

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MODULARES Y  
MULTIFUNCIONALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ESPACIO  
EN EL DORMITORIO-MODULAR**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado  
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

**EME LEYVA, Francisco Enrique**

**20048908**

**RODRÍGUEZ CASTILLO, Paola Andrea**

**20083133**

**Asesorados por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent**

**Lima, junio de 2016**

El proyecto profesional

**COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MODULARES Y MULTIFUNCIONALES  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE ESPACIO EN EL DORMITORIO-MODULAR**

ha sido aprobado.

---

Presidente del Jurado  
Mgtr. Neride Sotomarino Maturo

---

Asesor de la Tesis  
Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

---

Tercer Jurado  
Mgtr. Ana Belén Perdigones Martínez

A Dios, por su creación y a su creación, por encargarse de complejizarlo todo una y otra vez  
hasta volverlo simple.  
**Francisco Emé**

Este proyecto y, en general, mi vida entera se lo dedico a Dios y a mis padres, ambos son mi  
apoyo constante y base pura de sabiduría para mi vida.  
**Paola Rodríguez**



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD IDENTIFICADA .....</b>	<b>2</b>
1. Situación del sector inmobiliario .....	2
1.1. Tendencia de la Industria de la construcción.....	6
2. Industria del mueble y la madera .....	6
3. Mercado de mobiliario doméstico en Lima .....	9
3.1. Oferta mobiliaria de grandes tiendas comerciales.....	9
3.2. Oferta mobiliaria de empresas especializadas .....	9
3.3. Oferta mobiliaria de pequeños productores.....	10
4. Tendencias del consumidor .....	11
4.1. Tendencia del consumidor peruano de viviendas .....	11
5. Idea de negocio .....	12
5.1. Descripción de la idea de negocio .....	13
5.2. Factores de diferenciación.....	14
5.3. Perfil del cliente potencial .....	15
5.4. Casos de éxito en el mundo .....	19
6. Síntesis de la oportunidad identificada .....	21
<b>CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>23</b>
1. Objetivos de la investigación de mercado y metodología .....	23
2. Fase Exploratoria: Resultados de la investigación de mercado .....	25
1.1. Encuesta Preliminar .....	25
1.2. Experiencia del Focus Group.....	27
1.3. Entrevistas a profundidad.....	31
1.4. Observación de la competencia .....	35
3. Fase Descriptiva: Resultados de la investigación de mercado .....	37
3.1. Análisis de la encuesta descriptiva .....	37
4. Estimación de la demanda.....	39
5. Síntesis de la investigación de mercado.....	39
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>41</b>

1. Análisis Interno .....	41
1.1. Matriz EFI.....	41
1.2. Análisis VRIO .....	41
2. Análisis Externo .....	43
2.1. Análisis del Macro entorno .....	43
2.2. Análisis del Entorno competitivo.....	47
2.3. Matriz EFE.....	48
3. Síntesis del análisis del Entorno.....	48
<b>CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>49</b>
1. Misión.....	49
2. Visión.....	49
3. Valores.....	49
4. Objetivos estratégicos .....	49
5. Estrategias corporativas .....	50
5.1. Estrategia Genérica .....	50
5.2. Estrategias de crecimiento .....	50
6. Análisis FODA.....	50
7. Fundamentación de la ventaja competitiva .....	51
7.1. Producto.....	51
7.2. Relación Empresa-Cliente.....	52
7.3. Recurso Humano Innovador.....	52
8. Síntesis del plan estratégico.....	52
<b>CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos de Marketing .....	53
2. Target .....	53
3. Posicionamiento.....	54
4. Marketing Mix.....	55
4.1. Producto.....	55
4.2. Precio .....	58
4.3. Canales de distribución .....	60
4.4. Comunicaciones integradas .....	61
4.5. Procesos .....	66

4.6. Personas .....	66
4.7. Evidencia física.....	67
5. Síntesis del plan de marketing .....	68
<b>CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>68</b>
1. Objetivos operativos .....	68
2. Procesos críticos .....	69
2.1. Sistema de ventas .....	70
2.2. Sistema de gestión de pedidos.....	72
2.3. Sistema de abastecimiento.....	73
2.4. Sistema de distribución e instalación .....	76
2.5. Aseguramiento de la calidad .....	78
3. Planeamiento de la capacidad instalada .....	78
3.1. Localización y distribución de locales .....	78
3.2. Capacidad Instalada.....	79
3.3. Oferta a pleno empleo.....	80
3.3.1. Incremento de eficiencia operativa .....	81
3.4. Plan de Contingencias .....	81
4. Síntesis del plan de operaciones .....	82
<b>CAPITULO 7: PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>83</b>
1. Objetivos de RRHH .....	83
2. Constitución de la empresa .....	83
3. Cargos y Organigrama .....	84
4. Funciones, habilidades y conocimientos.....	86
5. Tercerización .....	90
6. Gestión de Recursos Humanos.....	90
6.1. Reclutamiento, selección y contratación .....	90
6.2. Capacitación .....	91
6.3. Compensación .....	92
6.4. Evaluación del desempeño .....	92
6.5. Motivación y retención .....	93
6.6. Horarios, turnos y ubicación.....	94
7. Presupuesto de planilla anual .....	94
8. Síntesis del plan de Recursos Humanos .....	94

<b>CAPITULO 8: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>95</b>
1. Objetivos .....	95
2. Supuestos de la evaluación económica .....	95
2.1. Horizonte temporal.....	95
2.2. Estimación de la demanda .....	95
2.3. Unidad de Venta .....	97
2.4. Escenario de la evaluación .....	97
2.5. Alquiler de Infraestructura.....	98
2.6. Costo de oportunidad de capital.....	98
3. Inversión Inicial.....	98
4. Proyección de ventas .....	98
5. Análisis de Estado de ganancias y pérdidas.....	99
6. Análisis de Flujo de caja proyectado .....	100
7. Análisis de sensibilidad .....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO A: Ratios del Sector Construcción al 2015 .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO B: Estudio de la oferta de Mobiliario en Lima .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO C: Niveles socioeconómicos APEIM 2015 .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO D: Estilos de vida según Arellano Marketing .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO E: Cuadro Comparativo Modular versus otros países .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO F: Herramientas de investigación de mercado .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO G: Muestra de la encuesta preliminar .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO H: Análisis del Competidor Mo Space.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO I: Resultados de encuesta - precios por módulo .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO J: Estimación de la demanda.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO K: Enfoque estratégico genérico .....</b>	<b>141</b>

<b>ANEXO L: Matriz FODA .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO M: Descripción de productos.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO N: Flujograma Sistema de Ventas.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO Ñ: Flujograma Sistema de Gestión de Pedidos.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO O: Flujograma del sistema de abastecimiento .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO P: Check List de Control de Calidad de visita a proveedores</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO Q: Flujograma Sistema de Distribución e Instalación .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO R: Local administrativo y de almacén .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO S: Descripción de perfiles de Puesto .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO T: Programa de Inducción Modular.....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO U: Costo del Personal .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO V: Evaluación del desempeño .....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO W: Programas de Motivación - Modular .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO X: Análisis de la capacidad de venta de soluciones .....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO Y: Análisis de Costos variables.....</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO Z: Estado de Ganancias y Pérdidas Modular .....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO AA: Indicadores del análisis económico .....</b>	<b>186</b>
<b>ANEXO AB: Análisis de la sensibilidad .....</b>	<b>187</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de factores determinantes del éxito-Modular .....	41
Tabla 2: Análisis VRIO-Modular.....	42
Tabla 3: Análisis del Macro-Entorno para Modular .....	45
Tabla 4: Análisis del Entorno competitivo - Modular.....	47
Tabla 5: Matriz EFE-Modular.....	48
Tabla 6: Herramientas Metodológicas para la Investigación de Mercado .....	23
Tabla 7: Objetivos de la Investigación de Mercado .....	24
Tabla 8: Ficha Técnica Encuesta Preliminar.....	25
Tabla 9: Ficha Técnica Focus Group Mixto.....	27
Tabla 10: Ficha Técnica Focus Group Femenino .....	28
Tabla 11: Ficha Técnica Focus Group Masculino.....	30
Tabla 12: Ficha Técnica Entrevistas a Profundidad.....	31
Tabla 13: Ficha Técnica Encuesta Descriptiva .....	38
Tabla 14: Objetivos estratégicos Modular.....	49
Tabla 15: Objetivos de Marketing Modular .....	53
Tabla 16: Lista de Precios Modular .....	59
Tabla 17: Lista de precios de la competencia – Mo Space.....	60
Tabla 18: Cronograma de Actividades de marketing- Modular.....	65
Tabla 19: Inversión de actividades de marketing.....	65
Tabla 20: Objetivos del plan de operaciones - Modular .....	68
Tabla 21: Tiempo de reposición de inventario de Herrajes e insumos menores .....	75
Tabla 22: Tiempo de reposición de Inventario de Camas y Módulos .....	76
Tabla 23: Distribución del local .....	79
Tabla 24: Órdenes de pedidos estimadas para el primer año .....	79
Tabla 25: Oferta a pleno empleo de principales proveedores mensual – Modular .....	80
Tabla 26: Objetivos del plan de Recursos Humanos -Modular.....	83
Tabla 27: Cargos y organigrama-Modular .....	84
Tabla 28: Síntesis de Perfiles de Puestos .....	87
Tabla 29: Programas de capacitación - Modular.....	91
Tabla 30: Indicadores de capacitación .....	92

Tabla 31: Objetivos de Evaluación económica Modular ..... 95  
Tabla 32: Demanda de Items por periodo ..... 96  
Tabla 33: Demanda desagregada de camas y módulos ..... 97



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PBI Global y PBI Construcción 2011 - 2015. Periodo Enero a Setiembre.....	2
Figura 2: Precio de venta promedio en Lima (US\$ por M2).....	3
Figura 3: Variación de venta por distritos (en unidades) .....	4
Figura 4: Participación por NSE-Unidades vendidas primer trimestre 2015 .....	4
Figura 5: Evolución del Crédito Hipotecario en Moneda Nacional (Millones de Soles).....	5
Figura 6: Tasa de interés de créditos hipotecarios en % .....	5
Figura 7: Pilares de la Idea de Negocio de Modular .....	14
Figura 8: Logo Modular .....	58
Figura 9 : Procesos Críticos de Modular.....	70
Figura 10: Organigrama Modular año 1.....	85
Figura 11: Evolución de ventas valor Millones de Soles Años 1-10 .....	99



## RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos quince años el crecimiento económico del Perú se ha mostrado favorable, este contexto ha permitido el incremento en el poder adquisitivo de los peruanos y una sofisticación en su consumo. Junto con el crecimiento de la economía hemos visto un progresivo incremento en el valor del metro cuadrado de las viviendas en todo el país, pero principalmente en Lima metropolitana. Este incremento en precios ha impulsado la construcción de nuevos formatos de vivienda con un metraje más reducido en los que cada espacio se convierte en un lugar preciado.

Este contexto impulsa un clima favorable para el desarrollo de nuevos formatos de mobiliario que permitan tener un uso del espacio óptimo y eficiente. A pesar de ello se detectó que esta necesidad se encontraba desatendida en el mercado y que no era exclusiva tan solo de las personas que habitaban formatos de vivienda con reducidos metros cuadrados, sino más bien que se trata de una necesidad general del ser humano y en particular de nuestro público objetivo potencial.

Es bajo esta necesidad que surge “Modular”, la primera y única propuesta en Latinoamérica que busca ofrecer soluciones modulares de optimización del espacio, con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y generar un impacto significativo la relación entre ellos, su espacio y sus vidas

Para garantizar tener un producto único, hemos generado alianzas estratégicas para cubrir los procesos productivos y hemos enfocado todos los esfuerzos de la compañía en fortalecer las áreas de marketing y ventas, así como también engranar de forma eficiente el manejo de inventarios y la logística de distribución.

El proyecto despliega una inversión inicial de S/. 467,696, siendo la inversión en infraestructura y alquileres para las islas de ventas las más altas, principalmente porque estos serán nuestros principales canales de ventas. A esto se le suma una importante inversión en inventario inicial, la cual asciende a S/.101, 390. Finalmente se invertirá en campañas de marketing previas al lanzamiento que buscarán fortalecer la posición de la empresa a puertas de su inauguración.

Se proyectan así flujos positivos desde el primer año y con tendencia creciente hacia los 10 años de horizonte temporal establecidos para el análisis económico, manteniendo un escenario conservador. Bajo este contexto se espera una tasa interna de retorno del 68% y un periodo contable de recuperación de la inversión de 2 años y 3 meses.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo evaluar y validar la viabilidad comercial, operativa y económica del proyecto profesional para la implementación de un nuevo concepto en mobiliario para el dormitorio llamado “Modular”.

Esta evaluación viene sustentada en múltiples investigaciones para conocer desde las características hasta las preferencias y costumbres del potencial público objetivo, así como también para comprender los retos comerciales y operativos para la correcta puesta en marcha de la presente idea de negocio. Se analizaron fuentes primeras y secundarias, así como también se aplicaron diversas metodologías de investigación, lo que permitió tener como resultado los ocho capítulos desarrollados en este documento.

En el primer y segundo capítulos se analizó cómo se llega a la oportunidad identificada y como se encuentra el entorno para recibir la nueva idea de negocio, cuestionando de este modo la existencia o no de un contexto favorable para el desarrollo del proyecto.

En el tercer capítulo se investigó la viabilidad comercial del proyecto con el apoyo de diversas herramientas y metodologías para la investigación de mercados, ello con el fin de determinar cuáles son las características que exigiría el mercado Limeño para aceptar mejor la nueva propuesta de producto.

Seguidamente y en base a los resultados del capítulo anterior, se desarrolló el plan estratégico a fin de decantar en cuáles serán las mejores estrategias a seguir como propuesta de negocio para tener éxito en el mercado. Con ello se plantea, en el quinto capítulo, cuál será la fórmula de marketing más efectiva que permita capitalizar la oportunidad, finalizando con las de promoción que buscarán finalmente atraer al público objetivo identificado en los capítulos previos.

El plan de operaciones muestra cómo se deberán emplear los recursos para operar de forma óptima y sostenible en el tiempo, definiendo así la oferta a pleno empleo y los procesos operativos críticos del negocio. Asimismo, en el capítulo siguiente, el de recursos humanos, se analizó la necesidad de recursos humanos para cubrir dichos procesos críticos y hacer viable la existencia del negocio.

En el octavo capítulo analizaremos el negocio desde el punto de vista económico, viendo indicadores como la proyección de ventas, costos y gastos, para lo cual se definieron diversos supuestos. Además, se sensibilizaron variables como el precio y la cantidad para conocer la viabilidad del proyecto en escenarios de mayor complejidad. Finalmente, se presentan las conclusiones del presente proyecto de negocios.

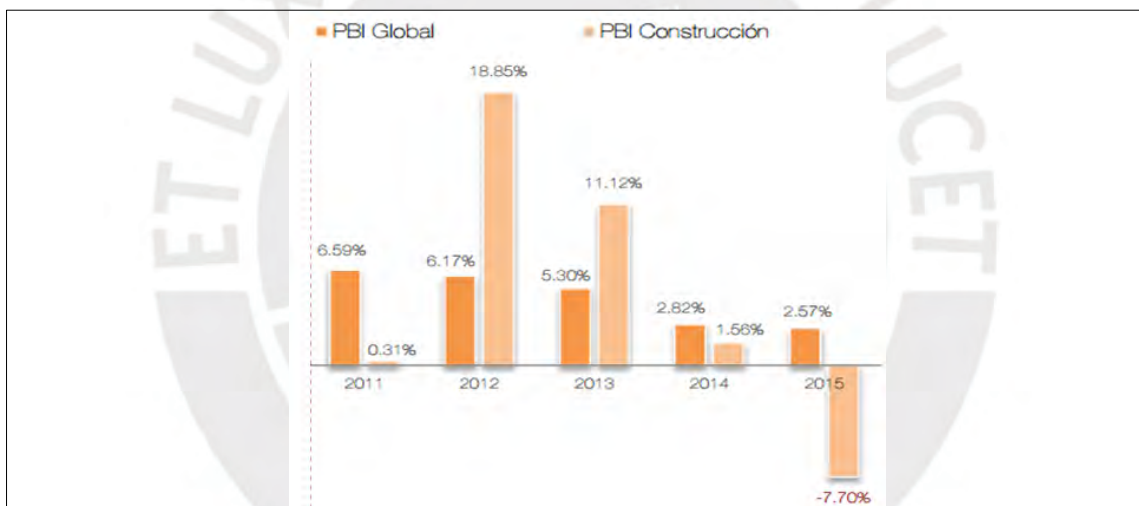
## CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD IDENTIFICADA

La presente idea de negocio surgió en base al análisis del entorno inmobiliario nacional, el mismo que en los últimos años ha presentado tendencias que generan nuevas necesidades en el uso del espacio y las cuales serán profundizadas a continuación.

### 1. Situación del sector inmobiliario

El sector inmobiliario peruano se ha venido desarrollando de forma favorable durante los últimos 15 años sin embargo, su mejor momento de desarrollo fue entre los años 2011 y 2013 en donde la tasa de crecimiento del sector fue tres veces mayor a la del país, para luego contraerse en el año 2015 como lo muestra la siguiente figura (Ver Anexo A):

**Figura 1: PBI Global y PBI Construcción 2011 - 2015. Periodo Enero a Setiembre.**



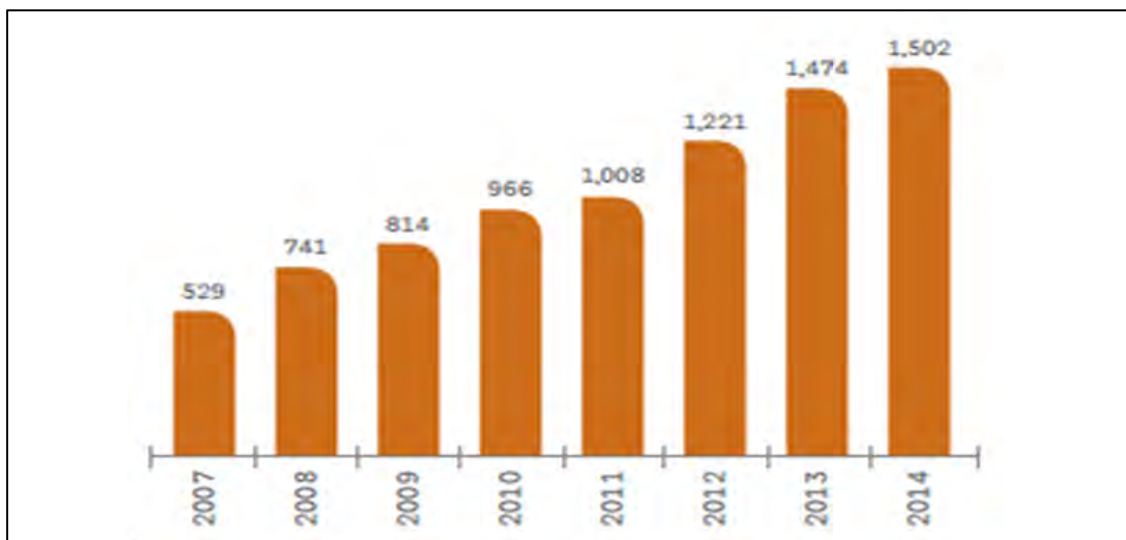
Adaptado de: Cámara Peruana de la Construcción (2015)

Parte de esta desaceleración se ve influenciada por el alza de los precios de los principales insumos de la construcción en el 2015 tales como el acero que se incrementó en más del 16%, cemento en un 4.21% y mano de obra en un 5.05% (Camara Peruana de Construcción, 2015)

Asimismo, otro factor que influyó fue la disponibilidad de terrenos adecuados para la construcción, ya sea porque no hay espacio en las zonas de la ciudad de mayor poder adquisitivo, o porque los terrenos no están saneados o no cuentan con servicios complementarios en las zonas periféricas (BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA - RESEARCH, 2014)

Lo antes mencionado repercute directamente sobre los precios de las viviendas de Lima, sobre los cuales se ha evidenciado un crecimiento en términos reales de 8% desde el año 2007 la Figura 2 muestra este análisis del precio por metro cuadrado el mismo que para el 2014 representa un precio de US\$ 1502.

**Figura 2: Precio de venta promedio en Lima (US\$ por M2)**



Fuente: Estudios Económicos Scotiabank, 2015

Según el Estudio “El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao 2015” (Camara Peruana de Construcción, 2015) la oferta de viviendas está concentrada en aquellas con un precio entre US\$ 50 000 Y US\$ 120 000 destinadas al sector medio sin embargo, la demanda efectiva está concentrada en viviendas de menos de US\$ 40 000. Ello representa una oportunidad de crecimiento para el sector ya que existe aún mercado por cubrir en los Niveles socioeconómicos bajos.

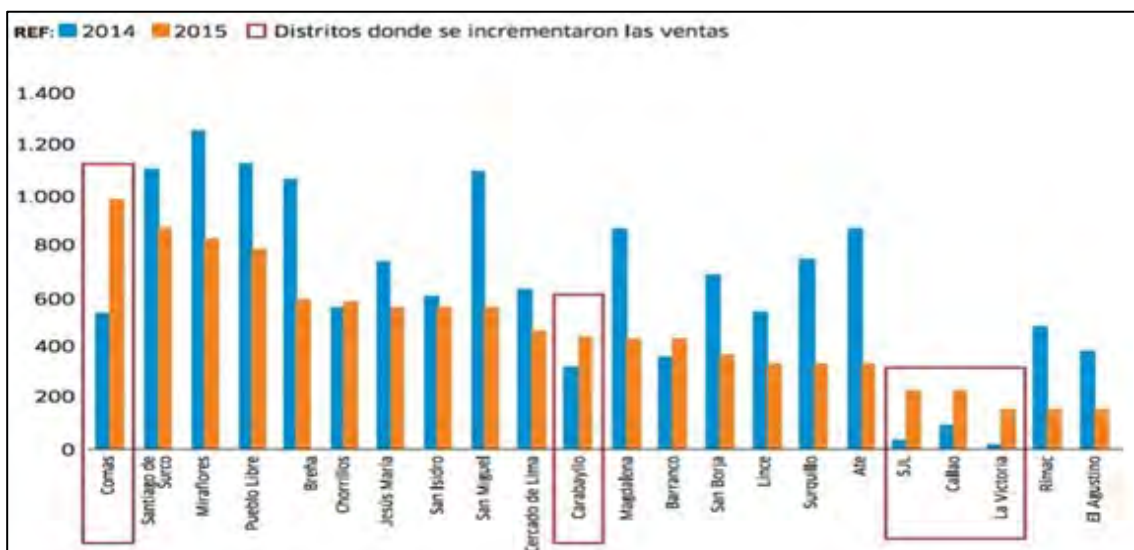
En base al informe de coyuntura Inmobiliaria (Tinsa, 2014) los indicadores de producto por segmento son:

- NSE A: La oferta inmobiliaria tiene un valor promedio de S/. 5,544/m<sup>2</sup> y un área promedio de 161.2m<sup>2</sup>.
- NSE AB: La oferta inmobiliaria tiene un valor promedio de S/. 4,614/m<sup>2</sup> y un área promedio de 103.1 m<sup>2</sup>.
- NSE B: La oferta inmobiliaria tiene un valor promedio de S/. 3,477/m<sup>2</sup> y un área promedio de 72.8 m<sup>2</sup>.
- NSE C: La oferta inmobiliaria tiene un valor promedio de S/. 2,227/m<sup>2</sup> y un área promedio de 56.05m<sup>2</sup>.

En cuanto a la oferta de viviendas por zona, esta es mayor en los distritos de San Miguel, Cercado de Lima, Miraflores, Pueblo Libre, Surco, Jesús María (BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA - RESEARCH, 2014)

Con respecto a las unidades de viviendas vendidas, en el 2015 se evidenció una caída de 30% respecto al 2014 pasando de 16,930 a 11,118 unidades vendidas. Sin embargo, en algunos distritos de Lima se incrementaron las ventas en el 2015 tal y como lo representa la figura 3.

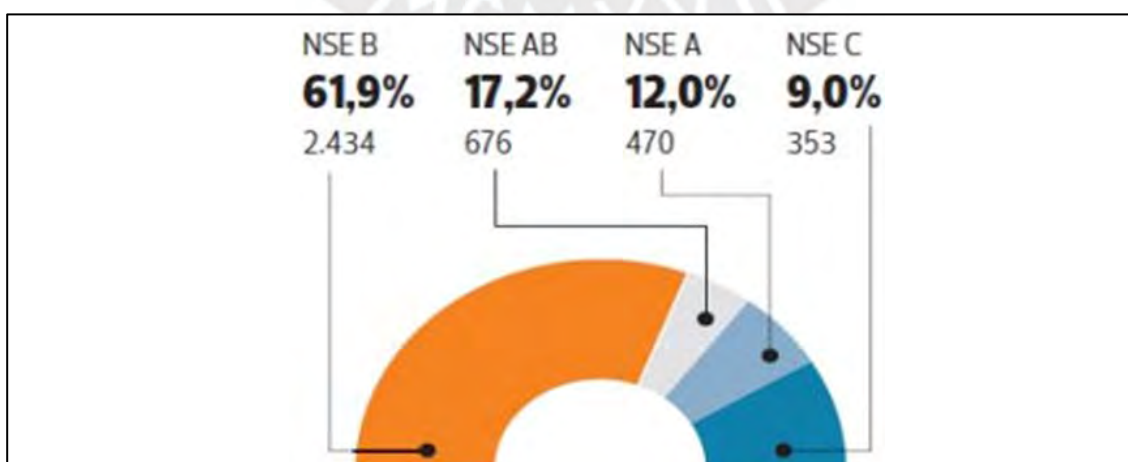
**Figura 3: Variación de venta por distritos (en unidades)**



Adaptado de: La República, 2016.

Si agrupamos las ventas por Nivel Socioeconómico (NSE), para el primer trimestre del 2015 las unidades vendidas para el NSE B representaron cerca al 62% del total (El Comercio, 2015)

**Figura 4: Participación por NSE-Unidades vendidas primer trimestre 2015**

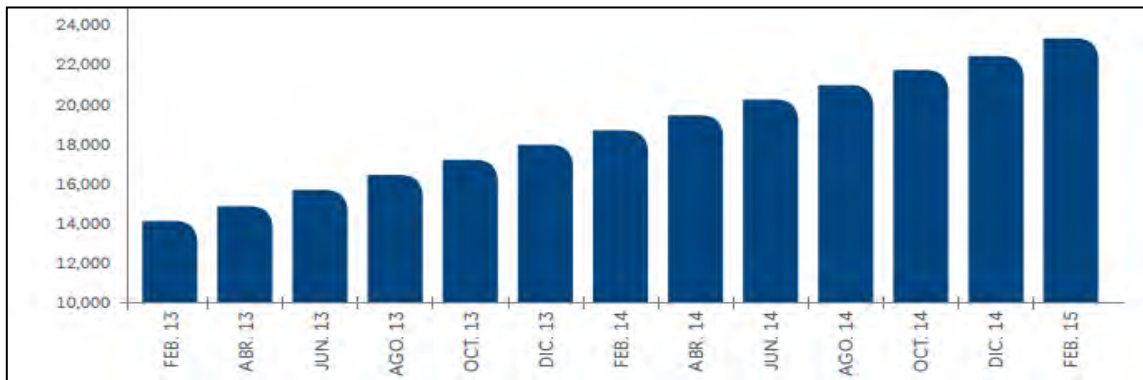


Fuente: El Comercio (2015)



En cuanto a la estructura del crédito Hipotecario, más del 70% de los créditos desembolsados corresponden a moneda nacional, este tipo de crédito viene incrementándose sostenidamente en los últimos años (Asociación de Bancos del Perú, 2015) tal y como lo representa la Figura 5, ello es positivo en la medida que reduce el riesgo cambiario crediticio de los créditos en moneda extranjera.

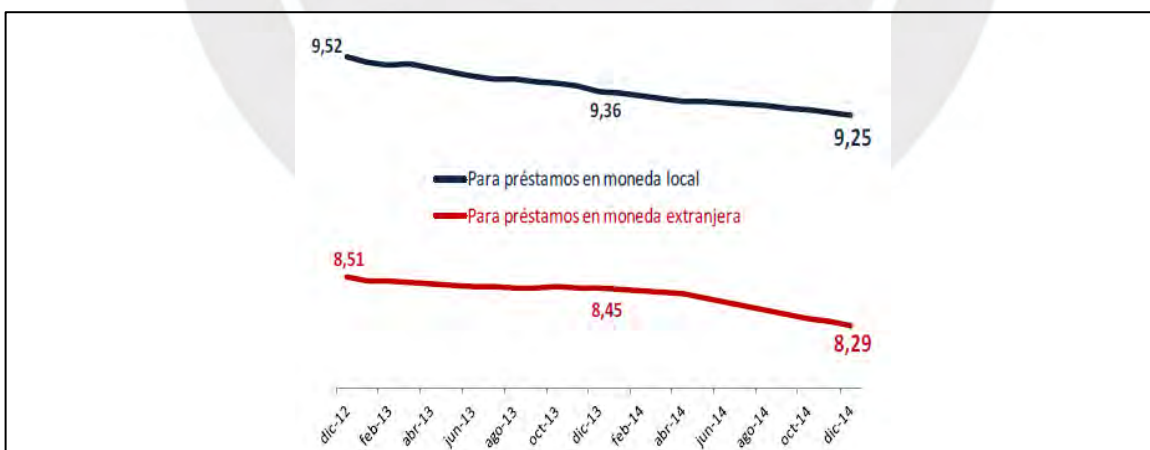
**Figura 5: Evolución del Crédito Hipotecario en Moneda Nacional (Millones de Soles)**



Fuente: Estudios Económicos Scotiabank, 2015

Este dinamismo se debe al incremento del poder adquisitivo y a las facilidades crediticias ofrecidas por las entidades financieras como la mejora de los términos de plazos de pago de hasta 25 años y una tendencia a la reducción en las tasas de interés hipotecarias tal como se observa en la figura 6.

**Figura 6: Tasa de interés de créditos hipotecarios en %**



Fuente: BBVA Research, 2014.

Si bien, tanto el año 2014 como el año 2015 no resultaron buenos años para el desarrollo del sector inmobiliario en términos generales (Camara Peruana de Construcción, 2015), el 2016 se presenta como un año de recuperación en las tasas de crecimiento para dicho sector y ello se fundamenta por:

- El periodo de estabilidad económica sostenida presentado en el país (Ministerio de economía y finanzas, 2014).
- Un mayor acceso al crédito hipotecario, debido a una mayor flexibilidad en el otorgamiento de créditos y menores tasas de interés (Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento, 2015).
- El impulso del Estado a través de la promoción del programa Mi Vivienda (Camara Peruana de Construcción, 2015).

Cabe mencionar que en Lima, y específicamente en los sectores medios y medios bajos se evidencian importantes oportunidades de decrecimiento tanto para el sector como para las industrias relacionadas.

### **1.1. Tendencia de la Industria de la construcción**

Como se ha detallado, el alza de precios en el sector inmobiliario ha generado que los departamentos sean cada vez menos espaciosos, pasando de un promedio de 93 m<sup>2</sup> a 88m<sup>2</sup> (Perú 21, 2013), estos nuevos departamentos tienen su valor agregado en incrementar áreas comunes.

Asimismo, según Gerardo Freiberg, Gerente del Fondo Mi vivienda (Perú 21, 2013), menciona que ha surgido una nueva tendencia en donde intervienen más personas solteras o parejas sin hijos que requieren menos espacio..

Es importante señalar, que muchos de las empresas inmobiliarias dirigen sus esfuerzos hacia la creación de proyectos de departamentos dirigidos al sector C que es, como señalan, “el grueso de la población” y el sector con mayor potencial de desarrollo. (Jimenez, 2015)

Asimismo, inmobiliarias como Edifica, Grupo Caral, Ciudadaris, Artec Inmobiliaria, Paz Centenario, Gerpal entre otras están ofreciendo esta oferta enfocada a adultos jóvenes y parejas, estos departamentos resultan no mayores a 50 metros cuadrados según la oferta evidenciada en el Portal A donde Vivir.com.

Complementando el punto anterior, según el XVIII Estudio de mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao (Camara Peruana de la Construcción, 2013) La oferta de departamentos con un solo dormitorio creció en 78% y de dos dormitorios en 9%.

## **2. Industria del mueble y la madera**

Según el Estudio Urbano de Hombres y mujeres emprendedores en la Industria del mueble de madera en Lima Sur (DESCO, 2011), el sector forestal peruano es uno de los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo, pero con baja producción, generación

de valor agregado y exportación. Además, cuenta con una población económicamente activa (PEA) ocupada de 191,564 personas de las cuales 84 288 se encuentran en la capital, esta incluye productores y trabajadores del sector formal e informal. El 72% de esta PEA ocupada se dedica a dos actividades principales: Fabricación de partes y piezas y Fabricación de muebles (International Labour Organization, 2015) .

Para entender esta industria, debemos dividir al sector en sus dos procesos productivos por un lado, las empresas dedicadas a la primera transformación de la madera ubicadas principalmente en Madre de Dios y Loreto, este gran proceso de la industria no ha presentado desarrollo en los últimos años pues la mayor parte de este sector son pequeños extractores los cuales no han generado valor agregado.

En el otro lado, se encuentra la segunda transformación y comercialización de la madera y sus derivados, la cual la constituyen micro y pequeñas empresas que representan la mayoría de las industrias madereras en nuestro país. La principal característica de este sector es que no poseen alta tecnología y conocimientos de gestión, lo cual conlleva a producir en su mayoría, bienes de baja calidad para el mercado local.

En el Perú existe alrededor de 18.400 establecimientos de transformación secundaria especializados en la fabricación de partes y piezas, puertas, ventanas y marcos, muebles, artesanía, etc. De este total, menos del 3% está constituido por grandes y medianas empresas (algunas dedicadas a la exportación); el 97% restante, lo componen micro y pequeñas empresas (DESCO, 2011).

La cadena productiva de la industria del mueble se inicia con el fabricante, el mismo que tiene cuatro principales caminos a seguir el primero, realizar la venta a través de su propio negocio dirigiéndose así hacia el consumidor final, segundo, vender sus productos a un vendedor especializado el mismo que revende los productos a locales comerciales y mayoristas llegando así al consumidor final, la tercera opción es vender los productos a un vendedor especializado y a su vez este revende dichos productos a decoradores, arquitectos, intermediarios y estos lo revenden a empresas constructoras y, la última opción, es venderlo a un importador para que finalmente llegue al consumidor internacional. Las opciones que tome el fabricante variarán en función de la calidad de sus productos, capacidad administrativa, de inversión y otros aspectos relevantes de la industria (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

En nuestra capital el principal centro de producción y comercialización de muebles es el Parque Industrial de Villa el Salvador. En él se puede encontrar una oferta variada de empresas con múltiples productos mobiliarios Este parque industrial llegó a recaudar ventas por US\$ 250

millones en el 2011 ello debido a que esta industria creció al ritmo del sector construcción específicamente, a razón de 6 y 9% en el 2011 y 9.1% en el 2012 (Diario Gestión, 2012).

Las principales características del parque es que el 99% de las empresas corresponden a la denominación de Micro y pequeña empresa (Diario Gestión, 2012) las cuales el 64% se dedican al comercio y casi un 30% a la industria (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2012).

Asimismo, se pueden definir dos tipos de perfiles de fabricantes de muebles de madera (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004):

El fabricante moderno, este ofrece productos de alta calidad con estándares de categoría internacional por lo mismo, orienta su producción principalmente a este canal y en algunos casos a un mercado local más exigente. Para ello, cuenta con tecnología adecuada y utiliza una mano de obra calificada la cual es gestionada por una alta capacidad gerencial y capacidad para responder a exigencias y tiempos de entrega que exige el mercado moderno. En el caso del abastecimiento al mercado local, la producción es comercializada principalmente, a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo.

Y el fabricante tradicional, se trata comúnmente de una empresa de tipo familiar con una integración vertical vivienda-taller-tienda, este se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala asimismo, posee talleres con infraestructura insuficiente y tecnología desactualizada. Sus principales limitaciones son que les es difícil acceder a financiamiento así como también no cuentan con mano de obra calificada para tecnologías de producción ni con capacidad de producción para acceder al mercado externo.

Las principales fortalezas del sector son principalmente, la abundancia y variedad de materia prima, la existencia de potencial creativo y de artesanos con experiencia en la fabricación de muebles y la disponibilidad y bajo costo de mano de obra (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004). Todo ello resume un sector con elevado potencial para crecer y desarrollar nuevos segmentos de mercado tanto nacional como internacionalmente.

En base a lo detallado, la industria de la madera y muebles y en específico, el parque industrial de Villa El Salvador, representa un mercado favorable para el desarrollo de nuevas iniciativas y para la innovación dentro del mercado mobiliario para el hogar, ya que existen disponibilidad de recursos materiales, recursos humanos y conocimiento. Sin embargo, aún es insipiente el desarrollo de nuevas iniciativas tecnológicas.

### **3. Mercado de mobiliario doméstico en Lima**

La oferta actual de mobiliario en la ciudad de Lima Metropolitana es bastante amplia (ver Anexo B). Existen diversas opciones de muebles que difieren en diseños, acabados y precios. En el estudio del mercado mobiliario realizado se analizaron las plataformas de ventas y la oferta actual, a fin de conocer las características de este mercado.

En base a las observaciones realizadas se dividió la oferta de mobiliario para el hogar en tres principales plataformas, detalladas a continuación.

#### **3.1. Oferta mobiliaria de grandes tiendas comerciales**

Se caracteriza por tener precios competitivos y facilidades de financiamiento directo por parte de la plataforma que los comercializa. Su principal desventaja es el tener una mínima y; en algunos casos; nula opción de personalización entendiéndose esta como la posibilidad de adecuar el mueble a los acabados y medidas que el cliente requiera, este hecho se da ya que estas plataformas manejan un portafolio de productos estándar.

Otra característica de esta oferta es que los muebles son importados, de calidad intermedia y no tienen mayor valor agregado en términos de funcionalidad o diseño, por lo que la oferta se limita a muebles convencionales y básicos. Sin embargo, un factor que apoya que esta propuesta tenga una alta demanda es el precio medio que manejan estas plataformas. Esto se refuerza en el hecho de que estas empresas promueven campañas de descuento a las cuales solo se accede exclusivamente a través de sus propios sistemas de crédito. Sumado a ello, estas empresas cuentan con una amplia red de tiendas de fácil accesibilidad para cualquier cliente. Dicho contexto genera preferencia por parte de los clientes en adquirir muebles en dichos establecimientos.

#### **3.2. Oferta mobiliaria de empresas especializadas**

Este tipo de oferta se sub divide en dos tipos: una compuesta por muebles regulares, estos son ofertados a través de empresas especializadas en muebles domésticos, las cuales se caracterizan por ser productoras y a su vez comercializadoras. Así también, estas empresas buscan aglomerarse en determinados puntos de la capital formando un formato de plazas o parques, entre los más importantes destacan El Parque Industrial de Villa el Salvador, Plaza Hogar Angamos y Plaza Cono Norte.

La principal ventaja que tiene este segmento es que está manejado en su mayoría por productores con amplio conocimiento de la industria de la madera y del mercado, manejan una cartera amplia de productos con diseños prácticos, básicos en funcionalidad y no muy complejos de producir, los cuales pueden ser personalizados en tamaño y acabados. Asimismo, la relación

calidad precio depende básicamente de los materiales pues el diseño no es una variable primordial.

El segundo tipo de oferta está conformada por los muebles de lujo, los cuales son comercializados principalmente en tiendas especializadas bajo el formato de showrooms o tiendas propias, entre ellas destacan Ziyaz, Ferrini y Canciani. El valor diferencial de esta oferta es la exclusividad en el diseño, materiales y acabados. Sin embargo, suelen tener una mínima capacidad de personalización. Como consecuencia de la exclusividad, los niveles de precios de esta oferta se encuentra entre 200% y 400% por encima de los muebles regulares.

