos específicos	6
3	ANALISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA	7
3.1	Análisis de la industria	7
3.1.1	El mercado del mueble en el mundo.....	8
3.1.2	El mercado del mueble en Chile	9
3.1.3	Análisis de la oferta.....	10
3.1.4	Análisis de la demanda	11
3.2	Análisis PEST	11
3.2.1	Político-Legal	11
3.2.2	Económico	12
3.2.3	Social	12
3.2.4	Tecnológico.....	12
3.2.5	Conclusiones del análisis PEST	13
3.3	Fuerzas de Porter	13
3.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	13

3.3.2 Rivalidad entre los competidores	13
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	14
3.3.4 Poder de negociación de los clientes.....	14
3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	14
3.3.6 Conclusiones del Porter	14
3.4 Análisis FODA.....	15
3.4.1 Fortalezas	15
3.4.2 Oportunidades	16
3.4.3 Debilidades	16
3.4.4 Amenazas	17
3.4.5 Conclusiones del FODA.....	17
3.5 Benchmarking	18
3.5.1 Tendencias muebles plegables en Japón	18
3.5.2 Tendencias muebles plegables en Suecia.....	19
3.5.3 Tendencias de muebles plegables en EEUU	20
3.5.4 Tendencias muebles plegables en Italia	20
3.5.5 Tendencias muebles plegables en Alemania.....	21
3.6 Estudio de mercado	21
3.6.1 Encuesta	22
3.6.2 Análisis y resultados de la encuesta.....	23
4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	27
4.1 Descripción de la empresa.....	27
4.2 Análisis competitivo.....	27
4.3 Análisis de la cadena de valor.....	30
4.4 Misión.....	31
4.5 Visión	31
4.6 Objetivos estratégicos.....	31
4.7 Modelo de negocios	32
4.8 Estrategia del negocio.....	33
4.9 Factores críticos de éxito	34

5	PLAN DE MARKETING.....	35
5.1	Objetivos de marketing	35
5.2	Marca	36
5.3	Segmentación	36
5.4	Propuesta de valor	39
5.5	Target.....	39
5.6	Posicionamiento.....	39
5.7	Marketing mix.....	40
5.7.1	Producto.....	41
5.7.2	Precio.....	44
5.7.3	Distribución o plaza.....	46
5.7.4	Promoción.....	49
5.8	Control y Seguimiento.....	52
5.9	Plan de ventas	52
6.	PLAN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA	54
6.1	Proceso Operativo	54
6.2	Procesos Claves	55
6.2.1	Proceso de Diseño.....	56
6.2.2	Proceso de Venta	56
6.2.3	Proceso de Fabricación	57
6.2.4	Postventa y garantías	58
6.2.5	Control de Gestión	59
6.3	Administración de contratos.....	60
6.4	Gestión de Calidad.....	61
6.5	Sistemas de Información- TI	62
7.	PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL DE LA EMPRESA	64
7.1	Estructura organizacional.....	64
7.2	Descripción de funciones y perfiles.....	64
7.3	Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación	65
7.3.1	Proceso de reclutamiento	65

7.3.2	Proceso de selección.....	65
7.3.3	Proceso de Contratación.....	66
7.3.4	Proceso de Inducción y capacitación.....	66
7.4	Condiciones laborales.....	67
7.5	Incentivos y compensaciones	68
8	PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA	69
8.1	Inversión inicial.....	69
8.2	Ingresos	69
8.3	Costos fijos.....	70
8.3.1	Arriendo de instalaciones.....	72
8.3.2	Remuneraciones del personal	72
8.3.3	Servicios	73
8.3.4	Marketing	73
8.3.5	Otros costos fijos	74
8.4	Costos Variables	74
8.5	Depreciación	75
8.6	Capital de Trabajo.....	75
8.7	Flujo de caja.....	75
8.7	Tasa de descuento.....	79
8.8	Valor actual neto y tasa Interna de retorno	79
8.9	Punto de Equilibrio	80
8.10	Recuperación de la inversión (PRI).....	81
8.11	Análisis de sensibilidad	81
8.11.1	Sensibilidad de precios Productos	81
8.11.2	Sensibilidad de Ventas Productos	82
8.11.3	Sensibilidad de Costos Fabricación de los Productos.	82
9	PLAN DE IMPLEMENTACION.....	83
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
10.1	Conclusiones.....	84
10.2	Recomendaciones	85

BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88
Anexo A: Formato encuesta de Muebles Plegables.....	88
Anexo B: Resultados de la Encuesta – Muebles Plegables.....	91
Anexo C: Descripción de cargos y funciones.....	98
Anexo D: Plan Financiero	101
Anexo D-1. Inversión en instalaciones.....	101
Anexo D-2. Inversión en equipos de oficina y computación.....	101
Anexo D-3. Inversión en muebles de oficina.....	101
Anexo D-4. Costos de servicios básicos.....	102

1 INTRODUCCION Y DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 Introducción

De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la densidad poblacional de Chile está creciendo rápidamente y cada vez existe una mayor dificultad para adquirir departamentos con amplios espacios, debido a que los proyectos habitacionales actuales poseen una superficie mucho menor que hace unas décadas atrás, según la Cámara chilena de la construcción (CChC).

La oferta de viviendas que actualmente brindan las inmobiliarias cuenta con todos los ambientes y habitaciones que un hogar requiere, sin embargo sus espacios pequeños dificultan la decoración y comodidad de las personas que los habitan. Para este problema, los muebles plegables ofrecen una gran ventaja ya que se adaptan fácilmente a ambientes pequeños, permitiendo a los ocupantes aprovechar cada espacio y dar un uso múltiple al producto, a un precio similar a los muebles tradicionales.

De esta realidad, surge una potencial oportunidad de negocios, dada la problemática que enfrentan miles de personas que adquieren o viven en departamentos que cada vez son más pequeños y requieren una optimización de sus espacios buscando una mayor amplitud de su hogar. La propuesta consiste en el desarrollo de mobiliario que ocupe menor espacio, libere áreas al interior de cada vivienda y ofrezca prestaciones funcionales. Para esto se plantea la creación de una empresa de muebles plegables especiales para este tipo de viviendas.

El plan de negocios está orientado a determinar la factibilidad de lanzar un producto diferente a la oferta existente en el mercado de muebles. Dicho plan describe un estudio de mercado en donde se analizan las oportunidades para el negocio de muebles plegables, de acuerdo al entorno en el que se desarrolla y las fortalezas de su atractivo diseño innovador, diferencias que sobresalen frente a los productos actualmente ofertados en el mercado, lo que permitirá llegar a un segmento específico que busca un servicio integral a la hora de adquirir un mueble.

La empresa se crea bajo el concepto de innovación, con diseños atractivos que buscan captar al cliente a través de sus necesidades de confort y con un servicio inigualable.

La elaboración de este plan de negocios constituye una herramienta que será de gran utilidad para los ejecutivos que realizarán la implementación de la empresa, ya que este plan es una herramienta que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio, previo a la realización de inversión.

1.2 Antecedentes

A continuación se presentan algunos antecedentes y tendencias que permiten describir el mercado de muebles en Chile.

1.2.1 Economía del país

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) prevé que en 2014 el PIB nacional mostrará un desempeño moderado en línea con lo observado en 2013, con un aumento entre 3,5% y 4%, en que probablemente el segundo semestre será mejor que el primero, dado el debilitamiento registrado en la última parte del año pasado. La inflación fluctuará alrededor de 3% y la tasa de desempleo será en promedio del orden de 6,5% (ver Figura 1)

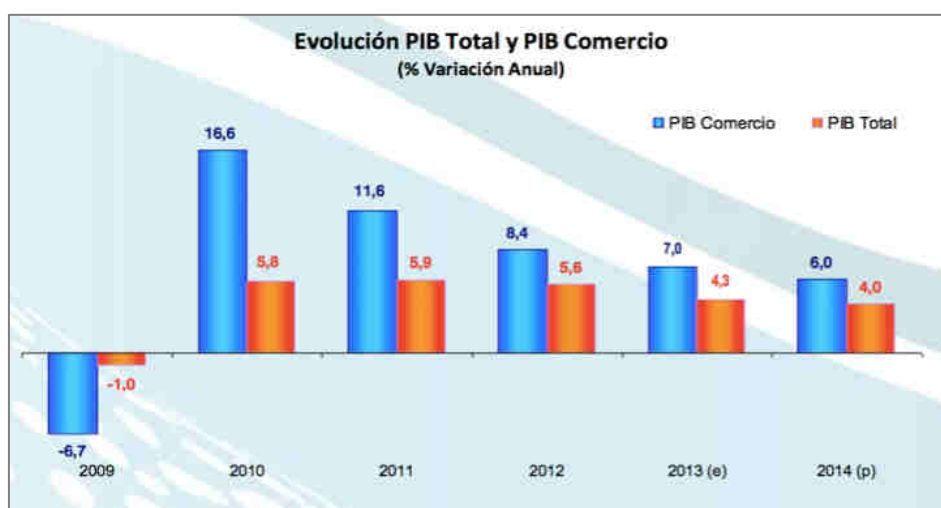


Figura 1. Evolución del PIB Total y PIB comercio en Chile (Fuente: CNC)

1.2.2 Crecimiento de la población

Considerando los últimos censos del INE, se puede constatar que entre 1992 y 2002 la población de Chile creció a una tasa promedio anual de 1,2 personas por cada cien habitantes. La distribución porcentual del censo del año 2002, indica que la mayor distribución porcentual corresponde al segmento de edad entre 15 a 59 años con un 62,9% de la población (ver Figura 2).

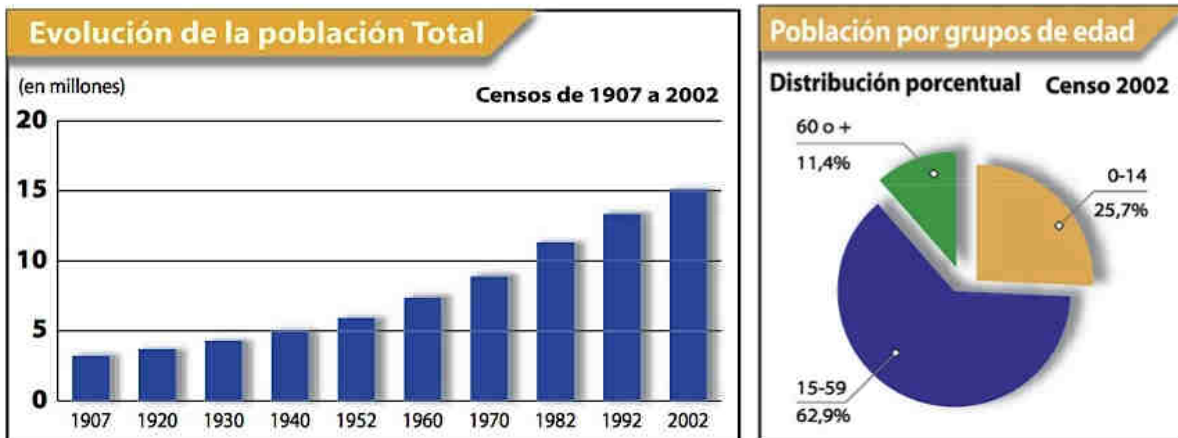


Figura 2. Evolución de la población de Chile y su distribución por grupos de edad según censo 2002 (Fuente: INE)

1.2.3 Aumento de las ventas de departamentos de menor superficie

La distribución de las ventas de los departamentos en Chile, según tramos de superficie, señala un aumento de la participación en el mercado de las viviendas de menor tamaño, donde los departamentos de menos de 50 m² concentran casi el 48% de la demanda durante el 2013, lo que supone cinco puntos porcentuales más que el año previo (ver Figura 3).

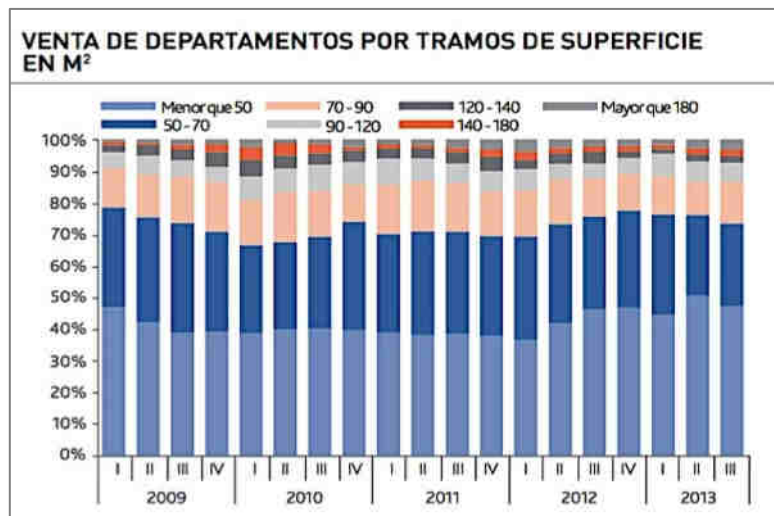


Figura 3. Venta de departamentos en Chile por tramos de superficie en m² (Fuente: CChC).

1.2.4 Crecimiento del mercado de muebles

La economía nacional se desaceleró durante el período 2013-2014, principalmente por el deterioro de la inversión y la producción industrial. Sin embargo, la ventas físicas de muebles registró un aumento de un 6,9% entre los meses de enero y septiembre del 2014 respecto año anterior (Ver Figura 4).

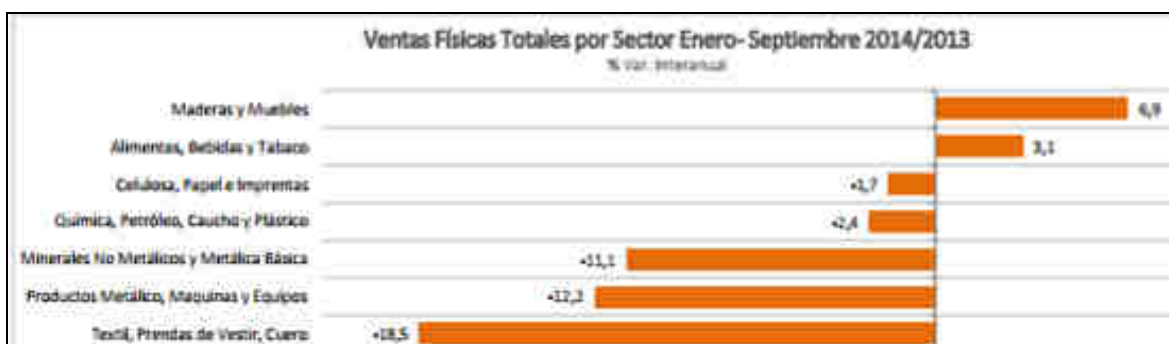


Figura 4. Ventas Físicas Totales por sector de la industria en la RM (Fuente: SOFOFA)

1.2.5 Tendencias mundiales de muebles

De acuerdo a lo publicado por la Revista M&M en su Ed.72, “El desarrollo urbanístico moderno apunta a que la vivienda seguirá reduciendo considerablemente su tamaño. Ante esta realidad, el mercado de muebles para espacios pequeños se vislumbra como una importante alternativa de negocio por cuanto se hacen necesarias soluciones de amueblamiento que, además de funcionales, permitan la optimización de los espacios.

Aunque se trata de un mercado incipiente, representa una oportunidad de negocio interesante; sobre todo porque las viviendas se harán cada vez más estrechas, y será necesario ingenio, creatividad y buenas soluciones para amoblarlas.

1.2.6 Capacidad para innovar

Según el informe presentado en el año 2005 por la National Innovation Initiative, creada por el Consejo para la competitividad de los Estados Unidos, en el siglo XXI la innovación será un factor determinante para el éxito de una empresa. “En los pasados 25 años, infinidad de empresas se han vuelto mucho más eficientes, pero en los próximos 25 años tendrán que ser muy innovadoras para poder lograr ventajas competitivas sostenibles”.

La fuerte competencia ha provocado que la innovación tenga creciente importancia en toda clase de mercados, donde en muchas industrias el aumento en las mejoras de los procesos ya no es suficiente para sostener una ventaja competitiva.

Hoy en día las capacidades para la innovación son fundamentales para que las empresas continúen siendo competitivas.

1.3 Descripción del negocio

Los muebles plegables ofrecen una gran ventaja frente a los muebles convencionales ya que se pueden adaptar fácilmente a pequeños espacios y habitaciones de las viviendas, permitiendo un mejor aprovechamiento de los espacios, un múltiple uso y dada su materialidad, su precio es muy conveniente frente a los muebles tradicionales que actualmente ofrece el mercado.

La existencia de pocas empresas que desarrollen este tipo de productos y la escasa competencia directa hacen que este sea un producto innovador para el país. Lo fundamental para la creación de la propuesta de valor estará en la innovación del diseño y la capacidad de poder llegar al mercado con un producto de calidad.

Uno de los principales productos a comercializar corresponde a un mueble modular que contiene una cama abatible que se instala junto a una pared y que se despliega sobre sí. Los diseños para este producto pueden ser variados y las dimensiones de las camas serán de acuerdo a las medidas estándares de mercado. Otros productos serán escritorios plegables, mesas plegables y las posibles combinaciones entre sí.

1.4 Alcance

El alcance de este trabajo de tesis comprende el desarrollo de un plan de negocios para una empresa de muebles plegables, ubicada en la ciudad de Santiago de Chile.

Este plan de negocios no considera la puesta en marcha de la empresa. Sin embargo, considera un plan de implementación para ser utilizado como guía al momento de realizar la implementación.

La investigación realizada se restringe a la industria de muebles plegables para el uso en hogares de la ciudad de Santiago.

Se considera como parte del negocio, la cadena de valor desde la etapa de diseño, pasando por la fabricación, venta y postventa del producto frente a los clientes finales.

1.5 Metodología

La metodología considerada para la elaboración de este plan de negocios, será dividida en ocho etapas, donde cada una de ellas cuenta con una serie de actividades.

Etapas 1: Análisis del entorno y de la industria. Permite conocer la situación actual de la industria y tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de la empresa propuesta en el mercado de muebles.

Etapas 2: Plan Estratégico de la empresa. En esta etapa se describe la estrategia para el modelo de negocios que adoptará la empresa, con el cual penetrará el mercado de muebles en Chile.

Etapa 3: Plan de Marketing de la empresa. Considera la estrategia de comercialización que desarrollará la empresa basada en el análisis de STP y el análisis de las 4P's que permitirá adelantar a la competencia y generar la venta.

Etapa 4: Plan de Operaciones de la empresa. El plan de operaciones incluye las distintas actividades vinculadas con el desarrollo del producto, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de mercado en el cual se ofrecerán los muebles plegables.

Etapa 5: Plan organizacional y de personal de la empresa. Establece la conformación de la estructura organizacional para llevar a cabo el plan estratégico, considerando la dotación de personal necesario, el levantamiento de sus funciones y la elaboración de un organigrama adecuado al tamaño y a la propuesta de valor de la empresa de muebles plegables.

Etapa 6: Plan Financiero de la empresa. Considera los requerimientos de inversión inicial, proyecciones de ventas y costos del negocio en un horizonte establecido y como resultado obtiene la evaluación económica en la empresa de muebles plegables.

Etapa 7: Conclusiones y Recomendaciones. Con esta etapa se concluye el plan de negocios para la empresa y se indican las recomendaciones necesarias a considerar en su implementación, de acuerdo a los resultados obtenidos en las etapas anteriores.

Etapa 8: Plan de implementación. Establece las principales actividades a realizar para implementar el negocio y el tiempo que cada una de estas requiere, para así armar un cronograma desde el inicio de la primera actividad hasta la puesta en marcha de la empresa de muebles plegables.

2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para una empresa de Muebles Plegables que permita convertirse en una mejor solución para espacios pequeños.

2.2 Objetivos específicos

- Satisfacer las necesidades del cliente en sus requerimientos de diseño, calidad y precios para concretar su venta.
- Posicionar a la empresa como una solución innovadora en muebles de espacios habitacionales de menor tamaño.
- Generar confianza hacia los clientes en los productos adquiridos, con la finalidad de obtener su fidelización.

- Lograr ser un modelo de negocios rentable y sostenible en el tiempo.

3 ANALISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA

Este análisis permite conocer la situación actual de la industria para la creación de la empresa y tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de la misma en el mercado.

3.1 Análisis de la industria

De acuerdo al estudio Mapeo de Industrias Creativas, realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en el año 2014, la Industria de Bienes se está trasladando a la industria de servicios. Este nuevo enfoque se caracteriza por un cambio en la creación de valor, en los factores que explican el consumo y el rol de los Estados en los procesos de desarrollos.

En la Figura 5 se observa cómo ha evolucionado el PIB mundial en cuanto a la composición sectorial pasando de una economía industrial productora de bienes hacia una economía basada en el desarrollo del conocimiento, la creatividad y la innovación que constituyen el sector de los servicios, llegando actualmente a representar dos tercios de su PIB.

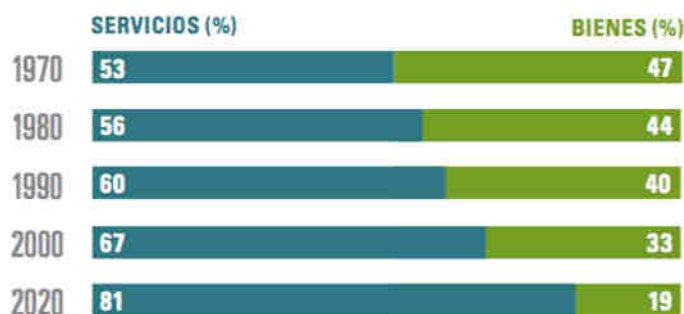


Figura 5. Evolución de la composición del PIB Mundial (1970-2020)
(Fuente: Análisis de Boston Consulting Group (BCG))

De acuerdo al estudio de consumidores realizado por América Retail en el 2014, ofrecer productos de calidad a un bajo costo ya no es una estrategia para posicionarse en el mercado. Diferenciarse de la competencia obliga a los empresarios a implementar nuevos modelos cuyo eje principal sean los consumidores, y basarse en una estrategia de Customer Experience es el mejor camino.

El Customer Experience consiste en diseñar nuevas interacciones con el cliente para cumplir o exceder sus expectativas y, en consecuencia, aumentar su satisfacción, lealtad y apoyo a la marca. Los clientes se sienten olvidados, y su decisión de comprar un producto no sólo consiste en cubrir una necesidad, sino en recibir una atención personalizada que le transmita la experiencia de un trato especial.

Otro estudio sobre el creciente mercado de las ventas y compras online, elaborado por

América Retail durante el 2014, indica que a medida que los cambios tecnológicos avanzan en el mundo, también van cambiando las actividades más esenciales, como el desplazamiento a una tienda a comprar lo que necesitamos. Ahora la mayoría de ventas y compras son online. Según las últimas previsiones de e-Marketer, a nivel global las ventas de e-commerce (comercio electrónico) de tipo Business-to-Consumer se incrementarán en un 20,1% para el final del 2014, lo cual lo convierte en un mercado mundial de US\$ 1.500 billones de dólares.

3.1.1 El mercado del mueble en el mundo

De acuerdo al informe de Bancomext, la industria del mueble en América Latina es una industria que se encuentra en una etapa de crecimiento que aún presenta grandes diferencias con las industrias de muebles de países en desarrollo como Estados Unidos y Europa. (ver Tabla 1)

Los principales países importadores siguen siendo Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Canadá. Las importaciones estadounidenses se recuperaron después de la crisis subprime y en 2012 volvieron a los niveles del 2007.

En las exportaciones sobresale China, aumentando sus envíos al exterior de US\$ 25.000 millones en el 2009 a US\$ 45.000 millones en 2012. Otros grandes exportadores de muebles continúan siendo Alemania, Italia y Estados Unidos.

Caracterización de la Industria del Mueble					
	EEUU	Italia	España	Alemania	Latinoamérica
Tamaño de Empresas	Empresas grandes y medianas	Gran número de empresas, principalmente pequeñas	Gran número de empresas, principalmente pequeñas	Pocas empresas grandes	Muchas empresas pequeñas
	70 empleados y/o trabajadores en promedio por empresa	5-10 trabajadores por empresa	5-10 trabajadores por empresa	80 a 100 trabajadores por empresa	6 a 7 empleados / trabajadores promedio por empresa
Estilo	Funcional con diseños que cambian cada 5 años	Muebles de diseño artístico y vanguardista	Muebles de diseño artístico y estético, funcionales y durables	Muebles de alta calidad en su manufactura, funcional y durable	Diversas líneas con gran variedad de modelos dentro de cada una
Línea de productos	Pocas líneas con variedad de modelos dentro de cada una	Muchas líneas con gran variedad de modelos	Muchas líneas y gran variedad de productos, aunque en menor número que en Italia	Pocas líneas y poca variedad de modelos	Una
Maquinaria y equipo	Especializada y con equipo de control numérico	Maquinaria sofisticada	Maquinaria sofisticada	Maquinaria más especializada y de mayor complejidad	Poca maquinaria especializada, equipo semi industrial
Tipo de Industria	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar. Imagen artesanal	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar	Industria muy desarrollada y de gran escala	Semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa. Bajos volúmenes

Tabla 1. Características de las principales industrias del mueble.
(Fuente: Oficina de cooperación y negociaciones internacionales de Canaco, Bancomex)

De los pronósticos de cambios en la demanda de muebles en términos reales en las principales áreas geográficas se observa una contracción en Europa Occidental, a pesar de que se estima un crecimiento mundial del 3,5% gracias a la contribución de los países emergentes (ver Figura 6).

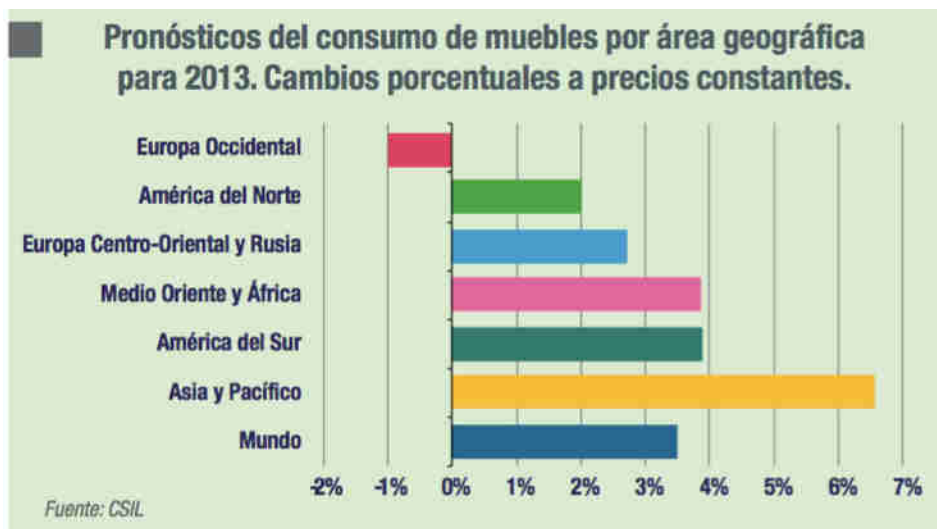


Figura 6. Pronósticos del consumo de muebles por área geográfica (Fuente: Centro Studi Industria Legera - CSIL, Italia)

3.1.2 El mercado del mueble en Chile

La industria del mueble en Chile está constituida por 5.437 empresas de fabricación de muebles y un nivel de ventas anuales de UF\$ 26.446.274 (Ver Tabla 2).

