

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
2.1. OBJETIVOS.....	3
2.1.1. <i>Objetivo general</i>	3
2.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
2.2. METODOLOGÍA	4
3. MARCO CONCEPTUAL	5
3.1. HERRAMIENTAS DE PLAN DE NEGOCIOS	5
3.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	6
3.3. BIBLIOGRAFÍA INDUSTRIA DEL MUEBLE	7
4. MACROENTORNO Y DE LA INDUSTRIA.....	8
4.1. ANÁLISIS PESTEL	8
4.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	12
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	15
5.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	15
5.1.1. <i>Antecedentes Generales</i>	15
5.1.2. <i>Oferta de Muebles</i>	21
5.1.3. <i>Demanda de Muebles</i>	23
5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENCUESTA)	24
5.3. MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y OBJETIVO	27
6. ANÁLISIS FODA	30
6.1. FORTALEZAS	30
6.2. DEBILIDADES	30
6.3. OPORTUNIDADES.....	31
6.4. AMENAZAS.....	31
6.5. ESTRATEGIAS FODA	32
7. MODELO DE NEGOCIOS	33
7.1. MODELO CANVAS	33
7.1.1. <i>Socios Claves</i>	33
7.1.2. <i>Actividades Claves</i>	33
7.1.3. <i>Recursos Claves</i>	33
7.1.4. <i>Propuesta de Valor</i>	33
7.1.5. <i>Relación con los Clientes</i>	34
7.1.6. <i>Canales</i>	34
7.1.7. <i>Segmento de Clientes</i>	34
7.1.8. <i>Estructura de Costos</i>	34
7.1.9. <i>Fuentes de Ingreso</i>	34
7.1.10. <i>Resumen Modelo Canvas</i>	34
7.2. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	35
8. PLAN DE MARKETING	37

8.1.	OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING	37
8.2.	TARGET	37
8.3.	INSIGHT.....	38
8.4.	CUSTOMER JOURNEY.....	38
8.5.	POSICIONAMIENTO	40
8.6.	NOMBRE DE MARCA	41
8.7.	PROPUESTA DE VALOR.....	42
8.8.	MARKETING MIX.....	42
8.8.1.	<i>Productos</i>	43
8.8.2.	<i>Precio</i>	43
8.8.3.	<i>Plaza</i>	45
8.8.4.	<i>Promoción</i>	46
8.9.	SEGUIMIENTO.....	47
8.10.	FLUJO GASTO PLAN DE MARKETING.....	48
9.	PLAN OPERACIONAL	49
9.1.	VISIÓN	49
9.2.	MISIÓN	49
9.3.	TIPO SOCIEDAD	49
9.4.	PROCESOS OPERATIVOS	50
9.4.1.	<i>Proceso Revisión y Solicitud de Pedido</i>	51
9.4.2.	<i>Proceso Distribución de Pedido</i>	52
9.4.3.	<i>Proceso Recepción y Almacenaje</i>	53
9.4.4.	<i>Proceso Logística Interna</i>	54
9.4.5.	<i>Proceso de Venta</i>	55
9.4.6.	<i>Proceso Despacho Cliente</i>	56
9.4.7.	<i>Proceso Armado Mueble</i>	57
9.4.8.	<i>Proceso PostVenta</i>	58
9.5.	POLÍTICAS DE CAMBIOS, GARANTÍAS E INDUCCIÓN AL CLIENTE.....	59
9.6.	ESTRATEGIA DE PROVEEDORES (MATRIZ DE KRALJIC)	60
9.7.	CONTROL DE GESTIÓN	62
9.8.	LOCALES DE VENTA	63
10.	PLAN ORGANIZACIONAL	64
10.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
10.2.	CARGOS Y PERFILES.....	65
10.3.	CONTRATACIONES, CAPACITACIÓN Y CONDICIONES LABORALES	65
11.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	68
11.1.	VENTAS.....	68
11.2.	COSTOS TOTALES.....	69
11.2.1.	<i>Inversiones</i>	69
11.2.2.	<i>Costos Fijos y Variables</i>	70
11.3.	CAPITAL DE TRABAJO	71
11.4.	FINANCIAMIENTO	71
11.5.	TASA DE DESCUENTO.....	72
11.6.	FLUJO DE CAJA	73
11.7.	VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	75