Dentro de este grupo de tiendas encontramos a Mo Space, nuestra principal competencia potencial. Esta empresa importa muebles que buscan optimizar el espacio. Si bien su oferta resulta innovadora dentro de la industria local, cuentan con un portafolio limitado de productos, la personalización es nula, son de calidad intermedia y manejan un alto precio.

### **3.3. Oferta mobiliaria de pequeños productores**

Esta oferta hace referencia a todos los pequeños carpinteros independientes que a través de sus productos generan a bajo costo soluciones básicas que se adaptan a gusto de cada cliente. Se caracterizan por ser muebles simples en diseño y funcionalidad, tradicionales y de fabricación sencilla. Asimismo, estos muebles generalmente no cuentan con garantía y tienen tiempos de fabricación largos.

Estos productores tienen en su mayoría un taller de producción y cuentan con experiencia en la industria de muebles y madera. Los consumidores de esta oferta suelen estar guiados por el precio.

En síntesis, luego del estudio de mercado de muebles realizado podemos concluir que existe una amplia y diversa oferta de mobiliario para el hogar. Sin embargo, se evidencia que a pesar de contar con precios diferenciados, diversidad de acabados, nivel de calidad y diseño, todos proponen una oferta convencional, en donde la funcionalidad y la innovación no son variables consistentes en la oferta.

Por último se concluye que no existe una oferta directa de muebles con diseño y multifuncionalidad y que además tenga una relación precio-calidad razonable. Dentro de este marco se identifica una oportunidad de negocio en este sector lo cual nos servirá de base para posicionarnos como una oferta innovadora que busca mejorar y optimizar el espacio doméstico.

#### **4. Tendencias del consumidor**

La principal característica resaltante del nuevo consumidor peruano es que estamos refiriéndonos a un consumidor joven ya que, aproximadamente el 73% de los peruanos tiene menos de 40 años (Garrido-Lecca, 2014). Este consumidor se ve influenciado por las transformaciones demográficas, económicas, de valores, de actitudes y percepciones las cuales modifican sus hábitos de consumo en la actualidad.

En una prospectiva al año 2021 (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Levano, 2014) se consideran las siguientes características que resaltan de este nuevo perfil y que actualmente ya se están evidenciando:

- Consumidor más informado pues existen diversos mecanismos principalmente el internet que apoyan a que este viva conectado, consuma y comparta contenidos en la red a la vez, será un consumidor más protegido que hará valer sus derechos a través de la radio, las redes sociales y herramientas virtuales.
- Buscará la igualdad y las relaciones horizontales entre empresa y cliente, logrará el acercamiento o alejamiento a marcas de manera colectiva.

En cuanto a la manera de cómo llegar a estos nuevos consumidores, según Hernán Chaparro , socio-director de la investigadora de mercados GfK Conecta (Diario Gestión, 2012) los consumidores peruanos buscan “ser engreídos” esto es, optar por productos y servicios que no solo satisfagan sus necesidades básicas, sino que les brinden una experiencia original no solo en el punto de venta si no en nuevos canales como el internet, ya que según el estudio realizado por dicha investigadora el 56% del Perú urbano está en línea, de estos usuarios el 85% usa Facebook ubicándonos en el cuarto país a nivel mundial en penetración de Facebook versus penetración del Internet. Asimismo, el 25% de los peruanos compra categorías como teléfonos móviles, consumo electrónico y electrodomésticos para el hogar solamente de manera online con ello, se evidencia una nueva y activa plataforma de venta para las empresas.

##### **4.1. Tendencia del consumidor peruano de viviendas**

En cuanto a tendencias inmobiliarias, el 17% de los hogares limeños y el 27% en provincias desean comprar una vivienda en los próximos 3 años (Asociación de desarrolladores inmobiliarios, 2014).

Se ha observado que en los últimos años la industria de la construcción se ha visto en la necesidad de crear una oferta adecuada a las características y tendencias del nuevo consumidor peruano, el cual demanda departamentos para solteros pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, los cuales en Lima suman cerca de tres millones de habitantes (El

Comercio, 2014).

En Lima los ambientes más valorados en el interior de la vivienda son el dormitorio y el baño y en el exterior los atributos más valorados a la hora de adquirir un inmueble son, en primer lugar la ubicación, seguida del precio y la seguridad (Diario Gestión, 2014).

## **5. Idea de negocio**

Como parte del desarrollo de nuevos productos se debe seguir un orden lógico de etapas (Schroeder, 2006) que concluirán en un producto nuevo el cual deberá tomar en cuenta consumidores, mercados, competidores, entre otras variables que si se analizan de la manera correcta llevarán a la construcción de un concepto con muchas probabilidades de éxito.

Siguiendo ese orden, se analizó el entorno nacional y las industrias con amplio potencial y con necesidades aún insatisfechas, se complementaron dichas ideas con tendencias fuera del entorno y se llegó a identificar que la industria inmobiliaria es una de las que continuará en expansión, asimismo se evidenció que dentro de esta industria existen otras relacionadas que no han evolucionado al mismo ritmo y que no han evolucionado durante los últimos años.

Este es el caso del sector de muebles para el hogar, el cual se identificó como uno con bajo nivel de desarrollo e innovación pero con muchas oportunidades de mejora. Como paso siguiente, se analizó este mercado, actores, clientes, productos, tecnología, entre otras variables que resultaron favorables:

- Crecimiento de la demanda de viviendas en Lima Metropolitana desde el año 2008, con mayor énfasis en departamentos.
- La tendencia de la construcción es reducir el metraje de las viviendas, encontrando proyectos con departamentos de menos de 60 metros cuadrados.
- La demanda de departamentos está compuesta principalmente por solteros y parejas jóvenes de Nivel Socioeconómico B y C que apuestan por la innovación, diseño y funcionalidad.
- Clúster maderero en etapa inicial pero con potencial de desarrollo.
- Muebles para el hogar de tipo tradicional, con bajo nivel tecnológico y sin adecuación a los nuevos espacios.
- Necesidad real de optimizar los espacios en el dormitorio.

De esta manera se identificó un mercado insatisfecho, seguidamente, se realizó una etapa de generación de ideas ligadas al mobiliario doméstico para dormitorios en departamentos



de espacio reducido. Luego de ello, se depuraron dichas ideas y se elaboraron conceptos. Producto de esta etapa surgieron los siguientes conceptos:

1.- Cama regular con cajonería incorporada que brinda espacio extra en el dormitorio, en todos los tamaños, producto sin tecnología agregada y de comercialización simple. Atractiva para consumidores prácticos que priman funcionalidad.

2.- Cama plegable 90° que permite aprovechar el espacio muerto que deja una cama regular, en todos los tamaños, precio bajo y materiales económicos (Aluminio/ferro ligero). Consumidores que buscan un mejor rendimiento del espacio, pero cuentan con recursos medios. Buscan funcionalidad y diseño.

3.- Cama plegable 90° sola o integrada a sofá o escritorio, con opción a complementarse con diferentes módulos optimizadores de espacio, precio medio y materiales estándar de calidad, atractiva para quienes buscan una solución integral de espacio en el hogar con diseño, funcionalidad e innovación.

Sobre la base de lo descrito anteriormente, nuestra idea de negocio se consolida como una solución de optimización de espacio para el dormitorio por medio de la comercialización de muebles y módulos, altamente funcionales y especialmente creados para adaptarse a las necesidades particulares de cada grupo de clientes, aprovechando el uso de nuevas tecnologías y los más altos estándares de fabricación, asegurando la calidad y garantía de nuestros productos.

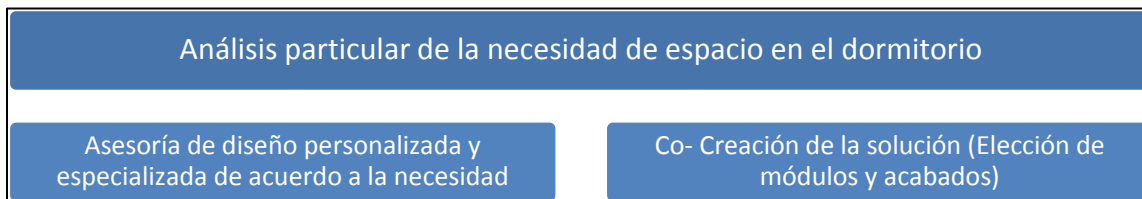
Cabe mencionar que se le denomina solución a la propuesta de negocio, ya que, no solo realizamos una simple comercialización sino que, para lograr ello brindamos una asesoría especializada y personal sobre el mejor diseño del dormitorio, co-creamos con el cliente la solución de su espacio y por medio de las diferentes opciones de módulos y acabados, llegamos a resultado totalmente personalizado, adaptado a las necesidades y gustos de cada cliente.

La siguiente idea de negocio se vuelve más viable sobre el hecho de que no existe actualmente ninguna empresa que ofrezca una solución total a esta necesidad identificada.

### **5.1. Descripción de la idea de negocio**

La idea de negocio se divide en dos etapas. La primera etapa consiste en la concepción, creación y comercialización de muebles y módulos innovadores y altamente funcionales que permiten la optimización de espacios en el dormitorio. Esta comercialización pasa antes por un proceso estructurado y a detalle que permite lograr una solución y no una simple venta tradicional, dicho proceso tiene tres pilares:

**Figura 7: Pilares de la Idea de Negocio de Modular**



En cuanto al análisis particular de la necesidad de espacio en el dormitorio, el personal de venta estará capacitado para que por medio de una conversación amena y preguntas claves pueda conocer el problema de espacio del cliente, sus principales actividades en el dormitorio, y sus expectativas en cuanto a distribución.

Luego de conocer esta necesidad, se procede a la asesoría técnica en cuanto a medidas, distribución y organización del dormitorio, seguidamente, a través de un software de venta el cliente podrá ver las dimensiones y espacios de su dormitorio y con ayuda del asesor incluir los muebles, módulos y acabados que mejor solucionen su problema y se adecuen a sus actividades en el dormitorio, al final de este proceso el cliente podrá ver cómo quedará realmente su solución sin tener que preocuparse por las medidas, la estética y o funcionalidad ya que todo ello está contemplado en el software. Esta experiencia de compra resulta única y enfocada totalmente al cliente y a brindar una verdadera solución a sus problemas de espacio.

La segunda etapa de la idea de negocio consiste en convertirnos en una empresa que ofrezca soluciones integrales de optimización de los espacios, ampliando de este modo no solo nuestra base de clientes potenciales sino también nuestro portafolio de soluciones a fin de optimizar espacios no solo en hogares, sino inclusive en empresas, hospitales, restaurantes, entre otros. Es importante aclarar que para efectos de la presente tesis, nos centraremos en solucionar los problemas de espacio que se generan en el dormitorio.

## **5.2. Factores de diferenciación**

En la actualidad, al existir una oferta tan amplia de mobiliario para el hogar, es imprescindible contar con una diferenciación clara que permita posicionarnos de forma favorable en el mercado. Por este motivo, Modular ha construido su propuesta en base a seis factores de diferenciación, los mismos que han tomado lo resaltante de las encuestas, entrevistas y observación directa realizadas.

- **Diseño:** Nuestra oferta estará compuesta por líneas de diseño definidas al inicio de cada año, las cuales buscan ofrecer el balance perfecto entre funcionalidad y estética. Se buscará superar los estándares de diseño que encontramos actualmente en el mercado,

asesorándonos de un buen equipo de diseñadores y desarrolladores para cada lanzamiento de línea. Se crearán diseños innovadores, abatibles, multifuncionales y enfocados a optimizar el espacio.

- **Producto:** El producto en su conjunto buscará convertirse en una experiencia, desde el proceso de compra hasta el uso del mismo, estos han sido pensados para funcionar como una solución completa.
- **Calidad:** La calidad será un punto particularmente cuidado dentro de la compañía, ya que no solo ofreceremos productos fabricados con los últimos estándares en tecnología, sino también ofreceremos un robusto servicio post-venta que garantice el buen funcionamiento de nuestros módulos en el largo plazo, asegurando así también una relación constante con nuestra cartera de clientes.
- **Flexibilidad:** Poder adaptarnos a las diversas necesidades específicas de nuestros clientes es crucial para el éxito del negocio, es por ello que nuestro portafolio de productos estará compuesto por diversos módulos especialmente diseñados y pensados para cada tipo de cliente, los cuales podrán combinarse para generar una solución a medida.
- Otro punto relevante dentro de los factores de diferenciación de nuestra propuesta es la personalización del acabado de nuestros productos a fin de poder adaptarnos a los gustos de nuestros clientes.
- **Precio:** Si bien la compañía no estará enfocada en una estrategia de precios bajos, parte de nuestra diferenciación será el punto de partida en nuestra escala de precios para nuestro portafolio de productos. Al ser una compañía que se preocupa por la calidad de vida de sus clientes, buscaremos tener un producto bandera el cual mantendrá un precio competitivo a fin de poder ser masificado.
- **Servicio al cliente:** En Modular creemos en las relaciones de largo plazo, es por ello que en cada interacción con nuestros clientes, buscaremos que esta relación se fortalezca. A través de la innovación, la proactividad y el sincero deseo de hacer las cosas bien lograremos que la pre-venta, venta y post-venta superen la calidad de servicio recibida en otros establecimientos.

### **5.3. Perfil del cliente potencial**

Nuestro giro de negocio apunta hacia un público amplio, de características heterogéneas, con diferentes estilos de vida, es por ello que será necesario realizar una segmentación que permita dirigir de mejor manera nuestros esfuerzos traducidos en estrategias de marketing.

Dada la intención del negocio hemos podido diferenciar dos tipos de clientes: a.) personas naturales que buscan una opción para remodelar o amoblar su dormitorio; b.) empresas, principalmente inmobiliarias y constructoras que busquen amoblar sus proyectos de viviendas con nuestras soluciones a fin de mejorar sus opciones de venta.

En el presente Plan de Negocios abordaremos a ambos tipos de clientes, considerando sus características diferenciales.

A continuación desarrollaremos el análisis de mercado.

### ***5.3.1. Mercado potencial Persona Natural***

Son todas aquellas personas para quienes podrían ser útiles nuestros productos. En nuestro caso se trata de personas de la gran Lima de ambos géneros que viven solos o junto con sus familias en departamentos, cuartos o casas y que potencialmente estarían interesadas en nuestros muebles, estas personas pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B Y C pues destinan una cantidad promedio de sus ingresos al mantenimiento del hogar, muebles y enseres.

### ***5.3.2. Mercado objetivo Persona Natural***

Para poder determinar el mercado objetivo de nuestro modelo de negocio se consideraron variables de segmentación de tipo geográfico, demográfico, psicográfico y conductual. La variable geográfica en principio, fue definida por el ámbito de operaciones de nuestra empresa la cual en un inicio será en Lima Metropolitana ya que buscará la eficiencia en las operaciones teniendo en cuenta que al ser una empresa nueva tendrá una limitada capacidad de recursos.

En cuanto a la variable demográfica se tomó como referencia los distritos donde se concentra la población de estratos socioeconómicos B y C dado que en estos sectores se concentra el 61.7% de la población de Lima metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercados, 2015) y son sectores que vienen incrementando su gasto y mejorando su calidad de vida.

Por otro lado, una variable importante para la segmentación fue la de la concentración de la actividad edificadora, la cual tuvo una mayor incidencia en los distritos de Lima moderna, Centro y Norte. Complementando esta variable fueron estas zonas las que redujeron notablemente los metrajés de las viviendas construidas (Camara Peruana de Construcción, 2015).

De acuerdo a los criterios de segmentación, el mercado objetivo se centraría en los las zonas 1, 2, 6 y 7 (Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercados, 2015) (ver

Anexo C). La selección de estos distritos se debe, principalmente, a los siguientes aspectos:

- Las cuatro zonas concentran el 53.6% de la población limeña de NSE B y el 36.3% de la población de NSE C de Lima Metropolitana.
- En dichas zonas se concentra la mayor actividad inmobiliaria de Lima Metropolitana así como la mayor proporción de ventas de viviendas.
- En dichas zonas se construyen cada vez más proyectos inmobiliarios con menor tamaño reduciendo así los metros cuadrados promedio en viviendas construidas.

En cuanto a las variables psicográficas nos centraremos en aquellas personas con un estilo de vida proactivo pues dentro de esta categoría se encuentran los sofisticados, progresistas y modernas (Arellano Marketing, 2015)

En relación a la variable conductual nos centraremos en aquellas personas que busquen el beneficio de mejorar, transformar o solucionar problemas de espacio en cualquier tipo de vivienda y con ello aportar a una mejor calidad de vida.

### ***5.3.3. Lugar de residencia***

La zona 1 que alberga los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabaylo se encuentra ubicada al norte de Lima Metropolitana. Esta zona reúne una población total de 1, 180,199 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Las principales características de esta población es que vive principalmente en una casa independiente, principalmente propia o cedida por otro hogar o institución (APEIM, 2015)

En cuanto a la zona 2 esta comprende los distritos de Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras y cuenta con una población total de 1, 288,228 habitantes siendo San Martín de Porras el distrito con mayor población de Lima Metropolitana. Los habitantes de la zona 2 se caracterizan por vivir principalmente en casas y una mediana proporción de estos en departamentos en edificios, sus viviendas son principalmente propias.

Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel conforman la Zona 6, la misma cuenta con 388,093 habitantes. Esta población vive en casas propias, sin embargo, una importante proporción de los habitantes viven en departamentos propios.

Finalmente los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina componen la Zona 7, con 763,954 habitantes en conjunto. Esta zona se caracteriza por vivir tanto en casas como departamentos propios.

#### **5.3.4. Nivel Socioeconómico**

En el estudio de niveles socioeconómicos APEIM 2015 la zona 1 está compuesta por un 46.6% de residentes de NSE C seguido de un 26.4% de NSE D, 12.8% del NSE E y 13.6% del NSE B. En términos absolutos esta zona comprende el 8.1% de la población total de NSE B y el 12.8% del NSE C de Lima Metropolitana.

La zona 2 tiene más de la mitad de su población en el NSE C exactamente el 52.2% seguido de un 22.8% la población perteneciente al NSE B. Evaluando en base a la población de Lima por NSE totales la zona 2 representa el 16.2% y 17.4% de los NSE B Y C respectivamente.

La zona 6 está compuesta principalmente por residentes de NSE B (46.7%) seguido de un 23.9 % por habitantes de NSE C en otros términos esta zona representa en 12.5% del total de habitantes de NSE B y 3.0 % del NSC C de Lima.

La zona 7 está conformada por un 45.1% de personas de NSE B y un 17.6% del NSE C. En cuanto a la población total de Lima Metropolitana, representa el 16.8% del total de residentes de NSE B de Lima y 3.1% del total de residentes de NSC C de Lima.

#### **5.3.5. Estilo de vida**

Es denominada así a la agrupación de clientes según gustos, motivaciones, tendencias, y otras variables que caracterizan su estilo de vida (ver Anexo D). En base a ello, consideramos que nuestro público objetivo corresponde al estilo de vida definido como “sofisticados”, principalmente porque estos se caracterizan por aventurarse en probar novedades, son muy sensibles a las tendencias y modas, evalúan el ambiente del puesto de venta y el servicio y buscan productos de alta calidad. Cabe decir, que este grupo corresponde tanto al NSE A, B y C y está conformado tanto por hombres como mujeres.

Asimismo, nuestro público también está comprendido por las “modernas” ya que buscan practicidad en sus compras, soluciones modernas e innovadoras y tienen interés en el cuidado e imagen personal. De forma similar, consideran vital la experiencia de compra, dan gran importancia a la calidad y beneficios emocionales de lo que adquieren sin dejar de lado la practicidad, suelen pasear por malls y tiendas por departamento y valoran la experiencia en el punto de venta.

Adicionalmente, los “progresistas” son utilitarios en el consumo y racionales al momento de decidir la compra, son abiertos a la experiencia y nuevos retos. Ellos también serán parte de nuestro público objetivo (Arellano Marketing, 2015).

En resumen el perfil de nuestro potencial consumidor es aquel que busca innovación, calidad y garantía, valora la funcionalidad y personalización de los productos así como la experiencia de compra. Son personas dispuestas a pagar por los atributos mencionados, pero que también cuidan su economía y buscan soluciones completas a sus necesidades que ofrezcan un respaldo a su inversión.

#### **5.3.6. Perfil del intermediario**

Las inmobiliarias serán un intermediario que facilitará la llegada de nuestros productos a aquellos clientes que estén por adquirir una vivienda en el corto plazo. Inicialmente estaremos enfocados aquellas con proyectos que tengan entre 10 y 60 unidades de vivienda y que estén dirigidos a los segmentos de cliente de nivel socioeconómico B y C en las zonas de Lima mencionadas en la segmentación de clientes del mercado objetivo de persona natural.

#### **5.4. Casos de éxito en el mundo**

La idea de negocio surgió en base a la investigación de este mercado mobiliario en países más desarrollados como Italia, Estados Unidos y hace algunos años en Chile. Lo que tienen en común estos países es que todos han experimentado antes que nuestro país un desarrollo inmobiliario lo que en su momento encareció los precios del metro cuadrado construido en las principales ciudades y con ello se tendió a construir viviendas con espacios más reducidos. Frente a ello, surge este mercado de muebles que buscan optimizar el espacio de los departamentos, cuartos y casas el cual se apoyó en el desarrollo del diseño industrial en Europa y Estados Unidos, lo que permitió la creación y fabricación de estos muebles.

A continuación se detallarán los casos de éxito de los países mencionados para encontrar similitudes y conocer las principales características de estos mercados en donde dichos muebles se comercializan exitosamente. Para mayor detalle (ver Anexo E)

##### **5.4.1. Italia**

Este país fue el pionero en diseñar y producir estos muebles principalmente debido al desarrollo del diseño industrial y sumado a ello a su alta capacidad productiva. La empresa líder de este mercado es Clei la cual se ha enfocado desde sus inicios (1962) en la innovación y la especialización en la fabricación de muebles para viviendas que están orientados a la convertibilidad y la integrabilidad del hogar.

Esta empresa cuenta con una planta de producción central, y se encarga desde los diseños, prototipo, sistemas y producción hasta la comercialización de los muebles, tiene como premisa regirse bajo requisitos de funcionalidad y estética.

Actualmente Clei opera en Italia y en el extranjero a través de una red de distribuidores e importadores para los cuales ofrece un servicio global de post venta. Los principales países a los que exporta sus productos son Canadá, EEUU, México, Brasil, Colombia, Asia y Europa. Sin embargo, los rangos de precios de estos productos son bastante altos por tener alta calidad y desarrollo tecnológico.

El éxito de Clei es la amplia oferta de muebles que ofrece basándose en criterios de multifuncionalidad e integración, sumado a su alta capacidad de adaptabilidad de estos a los requerimientos de los clientes, asimismo, la empresa está continuamente en búsqueda de nuevas soluciones a través de su tecnología patentada para crear muebles que sean cada vez más utilitarios para el hombre y adecuados para todos los estilos de vida.

Entre sus productos más vendidos están los dirigidos al dormitorio sin embargo, poseen una línea de comedor, sala y más recientemente muebles multifuncionales y modulares para cocinas. La misión de Clei es multiplicar el valor del espacio respondiendo de una manera innovadora a las necesidades específicas de las personas (CLEI, 2015).

#### **5.4.2. Estados Unidos**

Esta tendencia de muebles tuvo sus inicios en los llamados micro-condominios los cuales aparecieron en ciudades como Nueva York , Washington DC y San Francisco, este tipo de construcciones surgieron como parte de la planificación del espacio en dichas ciudades. Es por ello que se construyeron este tipo de viviendas con espacios modestos pero agradables (Slate, 2014). Fue en base en este hecho que la industria de muebles se inspiró en los nuevos conceptos europeos de multifuncionalidad e integración y desarrolló una oferta de muebles que cumplía con las necesidades de espacio extra que necesitaban las personas.

Actualmente, esta oferta se encuentra bastante desarrollada debido a que las empresas no solo buscan comercializar muebles multifuncionales sino que buscan solucionar integralmente los problemas de espacio, es así que vienen diseñando a través del alto desarrollo tecnológico de este país habitaciones totalmente modulares y convertibles adecuadas a las características de la población y formas de vivir.

La empresa más resaltante de esta industria es Resource Furniture la misma que cuenta con una sede principal en New York, esta empresa fue fundada en el año 2000 por Ron Barth y su socio Steve Spett con la idea de transformar la manera de cómo vivían las personas mejorando su hábitat y ambiente a través de muebles convertibles que reinventen el espacio (Resource Furniture, 2001).

Actualmente ofrece dos líneas, una línea de muebles tradicionales y otra de



multifuncionales, dirigidos tanto para el hogar como para distintos tipos de formatos como micro unidades familiares, hoteles, universidades, etc. Resource Furniture se basa en criterios de mejoramiento del espacio, modularidad y adaptabilidad es así que se ha consolidado como el distribuidor exclusivo en América del Norte de Clei, fabricante de los mejores sistemas de muebles multifuncionales.

La alta calidad de sus muebles como de su servicio de venta y post venta sumado a la experiencia en amoblar espacios reducidos hacen resaltante su oferta.

### **5.4.3. Chile**

Este país es uno de los pioneros en Latinoamérica en comercializar los muebles multifuncionales a través de una empresa llamada Mo Space sin embargo, desde que se inició hasta la actualidad la empresa se encuentra en la fase de importación de los muebles pues no se encarga ni del diseño ni la fabricación de los mismos.

Mo Space fue creada en el año 2000 por la experiencia de observación directa de su fundadora durante sus viajes a otros países. El giro de la empresa consiste en la comercialización de muebles multifuncionales importados desde Italia, teniendo como principal target los sectores de mayor poder adquisitivo de la población chilena y como principales clientes a empresas inmobiliarias.

Es importante mencionar que la fundadora de esta empresa señaló que tuvo que esperar varios meses para que el concepto de muebles multi funcionales pueda calar de manera efectiva en la mente de los clientes potenciales (Mo Space Chile, 2011). Actualmente es la empresa más importante en este rubro.

## **6. Síntesis de la oportunidad identificada**

- Dados todos los factores analizados previamente, podemos concluir que el proyecto cuenta con múltiples oportunidades de desarrollo. Ello dado que se encuentra en un mercado que exige y exigirá más en un futuro el poder contar con soluciones que les permitan optimizar el poco espacio disponible. Adicionalmente nos encontramos en un mercado donde la oferta de este tipo de soluciones es nula y la oferta similar cuenta con precios relativamente altos como para poder ser masiva, el resto de la oferta mobiliaria es la tradicional.
- También contamos con una industria manufacturera de la madera y del metal lo suficientemente capacitada como para poder realizar los productos planteados manteniendo los estándares de calidad que la compañía buscará ofrecer y cumplir.

- Finalmente, el contexto económico, a pesar de mostrar una desaceleración en el mediano plazo, se ha mantenido positivo en los últimos 15 años. Esto ha producido un importante crecimiento en el poder adquisitivo de la población y en las exigencias sobre la oferta de productos en términos de calidad y novedad. Para sustentar la viabilidad de la idea de negocio se realizó una investigación del mercado con el fin de delimitar los alcances de la idea inicial del negocio, adaptándola a los requerimientos reales del mercado.



## CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 1. Objetivos de la investigación de mercado y metodología

Con el fin de validar la factibilidad de la idea de negocio en el mercado y las características principales con las que debe contar nuestra propuesta, se definieron diversos objetivos de investigación y metodologías, las cuales se resumen en la tabla 6 (ver Anexo F).

**Tabla 1: Herramientas Metodológicas para la Investigación de Mercado**

Herramientas	Descripción	Sustento Teórico
OD = Observación Directa	Visitas a diversas tiendas pequeñas y medianas de mobiliario doméstico, clusters comerciales, tiendas por departamento y tiendas especializadas.	(Malhotra, 2008)
FS = Fuentes Secundarias	Revisión de panfletos, revistas, fuentes web y libros para la profundización de los temas trabajados.	
FG = Focus Group	Entendimiento inicial de las necesidades de espacio al interior de la vivienda y dormitorio, actividades más frecuentes realizadas, preferencias de tipos productos y niveles de precio.	
EP = Entrevistas a expertos	Entrevistas a diferentes especialistas en la industria de la madera y el mobiliario, así como también a profesionales dentro de la industria inmobiliaria y especialistas en diseño y mecanismos.	
ECP = Entrevistas a clientes potenciales	Entrevistas realizadas para profundizar sobre las preferencias de nuestros clientes potenciales y validar información obtenida por otras fuentes.	
ENC= Encuestas	Validar la idea de negocio y la elección del público objetivo, identificar tipos de inmuebles y sus características, así como también habitantes por inmueble. Conocer los canales de compra, los medios de pago, las preferencias del servicio y garantía. Entender las preferencias de productos, características adicionales y rangos de precios.	

La investigación tuvo como objetivos los detallados a continuación.

**Tabla 2: Objetivos de la Investigación de Mercado**

Objetivos	Sub objetivos	OD	FS	FG	EP	ECP	ENC
Validar la necesidad de mayores espacios en los hogares.	Conocer el concepto de espacio de parte de los clientes potenciales			X		X	X
	Entender las principales actividades realizadas en los espacios disponibles			X		X	X
	Definir los principales problemas de espacio en los hogares			X			X
Definir las principales características con las que deberá contar nuestra oferta de mobiliario	Descubrir la aceptación inicial frente a nuestra innovación			X		X	X
	Definir el portafolio inicial de productos		X				X
	Comprender las preferencias de servicio de los clientes potenciales			X		X	X
	Determinar la disposición de compra y nivel de precios aceptado		X	X			X
Conocer la oferta de mobiliario disponible en el mercado.	Descubrir los principales canales de venta y sus características	X	X				X
	Conocer las características de la oferta mobiliaria domestica	X	X		X		
	Detectar posibles competidores	X			X		
Descubrir la percepción de nuestros stakeholders sobre la idea de negocios	Validar el factor diferenciador entre nuestra competencia indirecta	X	X		X		
	Validar la viabilidad del negocio desde la perspectiva de los stakeholders	X			X		
Validar la viabilidad de manejar una producción local	Validar la tercerización de la producción	X			X		
	Validar la producción propia de los herrajes y tecnologías para nuestro mobiliario	X	X		X		

**Leyenda**

Herramientas
OD = Observación Directa
FS = Fuentes Secundarias
FG = Focus Group
EP = Entrevistas a expertos
ECP = Entrevistas a clientes potenciales
ENC= Encuestas

## 2. Fase Exploratoria: Resultados de la investigación de mercado

### 1.1. Encuesta Preliminar

A fin de corroborar diversos supuestos para la viabilidad del presente plan de negocios, se realizaron 400 encuestas (ver Anexo G) a hombres y mujeres de los NSE B y C de las zonas detalladas en la tabla 8, los cuales fueron contactados a en las proximidades a centros comerciales. La principal finalidad de esta encuesta preliminar fue descubrir las características de nuestro público objetivo en relación a sus viviendas, problemas de espacio y sus hábitos de consumo en materia de mobiliario para el hogar. Cabe destacar que fue un primer acercamiento al mercado potencial con fines exploratorios.

**Tabla 3: Ficha Técnica Encuesta Preliminar**

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Fecha de Aplicación	Entre 05 de Diciembre y el 20 de Diciembre de 2014
Error Relativo	4.9% (DATUM Internacional, 2016)
Nivel de confianza	95%
Heterogeneidad	50%
Tamaño de la muestra	400 encuestas (Netquest, 2016)
Población Objetivo universo	2,650,094
Cobertura Geográfica	Zonas de Lima APEIM 1,2,6 y 7
Metodología	Aplicación de formulario estructurado tipo encuesta, realizada a peatones a las afueras de centros comerciales de las zonas descritas. A cada encuestado se le realizó un filtro previo para asegurarnos que corresponda al perfil del cliente potencial.

#### 1.1.1. Miembros en el hogar

En base resultados de la encuesta preliminar realizada, se descubrió que los hogares en promedio cuentan con 4 a 5 habitantes, un área de 100 m<sup>2</sup> y con 2 a 3 habitaciones.

#### 1.1.2. Tipo de vivienda

En relación al tipo de vivienda, el 60% de los encuestados afirma vivir en un departamento, de este grupo el 81% viven en departamentos de menos de 100m<sup>2</sup>, los cuales cuentan en promedio con dos habitaciones. Adicionalmente se observó la existencia de departamentos con un metraje inferior a 70 m<sup>2</sup> con dos habitaciones y departamentos de un solo dormitorio que llegan a los 30 m<sup>2</sup>.

Para el caso de los encuestados que viven en una casa (40%), el promedio de habitaciones es de tres, viendo que más de la mitad de las casas cuentan con más de 150m<sup>2</sup>.

### ***1.1.3. Necesidad de nuevos espacio***

Si bien se confirma la existencia de una fuerte correlación entre el número de habitantes en el hogar y el metraje de la vivienda, el 86% de los encuestados afirmó tener problemas de espacio dentro de su vivienda.

Se detectó que el 53% de los encuestados tienen hijos y un 70% de este grupo tiene más de uno. En estas familias, al cruzar el número de personas que habitan una vivienda y el número de dormitorios con los que cuentan, encontramos que el 60% tienen escasez de habitaciones.

Del 86% de encuestados que afirmó tener problemas de espacio en su vivienda, un 70% lo tiene en el dormitorio, mientras que el otro 30% en la sala-comedor.

Finalmente, las principales actividades realizadas en el hogar son ver televisión, utilizar internet y leer.

### ***1.1.4. Inversión en mobiliario***

El 62% de los encuestados afirmaron invertir en mobiliario para su hogar. Dentro de este grupo el 80% renueva sus muebles dentro de los primeros 3 años.

### ***1.1.5. Preferencias en la compra de mobiliario***

Dentro de las preferencias de compra de los encuestados, se descubrió que el principal lugar de compra son las ferias de muebles con un 59%, seguido por las tiendas por departamento con un 56%, cabe mencionar que un 20% compra en ambos formatos.

Del grupo de encuestados que prefieren realizar su compra en las ferias de muebles, más del 65% tienen como motivación principal el precio, seguido por el trato. Es interesante analizar que el diseño y la garantía para este grupo de consumidores tendrían una menor importancia.

A diferencia del grupo anterior, para el grupo de compradores que se inclinan por las tiendas por departamento el diseño y la garantía son atributos más valorados.

Cabe destacar también que solo un 40% de los encuestados recibió asesoramiento al momento de su compra.

El 49% de los encuestados afirma que la garantía fue la característica que menos cumplió su compra, existiendo una oportunidad para nuestro negocio a través de esta

característica.

## 1.2. Experiencia del Focus Group

### 1.2.1. Focus Mixto

**Tabla 4: Ficha Técnica Focus Group Mixto**

FICHA TÉCNICA	
Fecha de Aplicación	23 de Mayo de 2015
Lugar	Domicilio en el distrito de San Borja
Duración	90 Minutos
Moderador	Francisco Emé
Número de Participantes	6 (APEIM, 1999)
Metodología	Realización de Grupo Focal para indagar sobre los problemas de espacio en los hogares, las preferencias en materia de mobiliario y la disposición a la idea de negocio.
Detalle de la muestra	Se escogieron participantes que cumplan cabalmente con las variables muestrales establecidas para el focus group (Perfil del cliente potencial).
Detalle de los participantes	Participante 1: Mujer, 26 años, NSC A, Jesus Maria
	Participante 2: Mujer, 37 años, NSC B, Los Olivos
	Participante 3: Mujer, 50 años, NSC A, Miraflores
	Participante 4: Hombre, 29 años, NSC A, San isidro
	Participante 5: Hombre, 46 años, NSC B, Comas
	Participante 6: Hombre, 55 años, NSC B, Surco

Se realizó un focus group compuesto por seis personas que cumplieran en su totalidad el perfil de nuestro público objetivo, encontrando hallazgos interesantes y situaciones que los mismos participantes no tenían del todo reconocidas y asimiladas.

Las conclusiones principales obtenidas a través del focus group son las siguientes:

- Se concibe el espacio como algo más complejo que el “espacio disponible para su uso”. De este modo el espacio está determinado por la calidad de vida que permite tener y su funcionalidad. En conclusión y en función a los comentarios se ha definido el espacio

como: “La relación entre una persona y su entorno”.

- En términos generales, podemos afirmar que todos tienen algún problema de espacio, a pesar de haber sido negado por algunos en un inicio. Durante el desarrollo del focus group, los participantes iban comentando las diversas complejidades que se les presentaban en el día a día, desde tener una cama para invitados ocasionales, hasta el almacenamiento de carteras, todos requerirían una alternativa que les permita optimizar el espacio con el que actualmente cuentan.
- La mayoría de personas suelen pasar mayor tiempo en su dormitorio, siendo la sala el segundo espacio del hogar en ser más utilizado. Esto se da principalmente porque son los espacios donde obtienen mayor comodidad.
- El total de los participantes cuentan con muebles tradicionales, mostrándose atraídos por los muebles con más de una función.
- Para comprar un mueble se suele ir a tiendas retail o ferias de muebles, en donde el precio es un factor determinante en la decisión de compra. Las personas inclinadas por ir al Retail perciben una mayor calidad y garantía al hacer su compra en dichos almacenes. Sin embargo, también comentaron que muchos de los muebles para ensamblar suelen ser poco resistentes.
- Se considera la opción de personalización como algo importante y necesario para elevar el nivel de satisfacción en la compra realizada. La transparencia en la información brindada es vital para una correcta toma de decisiones.
- Un punto importante que fue comentado durante la sesión es la facilidad que deben tener los muebles para ser transportados e instalados.
- Todos los participantes se mostraron interesados en la propuesta de negocio y afirmaron que invertirían en sistemas de muebles como los que proponemos. Asimismo, compartieron sugerencias sobre nuevos módulos de acuerdo a las necesidades particulares de los participantes, siendo las principales: Organizador de zapatos, closet cajonera. Algunas propuestas innovadoras fueron: porta carteras, tocador y cajonera área.
- En promedio los asistentes S/.1, 200 Soles por la cama básica sin módulos.

### **1.2.2. Focus Femenino**

**Tabla 5: Ficha Técnica Focus Group Femenino**

FICHA TÉCNICA
---------------



Fecha de Aplicación	23 de Julio de 2015
Lugar	Domicilio en el distrito de San Borja
Duración	60 Minutos
Moderador	Francisco Emé
Número de Participantes	6 (APEIM, 1999)
Metodología	Realización de Grupo Focal para indagar sobre los problemas de espacio en los hogares, las preferencias en materia de mobiliario y la disposición a la idea de negocio.
Detalle de la muestra	Se escogieron participantes que cumplan cabalmente con las variables muestrales establecidas para el focus group (Perfil del cliente potencial).
Detalle de las participantes	Participante 1: Mujer, 25 años, NSC B, San Miguel Participante 2: Mujer, 28 años, NSC B, Puente Piedra Participante 3: Mujer, 35 años, NSC A, San Borja Participante 4: Mujer, 39 años, NSC B, Magdalena Participante 5: Mujer, 46 años, NSC A, La Molina Participante 6: Mujer, 52 años, NSC A, Miraflores

Se realizó un focus group compuesto por seis personas del sexo femenino que cumplieran en su totalidad el perfil de nuestro público objetivo, encontrando nueva información que enriqueció la idea de negocio.

Las conclusiones principales obtenidas a través del focus group son las siguientes:

- Se relaciona el espacio como aquel que uno determina de acuerdo a su actividad diaria, más allá del orden o el desorden u organización. En todos los casos consideran que el espacio disponible nunca será suficiente, ya que siempre están adquiriendo nuevas cosas y siempre estarán expandiendo su “espacio” viendo que en algunos casos otros ambientes del hogar se convierten en una extensión de sus propios dormitorios. Se relaciona el confort con la calidad de vida en el espacio disponible.
- Para los integrantes se puede modificar el espacio haciendo pequeños cambios como mover los muebles, cambiar el color de paredes o decorar con algunos elementos. Afirman también que los muebles determinan el espacio.
- Las principales actividades que se realizan en el dormitorio son: ver televisión, estudiar, leer, dormir, maquillarse, cambiarse y en algunos casos trabajar o hacer manualidades.
- La falta de espacio puede afectar seriamente la calidad de vida, el no sentirse cómodas puede llevar a las mujeres a que tengan una mala actitud en su día a día.