índices	2005	2006	2007	2008	2009
N de empresas	5.109	5.263	5.075	5.095	5.089
Ventas (UF)	20.957.680	22.771.395	23.737.607	21.988.319	22.680.553

índices	2010	2011	2012	2013
N de empresas	5.122	5.253	5.355	5.437
Ventas (UF)	22.919.326	25.827.194	26.743.382	26.446.274

Tabla 2. Estadísticas de empresas de fabricación de muebles (2005-2013) (Fuente: www.sii.cl/estadisticas/empresas)

De acuerdo al Estudio de IVEX (2007), el mercado de muebles en Chile está compuesto por empresas de diversos tamaños, desde un taller artesanal hasta la mediana y gran fábrica. Además, sólo un 10% presentan un nivel de producción industrial. La mayor parte de estas empresas están ubicadas en las regiones I, II, VIII, IX, X, XII y, especialmente, en las regiones V y Metropolitana, siendo esta última región la que genera el 70% de la producción del país.

3.1.3 Análisis de la oferta

A través de datos suministrados por el departamento de Estudios y Estadísticas de la Sociedad de Fomento Fabril de Chile (SOFOFA), se muestran algunos de los indicadores de producción y ventas del sector de muebles en Chile (ver Figura 7).

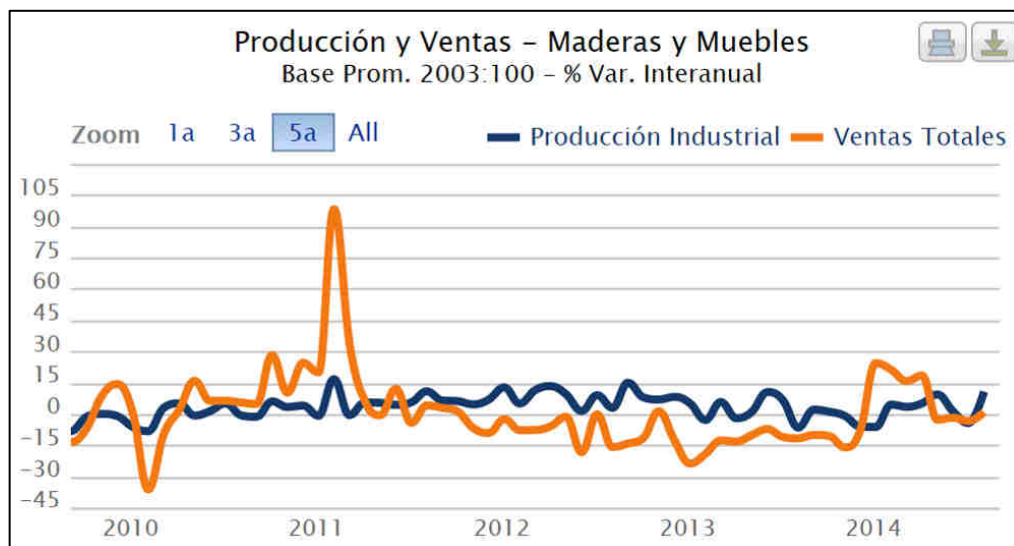


Figura 7. Producción y Ventas físicas de la Industria
(Fuente: www.SOFOFA.cl)

Las tendencias de la oferta en el mercado del mueble chileno presentan muchas variaciones en el índice de producción nacional de muebles respecto a los últimos cinco años. En este sentido, se han registrado caídas y crecimientos en la producción física de estos bienes que, al no ser considerados como productos de primera necesidad, cuando se produce una crisis el sector del mueble se ve ampliamente perjudicado.

Más del 60 por ciento de las industrias en Chile están ubicadas en la Región Metropolitana y generan el 70 por ciento de la producción total del país. La concentración de las empresas transformadoras de la madera para la producción de muebles se encuentra en gran medida en la capital, lo que demuestra que el mercado chileno es competitivo y está influenciado por una asistencia y respuesta oportuna. La razón de su ubicación es la concentración de las empresas que demandan estos productos, especialmente los hipermercados y comercializadoras, así como la concentración de los canales distribuidores que suplen esta demanda y a los cuales acceden los consumidores.

La ciudad de Santiago se caracteriza por concentrar a gran parte del mercado de consumo de muebles de hogar y oficina debido a la cantidad de gente que habita la ciudad, lo que la posiciona como la región más desarrollada y significativa del mercado. Además, la tendencia importadora de los diferentes segmentos hace que Santiago se convierta en el centro de distribución y comercialización.

3.1.4 Análisis de la demanda

El informe de IVEX (2007) muestra que el consumo de los muebles de madera varía según la línea de productos, que a su vez presenta diferentes diseños y modelos según sea el uso final y que van desde diseños simples (líneas planas) a diseños más exclusivos.

Dentro de los productos más demandados por el consumidor están los muebles de línea plana que se basan, por lo general, en el uso de tableros de madera enchapada y los muebles listo para armar, los cuales son aceptados por el cliente gracias a su funcionalidad, diseño, calidad, facilidad de transporte y embalaje.

El informe de IVEX (2007) define y caracteriza las preferencias de los consumidores, que a su vez están determinadas por las características técnicas del producto, como los materiales, densidad, tapicería, colores y acabados, entre otros.

El consumidor chileno busca en los muebles buenos acabados y diseños llamativos. Básicamente la decisión de compra se basa en las tendencias de moda y diseño. La compra de los productos está guiada en gran medida por los anuncios publicitarios y las promociones que se hagan de acuerdo con las temporadas de venta.

Los fabricantes y diseñadores de muebles de madera definen a la moda nacional bajo elementos de calidad y diseño. Las tiendas de nivel medio y los puntos de ventas artesanales, presentan muebles de estilo clásico, mientras las tiendas de muebles especializadas ofrecen muebles con nuevos estilos y diseños innovadores, acordes con las tendencias de la moda. Además, estos últimos tienden a presentar diseños de vanguardia como son los de España e Italia, especialmente en muebles de diseño moderno.

3.2 Análisis PEST

El análisis PEST permite comprender el crecimiento o declive del mercado y de qué manera podría afectar el negocio. Los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, serán utilizados para evaluar el mercado de los muebles:

3.2.1 Político-Legal

En este aspecto las regulaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo del negocio. En Chile, la Dirección del Trabajo a través de las Inspecciones del Trabajo, fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones y derechos que se derivan de los contratos de trabajo de los trabajadores subcontratados, así como el cumplimiento de las normas laborales entre las partes involucradas. Otros organismos que regulan a una empresa de muebles son el Servicio de Impuestos internos (SII) para el inicio de actividades y pago de impuestos, además de la municipalidad que es la que otorga los permisos de instalación y funcionamiento para la empresa.

Por otra parte la estabilidad democrática y política actual del país garantiza un ambiente seguro para hacer negocios, por lo que se sostiene que no existen situaciones coyunturales que atenten contra la viabilidad del negocio. Finalmente Chile, posee presencia en varios tratados de libre comercio (TLC), lo que permite tener acceso a distintos productos y servicios fácilmente gracias a la globalización.

3.2.2 Económico

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) prevé que en 2014 el PIB nacional mostrará un desempeño moderado en línea con lo observado en 2013, con un aumento de un 3,5%. Para el 2014, la inflación fluctuará alrededor de 3% y la tasa de desempleo será en promedio del orden de 6,5%.

De acuerdo al informe de segmentación socio-económica realizado por Critería (2014), la economía del país presenta crecientes ingresos en el segmento de clase media, lo que puede ser una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios.

3.2.3 Social

En medio de cambios en la economía mundial, Chile ha sido uno de los países económicamente más estables en América del Sur durante la última década. Con el segundo más alto IDH (Índice de Desarrollo Humano) en el continente, distinguiéndose Chile en términos de esperanza de vida de la población, la alfabetización, la educación, y niveles de vida (Chile: Social, Economic, and Political Transformation).

Las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, situación que debería ayudar a impulsar la demanda de muebles.

3.2.4 Tecnológico

Chile ha tenido un alto crecimiento de TI durante el período 2008-2013, según Business Monitor International (BMI), gracias a una combinación de aumento de los ingresos, la asequibilidad de la tecnología y una demografía favorable.

El uso de la tecnología de Internet, nos brinda una ventaja dado que las empresas cada vez más, están optando por este medio para darse a conocer y publicitar sus productos, por lo que es importante incorporar esta tecnología en el plan de marketing y asegurar con ello captar clientes.

3.2.5 Conclusiones del análisis PEST

En la Tabla 3 se muestra las conclusiones del análisis PEST.

Factores	Conclusiones
Político - Legal	La estabilidad política actual en el país, garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.
Económico	Existen crecientes ingresos en el país y se ha incrementado la renta disponible. Por tanto las personas poseen una mayor disponibilidad para el consumo.
Social	Chile se distingue de los otros países de la región por su mayor nivel de formación de la población, por lo que el perfil de consumidores son personas que buscan un toque de distinción y exclusividad en sus bienes.
Tecnológico	Alto crecimiento tecnológico en la última década y mayor uso del Internet, lo tecnológicos y sus aplicaciones que permiten una mayor rapidez a la para desarrollar nuevos negocios, así como en algunos casos disminuir costos de operación.

Tabla 3. Conclusiones del análisis PEST.
(Fuente: Elaboración Propia)

3.3 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas definidas por Michael E. Porter permite determinar la ventaja competitiva que se requiere para enfrentar a las fuerzas que posee la competencia de la industria del mueble. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado de muebles presenta barreras de entrada bajas, permitiendo que entren nuevos competidores que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

3.3.2 Rivalidad entre los competidores

Para la empresa, la competencia en el mercado de muebles plegables es baja a media ya que existen pocos competidores, porque es un mercado relativamente nuevo. Pero se espera que en las próximas décadas exista una creciente rivalidad de las empresas de muebles plegables, debido a que las tendencias en Chile y en el mundo prevén un crecimiento de esta industria, la cual hoy se encuentra recién en su etapa de introducción al mercado de los muebles (según la revista M&M).

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El mercado de muebles presenta un mediano poder de los grandes proveedores que pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Sin embargo, existe una amplia oferta de proveedores de menor tamaño, los cuales permiten tener una alternativa al momento de necesitar suministros claves para el desarrollo de los productos.

No existe un grado de concentración de los proveedores, ya que su industria es altamente competitiva y su poder de negociación no es alto. Por tanto son los compradores quienes poseen poder de negociación al momento de adquirir sus materias primas.

3.3.4 Poder de negociación de los clientes

El mercado de muebles presenta una baja concentración de clientes. Los clientes o potenciales clientes no se encuentran agrupados en alguna organización que pueda ejercer presión en materia de reducción de precios, de mayor calidad y condiciones de servicio con las empresas de muebles.

Los clientes no incurren en costos al querer cambiar de proveedor al momento de adquirir un mueble, además poseen una alta sensibilidad al precio de compra.

La empresa de muebles plegables podría presentar una ventaja diferenciadora, ya que su producto es un concepto relativamente nuevo en el país.

3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El mercado de muebles plegables, presenta productos sustitutos reales que son los muebles tradicionales existentes hasta el día de hoy. Sin embargo, la situación no es tan complicada, ya que los muebles tradicionales no están más avanzados en diseño y tecnología o se encuentran a precios similares a los muebles plegables.

3.3.6 Conclusiones del Porter

En la Tabla 4 se muestran las fuerzas de Porter con su intensidad y una propuesta de acción a desarrollar para enfrentar estas amenazas.

FUERZA	INTENSIDAD	ACCION A DESARROLLAR
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alta	Desarrollar competencias centrales en la empresa para generar una ventaja competitiva.
Rivalidad entre los competidores	Baja-Media	Potenciar las capacidades de la empresa de para diferenciarse de sus competidores.
Poder de negociación con los proveedores.	Medio-Bajo	Diversificar la compra de materiales críticos con distintos proveedores.
Poder de negociación de los clientes.	Bajo	Informar a los clientes sobre los muebles plegables y sus beneficios.
Amenaza de ingresos de productos sustitutos	Media	Diferenciarse a través de la creación de valor en el producto de muebles plegables.

Tabla 4. Conclusiones de las Fuerzas de Michael Porter.
(Fuente: Elaboración Propia)

3.4 Análisis FODA

El análisis FODA, permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el análisis de la industria de muebles. A partir de esto, se pueden obtener las conclusiones de este análisis a considerar en la creación la empresa de Muebles Plegables.

3.4.1 Fortalezas

- Productos Innovadores: Los muebles plegables son productos innovadores y por tanto será una de las primeras empresas en ofrecer este tipo de productos en la ciudad de Santiago.
- Alto involucramiento del cliente en la etapa de diseño: Al involucrar el cliente en el proceso de diseño y fabricación de los muebles, se le está proporcionando una experiencia de compra distintiva dentro del Mercado.
- Cumplimiento a los requerimientos del cliente: La empresa de muebles plegables cumplirá a cabalidad con los requerimientos del cliente dentro de sus exigencias y requisitos para lograr una fidelización del cliente en compras futuras.
- Excelencia en la experiencia de compra gratificante: A través del servicio de atención al cliente y de la experiencia de compra ofrecida, se determina una estrecha relación entre la empresa de muebles plegables y el cliente.

- Altos estándares de calidad: La empresa de muebles plegables contará con un control de calidad permanente en la fabricación de los muebles.
- Diseños atractivos: Los muebles estarán compuestos de atractivos diseños ligados a las tendencias mundiales que permitirán diferenciarse de su competencia.
- Cortos tiempos de entrega: En la etapa de elaboración se impulsará la prefabricación de piezas estándar de muebles para su posterior ensamble, facilitando su construcción rápida.

3.4.2 Oportunidades

- Pocas tiendas de muebles plegables: Al existir muy pocas tiendas de muebles plegables en la Región Metropolitana, se crea una oportunidad para posicionarse en la mente del consumidor como una de las primeras empresas dedicada a este tipo de productos. Por otro lado una empresa especializada en el diseño y la venta de muebles plegables, implícitamente involucra aspectos como calidad y especialización de sus empleados para el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Industria en constante cambio: Debido a que la industria del mueble está en constante cambio de diseño así como de las técnicas de elaboración de sus productos, mediante estos productos innovadores, se establece una oportunidad para penetrar en el mercado y satisfacer las necesidades actuales de los clientes.
- Industria de muebles en crecimiento: La industria de muebles está en desarrollo y crece cada día, lo que favorecerá la sostenibilidad de empresa en el tiempo.
- Disminución espacios habitacionales: Actualmente, existe una disminución de la superficie de los nuevos proyectos de viviendas y departamentos en Chile. En el año 2013 las viviendas con una superficie menor a 50 m² aumentaron su participación en el mercado en un 5% con respecto al año anterior, alcanzando un 48% del mercado, según las cifras de la CChC. Lo anterior representa una oportunidad al entregar soluciones mobiliarias compactas que optimicen los espacios.

3.4.3 Debilidades

- Producto en etapa de introducción al mercado: El mercado de los muebles está afectado por las tendencias de sus productos, por tanto puede ser una debilidad el comportamiento de los clientes frente a un producto relativamente nuevo y diferente a las opciones que ofrece el mercado. El ciclo de vida del producto está recién en su etapa de introducción al mercado y por tanto carece de marketing para darse a conocer y generar su demanda.
- Precio: El precio podría transformarse en una debilidad, al considerar que la empresa debe tener un capital de trabajo necesario para dar con todos los servicios que se quieren ofrecer para diferenciarse de su competencia.

3.4.4 Amenazas

- Competencia: El mercado de los muebles tiene varios competidores de productos en serie que ya tienen su posicionamiento dentro del mercado nacional, los cuales podrían ser sustitutos a los muebles plegables o las empresas que comercializan dichos productos podrían incorporar una línea de producción de muebles plegables.
- Bajas barreras de entradas: Existen bajas barreras de entrada a la venta de un producto de similares características.
- Falta de conocimiento: La falta de conocimiento sobre los muebles plegables por parte de potenciales clientes podría convertirse en una amenaza para la empresa y su producto innovador, ya que las personas no conocen los beneficios que otorga este tipo de muebles y por tanto, podría ser difícil que puedan valorarlos.
- Crisis económicas: Las crisis económicas afectan a todas las empresas pero especialmente a las PYMES, influyendo a los negocios en general. Durante una crisis económica el mercado se contrae, ya que la demanda es muy débil.

3.4.5 Conclusiones del FODA

Mediante el análisis de la Tabla 5 se podrán tomar decisiones estratégicas para la creación de la empresa de muebles plegables.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ser uno de los primeros - Permanentes cambios en la industria - Crecimientos de la industria de muebles - Disminución espacios viviendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Bajas barreras de entradas - Falta de conocimiento - Crisis económicas
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar acciones de marketing para penetrar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada y de calidad. - Diseño atractivo y de vanguardia.
	<ul style="list-style-type: none"> - Productos innovadores - Altos estándares de calidad. - Servicio de excelencia - Diseños atractivos - Menores tiempos de entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer los beneficios de los muebles plegables a los potenciales clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciarse de la competencia y posibles nuevos competidores por el servicio integral entregado.

Tabla 5. Conclusiones del FODA
(Fuente: Elaboración Propia)

3.5 Benchmarking

El Benchmarking permite obtener información sobre los muebles plegables, en cuanto a productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas de muebles, que han tenido éxito en mercados extranjeros, con el fin de incorporar las mejores prácticas al modelo de negocios.

3.5.1 Tendencias muebles plegables en Japón

El producto más innovador de muebles plegables en Japón es el conjunto de muebles plegables-móviles, cuyo nombre es Kenchikukagu (ver Anexo C). Diseñado por la empresa ATELIER OPA de Japón, el Kenchikukagu incluye una estación de trabajo móvil, una cocina y una cama, la misma que también cuenta con iluminación y un espacio de trabajo.

El concepto es muy sencillo, son muebles diseñados para trabajar, dormir y comer, además cuando no se usan pueden plegarse ahorrando un espacio considerable, algo muy importante en Japón, donde los departamentos cuentan con áreas muy reducidas (ver Figura 8).



Figura 8. Set de muebles Kenchikukagu
(Fuente: <http://www.atelier-opa.com>)

3.5.2 Tendencias muebles plegables en Suecia

IKEA es una empresa privada que está fundada en Suecia y se dedica a la venta de muebles y objetos para la casa de todo tipo. El precio de los productos que ofrece esta empresa es muy bueno, ya que todos sus productos son baratos y además están totalmente a la moda, con un diseño contemporáneo donde se busca el mejor aprovechamiento del espacio, con una estética muy buena.

IKEA es una de las mayores empresas de fabricación de muebles, con presencia en 34 países. Es considerada una de las empresas más innovadoras y valoradas por los compradores.

Los objetivos estratégicos de la empresa IKEA son: (i) ser líderes en el ámbito de la vida del hogar, (ii) Crecer y garantizar la rentabilidad a largo plazo y (iii) ser una de las empresas más sostenibles. Su estrategia es de "liderazgo en costos" y su propuesta de valor es fabricar buenos productos a precios bajos, además declara que un mueble IKEA no es sólo un mueble, es diseño, es calidad es respeto al medio ambiente y con las personas.

En IKEA pueden encontrarse todo tipo de muebles, entre ellos, la cama abatible. Esta cama posee un diseño simple basado en el objetivo de mantener bajos precios. Se puede comprar tanto en las tiendas físicas como a través de Internet. Entre los modelos de cama abatible, se pueden encontrar camas verticales que se esconden totalmente en la habitación y permiten ampliar el espacio donde se emplazan (ver Figura 9). Este tipo de modelos de cama son especialmente recomendables en departamentos pequeños y habitaciones con poco espacio, donde es necesario obtener el mayor rendimiento por un precio económico.



Figura 9. Cama abatible vertical IKEA
(Fuente: <http://www.ikea.com>)

3.5.3 Tendencias de muebles plegables en EEUU

Desde el 2000, la empresa neoyorquina Resource Furniture ha importado y ha distribuido muebles inspiradores y modernos de los diseñadores europeos más innovadores. Cada pieza de la colección Space Saver es seleccionada por su capacidad de transformar un espacio, teniendo en cuenta tanto la belleza como la funcionalidad. Resource Furniture colabora en la redefinición del modo en que los consumidores y diseñadores piensan el espacio. La compañía cuenta con salas de exposición en Nueva York, Toronto, Vancouver, Victoria, Montreal y Hong Kong.

El sistema de cama de pared o cama Murphy (ver Figura 10) de Resource Furniture busca maximizar cada metro cuadrado en cualquier espacio.

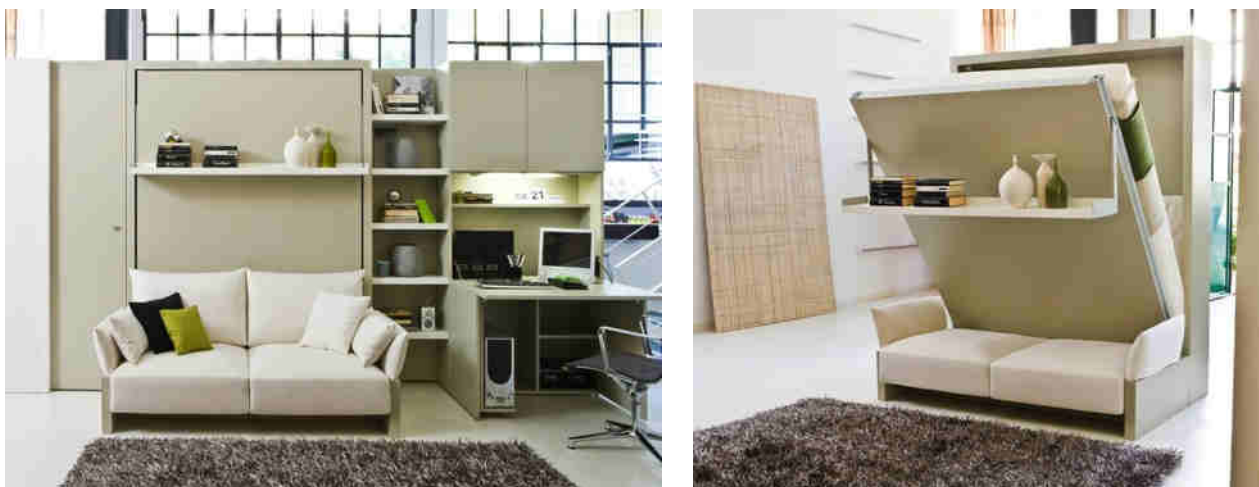


Figura 10. Cama Murphy modelo Nuvoliola
(Fuente: <http://resourcefurniture.com>)

3.5.4 Tendencias muebles plegables en Italia

En Italia la marca Clei, fabrica productos muy similares a los de Resource Furniture. Si bien el desarrollo de camas abatibles data desde principios del siglo XX, estos diseños se caracterizan por contar con nuevos sistemas de funcionamiento y con novedosos materiales, que logran facilitar el uso del mobiliario (ver Figura 11).



Figura 11. Cama abatible de Clei (Fuente: <http://www.clei.it>)

3.5.5 Tendencias muebles plegables en Alemania

En 2007, Marcel Krings y Sebastián Mühlhäuser desarrollaron Casulo, un mobiliario completo para una habitación que se puede montar o desmontar y empaquetar en menos de 10 minutos. El mobiliario está completamente protegido sin que se necesite más material de embalaje. Cuando se necesita el mobiliario, se entrega puntualmente a la dirección indicada. Cada parte del mobiliario se puede llevar cómodamente entre dos personas. Casulo se destaca por su construcción robusta y duradera, marcando una solución para aquellos que mantengan una vida nómada.

Dentro de Casulo se esconde un mobiliario completo que consiste en una repisa, mesa de trabajo que incluye un pequeño espacio debajo; una cajonera con altura flexible, así como dos asientos con más con espacio para guardar cosas; una cama con colchón incluido y un estante (ver Figura 12).

Este concepto se dirige a personas que, a causa de su forma de vivir, su formación o su trabajo se ven obligadas a cambiar muy a menudo de vivienda.

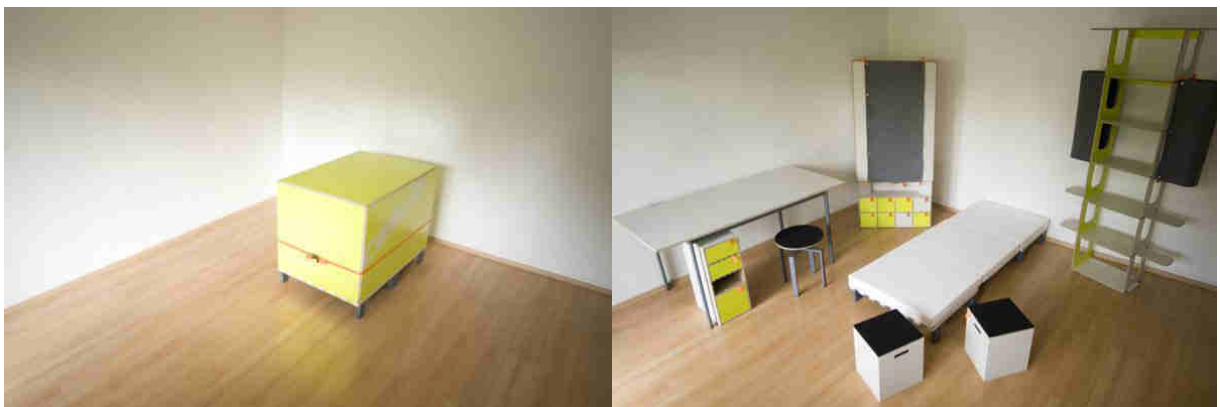


Figura 12. Casulo de Marcel Krings y Sebastián Mühlhäuser. (Fuente: <http://www.mein-casulo.de>)

3.6 Estudio de mercado

Este estudio se realiza basado en una encuesta que permite conocer el comportamiento y preferencias de los potenciales clientes de muebles plegables y además con esta información se podrá pronosticar la demanda y oferta necesaria para penetrar el mercado.

3.6.1. Encuesta

En la elaboración de la encuesta se abordan diversos aspectos, tales como:

- Datos del encuestado: género, edad y comuna donde vive.
- Importancia de los atributos en la comprar de un muebles (precio, calidad, colores, diseño, durabilidad, comodidad y funcionalidad)
- Grado de análisis y comparación de los productos al momento de comprar.
- Tipo de materialidad de los muebles que habitualmente se compra.
- Lugar donde realiza la compra de muebles.
- Manera de informarse sobre las nuevas tendencias en muebles.
- Conocimiento en muebles plegables y donde se comercializan.
- Factibilidad de compra de un mueble plegable.
- Interés en tipo de muebles plegables a comprar (cama convertible, escritorio plegable, mesa plegable, repisa modular).
- Precio al cual estaría dispuesto a comprar.

La encuesta consta de 15 preguntas, considerando un tiempo no mayor a 5 minutos para su llenado (Ver Anexo A).

Antes del lanzamiento se realizó una encuesta piloto a 15 personas, con el objetivo de mejorar y perfeccionar la encuesta final.