11.8.	RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	75
11.9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	76
11.10.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	78
12.	ANÁLISIS DE RIESGO	79
12.1.	ANÁLISIS DE RIESGOS	79
12.2.	PLAN MITIGACIONES	81
13.	CONCLUSIONES.....	82
14.	BIBLIOGRAFÍA	84
15.	ANEXOS	85
15.1.	ANEXO A: ENCUESTA.....	85
15.1.1.	<i>Tipificación del Consumidor y la Vivienda.....</i>	85
15.1.2.	<i>Caracterización Compra de Muebles.....</i>	90
15.1.3.	<i>Conocimiento de Muebles Multifuncionales</i>	96
15.2.	ANEXO B: NÚMERO DE VIVIENDAS, DORMITORIOS Y HABITANTES.	99
15.3.	ANEXO C: PRODUCTOS.....	99
15.4.	ANEXO D: LOCALIZACIÓN LOCALES DE VENTA.....	107
15.5.	ANEXO E: COTIZACIÓN MUEBLES DE LA COMPETENCIA.....	111
15.6.	ANEXO F: CALCULO AUMENTO DE PRECIOS CHINA-CHILE	112
15.7.	ANEXO G: ORGANIGRAMAS AÑO 3 Y AÑO 5.	115
15.8.	ANEXO H: CARGOS Y PERFILES.	117
15.9.	ANEXO I: CÁLCULO DE VENTAS	121
15.10.	ANEXO J: GASTOS DE OFICINA, SALARIOS Y ALIMENTACIÓN.....	124
15.11.	ANEXO K: CADENA DE VALOR.....	126

Tablas

Tabla 1:	Conclusiones análisis PESTEL	12
Tabla 2:	Conclusiones análisis 5 fuerzas de Porter.....	14
Tabla 3:	Proyección de la economía mundial (%), abril 2018.....	17
Tabla 4:	Cantidad de empresas fabricantes de muebles en Chile, por año.	18
Tabla 5:	Cantidad de empresas fabricantes de muebles en la Región Metropolitana, según ventas por año.....	19
Tabla 6:	Gasto en muebles por quintil, Región Metropolitana	19
Tabla 7:	Ingreso familiar promedio y gasto en muebles por comuna RM	20
Tabla 8:	Empresas competidoras directas, muebles multifuncionales.....	22
Tabla 9:	Variación interanual venta de muebles en RM	23
Tabla 10:	Resumen tipificación del consumidor y la vivienda.....	24
Tabla 11:	Resumen caracterización compra de muebles.....	25
Tabla 12:	Resumen conocimiento de muebles multifuncionales	26
Tabla 13:	Valor mercado total (\$).....	27
Tabla 14:	Valor mercado potencial (\$)	28
Tabla 15:	Cantidad de habitantes por edad y nivel de profesionales.....	29
Tabla 16:	Valor mercado objetivo.....	29
Tabla 17:	Estrategias del FODA	32
Tabla 18:	Cuadro de estrategias.....	36

Tabla 19: Target seleccionado plan de marketing	37
Tabla 20: Estimación de precios por productos (sin IVA)	44
Tabla 21: Seguimiento plan de marketing	47
Tabla 22: Gasto en marketing.....	48
Tabla 23: Proveedores de muebles	60
Tabla 24: Proveedores de logística interna y gestión portuaria	60
Tabla 25: Proveedores de material de oficina	61
Tabla 26: Cargos de la empresa y cantidad de funcionarios.	65
Tabla 27: Cursos de capacitación	66
Tabla 28: Estimación de productos vendidos por año.....	68
Tabla 29: Estimación de ingresos por ventas.....	69
Tabla 30: Inversiones.....	69
Tabla 31: Estimación costos totales de muebles.....	70
Tabla 32: Estimación costos fijos	70
Tabla 33: Cálculo capital de trabajo	71
Tabla 34: Cálculo del financiamiento.	71
Tabla 35: Flujo de caja sin financiamiento	73
Tabla 36: Flujo de caja con financiamiento	74
Tabla 37: Análisis de Sensibilidad según precio y costo unitario inicial.....	76
Tabla 38: Análisis de sensibilidad según nivel de ventas	77
Tabla 39: Sensibilidad a variaciones en el Dólar.....	77
Tabla 40: Análisis de Escenarios	78
Tabla 41: Porcentaje de participación en la encuesta por comuna.....	85
Tabla 42: Gasto en muebles por consumidor.....	95
Tabla 43: Selección comuna para locales de venta	107
Tabla 44: Factores para determinar localización de locales.....	107
Tabla 45: Ubicación local de oficinas, sala de ventas y bodega, Santiago Centro	108
Tabla 46: Ubicación local de venta La Florida.....	109
Tabla 47: Ubicación local de venta San Miguel.....	110
Tabla 48: Cotización muebles de la competencia	111
Tabla 49: Estimación mercado meta.....	122
Tabla 50: Participación de mercado objetivo.....	123
Tabla 51: Para calcular cantidades de productos.....	124
Tabla 52: Gastos de oficina anual.....	124
Tabla 53: Sueldos mensuales, según cargo.	125
Tabla 54: Costos de alimentación	125