- Se detectó que no existe un verdadero asesoramiento a la hora de comprar muebles, inclusive en tiendas por departamento, en donde el vendedor no suele estar preparado para dar un asesoramiento correcto. Adicionalmente, todas consideran que sería de gran valor agregado poder entender como quedarían los muebles dentro del dormitorio a través de un software.
- Por otro lado la personalización les parece una opción muy interesante, pero es vista como algo generalmente costoso.
- Lo más valorado en los muebles para las mujeres sigue siendo la parte estética, pero siempre que esta no incremente en exceso el precio. También buscan funcionalidad, pero no es primordial aún desde su perspectiva. Ellas consideran que la funcionalidad no debe hacer que se pierda la estética. Asimismo, se descubrió que sería conveniente manejar más de una línea de diseño en paralelo.
- Las principales funciones para las mujeres deben estar abocadas a organizar su ropa, carteras y zapatos. Sin embargo, también les gustaría una solución que integre todo lo relacionado con el vestir: Ropa, maquillaje, accesorios (Walking closet portátil).
- Ellas estarían dispuestas a pagar hasta S/2, 000 soles por una solución de cama más módulos y les gustaría encontrarnos en una sala de exhibición independiente de los malls, considerando a estos solo como puntos de primera aproximación.

### 1.2.3. Focus Masculino

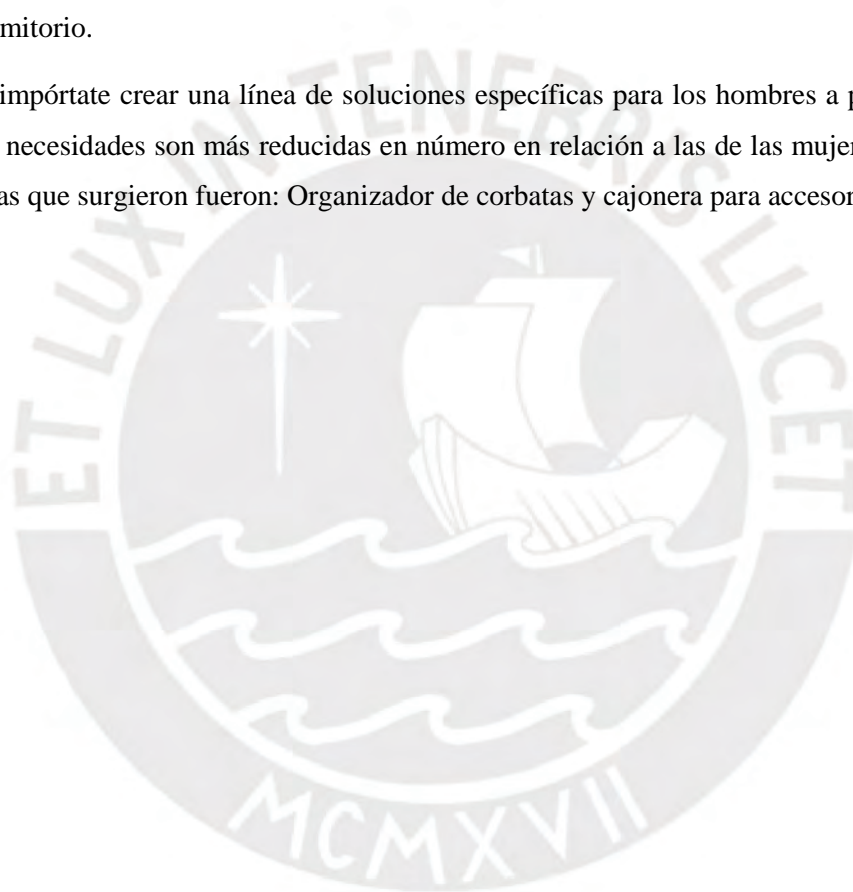
**Tabla 6: Ficha Técnica Focus Group Masculino**

FICHA TÉCNICA	
Fecha de Aplicación	26 de Septiembre de 2015
Lugar	Domicilio en el distrito de San Borja
Duración	60 Minutos
Moderador	Paola Rodríguez
Número de Participantes	6 (APEIM, 1999)
Metodología	Realización de Grupo Focal para indagar sobre los problemas de espacio en los hogares, las preferencias en materia de mobiliario y la disposición a la idea de negocio.
Detalle de la muestra	Se escogieron participantes que cumplan cabalmente con las variables muestrales establecidas para el focus group (Perfil del cliente potencial).
Detalle de los participantes	Participante 1: Hombre, 28 años, NSC A, Jesús María
	Participante 2: Hombre, 30 años, NSC B, Independencia
	Participante 3: Hombre, 35 años, NSC A, Miraflores
	Participante 4: Hombre, 41 años, NSC B, San

	Martin de Porras
	Participante 5: Hombre, 49 años, NSC B, Lince
	Participante 6: Hombre, 53 años, NSC A, San Isidro

Se realizó un focus group compuesto por seis personas del sexo masculino que cumplieran en su totalidad el perfil de nuestro público objetivo, no encontrando mayores ni nuevos hallazgos en relación a los focus group anteriores. Los principales puntos a rescatar son:

- Los hombres tienen una visión del espacio mucho más simple en relación a las mujeres, en parte porque tienen menos elementos que puedan ocupar espacio dentro de su dormitorio.
- Es importante crear una línea de soluciones específicas para los hombres a pesar de que sus necesidades son más reducidas en número en relación a las de las mujeres. Algunas ideas que surgieron fueron: Organizador de corbatas y cajonera para accesorios.



### 1.3. Entrevistas a profundidad

Se realizaron diversas entrevistas a diseñadores, ingenieros, productores de muebles, comercializadores de muebles y personas relacionadas al sector.

**Tabla 7: Ficha Técnica Entrevistas a Profundidad**

FICHA TÉCNICA
---------------

Fecha de Aplicación	Entre Diciembre de 2014 y diciembre de 2015
Lugar	Lima Metropolitana
Duración	30 – 60 Minutos Aproximadamente
Entrevistador	Francisco Emé / Paola Rodríguez
PARTICIPANTES	PERTINENCIA
Gerente de División de Vivienda Tradicional <sup>1</sup> - Graña y Montero	Enfoque profesional de la industria inmobiliaria actual del país, conocimiento de tendencias en la oferta constructora y la demanda de viviendas en la industria actual.
Humberto Cabanillas: Gerente General – Muebles Cabanillas	Actual emprendedor y empresario con más de 20 años de experiencia en el mercado de muebles para el hogar en el parque industrial de Villa El Salvador.
Gustavo Delgado: Ingeniero - Cite Madera	Especialista en tecnología aplicada a la producción masiva de muebles de madera y miembro del Cite Madera ubicado en el parque industrial de Villa El Salvador.
Paulo Dam: Profesor de Arquitectura/Arquitecto - PUCP	Profesional especialista en conceptualización y diseño de muebles innovadores con nuevas tecnologías europeas.
Martin Montañez: Arquitecto – YUPANA Arquitectos	Arquitecto joven, con visión innovadora y ganador de 2 premios relacionados al planteamiento de los espacios.
Carlos Manuel Onetto: Diseñador de Interiores – Oneto/Sousa Arquitectura Interior	Profesional especialista en diseño de interiores, ganador de diversos premios y con varias publicaciones.
Constantin Limo: Ingeniero de Proyectos - Independiente	Visión técnica sobre la capacidad de fabricación y construcción de los muebles y las nuevas tecnologías aplicadas a ellos.
Jaime Monje: Gerente de Operaciones – Desarrolladora Inmobiliaria	Profesional con mas de 20 años de experiencia en el rubro inmobiliario, conocedor de las nuevas tendencias inmobiliarias de espacios más reducidos.
Arquitecto <sup>1</sup> – Inmobiliaria	Profesional con amplia experiencia en arquitectura para edificios multifamiliares en donde se requiere una importante optimización del espacio.
Jefe de diseño y proyectos <sup>1</sup> - Letrecorp	Visión técnica sobre la factibilidad de acabados a nivel funcional y estético de los muebles diseñados

### ***1.3.1. Entrevistas a potenciales socios de negocios***

Se realizó entrevistas a inmobiliarias del target. Si bien se tiene claridad en que el mercado inmobiliario ha disminuido su tasa de crecimiento, vemos que las perspectivas son positivas debido a que la demanda se mantiene, por lo que se espera una mejor articulación con el sector financiero para reactivar el sector.

Efectivamente se confirma una tendencia a la reducción en los metros cuadrados disponibles debido a un incremento en el precio por metro cuadrado; sin embargo, esta situación

<sup>1</sup> Participante reserva derecho a mantener confidencial su nombre

se presenta en gran medida por las inversiones especulativas dadas en los sectores de mayor poder adquisitivo, afectando todo el mercado. Esta tendencia se mantendrá a futuro.

Frente a la reducción en los metros cuadrados, los clientes se han ido volviendo más exigentes. Siguiendo esta línea se considera que el contar con soluciones que permitan optimizar el espacio se convierte en una necesidad, la cual podría ser perfectamente cubierta por mobiliario como el que plantea nuestra idea de negocio.

Se advirtió también que en otros países se habían visto este tipo de soluciones pero que en todos los casos habían sido muebles a medida y que no se conocía una opción que fuera tan flexible y que a su vez sea de agrado de clientes heterogéneos, por lo que buscaríamos poder responder a esta variedad de público a través de la modularidad y personalización.

Finalmente, ambas inmobiliarias consideraron totalmente factible asociarnos de forma estratégica para implementar sus departamentos piloto con nuestras soluciones, ello se espera apoye la venta de departamentos con espacios reducidos.

### ***1.3.2. Entrevistas a influenciadores***

Se entrevistó a arquitectos y diseñadores de interiores de trayectoria reconocida. Si bien en ambos casos se evidencia que en el Perú la labor de ambas ramas aún no recibe reconocimiento, esta situación viene cambiando.

En el caso del diseñador de interiores, Carlos Manuel Oneto, este considera que el diseño es algo que debe estar al alcance de todos independientemente de su nivel socio económico. En este sentido, estaría inclinado a respaldar una línea de diseño para nuestra compañía, asimismo considera que el mercado peruano aún no está totalmente preparado para este tipo de soluciones, principalmente por la forma en que se construye y planifican los espacios. El entrevistado concluye que para que esta oferta ingrese de forma efectiva al mercado peruano se debe trabajar de la mano de las constructoras e inmobiliarias, para ofrecer la venta en conjunto, validándose de este modo nuestra idea de utilizar este canal de exposición.

En cuanto a los arquitectos entrevistados, estos fueron Paulo Dam y Martin Montañez, dos generaciones distintas de arquitectos limeños que tuvieron mucho en común durante la entrevista. En ambos casos consideraron la idea como innovadora y necesaria para el mercado actual y futuro, viendo además que ellos considerarían tener en mente nuestras soluciones al momento de diseñar nuevas obras, concibiéndolas desde su origen como parte de un sistema articulado de mueble e inmueble. Otro punto interesante es que desde la perspectiva arquitectónica, el espacio puede llegar a influir de forma sustancial en la calidad de vida de las personas, por lo que consideran que soluciones que le permitan aprovechar mejor el espacio a

los usuarios, definitivamente elevarían la calidad de vida de estos.

Finalmente, tanto arquitectos como diseñador de interiores consideraron que el mercado mobiliario en Lima, y en general en el Perú, es muy poco innovador y que no se ve en el mercado local soluciones como las que Modular plantea.

### ***1.3.3. Entrevistas a técnicos y especialistas de la industria de la madera y relacionadas***

En principio, se buscó conocer la factibilidad de realizar nuestra idea de negocio teniendo en cuenta el diferencial de diseño y mecanismos que plantean nuestros productos.

Tanto los ingenieros mecánicos como los diseñadores industriales consultados estuvieron de acuerdo en que nuestros muebles son una innovación para el sector dada la oferta tradicional de muebles que en Lima se comercializa, viendo que no existen mayores avances en el tema de muebles multifuncionales producidos localmente, principalmente por las barreras tecnológicas para la producción. Asimismo, calificaron los muebles como utilitarios y multifuncionales, lo que a su opinión es el valor diferencial de nuestra oferta.

Al tratar temas de producción, el ingeniero mecánico y el diseñador industrial estuvieron de acuerdo en que la tecnología a usar es factible de fabricar en el Perú sin embargo, nos recalcaron la importancia de contar con una asesoría de diseño y desarrollo que elabore planos de producción tanto para los herrajes, muebles y mecanismos.

Por otro lado, tanto Gustavo Delgado como su equipo de trabajo en CITEMADERA (Comunicación Personal, 14 de Septiembre, 2015) mantuvieron su posición de factibilidad de fabricación en lo que refiere a las estructuras de maderas, enchapados y melamina. Sin embargo, manifestaron desconocer los mecanismos que los muebles utilizan o que alguno de sus colaboradores conozca este mecanismo. Este punto en particular nos apoya a blindarnos de la competencia al ser propietarios de las patentes a nivel nacional de los mecanismos con los que funcionarían nuestros sistemas.

En cuanto a los comercializadores de muebles, estos opinaron que nuestros muebles son novedosos y adecuados a las nuevas exigencias del mercado. Sin embargo, el tema de los mecanismos les resulta aún complejo de entender y sugieren analizar el impacto de estos mecanismos principalmente en el precio.

Otro aspecto importante es el nivel de rotación que tienen actualmente los productos sustitutos directos e indirectos, es así que consultamos con los comerciantes de muebles y estos nos manifestaron que en promedio se venden 9 camas a la semana en Villa el Salvador y 7 camas a la semana en Plaza Hogar Surquillo por punto de venta.

Finalmente, conseguimos el interés de inversión de Humberto Cabanillas quien es el dueño de la principal productora de mueble del Parque Industrial de Villa El Salvador.

#### ***1.3.4. Entrevistas al sector de la construcción***

Por el lado del sector, el gerente de viviendas de Graña y Montero concluyo que la idea de negocio es bastante atractiva dada la tendencia de viviendas de reducidos metros cuadrados. Asimismo, nos aconsejó dirigir nuestros esfuerzos a las personas que habitan estas viviendas denominadas por Graña y Montero como proyectos de Interés social, principalmente impulsados por el programa Mi Vivienda del Estado, es así que el 80% de las empresas inmobiliarias grandes están enfocadas a estos tipos de proyectos. Las principales características de estos proyectos es que se encuentran en los distritos periféricos de la ciudad, se trata de viviendas de 80 metros cuadrados como máximo y a un precio que oscila entre los S/.200, 000 - S/.300, 000 nuevos soles.

Justamente las personas que acceden a estos proyectos inmobiliarios son aquellas que se encuentran en los estratos socioeconómicos C y D y es en este tipo de proyectos donde se concentran las masas, por lo que se tendría un alto nivel de rotación. También se recalcó que lo ideal sería mantener dos líneas diferenciadas de productos. La primera sería atractiva para la población de viviendas de interés social y la segunda para los proyectos tradicionales, los cuales son dirigidos básicamente a personas de NSE A y B. Esto será tomando en cuenta para las opciones de personalización que tendrá nuestro negocio. Buscando así que las diferencias en precios estén determinadas debido a los distintos materiales y acabados de elaboración.

#### **1.4. Observación de la competencia**

Se utilizaron principalmente dos herramientas que permitieron analizar la competencia, la observación directa y un sondeo a diferentes comerciantes del rubro.

De lo observado, se puede evidenciar que existe una amplia oferta de muebles para el hogar los cuales se pueden categorizar en tres grupos: estandarizados, de gama media y complejos. Asimismo, cabe mencionar que estas tres categorías de muebles difieren entre sí por diseño y precio.

Dichos muebles son comercializados en tres principales plataformas de venta: retails, tiendas especializadas y productoras a medida. Estas tres plataformas se consolidan como nuestra competencia directa y cada una de ellas se diferencia por la oferta de valor que ofrecen.

Los retails son puntos de venta de alta rotación pues ofrecen básicamente muebles de tipo estándar estos han sido diseñados para cumplir funciones básicas, tienen tamaños pre establecidos y precios bajos. Sus principales características son horarios de venta amplios, baja

complejidad del producto, entrega máxima en siete días y baja orientación al cliente.

Las tiendas especializadas comercializan tanto muebles de gama media como complejos, en cuanto a los de gama media, si bien es cierto tienen un precio mayor que los estandarizados ello es compensado por la posibilidad de adecuarlos a las preferencias del cliente tanto en acabados como en materiales sin embargo, no es posible adaptar ni el diseño ni la funcionalidad del mueble. Este formato de venta tiene un alto componente de asesoría personalizada con el cliente lo cual representa su principal oferta de valor.

El formato de venta a través de productores a medida comercializa muebles complejos los cuales son totalmente adaptados a los requerimientos del cliente, son hechos a medida con los acabados y las funcionalidades requeridas. Sin embargo, el precio es elevado y el tiempo de entrega es resulta mayor.

Finalmente, se analizó a nuestra competencia directa, Mo Space Perú es una empresa peruana que surge como una franquicia de Mo Space Chile. Con su lema "más espacio para tu espacio" intenta identificarse como una empresa que brinda muebles que optimizan el espacio sin embargo, resulta en la práctica, una empresa aún incipiente en ofrecer una solución real que permita para crear y recrear espacios en el dormitorio y satisfacer esta necesidad. Ello tiene base en los siguientes argumentos:

Mo Space inicio la venta de sus muebles en Diciembre de 2014 bajo el formato de show room en un departamento ubicado en una zona no comercial del distrito de Surquillo en el que actualmente sigue vendiendo sus muebles (ver Anexo H). Como horario de atención ofrece solo el día sábado en un solo turno de diez de la mañana a 2 de la tarde con previa cita. Dicho horario y modalidad de atención resulta insuficiente al tipo de consumidor peruano el cual comúnmente visita en días de semana retails, centros comerciales y tiendas asimismo, es un consumidor espontáneo que no planifica sus compras con mucha antelación (Arellano Marketing, 2012).

En cuanto a la atención al público, esta resulta cálida sin embargo, básica, la demostración de los productos es mínima y poco profunda en cuanto a datos técnicos<sup>2</sup>. Dado que se trata de un producto innovador tanto en diseño como en funcionalidad, es prioridad conocer a profundidad la información técnica de los muebles, especificaciones, materiales y con ello darle la seguridad al cliente de que el producto que está adquiriendo cumple con todos los requerimientos necesarios. Asimismo, el procedimiento de venta fue con poca interacción ya que el vendedor no buscó indagar la problemática del potencial consumidor.

---

<sup>2</sup> Dicha información resulto de las 02 visitas realizadas como cliente incógnito.



Al cierre de la venta, no ofrece la capacidad de adecuar los acabados de sus productos, actualmente cuenta con una cartera definida de siete productos los cuales sólo en algunos casos cuentan con dos colores de madera a elegir. Cabe mencionar que dentro de su portafolio de productos estos muebles no se complementan (ver Anexo H) por tanto, se limitan a cubrir necesidades independientes más no un problema real de espacio que involucra múltiples variables.

En cuanto a facilidades de pago, Mo Space Perú realiza un recargo por el uso de tarjetas VISA (4.5% del precio total), siendo esta modalidad de pago una de las más usadas en Lima. Asimismo, las entregas se realizan sólo los días sábados lo cual no se adecua a las necesidades de los clientes quienes aprovechan los fines de semana para realizar otras actividades fuera de casa.

El precio de los muebles está por encima del promedio por categoría, muy aparte del precio del mueble se recarga al cliente el transporte e instalación incrementando entre 250 y 300 nuevos soles el precio final. Las ofertas son muy espaciadas y usualmente cada tres meses con un descuento máximo del 15% del precio del mueble.

La calidad de los productos es regular, estos son importados de Malasia y predomina el material enchapado, melamina y PVC. Las camas cuentan con una garantía de 6 meses y es necesario un mantenimiento pasado dicho plazo que oscila entre los 200 nuevos soles.

Por último, en cuanto a comunicación con el cliente, dicha empresa cuenta con una página web y una página de Facebook de más de 10 000 seguidores (ver Anexo H) sin embargo, esta última no es aprovechada ya que tiene bajo movimiento en la red social e historial de visitas. Asimismo, utilizan un mailling bastante básico y poco llamativo de periodicidad mensual.

### **3. Fase Descriptiva: Resultados de la investigación de mercado**

#### **3.1. Análisis de la encuesta descriptiva**

Se realizó una segunda encuesta a un universo de 200 personas (Malhotra, 2008) entre hombre y mujeres de los NSE B y C que residieran en las zonas 1,2, 6 y 7 de Lima (APEIM, 2015) con el fin de corroborar y comparar los resultados obtenidos en la encuesta preliminar, verificar la intensidad de compra de los clientes potenciales, las características preferidas para nuestra oferta y para definir cuál será el posicionamiento en precios. Dicha encuesta fue realizada a consumidores específicos de muebles, los cuales salían de las tiendas ubicadas en el Parque Industrial de Villa el Salvador y del Mercado de muebles de Surquillo.

**Tabla 8: Ficha Técnica Encuesta Descriptiva**

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Fecha de Aplicación	Entre 23 y el 30 de Noviembre de 2015
Error Relativo	6.9 % (DATUM Internacional, 2016)
Tamaño de la muestra	200 Encuestas
Población Objetivo universo	2,650,094
Cobertura Geográfica	Parque Industrial de Villa el Salvador y Mercado de muebles de Surquillo
Metodología	Aplicación de formulario estructurado tipo encuesta, realizada a peatones a las afueras de ferias de muebles de las zonas descritas.

### ***3.1.1. Problemas de espacio en el dormitorio***

El 83% de los encuestados afirmaron tener problemas de espacio en sus dormitorios, viendo una mayor incidencia en las personas que viven en departamentos y en donde existen habitaciones compartidas.

### ***3.1.2. Inversión en mobiliario y tiempo de renovación***

Del universo de personas que afirman tener problemas de espacio, el 80% invierte en muebles, viendo que en promedio renuevan sus muebles cada 36 meses o 3 años.

### ***3.1.3. Disposición de compra de soluciones***

El 38% de los encuestados afirmó que definitivamente sí adquiriría un mueble que integre dos o más funciones, mientras que un 52% afirmó que Probablemente sí lo adquiriría. Entre ambas opciones suman un 90% de encuestados con inclinación por adquirir una de nuestras soluciones.

### ***3.1.4. Canales y lugares de compra preferidos***

En relación al lugar de venta, fueron tres los centros comerciales preferidos para realizar sus compras: Real Plaza Salaverry con 31%, Megaplaza con 20% y Jockey Plaza con 19%. Sin embargo, es importante mencionar que Plaza Lima Norte obtuvo un 12% y al estar cerca de Mega Plaza entendemos que este público podría optar también por ir a dicho centro comercial.

Adicionalmente, más del 80% de los encuestados afirmaron que utilizarían la plataforma virtual para realizar su compra.

### ***3.1.5. Preferencias de portafolio de producto***

El 90% de encuestados adquiriría la cama abatible, 34% el escritorio, 37% el sofá, 33% el rack para televisor, 22% la cajonería, 61% el ropero, 32% la estantería, 26% el baúl, 48% la zapatera y 38% el organizador de carteras. Viéndose además que los encuestados adquirirían en promedio entre 2 y 3 módulos adicionales a la cama.

### ***3.1.6. Disposición de desembolso***

Finalmente, en base a la cama abatible de 1.5plz. se encontró que el 61% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/.1, 000 y S/.1, 200. Adicionalmente, encontramos que el 19% de encuestados pagaría entre S/.1, 250 y S/.1, 400. Solo un 20% pagarían un precio por debajo de los S/.1, 000.

Respecto al precio de los módulos, dependiendo del tipo de módulo los rangos de precio oscilaron entre los S/.350 y los S/.600, existe una mayor predisposición a pagar montos más altos para el módulo de escritorio, closet, organizador de zapatos y organizador de carteras (ver Anexo I)

## **4. Estimación de la demanda**

Después de realizar los siguientes cortes: geográfico, por nivel socioeconómico, por rangos de edad, por estilos de vida, por necesidad de espacio(Conductual/beneficio), intensidad de compra, alcance de marketing y tiempo de renovación se llegó a que la demanda de modular para el primer año es de 1,640 camas y 3,625módulos (ver Anexo J).

## **5. Síntesis de la investigación de mercado**

Después de realizada la investigación de mercado, tenemos una validación clara de la viabilidad del negocio en el mercado elegido. Dicha validación se da en varios sentidos, los cuales son mencionados a continuación:

- Logramos identificar un porcentaje importante de encuestados viviendo en espacios inferiores a 100m<sup>2</sup>, además el 83% de los encuestados afirman tener problemas de espacio en sus hogares, esta idea queda sustentada también en los hallazgos dados en el Focus Group.
- Tenemos la disposición de compra por parte de nuestro público objetivo, la cual mostró ser de un 90%, los que incluyen a los encuestados que definitivamente y probablemente

si comprarían. Contando además con un 80% de encuestados dispuestos a pagar un monto igual o superior a S/.1000 por nuestra cama básica de 1.5 Plazas, cifra que se encuentra muy cercana al precio al que apuntamos considerar para nuestro modelo base.

- La fabricación local queda validada por las entrevistas a productores y comercializadores, los cuales avalan la viabilidad de fabricación de los muebles propuestos en la presente tesis. Asimismo, se cuenta con la voluntad del principal productor de muebles del Parque Industrial de Villa el Salvador para hacer sociedad con Modular como accionista.
- A pesar de existir una amplia oferta de muebles, nuestra propuesta es considerada innovadora. Esto sumado a que solo contamos con un competidor directo y que mantendremos producción local, nos coloca en una posición privilegiada dentro del mercado.



## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. Análisis Interno

Una vez realizado el análisis interno, se determinaron y evaluaron las fortalezas y debilidades, las cuales se proponen a continuación.

#### 1.1. Matriz EFI

La tabla 1 detalla el análisis de factores para Modular.

**Tabla 9: Matriz de factores determinantes del éxito-Modular**

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Somos la primera empresa que desarrolla el concepto de soluciones integrales de espacio en el hogar a través de muebles multifuncionales y modulares en Lima.	.21	4	.84
Productos con alta funcionalidad y altos estándares de calidad y diseño, enfocados en la solución de las necesidades del cliente haciéndolo co-creador de su solución.	.15	4	.60
Servicio pre y post venta innovador, enfoque total en el cliente y en su experiencia de compra.	.09	3	.27
La empresa se especializa en los procesos críticos del negocio: comercialización y distribución.	.12	4	.48
<b>Debilidad</b>			
La empresa depende de sus proveedores de madera y piezas metálicas.	.12	1	.12
Costos de producción medios	.13	1	.13
Trabajo de diseño y desarrollo tercerizado	.11	1	.11
Presupuesto de marketing reducido	.07	2	.14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.69</b>

Lo relevante de este análisis es comparar el peso ponderado total de las fortalezas (2.19) contra el de las debilidades (0.50), determinando que las fuerzas internas de Modular son favorables. La calificación total de 2.69 indica una posición interna de fuerza.

#### 1.2. Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que busca realizar un mapeo de los recursos con

los que cuenta una compañía para determinar cuál o cuáles son sus ventajas competitivas (Barney, 1991). Los recursos son calificados como valiosos, raros, inimitables y si están siendo aprovechados por la organización, cuando un recurso cumple con las cuatro características será contado como una ventaja competitiva. La tabla 2 muestra este análisis para la empresa.

**Tabla 10: Análisis VRIO-Modular**

Recursos		Capacidades	V	R	I	O
Financieros	Espaldas financieras	Financiar las operaciones	X			X
Ventas	Producto	Ofrecer al cliente un producto innovador que soluciona una necesidad específica no satisfecha actualmente.	X	X	X	X
		Poseer una oferta de módulos específicamente diseñados para solucionar problemas de espacio en el dormitorio y que a su vez pueden ser combinados fácilmente.	X	X	X	X
	Relación con el cliente	Establecer una relación de co-creación con los clientes al crear en conjunto su solución personalizada adecuada a sus expectativas.	X	X	X	X
	Comercialización	Gestión estratégica de canales de venta y desarrollo del proceso de venta innovador.	X	X		X
	Post-Venta	Realizar un seguimiento especializado a la satisfacción del cliente y al mantenimiento de la solución en el tiempo (Programa de mantenimiento semestral y anual)	X	X		X
Operacionales	Producción	Área de ensamblaje independiente	X	X	X	X
		Supervisión directa en los proveedores críticos del negocio	X			X
	Logística y Distribución	Entregar de manera eficiente y con calidad los productos vendidos en el tiempo y las características deseadas.	X			X
	Instalación	Realizar el ensamblaje en la vivienda del cliente de manera rápida, eficiente y sin costo adicional.	X	X		X
RRHH	Talento	Reclutar y motivar al talento de la organización a través de programas adecuados y creativos.	X			X
	Capacitación	Establecer un programa de capacitación a todo nivel que permita empoderar al talento de la empresa.	X	X		X

V	Valioso
R	Raro
I	Inimitable
O	Aprovechado por la organización

## **2. Análisis Externo**

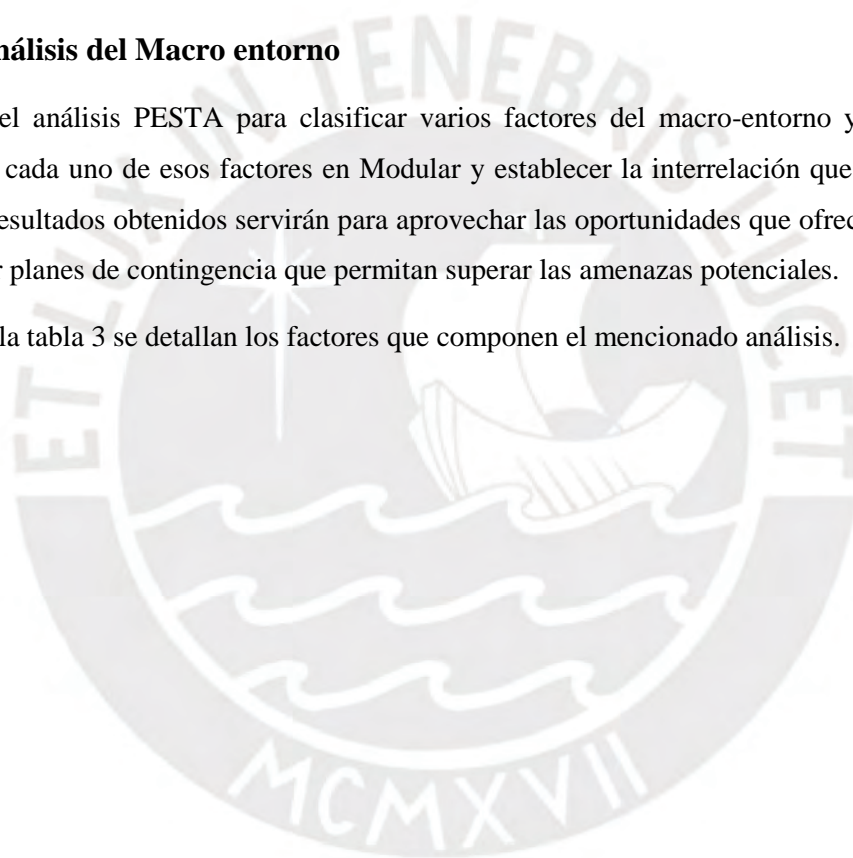
El análisis del entorno es primordial para elaborar la estrategia de cualquier empresa, en base a este se delimitan las características de las variables externas que influirán en la empresa.

Para el presente proyecto se han utilizado diversas metodologías que indicarán en qué tipo de entorno nos encontramos para, en base a ello, elaborar una correcta estrategia comercial.

### **2.1. Análisis del Macro entorno**

Se realizó el análisis PESTA para clasificar varios factores del macro-entorno y conocer el impacto de cada uno de esos factores en Modular y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados obtenidos servirán para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para crear planes de contingencia que permitan superar las amenazas potenciales.

En la tabla 3 se detallan los factores que componen el mencionado análisis.







**Tabla 11: Análisis del Macro-Entorno para Modular**

FACTORES	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	OPP/AME.	FUENTE
Políticos	Inestabilidad política	Falta de confianza en las decisiones del Estado, generan contracción en las inversiones y la disposición al gasto	Con la inestabilidad política se genera una menor confianza del consumidor y con ello una menor disposición al gasto	Amenaza	(América Economía, 2015)
	Plazo para el registro de patentes	Plazos para registrar patentes pueden tardar más de 5 meses	Dificultad en la protección de innovaciones	Amenaza	(Ministerio de la Producción, 2015)
	Elecciones 2016	Un nuevo gobierno podría restaurar la confianza. Este nuevo gobierno debe comenzar a gobernar en 2016	Una mayor confianza podría mejorar el panorama de inversiones del país	Oportunidad	(Diario Gestión, 2015)
Económicos	Crecimiento del PBI	El crecimiento del Perú se ha mostrado favorable, a pesar de una leve desaceleración. Se esperan mejores resultados a futuro	El crecimiento del PBI se ve reflejado directamente en el nivel de consumo de la población	Oportunidad	(Diario Gestión, 2015)
	Inflación controlada	El BCR ha fijado los límites para la inflación en 3.0% al año, logrando mantenerse cerca de esta meta durante los últimos años	La inflación impacta en el nivel de precios de los bienes de consumo	Oportunidad	(El Comercio, 2016)
	Crecimiento del sector inmobiliario	Si bien el crecimiento del sector fue menor durante el 2014 y 2015, las perspectivas son favorables al mediano plazo	El crecimiento del sector inmobiliario nos afecta de forma directa, principalmente dentro del segmento de departamentos de menos de 80m2	Oportunidad	(América Economía, 2015)
	Mayor oferta de viviendas de reducidos metros cuadrados	Los departamentos han venido mostrando una reducción en su metraje promedio. Viendo una reducción del 7% en el metraje promedio de los departamentos en Lima	Una oferta inmobiliaria con menor metraje disponible facilita la inclinación de nuestro público objetivo por adquirir nuestras soluciones	Oportunidad	(Diario Gestión, 2015)
	Crecimiento en créditos de consumo	A pesar de la desaceleración de la economía los créditos de consumo han seguido creciendo, representando tan solo 20% del total de los créditos colocados, por lo que aún tienen un importante potencial	Los créditos de consumo son importantes para nuestro negocio debido a que darán la facilidad a nuestros clientes potenciales de adquirir nuestros sistemas	Oportunidad	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

**Tabla 3: Análisis del Macro-Entorno para Modular**

FACTORES	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	OPP/AME.	FUENTE
Sociales	Tasa de crecimiento de la PEA	Consiste en el ritmo de crecimiento de la población perteneciente a las edades entre 18 y 59 años, dicho segmento de la población ha crecido a mayor velocidad que el resto	Un población económicamente activa en crecimiento tendrá un efecto positivo en la posibilidad de crecimiento del negocio	Oportunidad	(Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2014)
	% de la PEA sobre la población Total	Se espera que este segmento de la población sea mayoritario hasta el año 2047	Existe potencial de expansión asegurado por más de 30 años	Oportunidad	(Perú Económico, 2012)
	Sofisticación del consumo	Existe cada día una mayor exigencia por parte de los consumidores	La oferta del negocio debe estar alineada con las nuevas exigencias de los consumidores si queremos posicionarnos	Amenaza	(Arellano Marketing, 2015)
Tecnológicos	Tecnología limitada para la manufactura en serie de mobiliario	Son menos de 20 empresas las que son capaces de poder tener una producción en serie y a tiempo para satisfacer altos niveles de demanda	Al tercerizar la producción tendremos pocas opciones de proveedores confiables	Amenaza	(Delgado, 2015)
	Herrajes importados y de alto costo	Las empresas que ofrecen herrajes ya fabricados, los importan de países como Italia o Alemania y tienen un costo elevado	Las innovaciones estarán limitadas a los herrajes que podamos producir de forma local y a precios razonables para el equilibrio financiero de la compañía	Amenaza	(Delgado, 2015)
Ambientales	Escases de madera	La mayoría de empresas dedicadas al procesamiento de la madera en el Perú no cuentan con programas de reforestación	Una posible escases de madera generaría un incremento en los precios de nuestra materia prima y un consecuente incremento en los costos de producción	Amenaza	(Delgado, 2015)
	Nuevos programas de re forestación	El gobierno está generando programas para estimular la replantación de los árboles que son talados. Esto se está aplicando para un pequeño grupo de empresas	Trabajar con estas empresas nos ayudaría a transmitir nuestra imagen de empresa responsable con el medio ambiente	Oportunidad	(Delgado, 2015)

## 2.2. Análisis del Entorno competitivo

El modelo de negocio se desarrolla en un sector industrial dinámico el cual se analizará a través del Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Esta metodología analizará al Sector de Mobiliario doméstico de Lima en base a cinco fuentes de presión competitiva que determinaran la rentabilidad del sector: la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de posibles nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los clientes, y el poder de negociación de los proveedores. Según Porter, es el juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas lo que determina el potencial de beneficio de un mercado-producto.

**Tabla 12: Análisis del Entorno competitivo - Modular**

Fuerza	Descripción	Amenaza
Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo existe un competidor directo llamado Mo Space, el cual importa mobiliario para optimizar el espacio, pero como elementos independientes. Con ello no logran adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente de forma tan flexible, por lo que no ofrecen soluciones integrales, contando además con precios significativamente elevados respecto al mercado de mobiliario tradicional sin dar mayores opciones de personalización.</li> </ul>	BAJA
Ingreso nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modular creará, desarrollará y patentará su portafolio de productos.</li> <li>- Alianza estratégica y participación en el negocio del principal productor de muebles del país.</li> <li>- Nuestro modelo de negocio contempla la oferta de soluciones integrales a los problemas de espacio a través del uso de módulos, no encontrando experiencias similares en América.</li> <li>- Existe poca disponibilidad de empresas que puedan asumir la producción en serie de muebles, manejando tiempos precisos y estándares de calidad adecuados.</li> </ul>	MEDIA
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muebles tradicionales que integran funciones, son hechos principalmente por carpinteros y a medida.</li> <li>- Muebles que optimizan el espacio, pero no se acercan a ser una solución integral a los dichos problemas.</li> <li>- Los productos sustitutos suelen ser importados con un rango de precio mayor.</li> </ul>	MEDIA
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al tener una propuesta de negocio innovadora y exclusiva en el país, el poder de negociación de los clientes es bajo.</li> </ul>	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de tener un mercado bastante amplio de productores de la madera, las empresas realmente aptas para la producción en serie, con plazos de entrega establecidos y altos estándares de calidad son menos de veinte según el CITEMADERA, por lo que su poder de negociación será alto.</li> </ul>	ALTO

### 2.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitirá resumir y evaluar el entorno de Modular para conocer si estamos respondiendo con eficacia a las oportunidades y amenazas del mercado.

**Tabla 13: Matriz EFE-Modular**

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento sostenido del sector inmobiliario: más empresas inmobiliarias y mayor cantidad de proyectos de viviendas.	0.20	3	0.60
Aumento de la oferta y demanda de proyectos inmobiliarios de viviendas de reducidos metros cuadrados dirigidos al sector B y C, solteros independientes y parejas jóvenes.	0.30	4	1.20
Clúster maderero en Villa el Salvador en proceso de consolidación	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
Potenciales copias a nuestros diseños y mecanismos.	0.05	3	0.15
Oferta reducida de diseñadores industriales e ingenieros expertos en mecanismos de muebles en Lima.	0.05	3	0.15
Gran variedad de opciones de muebles sustitutos para el hogar y presencia de un nuevo competidor directo.	0.14	3	0.42
Tecnología limitada para la manufactura en serie de mobiliario para el hogar y mecanismos abatibles.	0.10	4	0.40
Poder de negociación de los proveedores	0.11	3	0.33
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.40</b>

El tener un promedio ponderado de 3.40, superior a la media y cercano al 4, el cual es el valor máximo, indica que la empresa está aprovechando correctamente las oportunidades existentes y minimizando las amenazas.