Para la elaboración de la encuesta se utilizó la plataforma web de encuestas online en el sitio www.onlineencuesta.cl, a través de una cuenta gratuita para estudiantes universitarios. Esta herramienta permite crear fácil y rápidamente una encuesta personalizada, obteniendo un enlace directo para ser compartido con los contactos a través de correo electrónico. Los datos recibidos son evaluados y analizados en tiempo real, obteniendo resultados en línea de forma gráfica y cuantitativa. Además, se pueden descargar los datos almacenados como archivos de Microsoft Excel y luego trabajar con ellos en forma independiente.

La encuesta fue respondida por 100 personas, las cuales incluyen familiares, amigos, compañeros del MBA y a su vez se solicitó compartir el enlace con terceras personas con el fin de extender la red de participantes.

3.6.2. Análisis y resultados de la encuesta

La encuesta fue realizada a un total de 100 personas, de las cuales el 58% pertenecen a género femenino y el 42% restante al género masculino.

El segmento etario que accedió en un mayor porcentaje a contestar esta encuesta, se encuentra entre los 35 a 44 años con un 44%, seguido con un 28% de los encuestados entre los 25 a 34 años.

De estos resultados se evalúan los siguientes aspectos que se consideran los más relevantes a analizar para la definición de la estrategia en el siguiente capítulo de este documento.

Adicionalmente, en el Anexo B, se presenta el informe completo con los resultados de cada una de las preguntas incluidas en la encuesta de muebles plegables.

- **Zona geográfica donde habitan los potenciales clientes.**

Los sectores preferidos para habitar en la ciudad de Santiago y que estarían dispuestos a comprar un mueble plegable son: Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa y La Florida, con un 56% del total de encuestados. Esta información será considerada para determinar donde instalar la tienda para la venta de muebles plegables (ver Figura 13).

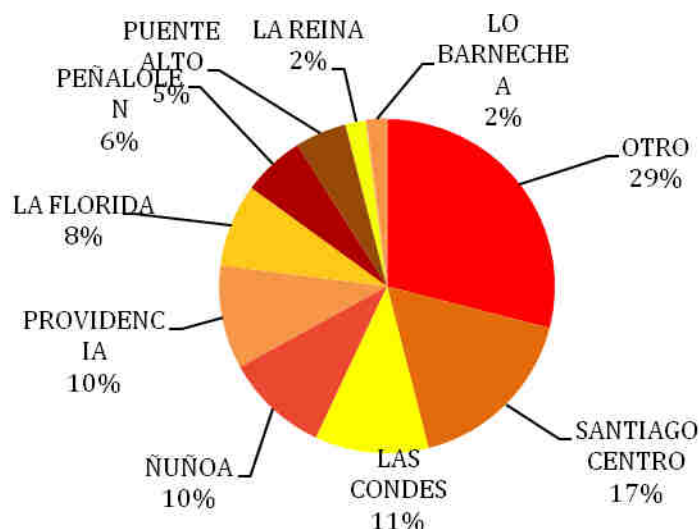


Figura 13. Pregunta: ¿En qué comuna vive?

- **Aspectos más y menos importantes al momento de adquirir un mueble.**

Según los resultados de la encuesta los atributos o características más apreciadas por los usuarios al momento de comprar un mueble, siendo calificadas en escala de 1 a 5. Las más altas calificaciones fueron los atributos de calidad (4,66), seguido de la comodidad (4,63) y el diseño (4,55). Estas características deben considerarse en la

definición de los productos a desarrollar, ya que son muy apreciadas por los potenciales clientes. (Ver Figura 14)

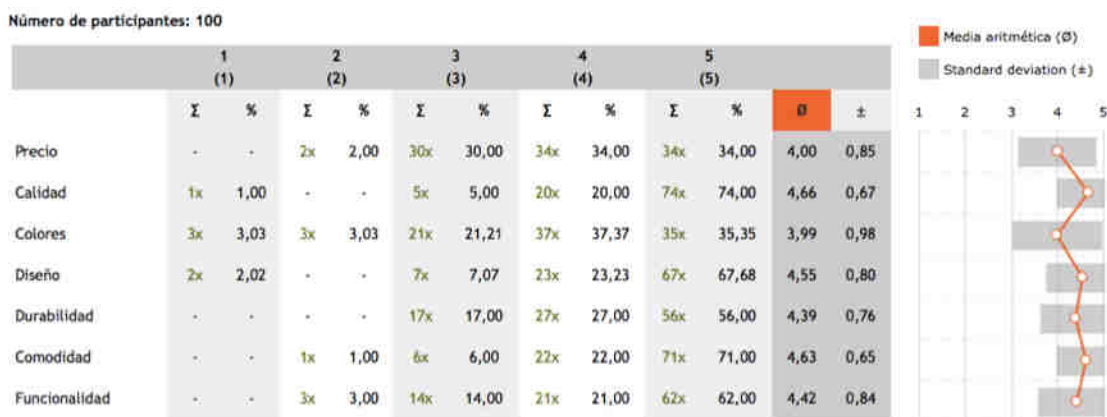


Figura 14. Pregunta: ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes atributos o características, al momento de comprar un mueble?

- **Comportamiento del consumidor durante el proceso de compra del mueble.**

En la Figura 15 se muestra que el consumidor en un 81% prefiere analizar y comparar los productos antes de tomar una decisión de compra, mientras la minoría toma la decisión de forma apresurada (10%) o se decide por lo que siempre ha comprado (9%). En este punto se debe considerar que los consumidores requieren contar con la mayor información en muebles al momento de realizar la compra. Por tanto se requiere incluir un plan agresivo de capacitación a la fuerza de venta, además de la publicidad necesaria para que el consumidor decida comprar un mueble plegable.

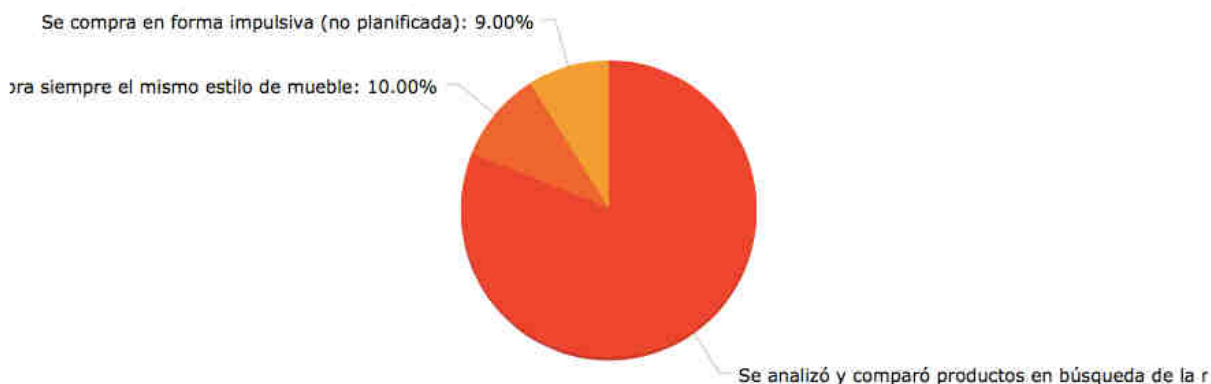


Figura 15. Pregunta: ¿Cuál es el grado de análisis y comparación de productos al momento de realizar la compra?

- **Conocimiento en muebles plegables.**

De la encuesta se puede apreciar que del 44% de las personas no han comprado un mueble plegable, un 39% desconoce de la existencia de muebles plegables, seguido del 34% de los encuestados que indican que no ha necesitado aún este tipo de

muebles. Estos resultados son beneficiosos ya que el negocio tendrá relevante impacto en el mercado al publicitar este tipo de muebles, lo que puede ser potenciado con mayor información sobre sus características y beneficios (ver Figura 16).

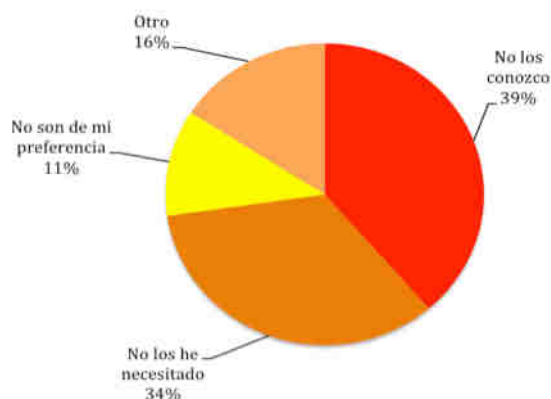


Figura 16. Pregunta: ¿Ha comprado un mueble plegable?

- **Disposición a comprar un mueble plegable**

El 97% de los encuestados estaría dispuesto a comprar un mueble plegable considerando su característica de optimizar espacios. El 3% restante no estaría dispuesto a compra uno de estos muebles simplemente porque no son de su preferencia o interés. Esta respuesta es clave para ratificar que existe una real oportunidad en el negocio de muebles plegables (ver Figura 17).

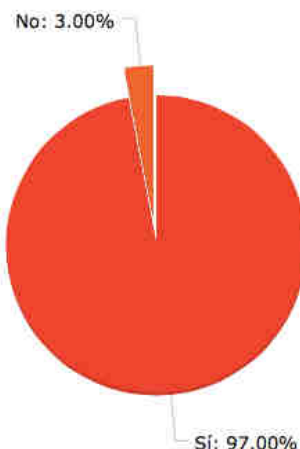


Figura 17. Pregunta: Considerando que los muebles plegables optimizan espacios pequeños, ¿Ud. estaría dispuesto a comprar este tipo de muebles?

- **Tipos de muebles preferidos por el demandante.**

Del 97% de los encuestados que está dispuesto a comprar un mueble plegable comprarían algunos de los 3 tipos de muebles (cama convertible, escritorio plegable, mesa plegable) ofrecidos en la encuesta. Además, en esta pregunta existía la posibilidad de indicar una cuarta preferencia agregada por el encuestado, donde se adicionan otras alternativas de muebles plegables como libreros, arrimos, mueble de planchar, entre otros. Con esta respuesta existe la confirmación de una potencial

compra de algún mueble del mis de productos ofrecidos y además se pueden considerar en el futuro ampliar estos productos con las preferencias de las personas encuestadas (ver Figura 18).

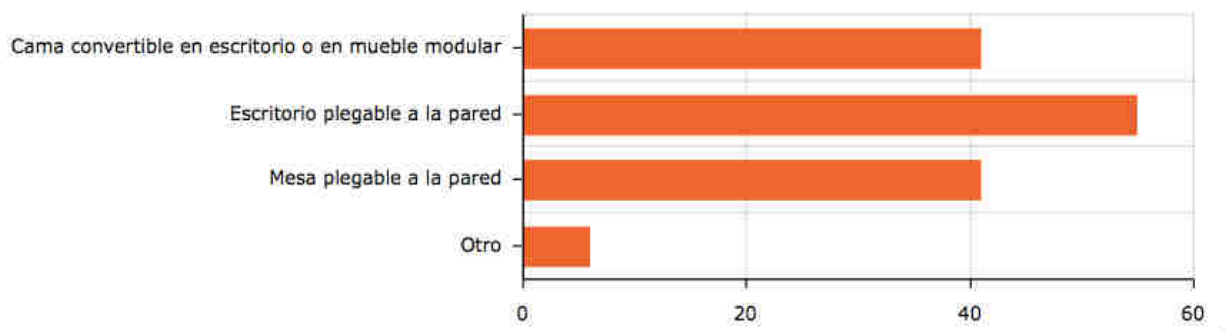


Figura 18. Pregunta: ¿Cuál o cuáles de estos muebles plegables y multiusos le interesaría comprar para su hogar?

- **Disposición a pagar.**

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por un mueble plegable, el valor más alto es por la cama convertible, cuyo precio promedio estaría cercano a los \$400.000, sin embargo en el caso de los muebles de escritorio y mesa su precio bordearía los \$250.000. En este punto se aprecia que los potenciales clientes tratan de igualar al valor del mueble sustituto en su categoría, ya que no conocen los verdaderos beneficios y funciones de los productos ofrecidos (ver Figura 19).



Figura 19. Pregunta: ¿Cuánto gastaría Ud. en promedio en la compra de un mueble plegable?

4. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

El plan estratégico proporciona una herramienta de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades para la empresa y las relaciones con su entorno. Con ello se pretende:

- Definir la empresa de muebles plegables.
- Establecer objetivos estratégicos definiendo las metas a conseguir.
- Sistematizar el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución.
- Definir las reglas de adaptación que nos permitirán cambiar de estrategia a lo largo de todo el proceso.

4.1 Descripción de la empresa

La idea de crear una empresa de muebles plegables, nace de una oportunidad detectada en el mercado de los muebles en Chile, la cual es ratificada en la encuesta realizada. La idea es entregar una solución creativa e innovadora en muebles, con el fin de optimizar los espacios de departamentos pequeños que aún no ha sido satisfecha.

La empresa de muebles plegables incorporará las siguientes fortalezas, provenientes del análisis Foda que aportarán en la definición de la estrategia a utilizar:

- Ofrecer muebles innovadores, con diseños atractivos y de vanguardia.
- Atención personalizada para el cliente en la compra de los muebles, involucrándolos en el diseño y fabricación de los muebles.
- Servicio de calidad y Postventa de sus productos.
- Menores tiempo de entrega desde su fabricación.

El objetivo principal de la empresa es proporcionar una alternativa diferente a los muebles tradicionales que existen en nuestro país.

Para cumplir con la propuesta de valor de este segmento de clientes, la empresa debe tener una estructura organizacional innovadora compuesta por personal creativo y una fuerza de ventas que conozca bien las necesidades del cliente para ofrecer un servicio de calidad y confianza.

Finalmente, la empresa deberá contar con las instalaciones necesarias para que el negocio sea eficiente, permitiendo la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

4.2 Análisis competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo. Por tanto se consideran como competidores todas las empresas de muebles plegables, ya que satisfacen una misma necesidad.

Entre las empresas de muebles para el retail existen competidores de todos los tamaños y con distintas especialidades. Existen competidores indirectos como las grandes tiendas (Homecenter, Falabella, Ripley, Almacenes París, Easy, entre otras) y pequeñas tiendas, donde ambas ofrecen muebles tradicionales que son importados principalmente. Por otro lado los competidores directos están conformados en su mayoría por tiendas de menor tamaño que buscan cubrir necesidades adicionales en sus clientes (ver Tabla 6).

Las conclusiones del análisis del entorno (ver Tablas 3 y 4) permiten establecer una estrategia para que la empresa de muebles pueda competir con las empresas existentes en el mercado, donde deberá proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que sus competidores. Por tanto, la empresa se debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los potenciales consumidores; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento potente de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia. Esto último se analiza en los puntos siguientes.

Empresa	Página Web	Características	Productos	Ubicación	Precios	Clientes	Distribucion o Puntos de venta	Otros
 MO Space	www.mospace.cl	Su Misión es ser empresa lider en suministrar muebles inteligentes que remedien, a través de la innovación europea, las limitaciones de espacios en departamentos y casas a través de Chile.	Cama Closet - Mesa wonder - Mesa Secret - Cama Loft - Camarote teckno- Mesa cuadro Space - Cama escritorio Magic	Renato Sanchez 4151, Las Condes- Santiago	Mesa : \$280.000, Cama 2 plazas: \$790.000, Cama escritorio 1,5 plaza: \$450.000	Clientes finales	Tienda propia	produtos importados desde Alemania
 Wall Bed Chile	www.wallbed.cl	Está enfocada principalmente a profesional jóvenes que buscan un espacio donde puedan vivir y al mismo tiempo trabajar, donde es fundamental optimizar tu espacio al máximo.	Cama Sofa - Cama horizontal - Cama vertical , distintas dimensiones.	Av. Ossa # 214 , Ñuñoa - Santiago	Cama vertical 1,5 plaza: \$963.900, Cama horizontal 2 plazas: \$919.274	Clientes finales- Inmobiliarias - Constructoras	Tienda propia y distribuidores.	fabricantes propios , Garantía 5 años
 Kamas y petacas	www.kamasypetacas.cl	Su principal enfoque es el diseño, buscando la mejor combinación entre funcionalidad, estética y necesidades reales de sus clientes logrando así muebles precisos para clientes precisos, con exclusividad y dinamismo en todas sus propuestas.	Cama escritorio vertical - Cama escritorio Horizontal y muebles personalizados	Italia 1471, Providencia- Santiago	Cama escritorio 1,5 plazas: \$799.000, Escritorio de pared: \$329.000	Clientes finales	Tienda propia	fabricante Bloss Diseño.
 Homy	www.bloghomy.cl	Su estrategia se basa en cuatro pilares: ser un espacio de inspiración para nuestros clientes, entregar una completa y vanguardista propuesta de productos, precios asequibles a todos los bolsillos y alternativas de financiamiento, siendo clave para ello la tarjeta CMR.	Escritorios plegables - mesas plegables	Mall Plaza (la reina, La Florida, Cerrillos), Megacenter (Las Condes)- Santiago.	Mesa metálicas: entre \$50.000 - \$100.000, Escritorio plegable metálico: \$200.000	Clientes finales	Tiendas propias	Productos principalmente importados

**Tabla 6. Principales empresas competidoras de muebles plegables
(Fuente: Elaboración Propia)**

4.3 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa entender cuáles de sus actividades crean valor y cuáles no lo hacen. La cadena de valor de la empresa está dividida en segmentos de actividades primarias o principales y de apoyo.

Las actividades principales de la cadena de valor, son las necesarias para diseñar, comercializar, distribuir los muebles y proporcionar un servicio de postventa a los clientes. Por otro lado, las actividades de apoyo prestan el soporte necesario para realizar los procesos principales (ver Figura 20).



Figura 20. Cadena de valor para una empresa de Muebles Plegables (Fuente: Elaboración Propia)

Para la empresa las ventajas competitivas son obtenidas de las actividades de Diseño, Marketing y ventas, consiguiendo un posicionamiento coherente con la estrategia de la compañía, creando valor para los clientes y los servicios adicionales que permiten generar una experiencia de compra que constituye otra ventaja competitiva.

Para la empresa el proceso de fabricación no forma parte de las actividades que crean valor. Esta actividad requiere de una gran experiencia y una fuerte inversión de capital, razón por la cual la propuesta emplea outsourcing para esta actividad, atractiva alternativa para contribuir a su ventaja competitiva de la organización,. Se considerará

un profesional exclusivo para la administración del contrato quien debe contar con las habilidades estratégicas esenciales para concretar acuerdos, capacidad de supervisar y gestionar bien la relación con la empresa subcontratada.

Además, es importante destacar la importancia de la alta dirección de la compañía mediante la implantación de una cultura orientada a diferenciarse en su servicio y mantener el mismo enfoque a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.

4.4 Misión

La Misión contiene la declaración de la razón de ser de la empresa, es decir la finalidad para la que fue creada.

“Proporcionar a nuestros clientes, las mejores y más innovadoras soluciones en muebles plegables con un servicio de excelencia, altos estándares de calidad y atractivos diseños, para dar una experiencia de compra única en el mercado de los muebles”.

4.5 Visión

La Visión describe lo que se quiere alcanzar en el futuro con la empresa de muebles plegables, es decir donde se pretende llegar con esta empresa en un horizonte establecido a largo plazo.

“Lograr al año 5 consolidarnos como una empresa de muebles plegables competitiva, cumpliendo las metas de ventas planificadas y siendo reconocida por el servicio brindado a nuestros clientes y la innovación de nuestros productos, con un grupo humano fuertemente orientado a la calidad del servicio y comprometidos con la razón de ser de la empresa”.

4.6 Objetivos estratégicos

En este punto, se plantean los siguientes objetivos para lograr para el cumplimiento de la estrategia del negocio.

- Ofrecer un producto novedoso, de calidad y al alcance de los consumidores.
- Incorporar al mercado un nuevo concepto de muebles adaptados a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las habilidades del personal en el arte del diseño y servicio integral al cliente.
- Lograr ser eficiente en las operaciones de la cadena de valor de la empresa.
- Alcanzar un crecimiento sostenido en los primeros 5 años de puesta en marcha del proyecto.

4.7 Modelo de negocios

A través del modelo Canvas se define la estrategia del negocio para competir en mercado diferenciándose de la competencia con un producto innovador y de atractivo diseño.

El modelo de negocios Canvas, creado por Osterwalder, es un modelo simple que coloca en su parte central la propuesta de valor por la que estarían dispuestos a pagar los clientes y contempla todos los aspectos claves que la futura empresa debe considerar desde una mirada integrada.

La Figura 21 muestra el modelo de negocios para la empresa de muebles plegables, con el cual se pretende llegar a obtener la rentabilidad esperada del negocio que se determinará más adelante en el Plan Financiero.








<p><i>Asociados claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores integrados. - Personal calificados. - Alianzas tecnológicas (Universidades, empresas innovadoras) 	<p><i>Actividades claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de productos. - Innovación. - Incorporar buenas prácticas del mercado. - Servicio de Calidad 	<p><i>Propuesta de valor</i> </p> <p>“ Empresa de muebles plegables es una excelente alternativa para amoblar su vivienda, con muebles innovadores, que optimizan espacios con un diseño atractivo y de calidad, dándoles un sello personal a su hogar a un precio accesible”</p>	<p><i>Relación con el cliente</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada. - Co-creación en el diseño con el cliente. - Soporte de Posventa 	<p><i>Segmentos de clientes</i> </p> <p>Personas vanguardistas que gustan del diseño innovador</p>
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> Costos de Productos Costos Administrativos Costos Ventas Marketing 		<p><i>Flujos de ingresos</i> </p> <p>Obtención de rentabilidad esperada</p>		

Figura 21. Modelo Canvas para Empresa de Muebles Plegables.
(Fuente: Elaboración Propia)

4.8 Estrategia del negocio

En este punto, se define cual es la estrategia más adecuada de llevar a cabo para lograr los objetivos estratégicos esperados de la empresa.

Según Hitt, Ireland y Hokinsson, las empresas pueden elegir entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que deseen defender contra sus competidores: *liderazgo en costos*, *diferenciación*, *enfoque en el liderazgo en costos*, *enfoque en la diferenciación* (ver Figura 22). Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia.

De acuerdo a esta clasificación, la estrategia a utilizar en la empresa de muebles plegables será “enfocada en la diferenciación”, ya que la empresa puede diferenciar sus productos. Para establecer esta estrategia la empresa debe ser capaz de desempeñar las actividades de la cadena de valor con gran competitividad para lograr y sostener una ventaja competitiva en el tiempo. La única diferencia de esta estrategia con la estrategia de *diferenciación*, es que en lugar de abarcar toda la industria, abarca sólo un segmento pequeño de ésta.

Los resultados de la encuesta realizada permiten llevar a cabo esta estrategia, logrando una segmentación de potenciales clientes, de acuerdo a sus preferencias y disponibilidad a comprar un mueble plegable.

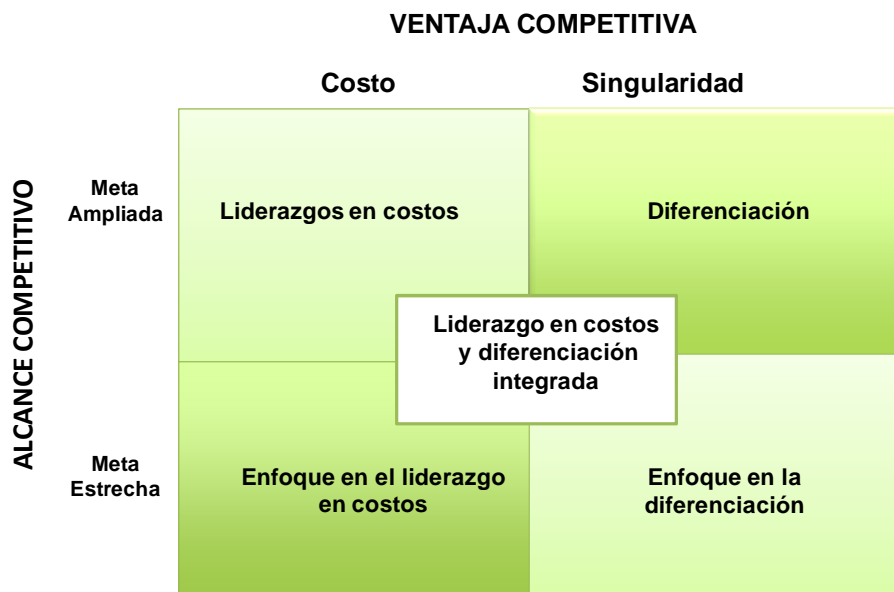


Figura 22. Cinco estrategias de negocios
(Fuente: Michael Porter)

Para llevar a cabo esta estrategia se elabora el siguiente cuadro con los objetivos, estrategias y tácticas que son necesarios para el cumplimiento de la misión y visión establecida en los puntos anteriores (ver Figura 23).



Figura 23. Estrategias y tácticas para el cumplimiento de los objetivos.
(Fuente: Elaboración Propia)

4.9 Factores críticos de éxito

El plan de negocios considera los siguientes seis factores críticos de éxito (FCE) que deben ser contemplados en la creación del negocio, ya al tener resultados son positivos aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la empresa de muebles plegables.

- Marketing:** Relevante para lograr la captación de clientes, poder concretar la venta de muebles plegables, dando cumplimiento a los objetivos y los resultados de rentabilidad esperada.
- Diseño Innovador:** Fundamental y clave para lograr una ventaja competitiva con que quiere diferenciar de la empresa de muebles plegables de su competencia, con el fin de acceder al mercado de muebles en Chile.

- c) Confiabilidad del cliente: Indispensable construir relaciones estrechas con clientes para obtener una cuota relevante del mercado de los muebles en Chile. Este FCE se logra a través de los cumplimientos de plazos, insuperable calidad de los productos y un excelente servicio tanto en la etapa de venta y de postventa, así como también en cada punto de interacción con el cliente a fin de asegurar su fidelidad.
- d) Recursos de personal: Contar con el personal idóneo para la empresa, donde el personal que desarrolla el diseño innovador de los muebles y la fuerza ventas serán relevantes para el negocio.
- e) Operación eficiente: Controlar eficientemente los costos en la administración de contratos de forma de asegurar el cumplimiento de objetivos del negocio.
- g) Rentabilidad esperada: Velar por la generación de caja, el correcto apalancamiento de los ingresos y obtener los márgenes esperados de rentabilidad, lo que permitirá asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

5 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing considera la estrategia de comercialización que desarrollará la empresa basada en el análisis de STP y el análisis de las 4P's que permitirán colocar los productos por delante de los competidores para generar la venta.

5.1 Objetivos de marketing

Definir los objetivos de marketing de manera clara, permitirá establecer los pasos a seguir para lograr el éxito en la comercialización de los productos.

Kotler señala que para enfrentar la etapa de introducción de un producto en relación con su ciclo de vida, el objetivo de marketing debe ser crear conciencia y prueba de producto. Por tanto, con este plan de marketing se pretende crear conciencia sobre los muebles plegables en los potenciales clientes y lograr que adquieran estos productos para cumplir con el plan de ventas.

En esta estrategia lo más importante a considerar es mostrar a los potenciales clientes, la calidad, innovación y el confort que brinda el uso de los productos ofrecidos por la empresa.

Se expondrán las diferencias que presentan los muebles y el servicio que ofrece esta empresa en cuanto a la calidad de los productos, la garantía ofrecida, los diseños y durabilidad, los cuales serán diferentes a las presentadas por la competencia en el mercado chileno.