Ilustraciones

Ilustración 1: Países productores de muebles a nivel mundial.	15
Ilustración 2: Principales países importadores de muebles, según billones (\$USD).....	16
Ilustración 3: Comercio mundial de muebles en billones (USD), por año.	16
Ilustración 4: Crecimiento del consumo de muebles por región de países, año 2017.....	17
Ilustración 5: Crecimiento consumo de muebles en Sudamérica, año 2017.....	18
Ilustración 6: Venta de departamentos por superficie, años 2010-2018.	20
Ilustración 7: Número de viviendas y cantidad de población, Región Metropolitana.....	27
Ilustración 8: Resumen modelo Canvas.....	34
Ilustración 9: Cuadro ventaja competitiva.....	35
Ilustración 10: Customer Journey cliente de muebles.	39

Ilustración 11: Customer Journey cliente más satisfecho.....	39
Ilustración 12: Customer Journey cliente menos satisfecho.....	40
Ilustración 13: Metodología estimación de precios.....	44
Ilustración 14: Proceso operativo.....	50
Ilustración 15: Proceso revisión y solicitud de pedido.....	51
Ilustración 16: Proceso distribución del Pedido.....	52
Ilustración 17: Proceso recepción y almacenaje de pedido.....	53
Ilustración 18: Proceso logística interna de la empresa.....	54
Ilustración 19: Proceso de ventas.....	55
Ilustración 20: Proceso despacho a cliente.....	56
Ilustración 21: Proceso armado muebles.....	57
Ilustración 22: Proceso de postventa.....	58
Ilustración 23: Matriz de Kraljic.....	61
Ilustración 24: Cuadro de mando integral.....	62
Ilustración 25: Ubicación locales en la Región Metropolitana.....	63
Ilustración 26: Organigrama PoliMuebles año 1.....	64
Ilustración 27: Comuna residencia.....	85
Ilustración 28: Rango de edad.....	86
Ilustración 29: Tipo de vivienda.....	86
Ilustración 30: Superficie de vivienda.....	87
Ilustración 31: Número de dormitorios.....	87
Ilustración 32: Cantidad de habitantes por vivienda.....	88
Ilustración 33: Ingreso familiar.....	88
Ilustración 34: Trabaja actualmente.....	89
Ilustración 35: Tipo de trabajo.....	89
Ilustración 36: Tipo de actividad laboral.....	90
Ilustración 37: Compra de muebles en último 3 años.....	90
Ilustración 38: Periodo entre compras de muebles.....	91
Ilustración 39: Preferencias de compra de muebles.....	92
Ilustración 40: Donde compra los muebles los consumidores.....	93
Ilustración 41: Elección de tienda para comprar muebles.....	93
Ilustración 42: Forma de pago.....	96
Ilustración 43: Problemas de espacio en vivienda.....	96
Ilustración 44: Conocimiento de muebles multifuncionales.....	97
Ilustración 45: Cama Horizontal Oculta con Escritorio.....	100
Ilustración 46: Cama Vertical oculta con escritorio.....	100
Ilustración 47: Cama cajonera.....	101
Ilustración 48: Cama -Sillón.....	101
Ilustración 49: Sillón camarote.....	102
Ilustración 50: Sillón cama tipo 1.....	103
Ilustración 51: Sillón cama tipo 2.....	103
Ilustración 52: Rack TV oculta.....	104
Ilustración 53: Mesa comedor esquinero rectangular.....	104
Ilustración 54: Mesa comedor esquinero ovalado.....	105
Ilustración 55: Comedor- Living.....	105
Ilustración 56: Mesa centro extensible.....	106
Ilustración 57: Arriendo locales Santiago Centro.....	108
Ilustración 58: Arriendo locales La Florida.....	109
Ilustración 59: Arriendo locales en San Miguel.....	110

Ilustración 60: Cálculo de cajas por contenedor de 40 pies.....	113
Ilustración 61: Calculo costo de importación	113
Ilustración 62: Organigrama PoliMuebles para el año 3 y 4.	115
Ilustración 63: Organigrama PoliMuebles para el año 5.	116
Ilustración 64: GSE comunas de la Región Metropolitana	122
Ilustración 65: Porcentaje de mercado teórico.	123
Ilustración 66: Cadena de valor	126