### 3. Síntesis del análisis del Entorno

- Sobre la base de las condiciones favorables que presenta el sector inmobiliario, la industria de la madera y de los muebles, se puede afirmar que son grandes las oportunidades de que el negocio planteado se desarrolle favorablemente al dirigirse a un mercado con amplio potencial de crecimiento. Con el fin de sustentar dicha afirmación se realizó una investigación de mercado la cual se expone el siguiente capítulo.

## CAPITULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

### 1. Misión

La misión de Modular es ofrecer una solución integral para optimizar el espacio en el dormitorio a través de muebles innovadores, con funcionalidad, diseño y calidad, de la mano de una asesoría total enfocada en el cliente con el fin de mejorar su calidad de vida.

### 2. Visión

La visión es ser la empresa líder en el segmento de muebles modulares para el hogar en los niveles socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana y principales provincias.

### 3. Valores

Los valores que se busca crear y mantener respaldan el modelo de negocio y se fomentarán a todo nivel, colaboradores, proveedores y socios estratégicos.

- Orientación al cliente
- Compromiso
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Creatividad e innovación

### 4. Objetivos estratégicos

Para los objetivos hemos definido indicadores de desempeño, los cuales están relacionados a las metas establecidas para los primeros tres años de operación. Los principales objetivos estratégicos formulados son:

**Tabla 14: Objetivos estratégicos Modular**

	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN - INDICADORES	METAS ESPERADAS		
			2016	2017	2018
1	Posicionamiento de la marca como la innovadora y principal solución para problemas de espacio en el dormitorio	Porcentaje de Reconocimiento del target	3%	8%	13%
2	Ser reconocidos por nuestro proceso de venta único y especializado, con enfoque total en el cliente	Porcentaje de satisfacción de los clientes	90%	95%	99%
3	Generar y fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores críticos del negocio.	Nivel de satisfacción de proveedores	80%	85%	90%

## **5. Estrategias corporativas**

### **5.1. Estrategia Genérica**

Modular utilizará una estrategia de diferenciación mediante un producto innovador enfocándose en un segmento en particular, por ello podemos decir que la empresa utilizará una estrategia de concentración con un enfoque de diferenciación (ver Anexo K).

### **5.2. Estrategias de crecimiento**

En el largo plazo, Modular buscará únicamente la integración del principal proceso, relacionado al desarrollo de diseño tanto de los muebles como de los sistemas necesarios para el funcionamiento de nuestro mobiliario. De este modo se buscará mejorar y crear nuevas soluciones de optimización.

Esta estrategia se enfoca en el procesos críticos identificado en el largo plazo, posteriormente cuando la empresa se encuentre consolidada se evaluará una posible integración vertical a fin de tener también el control sobre la producción de las piezas de nuestro mobiliario.

## **6. Análisis FODA**

Las estrategias resultantes de la matriz FODA (ver Anexo L) son las siguientes:

- Para abordar el objetivo estratégico número uno, realizaremos una campaña estratégica de marketing que nos posicione como la primera y mejor empresa de soluciones de espacio para el hogar, dicha estrategia estará segmentada en el target y localizada principalmente en Centros Comerciales por medio de diversas actividades y herramientas de comunicación.
- Para conseguir el objetivo estratégico número dos, buscaremos diferenciarnos por un servicio de venta y post venta innovador y excepcional, adecuado a las necesidades de los clientes a través de cuatro etapas principales: experiencia de uso de nuestros productos, explicaciones técnicas e instructivas, adecuación del producto a las preferencias de los clientes (co-creación) y garantía de satisfacción total. Buscaremos generar una experiencia sobresaliente de compra para lograr el boca a boca en el target. Para más detalle de este proceso crítico ver capítulo de Operaciones.
- Para conseguir el objetivo estratégico número 3 se realizará una búsqueda intensiva de los mejores proveedores de piezas de madera y metalmecánica. Se buscará fidelizarlos a través de contratos atractivos y bonos por cumplimiento y excelencia, ello con el objetivo de fomentar constantemente una relación de ganar-ganar. Asimismo,

establecer planes de capacitación ligados a los procesos de producción del negocio que remarquen el interés que tiene la empresa en fidelizar a sus proveedores críticos. Finalmente, se buscará el aseguramiento de la calidad para verificar que estos cumplan con los estándares de producción propuestos. Para más detalle de esta estrategia ver capítulo de Operaciones.

- Patentar nuestros mecanismos utilizados en los productos por medio de las herramientas estipuladas en la ley de propiedad intelectual e industrial del Perú. Dado que se trata de una innovación en metal mecánica a través de la creación de piezas y herrajes únicos para el desarrollo de un mecanismo de elevación esta puede ser patentada como modelo de utilidad la cual tiene una duración de 10 años de protección. Esta estrategia se realizará en la etapa pre-operativa del negocio dado la importancia de contar con dicha protección antes de iniciar las operaciones. Este punto apoyará nuestro primer objetivo de ser la principal solución para problemas de espacio en el dormitorio, elevando las barreras de entrada al negocio.
- Buscar alianzas con las inmobiliarias estratégicamente seleccionadas, para amoblar gratuitamente sus departamentos pilotos. Esto con el fin de ganar exposición de marca, demostrar la conveniencia de los productos. Para ello se deberá realizar una búsqueda y selección de las inmobiliarias que cumplan con un determinado nivel de operaciones que se adecue a los espacios en que Modular se enfoca, principalmente, departamentos de menos de 70m<sup>2</sup>. Este apartado se detallará en el capítulo de Plan de Marketing.

## **7. Fundamentación de la ventaja competitiva**

Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que le dan a la organización algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos (Lambini, Gallucci, & Sicurello, 2009). Para Modular la ventaja competitiva se fundamenta en dos pilares, uno relacionado al producto en sí y el segundo pilar se enfoca en la relación empresa-cliente.

Para que esta competencia clave sea sustentable debe ser difícil de imitar y debe hacer la función de una barrera de entrada al negocio. Un ejemplo de ello sería la patente de los mecanismos. Asimismo, debe permitir que la empresa explore nuevos segmentos o nichos de mercado, como por ejemplo, expandir el concepto de modularidad y multifuncionalidad a otro tipo de muebles tanto para el hogar como para empresas.

### **7.1. Producto**

En cuanto a la ventaja del producto, nuestra empresa posee una propuesta innovadora en

el mercado de muebles de dormitorio. Modular ofrece un valor superior al cliente pues, se enfoca en los problemas de espacio en el dormitorio y los soluciona a través de una cama multifuncional que en combinación con módulos especialmente diseñados, brindan una solución integral a los problemas de espacio.

## **7.2. Relación Empresa-Cliente**

El contacto con el cliente es crucial en el negocio, por lo que nuestro personal de venta estará totalmente capacitado y entrenado para poder responder todas las inquietudes de los clientes, así como también recabar toda la información necesaria para co-crear una solución de espacio que responda de forma óptima a sus necesidades. Es decir, el cliente estará totalmente guiado y asesorado en el proceso de compra por expertos.

Asimismo, la finalidad de la compra por módulos es poder adaptarnos de forma más específica a cada una de las diferentes necesidades de nuestros clientes. Con ello se busca generar una experiencia de compra entretenida y altamente personalizable.

Por otro lado, se establecerán relaciones con los clientes a través de los servicios Post Venta de mantenimiento, cuidado y garantía. Este servicio busca fidelizar a nuestros clientes, asegurando ingresos residuales para la compañía y la creación de una relación de largo plazo.

Se buscará también establecer relaciones con los clientes a través de diversas actividades post-promocionales la cual detallaremos en el plan de Marketing.

## **7.3. Recurso Humano Innovador**

Con base en el acápite anterior, los recursos humanos son, también, los factores diferenciales en la estrategia de Modular ya que gracias a su curiosidad, capacidad de análisis y de abstracción pudo resolver una necesidad latente en el mercado y convertirla en un concepto de negocio. Esta misma curiosidad se mantendrá activa durante toda la vida del negocio, contando con la innovación como una ventaja constante que irá actualizando la oferta de Modular a los cambios del mercado, adelantándose a cada necesidad que pueda surgir.

## **8. Síntesis del plan estratégico**

- Modular tendrá un enfoque estratégico basado en la diferenciación para un nicho de mercado específico. Los elementos diferenciadores están compuestos por la innovación y versatilidad del producto, acompañado de una relación enfocada al cliente a través de un recurso humano altamente capacitado e innovador.
- Como parte de las estrategias competitivas se ha determinado la importancia de generar



y fortalecer alianzas estratégicas tanto con proveedores como con intermediarios los cuales serán críticos para el desarrollo del negocio.

- Como estrategia de penetración estaremos en los malls, donde nuestro público objetivo acude, ello con el fin de tener mayor exposición con nuestro target.

## CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

### 1. Objetivos de Marketing

Para los objetivos de marketing hemos definido indicadores de desempeño, los cuales están relacionados a las metas establecidas para los primeros tres años de operación. Los principales objetivos de marketing formulados son:

**Tabla 15: Objetivos de Marketing Modular**

OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN - INDICADORES	METAS ESPERADAS		
		2016	2017	2018
Participación Valor de mercado en Lima Metropolitana sobre el Total de la industria mobiliaria	Ventas S/. Modular/Ventas S/. de la industria	0.5%	0.8%	1.5%
Participación Valor de mercado en Lima Metropolitana sobre el Total Segmento muebles para dormitorio	Ventas S/. Modular/Ventas S/. del segmento	15%	25%	35%
Ventas Totales en Soles	Ventas Netas en Estado de resultados (millones de S/.)	3.2	3.3	3.4
Rentabilidad	Margen Bruto en Estado de resultados (%)	39%	40%	41%
Posicionamiento de la marca como principal solución para el espacio	% de Reconocimiento	3%	15%	45%
Satisfacción al cliente	Clientes Satisfechos/Total Clientes (%)	75%	85%	95%

### 2. Target

Nuestro Target se encuentra definido en el siguiente cuadro.

Tipo de Segmentación	Variable de Segmentación	Segmento
Geográfica	Zonas de Distritos de APEIM	Zona 1, 2 6 y 7
Demográfica	Nivel Socioeconómico	Niveles B y C
	Sexo	Masculino y Femenino
	Rango de Edad	25- 54 Años
Psicográfica	Estilos de Vida Arellano Marketing	Sofisticado Progresista Moderna

Conductual	Problemas de espacio	83% de individuos con problemas de espacio
------------	----------------------	--

### 3. Posicionamiento

Existen cinco niveles de producto que se deben tomar en cuenta al diseñar la propuesta de valor, ya que cada nivel agrega valor para el consumidor (Kotler & Keller, 2009). Para Modular la jerarquía se define de la siguiente manera:

**Beneficio Central:** Optimizar, mejorar, multiplicar el espacio en el hogar.

**Producto Básico:** Muebles que optimizan el espacio del hogar.

**Beneficio Esperado:** Muebles con diseño atractivo, elaborados con materiales de calidad, con facilidad de manipulación y que cuenten con garantía<sup>3</sup>.

**Beneficio Aumentado:** Muebles especialmente diseñados y adaptados a las necesidades de los clientes siguiendo los siguientes criterios:

- **Multifuncionalidad:** A través de las opciones de función con las que contarán nuestros muebles, el cliente tiene la opción de utilizar el mobiliario de más de una forma permitiendo aprovechar espacios.
- **Modularidad:** El cliente tiene el beneficio de crear su solución de espacio a través de la inclusión de nuevos módulos de organización que le permitan una mejor y más específica solución a sus problemas de espacio.
- **Personalización:** El cliente podrá elegir entre materiales y acabados personalizados para la elaboración de sus muebles, pudiendo adaptar la oferta a distintos gustos y preferencia.
- **Asesoría integral:** El cliente contara con un asesor especializado que formule junto con él una solución totalmente adecuada a sus necesidades, medidas, acabados y presupuesto logrando mostrar la solución final antes de realizar la compra a través de una imagen tridimensional real.
- **Garantía extendida:** Al tener un servicio de post venta enfocada a generar relaciones duraderas con nuestros clientes, buscaremos el mantenimiento preventivo de nuestros muebles y los sistemas con los que funcionan, asegurando además de un ingreso residual una mayor garantía de cara a los clientes.

**Beneficio Potencial:** Expandir la optimización del espacio a nuevas áreas tanto dentro del hogar

<sup>3</sup> Elaborado en base a la experiencia del focus group y encuestas.

como en oficinas y negocios. A través del estudio riguroso del comportamiento humano y sus costumbres en la relación de este con el espacio, se buscará desarrollar nuevas soluciones específicas a problemas de espacio en diversos contextos.

Después de haber detallado cada uno de los factores, la propuesta de valor de Modular se define como:

“Muebles de calidad, altamente funcionales, con excelentes diseños, de fácil maniobrabilidad, los cuales se adaptan a las necesidades y gustos de nuestros clientes, a través de la modularidad, ofreciendo una garantía total en base a mantenimiento preventivo y asesorando al cliente durante todo el proceso de compra.”

#### **4. Marketing Mix**

El marketing mix se puede entender como una herramienta estratégica fundamental que sirve para incidir de manera positiva en la demanda. Lo conforman cuatro elementos básicos: producto, precio, plaza y promoción. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, han sido integrados 3 elementos adicionales que se ajustan de mejor manera a una idea de negocio que incluye servicios. Estos elementos son: personas, procesos y evidencia física (Vincent, 2011).

##### **4.1. Producto**

###### ***4.1.1. Descripción General***

Nuestra idea de negocio tiene como eje principal la optimización del espacio en el dormitorio, ya que es el lugar en donde nuestros clientes potenciales pasan la mayor parte del tiempo.

En base a ello se ha creado un portafolio de 2 camas y 10 distintos módulos, los cuales buscarán estar vigentes durante el primer año de operación de la compañía y se actualizarán cada año. Este mobiliario estará hecho en dos acabados distintos: aglomerado enchapado en madera y melamina. Las características y dimensiones de los módulos serán explicadas en el acápite “oferta de producto”.

###### ***4.1.2. Oferta de producto***

Nuestra propuesta de negocio no solo contempla un amplio portafolio de productos, los cuales son capaces de generar múltiples soluciones, sino que además toma en cuenta los servicios asociados como la pre y post venta.

###### ***a. Productos***

El portafolio de modular se compone de 2 versiones de camas y 10 módulos que podrán ser combinados para lograr diversas soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes. El material usados en toda la línea es aglomerado de madera revestido de madera o melamina. Para ver dimensiones, acabados y accesorios (ver Anexo M).

#### *a.1. Cama Basic Horizontal*

Consiste en una cama plegable, cuya tarima gira 90° para poder ser guardada por las mañanas y contar con mayor espacio durante el día. Esta versión de cama vendrá únicamente en tamaño de 1.5 Plazas.

#### *a.2. Cama Basic Vertical*

Consiste en una cama plegable, cuya tarima gira 90° para poder ser guardada por las mañanas y contar con mayor espacio durante el día. Esta versión de cama vendrá en los 3 tamaño más comercializados en el Perú: 1.5 Plazas, 2.0 Plazas y Queen.

#### *a.3. Escritorio plegable*

Escritorio con mesa plegable y soportes de aluminio retractiles, cuenta con tres cajones y dos espacios para almacenar diversos objetos. Permite optimizar el espacio en más de 80% versus otros muebles similares.

#### *a.4. Rack para Televisión*

Consiste en un módulo con capacidad para, a la vez de tener la función de rack para televisión, organizar los diversos dispositivos como DVD, consolas de video juegos, controles inalámbricos, entre otros. El modulo tiene la facilidad de abrirse hacia arriba para tener mayor facilidad de acceso a los dispositivos.

#### *a.5. Cajonera Vertical*

Cajonera vertical que permite administrar el espacio aprovechando la altura de las paredes, contando con 5 cajones para un mejor uso del espacio disponible. Puede cumplir las funciones de archivador, aparador o similar.

#### *a.6. Estantería*

La estantería de Modular es una estándar, ayuda a organizar diversos artículos como libros, revistas, documentos o adornos para el dormitorio. Funciona mejor como complemento para otros módulos.

#### *a.7. Closet*

El Closet de Modular es un closet con una gran capacidad para optimizar el espacio, logrando almacenar ropa en un fondo de tan solo 35cm. Gracias a su corredera de riel retráctil que permite, además de escoger con mayor facilidad la ropa, contraerla para un mejor almacenamiento.

#### *a.8. Organizador de Zapatos*

Este módulo provee un ahorro de espacio superior al 50% permitiendo guardar hasta 18 pares de zapatos, indistintamente del tamaño de plataforma con el que cuenten, pudiendo así guardar tacos sin ninguna complicación.

#### *a.9. Organizador de Carteras*

El organizador de carteras resulta ser un módulo sumamente práctico ya que, permite guardar carteras y además cuenta con una cajonera para guardar las correas de las carteras. Adicionalmente a ello trae una bandeja para sostener objetos y así hacer más práctico el cambio entre cartera y cartera.

#### *a.10. Veladores*

El velador de modular cuenta con doble funcionalidad puesto que, además de cumplir las funciones regulares de un velador, cuenta con una bandeja retráctil que puede ser utilizada para tener mayor comodidad en la cama.

#### *a.11. Tocador*

Consiste en un tocador logrado en un formato practico, cuenta con 9 cajones distintos para todo lo que una persona pueda necesitar, adicionalmente cuenta con una mesa retráctil y un espejo oculto con iluminación LED para facilitar la acción de maquillarse.

#### *a.12. Sofá*

Este sofá cuenta con doble función, ya que no solo permite cumplir la función de sofá, sino que también cuenta con un baúl oculto debajo de los asientos para guardar diversos artículos de acceso esporádico.

### *b. Servicios*

#### *b.1. Pre – Venta*

Un elemento esencial dentro de nuestra idea de negocio es el momento comprendido desde que se aborda a un nuevo cliente potencial, hasta el momento de la verdad en donde se cierra una venta. A diferencia de muchas otras casas de ventas de mobiliario, Modular contará

con una plana de vendedores altamente capacitada para brindar un asesoramiento inteligente, veraz y transparente para guiar al cliente a formular la mejor solución que se adapte a sus necesidades, a sus gustos y a su presupuesto. Para mayor detalle ver el capítulo del sistema de ventas. Para mayor detalle ver el capítulo del sistema de ventas.

#### *b.2. Post – Venta*

Si bien con el cierre de una venta la empresa ha incrementado su patrimonio y podría terminar a priori la relación comercial con el cliente, Modular buscará crear relaciones de largo plazo con todos sus clientes. Con ello se busca cumplir con tres puntos fundamentales: consolidar la percepción de la marca por parte de nuestros clientes, facilitar la venta de módulos adicionales durante la relación comercial, ofrecer el mejor servicio de garantía y mantenimiento para nuestros propios muebles.

#### **4.1.3. Marca**

La marca de la empresa es **Modular**. Se escogió “Modular” debido a que resume de forma perfecta el cómo estarán compuestas nuestras soluciones.

El eslogan de la empresa es “**Más espacio para tu vida**” pues buscamos que evoque la calidad de vida que ganarán los clientes al adquirir nuestros productos.

**Figura 8: Logo Modular**



Se buscará generar valor de marca con una imagen que apuntará a convertirnos en referencia en optimización del espacio en el hogar y a transmitir beneficios emocionales en los clientes.

- Una imagen dinámica e innovadora, en movimiento que se diferencia de lo tradicional.
- Se difundirá un concepto de calidad y enfoque total en el cliente como principios base de la empresa.

#### **4.2. Precio**

##### **4.2.1. Política de fijación de precios**

Los niveles de precios serán fundamentales para estimular la demanda por nuestros productos, es por ello que para la fijación de precios hemos considerado cuatro factores fundamentales:

- 1.- Costos de producción
- 2.- Disposición de pago de clientes potenciales (En base a encuestas)
- 3.- Contexto del mercado
- 4.- Nivel de precios de la competencia directa e indirecta

A pesar de que nuestra oferta es capaz de adaptarse a los gustos de nuestros clientes en términos de materialidad y acabados, nuestra estructura de costos buscará que la personalización no tenga ningún impacto en los precios. Esto con el fin de no condicionar la capacidad de personalización de nuestros consumidores a su poder adquisitivo.

En cuanto al rango de precios en el que nos posicionaremos, nuestro producto bases buscará estar acorde con los precios estándar en el mercado para una cama tradicional. Sin embargo, el precio por desembolso final estará determinado por los módulos adicionales al producto base.

#### **4.2.2. Lista de precios**

Los precios han sido fijados en función al valor percibido por los clientes, los cuales se han hallado en base a las encuestas realizadas tanto en la fase exploratoria como descriptiva de la investigación de mercados. La lista de precio de venta al público final es la siguiente:

**Tabla 16: Lista de Precios Modular**

PRODUCTO		PRECIO
Cama Horizontal 1.5 Plazas	Material: Melamina	S/.1200
Cama Vertical 1.5 Plazas	Material: Melamina	S/.1200
Cama Vertical 2.0 Plazas	Material: Melamina	S/.1400
Cama Vertical Queen	Material: Melamina	S/.1600
Escritorio plegable	Material: Melamina	S/.450
Rack para Televisión	Material: Melamina	S/.450
Cajonera Vertical	Material: Melamina	S/.400
Estantería	Material: Melamina	S/.300
Closet – Organizador de ropa	Material: Melamina	S/.450
Organizador de zapatos	Material: Melamina	S/.400
Organizador de carteras	Material: Melamina	S/.400
Velador	Material: Melamina	S/.350
Tocador	Material: Melamina	S/.450
Sofá	Material: Tapizado	S/.700

### **4.2.3. Precio de la competencia**

En cuanto a los precios de la competencia, la única empresa con la que competimos en la actualidad es Mo Space, la cual maneja precios de hasta 300% superiores a los nuestros en promedio. Algunos de sus productos y sus precios son los siguientes:

**Tabla 17: Lista de precios de la competencia – Mo Space**

Producto	Precio de Venta en Soles
Cama 2 Plazas.	S/. 3,400
Cama Escritorio	S/. 3,600
Sofá- Banqueta	S/. 900

Adicionalmente a ello, Mo Space cobra S/. 250 por concepto de transporte e instalación y un recargo adicional por pagar con medios de pago electrónicos.

### **4.2.4. Precios y descuentos a intermediarios**

Modular no tendrá numerosos intermediarios, pues estará encargado directamente de sus canales de ventas. Sin embargo, las inmobiliarias y constructoras con las que trabajaremos, serán importantes intermediarios entre los clientes finales y Modular. Para este caso, las inmobiliarias, recibirán sin costo alguno nuestros productos para poder implementar sus salas de ventas y aumentar sus opciones y argumentos comerciales.

## **4.3. Canales de distribución**

### **4.3.1. Tipos de Canal**

En Modular manejaremos solo un canal de distribución, el cual está compuesto por nuestras islas de ventas dentro de los principales Centros comerciales, así como también nuestra plataforma web.

### **4.3.2. Puntos de distribución**

La distribución es un factor vital en el desarrollo de un negocio, estar en el lugar y en el momento indicado resulta indispensable para tener una disponibilidad inmediata a la necesidad de un potencial cliente. Es por ello que hemos considerado los siguientes canales de distribución para que nuestro público objetivo pueda conocernos y recurrir a nosotros fácilmente.

En base al estudio de mercado, como primer canal, utilizaremos islas de venta dentro de dos centros comerciales, los cuales son los más céntricos e importantes para las zonas del target. Los centros comerciales son: Megaplaza y Real Plaza Salaverry, en los cuales tendremos islas que contarán con dimensiones no mayores a 14 m<sup>2</sup>. Estas dimensiones buscan, a la vez de



optimizar la inversión, demostrar la funcionalidad de nuestros productos, adecuándolos a espacios reducidos similares a los del target.

En cuanto a la fuerza de ventas, contaremos con dos asesores de ventas por punto de venta, quienes serán los encargados de guiar a nuestros clientes potenciales en su camino a la compra. Descubriendo en un primer momento la necesidad y configurando la solución a medida como segundo paso.

Nuestro canal secundario, será una plataforma interactiva en internet, mediante la cual el cliente será capaz de poder personalizar su compra como la haría en nuestras islas de venta, pero desde la comodidad de su hogar. Desde esta plataforma, nuestros clientes podrán también asesorarse mediante una sección informativa a fin de poder tomar una buena decisión de compra.

Contemplamos, también, que en un futuro podamos colocar nuestros productos en tiendas por departamento como en Ripley o Saga en la sección hogar o en retails especializados en el hogar como Promart o Sodimac. Es indispensable tener un espacio dentro de estas casas comerciales, ya que son una fuente importante de oferta y demanda en materia de productos para el hogar. El concepto que utilizaríamos sería el mismo que el de los centros comerciales, con la diferencia de que sólo utilizaríamos a un asesor de ventas que represente nuestra marca.

#### **4.4. Comunicaciones integradas**

Con el objetivo de dar a conocer el concepto de nuestro negocio y sus atributos diferenciadores, además de estimular la demanda y posicionar la marca en el mercado, nos valdremos de los diferentes instrumentos de comunicación disponibles. Siendo estos el marketing directo, la venta personalizada, la publicidad y la promoción de ventas.

##### **4.4.1. Actividades promocionales**

Al contar con un producto novedoso en el mercado, las actividades de marketing se vuelven un elemento esencial para posicionarnos de forma favorable en el mercado local. Para ello se buscará utilizar diversas herramientas de comunicación como la publicidad, la participación en ferias, actividades BTL y promociones.

Estos esfuerzos buscan generar una mayor penetración en el mercado, ganar brand equity e incrementar las ventas de soluciones integradas.

Las actividades se encuentran segmentadas en actividades de lanzamiento, de mantenimiento y de apoyo, las cuales serán detalladas a continuación.

##### *a. Actividades de lanzamiento*

El principal propósito de las actividades pre-promocionales será preparar al nuevo mercado para recibir una nueva propuesta. De este modo, las actividades se centrarán en generar expectativa y brindar información valiosa para que los clientes potenciales sepan de la nueva alternativa en mobiliario.

#### *a.1. Acción 1: Campaña de Intriga*

Esta acción se concentrará a través de dos canales de comunicación, el primer canal será el de paneles publicitarios contratados dentro de los centros comerciales en donde tendremos nuestras islas de venta. El segundo consistirá en el lanzamiento de la fanpage en internet. A través de ambos canales se buscará transmitir las situaciones cotidianas detectadas por medio de la investigación de mercados, en donde un mayor espacio brindaría una mejor calidad de vida. Con ello buscamos despertar la necesidad de mayores y mejores espacios, la cual en muchos casos se ha mantenido inconsciente en nuestro público objetivo.

#### *a.2. Acción 2: Evento de Lanzamiento*

Se realizará un evento de lanzamiento en donde se invitarán a diseñadores de interiores, representantes de empresas relacionadas a la decoración, arquitectos, así como también a empresarios relacionados a la industria inmobiliaria. Esto con el fin de empezar a generar sinergias con compañías afines a nuestro rubro, que se enteren del producto y sus beneficios y busquen recomendarlo. Asimismo, tendremos la cobertura de El Comercio para publicitar la actividad en la revista Somos.

#### *a.3. Acción 3: Performance Pre Apertura*

Se realizará un evento de tipo BTL en cada patio de comidas de los centro comerciales donde estaremos, horas previas a la apertura con el fin de aprovechar la concentración de personas para dar a conocer la marca, productos y ubicación del punto de venta.

Dicho evento consistirá en una representación teatral de una situación cotidiana en una habitación desordenada, en donde el caos prima y donde el espacio libre ya no existe. En un segundo acto los personajes descubren la solución a sus problemas a través de nuestros muebles modulares. Durante el transcurso de la performance se estarán repartiendo volantes en donde se brinde información importante respecto a la marca.

#### *b. Actividades de Mantenimiento*

Las actividades promocionales serán realizadas cuando el negocio ya esté operando y las islas de venta estén atendiendo. Estas actividades estarán enfocadas directamente al

posicionamiento de la marca, la penetración de nuestros productos en el mercado y el crecimiento de la demanda. Todo ello se deberá traducir finalmente en el crecimiento en ventas de la compañía.

*b.1. Acción 1: “Arma tu solución”*

Esta acción estará presente de forma continua y buscará impulsar la venta de soluciones que involucren tres o más módulos, esto con el fin de que nuestros clientes potenciales puedan descubrir la experiencia completa de contar con una de nuestras soluciones y no simplemente con módulos independientes. Esta actividad promocional consistirá en una escalera de descuentos que irá creciendo conforme el cliente potencial adquiera un módulo adicional a partir del segundo. De este modo si se adquiere tres módulos junto con la cama plegable, se ofrecerá un 5% de descuento de forma automática para toda la solución, a partir del cuarto el descuento será del 10%. De este modo buscamos impulsar las ventas de soluciones completas a fin de que el impacto en la vida de nuestros clientes sea mayor. Esta promoción estará limitada a 30 soluciones por acción.

*b.2. Acción 2: Campaña “Renueva tu cama”*

Parte de nuestros objetivos es captar la demanda potencial por parte de aquellos clientes que actualmente continúen utilizando muebles convencionales, en línea con ello buscaremos que este segmento de clientes renueven sus muebles antiguos por una de nuestras soluciones, ofreciendo descuentos a todo cliente que done su cama antigua, las camas donadas deberán mantener íntegra su funcionalidad y serán entregadas a los más necesitados a través de las diversas organizaciones de Traperos de Lima. El descuento será aplicable sobre la cama plegable y será del 15%. De este modo esperamos cumplir con dos objetivos primordiales: generar la transición hacia soluciones para las personas con muebles tradicionales y el apoyo a los sectores más necesitados. Esta promoción estará limitada a 25 Unidades por acción.

*b.3. Acción 3: Concurso “Auxilio ¡No da más!”*

Esta acción promocional se dará a través de las redes sociales y buscará promocionar la marca y sus beneficios, siendo una actividad que se dará de forma anual. La dinámica consistirá en que nuestros fans compartan una foto de sus habitaciones y cuenten su experiencia y la razón por la cual ya no da más su habitación. Las diez historias más interesantes serán premiadas. El primer puesto será ganador de una solución de cama + un módulo para su habitación de forma totalmente gratuita. Para los siguientes ganadores, ofreceremos un descuento sobre la cama de melamina, de este modo el segundo puesto obtendrá un descuento del 50%, el tercer puesto podrá acceder a un descuento del 25% y los puestos del cuarto al décimo tendrán un descuento

del 10%.

*b.4. Acción 4: Módulo del mes*

Esta actividad consiste en que un módulo distinto se encuentre en promoción exclusiva y con un nivel de descuento más agresivo cada mes, durante 10 meses del año. Dicha promoción solo estará vigente durante 7 días del mes en curso. El nivel de descuento asignado dependerá del tipo de módulo que entre en promoción y será elegido en función a la información que rescatemos de las ventas de meses anteriores, este se encontrará en el rango de 20-30% de descuento. Esta promoción estará limitada a 20 Unidades por acción.

*b.5. Acción 4: Publicidad continua en centros comerciales*

Esta actividad se dará a lo largo de todo el año y buscará acercar a nosotros al público que visita los centros comerciales. Haciendo uso de los diversos medios publicitarios que ofrecen los centros comerciales, tales como publicidad en hot points, pantallas digitales, radio interna y paneles publicitarios.

*b.6. Acción 5: Equipamiento de salas de ventas de nuevos edificios*

Esta actividad busca posicionar y promocionar la marca y los productos. Se equiparán las salas de ventas de los principales proyectos inmobiliarios ubicados en las zonas geográficas definidas en el proyecto. De este modo también apoyaremos el concepto de modularidad para espacios reducidos. Se proyecta equipar 24 proyectos por año, cabe mencionar que este solo será un canal de marketing, puesto que no se realizaran ventas en estos lugares.

*c. Actividades de apoyo*

*c.1. Acción 1: Primer mantenimiento gratuito*

Esta actividad consiste en contactar a todos nuestros clientes que están próximos a cumplir seis meses de adquisición de una cama por medio de la base de datos que poseemos, este contacto buscará recordarles el mantenimiento gratuito ofrecido, el cual consiste en lubricación de pistones, revisión de mecanismos, entre otras actividades de mantenimiento. Con ello buscamos fortalecer nuestra relación de largo plazo con el cliente

*c.2. Acción 2: Complementa tu espacio*

Para esta actividad se hará un seguimiento de la base de datos de clientes y los contactaremos después de por lo menos 8 meses de haber realizado su compra, para ofrecerles descuentos en base a los módulos en los que se mostraron interesados al realizar su compra

inicial. Los descuentos para este caso no excederán el 15% y buscarán dar seguimiento a la relación con nuestro cliente.

#### 4.4.2. Cronograma y presupuesto

A continuación detallaremos la distribución de las actividades en el tiempo y el presupuesto destinado a la promoción.

**Tabla 18: Cronograma de Actividades promocionales- Modular**

Actividad	2016						2017					
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Campaña de Intriga	15-31											
Evento de Lanzamiento	30											
Performance Pre-Apertura	31											
“Arma tu solución”												
“Renueva tu cama”												
“Auxilio no da más”												
Modulo del mes												
Equipamiento Salas de venta												
Primer Mantenimiento Gratis												
Complementa tu espacio												

**Tabla 19: Inversión de actividades de promoción**

Actividad	Inversión SIN IGV
Campaña de Intriga	S/.5,084.75
Evento de Lanzamiento	S/.14,830.00
Performance Pre-Apertura	S/.4,500.00
Promo: “Arma tu solución”	S/.40,680.00
Campaña “Renueva tu cama”	S/.19,067.50
Concurso “Auxilio no da más”	S/.6,435.20
Módulo del mes	S/.15,264.00
Equipamiento salas de venta	S/. 25,710.48
Publicidad en centros comerciales	S/.4,800.00
Primer Mantenimiento Gratis	S/.32,800.00
Complementa tu espacio	S/.29,210.00
<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>	<b>S/.198,381.93 Aproximados</b>

#### **4.5. Procesos**

A continuación adelantaremos los principales procesos identificados para Modular. El primer proceso crítico será el de ventas. Modular invertirá tiempo y recursos en esta área a fin de tener un equipo de ventas sólido, capacitado y motivado. La experiencia de compra en Modular será fundamental, pues buscaremos guiar a nuestros potenciales clientes a obtener la mejor solución a sus problemas de espacio. Este asesoramiento comenzará por clarificar la necesidad en los clientes potenciales, seguido de ello se buscará entender las costumbres y hábitos del cliente, se definirá de la mano con el cliente los módulos más indicados para cubrir sus necesidades y finalmente se elegirán los acabados. Todo esto se realizara con apoyo de un software que permitirá emular la solución propuesta por Modular y su equipo de ventas en el espacio disponible por el cliente, a través de un entorno virtual. Una vez concretada la venta, el cliente pasa a formar parte de nuestra comunidad de usuarios.

Ya que nuestra empresa ofrece soluciones en las cuales se integran diversos módulos, la elaboración de cada pedido de muebles requerirá de las órdenes de compra provenientes del área de ventas, iniciando así el proceso de operaciones. Dentro de las órdenes se encontrarán todos los detalles del pedido y se definirán las piezas requeridas para cada módulo, así como los materiales y acabados, este proceso estará respaldado con un sistema automatizado que conecta todas las áreas de la empresa y proveedores.

Todos los días, nuestros sistemas generan un consolidado de ítems a ser pedidos a nuestros proveedores y se generan las órdenes de compra a proveedores correspondientes. Cabe resaltar que los proveedores están encargados de hacernos llegar las piezas finales para su posterior embalaje. El control de calidad estará en manos de nuestro departamento de operaciones, a través del supervisor de proveedores. Luego de recibidas y almacenadas las piezas, se dispondrán para su consecuente entrega e instalación en las viviendas de nuestros clientes.

Podrán consultarse los detalles y flujogramas de cada uno de los procesos de Modular en el capítulo de procesos.

#### **4.6. Personas**

Por la naturaleza del negocio, nuestro capital humano influye significativamente en él; es por ello que la motivación, capacitación y fidelización será crucial para poder alinear sus objetivos con los del negocio y esto deberá replicarse a todo nivel.

Para tener un mayor impacto en nuestro personal, será necesario identificar los grupos

que serán la cara de la compañía al público, es por ello que identificamos 2 grupos que requieren diferentes estrategias: Los instaladores y los vendedores.

El primer grupo de interés está conformado por los instaladores, los cuales serán los destinados a realizar el ensamblaje e instalación de los módulos en los domicilios de nuestros clientes. Será crucial tener un personal motivado que brinde un excelente servicio y vele por la calidad de nuestros productos a fin de tener un impacto positivo frente al cliente. La selección será importante, pues serán personas que a pesar de su perfil técnico, deberán contar con habilidades de comunicación desarrolladas a fin de ser cordiales en su relación con el cliente.

Como segundo grupo de interés tenemos a los vendedores los cuales tiene un rol trascendental para la operación del negocio. Ellos son la cara de la empresa y se requiere que cuenten con la mejor actitud posible hacia el cliente. Es necesario contar con un buen programa de incentivos que les permita mantenerse motivados a llegar a la meta y brindar el estándar de servicio que deseamos ofrecer en Modular. Al ser un elemento tan importante para nuestro negocio, buscaremos que los vendedores reconozcan su posición dentro de la compañía y los beneficiaremos con capacitaciones constantes que les permitan tener perspectivas de crecimiento a futuro.

#### **4.7. Evidencia física**

##### **4.7.1. Periférica**

En More Space no contaremos con mayor evidencia física periférica. Nos limitaremos a entregar manuales de uso y mantenimiento básicos. Adicionalmente, contaremos con papelería para eventos puntuales y para las tarjetas de presentación de nuestros recursos humanos.

##### **4.7.2. Esencial**

La principal evidencia física de Modular frente al cliente serán sus módulos de atención localizados en dos principales centros comerciales: Real Plaza Salaverry y Mega Plaza. En ellos nuestros clientes potenciales y regulares podrán siempre tener un canal de atención cercano y personal. Aquí también contaremos con las principales soluciones que provee nuestra empresa y el excelente servicio brindado por nuestro equipo de ventas.

Adicionalmente a ello contaremos con el software en línea, el cual podrá ser consultado en cualquier momento por nuestros clientes potenciales y en donde configurarán sus soluciones y tendrán un asesoramiento virtual que les permita comprar en línea como si estuvieran físicamente en nuestros módulos. Para avalar la eficiencia y versatilidad de nuestro canal de

ventas virtual, buscaremos que nuestros clientes satisfechos cuenten su experiencia y recomienden dicho canal.

## **5. Síntesis del plan de marketing**

- Modular ha definido su target bajo cuatro criterios de segmentación, geográfico, demográfico, psicográfica y conductual. Enfocando sus esfuerzos de marketing en personas de 25 a 54 años, de ambos sexos, de nivel socioeconómico B y C, de las zonas 1, 2,6 y 7 con un estilo de vida comprendido entre los sofisticados, progresistas y modernas y que tienen problemas de espacio.
- La oferta buscará ofrecer multifuncionalidad, modularidad, personalización de la mano de una asesoría integral y una garantía extendida. Dichas aristas conforman la propuesta de valor de Modular.
- El portafolio de productos contará con 2 camas y 10 módulos, los cuales serán personalizables entre sí para lograr múltiples soluciones que se adaptan a cada tipo de necesidad. Dicha oferta estará disponible en dos islas de venta en los centros comerciales a los que acude nuestro target a un precio competitivo.
- Finalmente, se realizarán actividades de promoción de lanzamiento, mantenimiento y apoyo, las cuales buscarán que el cliente se sienta acompañado durante toda su experiencia de compra, uso del producto y perdurabilidad del mismo.