El producto expondrá los atributos, las características y beneficios que el cliente recibirá al momento de adquirirlo y usarlos.

5.2 Marca

Philip Kotler, considera como definición: "Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, *una marca* es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios".

La definición de marca para la empresa de muebles plegables, además de ser un signo de propiedad para la empresa debe:

- Identificar a la empresa y sus productos.
- Distinguir a la empresa y sus productos de la competencia.
- Transmitir la propuesta de valor de forma consistente en un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice.

Se ha decidido llevar el nombre y slogan de la empresa en el logotipo de presentación, de manera que los clientes recuerden fácilmente que el nombre se asocia a la compañía. Por otro lado, en cuanto al logotipo, se opta por trabajar con líneas simples y nítidas alineando los conceptos de diseño moderno y minimalista.

El nombre está compuesto por dos palabras cortas en inglés, utilizadas para incentivar el recuerdo en los clientes, con un sonido potente referente de la esencia de los productos enfocado principalmente en la característica "plegable" (fold) y en el diseño de los productos (design).

El slogan "optimiza tus espacios" es parte de la razón de ser de la empresa, con el cual se quiere distinguir de su competencia mediante un sello especial (ver Figura 24).



Figura 24. Marca y logotipo de la empresa.
(Fuente: Elaboración Propia)

5.3 Segmentación

Para determinar la segmentación de clientes se toman en consideración los resultados de la encuesta realizada. En ella se puede inferir que las comunas del sector centro y oriente de Santiago, son las que presentan una mayor disposición para comprar un mueble plegable (ver Anexo C). Por lo tanto, el mercado objetivo para el desarrollo del negocio estará enfocado en las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa, Peñalolén y La Florida.

El perfil socio económico de los potenciales clientes donde se quiere orientar el negocio son los estratos ABC1 y C2, los cuales se asemejan al perfil de los encuestados (alumnos, amigos y familiares del MBA) que mostraron sus preferencias en adquirir estos productos.

El estudio de segmentación socio-económica de Chile define las siguientes características para el perfil de los grupos ABC1 y C2 (Ver Tabla 7).

Características	Consumidores	
	ABC1	C2
Ingresos	Ingreso Promedio: \$ 2.866.000 Mínimo: \$ 1.800.000 Máximo: \$ 7.500.000 o más.	Ingreso Promedio: \$1.073.000 Mínimo: \$ 670.000 Máximo: \$ 1.799.999.
Comunas	Vitacura: 54.5% Las Condes: 45.8% Lo Barnechea: 41.9% La Reina: 37.1% Providencia: 32.3% Ñuñoa: 24.9%	Providencia: 42.1% Ñuñoa: 36.9% Las Condes: 34.1% Vitacura: 33.5% Santiago: 30.7% La Reina: 29.1% San Miguel: 26.8% Maipú: 26.0%
¿Cómo Viven?	Grandes áreas verdes, aislados del resto de la ciudad. En viviendas de gran tamaño o edificios de lujo rodeados de áreas verdes estacionamiento privado, cito fonos, Piscinas, porteros electrónicos.	Alejados del centro de la ciudad sectores tradicionales o conjuntos de muchas viviendas nuevas. Viviendas de regular tamaño bonita fachada, bien cuidada, sólida y bien terminada
Profesiones	Ingenieros, Agrónomos, Arquitectos, Dentistas, Psicólogos, Sociólogos, Contadores Auditores.	Empresarios de pequeñas empresas, Profesionales jóvenes, Ejecutivos de nivel medio.
Perfil del consumidor	<p>“Decidido e impulsivo al gasto”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefieren comprar al contado en vez de comprar a crédito. • En las compras de bienes no se fijan un presupuesto. • Generalmente no van de vacaciones a lugares donde ya estuvieron. • Prefiere los productos que ofrezcan lo último en tecnología. • Con el fin de progresar no están dispuestos a sacrificar tiempo con la familia. 	<p>“Vanguardista y buscador de experiencias”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sienten capaz de iniciar su propia empresa. • Su imagen es importante. • No piensan que comprar sirve para relajarse.

Tabla 7. Características de los consumidores ABC1 y C2.
(Fuente: Elaboración Propia con información de Adimark)

Del análisis de la información extraída de la encuesta, se tiene que el 72% de los encuestados que están dispuestos a adquirir un mueble plegable se encuentra entre

los 25 a 44 años. Por tanto, se considerará este rango etario para definir el segmento objetivo de clientes.

De acuerdo al estudio de Adimark, 2014, al chileno le gusta probar productos nuevos. El chileno abierto a la novedad está más presente en los estratos C2 y C1 quienes buscan en general en las empresas de diferenciación. Además señala, que el chileno abierto a la novedad es más joven (ver Figura 25). Con este estudio se ratifica el segmento objetivo seleccionado para este plan de marketing.

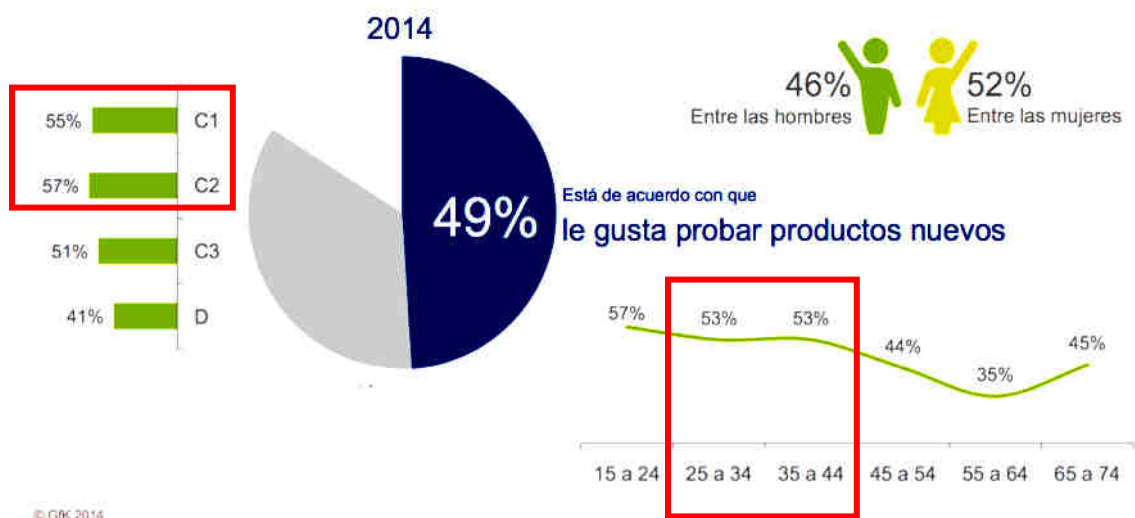


Figura 25. Disposición a probar productos nuevos.
(Fuente: Adimark)

Finalmente, de acuerdo a las oportunidades que se observan y según las características del mercado para muebles plegables, se segmenta como se muestra en el siguiente cuadro (ver Figura 26).



Figura 26. Segmentación del mercado.
(Fuente: Elaboración propia)

5.4 Propuesta de valor

Kotler, en su libro “Fundamentos de Marketing”, define la propuesta de valor como el posicionamiento total de una marca, es decir, la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona.

Existen sólo 5 posibles propuestas de valor en la relación precio-beneficio, que pueden generar una ventaja competitiva, según las cuales una empresa podría posicionar sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, y más por menos.

En la propuesta de valor para el negocio se considera ofrecer un mayor beneficio que su competencia y además de otros aspectos que fueron valorados en la encuesta realizada por los potenciales clientes, quedando determinada de la siguiente manera:

“Para personas vanguardistas que gustan del diseño innovador. Empresa de muebles plegables es una excelente alternativa para amoblar su vivienda, con muebles innovadores, que optimizan espacios con un diseño atractivo y de calidad, dándoles un sello personal a su hogar a un precio accesible”.

5.5 Target

El target de la empresa es el segmento que busca un diseño moderno en sus muebles y que gusta decorar su casa a buen precio, para hacerlo varias veces en su vida, ya que valoran la multifuncionalidad y la optimización de espacios que proporcionan los muebles plegables.

5.6 Posicionamiento

Para determinar el posicionamiento de la empresa respecto de la competencia es importante definir como se quiere posicionar la empresa hoy en la mente del cliente y para ello se definen los siguientes 4 segmentos:

- **Bajo diseño y baja accesibilidad (Exclusividad):** Está formado por personas que quieren muebles exclusivos y no necesitan un diseño moderno en sus hogares. Está representada por empresas de diseño tradicional y exclusivo.
- **Bajo diseño y alta accesibilidad:** Es un segmento de personas que buscan muebles funcionales y muy asequibles. Buscan los muebles por la función que desempeñan más que por el diseño o ambiente que crean en sus hogares. Estas personas comprarán principalmente en empresas de diseño tradicional y accesible.
- **Alto diseño y baja accesibilidad (Alta exclusividad):** Segmento de personas que buscan muebles de diseño para sus hogares y que además muestren cierto estatus, por lo que quieren exclusividad en los mismos. Este segmento es propio

de las empresas de diseño moderno y exclusivo.

- **Alto diseño y alta disponibilidad:** Es el segmento al que se dirige la empresa de muebles plegables. Son personas que buscan muebles de diseño para sus hogares y a los que no les importa la exclusividad del mueble. Les gusta la decoración pero no están dispuestos a pagar excesivas cantidades de dinero por ello.

Los atributos que mejor definen el posicionamiento para "Fold Design" está el cuadrante superior derecho con un diseño atractivo y accesibilidad en sus productos. De esta manera, el diseño representa la segmentación de aquellos clientes que buscan un diseño moderno. Por su parte, la accesibilidad mide la facilidad de acceso a los muebles plegables en términos de precio y disponibilidad. Sin embargo, se debe considerar que la accesibilidad resta exclusividad (Ver Figura 27).

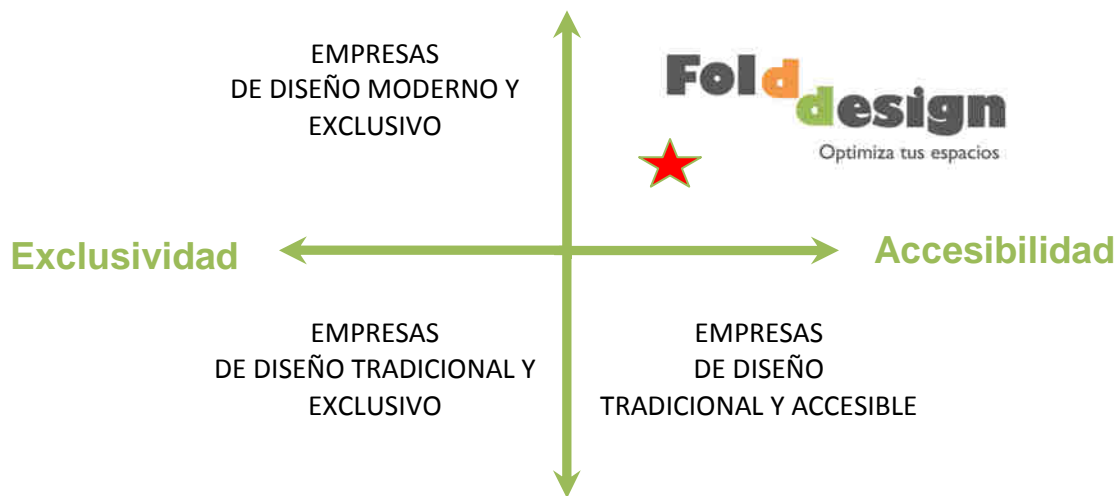


Figura 27. Mapa de Posicionamiento Estratégico para la Empresa de Muebles Plegables (Fuente: Elaboración propia)

5.7 Marketing mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollado comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad; producto, precio, plaza y promoción con que la empresa de muebles plegables logrará influenciar la decisión de compra del cliente y alcanzar los objetivos de ventas.

5.7.1 Producto

En esta estrategia lo más importante a considerar será mostrar a los posibles consumidores la calidad, innovación y el confort que brinda el uso de este tipo de muebles convertibles (calidad de marca).

Se mostrará la diferencia que tienen los muebles con respecto a los desarrollados por la competencia y la empresa en cuanto a la calidad de servicio y productos, la garantía ofrecida y los diseños vanguardistas.

El producto expondrá los atributos, las características y beneficios que el cliente recibirá al momento de adquirirlo y usarlos.

Para la elección de los materiales que conforman los productos se utiliza la encuesta realizada. En ella se determina que el 95% de los encuestados tiene a la madera dentro de sus preferencias para la compra de un mueble. Los principales atributos señalados por los encuestados son los colores, el diseño, el precio y la durabilidad. Por tanto, los materiales a utilizar serán los tableros de madera de melanina, los cuales poseen diversos diseños y colores en su superficie, presentando una alta resistencia e impermeabilización. Este material no requiere de trabajos adicionales de terminación y por tanto generan economías respecto a la madera nativa. Adicionalmente, se requieren piezas metálicas con la función de bisagras, que permiten abatir y esconder el mueble en un pequeño espacio.

Los tableros de melamina están formados por partículas de madera, recubiertos en ambas caras con láminas decorativas impregnadas con resinas melamínicas, que les otorga una superficie totalmente cerrada, libre de poros, dura y resistente al desgaste superficial, además de una amplia gama de colores y texturas permiten ofrecer al mercado la mejor variedad de diseños, maderas y colores.

Los productos serán altamente diferenciados de la oferta actual en el mercado nacional del mueble, lo cual será la principal ventaja competitiva que se explotará para entrar al mercado.

Los productos se seleccionan de acuerdo a las preferencias de los potenciales clientes encuestados, donde el interés de compra por los muebles plegables es mayor al 50%, siendo el más apreciado el escritorio de pared con un 56,7%, seguidos de la cama-escritorio plegable y la mesa plegable con una aprobación 42,3 % de las preferencias.

Por tanto, el mix producto estará compuesto por muebles plegables creados para espacios reducidos, dentro de los cuales se incluirá inicialmente los siguientes 3 productos principales:

- Cama-escritorio plegable
- Escritorio plegable de pared
- Mesa plegable

a) Cama-escritorio plegable. Se compone por una cama que se convierte en escritorio cuando está plegada. Una de las grandes ventajas que posee además de su funcionalidad, es que no requiere mover los artículos que están en los estantes ni sobre el escritorio al momento de desplegarse (ver Figura 28).

Características técnicas:

- Elevación vertical en trupan melamínico de 20 mm de espesor.
- Repisas estructuradas mediante trupan de 25 mm espesor con regreoso en su frontal consiguiendo rigidez en las mismas.
- Revestimiento de las maderas en formica lamintech Vainilla código 2109.
- Colgante empotrado en repisas con bisagras curvas cierre suave.
- Escritorio con sistema de bisagras especiales hidráulicas retráctil plegable transformándose en cama.
- Cajonera con cajones con llaves, ruedas para su desplazamiento.
- Tiradores en acero inoxidable línea Ducasse.



Figura 28. Cama-escritorio plegable
(Fuente: www.parchismueblejuvenil.es)

b) Escritorio plegable de pared. Este escritorio se convierte en una estación de trabajo plegable que se adosa a la pared. Además de ser utilizado como escritorio, es posible organizar artículos de escritorio y libros. Este mueble es ideal para espacios reducidos ya que una vez plegado ocupa un mínimo espacio y al abrirlo se puede obtener una mesa amplia para colocar el material necesario al momento de trabajar. (ver Figura 29)

Características técnicas:

- Estructura en madera trupan melamínico color blanco de 20 mm de espesor con canto laminados.
- Esquina curvas cubiertas con formica termocilindradas.
- Repisas y verticales a través de trupan melamínico de 20 mm de espesor. Sistema de bisagra cierre suave.
- Puerta movable plegable con desplazamiento transformándose en Cubierta escritorio.



Figura 29. Escritorio de pared plegable
(Fuente: www.decorarparedes.es)

c) **Mesa plegable.** Consta de un mueble junto a la pared que permite guardar toda clase de artículos de menaje en la estantería interior. Puede permanecer cerrada mientras no se esté utilizando y al momento de su uso ser desplegada (ver Figura 30)

Características técnicas:

- Estructura en madera trupan de 20 mm de espesor revestidas en formica lamitech cerezo.
- Repisas y verticales en trupan melamínico de 18 mm de espesor. Rieles telescópicos y sistema de bisagras reforzadas convirtiendo su puerta en mesa.



Figura 30. Mesa Plegable
(Fuente: www.decoratrix.es)

5.7.2 Precio

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es, en el sentido más estricto, "la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".

Para que la empresa pueda competir en el mercado, requiere que los procesos de producción y comercialización de productos sean de calidad. El precio está determinado mediante las fuerzas de oferta y demanda, ya que se está frente a una competencia perfecta, por lo tanto la empresa para competir en el mercado requiere que los procesos tanto de producción como de comercialización sean eficientes, para así poder ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles, considerando los precios de la competencia y de los productos sustitutos que existen en el mercado.

Con respecto a las fijaciones de precios planteadas anteriormente, se buscará penetrar en el mercado tomando en cuenta que la industria del mueble es una competencia perfecta ya que el precio de los muebles plegables va de acorde a la oferta, a la demanda del mercado, a los precios de producción de los mismos y también al margen de utilidad.

La empresa se asegurará de establecer los precios de manera competitiva, considerando que sus precios podrían ser mayores a algunos competidores que comercializan una línea básica de muebles plegables como es el caso de MO Space. Los muebles de Fold Design presentan un diseño a la medida y servicios personalizados a diferencia de la competencia que tiene sus productos estandarizados, sin ofrecer la posibilidad de variar su diseño. Adicionalmente estos muebles tendrán la posibilidad de incluir accesorios complementarios al mueble como en el caso de la cama-escritorio que pueda contener cajonera y estante modular unido a la cama según sea la necesidad del cliente (ver Figuras 31 y 32).



**Figura 31. Cama-escritorio y Mesa plegable MO Space (competencia)
(Fuente: www.mospace.cl)**



Figura 32. Cama-escritorio y Mesa plegable de Fold Design
(Fuente: www.parchismueblejuvenil.es y www.decoratrix.es)

Para determinar la fijación de precios teniendo en cuenta que es un nuevo producto, se utilizará la estrategia de "*Costos más margen*", lo que considera agregar un porcentaje establecido al costo total del producto. Lo anterior con el objetivo de capturar el nivel más alto del mercado fijando un precio alto con el fin de obtener ingresos máximos para una demanda que esté dispuesta a pagar ese valor.

La metodología para obtener el precio final de los productos estará dada por los siguientes pasos:

Paso 1.- Cotización del mix de productos inicial a un mínimo de 3 proveedores, utilizando como valor base su promedio y considerando un 5% de descuento en dichos precios para mayoristas. Los valores cotizados incluyen el transporte del producto al cliente final.

Paso 2.- Agregar un porcentaje de un 50% al costo del producto que incluye el margen de utilidad deseado por la venta y, a la vez, soporte gran parte de los gastos fijos incurridos para su comercialización. Este margen incluirá un porcentaje de utilidad de un 20%, que corresponde al promedio de las empresas del mercado comercializadoras de muebles según entrevistas realizadas a proveedores del rubro, más un 30% adicional para cubrir parte de los costos fijos incurridos por la empresa.

Paso 3.- Finalmente al valor obtenido incorporará una disminución de un 5% para obtener su precio final, considerando que es una empresa es nueva en este mercado y los precios obtenidos sean similares a los de la competencia (ver Tabla 8)

Productos	Costo Fabricación (\$)	Factor compra por mayor	Costo fabricación final (\$)	Margen x ventas (cubre utilidad y parte de los costos fijos)	Precio Estimado	Factor x Penetración de mercado	Precio Final
Cama escritorio	575.568	95%	546.790	50%	820.185	95%	779.176
Escritorio plegable	265.789	95%	252.500	50%	378.750	95%	359.813
Mesa plegable	256.737	95%	243.900	50%	365.850	95%	347.558
Otros complementos	273.116	95%	259.460	50%	389.190	95%	369.731

Tabla 8. Determinación del precio de ventas de cada producto (sin IVA)
(Fuente: Elaboración propia)

Con esta metodología se prevé que los precios que se obtendrán al comercializar los productos sean levemente superiores en algunos productos a los establecidos por la competencia directa para productos similares. Sin embargo como la estrategia está enfocada en la diferenciación, permite que los precios no sean los más bajos, ya que el producto está dirigido sólo a un segmento del mercado (ABC1 y C2) que valoran los atributos de estos muebles plegables personalizados y están dispuestos a pagar un precio mayor por la compra de un mueble multifuncional, con diseños a la medida y un servicio individualizado, conformando la ventaja competitiva para entrar al mercado (ver Tabla 9).

Una vez que se logre penetrar el mercado se podrá evaluar nuevamente la metodología para la asignación de precios con el fin de obtener un mayor margen por producto.

Productos	Precios Fold Design	Precios de la competencia	% var.	Competidor
Cama escritorio	\$ 779.176	\$ 919.275	-18%	Wallbed
		\$ 799.990	-3%	Kamas y petacas
Escritorio plegable	\$ 359.813	\$ 350.000	3%	Kamas y petacas
Mesa plegable	\$ 347.558	\$ 328.000	6%	Mospace
Otros complementos	\$ 369.731	-		-

Tabla 9. Comparativo precios entre Fold Design y su competencia (sin IVA)
(Fuente: Elaboración propia)

5.7.3 Distribución o plaza

La distribución de los productos se realizará a través de una empresa externa de logística, quien será la encargada de entregar los muebles a los clientes finales o en la tienda de muebles plegables ubicada en la ciudad de Santiago.

En la tienda de muebles se exhibirán los productos los cuales, además, formarán parte

de un catálogo de ventas que se dará a conocer a través de la página web.

Para la distribución de los muebles plegables se establecerán los siguientes aspectos:

- **Contratos con empresa para la fabricación y para el traslado de los muebles hasta el cliente final.**

Un detalle importante para los clientes es la entrega a domicilio. Esto genera confianza en los clientes al garantizar la correcta manipulación de los productos y su entrega sin ningún tipo de daño.

El traslado de los muebles al cliente se realizará a través de la empresa externa que fabricará los muebles y además suministrará el transporte. Lo anterior implica que se deberá establecer un contrato que incorpore ambos servicios.

- **Localización de las tiendas.**

La localización de las tiendas es un aspecto esencial en la estrategia y debe tomar en cuenta la cercanía a las comunas de residencias de los potenciales clientes. Además, se consideran otros factores relevantes en la elaboración de la matriz de decisión para determinar la localización (ver Tabla 10).

Factor relevante	Peso	Barrio Italia (Providencia)		Patio Diseño Parque Arauco (Las Condes)		Mall del mueble (La Florida)	
		Calif.	Ponderación	Calif.	Total	Calif.	Total
Disponibilidad y costo arriendo del terreno	20%	10	2,00	0	-	10	2,00
Poder adquisitivo de los clientes	12%	8	0,96	8	0,96	5	0,60
Competencia en el área	8%	7	0,56	5	0,40	5	0,40
Accesibilidad y transporte	10%	8	0,80	8	0,80	5	0,50
Disponibilidad de servicios básicos	15%	10	1,50	10	1,50	10	1,50
Disponibilidad y costos de mano de obra	12%	8	0,96	7	0,84	8	0,96
Cercanía al mercado	10%	9	0,90	8	0,80	8	0,80
Cercanía a los proveedores	13%	6	0,78	5	0,65	4	0,52
TOTAL	100%	66	8,46	51	5,95	55	7,28

Tabla 10. Matriz de decisión para localizar los puntos de venta .
(Fuente: Elaboración propia)

Como resultado de la matriz, se obtiene que el “Barrio Italia” es el lugar óptimo para la localización de los puntos de venta, ya que este lugar presenta la mayor puntuación ponderada con un 8,46. Este sector representa un lugar óptimo dada su cercanía al mercado objetivo que considera la población de las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa, Peñalolén y La Florida.

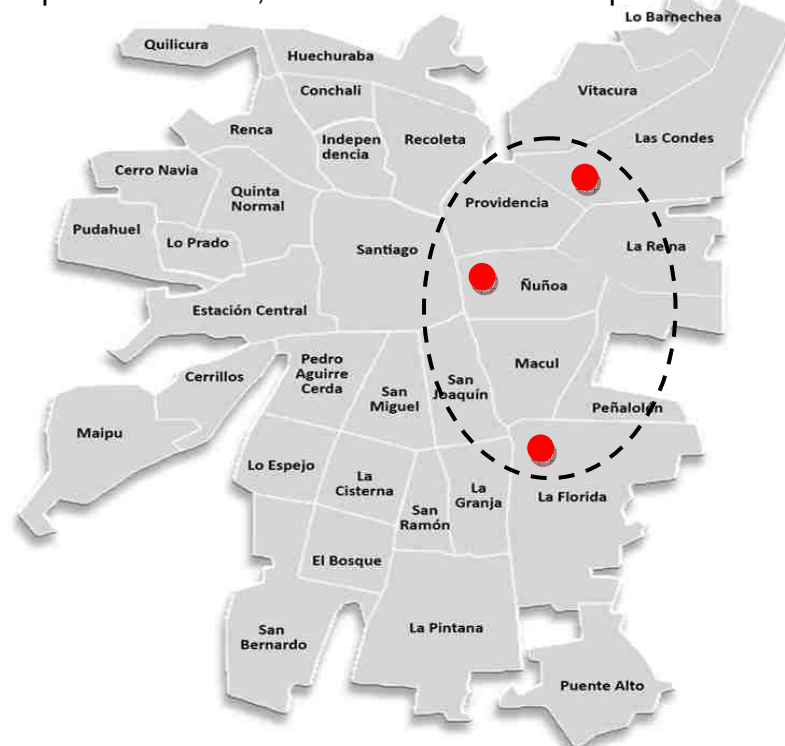
Como antecedente importante, las juntas de vecinos del Barrio Italia, informan a través de su página web (www.mibarrioitalia.cl) que se ha transformado en una zona de vanguardia de Santiago, presentando una intensa actividad comercial principalmente compuesta por restaurantes y tiendas de diseño. Por consiguiente, se convierte en la locación ideal para instalar la tienda de muebles plegables.



El local comercial escogido en el Barrio Italia tiene una superficie total de 300 m² y consta con el primer piso para oficinas más una planta libre en el segundo piso de 112 m² y un baño ideal para uso de showroom y atención al público. (ver Figura 33 y 34).



Figura 33. Fotografías de local comercial de Barrio Italia
(www.portalinmobiliario.cl)

Para los años 4 y 7 se consideran nuevas tiendas las cuales estarán localizadas en el Mall del Mueble (La Florida) y Patio de Diseño (Las Condes). Se eligen por su cercanía al mercado objetivo y porque la apertura de estas tiendas no requiere de una gran superficie como la primera tienda, la cual además incorpora las instalaciones de oficinas.



 Comunas pertenecientes al segmento objetivo
  Ubicación de las Tiendas
Figura 34. Localización de Tiendas de acuerdo a mercado objetivo
 (Fuente: Elaboración propia)

- **Diseño dentro las tiendas.**

Debido a que los clientes serán principalmente de flujo, es indispensable incorporar “diseño” en las tiendas, ya que es uno de los FCE de la empresa.

Las tiendas deben estar climatizadas, decoradas y ambientadas para que el cliente se sienta a gusto en nuestras instalaciones y facilitar así su permanencia en las mismas. La exposición (showroom) de muebles se utilizará como una pequeña muestra de las posibilidades que puede ofrecer y será complementado con un catálogo digital que estará disponible en la página web de la empresa.