# **CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES**

## **1. Objetivos operativos**

Para los objetivos operativos hemos definido indicadores de desempeño, los cuales están relacionados a las metas establecidas para los primeros tres años de operación. Los principales objetivos operativos formulados son:

### **Tabla 20: Objetivos del plan de operaciones - Modular**

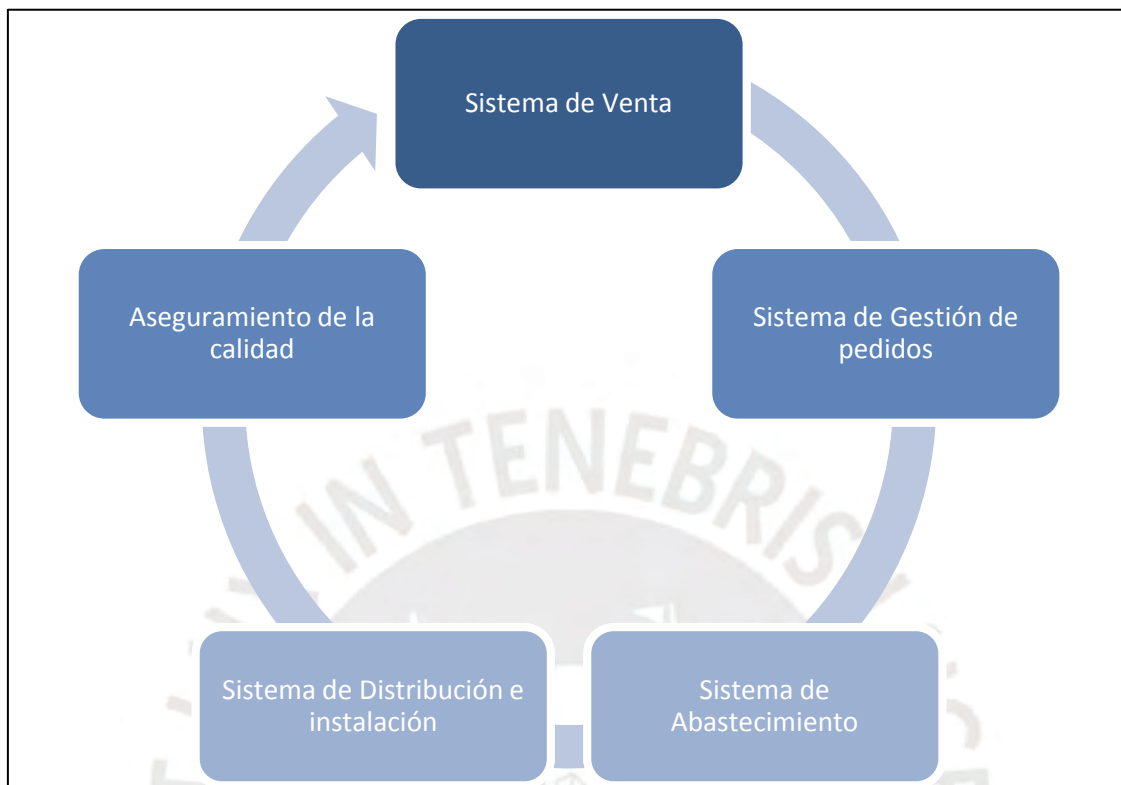


OBJETIVO	FORMA DE MEDICION - INDICADORES	METAS ESPERADAS		
		2016	2017	2018
Ventas	Ratio de Venta Efectiva (Número de personas que compraron / número de personas que se abordaron)	20%	30%	40%
Calculo adecuado de stock de seguridad en función a la estimación de los niveles de demanda por producto.	Porcentaje de variación real del stock estimado	4%	3%	2%
Asegurar los estándares de calidad de producción de proveedores.	Ratio de cumplimiento del informe de calidad de proveedores	80%	85%	90%
Cumplimiento de plazos de entrega al cliente final.	Días de entrega	10	7	7
Mantener una óptima gestión de proveedores (Coordinación, comunicación y seguimiento)	Nivel de satisfacción de proveedores (encuesta)	80%	85%	90%
Mantener una gestión post venta y de mantenimiento constante.	Contacto con los clientes dentro de un ciclo anual	70%	75%	80%

## 2. Procesos críticos

Después de analizada la cadena de valor de modular, se evidenciaron cinco sistemas críticos para el correcto funcionamiento del negocio. En la figura X se detalla los sistemas críticos, los cuales serán desarrollados en los siguientes acápite.

**Figura 9 : Procesos Críticos de Modular**



## **2.1. Sistema de ventas**

Un punto crucial para la viabilidad y el crecimiento del negocio es tener un área de ventas consolidada y especializada en asesoramiento de muebles y espacio que brinde un servicio diferencial y superior al de la oferta actual. Para ello se debe idear una estrategia de ventas que logre altos niveles de eficiencia, esto es viable únicamente si los argumentos de venta y el camino a esta resultan convincentes para el cliente potencial. En base a ello, nuestra área comercial estará capacitada en abordaje al cliente, perfil del cliente potencial y manejo de objeciones.

Basándonos en lo anterior, nuestra estrategia de ventas estará enfocada en cinco frentes: demostrar, conocer, concientizar, crear y cerrar la cual será explicada a continuación.

Para consultar el flujograma del sistema de ventas (ver Anexo N).

### **2.1.1. Demostración**

La venta se iniciará en el momento en que nuestro personal se pone en contacto con el cliente potencial. Se iniciará con una breve demostración de la funcionalidad y modularidad de los muebles lo cual buscará atraer la atención de los clientes potenciales, se aprovecha este corto

lapso de atención para abordar al cliente e iniciar el proceso de venta.

### ***2.1.2. Conocer***

El personal estará capacitado para realizar un reconocimiento rápido del tipo de cliente y a través de un esquema de preguntas de claves el vendedor construirá mentalmente el perfil de cliente que incluye, tipo de vivienda, tipo de convivencia, existencia de problemas de espacio, densidad en el hogar, actividades que más realiza y toda información que lo ayude a crear la oferta ganadora que busca este cliente, es decir la solución a sus problemas específicos de espacio.

### ***2.1.3. Concientizar***

El vendedor ofrecerá al cliente la oportunidad de mejorar su calidad de vida a través de nuestras soluciones. Dentro de nuestro speech de venta se resaltarán los valores añadidos del producto como la mejora en la calidad de vida y la optimización del espacio y resaltará las necesidades resultantes del perfil del cliente.

### ***2.1.4. Crear***

A continuación, el vendedor deberá guiar al cliente potencial a la etapa en la cual se tendrá la oportunidad de configurar en conjunto una solución real a medida en base al perfil rescatado por el vendedor, enfatizando las problemáticas a resolver, necesidades y las actividades que más realiza el cliente. Para esta co-creación, simplemente se le solicita algunas medidas aproximadas del área del dormitorio, detalles de muebles que posee, se le incluyen muebles y módulos recomendados y/o deseados por el cliente, así como las preferencias en términos de materiales y acabados; y en cuestión de sólo minutos se le muestra su propia solución en 3D en su espacio real a escala. Con ello se busca persuadir al cliente potencial a ver en directo como nuestras soluciones son una respuesta a sus necesidades.

### ***2.1.5. Cerrar***

Cerrada la venta el vendedor completa la orden de pedido en el software y esta es enviada a operaciones, este es el principal output del proceso de ventas y es en donde deberá estar especificados los módulos que compongan la solución, los materiales de fabricación y los colores a ser utilizados, los mismos que deberán estar confirmados por el cliente a través de su firma.

Es posible encontrar dentro de este sistema la aglomeración de clientes, generándose así un cuello de botella para el proceso de ventas. Por este motivo, nuestro modulo tendrá pantallas digitales, en donde se buscará transmitir parte del proceso de ventas anteriormente descrito. Este

sistema estará abocado para aquellos que deseen ir de forma más directa a su compra, requieran de menor asesoramiento y tengan una idea clara de lo que están buscando.

## **2.2. Sistema de gestión de pedidos**

Este sistema es crítico en la medida que guarda relación directa con la satisfacción del cliente con respecto al producto final. La empresa buscará, como se ha mencionado anteriormente, aliarse con los proveedores idóneos para el negocio para así obtener un producto de acuerdo a los estándares de la empresa.

La gestión de pedidos es un proceso que involucra a todas las áreas de la empresa y que inicia después de cerrada una venta y enviada la orden de pedido al área operativa.

Para consultar el flujograma del sistema de gestión de pedidos (ver Anexo: Ñ).

### **2.2.1. Gestión de órdenes de pedido**

Una vez que se ha finalizado una venta, el vendedor es responsable de enviar la orden de pedido, esta orden es considerada el primer input para la realización de un producto terminado. Dentro de esta se encontrarán detalladas todas las características de la compra realizada por nuestro cliente, tipo de mueble base, tipo de modulo adicional, material y acabados de la solución y cualquier información relevante para los proveedores.

Dicha orden de pedido ingresa al sistema logístico el cual la codifica y contrasta con el stock para verificar la disponibilidad de materiales y piezas. El sistema actualiza los niveles de inventario de forma automática a fin de que no se envíen órdenes de despacho que no estén respaldadas por el stock necesario. En este paso existen dos posibilidades:

#### *a. Orden de pedido con existencias completas*

El sistema genera la orden validada y la envía automáticamente al área de despacho para el Picking y embalaje.

#### *b. Orden de pedido con existencias incompletas*

En este caso, el sistema notifica al área operativa la falta de existencias de determinados ítems para completar las órdenes de pedido y coloca la orden como pendiente. El asistente de operaciones será el responsable de generar las órdenes de compra a los proveedores involucrados, apoyado por el sistema, el cual genera un consolidado diario de todos los ítems faltantes, con la finalidad de generar una sola orden de compra al día.

Finalizado este paso y cumpliendo los cronogramas establecidos de entrega de los proveedores, se ingresa al sistema el nuevo stock y la orden se actualiza y continúa su flujo

regular hacia el área de despacho.

### ***2.2.2. Gestión y seguimiento del proceso productivo***

Luego de enviadas las órdenes de compra a los proveedores se realiza una verificación telefónica para asegurar la recepción de la misma. Para el caso del proveedor principal de piezas de muebles se realiza un seguimiento especial el cual involucra la supervisión directa aleatoria de la producción por parte de nuestro supervisor de proveedores el mismo que verificará la ejecución continua de las órdenes, acabados y piezas finales.

Para el caso de los proveedores menores, se espera el cumplimiento de los cronogramas de entrega estipulados.

### **2.3. Sistema de abastecimiento**

Este sistema gestiona tanto el abastecimiento de insumos para la producción, lo cual para nuestra empresa es tercerizado, como para las demás etapas operativas de la cadena de valor es decir, instalación y mantenimiento de los muebles. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se requerirá del abastecimiento de piezas de mobiliario y piezas de metal-mecánica.

El sistema de abastecimiento que Modular manejará será uno sofisticado que permitirá contar con todos los recursos necesarios para la entrega de los muebles en el momento que se requiera, consolidándose así en un sistema crítico para la empresa pues, de no cumplir eficientemente con esta gestión se generaría un factor de riesgo por incumplimiento de pedidos y/o servicios lo cual afectaría directamente a las ventas así como los resultados financieros e imagen de la compañía.

Como punto clave de inicio, se deberá medir continuamente la demanda y generar proyecciones y estimaciones que nos permitan mantener un nivel óptimo de inventarios el cual considere un stock de seguridad adecuado para cada uno de los productos e insumos básicos.

Para consultar el flujograma del sistema de abastecimiento de pedidos (ver Anexo: O).

A continuación, detallaremos los subsistemas que componen a este sistema crítico.

#### ***2.3.1. Gestión de proveedores***

Para Modular esta gestión inicia con el proceso de selección de proveedores el cual sigue criterios de experiencia en la actividad, calidad del insumo o producto, garantías y adaptabilidad al negocio.

Los principales proveedores que se requieren son los siguientes:

- Proveedores de piezas de mobiliario y mano de obra
- Proveedores de pistones de gas
- Proveedores de metal y aluminio y piezas metálicas
- Proveedores de distribución

Una vez seleccionados dos proveedores para cada servicio, excepto en el caso de las piezas de mobiliario dado que el proveedor es socio de la empresa, se inicia el proceso de contratación en el cual se establecen contratos atractivos que incluyen, términos de calidad, plazos, modo de pago, de entrega, propiedad intelectual, patentes, asimismo, estos contratos se revisarán semestralmente para actualizarlos a las características de la demanda y desenvolvimiento del negocio.

Finalmente, se realiza el proceso de implementación en el cual los proveedores seleccionados son capacitados en los procesos a seguir y, en el caso de los proveedores de piezas de mobiliario y herrajes, se les procede a instalar un sistema de seguimiento de órdenes de pedido que interconectan a Modular con estos.

Seguido del proceso de implementación se inicia el de seguimiento y medición de proveedores en el cual Modular generará una relación horizontal y de confianza con sus proveedores manteniendo continuamente la comunicación entre ellos a través de las órdenes de pedido y el feedback de lo recibido a través de un formato de conformidad con cada entrega. Dado que se debe mantener un nivel de calidad estandarizado, se buscará asegurar dichos estándares con cada stock recibido, el mismo que debe cumplir con los parámetros de calidad y tiempos acordados. Toda esta información se controla en el sistema y se informa al proveedor.

Adicionalmente, para los proveedores de piezas de mobiliario se complementará esta relación con una gestión compartida de la supervisión de la producción. Con el apoyo de un personal de Modular se supervisará la línea de producción en las instalaciones de nuestro proveedor por medio de visitas aleatorias en donde se completará un check list de control de calidad como seguimiento y control de este insumo crítico (ver Anexo P)

### ***2.3.2. Gestión de adquisiciones***

El primer proceso continuo de este sistema, es el que se inicia con la estimación de la demanda esperada de insumos, suministros, materiales y mano de obra para el año. Sin embargo, esta se ajustará mensualmente de acuerdo al desenvolvimiento del negocio por lo que el encargado de monitorear este sistema coordinará continuamente con los proveedores el seguimiento y gestión del abastecimiento para conservar el stock de seguridad estipulado y cumplir con los pedidos.

El segundo proceso, se basa en la gestión propiamente dicha de las adquisiciones las cuales como se ha mencionado se generarán automáticamente de manera diaria. Para los proveedores de piezas de mobiliario y herrajes, las órdenes se enviarán a través del sistema de interconexión que enlaza la venta real, stock en almacén y pedidos necesarios para cumplir con la demanda.

### 2.3.3. Gestión de inventarios y almacenes

En el sub sistema previo se gestiona los desequilibrios entre la demanda y la oferta así como también, se prevé los niveles de stock necesarios para contrarrestar las contingencias del negocio sin embargo, complementando dicho sub sistema es necesaria la gestión de inventarios y almacenes la cual tendrá como objetivo poder reducir los costes de la adquisición y almacenamiento de productos en grandes cantidades. Para ello, es necesario entender que en nuestro negocio existen dos grupos de inventarios que requieren diferentes tipos de almacenamiento continuo.

El primer grupo son aquellos accesorios que se colocan luego de recibido el producto terminado, este tipo de inventario es adquirido a través de proveedores. Estos últimos tienen un lead time de 01 semana para herrajes e insumos menores y se buscará manejar niveles medios de stock para poder responder a los requerimientos de nuestros pedidos. Asimismo, el reabastecimiento de los mismos, será continuo y se manejará en función a niveles de stock utilizando ratios como los Días de Stock (Cantidad de insumos respecto a ventas promedio) que involucra la cantidad manejada y una proyección del promedio de salida.

**Tabla 21: Tiempo de reposición de inventario de Herrajes e insumos menores**

Insumo	Lead Time	Punto de Recompra
Herrajes, e insumos menores	7 días	14 Días de stock

Para el caso de los pistones de gas, estos serán importados de China y serán traídos por barco lo que implica un plazo de entrega de 90 días. Para efectos de no caer en agotamientos de este insumo se buscará manejar un stock de seguridad de 06 meses.

Por otro lado, en cuanto a los muebles terminados estos no pueden manejarse bajo el sistema de almacenaje convencional, ya que, al ser productos personalizables no es posible manejar grandes niveles de stock pues, de lo contrario podríamos caer en almacenaje sin rotación.

La elaboración de estos muebles se dará en función a pedidos y es por ello que consideramos que el sistema que mejor se adapta es el de un flujo continuo, que significa

recepción, inspección y despacho inmediato de la mercadería, según nuestra política de inventarios, la estadía de estos muebles en almacén será un máximo de 2 días, en ese periodo se deberá preparar el kit de de instalación de sistemas, accesorios, empaquetamientos y realizar el registro y embalaje entre otras actividades previas a su despacho. Este tiempo debe ser suficiente para poder advertir algún error de fábrica y poder tomar acciones sobre la base del mismo.

**Tabla 22: Tiempo de reposición de Inventario de Camas y Módulos**

Insumo	Lead Time	Cantidad de Orden
Piezas de Camas / módulos	5 días	En función a la orden de pedido del cliente

## **2.4. Sistema de distribución e instalación**

Para consultar el flujograma del sistema de distribución (ver Anexo: Q).

### **2.4.1. Distribución**

Este proceso se abastece del proceso de ingreso de herrajes, sistemas y producto terminado al almacén, es decir, el software de la empresa notifica cuando una orden ya se encuentra completa (piezas de madera, herrajes y pistones) y lista para el picking y posterior embalaje. La mercadería embalada consta de las piezas de mobiliario planas embaladas en plástico industrial y una caja pequeña con los sistemas a utilizar. El flujo que se realizará es continuo no debiendo permanecer más de 48 horas.

Luego que la orden de pedido se encuentra lista para su despacho, se procede a realizar las programaciones de envío, lo cual consiste en elaborar las guías de remisión que acompañarán a los muebles y definir con el proveedor la ruta y puntos de entrega.

Cabe mencionar que el tipo de distribución que brindará el proveedor elegido es de punto a punto mediante una unidad exclusiva a tiempo completo y considera como área de cobertura los distritos de Lima Metropolitana, es decir, Ancón por el norte, Chosica por el centro y Pucusana por el sur. El horario de reparto se dará en los días lunes, miércoles, viernes y sábados en el horario de 09:00 a 19:00 horas, bajo esta modalidad no se realizan entregas con cita a hora fija si no en un rango de horas. El tipo de unidad que se utilizará es de tipo Porter con una capacidad de hasta 1000kg u 8m<sup>3</sup>.

En la distribución, se deberá adjuntar la Orden de pedido del cliente y la guía de remisión de la mercadería la cual deberá ser firmada por el cliente en signo de conformidad. Posteriormente, el almacén tendrá que enviar todas las guías de las entregas realizadas para que



el área de administración lleve un control de estas entregas.

### **2.4.2. Instalación**

Nuestros muebles se entregarán, como ya se ha mencionado, desarmados para facilitar su transporte (ahorro de espacio) y su traslado (para moverlo entre habitaciones, pisos, escaleras, etc.).

La entrega consta de un paquete que contiene las piezas de madera embaladas y otro que contiene herrajes, accesorios y demás elementos menores, ambas deberán ser colocadas en la habitación a instalar la solución.

Se dispondrá de un operario instalador quien acudirá según la ruta estipulada a los puntos de entrega de los pedidos junto con un kit de instalación que contiene las herramientas necesarias para instalar la solución. El tiempo promedio de instalación de 01 cama básica son 30 minutos y por cada módulo 15 minutos adicionales, dependiendo de la complejidad de la solución. El horario de instalación será entre rangos las 09:00 y las 19:00 horas sin horario fijo.

Luego de realizar la instalación el operario brinda una breve explicación de uso, demostración, prueba y manipuleo de la solución, tips de mantenimiento y solicita conformidad escrita del cliente y se retira al siguiente punto de instalación.

### **2.4.3. Logística inversa, devolución y garantías**

La logística inversa es el proceso en el cual buscaremos gestionar el retorno del producto en la cadena de suministros de la forma más eficiente posible. Dentro de las principales causas que generan una necesidad de la logística inversa en nuestra empresa encontramos mercancía en estado defectuoso y devoluciones de clientes.

Antes de definir las políticas de devoluciones, es necesario recalcar que las garantías que ofreceremos serán una extensión de las garantías que nos ofrezcan nuestros proveedores; las cuales oscilan en un tiempo de 1 a 3 años, dependiendo de la solución y el mecanismo a utilizar.

En caso de que el cliente haya encontrado un defecto con nuestro producto deberá comunicarlo vía e-mail o telefónica en donde la respuesta deberá ser enviada en un plazo no mayor a 24 horas, por cualquiera de estos medios se buscará realizar las coordinaciones necesarias de manera inmediata.

El procedimiento en caso de que se presenten fallas, tendrá como primer paso la validación de que esta sea una de fábrica y no una negligencia del usuario; para ello enviaremos a un especialista para que revise el mueble y valide lo mencionado. Si se tratará de una falla de fábrica, el personal gestionará el recojo del mueble para trasladarlo al almacén con el fin de que

se evalúe a qué proveedor se deberá atribuir la falla y solicitar una reparación inmediata. En caso de ser una falla grave, deberá elaborarse nuevamente un mueble con las mismas características.

Durante todo este proceso será necesaria una comunicación constante con el cliente sobre las decisiones que se vayan tomando para evitar mayores contingencias.

## **2.5. Aseguramiento de la calidad**

La inversión en sistemas de calidad es una tendencia que debe ser vista como un beneficio a futuro el cual dará un valor agregado al cliente y potenciará el valor de nuestra empresa. Para garantizar la calidad de nuestros productos utilizaremos como primera herramienta la selección de proveedores cualificados que cuenten con estándares de calidad comprobados. Es decir, extenderemos la calidad asegurada por nuestros proveedores hacia nuestros clientes finales. Sin embargo, además de confiar en la trayectoria y experiencia comprobada de nuestros proveedores hemos evaluado la posibilidad de recurrir al Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (El Comercio, 2008).

Esta entidad se encargará de someter los muebles a pruebas exhaustivas de calidad que se realizarán de manera trimestral en dos productos seleccionados aleatoriamente. Dentro de estas evaluaciones se mide la resistencia, durabilidad y estabilidad de los muebles; ello permitirá tener una visión más objetiva y experta de la calidad de los muebles y del respaldo de los proveedores.

Adicionalmente, para los proveedores de piezas de mobiliario y herrajes, se destinará un supervisor exclusivo que realizará visitas constantes a las plantas de producción de estos proveedores y por medio de un check list de calidad evaluará el desempeño de las mismas.

## **3. Planeamiento de la capacidad instalada**

### **3.1. Localización y distribución de locales**

Se requerirá un local para las labores administrativas y de almacenaje y despacho; y dos locales adicionales para la venta de nuestros muebles los cuales serán islas de venta ubicadas dentro del Centro Comercial Mega Plaza ubicado en Lima Norte y en el Centro Comercial Real Plaza Salaverry.

En cuanto al tamaño del local administrativo y de almacenamiento, este tendrá un metraje de 400m, el cual estará dividido de la siguiente manera (ver Anexo R):

**Tabla 23: Distribución del local**

Ambiente	Metraje
Oficina Administrativa	120 m <sup>2</sup>
Área de reuniones/comedor	30 m <sup>2</sup>
Patio de carga y descarga	40 m <sup>2</sup>
Área de almacenaje	176 m <sup>2</sup>
Servicios higiénicos	14 m <sup>2</sup>
Estacionamiento	20 m <sup>2</sup>

En cuanto a los stands o islas ubicadas dentro de los malls estas se adecuarán a las dimensiones impuestas por cada centro comercial. En el caso de Mega Plaza se ha definido una isla de dos metros cuarenta centímetros de alto, dos metros de fondo y cuatro metros de largo. Para el caso del Centro Comercial Real Plaza Salaverry será de dos metros cuarenta centímetros de alto, cuatro metros de fondo y cuatro metros de largo. Este formato permite una perfecta adecuación de nuestros productos con respecto al espacio ya que, por sus dimensiones logra el fin específico de nuestro modelo de negocio.

Este stand se dividirá en dos áreas, en la primera serán exhibidas una cama vertical y una cama horizontal con módulos y en la segunda se encontrará el counter de ventas, un TV LED y una computadora donde se puede ordenar on-line a través de nuestro software especializado. El aforo del stand será de cuatro personas para el de Mega Plaza y cinco para el de Salaverry.

### 3.2. Capacidad Instalada

La capacidad de producción de nuestra empresa se define por la capacidad de atención de nuestros proveedores, los mismos que dependen de las órdenes de compras emitidas por nosotros.

En un mes las órdenes de pedido se dividirán de la siguiente manera, teniendo en cuenta que poseemos una cartera de tres camas básicas a las cuales se espera que se sumen los diez módulos; y se espera, en base a las encuestas, que el 86% de las ordenes de incluyan al menos un módulo.

**Tabla 24: Órdenes de pedidos estimadas para el primer año**

	Cama Básica Vertical	Módulos
Orden de pedido	1640	3625

### 3.3. Oferta a pleno empleo

Se ha analizado la capacidad máxima de producción de cada uno de los principales procesos de nuestra empresa. Para ello, se han cronometrado cada uno de estos procesos considerando aspectos obtenidos en las entrevistas a profundidad y la observación directa.

Los procesos evaluados son:

- Proceso 1: Proceso de Venta
- Proceso 2: Gestión de órdenes de pedidos
- Proceso 3: Producción de proveedores
- Proceso 4: Almacenamiento
- Proceso 5: Distribución e instalación

El proceso de venta, considerando un personal a cargo a pleno empleo, tiene una capacidad de atención máxima de 8 ventas al día por vendedor<sup>4</sup> es decir, 2880 ventas durante un año; dado que nuestra fuerza de ventas lo componen dos personas la capacidad máxima son 5760 ventas al año.

En cuanto al proceso de Gestión de órdenes de pedidos, el vendedor debe llenar en el sistema dicha orden de forma completa para luego ser enviada al área operativa., el tiempo máximo que debe tomar este proceso es de cinco minutos por orden.

En cuanto al proceso de *producción*, si bien se encuentra tercerizado, este no representa un cuello de botella debido a que el suministro de piezas y herrajes está asegurado dentro de los plazos establecidos con los proveedores de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 25: Oferta a pleno empleo de principales proveedores mensual – Modular**

Proveedor	Insumo	Producción a pleno empleo Mensual	Tiempo de entrega por orden de pedido
Negocios e Inversiones Cajamarca S.A.C.	Cama Básica	1000	5 días
	Módulos	1000	5 días
Inferro S.A.C.	Herrajes	1000	3 días
Importación China	Pistones de gas	Por demanda	90 días

<sup>4</sup> Tiempo de venta promedio de 30 minutos y tiempo muerto de 30 minutos, en base a observación directa.

En cuanto al proceso de almacenamiento, se dispone de un espacio de 100 m<sup>2</sup> para la colocación de cuatro racks de dos niveles de 01 metro de altura por nivel, ello a fin de poder asumir el crecimiento esperado en la demanda de nuestros productos. Este almacén, por medio de su estructura de racks metálicos de doble nivel, podrá almacenar un máximo aproximado de 80 camas, 75 módulos, además de disponer de un rack completo para herrajes, pistones, demás insumos y diversas herramientas.

El proceso de distribución está definido por la capacidad de nuestro proveedor y las rutas que se generen, teniendo en cuenta que cada entrega incluido el desplazamiento tomará en promedio 45 minutos, en el horario estipulado se podrán realizar un máximo de 12 despachos por unidad móvil al día. Asimismo, cada operario dedicado a la instalación del mobiliario estará capacitado para hacer 6 instalaciones como máximo por día, es decir 144 al mes.

### **3.3.1. Incremento de eficiencia operativa**

Con la consolidación del negocio se evidenciará una mejora en la eficiencia operativa, esto debido a que tanto los procesos operativos y sistemas estarán homologados con nuestros proveedores críticos, logrando optimizar procesos de producción, embalaje y despacho. Asimismo, el crecimiento de las ventas de nuestros productos permitirá la explotación completa de los recursos fijos como personal de soporte, costos de alquiler de puntos de venta, costos del alquiler del almacén, entre otros, lo que nos permitirá obtener más ingresos con el mismo nivel de costos fijos.

### **3.4. Plan de Contingencias**

Modular ha identificado dos principales riesgos críticos que requerirán de planes de contingencia. El primero se da en el supuesto de que se presente alguna falla o siniestro del proveedor principal de piezas de mobiliario, en este caso es de suma importancia que el proveedor tenga un plan de contingencia continuamente revisado y conocido por sus trabajadores, el mismo que debe respaldar la producción para no incumplir con sus contratos.

En el caso de Inversiones Cajamarca S.A.C., la empresa cuenta con un plan de contingencias de producción vigente y que se repasa semestralmente con los colaboradores, este plan tiene como primera acción, ante un siniestro que paralice las operaciones, la producción en la planta no afectada ya que, el proveedor maneja dos plantas en diferente ubicación geográfica. Como segunda medida frente al hecho, está la derivación de la producción en asociación con empresas productoras que cumplen con la calidad y estándares de este mismo.

Por otro lado, como parte del contrato anual que se firmará se exige mediante una cláusula la existencia y conocimiento del plan de contingencias así como la puesta en marcha de dicho plan máximo 3 horas después de conocido el siniestro.

Como segundo riesgo identificado, Modular tiene un componente importante en software que interconecta todas las operaciones de la compañía. Como respaldo se contratará el servicio de soporte especializado de tecnologías de la información, el cual brindará el respaldo diario al correcto funcionamiento de los sistemas, tanto de forma telefónica, online, como presencial en caso sea necesario.

Finalmente, la empresa contará con un seguro multirisgo contra incendio, robo, hurto, deshonestidad, lucro cesante, que le permitirá transferir el riesgo a una aseguradora.

#### **4. Síntesis del plan de operaciones**

- Se han identificado cinco sistemas críticos: sistema de ventas, sistema de gestión de pedidos, sistema de abastecimiento, sistema de distribución e instalación y aseguramiento de la calidad. Dado la importancia de estos, Modular gestionará, monitoreará y supervisará cada uno de los sistemas. Para ello se han diseñado planes que permitan la correcta operación de cada una de las áreas, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de nuestros proveedores.
- Modular ha puesto principal esfuerzo en proveer las herramientas informáticas que le permitan tener sus operaciones integradas. Tal es el caso del software utilizado para la venta, como el que interconecta a Modular con sus principales proveedores.
- Dadas las características del negocio Modular ha puesto especial énfasis en el diseño de su sistema de ventas, puesto que es uno de los principales factores de diferenciación frente a sus competidores. Este sistema contempla la gestión post venta con el fin de consolidar la relación con el cliente.

## CAPITULO 7: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Objetivos de RRHH

Para los objetivos de RRHH hemos definido indicadores de desempeño, los cuales están relacionados a las metas establecidas para los primeros tres años de operación. Los principales objetivos de RRHH formulados son:

**Tabla 26: Objetivos del plan de Recursos Humanos -Modular**

OBJETIVOS	FORMA DE MEDICION - INDICADORES	METAS ESPERADAS		
		2016	2017	2018
Cumplir con una estructura organizacional idónea para satisfacer las necesidades operativas y administrativas del negocio de Modular.	Cantidad de trabajadores	13	13	13
Gestionar recursos humanos que brinden calidad en cada responsabilidad asignada.	Evaluación de desempeño	Promedio 3.5	Promedio 4	Promedio 5
Ser percibida como una empresa que brinda satisfacción a sus trabajadores ofreciéndoles un ambiente de trabajo saludable, desarrollo profesional y personal.	Encuesta de satisfacción	95%	97%	99%
Mantener una baja rotación laboral y un alto indicador de retención.	Tasa de rotación	5%	3%	2%

### 2. Constitución de la empresa

Se deberá iniciar el proceso con la constitución de la persona jurídica societaria en Registros Públicos la cual será Modular Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) dado que bajo este tipo de personería la sociedad solo se responsabiliza hasta el capital social siendo intocable el patrimonio personal de los socios los mismos que serán Francisco

Emé Leyva con un aporte de S/. 175 386 proveniente de una herencia familiar, Paola Rodríguez con un aporte de S/. 175 386 proveniente de una herencia anticipada y Humberto Cabanillas, quien es dueño de Inversiones Cajamarca principal proveedor de piezas de mobiliario de Modular con un aporte de S/.116 924.

En el futuro se estipula migrar hacia una Sociedad Anónima Cerrada para tener la capacidad de ingresar nuevos socios con capital adicional cuando se extiendan las operaciones.

Debido al volumen de ventas durante los primeros años, Modular se clasificará como una pequeña empresa y se registrará en el REMYPE para participar de los beneficios de la ley de MYPE los cuales abarcan beneficios tributarios, financieros, tecnológicos, etc. Cabe mencionar que a medida que la empresa incremente su nivel de ventas, migrará al Régimen siguiente.

### 3. Cargos y Organigrama

Para el inicio de las operaciones se contrataría a un total de trece colaboradores en planilla.

**Tabla 27: Cargos y organigrama-Modular**

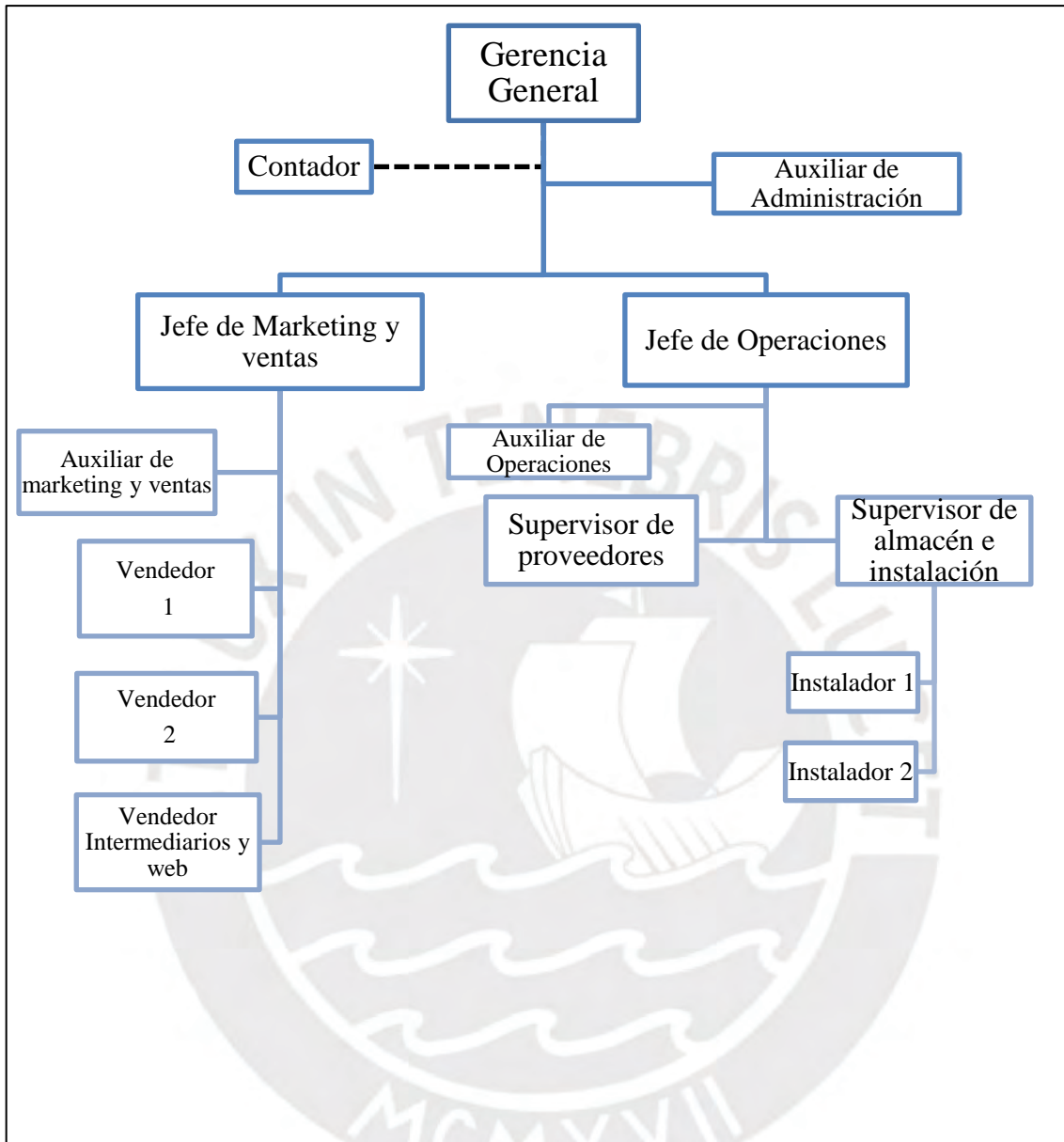
Puesto de trabajo	Requerimiento de personal
Gerente General	1
Auxiliar de administración	1
Jefe de Marketing y Ventas	1
Auxiliar de Marketing y Ventas	1
Vendedor Módulos	2
Vendedor Intermediarios, influenciadores y Web	1
Jefe de Operaciones	1
Auxiliar de Operaciones	1
Supervisor de Operaciones	1
Supervisor de Almacén e instalación	1
Instalador	2

Adicionalmente, se ha establecido contar con dos instaladores adicionales, dos auxiliares y un supervisor de proveedores para sexto año de operaciones dado el crecimiento del negocio (ver Anexo S)

A continuación, en la Figura se graficará el organigrama de Modular para mayor detalle.



Figura 10: Organigrama Modular año 1



#### **4. Funciones, habilidades y conocimientos**

Para detallar las funciones, habilidades y conocimientos de la empresa se utilizará el perfil de puestos de trabajo el cual está diseñado en función de las necesidades técnicas y de organización de Modular e incluyen las actividades requeridas para cada puesto, así como información relevante para el empleado respecto al puesto que ocupa. Los perfiles han sido elaborados en base a una asignación de competencias teóricas, prácticas, sociales y de conocimiento (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000) las cuales llevarán a realizar eficientemente las actividades destinadas al puesto la tabla resume estos perfiles.

A continuación se detalla una síntesis de los perfiles de puestos. Para mayor información y detalle (ver Anexo S).



**Tabla 28: Síntesis de Perfiles de Puestos**

Puesto	Misión del puesto	Funciones	Conocimientos, experiencia y habilidades
Gerente General	Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos de la empresa para el eficiente funcionamiento del negocio conforme a los estándares de calidad y eficiencia trazados en la misión de Modular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa y monitorearlo continuamente.</li> <li>• Gestionar eficientemente los recursos, así como gestionar el talento de la empresa.</li> <li>• Supervisar los aspectos administrativos, operativos, comerciales y financieros de la empresa estableciendo amplia comunicación con toda la empresa.</li> </ul>	Profesional Universitario de las carreras de Alta Dirección, Administración o Ingeniería industrial, con al menos 4 años de experiencia en puestos similares en la industria, conocimiento ofimático a nivel avanzado y amplias habilidades de organización, gestión e innovación.
Auxiliar de Administración	Brindar soporte a las tareas y actividades que requiera la Gerencia General. Buscar la proactividad en las tareas y oportunidades de mejora en los procesos a monitorear.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar labores de recepción, distribución, archivo y gestión de documentos administrativos, a fin de cumplir con los pendientes de Modular. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Gerente General en la gestión administrativa, de pagos del personal, proveedores y terceros.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar reportes de gestión y resúmenes ejecutivos.</li> <li>• Apoyar en la medición de indicadores y control de gestión</li> </ul>	Profesional Universitario de las carreras de Alta Dirección, Administración o Ingeniería industrial, con al menos 8 meses de experiencia en puestos similares, conocimiento ofimático a nivel intermedio y amplias habilidades de organización, proactividad e innovación.
Jefe de Marketing y Ventas	Gestionar uno de los sistemas críticos del negocio, relacionado a la estrategia de marketing y ventas. Definir las metas, acciones e indicadores para cumplir con los objetivos comerciales de Modular. Monitorear, medir y controlar el desarrollo de las actividades comerciales; así como ser el líder del equipo comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la estrategia comercial así como las acciones necesarias para cumplir exitosamente los objetivos comerciales.</li> <li>• Liderar, capacitar y motivar al equipo comercial.</li> <li>• Realizar el planeamiento, seguimiento y control de las ventas.</li> <li>• Planificar y desarrollar actividades innovadoras y exitosas de marketing, de exposición de marca y producto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevas soluciones e innovaciones de producto, canales de distribución y servicios post venta.</li> </ul> </li> </ul>	Profesional de Administración, Marketing o afines con 03 años de experiencia en puestos similares. Orientado a la creatividad, innovación y con amplias condiciones de líder. Conocimiento del canal moderno y estrategias de marketing BTL.

**Tabla 28: Síntesis de Perfiles de Puestos**

Puesto	Misión del puesto	Funciones	Conocimientos, experiencia y habilidades
Auxiliar de marketing y ventas	Brindar soporte continuo al Jefe de marketing, anticipándose a las necesidades del área y el equipo comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, organiza y administra documentos administrativos del área comercial.</li> <li>• Elaborar reportes, informes y presentaciones de alto impacto para el área comercial.</li> <li>• Proactivamente propone soluciones y oportunidades de mejora en los procesos de ventas y marketing.</li> <li>• Toda actividad que el Jefe de Marketing y ventas le delegue.</li> </ul>	Profesional de Marketing, Publicidad o Administración con 01 año de experiencia en el área comercial o de marketing. Con altas condiciones proactividad y de comunicación.
Vendedor Modulo	Realizar las ventas diarias con calidad, eficiencia y satisfacción total del cliente. Monitorea la venta y mantiene comunicación fluida con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar clientes, demostrar los productos, conocer la necesidad del cliente, crear en conjunto la solución Modular en el software de venta, recomendar acabados y, cerrar la venta.</li> <li>• Coordinar los trabajos de mantenimiento y garantía como parte del servicio post venta. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar en el sistema la orden de trabajo.</li> </ul> </li> <li>• Informar reportes e indicadores diarios de las ventas.</li> </ul>	Técnico o con formación Universitaria de las carreras de Diseño de Interiores, Diseño de Muebles entre otras a fines. Experiencia en venta de muebles o a fines de 01 año. Amplia capacidad de comunicación y empatía con el cliente.
Vendedor Intermediarios e influenciadores y Web	Crear una cartera sólida de intermediarios e influenciadores interesados en comercializar o recomendar la solución estableciendo contratos exitosos. Desarrollar, monitorear e innovar en el canal de ventas Web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar una cartera de intermediarios e influenciadores potentes principalmente con inmobiliarias y actores del sector. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerrar y monitorear contratos con los intermediadores y ventas</li> </ul> </li> <li>• Gestionar el canal de venta vía web y redes sociales, lanzar promociones, campañas y publicidad</li> </ul>	Técnico o con formación Universitaria de las carreras de Marketing o Publicidad, con experiencia en marketing digital, manejo de páginas web, community manager y redes de mercadeo.
Jefe de Operaciones	Gestionar el sistema de operaciones para que se cumplan las órdenes de pedido con eficiencia y calidad teniendo como enfoque total al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y monitorear, con el supervisor de proveedores y el supervisor de almacén e instalación, la estrategia operativa de Modular.</li> <li>• Elaborar reportes e indicadores de las actividades operativas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear las actividades críticas del sistema.</li> </ul> </li> <li>• Medir continuamente la demanda y tomar acciones frente a cambios en ella.</li> </ul>	Profesional de Ingeniería Industrial o Mecánica con 03 años de experiencia en jefaturas de producción de muebles. Amplia capacidad para trabajar bajo presión y manejo de líneas de producción masivas.

**Tabla 28: Síntesis de Perfiles de Puestos**

Puesto	Misión del puesto	Funciones	Conocimientos, experiencia y habilidades
Auxiliar de operaciones	Dar soporte administrativo total al jefe de Operaciones y a los supervisores anticipándose a las necesidades del área y el equipo de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los reportes de demanda y pedidos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los reportes de almacén.</li> </ul> </li> <li>• Elaborar los informes de proveedores semanales.</li> <li>• Dar soporte a las actividades encomendadas por el jefe de operaciones.</li> </ul>	Profesional de Administración o Ingeniería Industrial con experiencia de 01 año en el área de operaciones. Alta capacidad de análisis y trabajo bajo presión.
Supervisor de proveedores	Gestionar, monitorear y supervisar la eficiente operatividad y cumplimiento de los proveedores de Modular teniendo énfasis en aquellos proveedores considerados críticos para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar constantemente a los proveedores críticos del negocio y verificar la operatividad de las líneas de producción.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los estándares de calidad de los proveedores.</li> </ul> </li> <li>• Generar los reportes de calidad de cada proveedor.</li> <li>• Gestionar las órdenes de pedido a los proveedores, los contratos e incentivos a la producción.</li> </ul>	Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica con experiencia deseable de 01 año en el área de operaciones de industrias madereras.
Supervisor de Almacén e instalación	Gestionar, monitorear y supervisar la eficiente operatividad del área de almacén e instalación de los pedidos. Anticiparse a las necesidades de stock y gestionar la entrega de los servicios post venta con enfoque total en el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el stock de seguridad de los insumos, herramientas y piezas.</li> <li>• Solicitar ordenes de pedidos a los proveedores de acuerdo al stock y demanda.</li> <li>• Programar las entregas e instalación de los pedidos.</li> <li>• Verificar la calidad del producto final, empaque y correcta distribución al cliente.</li> <li>• Gestionar los servicios post venta de mantenimiento de sistemas.</li> </ul>	Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica con experiencia deseable de 01 año en el área de almacén de industrias madereras.
Instalador	Realizar la programación asignada de instalación de las soluciones, con un servicio destacado y enfoque total en el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en las actividades de almacenaje.</li> <li>• Ejecutar la instalación, explicación de uso y mantenimiento de la solución.</li> <li>• Realizar los servicios post venta de mantenimiento de soluciones.</li> <li>• Despejar todas las dudas del cliente en cuanto a funcionalidad y mantenimiento.</li> </ul>	Deseable 06 meses de experiencia en el ensamblaje de muebles de madera y metal. Capacidad para interactuar con el cliente, empatía y buena comunicación.

## **5. Tercerización**

Luego de definir las funciones y puestos de acuerdo al modelo de negocio se establecieron los recursos humanos que serán tercerizados, los cuales principalmente son las actividades contables, vigilancia y limpieza. La modalidad de trabajo es por recibos por honorarios.

## **6. Gestión de Recursos Humanos**

Para Modular el personal es elemental para poder hacer frente a las necesidades operativas, administrativas y de calidad del negocio. Para lograr ello, la gestión estratégica de los recursos humanos se basará en cuatro frentes: gestión de personal, compensación, capacitación y rendimiento en cada uno de estas se deberá agregar valor a la empresa y alinearnos con los objetivos organizacionales (Chiavenato, Gestión del Talento, 2002)

### **6.1. Reclutamiento, selección y contratación**

Contar con el personal idóneo para el negocio será fundamental para su éxito, por lo que el reclutamiento, selección y contratación serán etapas estratégicamente formuladas para captar recurso humano valioso.

En principio, se deberá alinear el plan de contratación del talento al plan estratégico del negocio y desarrollar las siguientes prácticas: (Hatun, 2009):

- Anticipación a la necesidad.
- Especificación del puesto.
- Desarrollo del grupo de candidatos.
- Evaluación de los candidatos.
- Cierre del trato.
- Integración de los recién llegados.
- Auditoría y revisión.

En la actualidad, limitarse a decidir sobre una contratación en función a la hoja de vida no es suficiente, pues primarán las competencias, habilidades e intereses de los candidatos potenciales. Es sobre estas tres características en que se estructurará nuestra estrategia de contratación es por ello que se practicarán evaluaciones de resolución de problemas en equipos, evaluación de competencias, test de personalidad entre otras

herramientas.

## 6.2. Capacitación

Se busca capacitar al personal con el fin de generar nuevos conocimientos, elevar su aprendizaje y mejorar su desempeño laboral. Dichas capacitaciones serán periódicas y segmentadas en programas detallados a continuación:

**Tabla 29: Programas de capacitación - Modular**

Programa de Capacitación	Nombre del Programa	Dirigido
Entrada	Inducción	Colaboradores nuevos
	Entrenamiento en el puesto	Colaboradores nuevos
Áreas críticas	Cross-Training	Colaboradores área de ventas y operaciones
Específicas	Especialización	Colaboradores en general

### 6.2.1. Inducción

La inducción se realizará a todos los colaboradores ingresantes sin excepción alguna. Los objetivos de este programa son los siguientes:

- Lograr que el personal ingresante logre un conocimiento sobre los aspectos básicos de la empresa, propuesta de valor, misión y visión, el reglamento interno, valores, entre otros temas generales.
- Fomentar en el nuevo colaborador un sentimiento de pertenencia y afiliación hacia la empresa.
- Preparar al colaborador para su puesto y funciones proporcionando conocimientos y generando habilidades que le permitan desarrollarse eficientemente.

La inducción se realizará el primer día de trabajo con una duración aproximada de cuatro horas. Para ello, se organizarán una serie de exposiciones dependiendo del perfil del puesto (ver Anexo T).

### 6.2.2. Entrenamiento en el puesto

A través de esta capacitación se pretende lograr que el colaborador conozca las funciones y procesos bajo su responsabilidad a través de una explicación guiada por parte del

jefe inmediato. Se explicará detalladamente las tareas del puesto a través de ejercicios prácticos, apoyo del equipo, requerimientos ficticios y revisión de las acciones tomadas.

### **6.2.3. Cross-Training**

Se busca generar la oportunidad de aprender desarrollando la labor de otra persona, rotando a las áreas críticas de la empresa. En el caso de Modular se buscará la rotación entre las áreas de ventas y operaciones.

### **6.2.4. Capacitaciones especializadas**

Se programarán capacitaciones de forma periódica dirigida al personal administrativo y de ventas en temas referentes a la gestión del negocio, nuevos procedimientos, nuevos recursos, proveedores, servicio al cliente, entre otros temas que actualicen el conocimiento de nuestros colaboradores.

**Tabla 30: Indicadores de capacitación**

Indicador	Formula
Horas promedio de capacitación por persona	Total de horas de capacitación/total de empleados capacitados
Gasto promedio de capacitación por persona	Total de gasto en capacitación/total de empleados capacitados
Incremento de la productividad por capacitación recibida	Productividad después de la capacitación/productividad promedio
Porcentaje de personas que participan en capacitaciones	Total de empleados capacitados/total de empleados

## **6.3. Compensación**

La remuneración de nuestros trabajadores estará en línea con el nivel de sueldos del mercado para cada uno de los puestos, además de cumplir con el pago de todos los beneficios laborales dados por ley (ver Anexo U).

## **6.4. Evaluación del desempeño**

Este proceso busca monitorear los aspectos críticos del puesto, el avance y desenvolvimiento del colaborador cada seis meses de trabajo. Dicho proceso se aplicará a todo nivel. El método que se utilizará es el tradicional (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000)(ver Anexo V). El cual es aplicado desde el jefe directo hacia el colaborador. La escala mínima aceptada para Modular es Regular con compromiso a que el segundo semestre sea superior.



Como principales objetivos se busca que los procesos sean eficientes, que la calidad sea superior en cada proceso y que el enfoque sea innovador y hacia el cliente.

### **6.5. Motivación y retención**

Estos programas buscan la identificación de nuestros colaboradores con los objetivos de la empresa, dicha meta se apoya en la cultura de la organización, la cual transmite un sentido de identidad y genera compromiso organizacional. Para Modular la cultura organizacional invita a los empleados a la innovación, a la atención a los detalles, orientación a los resultados y a la orientación a los equipos.

Los objetivos de los programas de motivación son:

- Incentivar la integración entre los colaboradores de todas las áreas para que se tenga una visión de equipo.
- Elaborar actividades recreativas para generar compromiso y fidelización con los objetivos de la empresa.
- Instaurar nuestra cultura organizacional.
- Gestionar y comunicar oportunamente los beneficios sociales
- Propiciar programas que incentiven el desarrollo tanto personal como profesional de nuestros colaboradores.

En base en estos objetivos las estrategias buscarán que el trabajador sienta satisfacción, bienestar y motivación, de modo que tenga un desempeño óptimo y se mantenga una tasa de rotación saludable. Para ello se han creado programas para la retención y motivación de colaboradores, los mismos que están dirigidos a todos los niveles de la empresa y han sido elaborados considerando las necesidades tanto de orden superior como inferior de Maslow (Boeree, 2003) (ver Anexo W).

Es importante mencionar que para medir el nivel de satisfacción una vez realizado todos los programas, se contaría con los siguientes indicadores de medición:

- Cumplimiento del cronograma y presupuesto de eventos
- Porcentaje de participación de los colaboradores
- Encuesta de clima laboral

## **6.6. Horarios, turnos y ubicación**

El itinerario de trabajo se determinó de acuerdo a los requerimientos del negocio, el horario de los proveedores y el de los centros comerciales en donde se ubicarán nuestras dos tiendas.

Los horarios de atención serían los siguientes:

- La atención administrativa sería de lunes a viernes, de 08:30 am a 06:00 pm y el día sábado de 09:00 am a 01:00 pm.
- La atención del operario de ensamblaje es por turnos mañana de (09:00 a.m. a 01:00pm) y tarde (03:00pm a 07:00pm)
- La atención de los vendedores será Lunes, Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado de 11:00 am a 9:00 pm.

Todos los trabajadores administrativos estarán ubicados en la única sede administrativa excepto, los vendedores los cuales estarán en el punto de venta asignado.

## **7. Presupuesto de planilla anual**

El presupuesto de planilla anual asciende a S/. 459,332.20. Para mayor información (ver Anexo U).

## **8. Síntesis del plan de Recursos Humanos**

- De acuerdo a las operaciones se ha establecido la estructura organizacional idónea para Modular, la cual la componen 13 trabajadores en planilla y 3 tercerizadas. Esta estructura se mantendrá constante hasta el año 6 en el que el desarrollo del negocio hará necesaria la contratación de personal adicional.
- Modular gestionará su talento por medio de tres programas constantes a lo largo del tiempo: inducción, motivación y capacitación. Esto con el fin de lograr tener un equipo integrado a la compañía, motivado a la excelencia y altamente capacitado para poder enfrentar los retos propios del negocio.

## CAPITULO 8: EVALUACIÓN ECONÓMICA

Luego de realizar el análisis de la viabilidad operativa del negocio a continuación, se realizará la evaluación económica para determinar los indicadores de rentabilidad, recuperación de la inversión y otros indicadores relevantes que permitirán conocer el nivel de atracción del modelo de negocio para los accionistas.

### 1. Objetivos

A continuación se detallan los objetivos de la evaluación económica.

**Tabla 31: Objetivos de Evaluación económica Modular**

Objetivo	Forma de Medición	Resultados
Obtener una TIR mayor al costo de oportunidad de capital (COK)	TIR	$TIR > 2 * COK$
Tiempo de recuperación de la inversión inferior a 3 años	PERIODO DE RECUPERACIÓN	$PR < 3.0$
Lograr un Índice de Rentabilidad superior a 2.0	IR	$IR > 2.0$

### 2. Supuestos de la evaluación económica

Para la evaluación del modelo se determinaron ciertos supuestos en las proyecciones, los mismos que se detallarán a continuación.

#### 2.1. Horizonte temporal

Se estableció un horizonte de tiempo de 10 años para la proyección del negocio, esto debido a la naturaleza innovadora del mismo y el tiempo que puede requiere para madurar en el mercado.

#### 2.2. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda inicial se consolida como el input principal para fundamentar el origen de la logística y de las operaciones del negocio, ya que define los requerimientos e inventarios necesarios para la operación. Para llevar a cabo la estimación de la demanda se tomó información estadística, de estudio de mercado, estudios especializados, de empresas del sector y conocimiento experto; en base a la información encontrada se realizaron cuatro cortes los cuales se explican a continuación.

El primer corte comprende las variables geográficas y demográficas, luego de ello se aplica la variable psicográfica (estilo de vida) y conductual (beneficio esperado). En este corte se obtiene una primera aproximación de 518, 050 personas.

El segundo corte corresponde a la intención de compra de nuestra solución, dicho porcentaje proviene de la encuesta del estudio de mercado, lo cual determina un resultado de 196, 859 personas.

El tercer corte corresponde al alcance de marketing que Modular tendrá en base a sus actividades de comunicación de marketing y exposición de marca, con lo que la cantidad de personas a las que llegará es de 4,921. Cabe mencionar que este porcentaje fue calculado en un escenario conservador (ver Anexo J)

El cuarto y último corte aplica la variable "personas que renuevan el presente año" hallado en base a las encuestas, con éste la demanda de personas resultante es de 1,640. Luego de ello, se desagrega la cantidad de personas por tipo de compra. Finalmente, por tipo de producto con el fin de hallar el desagregado de la demanda por ítem.

**Tabla 32: Demanda de Ítems por periodo**

Ítem	Horizonte de evaluación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cama	1,640	1,701	1,771	1,840	1,912	1,988	2,058	2,137	2,219	2,305
Módulo Genérico	3,625	3,778	3,936	4,114	4,299	4,492	4,694	4,906	5,126	5,357

Los principales resultados de la demanda son:

- El tipo de cama con mayor demanda es la de 1.5 plazas, dicho resultado concuerda con el presentado en el mercado de camas de Villa El Salvador.
- El nivel de demanda de módulos es 2.21 veces el de camas, ello dado que nuestro modelo de negocio propone la compra de soluciones de espacio, lo que se traduce en una propuesta compuesta por una cama y módulos que, de acuerdo a la encuesta, el 86% de los que definitivamente comprarían lo harían con al menos 1 módulo.

Al analizar esta demanda proyectada y el análisis realizado de la oferta a pleno empleo y capacidad de venta, se puede determinar que:

- En cuanto a la logística y abastecimiento, Modular se encuentra en capacidad de responder a este nivel de demanda estimado ya que sólo se estaría utilizando un 23% de la capacidad.
- No será necesario contratar más personal directo de venta para cumplir con la demanda. Esto se debe principalmente a que se cuenta con dos puntos de venta físicos, un vendedor de intermediarios y la plataforma web de ventas. Sin embargo, sí será necesario incrementar el personal de operaciones para gestionar el incremento del negocio a partir del año 5(ver Anexo X).

### 2.3. Unidad de Venta

Se posee dos tipos de unidades de venta; una correspondiente a camas que, a su vez se dividen por el tipo y demanda asignada a cada tipo, y; la unidad de venta de módulos la cual dada la capacidad de adecuarse a las necesidades particulares del cliente presenta una variedad de diez módulos diferentes con precios muy similares, es por ello que para efectos de la evaluación se estableció un módulo genérico.

**Tabla 33: Demanda desagregada de camas y módulos**

Producto	Horizonte de evaluación									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cama 1.5 plaza	820	851	885	920	956	994	1,029	1,069	1,110	1,152
Cama 2 plazas	492	510	531	552	574	596	617	641	666	691
Cama Queen	328	340	354	368	382	398	412	427	444	461
Modulo Genérico	3,625	3,760	3,914	4,066	4,225	4,394	4,548	4,723	4,905	5,094

### 2.4. Escenario de la evaluación

Las proyecciones se realizaron considerando que en el horizonte de tiempo evaluado se mantendrá la estabilidad económica y condiciones legales y tributarias. Sin embargo, se consideró la inflación de precios tomando en cuenta la tasa de inflación promedio del 2016 y 2017. Adicionalmente para la tasa de crecimiento de la demanda se consideraron los supuestos planteados en el documento de las Perspectivas Económicas Globales del FMI 2016.

## **2.5. Alquiler de Infraestructura**

Se ha tomado los gastos de alquiler como estables en el tiempo, tanto para las islas de venta en centros comerciales como para el caso de las oficinas. Adicionalmente se decidió mantener la tasa del alquiler variable estable en un 8% a pesar de poder ser negociada en el tiempo en función del poder de negociación que se espera adquirir a la par con la maduración de la idea de negocio.

## **2.6. Costo de oportunidad de capital**

El costo de oportunidad establecido por los accionistas es de 19%. Se llegó a dicha tasa estableciendo como punto de referencia el retorno esperado por Humberto Cabanillas, para el proyecto de compra e implementación de una nueva planta de producción de muebles en Ate. Es sobre dicha tasa que se realizará la sensibilización de los flujos económicos.

## **3. Inversión Inicial**

La inversión de Modular asciende a S/. 467 696 y está compuesta por inversión en activos fijos, capital de trabajo y gastos pre-operativos, este último se consolida como el mayor gasto de la inversión representando el 58% del total, esta inversión agrupa gastos registrales, de patentes, notariales, de estudios de mercado, compra de inventarios pre-operativos, gastos de desarrollo de productos (diseño y mecanismos), de reclutamiento, alquileres y derechos de llave, uniformes del personal, acondicionamiento y utilería de puntos de venta y oficinas, capacitaciones y asesoría legal.

En cuanto a la inversión en activos fijos, esta representa el 28% de la inversión total y se compone de compras de módulos de venta, acondicionamientos fijos de oficinas y almacén, compra de diversas maquinarias y equipos, compra de herramientas de instalación, compra de computadoras y equipos informáticos y la creación y desarrollo de software para Modular.

Para mayor detalle ver anexo Y.

## **4. Proyección de ventas**

En base a la estimación de la demanda realizada en el acápite anterior y considerando la estructura de ventas y preferencias halladas mediante la investigación de

mercado, se llegó a un nivel de ventas estimado para el primer año de operaciones de S/. 3, 199,448.

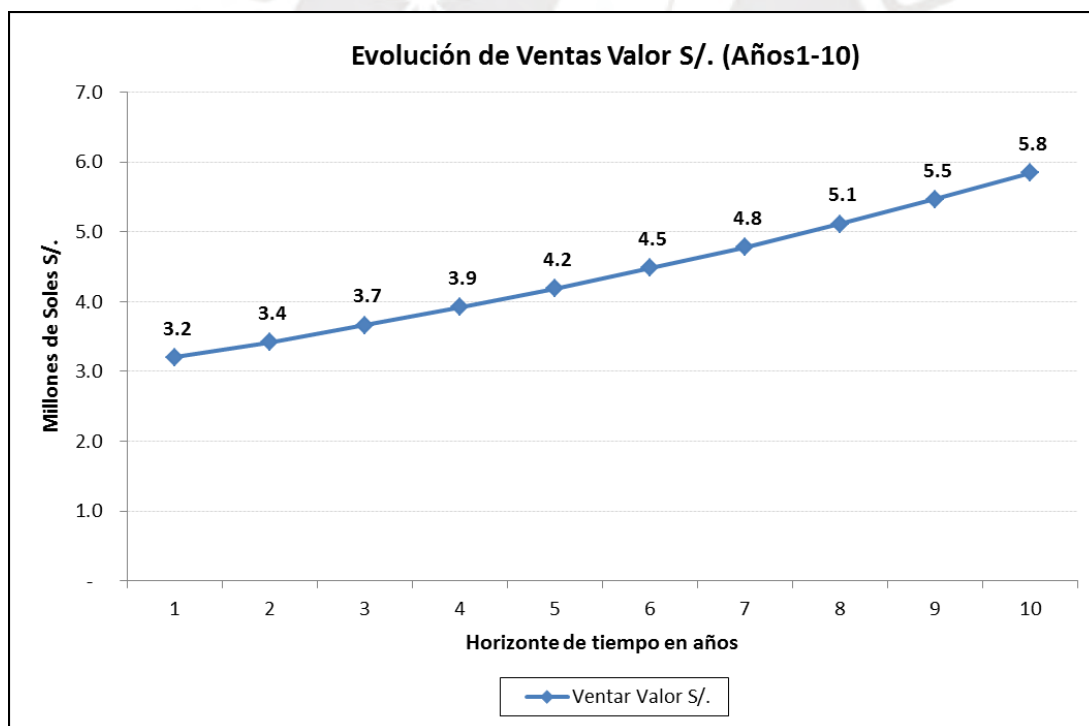
Debido a la heterogeneidad del portafolio de productos solo se desglosó las ventas en tipo de producto para el caso de las camas en función a datos obtenidos a través de las entrevistas a expertos. Por otro lado, para el caso de los módulos y en función a los resultados obtenidos en las encuestas, se definió un precio promedio ponderado para un “modulo genérico” el cual pondero el precio y los costos de los diversos módulos en función a las preferencias expuestas por el público encuestado (Ver anexo Y).

Adicionalmente se llegó a un margen de bruto del 42%, manteniendo precios y costos estables durante todo el horizonte de evaluación económica.

Finalmente se consideró un crecimiento estimado en ventas anual en función de las estimaciones planteadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016).

A continuación, se muestra la proyección de ventas para los siguientes 10 años.

**Figura 11: Evolución de ventas valor Millones de Soles Años 1-10**



## 5. Análisis de Estado de ganancias y pérdidas

Para realizar el Estado de Ganancias y Pérdidas se parte de los supuestos antes mencionados y se proyectan los resultados de los 10 primeros años. A las ventas estimadas

se le deducen los costos de ventas, es decir, todos los costos implicados en los procesos operativos (personal, suministros, gastos diversos). Siendo el costo de venta más significativo en el análisis el costo variable de producción, representando aproximadamente un 53% de las ventas.

Finalmente, el negocio muestra una Utilidad Neta positiva con tendencia creciente durante los 10 años de evaluación. Así, para el primer año la Utilidad Neta asciende a S/. 253, 457 los cuales representan el 7.9% de las Ventas; asimismo, para el año 10 la Utilidad neta es S/. 763,950 lo que representa el 13.1% de las ventas (ver Anexo Z).

## **6. Análisis de Flujo de caja proyectado**

Una vez evaluada las cifras del Análisis de ganancias y pérdidas, se procede a evaluar los principales indicadores del proyecto de negocios (ver Anexo AA):

- El Periodo de recupero contable es de 2 años 2 meses aproximadamente al darse la inversión como aporte de accionistas, no contamos con Payback financiero.
- El índice de rentabilidad es de 5.41. Este indicador nos indica que por cada Sol invertido obtendremos S/. 5.41 de retorno. Este índice demuestra holgura económica frente a posibles escenarios negativos.
- La tasa interna de retorno (TIR) es de 71.5%. Al comparar la TIR con el costo de oportunidad de los accionistas (19%) se evidencia que el negocio se perfila como altamente atractivo para invertir.

## **7. Análisis de sensibilidad**

Se realizó un análisis de sensibilización con el objetivo de entender la sensibilidad del negocio a las variables de precio y cantidad. Para ello se estimaron los niveles de ambas variables para que la Tasa Interna de Retorno económica llegue a 19%, cubriendo de este modo las expectativas mínimas de los inversionistas.

Al realizar dicho análisis se llegó a la conclusión de que el proyecto de negocio puede tolerar una caída de 13.7% en el precio y 33.2% en la demanda para obtener el rendimiento mínimo esperado (ver Anexo AB).



## CONCLUSIONES

Dado el contexto económico, productivo, social y conductual analizados, se comprueba que existen las condiciones favorables para el desarrollo de una oferta innovadora de mobiliario para el dormitorio enfocada en la optimización del uso del espacio. Ello se fundamenta por la tendencia inmobiliaria a la construcción de espacios cada vez más reducidos, la existencia de un mercado mobiliario con una oferta fundamentalmente tradicional y un consumidor con nuevas necesidades en función a los nuevos formatos de vivienda, concentrado principalmente en los sectores socioeconómicos B y C.

A través de la investigación de mercados se pudo confirmar la existencia de la necesidad de optimizar el espacio en los hogares, principalmente en el dormitorio. En base a esta necesidad se creó una propuesta única sin competencia directa en el mercado actual, la cual tuvo una aceptación de 90% en el público objetivo.

En base al análisis estratégico y a la investigación de mercado se estableció el enfoque estratégico de diferenciación, el cual toma en cuenta la multifuncionalidad, modularidad, personalización, asesoría integral y garantía extendida, siendo estos aspectos altamente valorados por el cliente potencial.

Se identificaron cinco sistemas críticos: sistema de ventas, sistema de gestión de pedidos, sistema de abastecimiento, sistema de distribución e instalación y aseguramiento de la calidad. Modular otorgará las herramientas, capacidades y recursos humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de los mismos, lo cual impacta directamente en el valor percibido por los clientes.

Complementando el punto anterior, las estrategias de marketing ideadas han sido elaboradas con la premisa de crear una relación de largo plazo con todos nuestros clientes, así como también para invitar a usuarios de mobiliario convencional a disfrutar de la experiencia de Modular, para lo cual se identificaron tres momentos críticos con diferentes necesidades de comunicación, traducidas en actividades de lanzamiento, mantenimiento y apoyo.

Luego de un análisis económico proyectado para un horizonte temporal de 10 años, se proyectaron ventas promedio anuales que ascienden a S/.5,839,370 presentando utilidades

desde el inicio de las operaciones. Ello permite recuperar la inversión en un periodo de 2 años con 2 meses. La tasa interna de retorno esperada es de 71.5%. Asimismo, el negocio soporta una caída de precios en 13.7% y una disminución de la demanda en 33.2% para satisfacer la rentabilidad exigida por los accionistas.

Después de haber validado la viabilidad comercial, operativa y económica del negocio propuesto, se concluye que Modular muestra altas expectativas de éxito para su puesta en marcha en el mercado.



## REFERENCIAS

- América Economía. (2015). *¿Qué espera el mercado inmobiliario del Perú?* Obtenido de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/que-espera-el-mercado-inmobiliario-del-peru>
- América Economía. (2015). *Estabilidad Política y Económica del Perú*. Obtenido de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O., & Levano, G. (2014). Perspectiva de futuro. En *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030* (pág. 26). Lima: ESAN.
- Arellano Marketing. (2012). *Retail Peruano: Centros comerciales y tiendas de Ropa*. Lima.
- Arellano Marketing. (2015). *¿Como son los estilos de vida?* Lima: Arellano Marketing.
- Asociación de Bancos del Perú. (2015). *Informe de Prensa: Créditos hipotecarios crecen 8% en octubre*. Lima: Asociación de Bancos del Perú.
- Asociación de desarrolladores inmobiliarios. (6 de Junio de 2014). *El deseo de comprar viviendas es más fuerte en provincias que en Lima*. (A. Marketing, Productor) Obtenido de ADIPERU.PE: <http://www.adiperu.pe/noticias/el-deseo-de-comprar-viviendas-es-mas-fuerte-en-provincias-que-en-lima/>
- Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercados. (Julio de 2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Obtenido de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>.
- BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA - RESEARCH. (2014). *Informe de la Situación Inmobiliaria*. Lima: BBVA Research.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Boeree, G. (2003). *Teoría de la Personalidad de Abraham Maslow*. Obtenido de Web Space: <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Camara Peruana de Construcción. (Diciembre de 2015). *El Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Lima.
- Camara Peruana de Construcción. (2015). *Informe Económico de la construcción*. Lima.

- Camara Peruana de la Construcción. (2013). *XVIII Estudio de mercado de edificaciones urbanas en Lima y Callao*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento*. McGrawHill.
- CLEI. (2015). *Youtube*. Obtenido de Clei: [https://www.youtube.com/watch?t=28&v=NSznTh\\_COYc](https://www.youtube.com/watch?t=28&v=NSznTh_COYc)
- DATUM Internacional. (2016). *DATUM Internacional*. Obtenido de DATUM Internacional: <http://www.datum.com.pe/margendeerror.php>
- Delgado, G. (14 de Setiembre de 2015). Especialista en proyectos y estudios económicos de CITEMADERA. (F. Emé, Entrevistador)
- DESCO. (2011). *Estudio Urbano de hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur*. Lima.
- Diario Gestión. (30 de Octubre de 2012). *GFK: "Los consumidores peruanos sufren un acelerado cambio de valores"*. Obtenido de Gestion.pe: [www.gestion.pe/tendencias/gfk-consumidores-peruanos-sufren-acelerado-cambio-valores-2050522](http://www.gestion.pe/tendencias/gfk-consumidores-peruanos-sufren-acelerado-cambio-valores-2050522)
- Diario Gestión. (20 de Octubre de 2012). *Produce: El sector madera y muebles creció 9.1% entre enero y agosto del 2012*. Recuperado el 07 de Junio de 2015, de Gestión.pe: [http://gestion.pe/economia/produce-sector-madera-y-mueble-crecio-91-entre-enero-y-agosto-2012-2014801?href=mas\\_leidas](http://gestion.pe/economia/produce-sector-madera-y-mueble-crecio-91-entre-enero-y-agosto-2012-2014801?href=mas_leidas)
- Diario Gestión. (29 de Octubre de 2014). *El 73% de peruanos que comprarán una vivienda la quieren con cochera*. Obtenido de Gestión: [www.gestion.pe/inmobiliaria/73-peruanos-que-comprara-vivienda-quiere-cochera-2112372](http://www.gestion.pe/inmobiliaria/73-peruanos-que-comprara-vivienda-quiere-cochera-2112372)
- Diario Gestión. (2015). *Área promedio de departamentos en Lima se reduce en 7% y ahora son de 86.3 m2*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/inmobiliaria/area-promedio-departamentos-lima-se-reduce-7-y-ahora-son-863-m2-2134377>
- Diario Gestión. (2015). *CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Diario Gestión. (2015). *Ruido político condiciona crecimiento del país*. Obtenido de Diario Gestión: <http://gestion.pe/economia/ruido-politico-condiciona-crecimiento-pais-dice-alonso-segura-2136195>

- El Comercio. (2008). *Crean Centro para comprobar la calidad de Muebles*. Obtenido de El Comercio: <http://blogs.elcomercio.pe/vidayfuturo/2008/11/crean-centro-para-comprobar-ca.html>
- El Comercio. (27 de Marzo de 2014). *Cada vez hay mas demanda de departamentos para solteros*. Obtenido de El comercio: [www.elcomercio.pe/lima/ciudad/78-crecio-oferta-departamentos-habitacion-noticia-1718624](http://www.elcomercio.pe/lima/ciudad/78-crecio-oferta-departamentos-habitacion-noticia-1718624)
- El Comercio. (3 de Junio de 2015). *La venta de viviendas se recuperaría a un ritmo similar al 2013*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de El Comercio : [www.elcomercio.pe/visor/1815849/1127531-venta-viviendas-se-recuperaria-ritmo-similar-al-2013-noticia](http://www.elcomercio.pe/visor/1815849/1127531-venta-viviendas-se-recuperaria-ritmo-similar-al-2013-noticia)
- El Comercio. (2016). *Inflación cerraría este año en 3,4%, según sondeo de Reuters*. Obtenido de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerraria-este-ano-34-segun-sondeo-reuters-noticia-1869887>
- Garrido-Lecca, J. (2014). *Perfiles y tendencias del nuevo consumidor Peruano. Perfiles y tendencias del nuevo consumidor Peruano*. Lima: Escuela de dirección de la Universidad de Piura.
- Hatun, A. (2009). *El caos del talento*. *Harvard Business Review*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *INEI*. Obtenido de INEI: [www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices/cuadro001\\_1.xls](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices/cuadro001_1.xls)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Informe Técnico de Producción Nacional*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2014). *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento*. Lima: INEI.
- International Labour Organization. (2015). *Evaluación rápida de mercado en Perú*. Lima: The Lab.
- Jimenez, O. (15 de Julio de 2015). Gerente de division de vivienda tradicional de Graña y Montero. (P. Rodriguez, Entrevistador)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing* (págs. 372-375). Pearson.
- Lambini, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 339). México: Pearson.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Perfil del mercado de competitividad exportadora de muebles de madera*. Obtenido de Mincetur.gob.pe: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles\\_de\\_madera.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Muebles_de_madera.pdf)
- Ministerio de economía y finanzas. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017 revisado*. Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018 Revisado*. Lima.
- Ministerio de la Producción. (2015). Obtenido de Crece Mype: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-de-valor/2-registro-de-marcas-y-patentes.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. (2012). *Perfil de las empresas y trabajadores del Parque Industrial de Villa el Salvador*. Lima. Obtenido de [www.trabajo.gob.pe](http://www.trabajo.gob.pe).
- Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento. (15 de Agosto de 2015). Información estadística. Lima, Perú.
- Mo Space Chile. (2011). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=8NBhhpm1LdQ>
- Netquest. (2016). *Netquest*. Obtenido de Netquest: <http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas.html>
- Perú 21. (19 de Enero de 2013). *Llega la era de pequeños departamentos de 40 m2*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de Perú 21: [www.peru21.pe/economia/llega-era-pequenos-departamentos-40-m2-2113197](http://www.peru21.pe/economia/llega-era-pequenos-departamentos-40-m2-2113197)
- Perú Económico. (2012). *Los jóvenes y el bono demográfico*. Obtenido de Fondo de Población de las Naciones Unidas: <http://www.unfpa.org.pe/poblacion/DiaPoblacion2014/PeruEconomico-CEARAMBURU-Jovenes-y-Bono-Demografico.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Resource Furniture. (2001). *Resource Furniture*. Obtenido de Resource Furniture: [http://resourcefurniture.com/about/meet\\_resource\\_furniture/team/](http://resourcefurniture.com/about/meet_resource_furniture/team/)
- Schroeder, R. G. (2006). Administración de operaciones: Casos y conceptos contemporáneos. En R. G. Schroeder, *Administración de operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (págs. 38-52). Interamericana Editores S.A.

Slate. (2014). *Slate*. Obtenido de Slate:  
[http://www.slate.com/blogs/the\\_eye/2014/01/13/small\\_space\\_design\\_transformable\\_space\\_saving\\_furniture\\_from\\_clei.html](http://www.slate.com/blogs/the_eye/2014/01/13/small_space_design_transformable_space_saving_furniture_from_clei.html)

Tinsa. (2014). *Informe de coyuntura inmobiliaria*. Lima: Tinsa.

Vincent, V. V. (2011). *Service Marketing mix – 7 P's*. Obtenido de ToolsHero:  
<http://www.toolshero.com/marketing/service-marketing-mix-7ps>



## ANEXO A: Ratios del Sector Construcción al 2015

Como ya se ha mencionado, el año 2015 no ha sido un buen año para el sector construcción, ello se evidencia en la figura A1 de la que resalta que el PBI construcción al cierre del 2015 cayó en 6.96% en paralelo, el PBI nacional mostró una leve recuperación creciendo sólo 2.62%.

Asimismo, esta caída de la construcción se ve influenciada por el incremento de los precios de materiales de construcción que aumento casi 3 puntos porcentuales y la caída del despacho nacional de cemento y producción de ladrillos en -3.20% y -16.10% respectivamente.

Figura A1: Ratios de la Construcción al 31 de diciembre de 2015

Actualizado con información disponible hasta el 31 de diciembre de 2015	2015							ACUMULADO 2015
	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre		
PBI Nacional <sup>(1)*</sup>	3.87% ↑	3.26% ↑	2.57% ↑	2.95% ↑	3.01% ↑	ND	2.62%	
Índice de Precios al Consumidor en Lima Met. <sup>(2)</sup>	0.33% ↑	0.45% ↑	0.38% ↑	0.03% ↑	0.14% ↑	0.39% ↑	3.72%	
Empleo: Nacional (PEA Ocupada) <sup>(3)</sup>	0.41% ↑	1.09% ↑	-1.81% ↓	1.20% ↑	1.79% ↑	2.15% ↑	0.54%	
Precio del barril de Petróleo <sup>(4)</sup>	59.805	51.200 ↑	42.863	45.481 ↑	46.217 ↑	42.652	49.799 <sup>(5)</sup>	
Tipo de Cambio Bancario (soles a dólares)	3.162 ↑	3.182 ↑	3.239 ↑	3.219 ↑	3.250 ↑	3.338 ↑	3.167 <sup>(5)</sup>	
PBI de Construcción <sup>(1)</sup>	-3.15% ↓	-6.69% ↓	-8.12% ↓	-4.87% ↓	-1.26% ↓	ND	-6.96%	
IPMC: Precios de Materiales de Construcción <sup>(2)</sup>	-0.31% ↓	-0.18% ↓	0.11% ↑	0.62% ↑	0.14% ↑	0.23% ↑	2.90%	
Empleo: Sector Construcción (PEA Ocupada) <sup>(3)</sup>	2.15% ↑	1.00% ↑	-4.50% ↓	7.40% ↑	1.00% ↑	6.30% ↑	2.20%	
Despacho Nacional de Cemento - ASOCEM <sup>(1)</sup>	-2.96% ↓	-5.19% ↓	-3.80% ↓	-1.97% ↓	-0.54% ↓	-4.84% ↓	-3.20%	
Producción de Ladrillos <sup>(1)</sup>	-25.50% ↓	-10.80% ↓	-19.90% ↓	-55.40% ↓	-5.70% ↓	-18.60% ↓	-16.10%	
Créditos hipotecarios privados para vivienda <sup>(1)</sup> S/.	-12.20% ↓	-5.50% ↓	7.40% ↑	-9.40% ↓	-2.70% ↓	7.20% ↑	-0.30%	

Fuente: INEI, BCRP, ASOCEM, PRODUCE, SBS, MVCS    Subió ↑ Bajó ↓ Igual =

Elaboración: MVCS - OGEI - Oficina de Estudios Estadísticos y Económicos

**Actualización: 31/12/2015**

Estimado BCRP

Estimado por OGEI

ND No disponible

(1) Variación porcentual (%) respecto a igual mes del año anterior  
(2) Variación % en comparación del mes anterior  
(3) Se refiere al trimestre móvil que se publica en el mes indicado  
(4) Petróleo West Texas Intermediate, US\$/bl. Precio promedio del mes  
(5) Es promedio del año

**\*Nota: El dato oficial es publicado por el INEI con 1 mes y medio de retraso.**

Fuente: Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento (2015)

El único indicador positivo del sector fue el incremento de la Población económicamente activa ocupada que creció en 2.20%.