La exhibición en las tiendas será de una manera atractiva destacando las cualidades de cada producto a comercializar y simulando diferentes ambientes en espacios reducidos que permitan al cliente experimentar con las ventajas del producto y pretenderlos en sus hogares.

5.7.4 Promoción

La estrategia de promoción es un proceso importante para la venta de los productos, ya que los clientes buscan la mayor ventaja para la adquisición de muebles. Es por ello que la empresa comercializadora de muebles plegables debe cumplir con estrategias promocionales como: asistir a ferias de muebles ofertando nuevos diseños y utilidades de los muebles como también las formas de pago, descuentos especiales por compras al contado o volúmenes de compra. El objetivo es convertir a los clientes en voceros de la empresa y que promocionen los beneficios del producto.

Los primeros minutos que la empresa tiene contacto con el cliente son lo más importantes porque en ellos se produce la percepción de la calidad, factor que es muy importante tener en cuenta para la decisión de compra.

Todo medio de comunicación que llegue al cliente debe utilizarse al máximo, los documentos deben traer el logo y slogan de la empresa.

La promoción de los productos incluirá los siguientes aspectos:

- **Creación de página web.**

Crear una página web que contenga la información de la empresa y un catálogo completo de los productos disponibles con sus características y precios. Además, incorporar un módulo de contacto de servicio al cliente para consultas, cotizaciones, solicitudes de pedidos, despachos y atención de postventa.

- **Publicidad en redes sociales.**

Las redes sociales son un punto de encuentro con los potenciales clientes para promocionar los productos, ya que el segmento objetivo al cual es enfocado este plan está totalmente familiarizado con las plataformas como Facebook que permiten promocionar e incorporar link.

- **Entrega de volantes informativos.**

El objetivo es dar a conocer los muebles plegables a los potenciales clientes distribuidos en puntos estratégicos cercanos a sus domicilios y en el punto de venta de los muebles.

En una primera etapa la información contenida en estos volantes debe dar a conocer los muebles plegables, sus características, funciones y beneficios, ya que la falta de información es una necesidad detectada en la encuesta realizada. Posteriormente en las etapas siguientes podrán incluir otros ítems como ofertas o nuevos productos.

- **Promociones de productos.**

Se debe considerar campañas promocionales, durante el año, con descuentos entre un 3% a un 5% del precio de lista. De esta forma se genera un incentivo para que el cliente adquiera uno de estos muebles plegables.

- **Publicaciones en revistas.**

Se contempla promocionar los muebles plegables en revistas de diseño, decoración y hogar, aprovechando los hábitos de lectura del segmento objetivo. La promoción considera anuncios publicitarios para dar a conocer la empresa y sus productos a través de este medio, ya que es uno de los preferidos por los encuestados. Las revistas donde se contempla promocionar los productos serán las más importantes de decoración y diseño: Ambientes, Vivienda y Decoración, Mas Deco, entre otras.

- **Participación en ferias del rubro.**

Se considera la participación en ferias de muebles, diseño, decoración, vivienda o cualquier otra que tenga relación con el rubro de muebles plegables. Se contempla la participación de al menos 3 ferias al año del listado de la Tabla 11.

Feria	Sectores	Descripción	Lugar	Periodicidad
	Construcción Mobiliario Tecnología Arquitectura Diseño	El objetivo de 100 Showrooms, Salón Internacional de Innovación para Arquitectura y Diseño es exhibir las nuevas tendencias y productos para profesionales y especificadores del sector.	Casa Piedra Centro de Eventos	Anual
	Mobiliario Hoteles Mobiliario hostelería Mobiliario oficina Objetos de decoración Oficinas	Espaciodeco, un salón que reúne las últimas novedades y tendencias en mobiliario y decoración para el hogar, la oficina y resorts hoteleros de mano de sus fabricantes y distribuidores.	Casa Piedra Centro de Eventos	Anual
	Construcción Aire acondicionado Arquitectura Equipamiento urbano Fontanería Ingeniería	La Cámara Chilena de la Construcción convoca a las empresas del sector para participar en Edifica, un salón que concentra las novedades y tendencias de la industria de la edificación.	Casa Piedra Centro de Eventos	Bienal
	Construcción Hogar Casa Constructoras Inmobiliarias Inmuebles	Expovivienda, ofertas inmobiliarias y ciclos de charlas informativas, todo tipo de información sobre el mercado y formas de financiamiento para adquirir una casa propia.	Centro Cultural Estación Mapocho	Anual
	Construcción Energías renovables Hogar Jardinería Medio ambiente Artículos para el hogar Energía renovable	La Feria Verde es un evento que reúne productos y servicios alineados a la sustentabilidad, mejora de la calidad de vida, ahorro de recursos, eficiencia energética y cuidado del planeta.	Centro Cultural Estación Mapocho	Anual

Tabla 11. Listado de Ferias a participar
(www.nferias.cl)

5.8 Control y Seguimiento

Para el control y efectividad del plan de marketing se considera el seguimiento de indicadores mensuales de ventas, además, del control de la eficiencia del plan.

En la Tabla 12 se contempla también un set de acciones para la medición y evaluación:

Acciones	Responsable	Frecuencia
Reuniones con los stakeholders	Gerente General	Mensual
Análisis de prensa (clipping).	Enc. Atención al Cliente y Posventa	Mensual
Encuestas de Satisfacción al cliente.	Vendedores	Mensual
Buzztracking (seguimiento de medios digitales).	Diseñador	Mensual
Medición de ventas de productos.	Jefe de Administración y Finanzas	Mensual
Determinación de medidas de ajuste.	Gerente General	Mensual

Tabla 12. Actividades de Seguimiento Plan de Marketing
(Fuente: Elaboración propia)

Se considera un cronograma de actividades y publicidad que serán implementadas a lo largo del plan de marketing (ver Tabla 13).

Actividades	Frecuencia	meses											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Creación y mantención de página web	Mensual	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Publicidad en redes sociales	Semanal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Entrega de volantes informativos	Semanal	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Promociones de productos	Trimestral		1			1			1			1	
Publicaciones en revistas	Bimensual	1		1		1		1		1		1	
Participación en ferias del rubro	Semestral			1						1			1
Encuesta de satisfacción al cliente	Trimestral			1			1		1			1	
e-mailing	Quincenal	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Tabla 13. Cronograma anual de actividades
(Fuente: Elaboración propia)

5.9 Plan de ventas

El plan de ventas es, en sí, un conjunto de actividades ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el periodo anterior.

Según Kotler, el pronóstico de ventas queda registrado dentro del plan de Marketing, y es considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización.

En cuanto a la proyección de la demanda, al inicio de las operaciones de la empresa será más complicada la planificación, pero a medida que se tenga historia de las ventas se podrá ser más asertivos en dicha proyección.

En la Tabla 14 se muestra la estimación de las ventas anuales de acuerdo a la frecuencia de ventas del mercado para una empresa en etapa de introducción de su producto. Sin embargo el primer año de ventas, siempre es débil hasta posicionar la empresa en el mercado, por tanto se considerará vender un 70% de lo esperado para este periodo.

FRECUENCIA DE VENTAS		
Mueble	Mensual	Anual
Cama-escritorio plegable	46	552
Escritorio plegable de pared	20	240
Mesa plegable	20	240
Otros complementos	15	180
TOTAL	101	1.212

Tabla 14. Frecuencia de venta esperadas de muebles plegables
(Fuente: Elaboración propia)

En la Tabla 15 se presenta el plan de ventas donde se estima vender durante el primer año 848 unidades. Para el segundo año se prevé alcanzar las ventas de mercado para una empresa pionera con 1212 unidades y a partir del tercer año se espera un crecimiento de ventas anuales, con un 7% para el tercer año, un 10% para el cuarto año, un 15% para el quinto y un crecimiento del 20% del sexto año en adelante.

PROYECCION DE VENTAS PERIODO 1 AL 10										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama-escritorio plegable	386	552	591	650	747	897	1076	1291	1549	1859
Escritorio plegable de pared	168	240	257	282	325	390	468	561	674	808
Mesa plegable	168	240	257	282	325	390	468	561	674	808
Otros complementos	126	180	193	212	244	292	351	421	505	606
TOTAL anual	848	1212	1297	1427	1641	1969	2362	2835	3402	4082
TOTAL mensual	71	101	108	119	137	164	197	236	283	340
Incrementos ventas	-30%	0%	7%	10%	15%	20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 15. Plan de ventas empresa de muebles plegables
(Fuente: Elaboración propia)

En el siguiente gráfico se puede observar la proyección de las ventas anuales para la empresa, donde se puede apreciar unas ventas muy conservadoras para el primer año y a partir del quinto año un crecimiento más acelerado (ver Figura 35).

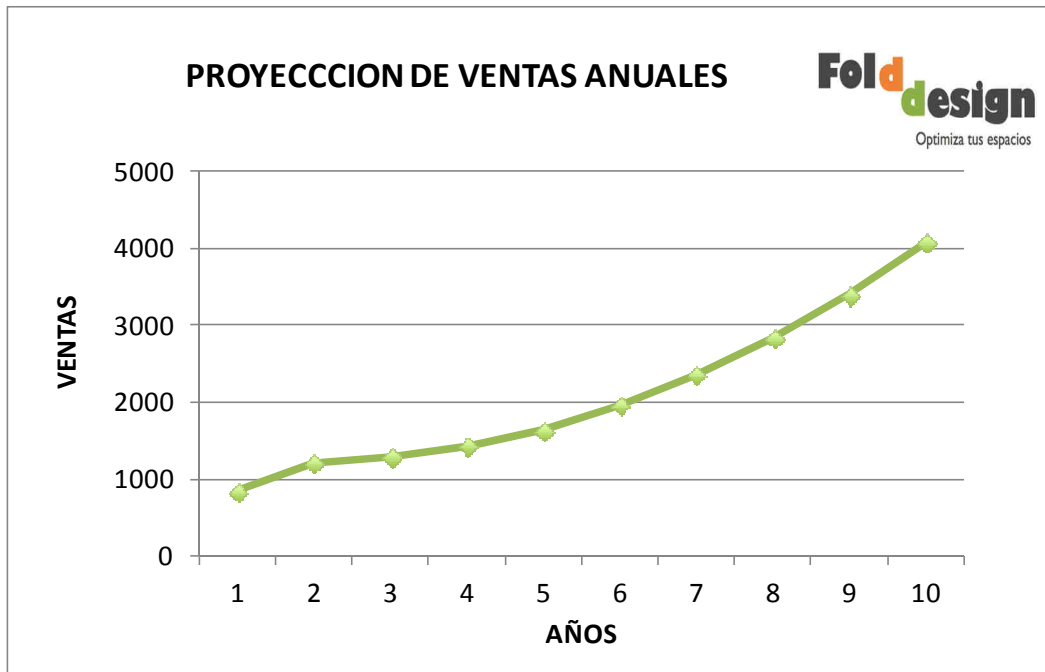


Figura 35. Proyección de ventas periodo 1 al 10
(Fuente: Elaboración propia)

6. PLAN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA

El plan de operaciones incluye las distintas actividades vinculadas con el desarrollo del producto, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de mercado en el cual se ofrecerán los muebles plegables.

6.1 Proceso Operativo

El proceso operativo incluye los procesos y actividades asociadas a la producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares exigidos por el cliente (ver Figura 36).

El proceso operativo de considera los siguientes pasos:

- **Diseño**

En esta etapa se lleva a cabo el diseño del mueble plegable según los requerimientos del cliente especificando colores, formas y tamaño de manera de aprovechar de forma óptima los espacios.

- **Venta**

Decidido el diseño del mueble, se determina su presupuesto y con la aceptación por parte del cliente se concreta la venta estableciendo sus especificaciones técnicas, condiciones de pago y tiempos de entregas.

- Generación de orden de trabajo**
 Realizada la venta, se procede a enviar la orden de trabajo al subcontratista para solicitar el proceso de fabricación del mueble con todos los requerimientos del cliente.
- Despacho del producto al cliente**
 Una vez que el mueble plegable es inspeccionado por el administrador de contratos, se procede a coordinar su despacho al cliente final a través de la empresa fabricante.
- Recepción del producto por el cliente**
 Se realiza la recepción conforme del mueble a través de la firma de la guía de despacho por el cliente, la cual será utilizada como respaldo para el posterior cobro de las unidades vendidas en los estados de pagos mensuales del subcontratista.

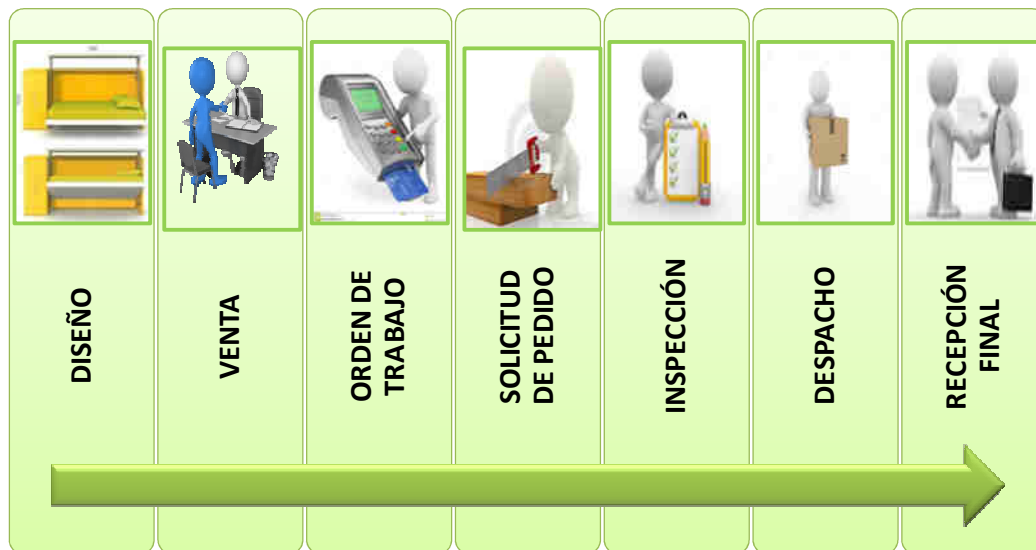


Figura 36. Proceso operativo empresa muebles plegables
 (Fuente: Elaboración propia)

6.2 Procesos Claves

El objetivo de este análisis es cuestionar cuáles son los procesos claves en la operación para la empresa, aquellos que nunca se deberían delegar en terceros porque son la base del éxito, y encontrar maneras de innovarlos para conseguir ventajas competitivas respecto de los competidores.

6.2.1 Proceso de Diseño

En esta etapa se lleva a cabo el diseño de los muebles de acuerdo a los requerimientos del cliente de manera de aprovechar de forma óptima los espacios. Además se deciden los colores y materiales adecuados para cada mueble.

El proceso de diseño es parte fundamental del negocio, ya que en esta etapa se desarrolla la idea para cubrir las necesidades del cliente a través de esbozos de las distintas opciones y variaciones entre las alternativas de modelos, considerando la ergonomía del usuario (medidas corporales), dimensiones y fin al cual va a ser destinado el mueble.

Para una definición completa del mueble a fabricar se realiza una simulación del modelo mediante prototipos diseñados a través del software de diseño QuickMobel®, herramienta que permite crear proyectos en tres dimensiones, además de calcular el precio total de su fabricación y convertirlo de forma automática en un presupuesto para el cliente.

6.2.2 Proceso de Venta

Las ventas estarán apoyadas con recursos de Publicidad y Marketing y considera la contratación de un profesional con dedicación exclusiva a actividades de ventas.

En la Figura 37 se muestran los pasos a seguir durante el proceso de ventas.



Figura 37. Proceso de ventas
(Fuente: Elaboración propia)

- **Contacto con el cliente**

El cliente puede acceder a los muebles plegables a través de su página web o por contacto directo con los vendedores en la tienda presencialmente, vía mail o teléfono.

- **Muestra de los productos al cliente**

Los productos de Fold Design están en exhibición de manera virtual en su página web o de forma presencial en los showrooms de las tiendas.

La página web contará con un catálogo de los productos base y sus múltiples opciones de complementos. Además incluirá simuladores de ambientes con las distintas alternativas de muebles y estilos para distintos clientes. Por último incluirá un enlace

de contacto directo (Chat) con la fuerza de ventas de Fold Design para resolver dudas o requerimientos de los clientes.

De forma presencial el vendedor, a través de una entrevista, determinará cuales son los productos que mejor satisfacen las necesidades del cliente. Posteriormente se muestran los productos en exhibición y/o catálogos de muebles plegables para dar la confianza sobre su calidad y los servicios que lo respaldan.

Además, en esta etapa se da a conocer a los clientes el convenio con la empresa de transportes que realiza los despachos de sus productos.

- **Realización de la compra**

Corresponde a la confirmación de la compra, donde se acepta el producto, su precio y se acuerda el tiempo para su entrega.

Los plazos de entrega al cliente dependerán de la fabricación de cada artículo y estos aparecerán en la ficha individual de cada producto y serán informados al cliente al momento de la compra. Por lo general estos plazos serán de 15 días hábiles desde el momento de aceptación de la compra con el pago del mueble y en casos excepcionales podrá extenderse este tiempo al incorporar piezas o colores especiales aumentando dicho plazo hasta en 7 días hábiles.

Los plazos de la competencia para muebles personalizados van desde 20 a 25 días hábiles por tanto con los plazos propuestos por Fold Design cumplen con el objetivo de ofrecer menores tiempos de entrega desde su fabricación.

- **Entrega de los productos al cliente**

El vendedor toma contacto con la empresa de transporte en convenio para coordinar el despacho del producto al domicilio del cliente.

Es importante en esta etapa exigir a la empresa transportista un servicio de excelencia acorde al alto estándar de servicio de la empresa.

6.2.3 Proceso de Fabricación

Una vez decididos los diseños, se realiza la solicitud de fabricación de muebles a la empresa externa destinada para ello. Previamente asesorando al cliente en la compra en relación con los espacios a ambientar.

Michael A. Hitt en su libro de Administración Estratégica (2008), señala que las empresas que utilizan el outsourcing adquieren mayor flexibilidad, mitigan riesgos e invierten menos capital. "El outsourcing es efectivo porque muy pocas organizaciones poseen los recursos y las capacidades que se requieren para alcanzar la superioridad competitiva en todas las actividades de la cadena de valor. Cuando la empresa cultiva

menos capacidades tiene más probabilidades de obtener una ventaja competitiva porque no abarca demasiado”. Finalmente indica que al recurrir al outsourcing en las actividades que carece de competencias, se puede concentrar de lleno en aquellas áreas en las que se puede crear valor.

Para la empresa de muebles plegables el proceso de fabricación no forma parte de las actividades que crean valor. Por tanto el outsourcing para la actividad de fabricación es una excelente alternativa para contribuir a su ventaja competitiva a la organización.

El outsourcing no funciona bien cuando no se tienen todas las capacidades internas necesarias para coordinar los suministros que provienen del exterior y las competencias centrales.

La empresa de muebles plegables debe considerar que el outsourcing disminuye los costos y mejora la calidad de las actividades que se encomiendan a otros y, por lo mismo, aumenta el valor del producto que se proporciona a los consumidores.

En consecuencia, el outsourcing permitirá a la empresa contribuir a su ventaja competitiva y a su capacidad de crear valor para su mercado objetivo. Sin embargo, se debe considerar incluir una profunda evaluación de las potencias alianzas con fabricantes de muebles plegables, seleccionando a proveedores efectivos y confiables.

El proveedor debe estar alineado con la política de la empresa para garantizar la más alta calidad de los productos.

La selección del subcontratista para la fabricación de los muebles se realiza a través de un proceso de licitación, donde se selecciona al subcontrato que reúne las mejores características de acuerdo a los requerimientos establecidos para ello. Además se debe considerar un proveedor de respaldo en caso de que exista alguna falla con el proveedor seleccionado.

En el contrato se debe estipular el objeto del servicio, la duración y los criterios de evaluación de desempeño. En el proceso de contratación se incluye al administrador del contrato que interactuará con el potencial contratista y sus socios.

6.2.4 Postventa y garantías

Las actividades que forman parte del proceso de postventa son la inducción al cliente, políticas de cambio y garantía.

- **Inducción del cliente**

Se realizará una capacitación del cliente sobre el uso de los muebles plegables para explotar al máximo sus funcionalidades. Esta inducción se realiza a través de la entrega de un manual de uso específico del mueble adquirido y reforzado con la atención del encargado de Postventa en caso de ser necesario.

- **Políticas de Cambios**

Si el producto comprado no tiene las características técnicas ofrecidas o se recibe dañado o incompleto, el cliente podrá solicitar su cambio dentro de los 10 días siguientes a la fecha de recepción en cualquier tienda o comunicándose con el servicio al cliente de Fold Desing, Si fue despachado, se ofrecerá su retiro en el mismo lugar sin ningún costo adicional.

- **Políticas de Garantías**




La empresa otorgará un servicio de postventa durante un plazo de 365 días corridos contados a partir de la fecha en que el producto haya sido entregado y aceptado en forma conforme con el cliente. Durante este periodo, la empresa garantizará que los productos estén libres de defectos que puedan manifestarse durante su uso normal, ya sea que dichos defectos sean el resultado de alguna acción u omisión por parte de la empresa de muebles plegables, o provengan del diseño, los materiales o que no cumplan con los requerimientos del cliente.

6.2.5 Control de Gestión

Es necesario establecer un proceso de control y seguimiento que permita corroborar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos, de manera de poder corregir desviaciones para alcanzar la visión y resultados esperados por la empresa.

Se confecciona un Tablero de mando (BSC) para la empresa de muebles plegables, el cual con el tiempo deberá ajustarse a los cambios de dirección estratégica que tome la organización (ver Tabla 16). En ella se definen KPI's para cada perspectiva de acuerdo al objetivo planteado.

El responsable del seguimiento del BSC será el Jefe de Administración y Finanzas.

	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA
FINANCIERO	Cumplimiento del Plan de Ventas	Efectividad en las ventas	Ventas realizadas / Ventas planificadas	 $< 0,5$ $0,5 \geq x > 0,75$ $\geq 0,75$	Mensual
	Reducción de costos	Costo de ventas	Costo total ventas/Costo total periodo anterior	 > 1 $1 \geq x > 0,97$ $< 0,97$	Anual
CLIENTE	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	% Cumplimiento Encuesta satisfacción al cliente	 < 80 $80 \geq x > 90$ ≥ 90	Mensual


	Reforzar propuesta de valor	Ventas de nuevos productos	Ventas de nuevos productos/Total de ventas	 < 0 $0 \geq x > 0,2$ $\geq 0,20$	Mensual
PROCESOS	Desarrollo de nuevos productos	Nuevos productos	N° de nuevos productos liberados	 < 1 $1 \geq x > 3$ ≥ 3	Semestral
	Cumplimiento tiempos de entregas	Tiempos de entrega	N° de pedidos entregados a tiempo y completos / Total de pedidos	 $< 0,5$ $0,5 \geq x > 0,75$ $\geq 0,75$	Mensual
	Crecer en puntos de ventas	Apertura de nuevo Punto de Venta	Nuevo punto de venta	 < 0 na $= 1$	Al 3° y 7° año
	Alto estándar de Proveedores	Evaluación de proveedores	% Cumplimiento de evaluación de proveedores	 < 80 $80 \geq x > 90$ ≥ 90	Mensual
	Atención Personalizada	Capacitación del personal	% Cumplimiento programa de capacitación	 < 80 $80 \geq x > 90$ ≥ 90	Semestral
PERSONAS	Desarrollo de Plan de compensaciones	Plan de compensaciones	% de rotación del personal	 > 20 $20 \geq x > 10$ < 10	Anual
	Mejoras en TI	Mejora del sistema Informático	Inversión en Tecnología	 < 0 na $= 1$	En la apertura de la segunda tienda

Tabla N°16: Indicadores de Gestión (KPI)
(Fuente: Elaboración Propia)

6.3 Administración de contratos

La gestión de la empresa de muebles plegables considera un profesional exclusivo para la administración del contrato con la empresa elegida para la fabricación externa de los muebles, el cual deberá monitorear de forma permanente el contrato para su cumplimiento.

Para administrar correctamente este contrato no sólo basta con el manejo de los documentos contractuales, pues también debe ser considerado un seguimiento de la producción en fábrica, asegurando la calidad y servicio acordado.

Con la empresa adjudicada para la fabricación de muebles plegables se realizará un contrato a suma alzada por las cantidades de muebles requeridos, ya que este tipo de

contrato es el más adecuado porque implica menores riesgos para ambas partes, al basarse en un acuerdo de un precio fijo por la fabricación de los muebles considerando la adquisición de materias primas, confección y servicios de despacho y armado en el destino especificado por el cliente.

6.4 Gestión de Calidad

La gestión de calidad será un proceso permanente enfocado a cualquier acción que se tome con el fin de dar a los consumidores de los muebles plegables productos que satisfagan sus necesidades, asegurando el cumplimiento de los estándares necesarios para mantener la satisfacción del cliente en relación con la calidad de los muebles plegables.

El área de operaciones de Fold Desing velará por la calidad de los productos a través de las siguientes acciones que garantizarán la calidad de sus productos y fidelización de sus clientes:

- Selección del fabricante de muebles más apropiado que cumpla con los estándares de calidad definidos para cada producto.
- Controlar la calidad de las materias primas, producto en proceso y producto terminado a lo largo de la toda la etapa de producción, para lo cual se contará con una inspección en la fábrica de muebles.
- Obtención de certificación ISO 9001:2008 de los productos de Fold Desing, para proporcionar seguridad y confianza a los clientes que será percibida como un valor agregado del producto que están adquiriendo.
- Ingresar a la asociación de Chilena de Diseño (www.chilediseno.org), red de colaboración sin fines de lucro que reúne a las más importantes empresas de diseño nacional. Esta asociación tiene un área de innovación que permitirá a la empresa de muebles plegables estar a la vanguardia en sus diseños, además de participar en seminarios, exposiciones, ferias y publicaciones.

Para medir los resultados percibidos por los clientes, tanto por el producto con los servicios recibidos, se realizará una encuesta de satisfacción al cliente incluida en proceso de control de gestión de la empresa. (Ver Figura 38)

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE



1. CALIDAD DEL PRODUCTO

Una vez adquirido y utilizados nuestros productos, que calificación le daría de acuerdo a las siguientes características.

(5: Excelente 4: Muy Bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Malo)

	1	2	3	4	5	Observaciones
a. Calidad del producto						
b. Diseño						
c. Precio relativo a la calidad y el diseño						

2. CALIDAD DEL SERVICIO

	1	2	3	4	5	Observaciones
a. Publicidad						
b. Decoración y ambiente de la tienda						
c. Página web / e-mailing						
d. Atención del personal						
e. Personalización de productos						
f. Transporte y Entrega						
g. Postventa						

4. GENERAL

	1	2	3	4	5	Observaciones
a. Volvería a comprar nuestros productos						
b. Recomendaría nuestros productos						
c. Sugerencias						

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Figura 38. Encuesta de satisfacción al Cliente.
(Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo a los resultados obtenidos se deberá poner énfasis en mejorar los ítems que se encuentren deficientes (niveles 1 y 2) y potenciar las calificaciones superiores.