## ANEXO B: Estudio de la oferta de Mobiliario en Lima

Los principales objetivos del Estudio realizado fueron los siguientes:

- Conocer los tipos de muebles ofertados en el mercado local en el año 2014-2015
- Agrupar en tipos de muebles y conocer sus características comunes.
- Conocer los formatos en donde son comercializados y sus principales características.
- Analizar oportunidades de mejora e innovación en la oferta actual.
- Para lograr lo antes mencionado se realizaron múltiples visitas a 14 locales distintos detallados en la tabla B1.

**Tabla B1: Lista de locales Visitados**

Listas de locales Visitados
Plaza Hogar –Surquillo
Saga Falabella Jockey Plaza
Tottus Jockey Plaza
Ripley Jockey Plaza
Sodimac Jockey Plaza
Ripley San Isidro
Saga Falabella San Isidro
Ripley Chorrillos
Maestro Home Center Chorrillos
Saga Falabella Miraflores
Ziyaz Miraflores
Parque Industrial V.E.S.
Sodimac Surquillo
Entresillas

Las visitas se realizaron por medio de pasos esquematizados.

Principales hallazgos por tienda:

- Plaza Hogar

Dentro de esta feria de muebles las tiendas visitadas fueron las siguientes:

- GINA, Ziyaz, Mueblería Daccord. El Dorado, Tienda ANCO, Beranti muebles y Mueblería Samir.

En cuanto a las camas en su mayoría estas tenían las siguientes características; camas de diseño tradicional; en tamaños de 1.5 plazas, 2 plazas y queen; hechas de madera (cedro o tornillo) con acabado parafínico y los precios para una cama de 1.5 oscilan entre S/ 1,000 y S/, 1200.

En lo referente a los muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron dos tendencias, aquellos hechos de madera y otros realizados con melamina. En ambos casos el diseño es tradicional y básico. Los precios de los de madera oscilan entre los S/. 900 y S/. 1200 para cómodas o medios closet y para los de melamina oscilan entre S/. 450 y S/.850 para cómodas o medios closet.

En cuanto a la atención, esta fue amable más no técnica ya que solo mencionaban detalles evidentes del mueble, no indagaron sobre las características del espacio a colocar sus muebles, no recomendaron muebles adicionales. Si permiten la adecuación en términos de color y acabados asimismo, la mitad de las tiendas visitadas no cobran la movilización e instalación de los muebles.

- Saga Falabella

Dentro de esta tienda por departamento las marcas encontradas fueron:

- Mica, Roberta Allen, Basement Home , Ambienta, Natuzzi, Rosen, Komfort y Drimer

Estas tiendas tienen una marcada presencia de marcas de colchones, las mismas que impulsan la venta de estos junto con box tarimas lo cual hace que la tienda presente una escasa oferta de camas tradicionales. Estos box tarimas oscilan entre los S/. 900 y S/.1500 para una cama de 2 plazas.

En cuanto los muebles adicionales de dormitorio, estos son de madera y melamina. Ambos resultan simples, de diseño básico y sin ninguna capacidad de personalizar o modificar acabados. Los precios de cómodas o closet oscilan, para los de madera entre S/1200 y S/. 2000 y para los de melamina entre S/.450 y S/.900. En ningún caso el precio

incluye el envío ni la instalación, lo cual representan dos sumas adicionales extras al precio final.

En lo referente a la atención, los vendedores se encuentran bastante capacitados en materiales y dimensiones de los muebles, en algunos casos sí indagan del espacio donde se utilizará el mueble y dan algunas recomendaciones.

- Tottus

En este formato no encontramos ninguna cama tradicional, sólo un box tarima como parte de un combo con colchón. El precio del combo de 2 plazas era de S/. 2300.

En lo referente a los muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron solo aquellos hechos de melamina o aglomerados de madera. Los diseños son tradicionales y básicos con baja calidad del acabado. Los precios para cómodas o medios closet oscilan entre S/. 450 y S/.950. En ningún caso el precio incluye el envío ni la instalación, la tendencia es al armado por el propio cliente.

En cuanto a la atención, no hay un personal especializado de esta área, por lo que al solicitar asesoría se nos acercó un personal de la tienda que no tenía conocimiento ni de materiales, ni de medidas.

- Ripley

Las principales marcas que encontramos en esta tienda por departamento fueron:

- Ashley, Marquis, Nto, Kubic, Rizzoli y Rosen

Estas tiendas tienen una marcada presencia de marcas de colchones, las mismas que impulsan la venta de estos junto con box tarimas lo cual hace que la tienda presente una escasa oferta de camas tradicionales. Estos box tarimas oscilan entre los S/. 900 y S/.1500 para una cama de 2 plazas.

En lo referente a los muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron solo aquellos hechos de melamina o aglomerados de madera. Los diseños son tradicionales y básicos con baja calidad del acabado. Los precios para cómodas o medios closet oscilan entre S/. 500 y S/.1500. En ningún caso el precio incluye el envío ni la instalación.

En cuanto a la atención, los vendedores fueron muy atentos para ayudar, tenían amplio conocimiento de materiales, resistencia y dimensiones, mas no indagaron más de nuestras necesidades particulares de espacio. No se pueden personalizar los acabados de los muebles.

- Sodimac

No encontramos presencia de camas, sin embargo, hay una amplia variedad de muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron solo aquellos hechos de melamina o aglomerados de madera los cuales son importados. Los diseños son tradicionales y básicos con baja calidad del acabado y sin permitir la personalización. Los precios para cómodas o medios closet oscilan entre S/. 500 y S/.1500. En ningún caso el precio incluye el envío ni la instalación.

En cuanto a la atención, esta fue bastante general en medidas, materiales, mas no hubo una interacción real entre el vendedor y el cliente pues se trata de un vendedor no especializado en estos muebles.

- Maestro

No encontramos presencia de camas, sin embargo, también en este caso hay una variedad considerable de muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron solo aquellos hechos de melamina o aglomerados de madera en diversos acabados, los cuales son en su mayoría son importados. Los diseños son tradicionales y básicos con baja calidad del acabado sin permitir la personalización. Los precios para cómodas o medios closet oscilan entre S/. 400 y S/.1400. En ningún caso el precio incluye el envío ni la instalación.

- Ziyaz:

En esta empresa no encontramos muebles para dormitorios, más si una amplia oferta de muebles de salas y comedores.

- Parque Industrial de Villa el Salvador

En cuanto a las camas en su mayoría estas tenían las siguientes características; camas de diseño tradicional; en tamaños de 1.5 plazas, 2 plazas y queen; hechas de madera (cedro o tornillo) con acabado parafínico y los precios para una cama de 1.5 oscilan entre S/ 1,000 y S/, 1200.

En lo referente a los muebles adicionales de dormitorio (cómodas, roperos y veladores), se evidenciaron dos tendencias, aquellos hechos de madera y otros realizados con melamina. En ambos casos el diseño es tradicional y básico. Los precios de los de madera oscilan entre los S/. 900 y S/. 1200 para cómodas o medios closet y para los de melamina oscilan entre S/. 450 y S/.850 para cómodas o medios closet.

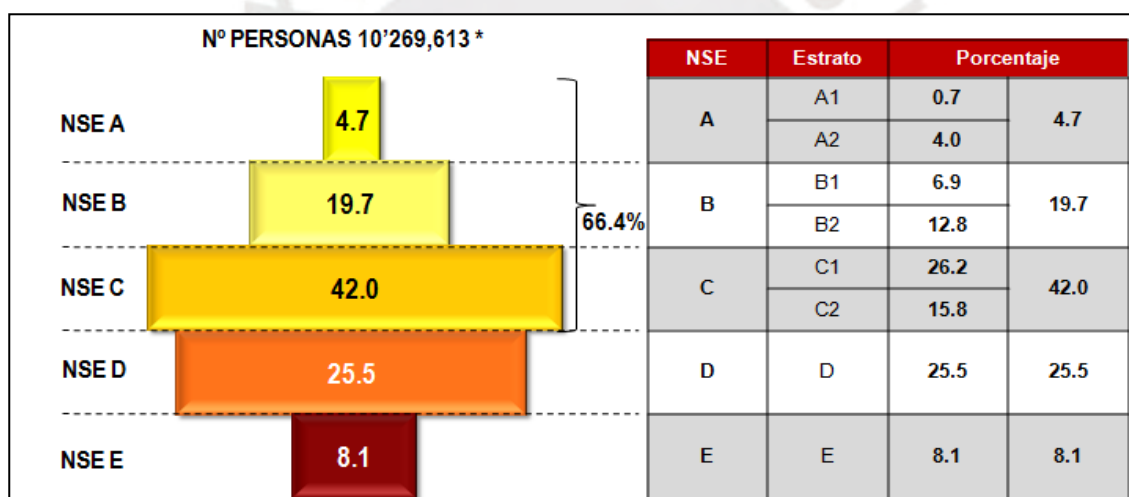
## ANEXO C: Niveles socioeconómicos APEIM 2015

Durante los últimos años la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados (APEIM) realiza el análisis de distribución de niveles socioeconómicos a nivel nacional, la cual se basa en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) elaborada por el INEI y que representa una fuente confiable y acertada para la estimación cuantitativa de la población por niveles socioeconómicos.

Es necesario aclarar que según el estudio, el nivel socioeconómico (NSE) de una persona u hogar no se define a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados por APEIM.

A continuación la Figura C1 resume el análisis para Lima Metropolitana:

**Figura C1: Distribución de Personas según NSE 2015- Lima Metropolitana**



Fuente: APEIM 2015

Asimismo, este estudio agrupa en 10 zonas a Lima Metropolitana el criterio utilizado es la continuidad geográfica entre distritos. Esta estructuración permite organizar de mejor manera a la ciudad y conocer los NSE verticales. La figura B2 muestra los porcentajes.

**Figura C2: Distribución de zonas APEIM por niveles 2015 - Lima Metropolitana en personas con porcentajes verticales**

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3	8.1	12.8	11.9	18.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.6	16.2	17.4	10.2	7.9
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.7	5.8	12.3	17.2	13.8
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	4.0	10.3	10.0	9.4	5.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.8	6.7	10.0	13.3	11.8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	24.8	12.5	3.0	1.1	1.0
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	45.6	16.8	3.1	1.6	2.0
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.7	8.5	7.7	8.0	8.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	5.8	12.6	16.2	13.3
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.5	9.0	10.5	10.5	15.8
Otros	0.0	0.3	0.6	0.6	1.3

Fuente: APEIM (2015)

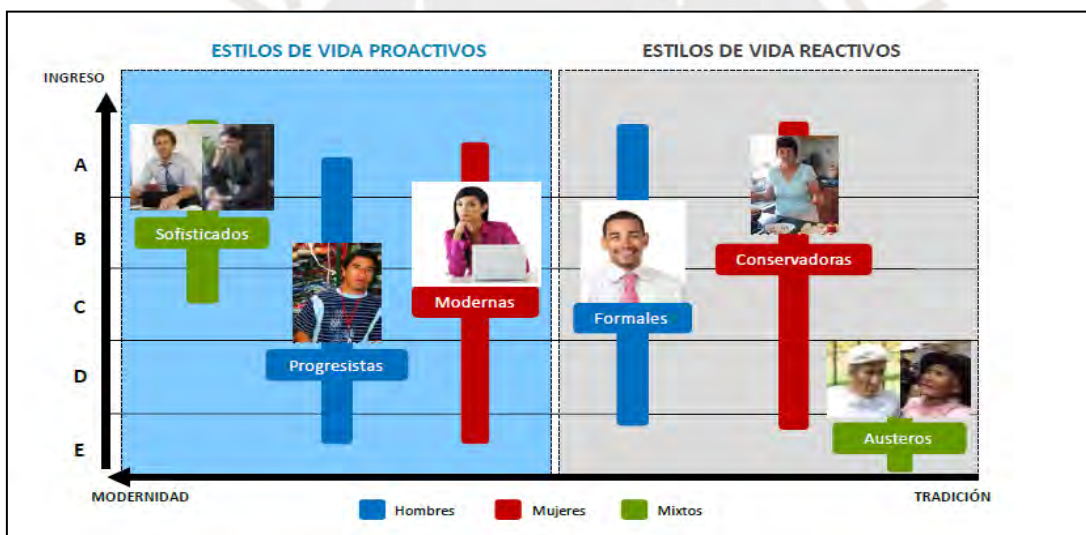


## ANEXO D: Estilos de vida según Arellano Marketing

Esta clasificación surge como alternativa a la científica típica Latinoamericana realizada sobre Niveles Socioeconómicos, la cual es usada como indicador netamente de poder económico. Frente a ello, Rolando Arellano plantea un estudio más profundo de las características de la población la cual responde a los cambios sociales ocurridos en los últimos 30 años y nos acerca a los estilos de vida peculiares en la sociedad. Esta clasificación remarca su personalidad, características socio demográficas, de equipamiento e infraestructura, comportamiento, entre otras.

El estudio muestra la existencia de seis estilos de vida agrupados en base a dos grandes ejes: el nivel de ingreso y el de modernidad-tradición, correlacionado con una variable de resistencia al cambio y género. La figura C1 muestra los seis estilos de vida encontrados.

**Figura D1: Estilos de Vida Según Arellano**



Fuente: Arellano Marketing (2015)

- Los sofisticados: lo componen tanto hombres como mujeres que poseen un nivel de ingresos más altos que el promedio. Según Arellano (2015), se caracterizan por ser muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal, el estatus y la innovación en el consumo. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

- Los Progresistas: Hombres que buscan permanentemente el progreso. Aunque no son específicos de un NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Están siempre en busca de oportunidades, tienden a estudiar carreras cortas para salir a desarrollarse lo antes posible.
- Las Modernas: Son mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. A este estilo de vida le encanta salir de compras, eligen productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. No son exclusivas de un NSE.
- Los Formales / Adaptados: Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Son tradicionales no adoptan instantáneamente modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.
- Las Conservadoras: Mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Luchan por el bienestar de la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se encuentran en todos los NSE.
- Los Austeros: Segmento compuesto tanto por hombres como mujeres, cuentan con bajos recursos económicos. Prefieren la vida simple, sin complicaciones por lo que son reacios al cambio. Muchos son inmigrantes.



## ANEXO E: Cuadro Comparativo Modular versus otros países

Figura E1: Comparativo Modular- Otros países.

	Nuestra Empresa	Mo Space Chile	Resource Furniture
Negocio	Soluciones integrales de espacio a través de productos multifuncionales y modulares de asesoría en optimización de espacios.	Producción y comercialización de muebles multifuncionales para optimizar espacios en casas y departamentos.	Diseño, Producción y comercialización de diversas líneas de muebles para todo tipo de inmuebles.
Grupo Objetivo	Adultos de 25 a 45 años de los NSE B Y C	Adultos de 25 a 60 años de los NSE B Y C	Adultos de 25 a 65 años de los NSE BY C
Diferenciación	Personalización del producto, asesoría especializada y modularidad de los productos.	Calidad y diseño innovador.	Calidad, variedad de productos y alto diseño.
Línea de productos	Posee una sola línea especializada en muebles multifuncionales y modulares.	Posee solo una línea especializada en muebles que optimizan espacios.	Posee 12 líneas de productos desde mueblería tradicional hasta mueblería para oficinas.
Momento de la venta	Cuenta con showroom y un asesor de espacio y diseño especializado durante la venta.	Cuenta con showroom.	Cuenta con showroom, diseñador y arquitectos durante la venta.
Otros canales de venta	Venta directa a inmobiliarias	Venta directa a inmobiliarias	Venta por página web y catálogo.

## ANEXO F: Herramientas de investigación de mercado

A continuación se detallarán las guías de entrevistas utilizadas.

**Figura F1: Guía de entrevistas Carlos Manuel Oneto**

**Entrevista Carlos Manuel Oneto (Diseñador de Interiores)**

¿Cómo se viene desarrollando en la actualidad el mercado del diseño de interiores?

¿Cuál es el principal público en buscar un diseñador y cuáles son sus características?

¿Qué tanto percibes que es valorado el papel de un diseñador de interiores en Lima?

¿Respaldarías a una empresa y su línea de diseño? ¿Que necesitaría esta empresa para obtener tu respaldo?

¿Has incluido soluciones para optimizar el espacio en alguno de tus trabajos?

¿Qué tan innovador consideras el mercado mobiliario en Lima (Patentes, nuevos sistemas, etc.)?

¿Conocen alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Recomendarías a algún cliente alguna solución standard para la optimización del espacio?

**Figura F2: Guía de entrevistas Paulo Dam**

**Entrevista Paulo Dam (Arquitecto)**

¿Cuál es el rol del arquitecto para la sociedad?

¿Qué tanto se logra cumplir este rol en una sociedad como la limeña?

¿Cuál es el concepto de espacio desde el punto de vista de la arquitectura?

¿Consideras que el constante incremento del precio del M2 y la consecuente reducción del M2 promedio de las propiedades afecta el trabajo del arquitecto?

¿Diría que el mobiliario en un hogar influye en este concepto/noción del espacio?

¿Consideras que el mobiliario es reconocido dentro de este papel?

¿Qué tan innovador consideras el mercado mobiliario en Lima?

¿Conocen alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Recomendarías a algún cliente alguna solución standard para la optimización del espacio?

¿Diseñarías considerando soluciones como estas?

**Figura F3: Guía de entrevistas Constantin Limo**

**Entrevista Constantin Limo (Ingeniero Mecánico)**

Coméntenos brevemente su experiencia

¿Has incluido soluciones para optimizar el espacio en alguno de tus trabajos?

¿Qué tan innovador consideras el mercado mobiliario en Lima (nuevos sistemas, etc.)?

Como se viene desarrollando la tecnología en mecanismos en Perú con respecto a hace algunos años

En su experiencia, qué opinión tiene sobre el modelo de negocio presentado

¿Qué tanto percibes que es importante los mecanismos en los productos mostrados

¿Respaldarías a esta empresa y su propuesta? ¿Que necesitaría esta empresa para obtener tu respaldo?

¿Conoce alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Recomendarías a algún cliente alguna solución standard para la optimización del espacio?

**Figura F4: Guía de entrevistas Martin Montañez**

**Entrevista Martin Montañez (Arquitecto)**

¿Cuál es el rol del arquitecto para la sociedad?

¿Qué tanto se logra cumplir este rol en una sociedad como la Limeña?

¿Cuál es el concepto de espacio desde el punto de vista de la arquitectura?

¿Consideras que el constante incremento del precio del M2 y la consecuente reducción del M2 promedio de las propiedades afecta el trabajo del arquitecto?

¿Diría que el mobiliario en un hogar influye en este concepto/noción del espacio?

¿Consideras que el mobiliario es reconocido dentro de este papel?

¿Qué tan innovador consideras el mercado mobiliario en Lima?

¿Conocen alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Recomendarías a algún cliente alguna solución standard para la optimización del espacio?

¿Diseñarías considerando soluciones como estas?.

**Figura F5: Guía de entrevistas Humberto Cabanillas**

Entrevista Cabanillas

¿Cómo se viene desarrollando en la actualidad el mercado mobiliario en Lima?

¿Cuáles son las perspectivas a futuro para el mercado mobiliario en Lima?

¿Qué tan innovador se considera el mercado mobiliario en Lima (Patentes, nuevos sistemas, etc.)?

¿Existe alguna respuesta del mercado frente a la constante contracción de los m<sup>2</sup> disponibles en las propiedades?

¿Conocen alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Se cuenta actualmente con la tecnología como para manejar producción local de muebles que optimicen el espacio? (Mostrar imagen)

**Figura F6: Guía de entrevistas Gustavo Delgado - Cite madera**

Entrevista Citemadera

¿Cómo se viene desarrollando en la actualidad el mercado mobiliario en Lima?

¿Cuál es el tamaño de este mercado y como está compuesto?

¿Cuáles son las perspectivas a futuro para el mercado mobiliario en Lima?

¿Qué tan innovador se considera el mercado mobiliario en Lima (Patentes, nuevos sistemas, etc.)?

¿Existe alguna respuesta del mercado frente a la constante contracción de los m<sup>2</sup> disponibles en las propiedades?

¿Conocen alguna innovación en la actualidad que esté realizando muebles que optimicen el espacio?

¿Es confiable contar con producción tercerizada en el mercado mobiliario de Lima (Cumplimientos de tiempo y estándares de calidad)?

¿Qué tan competitivo en costos es el mercado productos de mobiliario en la capital? ¿Existen sobre costos?

¿Se cuenta actualmente con la tecnología como para manejar producción local de muebles que optimicen el espacio? (Mostrar imagen)

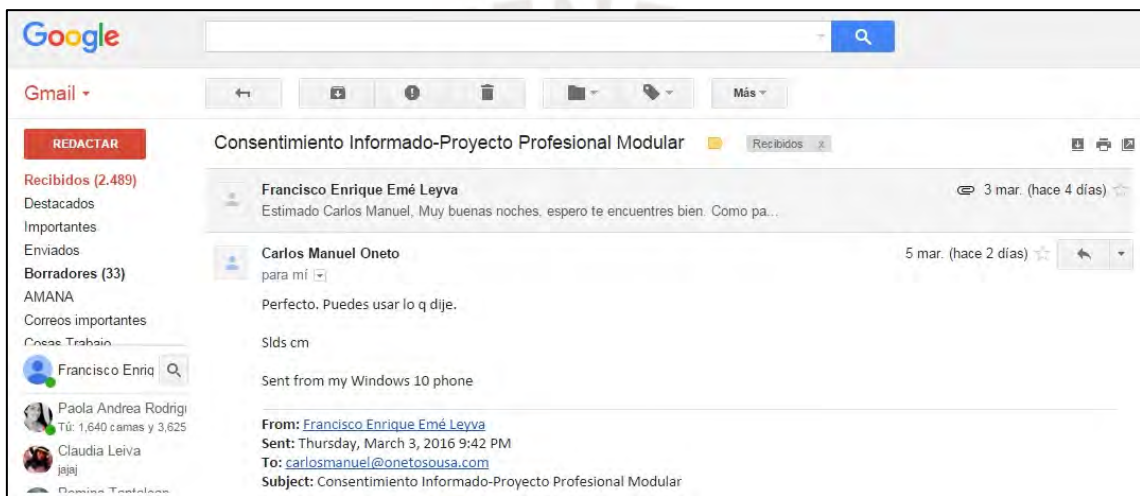
¿Existe estabilidad en los precios de la madera o se presenta variabilidad en los niveles de precios?

A continuación se mostrarán los consentimientos informados para las entrevistas a profundidad. Los cuales responden a la siguiente comunicación:

*“Estimado,*

*Muy buenos días, espero te encuentres bien. Como parte de los procedimientos para presentar mi proyecto profesional requiero de tu consentimiento para poder citar tu nombre en el documento. Por favor te pido que si estás de acuerdo me respondas vía correo electrónico "Si, doy mi consentimiento para citar mi nombre en el presente proyecto profesional". Quedo muy atento a tus comentarios y agradezco mucho tu atención.*

**Figura F7: Carlos Manuel Oneto**



**Figura F8: Constantín Limo**

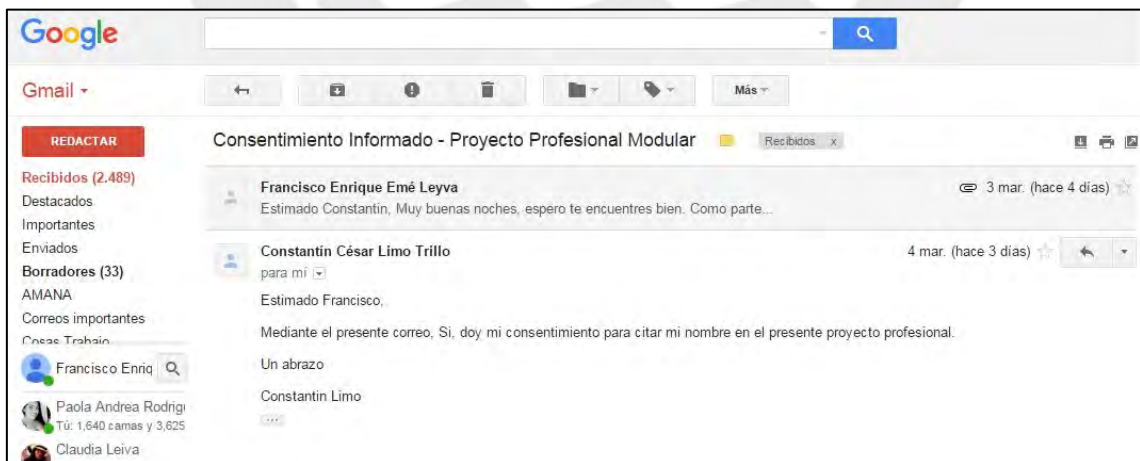


Figura F9: Gustavo Delgado

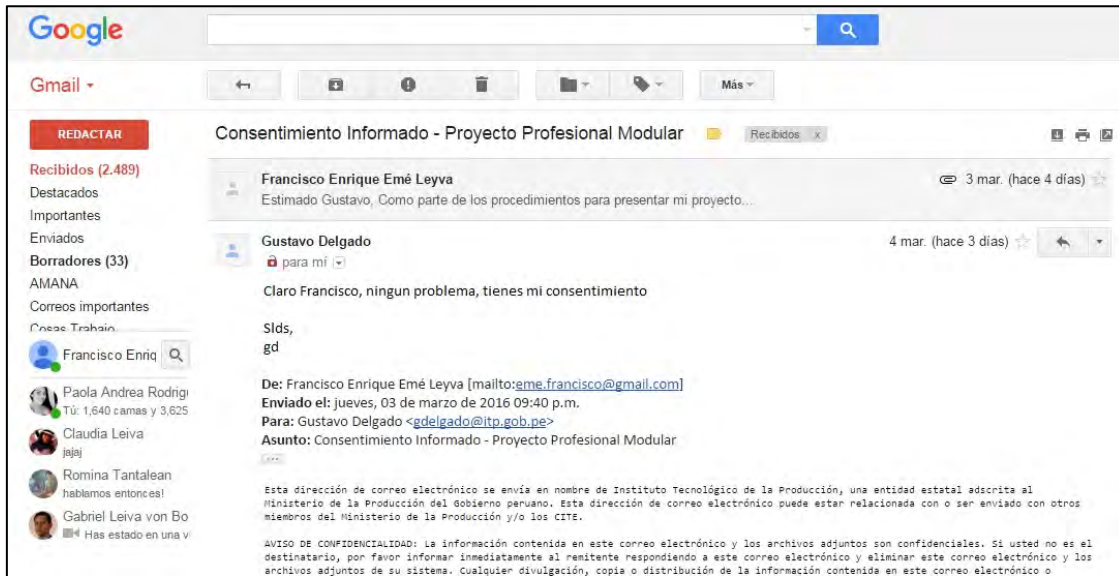


Figura F10: Humberto Cabanillas



Figura F11: Jaime Monge

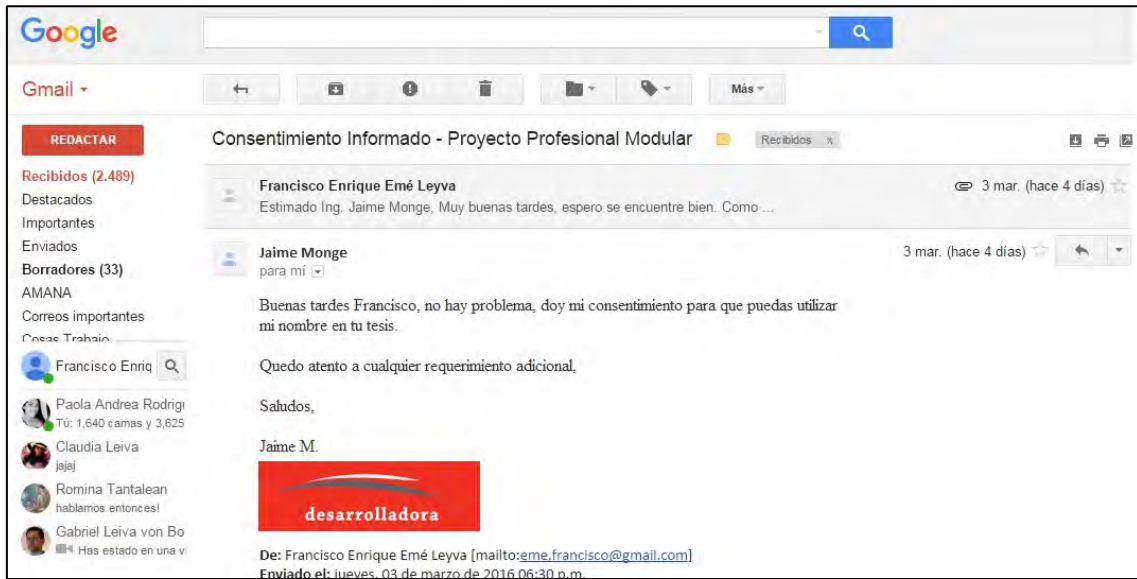
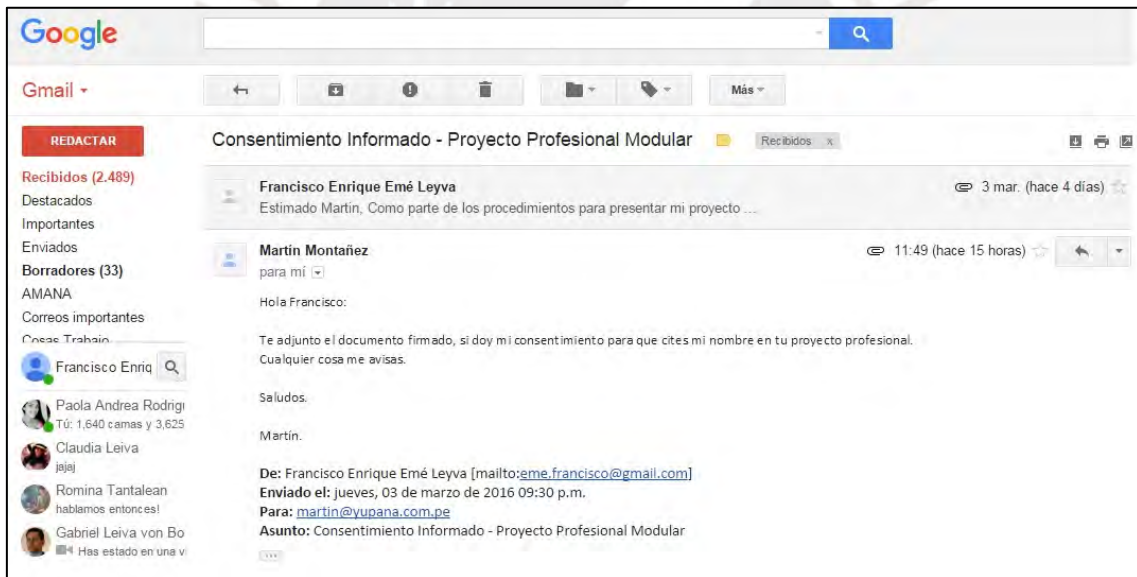


Figura F12: Martin Montañez



**Figura F13: Paulo Dam**



A continuación se mostrará la guía de Focus Group:

### **Guía de Focus Group**

Los principales objetivos fueron conocer los siguientes cuestionamientos:

- En qué medida la falta de espacio afecta la calidad y el estilo de vida de nuestro público objetivo.
- Validar que un enfoque de negocios orientado a una solución genera mayor valor que un enfoque de comercializadores.
- La disposición de nuestro público objetivo a invertir en una solución de espacios (que tanto más).
- Cuál es la mejor integración de funciones dentro de las soluciones disponibles. Descubrir nuevas posibilidades.
- Cuales son factores cruciales que generan valor de marca para nuestro público objetivo. (Servicio pre venta y post venta, calidad, variedad, diseño, durabilidad, garantía)
- Preferencias en características del producto.
- (puede que ahorita estés bien, pero podrías estar mejor o lo que tienes cumple con tus necesidades básicas pero no con las que quisieras)
- Crear y recrear espacios.

La guía de Preguntas fue esquematizada de acuerdo a temas:



## ESPACIO

- La sesión inicia con una dinámica en donde los participantes nos comentan sobre cómo es un día habitual en su casa, sus actividades, su interacción con los espacios (donde se siente más cómodo? Donde pasa más tiempo? Que actividades realiza? Que le gusta de su hogar, que no? Que mejorarían?
- ¿Que entienden por espacio?
- ¿Para ustedes el espacio es importante?
- ¿Han sentido falta de espacio en sus hogares?
- ¿Se sienten cómodos en su dormitorio?
- ¿Dirías que en tu dormitorio puedes realizar todo tipo de actividad? Si/No Por qué?
- ESPACIO: es el resultado de nuestra interacción con el entorno, viendo que el espacio puedes llegar a influir de forma significativa en nuestro estilo de vida.
- ¿Qué significa para usted tener más espacio?
- ¿Actualmente sus muebles apoyan el concepto de tener mayores y mejores espacios?
- ¿Qué muebles tienen en su dormitorio?
- ¿Diría que la falta de espacio afecta su calidad de vida?
- ¿De qué forma o cómo?

## SERVICIO

- ¿A la hora de comprar un mueble, que espera de la tienda en donde lo va a comprar?
- ¿En sus experiencias de compra anteriores sintió la necesidad de una guía o asesoramiento?
- ¿Lo recibió en su experiencia anterior? ¿Cómo fue?
- ¿Tuvo la opción de personalizar su compra?
- ¿Qué esperaría de este servicio? ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Qué esperaría de un servicio pre venta?
- ¿Qué esperaría de un servicio post venta?

## PRODUCTO

- ¿Cuáles son las principales características que valora en un mueble?
- ¿Los muebles que adquirió cumplieron con sus expectativas?
- Si tuviera la opción de integrar más funciones en un mismo mueble ¿Qué combinaciones les parecerían adecuadas? ¿Cuáles responderían mejor a sus

necesidades? ¿Le gustaría poder complementar su compra de modo que elija lo que mejor se adapte a sus necesidades? ¿Cómo? ¿Qué características le gustaría poder elegir en su compra?

- ¿De qué manera resulta importante para usted poder personalizar su compra? (Materiales, dimensiones, modularidad)
- ¿Cuánto estaría dispuesto a destinar de su presupuesto por muebles que cumplan con estas características?

## COMUNICACIÓN

- ¿Dónde le gustaría encontrarnos?
- ¿Qué esperaríamos de nosotros?
- ¿Cómo le gustaría que lleguemos a usted?

A continuación se detallara los contenidos de la encuesta preliminar:

### **Guía de Encuesta Preliminar**

#### **Preguntas filtro:**

Buenos Días/Tardes/Noches, la presente encuesta es un estudio de mercado de un proyecto de negocios relacionado a muebles para el hogar. Nos gustaría conocer sus hábitos y preferencias de este tipo de productos.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Estado civil: SOLTERO\_\_\_ CASADO\_\_\_ VIUDO\_\_\_

Distrito de residencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nivel de educación que alcanzó?

- a) Educación básica incompleta o inferior.
- b) Básica completa.
- c) Media incompleta (incluyendo Media Técnica)
- d) Media completa. Técnica incompleta
- e) Universitaria incompleta. Técnica completa.
- f) Universitaria completa.
- g) Posgrado (Master, Doctor o equivalente)

2. ¿Cuál es su ocupación actual?: \_\_\_\_\_ (opciones abajo)

- a) Empleador (dueño o socio)
  - b) Trabajador por cuenta propia
  - c) Empleado u obrero privado
  - d) Empleado u obrero público o municipal
3. ¿Tiene Hijos?: SI\_\_\_ NO\_\_\_
4. ¿Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuántos televisores posee en casa?
6. ¿Cuántas habitaciones usadas como dormitorios posee?\_\_\_\_\_
7. ¿En qué tipo de vivienda vive?
- a. Departamento
  - b. Casa
8. ¿Cuántos metros cuadrados posee su vivienda?
- \_\_\_\_\_
9. ¿Cuántas personas viven con usted?
- \_\_\_\_\_
10. ¿Actualmente tiene problemas de espacio en su vivienda?
- a. Sí
  - b. No
11. ¿En qué ambiente de su vivienda presenta principalmente estos problemas?
- a. Dormitorio
  - b. Comedor
  - c. Sala
  - d. Cocina
  - e. Otro\_\_\_\_\_
12. ¿Cuál es la actividad que más realiza al estar en su vivienda?
- a. Estudiar
  - b. Leer
  - c. Ver TV y películas
  - d. Videojuegos
  - e. Otros:\_\_\_\_\_
13. ¿Suele invertir dinero en muebles para su hogar?

- a. Si
- b. No
14. ¿En promedio cada cuantos años los renueva sus muebles?
- 
15. ¿Dónde suele compra sus muebles? Más de una opción
- Tiendas por departamento (Ripley, Saga, etc.)
  - Tiendas especializadas (Castor, Sodimac, etc.)
  - Ferias de muebles
  - Compra Online
  - A pedido
16. Por qué compra en dicho lugar? (Puede marcar más de una)
- Garantía
  - Diseño
  - Trato
  - Precio
  - Modo de Pago
  - Cercanía
17. ¿Qué tan satisfecho se sintió con su compra?
- Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
18. ¿Cuál fue la característica que menos cumplió su compra?
- Calidad de los materiales
  - Diseño
  - Precio
  - Garantía
  - Adecuación a sus pedidos
  - Versatilidad
19. Ordene del 1 al 6 indicando cuales son las características que más valora en sus muebles siendo 1 la más importante y 6 la menos importante
- Calidad de los materiales
  - Diseño
  - Precio

- d. Garantía
  - e. Adecuación a sus pedidos
  - f. Versatilidad
20. ¿Recibió asesoramiento a la hora de realizar su compra? (Si respondió No, pasar a la pregunta 23)
- a. Si
  - b. No
21. ¿Se sintió satisfecho con el asesoramiento que recibió?
- a. Si
  - b. No
22. ¿Por qué? (Puede marcar más de una)
- a. Conocimiento del Asesor en la materia
  - b. Personalización del producto
  - c. Consejería en materia de diseño (Relación estética muebles/espacios)
  - d. Otro \_\_\_\_\_
23. ¿Estaría dispuesto a adquirir un mueble que integre dos o más funcionalidades y que optimice el espacio? **Ver cartilla adjunta.**
- a. Definitivamente Si
  - b. Probablemente Si
  - c. Talvez
  - d. Probablemente No
  - e. Definitivamente No
24. Este mueble mostrado ¿solucionaría su problema de espacio?
- a. Si
  - b. No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
25. Si este mueble estuviera en venta en este Centro Comercial usted lo compraría....
- a. Hoy
  - b. Esta semana
  - c. Este mes
  - d. En este trimestre
  - e. En este semestre
  - f. En este año
  - g: Otro:

26. ¿Qué funcionalidades le gustaría que integre el mueble que usted compraría? (Pueden marcar hasta tres)
- a. Cama
  - b. Escritorio
  - c. Sofá
  - d. Rack para televisor
  - e. Cajonería
  - f. Ropero
  - g. Estantería
  - h. Otro.....
27. ¿Hasta cuánto está dispuesto a desembolsar por una solución para optimizar el espacio a través de una cama multifuncional como la mostrada considerando que una cama común de 1 1/2 plaza cuesta entre S/.1, 000 y S/. 1,500?
- \_\_\_\_\_

Muchas Gracias!