6.5 Sistemas de Información- TI

La empresa de muebles plegables trabajará con un software en la etapa de diseño que permita diseñar y modelar sus productos en tres dimensiones. El programa utilizar será **QuickMobel** ® desarrollado por Lineal Soft, el cuál es un programa de diseño y

7. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL DE LA EMPRESA

Establece la conformación de la estructura organizacional para llevar a cabo el plan estratégico, considerando la dotación de personal necesario, el levantamiento de sus funciones y la elaboración de un organigrama adecuado al tamaño y a la propuesta de valor de la empresa de muebles plegables.

7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es sencilla y funciona de manera adecuada para lograr la máxima eficiencia de sus recursos. Esta estructura se encarga de que cada área funcione de mejor manera para que la empresa cumpla con los objetivos que se han trazado.

El organigrama para "Fold Design" comprende una estructura vertical, ordenada jerárquicamente permitiendo que las decisiones sean tomadas de la alta gerencia y facilita la comunicación entre las 3 áreas operativas. El organigrama vertical permite una supervisión directa al subordinado y por consiguiente genera conductas en cuanto al sistema de administración y finanzas, producción y comercial (ver Figura 40).



Figura 40. Organigrama de la empresa de muebles plegables.
(Fuente: Elaboración propia)

7.2 Descripción de funciones y perfiles

La descripción de funciones y perfiles, considera las principales funciones, habilidades y conocimientos que se requieren para el negocio en los distintos cargos de la empresa de muebles plegables (ver Anexo C).

Con los cargos descritos se facilitará la etapa de selección del personal, además de ser la base para las evaluaciones de cada cargo y por consiguiente en sus compensaciones.

7.3 Proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación

Este proceso incluye estrategias para atraer y retener al personal más adecuado para la empresa de muebles plegables.

Se establece un proceso para la selección, contratación, inducción y capacitación de acuerdo a los cargos descritos en el Anexo C, con el objetivo de contar con el personal más idóneo en el desempeño de su cargo.

7.3.1 Proceso de reclutamiento

Para esta primera etapa del proceso se utilizará la convocatoria externa, es decir se emplearán los sitios de Internet especializados en el servicio de empleo como: laborum.com, linkedIn.cl, trabajando.com, entre otros. A través de estos sitios la empresa buscará sus candidatos para los puestos de trabajo disponibles, y las personas postularán a las ofertas con su currículum vitae. El aviso a publicar contendrá los datos del perfil según el cargo requerido a contratar.

7.3.2 Proceso de selección

Durante el proceso de selección se establece una comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, donde al cumplir con las exigencias establecidas se convierte en un candidato a ocupar el cargo vacante.

La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos quedará a cargo del Gerente General, ya que es la persona que autoriza las contrataciones al interior de la empresa.

En la Figura 41 se muestran las etapas para el proceso de selección.



Figura 41. Etapas para el proceso de selección.
(Fuente: Elaboración propia)

7.3.3 Proceso de Contratación

Una vez elegido el nuevo empleado, el encargado de personal le informará sobre el sueldo, los beneficios y la duración del contrato. Una vez reclutado se presenta a sus jefes y compañeros de trabajo e indica su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

7.3.4 Proceso de Inducción y capacitación

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador de "Fold Design" una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los objetivos de la empresa y su estructura se llevarán a cabo distintos planes para lograr la excelencia en el desempeño del personal.

- **Plan de Inducción.** Se realiza la primera semana de ingreso del trabajador con el objetivo de estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al Gerente General como al Jefe de área. El programa de inducción contempla conocer el proceso operativo de la empresa para posteriormente las funciones del cargo específico que desempeñará y como contribuye su rol al cumplimiento de metas de la organización.
- **Evaluación de desempeño.** Anualmente se desarrollará un proceso de evaluación 360°. Está proceso permite ser evaluados por el trabajador, sus pares, jefatura y subordinados obteniendo información de su entorno y de su autoevaluación. El Gerente General cierra el proceso culmina con la retroalimentación al trabajador de su evaluación y como resultado se genera un plan de mejora laboral a través de capacitaciones, reajustes de sueldos y plan de carrera.
- **Plan de capacitación.** Se desarrollará un plan de capacitación inicial con la finalidad de entregar crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de los trabajadores de la organización (cursos, seminarios, conferencias, etc.). En lo posible se buscara el apoyo de código SENCE para este tipo de actividades. Posteriormente este plan de capacitaciones variará dependiendo de las necesidades que presente la empresa y el personal (ver Tabla 17).

N°	Capacitación	Institución que imparte	Duración	Valor (p/p)
1	TÉCNICAS DE ATENCIÓN DE CLIENTES Y GESTIÓN COMERCIAL	AIT Chile	16 horas	\$ 64.000
2	TÉCNICAS DE VENTAS	LOGO ACCION	12 horas	\$ 121.200
3	TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO	ACTIL CHILE	16 horas	\$ 60.000
4	NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS	FUNDACION ADRA CAPACITA	16 horas	\$ 80.000
5	GESTION DE CONTRATOS DE PROYECTOS	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	16 horas	\$ 120.000
6	INNOVACION Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL (e-learning)	Training Chile Servicios De Capacitacion Spa)	60 horas	\$ 120.000

Tabla 17. Plan de Capacitación Inicial.

(Fuente: Elaboración propia con información de www.redcapacitación.cl)

Con este plan de capacitación se pretende reforzar las habilidades del personal frente al comportamiento del cliente, identificando gustos y nuevas tendencias, para facilitar así el proceso de decisión del cliente cuando solicite los servicios y asegurar de alguna manera su fidelidad, los cuales son parte de los objetivos estratégicos de la organización.

7.4 Condiciones laborales

Constituye las relaciones con los empleados, considerando la higiene, salud, seguridad y calidad de vida en el trabajo en la empresa.

Dentro de las políticas establecidas por "Fold Desing" para el personal se tiene:

- **Horario de trabajo:** El personal tendrá un horario de trabajo de 9:30 a 13:30 hrs. con una pausa para colación de una hora regresando a sus tareas a las 14:30 hasta las 18:30 horas. completando su jornada de trabajo de ocho horas diarias de lunes a viernes a excepción del área comercial la cual trabajará los días sábados de 10:00 a 15:00 hrs. para el cumplimiento de sus objetivos y metas de ventas, cumpliendo con el tope legal de 45 horas máximas de trabajo a la semana. Además se incorporará una cláusula en los contratos para el personal de ventas la cual señala que en base a un posible aumento de la demanda en temporada altas se podrán extender las jornadas de trabajo y se les reconocerá de acuerdo con la ley a través de horas extras.
- **Calidad de vida:** La empresa considerará las necesidades de sus empleados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa generando múltiples acciones enfocadas a mejorar la calidad de vida tanto de sus trabajadores como de sus familias, promoviendo la disminución del ausentismo laboral y generando un ambiente de trabajo saludable a través de la estimulación del autoestima de

los trabajadores y propiciando las relaciones humanas amables. Un ejemplo de ello será fomentar las relaciones sociales con celebraciones mensuales de cumpleaños de sus trabajadores y actividades de recreación junto con las familias de los trabajadores, entre otras actividades que serán propuestas por los mismos trabajadores y autorizadas por la gerencia.

7.5 Incentivos y compensaciones

Describe la metodología a adoptar por la empresa para reconocer los logros de sus trabajadores promoviendo una cultura de eficiencia en función de los resultados y jerarquía del cargo de la empresa.

De acuerdo al estudio de prácticas de vida de la sociedad chilena de gestión de personas (SGCP), existe un cambio profundo en los paradigmas de la compensación y los factores que gatilla la motivación de las personas, donde el dinero ha perdido su centro como protagonista de la compensación total.

Los incentivos o compensaciones adoptadas por "Fold Design" ayudarán a la retención y motivación de su personal a través de las siguientes prácticas:

- Remuneraciones: Se ofrecerán salarios iguales o mejores a los que otorga la competencia ajustándolos anualmente a través de IPC. Dentro de la empresa también se establecen diferenciaciones de salarios para el personal de acuerdo a sus responsabilidades y a la cantidad de trabajo para otorgar remuneraciones dignas y apropiadas para cada uno de los trabajadores.
- Compensaciones: Se considerará para todos los trabajadores la entrega de un bono anual por desempeño que corresponde al pago que recibe el empleado por cumplimiento de metas con respecto a las ventas y resultados de la empresa a lo largo de un año. Este bono tiene por objeto compensar y por consecuencia ayudar en la retención del personal.
- Seguros: La empresa proporcionará un seguro de salud complementario al sistema de salud elegido por el trabajador, con el cual podrá reembolsar parte de los gastos médicos, exámenes y medicamentos para él y su grupo familiar que no sean cubiertos por su plan de salud. Adicionalmente este seguro incluirá un seguro de vida dejando como beneficiario a sus familiares directos.
- Reconocimientos: La empresa dará una distinción a los trabajadores de acuerdo a los logros obtenidos a través de premios como días libres, prestamos de dinero para vacaciones u otro fin personal, entre otros negociados con el trabajador de acuerdo a sus intereses.
- Descuentos: Los trabajadores podrán acceder a descuentos en la compra de los productos de "Fold Design".

8 PLAN FINANCIERO DE LA EMPRESA

El plan financiero considera los requerimientos de inversión inicial, proyecciones de ventas y costos del negocio en un horizonte de 10 años.

8.1 Inversión inicial

El inicio de las actividades de la empresa involucrará una inversión inicial realizada en el periodo 0 que considera la, decoración de las instalaciones, el mobiliario, el equipamiento y gastos de constitución. Adicionalmente se consideran otras inversiones para las aperturas de la segunda y tercera tienda en el año 4 y año 7 respectivamente. (ver Tabla 18).

INVERSION INICIAL		
Concepto	Año 0	Año 4 y 7
Muebles Oficina	\$ 3.498.777	\$ 777.506
Equipos de oficinas y computación	\$ 4.400.000	\$ 900.000
Instalaciones	\$ 21.500.000	\$ 10.600.000
Licencias de software	\$ 534.600	\$ 118.800
Gastos de constitución	\$ 2.590.000	-
TOTAL INVERSION	\$ 32.523.377	\$ 12.396.306

Tabla 18. Requerimiento de inversión inicial (sin IVA)
(Fuente: Elaboración propia)

El detalle de esta inversión se presenta en el Anexo D (D-1 al D-4).

8.2 Ingresos

Los ingresos del proyecto provienen de las ventas de los muebles, considerando para su cálculo las proyecciones de ventas y los precios.

El plan de ventas del punto 5.9. proyecta vender durante el primer año un 70% de las ventas esperadas para una empresa pionera en el mercado, alcanzando el valor promedio de ventas para el segundo año con 1.212 unidades. Para los siguientes años el crecimiento de las ventas será: un 7% para el tercer año, un 10% al cuarto año, un 15% para el quinto año, un 20% de crecimiento del 20% del sexto año en adelante (ver Tabla 19).

PROYECCION DE VENTAS PERIODO 1 AL 10										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama-escritorio plegable	386	552	591	650	747	897	1076	1291	1549	1859
Escritorio plegable de pared	168	240	257	282	325	390	468	561	674	808
Mesa plegable	168	240	257	282	325	390	468	561	674	808
Otros complementos	126	180	193	212	244	292	351	421	505	606
TOTAL anual	848	1212	1297	1427	1641	1969	2362	2835	3402	4082
TOTAL mensual	71	101	108	119	137	164	197	236	283	340
Incrementos ventas	-30%	0%	7%	10%	15%	20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 19. Proyección de ventas anuales
(Fuente: Elaboración propia)

La Tabla 20 muestra los ingresos estimados para cada período de acuerdo a las ventas proyectadas y el precio determinado según la metodología expuesta en el punto 5.7.2 de este documento.

Detalle	PRECIO UNITARIO	PROYECCION DE VENTAS PERIODO 1 AL 5				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cama-escritorio plegable	\$ 779.176	\$ 301.073.510	\$ 430.105.014	\$ 474.018.736	\$ 521.420.610	\$ 599.633.701
Escritorio plegable de pared	\$ 359.813	\$ 60.448.500	\$ 86.355.000	\$ 95.171.846	\$ 104.689.030	\$ 120.392.385
Mesa plegable	\$ 347.558	\$ 58.389.660	\$ 83.413.800	\$ 91.930.349	\$ 101.123.384	\$ 116.291.891
Otros complementos	\$ 369.731	\$ 46.586.043	\$ 66.551.490	\$ 73.346.397	\$ 80.681.037	\$ 92.783.192
TOTAL anual		\$ 466.497.713	\$ 666.425.304	\$ 734.467.328	\$ 807.914.060	\$ 929.101.169
TOTAL mensual		\$ 38.874.809	\$ 55.535.442	\$ 61.205.611	\$ 67.326.172	\$ 77.425.097
Incrementos ventas		-30%	0%	7%	10%	15%

Detalle	PRECIO UNITARIO	PROYECCION DE VENTAS PERIODO 6 AL 10				
		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama-escritorio plegable	\$ 779.176	\$ 719.560.441	\$ 863.472.529	\$ 1.036.167.035	\$ 1.243.400.442	\$ 1.492.080.531
Escritorio plegable de pared	\$ 359.813	\$ 144.470.861	\$ 173.365.034	\$ 208.038.041	\$ 249.645.649	\$ 299.574.778
Mesa plegable	\$ 347.558	\$ 139.550.270	\$ 167.460.324	\$ 200.952.388	\$ 241.142.866	\$ 289.371.439
Otros complementos	\$ 369.731	\$ 111.339.831	\$ 133.607.797	\$ 160.329.356	\$ 192.395.228	\$ 230.874.273
TOTAL anual		\$ 1.114.921.403	\$ 1.337.905.684	\$ 1.605.486.821	\$ 1.926.584.185	\$ 2.311.901.022
TOTAL mensual		\$ 92.910.117	\$ 111.492.140	\$ 133.790.568	\$ 160.548.682	\$ 192.658.418
Incrementos ventas		20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 20. Ingresos estimados del año 1 al 10
(Fuente: Elaboración propia)

8.3 Costos fijos

Los costos fijos pueden definirse como la suma total de los costos de todos los insumos fijos asociados con la producción, considerando en su estimación el arriendo de las instalaciones, los gastos de oficinas, las remuneraciones del personal, gastos de marketing, servicios básicos, mantenciones de los servicios, licencia de software, entre otros. Estos costos fijos son incrementados en los años 4 y 7 con la apertura de las nuevas tiendas (ver Tabla 21)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Acumulado
Costos Fijos	-	\$210.769	\$223.244	\$223.244	\$267.947	\$266.947	\$266.947	\$313.131	\$313.024	\$313.024	\$313.024	\$ 2.711.302
Consumos Básicos	-	\$ 9.780	\$ 9.780	\$ 9.780	\$ 14.520	\$ 14.520	\$ 14.520	\$ 19.260	\$ 19.260	\$ 19.260	\$ 19.260	\$ 149.938
Telefonía fija	-	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 3.000
Energía eléctrica	-	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 18.600
Agua	-	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 55.800
Internet	-	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.260	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 13.018
Aseo e higienización de oficinas	-	\$ 3.840	\$ 3.840	\$ 3.840	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 7.680	\$ 7.680	\$ 7.680	\$ 7.680	\$ 59.520
Gastos de Oficina	-	\$ 24.900	\$ 23.400	\$ 23.400	\$ 36.700	\$ 35.700	\$ 35.700	\$ 49.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 48.900	\$ 376.400
Arriendo	-	\$ 19.500	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 28.600	\$ 27.600	\$ 27.600	\$ 38.200	\$ 37.200	\$ 37.200	\$ 37.200	\$ 289.100
Imprenta y papelería	-	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.100	\$ 2.100	\$ 2.100	\$ 2.100	\$ 16.500
Materiales de oficina	-	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 3.150	\$ 24.750
Suministros computacionales	-	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 8.250
Patentes comerciales	-	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 37.800
Gastos Mano de Obra Admin	-	\$163.876	\$179.070	\$179.070	\$202.858	\$202.858	\$202.858	\$227.561	\$227.561	\$227.561	\$227.561	\$ 2.040.833
Sueldo base	-	\$ 103.936	\$ 103.936	\$ 103.936	\$ 116.221	\$ 116.221	\$ 116.221	\$ 129.121	\$ 129.121	\$ 129.121	\$ 129.121	\$ 1.176.951
Gratificaciones	-	\$ 8.978	\$ 8.978	\$ 8.978	\$ 10.973	\$ 10.973	\$ 10.973	\$ 12.968	\$ 12.968	\$ 12.968	\$ 12.968	\$ 111.720
Bono por desempeño	-	\$ 10.140	\$ 10.140	\$ 10.140	\$ 11.370	\$ 11.370	\$ 11.370	\$ 12.661	\$ 12.661	\$ 12.661	\$ 12.661	\$ 115.174
AFP (12%)	-	\$ 12.287	\$ 12.287	\$ 12.287	\$ 13.761	\$ 13.761	\$ 13.761	\$ 15.309	\$ 15.309	\$ 15.309	\$ 15.309	\$ 139.381
Salud (7%)	-	\$ 7.275	\$ 7.275	\$ 7.275	\$ 8.135	\$ 8.135	\$ 8.135	\$ 9.038	\$ 9.038	\$ 9.038	\$ 9.038	\$ 82.387
Bono colación	-	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 80.640
Bono locomoción	-	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 80.640
Seguros de Salud y Vida	-	\$ 8.300	\$ 8.300	\$ 8.300	\$ 9.339	\$ 9.339	\$ 9.339	\$ 10.423	\$ 10.423	\$ 10.423	\$ 10.423	\$ 94.611
Indemnización por años de servicios	-	\$ -	\$ 10.489	\$ 10.489	\$ 11.919	\$ 11.919	\$ 11.919	\$ 13.401	\$ 13.401	\$ 13.401	\$ 13.401	\$ 110.340
Vacaciones	-	\$ -	\$ 4.705	\$ 4.705	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.300	\$ 5.920	\$ 5.920	\$ 5.920	\$ 5.920	\$ 48.990
Otros	-	\$ 535	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 816	\$ 7.875
Mantenimiento y reparación equipos de	-	\$ -	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 1.404
Mantenimiento instalaciones	-	\$ -	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 1.125
Licencias de software	-	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 5.346
Marketing	-	\$ 9.440	\$ 7.940	\$ 7.940	\$ 10.165	\$ 10.165	\$ 10.165	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 106.640
Plan de Marketing	-	\$ 9.440	\$ 7.940	\$ 7.940	\$ 10.165	\$ 10.165	\$ 10.165	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 12.706	\$ 106.640
Servicios Externos	-	\$ 2.238	\$ 2.238	\$ 2.238	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 3.782	\$ 3.782	\$ 3.782	\$ 29.615
Entrenamiento y Capacitaciones	-	\$ 2.238	\$ 2.238	\$ 2.238	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 2.889	\$ 3.782	\$ 3.782	\$ 3.782	\$ 29.615

Tabla 21. Proyección de costos fijos netos (en miles)
(Fuente: Elaboración propia)

8.3.1 Arriendo de instalaciones

El costo de arriendo mensual de las instalaciones, se obtiene cotizando en sitio www.portainmobiliario.cl, para un local comercial de una superficie de 300 m² en total, con una planta libre de 112 m² especial para el showroom de la exhibición de muebles plegables por un valor de \$1.500.000 mensual. Posteriormente los años 4 y 7 se consideran las aperturas de la segunda y tercera tienda de muebles plegables (ver Tabla 22).

INSTALACIONES				
Concepto	Año 0			Año 4 y 7
	Unidades	PU (\$)	Total (\$)	Total (\$)
Arriendo instalaciones	12	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 9.600.000
TOTAL (\$)			\$ 20.000.000	\$ 10.600.000

Tabla 22. Costo anual en arriendo de instalaciones
(Fuente: Elaboración propia)

8.3.2 Remuneraciones del personal

Se estiman las remuneraciones del personal de acuerdo al informe de los salarios de mercado (2014), desarrollado por www.trabajando.com, cuyas remuneraciones están calculadas en base a las ofertas su portal (ver Tabla 23)

	Gerente General	Jefe Administración y Finanzas	Jefe Comercial	Administrador de Contrato	Diseñador	Encargado de servicio al cliente	Administrativo Contable	Vendedor
Sueldo base	\$ 1.915.196	\$ 1.365.199	\$ 1.092.499	\$ 858.749	\$ 875.481	\$ 785.481	\$ 693.681	\$ 511.881
Gratificaciones	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125	\$ 83.125
Bono desempeño	\$ 181.679	\$ 131.676	\$ 104.376	\$ 85.001	\$ 87.644	\$ 77.644	\$ 69.444	\$ 51.244
AFP (12%)	\$ 189.102	\$ 189.102	\$ 131.100	\$ 103.050	\$ 105.058	\$ 94.258	\$ 83.242	\$ 61.426
Salud (7%)	\$ 134.064	\$ 95.564	\$ 76.475	\$ 60.112	\$ 61.284	\$ 54.984	\$ 48.558	\$ 35.832
Bono colación	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Bono locomoción	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Seguros de Salud y Vida	\$ 145.684	\$ 108.524	\$ 86.577	\$ 69.260	\$ 70.573	\$ 63.758	\$ 56.922	\$ 43.272
Indemnización	\$ 176.527	\$ 130.694	\$ 107.969	\$ 88.490	\$ 89.884	\$ 82.384	\$ 74.734	\$ 59.584
Vacaciones	\$ 83.263	\$ 60.347	\$ 48.984	\$ 39.245	\$ 39.942	\$ 36.192	\$ 32.367	\$ 24.792
Costo Empresa	\$ 3.028.640	\$ 2.284.230	\$ 1.851.105	\$ 1.507.032	\$ 1.532.990	\$ 1.397.825	\$ 1.262.072	\$ 1.982.310

Tabla 23. Estimación de remuneraciones
(Fuente: Elaboración propia)

Con la apertura de las nuevas tiendas los años 4 y 7, se considera doble fuerza de ventas, alineado con el pronóstico de ventas que presentará un mayor crecimiento.(ver Tabla 24)

	Total Remuneración Anual (Año 1)	Total Remuneración Anual (Año 2 al 3)	Total Remuneración Anual (Año 4 al 6)	Total Remuneración Anual (Año 7 al 10)
Sueldo base	\$ 103.935.503	\$ 103.935.503	\$ 116.220.638	\$ 129.120.706
Gratificaciones	\$ 8.977.500	\$ 8.977.500	\$ 10.972.500	\$ 12.967.500
Bono desempeño	\$ 10.140.247	\$ 10.140.247	\$ 11.370.112	\$ 12.660.794
AFP (12%)	\$ 12.286.939	\$ 12.286.939	\$ 13.761.155	\$ 15.309.163
Salud (7%)	\$ 7.275.485	\$ 7.275.485	\$ 8.135.445	\$ 9.038.449
Bono colación	\$ 6.480.000	\$ 6.480.000	\$ 7.920.000	\$ 9.360.000
Bono locomoción	\$ 6.480.000	\$ 6.480.000	\$ 7.920.000	\$ 9.360.000
Seguros de Salud y Vida	\$ 8.300.232	\$ 8.300.232	\$ 9.338.763	\$ 10.423.423
Indemnización	\$ 0	\$ 10.489.417	\$ 11.919.428	\$ 13.400.684
Vacaciones	\$ 0	\$ 4.704.708	\$ 5.299.714	\$ 5.920.342
Costo Empresa	\$ 163.875.906	\$ 179.070.031	\$ 202.857.755	\$ 227.561.061

Tabla 24. Proyección anual de remuneraciones del año 1 al 3, 4 al 6 y 7 al 10.
(Fuente: elaboración propia)

8.3.3 Servicios

Los costos de los servicios básicos se obtienen a partir de las tarifas de cada proveedor del servicio estimando su consumo de acuerdo a los requerimientos dados por las instalaciones de la empresa y considerando la apertura de las tiendas los años 4 y 7 (ver Tabla 25).

SERVICIOS BASICOS				
Concepto	Mensual (\$)	Año 1 al 3	Año 4 al 6	Año 7 al 10
Agua	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Luz	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000
Teléfono	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 7.200.000
Internet	\$ 69.990	\$ 839.880	\$ 1.259.820	\$ 1.679.760
Aseo e higienización	\$ 320.000	\$ 3.840.000	\$ 5.760.000	\$ 7.680.000
TOTAL	\$ 814.990	\$ 9.779.880	\$ 14.519.820	\$ 19.259.760

Tabla 25. Costos de servicios básicos
(Fuente: Elaboración propia)

8.3.4 Marketing

En la Tabla 26 se muestran los costos asociados a las actividades de marketing y publicidad que serán implementadas en cada periodo, considerando las aperturas de las nuevas tiendas en año 4 y 7 respectivamente.

PLAN DE MARKETING						
Concepto	Año 0			Año 1 al 3	Año 4 al 6	Año 7 al 10
	Uni	PU (\$)	Total Anual (\$)	Total Anual (\$)	Total Anual (\$)	Total Anual (\$)
Creación de página web	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	-	-	-
Mantenición de página web	12	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 1.440.000	\$ 1.800.000
Publicidad en redes sociales	12	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 300.000	\$ 375.000
Imprenta de volantes informativos	20000	\$ 100	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.125.000
Publicaciones en revistas	6	\$ 350.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.625.000	\$ 3.281.250
Participación en ferias del rubro	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.125.000
Encuesta de satisfacción al cliente	4	\$ 100.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 625.000
e-mailing	12	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 300.000	\$ 375.000
TOTAL (\$)			\$ 9.440.000	\$ 7.940.000	\$ 10.165.000	\$ 12.706.250

Tabla 26. Costos del Plan de Marketing
(Fuente: Elaboración propia)

8.3.5 Otros costos fijos

Para la estimación de costos fijos se estimaron además los costos de materiales de oficinas, patentes comerciales, licencias y mantenencias.

8.4 Costos Variables

Los costos variables, son los que se relacionan con los productos disponibles para la venta. Estos costos son obtenidos del promedio de las cotizaciones realizadas por los proveedores fabricantes de muebles, con años de experiencia en el mercado y de excelente calidad en sus productos y servicios. Estos costos variables incluyen el transporte desde la empresa productora hasta el domicilio del cliente (ver Tabla 27).

PROYECCION DE COSTOS PERIODO 1 AL 5					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cama-escritorio plegable	\$ 211.279.656	\$ 301.828.080	\$ 322.956.046	\$ 355.251.650	\$ 408.539.398
Escritorio plegable de pared	\$ 42.420.000	\$ 60.600.000	\$ 64.842.000	\$ 71.326.200	\$ 82.025.130
Mesa plegable	\$ 40.975.200	\$ 58.536.000	\$ 62.633.520	\$ 68.896.872	\$ 79.231.403
Otros complementos	\$ 32.691.960	\$ 46.702.800	\$ 49.971.996	\$ 54.969.196	\$ 63.214.575
TOTAL anual	\$ 327.366.816	\$ 467.666.880	\$ 500.403.562	\$ 550.443.918	\$ 633.010.505
TOTAL mensual	\$ 27.280.568	\$ 38.972.240	\$ 41.700.297	\$ 45.870.326	\$ 52.750.875
Incrementos ventas	-30%	0%	7%	10%	15%

PROYECCION DE COSTOS PERIODO 5 AL 10					
Detalle	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cama-escritorio plegable	\$ 490.247.277	\$ 588.296.733	\$ 705.956.079	\$ 847.147.295	\$ 1.016.576.754
Escritorio plegable de pared	\$ 98.430.156	\$ 118.116.187	\$ 141.739.425	\$ 170.087.310	\$ 204.104.771
Mesa plegable	\$ 95.077.683	\$ 114.093.220	\$ 136.911.864	\$ 164.294.237	\$ 197.153.084
Otros complementos	\$ 75.857.490	\$ 91.028.988	\$ 109.234.785	\$ 131.081.743	\$ 157.298.091
TOTAL anual	\$ 759.612.607	\$ 911.535.128	\$ 1.093.842.153	\$ 1.312.610.584	\$ 1.575.132.701
TOTAL mensual	\$ 63.301.051	\$ 75.961.261	\$ 91.153.513	\$ 109.384.215	\$ 131.261.058
Incrementos ventas	20%	20%	20%	20%	20%

Tabla 27. Proyección de Costos variables del año 1 al 10 (sin IVA)
(Fuente: Elaboración propia con cotizaciones de Fabricantes)

8.5 Depreciación

Debido a que los activos adquiridos son sencillos, de bajo costo y no existe compra de algún activo especializado, considerando despreciable toda depreciación.

8.6 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el margen de seguridad que se tiene para cumplir con las obligaciones a corto plazo y asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo.

Para el cálculo de este concepto se utiliza el "*método de déficit acumulado máximo*", el cual equivale a la máxima diferencia acumulada entre los flujos de ingresos y egresos de caja proyectados a lo largo del periodo de evaluación.

En la tabla 28 se muestra que el déficit acumulado máximo corresponde al del periodo del año 2 equivalente a \$96.123.377. Por tanto este monto correspondería al capital de trabajo requerido para financiar al inicio del proyecto, es decir en el año 0.

Detalle	Proyección de Flujo de caja año 1 al 5				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 466.497.713	\$ 666.425.304	\$ 734.467.328	\$ 807.914.060	\$ 929.101.169
Egresos Totales	\$ 538.135.602	\$ 690.910.791	\$ 723.647.473	\$ 818.390.893	\$ 899.957.480
Flujo de Caja neto	-\$ 71.637.889	-\$ 24.485.487	\$ 10.819.855	-\$ 10.476.832	\$ 29.143.689
Flujo de Caja acumulado	-\$ 71.637.889	-\$ 96.123.377	-\$ 85.303.522	-\$ 95.780.355	-\$ 66.636.666

Detalle	Proyección de Flujo de caja año 2 al 10				
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas	\$ 1.114.921.403	\$ 1.337.905.684	\$ 1.605.486.821	\$ 1.926.584.185	\$ 2.311.901.022
Egresos Totales	\$ 1.026.559.581	\$ 1.224.666.599	\$ 1.406.866.424	\$ 1.625.634.855	\$ 1.888.156.972
Flujo de Caja neto	\$ 88.361.822	\$ 113.239.085	\$ 198.620.396	\$ 300.949.330	\$ 423.744.050
Flujo de Caja acumulado	\$ 21.725.156	\$ 134.964.241	\$ 333.584.638	\$ 634.533.968	\$ 1.058.278.018

Tabla 28. Flujo de Caja acumulado para el periodo 1 al 5
(Fuente: Elaboración propia)

8.7 Flujo de caja

Los flujos de ingresos y egresos se consideran para un periodo de 10 años. La inversión inicial se realiza en el periodo 0 e incluye el capital de trabajo requerido para cumplir con los compromisos adquiridos a corto plazo.

Se establece la estructura de capital para el financiamiento del proyecto de acuerdo a los requerimientos de inversión inicial, donde se aporta un 30% con capitales propios y un 70% con crédito bancario (ver Tabla 29).

	%	Valor
Capital propio	30	\$ 38.594.026
Crédito Bancario	70	\$ 90.052.728
TOTAL	100	\$ 128.646.754

Tabla 29. Estructura de Capital
(Fuente: Elaboración propia)

El crédito bancario se solicita a una tasa del 1,25% mensual, publicada por el Banco Estado en octubre del 2014 en su campaña de financiamiento para las microempresas hasta un plazo de 60 meses. Se decide cancelar el préstamo en 5 años en cuota iguales (ver Tabla 30).

CREDITO BANCARIO				
Monto prestamo	\$ 90.052.728			
Plazo	5 años			
Tasa de interes	15,00%			
Periodo	Monto	Amort. Capital	Interés	Cuota
1	90.052.728			
2	76.696.508	13.356.220	13.507.909	26.864.129
3	61.336.855	15.359.653	11.504.476	26.864.129
4	43.673.254	17.663.601	9.200.528	26.864.129
5	23.360.112	20.313.141	6.550.988	26.864.129
5	0	23.360.112	3.504.017	26.864.129
TOTAL		90.052.727	44.267.918	134.320.645

Tabla 30. Cálculo de cuota anual para crédito bancario
(Fuente: Elaboración propia)

En la Tabla 31, se aprecia que en el resultado operacional de los primeros años generan pérdidas debido a que el nivel de ingresos no alcanza a cubrir los costos de la operación y otros gastos.

Durante los primeros períodos no se pagará impuesto a la renta hasta que las utilidades puedan cubrir las pérdidas de los períodos anteriores. Esto ocurre recién al año 7.

Al final de la tabla están los flujos de caja netos (sin IVA) con el crédito bancario y sin crédito bancario, para efectos del cálculo de los índices de rentabilidad (ver Tabla 31a y 31b).

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL						
Inversión requerida	(32.523.377)				(12.396.306)	
Capital de Trabajo	(96.123.377)					
Capital propio	38.594.026					
Prestamo Bancario	90.052.728					
INGRESOS NETOS	-	466.497.713	666.425.304	734.467.328	807.914.060	929.101.169
Ingresos por ventas	-	466.497.713	666.425.304	734.467.328	807.914.060	929.101.169
COSTOS VARIABLES	-	327.366.816	467.666.880	500.403.562	550.443.918	633.010.505
Costo de Ventas	-	327.366.816	467.666.880	500.403.562	550.443.918	633.010.505
COSTOS FIJOS	-	210.768.786	223.243.911	223.243.911	267.946.975	266.946.975
Consumos Básicos	-	9.779.880	9.779.880	9.779.880	14.519.820	14.519.820
Agua	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Energía eléctrica	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.800.000	1.800.000
Telefonía fija	-	3.600.000	3.600.000	3.600.000	5.400.000	5.400.000
Internet	-	839.880	839.880	839.880	1.259.820	1.259.820
Aseo e higienización de oficinas	-	3.840.000	3.840.000	3.840.000	5.760.000	5.760.000
Gastos de Oficina	-	24.900.000	23.400.000	23.400.000	36.700.000	35.700.000
Arriendo	-	19.500.000	18.000.000	18.000.000	28.600.000	27.600.000
Imprenta y papelería	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.500.000	1.500.000
Materiales de oficina	-	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.250.000	2.250.000
Suministros computacionales	-	600.000	600.000	600.000	750.000	750.000
Patentes comerciales	-	1.800.000	1.800.000	1.800.000	3.600.000	3.600.000
Gastos Mano de Obra Admin	-	163.875.906	179.070.031	179.070.031	202.857.755	202.857.755
Sueldo base	-	103.935.503	103.935.503	103.935.503	116.220.638	116.220.638
Gratificaciones	-	8.977.500	8.977.500	8.977.500	10.972.500	10.972.500
Bono por desempeño	-	10.140.247	10.140.247	10.140.247	11.370.112	11.370.112
AFP (12%)	-	12.286.939	12.286.939	12.286.939	13.761.155	13.761.155
Salud (7%)	-	7.275.485	7.275.485	7.275.485	8.135.445	8.135.445
Bono colación	-	6.480.000	6.480.000	6.480.000	7.920.000	7.920.000
Bono locomoción	-	6.480.000	6.480.000	6.480.000	7.920.000	7.920.000
Seguros de Salud y Vida	-	8.300.232	8.300.232	8.300.232	9.338.763	9.338.763
Indemnización por años de servicios	-	0	10.489.417	10.489.417	11.919.428	11.919.428
Vacaciones proporcionales	-	0	4.704.708	4.704.708	5.299.714	5.299.714
Mantenimiento de Oficinas	-	534.600	815.600	815.600	815.600	815.600
Mantenimiento y reparación equipos	-	0	156.000	156.000	156.000	156.000
Mantenimiento instalaciones	-	0	125.000	125.000	125.000	125.000
Licencias de software	-	534.600	534.600	534.600	534.600	534.600
Marketing	-	9.440.000	7.940.000	7.940.000	10.165.000	10.165.000
Plan de Marketing	-	9.440.000	7.940.000	7.940.000	10.165.000	10.165.000
Servicios Externos	-	2.238.400	2.238.400	2.238.400	2.888.800	2.888.800
Entrenamiento y Capacitaciones	-	2.238.400	2.238.400	2.238.400	2.888.800	2.888.800
EBITDA	-	(71.637.889)	(24.485.487)	10.819.855	1.919.474	29.143.689
Pago de intereses	-	13.507.909	11.504.476	9.200.528	6.550.988	3.504.017
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-	(85.145.798)	(35.989.963)	1.619.327	(4.631.514)	25.639.672
Impuestos de la renta	-	0	0	0	0	0
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	-	(85.145.798)	(35.989.963)	1.619.327	(4.631.514)	25.639.672
Amortización de deuda	-	13.356.220	15.359.653	17.663.601	20.313.141	23.360.112
FLUJO DE CAJA NETO	-	(98.502.018)	(51.349.616)	(16.044.274)	(24.944.655)	2.279.560
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	(128.646.754)	(71.637.889)	(24.485.487)	27.880.559	1.535.579	23.314.951

Tabla 31a. Flujo de caja neto periodo 0 al 5.
(Fuente: Elaboración propia)

FLUJO DE CAJA	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Total
INVERSION INICIAL						
Inversión requerida		(12.396.306)				(57.315.989)
Capital de Trabajo						(96.123.377)
Capital propio						38.594.026
Prestamo Bancario						90.052.728
INGRESOS NETOS	1.114.921.403	1.337.905.684	1.605.486.821	1.926.584.185	2.311.901.022	11.901.204.688
Ingresos por ventas	1.114.921.403	1.337.905.684	1.605.486.821	1.926.584.185	2.311.901.022	11.901.204.688
COSTOS VARIABLES	759.612.607	911.535.128	1.093.842.153	1.312.610.584	1.575.132.701	8.131.624.853
Costo de Ventas	759.612.607	911.535.128	1.093.842.153	1.312.610.584	1.575.132.701	8.131.624.853
COSTOS FIJOS	266.946.975	313.131.471	313.024.271	313.024.271	313.024.271	2.711.301.817
Consumos Básicos	14.519.820	19.259.760	19.259.760	19.259.760	19.259.760	149.938.140
Agua	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.000.000
Energía eléctrica	1.800.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	18.600.000
Telefonía fija	5.400.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	55.800.000
Internet	1.259.820	1.679.760	1.679.760	1.679.760	1.679.760	13.018.140
Aseo e higienización de oficinas	5.760.000	7.680.000	7.680.000	7.680.000	7.680.000	59.520.000
Gastos de Oficina	35.700.000	49.900.000	48.900.000	48.900.000	48.900.000	376.400.000
Arriendo	27.600.000	38.200.000	37.200.000	37.200.000	37.200.000	289.100.000
Imprenta y papelería	1.500.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000	16.500.000
Materiales de oficina	2.250.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	24.750.000
Suministros computacionales	750.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	8.250.000
Patentes comerciales	3.600.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	37.800.000
Gastos Mano de Obra Admin	202.857.755	227.561.061	227.561.061	227.561.061	227.561.061	2.040.833.477
Sueldo base	116.220.638	129.120.706	129.120.706	129.120.706	129.120.706	1.176.951.246
Gratificaciones	10.972.500	12.967.500	12.967.500	12.967.500	12.967.500	111.720.000
Bono por desempeño	11.370.112	12.660.794	12.660.794	12.660.794	12.660.794	115.174.254
AFP (12%)	13.761.155	15.309.163	15.309.163	15.309.163	15.309.163	139.380.932
Salud (7%)	8.135.445	9.038.449	9.038.449	9.038.449	9.038.449	82.386.587
Bono colación	7.920.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000	80.640.000
Bono locomoción	7.920.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000	9.360.000	80.640.000
Seguros de Salud y Vida	9.338.763	10.423.423	10.423.423	10.423.423	10.423.423	94.610.678
Indemnización por años de servicios	11.919.428	13.400.684	13.400.684	13.400.684	13.400.684	110.339.854
Vacaciones proporcionales	5.299.714	5.920.342	5.920.342	5.920.342	5.920.342	48.989.927
Mantenión de Oficinas	815.600	815.600	815.600	815.600	815.600	7.875.000
Mantenión y reparación equipos	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	1.404.000
Mantenión instalaciones	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.125.000
Licencias de software	534.600	534.600	534.600	534.600	534.600	5.346.000
Marketing	10.165.000	12.706.250	12.706.250	12.706.250	12.706.250	106.640.000
Plan de Marketing	10.165.000	12.706.250	12.706.250	12.706.250	12.706.250	106.640.000
Servicios Externos	2.888.800	2.888.800	3.781.600	3.781.600	3.781.600	29.615.200
Entrenamiento y Capacitaciones	2.888.800	2.888.800	3.781.600	3.781.600	3.781.600	29.615.200
EBITDA	88.361.822	125.635.391	198.620.396	300.949.330	423.744.050	1.058.278.018
Pago de intereses	-	-	-	-	-	44.267.918
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	88.361.822	125.635.391	198.620.396	300.949.330	423.744.050	1.014.010.100
Impuestos de la renta	0	23.097.787	39.724.079	60.189.866	84.748.810	207.760.542
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	88.361.822	102.537.604	158.896.317	240.759.464	338.995.240	831.042.169
Amortización de deuda	-	-	-	-	-	90.052.727
FLUJO DE CAJA NETO	88.361.822	102.537.604	158.896.317	240.759.464	338.995.240	741.089.442
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	70.689.457	100.508.313	158.896.317	240.759.464	338.995.240	737.809.750

Tabla 31b. Flujo de caja neto periodo 6 al 10.
(Fuente: Elaboración propia)

8.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento a utilizar para el cálculo de rentabilidad del proyecto será la tasa de mercado más una prima por riesgo. La prima por riesgo toma en consideración que el negocio de muebles plegables es nuevo y poco conocido.

El promedio de tasas de descuento del negocio del retail es un 15% anual, por tanto considerando un premio por el mayor riesgo que tiene un nuevo negocio, se utilizará para su la evaluación económica una tasa de descuento del 20% anual.

8.8 Valor actual neto y tasa Interna de retorno

El valor actual neto (VAN) entrega el monto de beneficios reales que un proyecto aportaría al inversionista privado y considera tanto el valor cronológico del dinero, como su costo de oportunidad. Cuando el valor actual neto tiene un signo positivo muestra un resultado satisfactorio, en caso de ser negativo será lo contrario.

La TIR es el indicador en el cual el VAN es igual a 0, es decir, donde los ingresos netos y egresos de inversión se igualan en sus valores actualizados.

Una vez realizada la proyección económica del negocio, se realiza la evaluación financiera del proyecto determinando un VAN para el proyecto puro y proyecto con financiamiento. Para ambos casos el VAN es mayor a cero, sin embargo su VAN es mayor del proyecto con financiamiento por tanto significa que el negocio es más atractivo de acuerdo a esas condiciones de financiamiento (ver Tabla 32)

PROYECTO PURO	VAN (20%)	10.984.479
	TIR	20,85%
PROYECTO FINANCIADO	VAN (20%)	58.446.450
	TIR	26,50%

**Tabla 32.Cálculo de VAN y TIR
(Fuente: Elaboración propia)**

Por otro lado se obtiene una TIR para el proyecto financiado con crédito bancario. La TIR es un 26,50%, superior a la tasa de descuento considerada para el cálculo. Esto significa que el proyecto retorna el capital invertido más una ganancia adicional.

8.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos, es decir, corresponde al punto donde se tiene un beneficio igual a cero y está dado por la siguiente fórmula:

$$Q = CF / (P - CV)$$

CF: Costo Fijo

CV: Costo Variable

P: Precio

En la Tabla 33 se muestran los datos necesarios para el cálculo del punto de equilibrio considerando los datos de los costos y precios de "Fold Design".

Costo Fijo				
149.938.140				

Costos Variables				
Cama	Escritorio	Mesa	Otros	Promedio
546.790	252.500	243.900	259.460	325.663

Precios				
Cama	Escritorio	Mesa	Otros	Promedio
779.176	359.813	347.558	369.731	464.069

Tabla 33. Datos considerados para el cálculo del punto de equilibrio (Fuente: Elaboración propia)

Donde,

Q= 1.083 unidades.

Por tanto la cantidad mínima requerida de muebles a vender el primer año para que el proyecto genere beneficios es de 1.084 unidades. Sin embargo, la cantidad proyectada en el plan de ventas del proyecto para el primer año es menor con 848 unidades, generando pérdidas que serán compensadas a partir del segundo año donde se estiman ventas por 1.212 unidades que están sobre la cantidad mínima requerida generando beneficios de ahí en adelante.

El volumen de ventas inferior a lo requerido para el primer año es parte de la estrategia de penetración del producto, ya que al ser una empresa pionera con un producto nuevo, se estima que las ventas del primer año sean un 30% menor al promedio del mercado.

8.10 Recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivos de una inversión recuperen su inversión inicial.

Para el proyecto de Fold Design se produce el período de recuperación de la inversión inicial de \$128.646.754 en el año 8, donde el flujo de caja acumulado a ese período alcanza a cubrir la inversión realizada en el año 0.(ver Tabla 34)

Proyección de Flujo de Caja año 1 al 10		
Inversión periodo 0 : \$ 128.646.754		
Periodo	Flujo de Caja neto	Flujo de Caja acumulado
Año 1	-\$ 98.502.018	-\$ 98.502.018
Año 2	-\$ 51.349.616	-\$ 149.851.635
Año 3	-\$ 16.044.274	-\$ 165.895.909
Año 4	-\$ 24.944.655	-\$ 190.840.565
Año 5	\$ 2.279.560	-\$ 188.561.005
Año 6	\$ 88.361.822	-\$ 100.199.183
Año 7	\$ 102.537.604	\$ 2.338.421
Año 8	\$ 158.896.317	\$ 161.234.738
Año 9	\$ 240.759.464	\$ 401.994.202
Año 10	\$ 339.095.240	\$ 741.089.442

Tabla 34. Proyección de Flujo de caja año 1 al 10.
(Fuente: Elaboración propia)

8.11 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se determina para conocer ante un incremento en las variables de la economía, como impactan en el proyecto. De esta forma se obtiene un conocimiento más amplio en caso de una variación de los factores económicos.

Para el estudio de las sensibilidad se tomaron en cuenta el cálculo del VAN y la TIR para variaciones de precios de los productos, costos de fabricación y volúmenes de venta para el proyecto, considerando como base el año 1.

8.11.1 Sensibilidad de precios Productos

En su cálculo se utiliza como base los precios establecidos para el año 1 con una variación de $\pm 5\%$ (ver Tabla 35).

Sensibilidad de Precio Productos						
Variación	Precio				VAN	TIR
	Cama	Escritorio	Mesa	Otros		
-5%	740.217	341.822	330.180	351.244	-108.772.927	9,0%
0%	779.176	359.813	347.558	369.731	58.446.450	26,5%
5%	818.135	377.803	364.935	388.217	225.665.827	50,4%

Tabla 35. Sensibilidad de precios productos.
(Fuente: Elaboración propia)

8.11.2 Sensibilidad de Ventas Productos

La tabla 36 muestra la sensibilidad en el volumen de venta de los productos con una variación de $\pm 5\%$, utilizando como base los precios para el año 1.

Sensibilidad de Volumen Ventas Productos						
Variación	Ventas				VAN	TIR
	Cama	Escritorio	Mesa	Otros		
-5%	367	184	184	120	5.961.761	20,6%
0%	386	193	193	126	58.446.450	26,5%
5%	406	203	203	132	110.931.139	32,9%

Tabla 36. Sensibilidad del volumen de ventas productos.
(Fuente: Elaboración propia)

8.11.3 Sensibilidad de Costos Fabricación de los Productos.

Calculado en base a los precios establecidos para el año 1 con una variación de $\pm 5\%$ (ver Tabla 37).

Sensibilidad de Costos Fabricación de los Productos						
Variación	Ventas				VAN	TIR
	Cama	Escritorio	Mesa	Otros		
-5%	519.451	239.875	231.705	246.487	173.181.138	41,8%
0%	546.790	252.500	243.900	259.460	58.446.450	26,5%
5%	574.130	265.125	256.095	272.433	-56.288.238	14,2%

Tabla 37. Sensibilidad de los costos de fabricación de los productos.
(Fuente: Elaboración propia)

Los resultados indican que la empresa Fold Design presenta una mayor sensibilidad a los costos de fabricación y a los precios de los productos que a los volúmenes de ventas. Además una variación de un aumento de un 5% en los precios de los productos es más sensible que un aumento del 5% del costo de los productos, por tanto se debe tener mayor precaución en mantener los precios de ventas y si es factible aumentarlos

en el tiempo lo que ayudará a mejorar sustancialmente los resultados de la empresa, ya que un aumento en los precios de un 5% significan cuadruplicar VAN y duplicar la TIR del proyecto.

9 PLAN DE IMPLEMENTACION

Para la implementación del Plan de Negocios se propone un conjunto de actividades que forman parte de la etapa inicial por un periodo de 1 año.

La implementación de la empresa está conformada de una serie de hitos claves, tales como la búsqueda de financiamiento, el arriendo de instalaciones, alianza estratégica con la empresa productora, elaboración de piezas publicitarias, elaboración de contratos con personal y con proveedores, reclutamiento, selección y entrenamiento de personal, compra e instalación de equipos, constitución legal, puesta en marcha hasta el inicio de operaciones (ver Tabla 33).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN EMPRESA DE MUEBLES PLEGABLES

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
TOTAL TIEMPO : 12 meses																								
Constitución de la sociedad																								
Búsqueda de financiamiento																								
Alianzas con productor de muebles																								
Elaboración de contratos																								
Reclutamiento, selección y entrenamiento del personal																								
Arriendos de instalaciones																								
Creación de página web																								
Desarrollo de piezas publicitarias																								
Tramitación de patente comercial																								
Compra de muebles y equipos																								
Instalaciones de Oficinas y showroom																								
implementación de Estrategia Comercial																								
Inicio de Operaciones																								

**Tabla 33. Plan de Implementación
(Elaboración propia)**

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

A través de los diferentes estudios realizados durante la elaboración del proyecto de tesis, se pudo determinar que es factible la creación de la empresa que se dedique a la comercialización de muebles plegables para optimizar espacios pequeños.

En el desarrollo del estudio de mercado, se pudo constatar que existe demanda por este tipo de muebles, teniendo la preferencia de compra por la cama-escritorio plegables y en un segundo lugar por la mesa plegable y el escritorio plegable. Además, gracias a la encuesta realizada se pudo validar que resulta atractivo para el cliente la multifuncionalidad del producto, ya que permiten ahorrar espacios, es decir, el cliente lo percibe como un producto con un valor agregado y diferenciado.

También se analizó la oferta, donde se identificó a los distintos competidores existentes en el mercado, así como sus principales características.

Basado en el análisis de la cadena de valor de la empresa, se determinó un outsourcing para externalizar la fabricación de los muebles y su despacho, ya que este proceso no forma parte de las actividades que crean valor a la compañía. Sin embargo, siempre se deberá tener en cuenta los parámetros de calidad del producto al momento previo de enviar el producto al cliente.

Para determinar la fijación de precios se agregó un porcentaje establecido al costo de fabricación del producto y sin dejar de lado los valores de la competencia, ya que es una de las metodologías más acertadas para la comercialización de muebles.

Las estimaciones de ingresos para el primer año provienen de la frecuencia de ventas del mercado para una empresa en etapa de introducción de su producto. Se estima vender 848 unidades de muebles plegables con una frecuencia mensual de 32 camas, 14 escritorios, 14 mesas y 11 complementos de muebles. Para los ingresos posteriores, se considera alcanzar las ventas promedio de mercado para una empresa pionera el segundo año, un crecimiento de un 7% el tercer año, un 10% para el cuarto año, un 15% para el quinto y un crecimiento del 20% del sexto año en adelante.

En el estudio financiero se llegó a determinar que la inversión inicial es de \$32.523.377 para adquirir los activos iniciales del año 0, \$12.396.306 para el año 4 y \$12.396.306 para el año 7. También se requiere un capital de trabajo para un año por \$110.726.935, lo cual da un total de inversión para el año cero de \$128.646.754. En cuanto a los costos, se tienen costos fijos por \$210.768.786 y costos variables por \$327.366.816 para el primer año. Adicionalmente se considera un financiamiento bancario del 70% de la inversión total, equivalente a \$90.052.728. Tomando en cuenta todos estos datos y las estimaciones de ingresos se pudo determinar el flujo de caja financiando para los primeros 4 periodos generan pérdidas por \$98.502.018, \$51.349.616, \$16.044.274 y \$24.944.655 respectivamente y del quinto año comienza a generar ganancias netas por

\$2.279.560 después de impuestos y amortizaciones.

El proyecto de muebles plegables tendrá una duración de 10 años de los cuales en el año 8 se recuperaría la inversión realizada inicialmente. La factibilidad del proyecto está comprobada por el VAN mayor a cero por \$58.446.450, calculado con una tasa de descuento del 20% que incluye un factor de riesgo por ser un producto nuevo. Adicionalmente la TIR del 26,50% superior a la tasa de descuento utilizada del 20%.

Finalmente, se puede concluir que la empresa cumpliendo con las proyecciones de ventas establecidas obtendrá márgenes de rentabilidad que le permitirá responder a los cambios en el entorno con rapidez. Sin embargo, no existen utilidades proyectadas para los 4 primeros años de vida por tanto exige un exhaustivo control del plan de ventas de manera que cualquier desviación negativa sea revertida rápidamente.

10.2 Recomendaciones

Se debe considerar la incorporación de las mejoras tecnológicas en el ámbito de conocimiento al cliente (CRM), lo cual ayudará al programa de aseguramiento de la calidad, incorporando las preferencias e inquietudes de los clientes.

Cabe señalar que, aunque el diseño del proyecto registre índices favorables, viables y rentables, la calidad del producto y el manejo de clientes deben ser mejorados de forma continua para garantizar la permanencia del producto en el mercado. Probablemente, si el sector sigue comportándose dinámicamente, exigirá nuevas innovaciones que deberán ser atendidas por la empresa para competir por ganar una mayor participación de mercado.

Al momento de realizar un proyecto basado en un negocio nuevo e innovador se recomienda como primer paso realizar rápidamente encuestas de opinión para evaluar las necesidades y tendencias sobre el diseño de los productos, mediante la información de terreno.

Uno de los pilares de la empresa es el personal y se sugiere el correcto manejo del mismo, así como la satisfacción de sus necesidades e intereses en calidad de clientes internos, de modo que sea reflejado en su fidelidad hacia la empresa, honestidad y valores de calidad que son transmitidos al cliente. Se sugiere ir monitoreando parcialmente el crecimiento personal y grupal de los miembros de la empresa, con la finalidad de contribuir al desarrollo profesional del personal, brindándoles la oportunidad de crecer y adquirir responsabilidades que denoten u importancia para la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, *Generación de modelos de Negocios*, 1 Ed., 2011.
- HITT – IRELAND – HOSKINSSON, *Administración Estratégica*, 7 Ed., 2008.
- JOAN MASSONS I RABASSA, *Análisis y Estrategia Financiera*, ESADE, 1 Ed., 2002.
- KENNETH ANDREWS Y ROLAND CHRISTENSEN, *Análisis FODA*.
- MICHAEL E. PORTER, *Estrategia Competitiva*, 38 Ed, 2008.
- MICHAEL HAMMER, *Cambio Profundo: Cómo la innovación operacional puede cambiar su empresa?* , Harvard Business Revire Abril 2004.
- PHILIP KOTLER & GARY ARMSTRONG, *Fundaments de Marketing*, Pearson, 8 Ed, 2008.
- PHILIP KOTLER Y KEVIN LANE KELLER, *Direction de Marketing*, Pearson, 12 Ed., 2006.
- PETER SENGE, *La Quinta Disciplina en la práctica*, 1995.
- TOMAS HARRISON R., *La Industria del mueble en Chile: Su actual realidad y su desafío en un mundo globalizado*, Asociación de Industriales de la Madera, 2006.
- *Mapeo de las industrias creativas en Chile: Caracterización y dimensionamiento*, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2014.
- *Innovate America, National Innovation Initiative Report, Council on competitiveness*, 2004.
- *Muebles para Espacios Pequeños: Grandes en Optimización, Versatilidad* , Revista M&M: El mueble La Madera , Ed. No 74, Colombia, 2012.
- *Muebles con múltiples personalidad: Muebles multifuncionales*, Revista M&M: El mueble La Madera, Ed. No 72, Colombia, 2012.
- *Pronósticos moderados para el sector del amoblamiento en el mundo en 2013*, Revista Asora: Madera & Tecnología, Argentina, 2013.
- *El cliente no es fiel a lo que lo satisface, sino a lo que ama*, América Retail, agosto 2014.
- *El creciente mercado de las ventas y compras online*, América Retail, agosto 2014.
- *Un «IKEA» de muebles de cartón para el Tercer Mundo*, Diario la Razón, España 2011.

- ¿Puede marketing liderar la innovación de la empresa?, MKMarketing y Ventas, España 2013.
- Informe de segmentación socioeconómica, Criteria Research, Chile, 2014.
- El Chileno y la innovación, Adimark , 2014.
- Informe sobre condiciones laborales en trabajadores dependientes de la empresa privada, Dirección del trabajo, Chile, 2012.
- Servicio de Impuestos internos (SII), Estadísticas de empresas por rubro, subrubro, actividad económica (2005-2013), www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm
- Costos en la producción de muebles y carpintería en madera, Centro de Innovación Tecnológico de la Madera (CITE madera), Perú, 2009.
- Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX), El mercado del mueble en Chile, marzo 2007.
- Corporación nacional del cobre de Chile (CODELCO), Manual de administración de contratos, Chile, 2007.
- Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), Informe de la industria, junio 2014, www.sofofa.cl
- Cámara Nacional de Comercio (CNC), www.cnc.cl
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), www.ine.cl.
- Camas plegables para espacios pequeños, 2012, www.decoratrix.com

ANEXOS

Anexo A: Formato encuesta de Muebles Plegables

ENCUESTA - MUEBLES PLEGABLES



Página 1

Les pido sólo 5 minutos para responder esta pequeña encuesta que tiene por objetivo conocer sus preferencias en muebles y estudiar la factibilidad de desarrollar un negocio de muebles plegables.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para fines académicos.

Desde ya, agradezco su cooperación.

1. Indique su género: *

- Femenino
- Masculino

2. Indique rango de edad: *

- Entre 18 a 24 años
- Entre 25 a 34 años
- Entre 35 a 44 años
- Entre 45 a 54 años
- Más de 55

3. ¿En qué comuna vive? *

Página 2

4. ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes atributos o características, al momento de comprar un mueble? *

Marcar preferencia del 1 AL 5 (siendo 1 = menos importante y 5 = más importante)

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cuál es el grado de análisis y comparación de productos al momento de realizar la compra? *

- Se analizó y comparó productos en búsqueda de la mejor alternativa
- Se compra siempre el mismo estilo de mueble
- Se compra en forma impulsiva (no planificada)

6. Generalmente, ¿De qué materialidad son los muebles que Ud. compra? *

Marque una o más alternativas

- Madera
- Metálicos
- Plásticos
- Otro

7. ¿En qué lugar compra habitualmente sus muebles? *

Marque una o más alternativas

- En tiendas especializadas en muebles
- En multitiendas
- En outlet
- Otros

Página 3

8. ¿Cómo se informa usted de las nuevas tendencias en muebles? *

Marque una o más alternativas

- Televisión
- Revistas / periódicos
- Internet
- Por recomendación de familiares o amigos
- Otros

9. ¿En qué ocasión compraría un mueble plegable? *

Marque una o más alternativas

- Si requiere amoblar espacios pequeños
- Si tienen precios accesibles
- Si son prácticos y multifuncionales
- Si poseen diseños modernos y atractivos
- En otra ocasión

10. ¿Ha comprado alguna vez un mueble plegable? *

- Sí
- No, ¿Por qué?

11. Considerando que los muebles plegables optimizan espacios pequeños, ¿Ud. estaría dispuesto a comprar este tipo de muebles? *

- Sí
- No

Página 4

12. ¿Cuál o cuales de estos muebles plegables y multiusos le interesaría comprar para su hogar? *

- Cama convertible en escritorio o en mueble modular
- Escritorio plegable a la pared
- Mesa plegable a la pared
- Otro

13. ¿Conoces en Santiago alguna empresa que venda éste tipo de muebles plegables? *

- No
- Sí, ¿Dónde?

14. ¿Cuánto gastaría Ud. en promedio en la compra de un mueble plegable? *

	menos de 200 mil pesos	entre 200 a 400 mil pesos	entre 400 a 600 mil pesos	más de 600 mil pesos
Cama convertible (2 plazas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escritorio Plegable (100 x 60 cm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesa Plegable (4 personas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repisa Modular (150 x 200 cm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 5

12. ¿Por qué no estaría dispuesto a comprar un mueble plegable? *

* Redirection to final page of Online Encuesta

Anexo B: Resultados de la Encuesta –Muebles Plegables

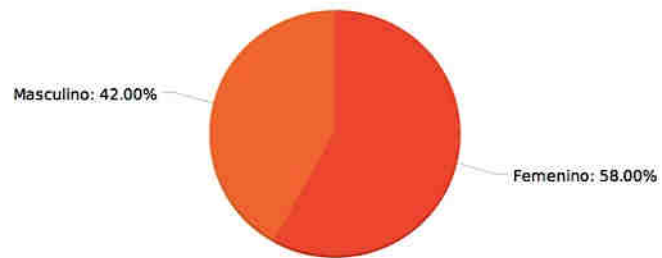
ENCUESTA - MUEBLES PLEGABLES

1. 1. Indique su género: *

Número de participantes: 100

58 (58.0%): Femenino

42 (42.0%): Masculino



2. 2. Indique rango de edad: *

Número de participantes: 100

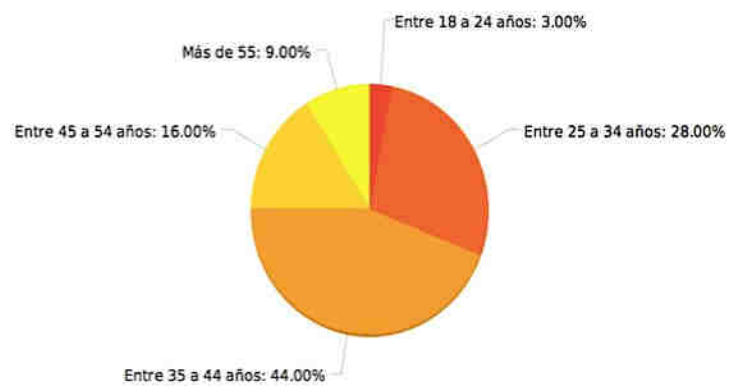
3 (3.0%): Entre 18 a 24 años

28 (28.0%): Entre 25 a 34 años

44 (44.0%): Entre 35 a 44 años

16 (16.0%): Entre 45 a 54 años

9 (9.0%): Más de 55

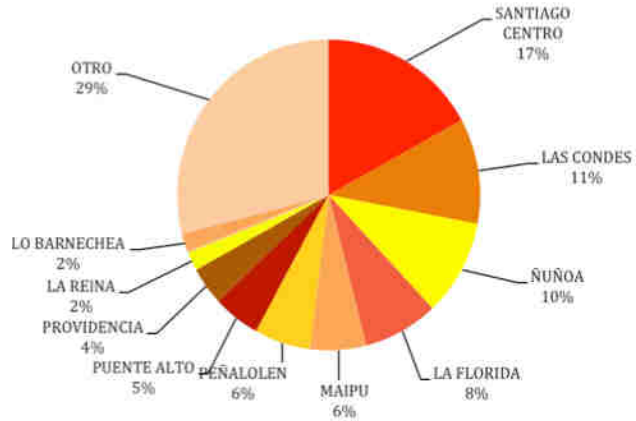


3. 3. ¿En qué comuna vive? *

Número de participantes: 100

[Ver todas las 65 respuestas anteriores](#)

- las condes
- Pudahuel
- SAN JOAQUIN
- LA GRANJA
- maipu
- Talagante
- Vitacura
- la florida
- La Florida
- pte alto
- santiago centro
- la florida
- Las Condes
- peñalolen
- Providencia
- Maipú
- ...



4. 4. ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes atributos o características, al momento de comprar un mueble? *

Número de participantes: 100



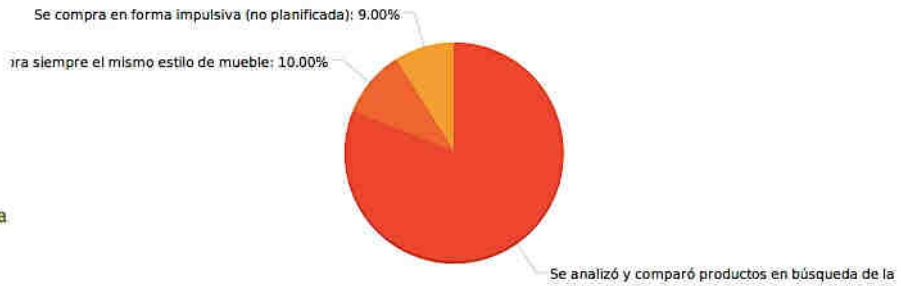
5. 5. ¿Cuál es el grado de análisis y comparación de productos al momento de realizar la compra? *

Número de participantes: 100

81 (81.0%): Se analizó y comparó productos en búsqueda de la mejor alternativa

10 (10.0%): Se compra siempre el mismo estilo de mueble

9 (9.0%): Se compra en forma impulsiva (no planificada)



6. 6. Generalmente, ¿De qué materialidad son los muebles que Ud. compra? *

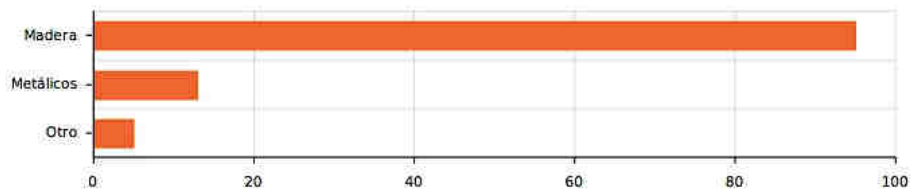
Número de participantes: 99

95 (96.0%): Madera

13 (13.1%): Metálicos

0 (0.0%): Plásticos

5 (5.1%): Otro



Respuesta(s) desde el campo agregado:

- Mixtos madera metal
- Cuero
- cuero
- tapizados
- Combinacion

7. 7. ¿En qué lugar compra habitualmente sus muebles? *

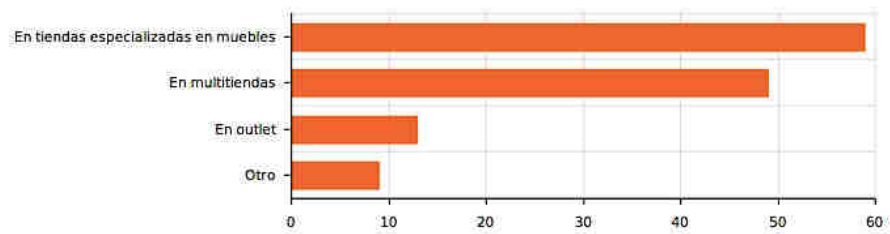
Número de participantes: 100

59 (59.0%): En tiendas especializadas en muebles

49 (49.0%): En multitiendas

13 (13.0%): En outlet

9 (9.0%): Otro



Respuesta(s) desde el campo agregado:

- Donde encuentre algo de mi estilo
- tiendas especializadas pero tipo boutique o a amigos
- A medida
- fabrico
- usados
- Artesanos
- talleres
- Las mando a hacer a maestros carpinteros
- diseño propio

8. 8. ¿Cómo se informa usted de las nuevas tendencias en muebles? *

Número de participantes: 100

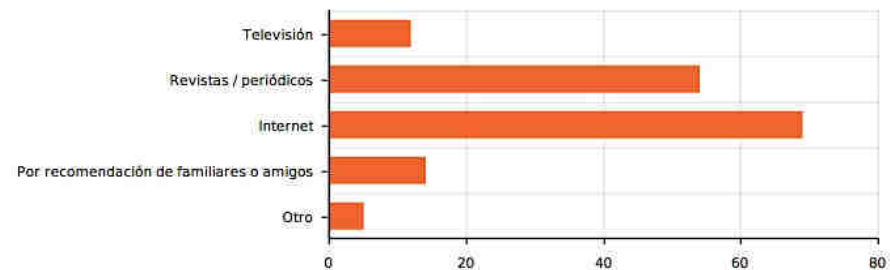
12 (12.0%): Televisión

54 (54.0%): Revistas / periódicos

69 (69.0%): Internet

14 (14.0%): Por recomendación de familiares o amigos

5 (5.0%): Otro



Respuesta(s) desde el campo agregado:

- no me interesan las tendencias
- paginas de diseño sustentable
- todas las anteriores
- solo lo que me gusta, sin tendencias
- gusto personal

9. ¿En qué ocasión compraría un mueble plegable? *

Número de participantes: 100

69 (69.0%): Si requiere amoblar espacios pequeños

24 (24.0%): Si tienen precios accesibles

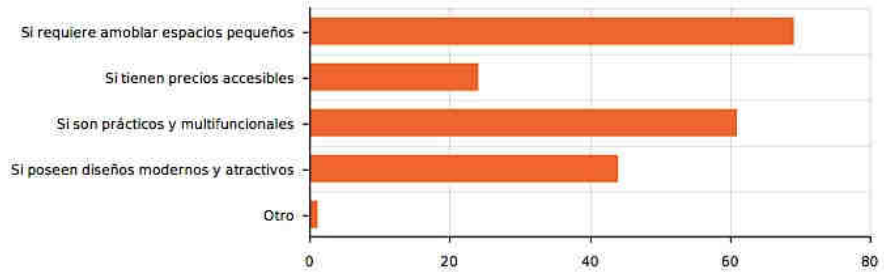
61 (61.0%): Si son prácticos y multifuncionales

44 (44.0%): Si poseen diseños modernos y atractivos

1 (1.0%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- nunca



10. ¿Ha comprado alguna vez un mueble plegable? *

Número de participantes: 100

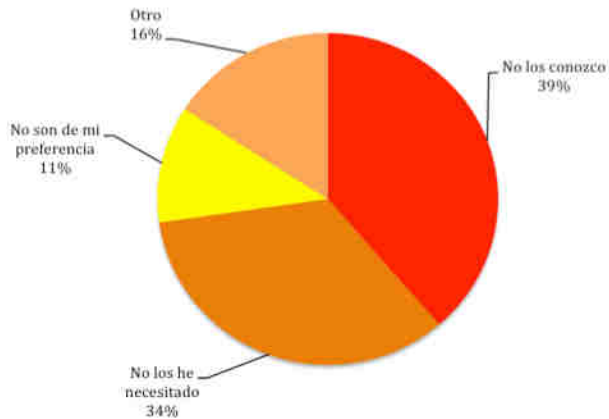
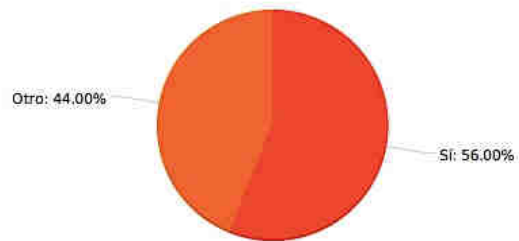
56 (56.0%): Sí

44 (44.0%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- No los he necesitado
- desconocimiento
- No lo he necesitado
- No he encontrado algun diseño que me guste
- No los conozco
- los fabrico a medida yo mismo
- Hay muy poca oferta
- No se ha presentado ni la ocasión ni la necesidad
- el mercado presenta pocas alternativas en esta variedad, preferiría fabricarlo yo misma
- no los habia visto
- No lo he necesitado
- No aon de mi gusto
- No encontré lo que buscaba
- no he visto

No



11. 11. Considerando que los muebles plegables optimizan espacios pequeños, ¿Ud. estaría dispuesto a comprar este tipo de muebles? *

Número de participantes: 100

97 (97.0%): Si

3 (3.0%): No



12. 12. ¿Cuál o cuales de estos muebles plegables y multiusos le interesaría comprar para su hogar? *

Número de participantes: 97

41 (42.3%): Cama convertible en escritorio o en mueble modular

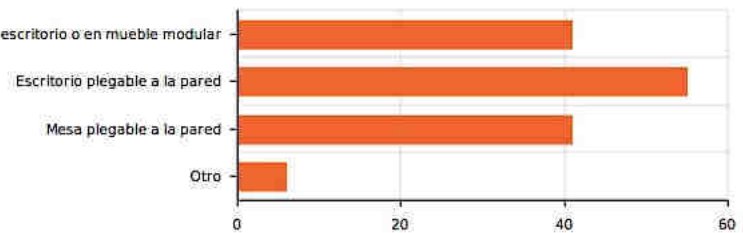
55 (56.7%): Escritorio plegable a la pared

41 (42.3%): Mesa plegable a la pared

6 (6.2%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- Librero - arrimo
- ordenadores, sillas y sillones, repisas
- Tabla de planchar, bar de terraza.
- modular o algo parecido
- cama plegable
- closet



13. 13. ¿Conoces en Santiago alguna empresa que venda éste tipo de muebles plegables? *

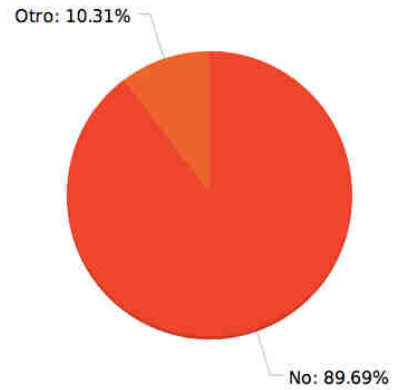
Número de participantes: 97

87 (89.7%): No

10 (10.3%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- Futton line
- wallbed
- Home center
- santiago centro
- Sodimac
- Sodimac
- Jumbo
- home center
- Hommy, Homecenter, grandes tiendas
- PERSA BIO BIO



14. 14. ¿Cuánto gastaría Ud. en promedio en la compra de un mueble plegable? *

Número de participantes: 97

	menos de 200 mil pesos (1)		entre 200 a 400 mil pesos (2)		entre 400 a 600 mil pesos (3)		más de 600 mil pesos (4)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1	2	3	4
Cama convertible (2 plazas)	20x	20,83	61x	63,54	14x	14,58	1x	1,04	1,96	0,63				
Escritorio Plegable (100 ...)	83x	85,57	14x	14,43	-	-	-	-	1,14	0,35				
Mesa Plegable (4 personas)	68x	70,10	27x	27,84	2x	2,06	-	-	1,32	0,51				
Repisa Modular (150 x 200...	85x	87,63	11x	11,34	1x	1,03	-	-	1,13	0,37				

15. 12. ¿Por qué no estaría dispuesto a comprar un mueble plegable? *

Número de participantes: 3

- No son de mi gusto

- duración

- porque no tengo interés

Anexo C: Descripción de cargos y funciones.

Nombre del Cargo	Gerente General.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y desarrollar estrategias de mercado y realizar seguimiento a metas y objetivos anuales. ✓ Dirigir las áreas operativas y al personal. ✓ Representar a la empresa frente al cliente, proveedores y asuntos legales. ✓ Controlar y supervisar a los responsables de las áreas a cargo asegurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa. ✓ Autorizar contratación del personal. ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los proveedores. ✓ Tomar decisiones en el área de financiera. ✓ Definir presupuesto anual de la empresa y controlar los ingresos y egresos de la empresa.
Conocimientos	Estudios universitarios en Administración de Empresas, ingeniería Industrial o carreras afines.
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de 3 años en cargos de gerencia.
Aptitudes necesarias	Capacidad de liderazgo, manejo de grupo, conocimiento en técnicas de motivación, así como también una excelente expresión oral y escrita.

Nombre del Cargo	Jefe de Administración y Finanzas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar el patrimonio de la empresa ✓ Supervisar las cifras de los balances y flujos de caja ✓ Mantener relación directa con la empresa fabricante de muebles ✓ Analizar y autorizar órdenes de compra ✓ Mantener al día la contabilidad de la empresa ✓ Verificar las transacciones en base a la documentación de respaldo.
Conocimientos	Ingeniero comercial mención finanzas.
Experiencia	Mínima de 3 años en el manejo de administración y finanzas.
Aptitudes necesarias	Capacidad de manejo y motivación de grupos así como de toma de decisiones.

Nombre del Cargo	Jefe Comercial
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar investigaciones de mercados para obtener información sobre las tendencias y hábitos de compra de los usuarios de muebles plegables. ✓ Desarrollar campañas de marketing para la comercialización eficaz del producto. ✓ Presentar informes a la gerencia general. ✓ Analizar la situación de la oferta, la demanda, precios y comercialización del producto. ✓ Velar por otorgar un excelente servicio en la atención al cliente y servicio de postventa.
Conocimientos	Ingeniero Comercial con especialización en marketing.
Experiencia	Mínimo 3 años en investigación de mercados y desarrollo de campañas publicitarias.
Aptitudes necesarias	Rapidez y eficiencia, creatividad e iniciativa.

Nombre del Cargo	Administrador de Contratos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de la gestión del contrato con proveedor de muebles. ✓ Monitoreo y cumplimiento de los hitos del contrato y plazos. ✓ Recepción conforme de los productos en las instalaciones del fabricante de muebles. ✓ Realizar informes de productos ✓ Análisis de la encuesta de satisfacción a los clientes y su mejoras. ✓ Velar por el cumplimiento del sistema de Gestión de Calidad de la empresa (SGC)
Conocimientos	Ingeniero Industrial con conocimientos en administración
Experiencia	2 años de experiencia en administración de contratos
Aptitudes necesarias	Rapidez y eficiencia, creatividad e iniciativa.

Nombre del Cargo	Diseñador
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizada la página Web ✓ Diseño de muebles plegables ✓ Diseño de campañas publicitarias
Conocimientos	Diseñador Gráfico con conocimientos en creación y desarrollo de página web y campañas publicitarias.
Experiencia	Mínimo 2 años en creación de páginas Web y desarrollo de campañas publicitarias.
Aptitudes necesarias	Rapidez y eficiencia, creatividad e iniciativa.

Nombre del Cargo	Administrativo Contable
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la contabilidad de la empresa. ✓ Manejo de las cuentas bancarias. ✓ Presentar informes contables. ✓ Desarrollar el control de gestión. ✓ Pago de remuneraciones del personal. ✓ Ejecuta pagos de compras de materia prima, materiales y proveedores.
Conocimientos	Contador con especialización en finanzas.
Experiencia	Mínimo de tres años en el manejo de estados financieros.
Aptitudes necesarias	Capacidad de toma de decisiones en diferentes situaciones.

Nombre del Cargo	Encargado de Atención al cliente y postventa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener informado al cliente. ✓ Atender inquietudes del cliente relacionadas con la venta de muebles. ✓ Realizar informe de quejas o reclamos del cliente si los hubiera. ✓ Realizar encuesta de satisfacción al cliente.
Conocimientos	Técnico/profesional con conocimientos en venta y postventa
Experiencia	Mínimo 2 años en atención al cliente y posventa.
Aptitudes necesarias	Rapidez y eficiencia, creatividad e iniciativa.

Nombre del Cargo	Vendedores
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar al cliente en la compra del mueble más apropiado para su hogar. ✓ Acercamiento con el cliente. ✓ Presentación de informes ✓ Aplicación de estrategias de ventas ✓ Seguimiento a los clientes
Conocimientos	Técnico en administración de empresas o ventas
Experiencia	1 año mínimo en ventas
Aptitudes necesarias	Liderazgo, buena comunicación y capacidad para relacionarse.

Anexo D: Plan Financiero

INSTALACIONES				
Concepto	Año 0			Año 4 y 7
	Unidades	PU (\$)	Total (\$)	Total (\$)
Arriendo instalaciones	13	\$ 1.500.000	\$ 19.500.000	\$ 9.600.000
Decoración	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL (\$)			\$ 21.500.000	\$ 10.600.000

Anexo D-1. Inversión en instalaciones

(Fuente: Elaboración propia)

EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACION				
Concepto	Año 0			Año 4 y 7
	Unidades	PU (\$)	Total (\$)	Total (\$)
Computador diseño	1	\$ 800.000	\$ 800.000	-
Computadores	8	\$ 400.000	\$ 3.200.000	\$ 800.000
Impresoras	2	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 100.000
TOTAL (\$)			\$ 4.400.000	\$ 900.000

Anexo D-2. Inversión en equipos de oficina y computación

(Fuente: Elaboración propia)

MUEBLES DE OFICINA				
Concepto	Año 0			Año 4 y Año 7
	Unidades	PU (\$)	Total (\$)	Total (\$)
Escritorios	9	\$ 159.990	\$ 1.439.910	\$ 319.980
Sillas ejecutivos	9	\$ 56.991	\$ 512.919	\$ 113.982
Sillas oficina	18	\$ 20.891	\$ 376.038	\$ 83.564
Módulos organizadores	9	\$ 129.990	\$ 1.169.910	\$ 259.980
TOTAL (\$)			\$ 3.498.777	\$ 777.506

Anexo D-3. Inversión en muebles de oficina

Fuente: Elaboración propia

SERVICIOS BASICOS				
Concepto	Mensual (\$)	Año 0	Año 4 al 6	Año 7 al 10
Agua	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Luz	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000
Teléfono	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 7.200.000
Internet	\$ 69.990	\$ 839.880	\$ 1.259.820	\$ 1.679.760
Aseo e higienización	\$ 320.000	\$ 3.840.000	\$ 5.760.000	\$ 7.680.000
TOTAL	\$ 814.990	\$ 9.779.880	\$ 14.519.820	\$ 19.259.760

Anexo D-4. Costos de servicios básicos

(Fuente: Elaboración propia)