A continuación se detallarán los contenidos de la encuesta descriptiva:

### **Guía de Encuesta Descriptiva**

#### **Introducción:**

Buenos Días/Tardes/Noches, la presente encuesta es un estudio de mercado de un proyecto de negocios relacionado a muebles para el dormitorio. Nos gustaría conocer sus hábitos y preferencias de este tipo de productos.

1. ¿Usted vino a (Parque Industrial de Villa el Salvador/ Plaza Hogar Surquillo con la intención de comprar algún mueble de dormitorio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ (Fin de la encuesta)

2. ¿Cuál es su distrito de residencia?: Debe vivir en la zona 1, 2,6 y 7 de lo contrario fin de la encuesta

\_\_\_\_\_

3. edad : \_\_\_\_\_

4. Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

5. Estado civil: SOLTERO\_\_\_ CASADO\_\_\_ VIUDO\_\_\_

6. ¿Cuál es el nivel de educación que alcanzó?

h) Educación básica incompleta o inferior.

i) Básica completa.

j) Media incompleta (incluyendo Media Técnica)

k) Media completa. Técnica incompleta

l) Universitaria incompleta. Técnica completa.

m) Universitaria completa.

n) Posgrado (Master, Doctor o equivalente)

7. ¿Cuál es su ocupación?:

Empleador (dueño o socio)

Trabajador por cuenta propia

Empleado u obrero privado

Empleado u obrero público o municipal:

8. ¿Tiene Hijos?: SI\_\_\_ NO\_\_\_

9. ¿Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuántos televisores posee en casa? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuántas habitaciones usadas como dormitorios posee en su hogar? \_\_\_\_\_

28. ¿En qué tipo de vivienda vive?

a. Departamento

b. Casa

29. ¿Cuántos metros cuadrados aproximados posee su vivienda?

\_\_\_\_\_

30. ¿Cuántas personas viven con usted?

\_\_\_\_\_

31. ¿Actualmente tiene problemas de espacio en el dormitorio?

- a. Sí
- b. No
32. ¿Cuál es la actividad que más realiza al estar en el dormitorio?
- a. Estudiar
- b. Leer
- c. Ver TV y películas
- d. Videojuegos
- e. Otros: \_\_\_\_\_
33. ¿Suele invertir dinero en muebles para su dormitorio?
- a. Si
- b. No
34. ¿Cada cuánto tiempos los renueva? (Meses)
- \_\_\_\_\_
35. ¿Dónde suele compra sus muebles? Más de una opción
- a. Tiendas por departamento (Ripley, Saga, etc.)
- b. Tiendas especializadas (Castor, Sodimac, etc.)
- c. Ferias de muebles
- d. Compra Online
- e. A pedido
36. Por qué compra en dicho lugar? (Puede marcar más de una)
- a. Garantía
- b. Diseño
- c. Trato
- d. Precio
- e. Modo de Pago
- f. Cercanía
37. ¿Qué tan satisfecho se sintió con su última compra de muebles en el lugar elegido?
- a. Muy Satisfecho
- b. Satisfecho
- c. Insatisfecho
- d. Muy insatisfecho
38. ¿Cuál fue la característica que menos cumplió su compra?
- a. Calidad de los materiales
- b. Diseño



- c. Precio
  - d. Garantía
  - e. Adecuación a sus pedidos
  - f. Versatilidad
39. Ordene del 1 al 6 indicando cuales son las características que más valora en sus muebles siendo 1 la más importante y 6 la menos importante
- a. Calidad de los materiales
  - b. Diseño
  - c. Precio
  - d. Garantía
  - e. Adecuación a sus pedidos
  - f. Versatilidad
40. ¿Recibió asesoramiento a la hora de realizar su compra? (Si respondió No, pasar a la pregunta 27)
- a. Si
  - b. No
41. ¿Se sintió satisfecho con el asesoramiento que recibió?
- a. Si
  - b. No
42. ¿Por qué? (Puede marcar más de una)
- a. Conocimiento del Asesor en la materia
  - b. Personalización del producto
  - c. Consejería en materia de diseño (Relación estética muebles/espacios)
  - d. Otro\_\_\_\_\_
43. ¿Estaría dispuesto a adquirir una solución de muebles que integre dos o más funcionalidades y que optimice el espacio? **Ver cartilla adjunta.**
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Tal vez
  - d. Probablemente no
  - e. Definitivamente no
44. Este mueble mostrado ¿solucionaría su problema de espacio?:
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si

- c. Tal vez
  - d. Probablemente no
  - e. Definitivamente no
45. Si este mueble estuviera en venta en Centros Comerciales cuándo lo compraría....
- a. Hoy
  - b. Esta semana
  - c. Este mes
  - d. En este trimestre
  - e. En este semestre
  - f. En este año
  - g. Otro:
46. ¿En cuáles de estos Centros Comerciales le gustaría encontrarlo?
- a. Megaplaza
  - b. La Rambla San Borja
  - c. Plaza Lima Norte
  - d. Jockey Plaza
  - e. Real Plaza Salaverry
  - f. Plaza San Miguel
  - g. Otro: \_\_\_\_\_
47. ¿Compraría estos muebles a través de Internet?
- a. Si
  - b. No

48.                                   ¿Qué funcionalidades                                   ¿Cuánto estaría  
le gustaría que                                   dispuesto a pagar  
integre la solución que                                   por los módulos  
Compraría?                                   Elegidos?  
(Opción Múltiple)

Cama		
Escritorio		
Sofá		
Rack para tv		
Cajonería		
Closet		
Estantería/librero		

Baúl		
Zapatera		
Organizador de carteras		
Otro:		

49. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar únicamente por la cama abatible (Considerando que una cama convencional de calidad cuesta a partir S/.500)

\_\_\_\_\_

50. ¿Hasta cuánto está dispuesto a desembolsar por el resto de módulos elegidos? (REPETIR AL ENCUESTADO LAS OPCIONES ELEGIDAS)

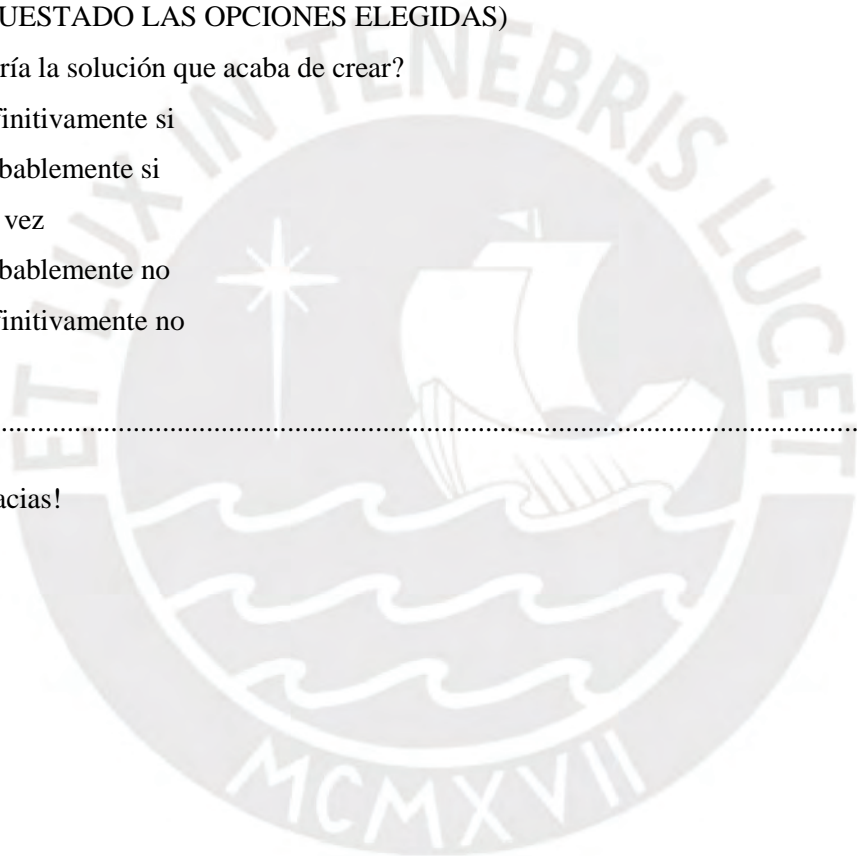
51. ¿Compraría la solución que acaba de crear?

- a. Definitivamente si
- b. Probablemente si
- c. Tal vez
- d. Probablemente no
- e. Definitivamente no

Alguna

Sugerencia:.....

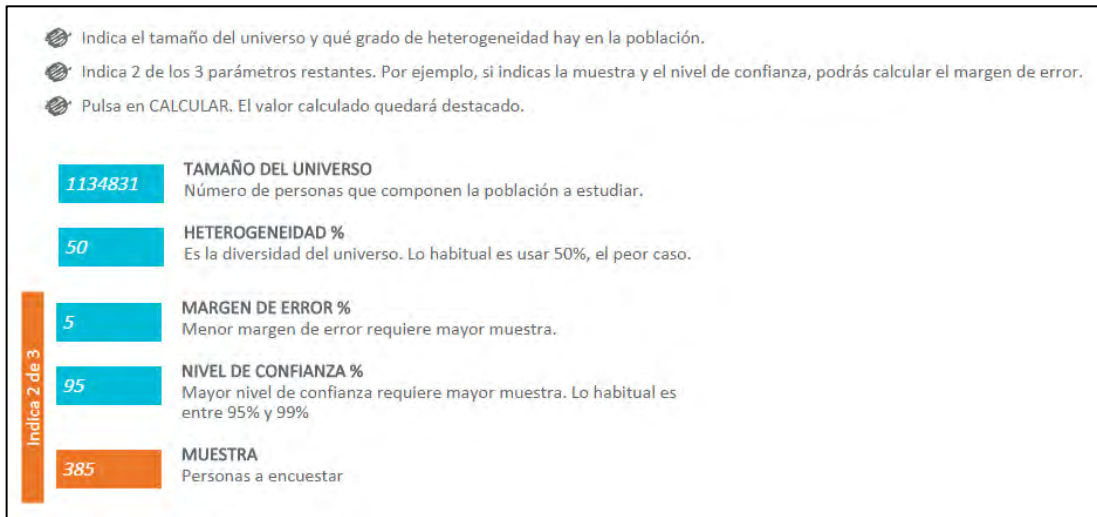
Muchas Gracias!



## ANEXO G: Muestra de la encuesta preliminar

A continuación se detallará la herramienta utilizada para calcular el tamaño de muestra

**Figura G1: Cálculo de la muestra**



Fuente: Netquest

## ANEXO H: Análisis del Competidor Mo Space

El Logotipo de la empresa es:

**Figura H1: Logotipo Mo Space**



Fuente: Mo Space Perú.com.pe

El Slogan usado es "Más espacio para tu espacio", se ubican en un departamento en una zona no comercial del distrito de Surquillo.

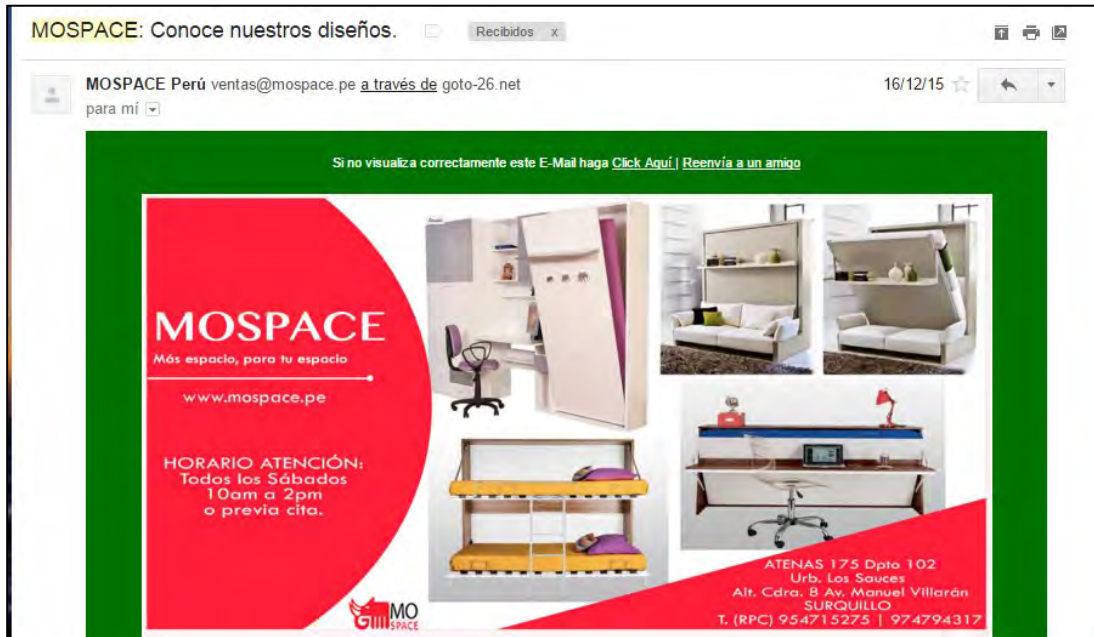
**Figura H2: Ubicación y contacto Mo Space Perú**

Información sobre MOSpace Perú	
<b>Descripción</b> Información de la página	 <p>Atenas 175 ... Guardar Lima</p> <p>954 715 275</p> <p>Normalmente responde en unos minutos</p> <p>Enviar un mensaje ahora</p> <p><a href="http://www.mospace.pe/">http://www.mospace.pe/</a></p> <p>Atenas 175-102 Surquillo, Lima RPC: 954715275 / 974794317</p> <p>Muebles multifuncionales adecuados para espacios pequeños</p>

Fuente: Mo Space Perú.com

A continuación se presenta un Ejemplo de Mailling con periodicidad mensual:

Figura H3: Mailling Mo Space



Fuente: Internet.

En cuanto a presencia en redes sociales, encontramos presencia solo en Facebook por medio de una fan page.

Figura H4: Fan Page Mo Space Perú



Fuente: Internet

## ANEXO I: Resultados de encuesta - precios por módulo

Figura I1: Precio por ítem según encuesta

Escritorio	Sofá	Rack para televisor	Cajonería	Ropero	Estantería	Organizador de zapatos	Organizador de carteras
S/. 400	S/. 337	S/. 321	S/. 393	S/. 491	S/. 330	S/. 372	S/. 378



## ANEXO J: Estimación de la demanda

Figura J1: Dimensionamiento de la demanda

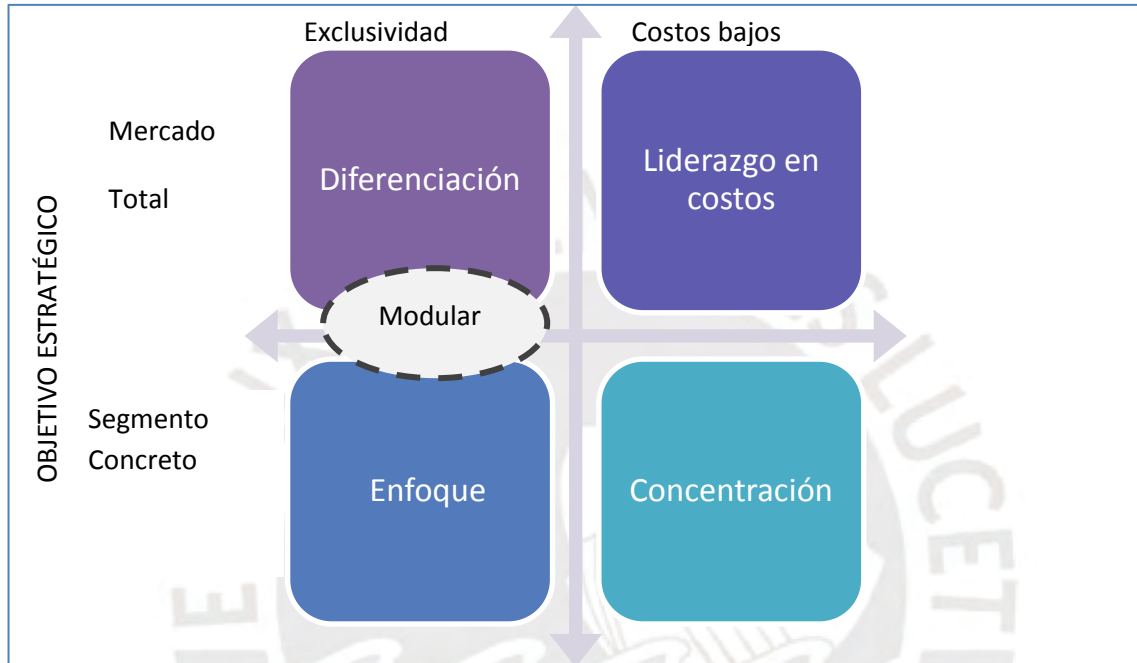
DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA						
PRIMER CORTE	GEOGRAFICO Y DEMOGRAFICO	Total Muestra personas Lima Metropolitana		10,269,613.00	Fuente APEIM 2015	
		NSE B	2,023,113.76	19.70%		
		NSE C	4,313,237.46	42.00%		
		% de NSE Por zona				Fuente APEIM 2015
		Zona 1	NSE B	NSE C		
		Zona 2	8.10%	12.80%		
		Zona 6	16.20%	17.40%		
		Zona 7	12.50%	3.00%		
		Penetración por NSE		53.60%	36.30%	
		Por personas				Fuente APEIM 2015
	Zona 1	NSE B	NSE C	cantidad de Personas		
	Zona 2	163,872	552,094			
	Zona 6	327,744	750,503			
	Zona 7	252,889	129,397			
	Población Total por NSE		1,084,389	1,565,705	2,650,094	
EDAD	Por Rangos				Fuente INEI	
	Rango de edad	%	cantidad de Personas			
	25 - 29	8.11%				
	30 - 34	8.03%				
	35 - 39	7.88%				
	40 - 44	6.75%				
	45 - 49	6.32%				
	50 - 54	5.74%				
Total Rango target		42.8%	1,134,831			
ESTILOS DE VIDA	Estilos		%	cantidad de Personas	Fuente ARELLANO MARKETING 2015	
	Sofisticados		7%			
	Progresistas		21%			
	Modernas		27%			
Total por Estilo de vida		55%	624,157			
CONDUCTUAL / BENEFICIO	Pregunta de encuesta		%	cantidad de Personas	Fuente ENCUESTA	
	Personas con problema de espacio		83%	518,050		
SEGUNDO CORTE	INTENCION DE COMPRA	Pregunta de encuesta		%	cantidad de Personas	Fuente ENCUESTA
Definitivamente sí		38%	196,859			
TERCER CORTE	ALCANCE DE MARKETING	Objetivo		%	cantidad de Personas	Pestaña Alcance de MKT
		Alcance		2.5%	4,921	
CUARTO CORTE	TIEMPO DE RENOVACION	Tiempo de Renovación		%	cantidad de Personas	Fuente ENCUESTA
		En un año renueva		33%	1,640	
	POR TIPO DE COMPRA	Por tipo			Unidades	Fuente ENCUESTA
		Demanda total de camas			1,640	
		Demanda Cama Sola		14%	230	
		Demanda Cama + 1 Modulo		18%	295	
		Demanda Cama + 2 Modulos		26%	427	
		Demanda Cama + 3 Modulos		24%	394	
	POR TIPO DE PRODUCTO	Por tipo		%	Unidades	Fuente Entrevista Cabanillas y empresas co
		Cama de 1.5 plaza		50%	820	
Cama de 2 plazas		30%	492			
Cama Queen		20%	328			
Modulo Genérico		100%	3,625			



## ANEXO K: Enfoque estratégico genérico

Modular se ubicará entre el cuadrante de diferenciación y enfoque, en base a esta ubicación creará estrategias que soporten este enfoque.

**Figura K1: Enfoque estratégico Modular según Porter**



Fuente: Adaptado de: Porter (2004)

Los elementos de diferenciación de Modular serían los siguientes:

- Enfoque de Solución Integral para espacios reducidos en el hogar
- Funcionalidad sin dejar de lado la comodidad y el diseño
- Producto adecuado a las necesidades de los clientes (personalización)
- Recursos Humanos altamente capacitados
- Excelencia en el servicio al cliente (enfoque)

**Figura K2: Estrategias competitivas Modular**



Fuente: Elaboración Propia



## ANEXO L: Matriz FODA

En la siguiente tabla se detallan las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Tabla L1: Detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas**

FORTALEZAS			
F1	F2	F3	F4
- Somos la primera empresa que desarrolla el concepto de soluciones integrales de espacio en el hogar a través de muebles multifuncionales y modulares en Lima.	- Productos con alta funcionalidad y altos estándares de calidad y diseño, enfocados en la solución de las necesidades del cliente haciéndolo co-creador de su solución.	- Servicio pre y post venta innovador, enfoque total en el cliente y en su experiencia de compra.	- La empresa se especializa en los procesos críticos del negocio: comercialización y distribución.
OPORTUNIDADES			
O1	O2	O3	
- Crecimiento sostenido del sector inmobiliario: más empresas inmobiliarias y mayor cantidad de proyectos de viviendas.	- Aumento de la oferta y demanda de proyectos inmobiliarios de viviendas de reducidos metros cuadrados dirigidos al sector B y C, solteros independientes y parejas jóvenes.	- Clúster maderero en Villa el Salvador en proceso de consolidación	
DEBILIDADES			
D1	D2	D3	D4
- La empresa depende de sus proveedores críticos de negocio.	- Costos de producción medios.	- Trabajo de diseño y desarrollo tercerizado.	- Presupuesto de marketing reducido
AMENAZAS			
A1	A2	A3	A4
- Potenciales copias a nuestros diseños y mecanismos.	- Oferta reducida de diseñadores industriales e ingenieros expertos en mecanismos de muebles en Lima	- Gran variedad de opciones de muebles sustitutos para el hogar y presencia de un nuevo competidor directo	- Tecnología limitada para la manufactura en serie de mobiliario para el hogar y mecanismos abatibles.

Figura L1: Matriz FODA cruzada

		ANÁLISIS INTERNO							
		FORTALEZAS		DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
		- Somos la primera empresa que desarrolla el concepto de soluciones integrales de espacio en el hogar a través de muebles multifuncionales y modulares en Lima.	- Productos con alta funcionalidad y altos estándares de calidad y diseño, enfocados en la solución de las necesidades del cliente haciéndolo co-creador	- Servicio pre y post venta innovador, enfoque total en el cliente y en su experiencia de compra.	- La empresa se especializa en los procesos críticos del negocio: comercialización y distribución.	- La empresa depende de sus proveedores críticos de negocio.	- Costos de producción medios.	- Trabajo de diseño y desarrollo tercerizado.	- Presupuesto de marketing reducido
O1	- Crecimiento sostenido del sector inmobiliario: más empresas inmobiliarias y mayor cantidad de proyectos de viviendas.	F1-01: Realizar una campaña de marketing enfocada en reconocernos como la primera empresa que ofrece una solución innovadora para optimizar espacios en el hogar para captar la atención de las inmobiliarias y clientes finales y posicionarnos como la pionera.			F4-01: Realizar una campaña enfocada en inmobiliarias estratégicas.		D2-01: Reducir los costos de producción unitario.		D4-01: Buscar alianzas con las inmobiliarias estratégicamente seleccionadas para smoblar sus departamentos pilotos y mostrar la marca y productos. Asimismo, participar en ferias inmobiliarias promovidas por el Estado.
O2	- Aumento de la oferta y demanda de proyectos inmobiliarios de viviendas de reducidos metros cuadrados dirigidos al sector B y C, solteros independientes y parejas jóvenes.	F1-02: Establecer como segmento de negocios con proyectos de reducidos metros cuadrados en áreas de alta demanda de la población de NSE B y C.	F2-02: Posicionarnos como la solución mobiliario para problemas de espacio en el hogar por medio de una propuesta innovadora, funcional, de calidad, diseño y adecuación de la solución a la problemática, necesidad y preferencia del cliente a través de módulos.	F3-02: Diferenciamos por un servicio de venta excelente y profesional que sobrepase las expectativas de los clientes a través de especialistas en diseño de interiores que asesoren completamente la venta, muestras in situ de los productos y nuestra innovación de realidad aumentada de la solución en 3D. Establecer planes de servicio post venta que acompañen al cliente y aseguren la calidad y funcionalidad de nuestros productos a través del tiempo.	F4-02: Desarrollar e implementar los segmentos seleccionados para esta estrategia comercial de manera exitosa de manera eficiente.			D3-02: Consolidar en el tiempo el desarrollo de diversas líneas de muebles de departamentos de reducidos metros cuadrados.	D4-02: Desarrollar y promover la marca con el apoyo de ferias inmobiliarias y el segmento de negocios.
O3	- Cluster maderero en Villa el Salvador en proceso de consolidación	F1-03: Fidelizar a los proveedores de piezas de madera estableciendo una relación ganar-ganar a través de contratos atractivos y producción a escala.	F2-03: Establecer con nuestros proveedores planes de calidad para asegurar que se cumplan los estándares de producción propuestos. Así como supervisión y control aleatorio de los trabajos terminados.	F4-05: Implementar contratos con los proveedores que incluya una cláusula de gestión de garantías y responsabilidad por la competencia futura.	F5-03: Mantener la relación de confianza de las inmobiliarias con el Cluster de Villa El Salvador y trabajar con ellas para mejorar su experiencia con el apoyo e intervención del Citemadera.	D1-03: Establecer una relación de confianza y desarrollo con los proveedores. Apoyar en la capacitación y mejora de la cadena productiva.	D2-03: Desarrollar alternativas de producción que reduzcan los costos (económicos	D3-03: Evaluar la tecnología disponible para producir alternativas de producción y mecanismos que permitan un área de producción consolidada.	

Figura L2: Matriz FODA continuación

		FORTALEZAS		ANALISIS INTERNO					
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4
		- Somos la primera empresa que desarrolla el concepto de soluciones integrales de espacio en el hogar a través de muebles multifuncionales y modulares en Lima.	- Productos con alta funcionalidad y altos estándares de calidad y diseño, enfocados en la solución de las necesidades del cliente haciendolo co-creador	- Servicio pre y post venta innovador, enfoque total en el cliente y en su experiencia de compra.	- La empresa se especializa en los procesos críticos del negocio: comercialización y distribución.	- La empresa depende de sus proveedores críticos de negocio.	- Costos de producción medios.	- Trabajo de diseño y desarrollo tercerizado.	- Presupuesto de marketing reducido
AMENAZAS									
A1	- Potenciales copias a nuestros diseños y mecanismos.	F1 - A1: Patentar e inscribir nuestros diseños, modelos de utilidad y mecanismos utilizando las herramientas estipuladas en la ley de propiedad intelectual e industrial del Perú.	F2 - A1: Generar productos que nos aseguren la durabilidad de nuestros diseños por parte de los diseñadores, desarrolladores o ingenieros que trabajamos. Asimismo, campañas en las leyes pertinentes.			D1-A1: Establecer contratos que incluyan cláusulas de propiedad de diseños a los proveedores de piezas de madera.			
A2	- Oferta reducida de diseñadores industriales e ingenieros expertos en mecanismos de muebles en Lima	F1 - A2: Mantener la estructura operativa con la capacitación de talentos de diseñadores industriales e ingenieros peruanos ofreciendo beneficios y oportunidades.	F2 - A2: Captar a los mejores diseñadores de muebles del mercado peruano trabajando basándonos en valores innovadores, salarios bonos y alta cultura organizacional que atraiga sus perfiles y talentos a nuestra empresa.		F5-A2: Reclutar al mejor talento para los procesos críticos de la empresa. Motivar y fidelizar a nuestro talento humano para obtener más eficiencia del área y la retención de este talento en el largo plazo. Asimismo, realizar capacitaciones y especializaciones.			D3-A2: Realizar un reclutamiento interno a través de capacitaciones para atraer el mejor capital humano y realizado de la industria ofreciendo bonos universitarios que incentiven estas carreras.	
A3	- Gran variedad de opciones de muebles sustitutos para el hogar y presencia de un nuevo competidor directo	F1 - A3: Posicionarnos como la solución mobiliaria de alta calidad y diseño para viviendas de reducidos metros cuadrados que buscan optimizar el espacio. Por medio de una oferta de valor diferenciada y una co creación de la solución a sus problemas de espacio.	F2 - A3: Diferenciamos por nuestros diseños innovadores y optimizadores de espacio así como también por la modularidad de nuestros productos los cuales son reconocidos por su calidad y durabilidad.	F4 - A3: Imponer nuestra calidad del servicio como variable diferenciadora de los otros productos/marcas del mercado sobrepasando las expectativas de los clientes tanto en el momento de la compra como en el servicio post venta.					D4 - A3: Trabajar de manera creativa para la implementación de mejoras a través de métodos ágiles, reuniones y bocetos.
A4	- Tecnología limitada para la manufactura en serie de mobiliario para el hogar y mecanismos abatibles.		F2 - A4: Mantener la estructura operativa con la capacitación de talentos de diseñadores industriales e ingenieros peruanos ofreciendo beneficios y oportunidades.			D1-A4: Realizar capacitaciones a los principales proveedores para mejorar la producción e incluir nuevas técnicas y tecnología. Asimismo, buscar el apoyo del CiteMadera	D2 - A4: Trabajar con las maquilas más eficientes del parque industrial las mismas que deben contar con la tecnología adecuada para nuestros productos.	D3 - A4: Trabajar con el CiteMadera para el desarrollo de nuevos productos del cluster.	

## ANEXO M: Descripción de productos

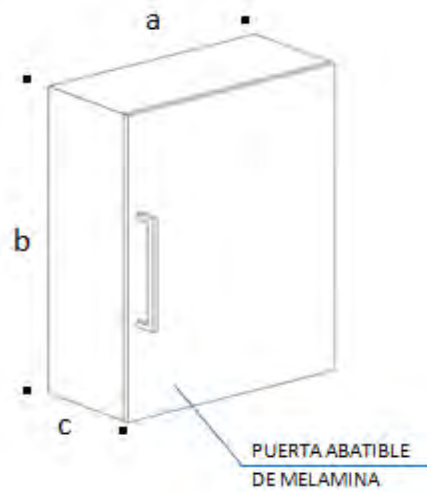
Figura M1: Módulo Zapatera

MÓDULO ZAPATERAFicha Técnica

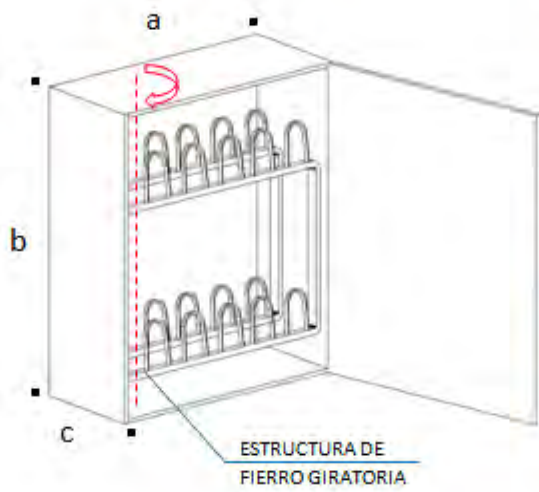
---

- **Descripción**  
Modulo fabricado en melamina, incluye sistema giratorio para mejor organización de los zapatos

MÓDULO CERRADO



MÓDULO ABIERTO



- **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**



















					
<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>
					
<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>
					
<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>	<small>MOCA</small>

Figura M2: Módulo escritorio

**MÓDULO ESCRITORIO** Ficha Técnica

---

▪ **Descripción**  
Módulo fabricado en melamina, incluye patas de acero laminadas y durables de con tapones que sirven de apoyo para un escritorio desplegable.

**MÓDULO CERRADO** **MÓDULO ABIERTO**

▪ **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m

▪ **Acabados**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

Figura M3: Módulo Rack de TV

MÓDULO RACK DE TV Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Modulo fabricado en melamina, incluye repisa interna.

MÓDULO CERRADO MÓDULO ABIERTO

- **Medidas**  
A= 1.00 m  
B= 0.665 m  
C= 0.25 m
- **Acabados**



Figura M4: Módulo Estantería

**MÓDULO ESTANTERÍA** Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Módulo fabricado en melamine, alta funcionalidad dada su capacidad de apilarse.

**MÓDULO APILADO**

▪ **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m

▪ **Acabados**

ALFA	BETA	GAMA	DELTA	EPSILON
ZETA	ETA	THETA	IOTA	KAPPA
LAMDA	MU	NU	XI	OMICRON

Figura M5: Módulo Cajonera

**MÓDULO CAJONERA** Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Módulo elaborado en melamine con 5 cajones.

MÓDULO CERRADO

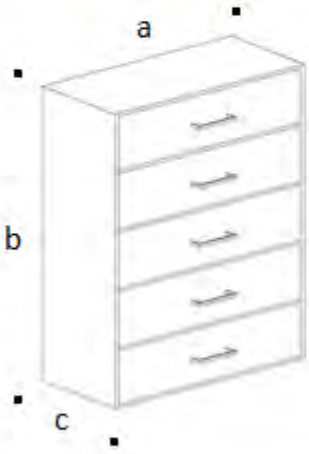


Diagram showing the closed cabinet module with dimensions labeled: 'a' for width, 'b' for height, and 'c' for depth.

MÓDULO CON CAJONERAS ABIERTAS





Diagram showing the cabinet module with drawers open, with dimensions labeled: 'a' for width, 'b' for height, and 'c' for depth.

- **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**  


A grid of 18 color swatches for cabinet finishes, including various shades of wood, white, and black.

Figura M6: Módulo Closet

**MÓDULO CLOSET** **Ficha Técnica**

---

- **Descripción**  
Módulo fabricado en melamina, con sistema de correderas retráctiles que permiten la optimización total del espacio del closet.

**MÓDULO CERRADO** **MÓDULO ABIERTO**

Labels in the open state diagram:  
REPISAS DE MELAMINA  
CORREDERAS RETRÁCTILES

- **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**

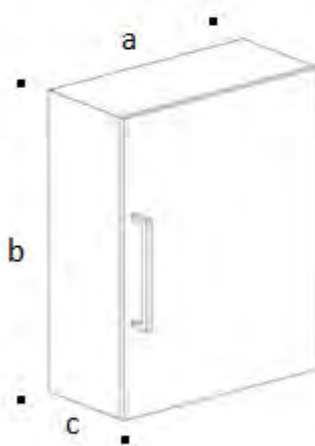
Figura M7: Módulo Organizador de carteras

**MÓDULO ORGANIZADOR DE CARTERAS** Ficha Técnica

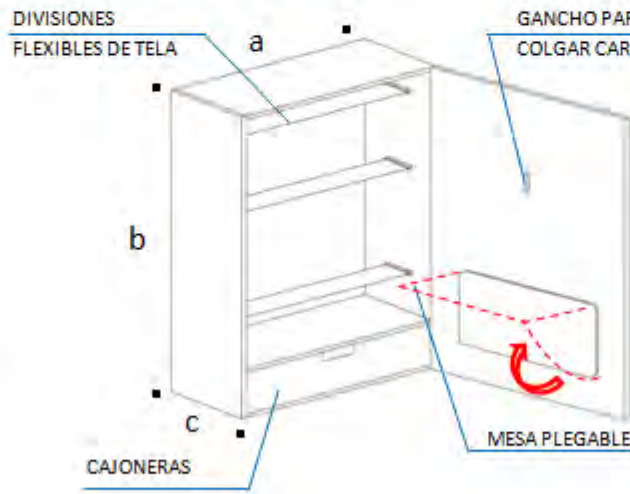
---

- **Descripción**  
Modulo elaborado en melamine, incluye sistema de telas flexibles que permiten organización de carteras, asimismo, incluye ganchera, mesa plegable para dejar accesorios y cajonera.

MÓDULO CERRADO



MÓDULO ABIERTO



Medidas

A= 0.665 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m

Acabados




Figura M8: Modulo Velador

**MÓDULO VELADOR** Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Modulo elaborado en melamina, cuenta con repisa abierta y dos cajoneras.

MÓDULO CERRADO



MÓDULO CAJONERA ABIERTA



- **Medidas**  
A= 0.665 m  
B= 0.60 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**  


Figura M9: Módulo Tocador

**MÓDULO TOCADOR** Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Módulo elaborado en melamina, cuenta con sistema de luces LED, espejo y tablero plegable, seis cajoneras y dos puertas inferiores.

**MÓDULO CERRADO** **MÓDULO CAJONERA ABIERTA**

**Medidas**  
A= 0,665 m  
B= 1,00 m  
C= 0,35 m

**Acabados**

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21

Figura M10: Cama Horizontal

**MÓDULO CAMA HORIZONTAL** Ficha Técnica

---

- **Descripción**  
Cama empotrada a la pared con **armazón y base** fabricado en melamina reforzada. **Patas** de acero laminadas y durables de 25x2mm con tapones. **Somier** fabricado en hierro y soportado en **tablas** curvas de pvc. **Sistema** de apertura compuesto por dos pistones de gas y dos enganches de hierro. **Recubierta** de laca mate de fácil limpieza. Versión de solo 1.5 plazas.

MÓDULO ABIERTO MÓDULO CERRADO

- **Medidas**  
A= 2.00 m  
B= 1.00 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**

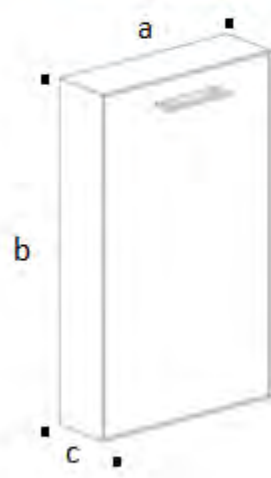
Figura M11: Cama Vertical

**MÓDULO CAMA VERTICAL** **Ficha Técnica**

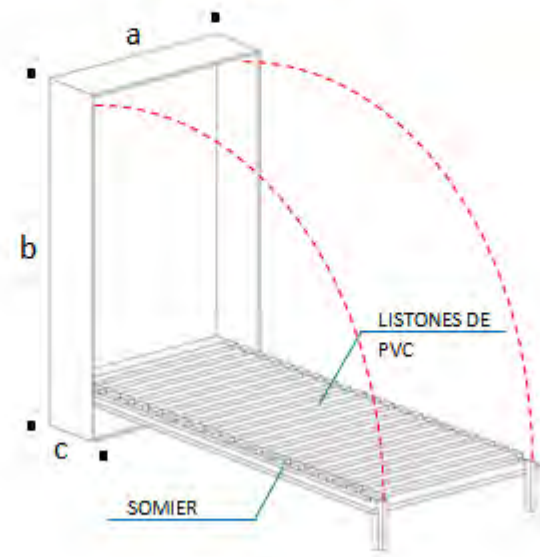
---

- **Descripción**  
Cama empotrada a la pared con armazón y base fabricado en melamina reforzado. Patas de acero laminadas y durables con tapones. Somier soportado en tablas curvas de pvc. Sistema de apertura compuesto por dos pistones de gas y dos enganches de hierro. Recubierta de laca mate de fácil limpieza. Versiones disponibles: 1.5 plazas, 2 plazas y Queen.


MÓDULO CERRADO



MÓDULO ABIERTO



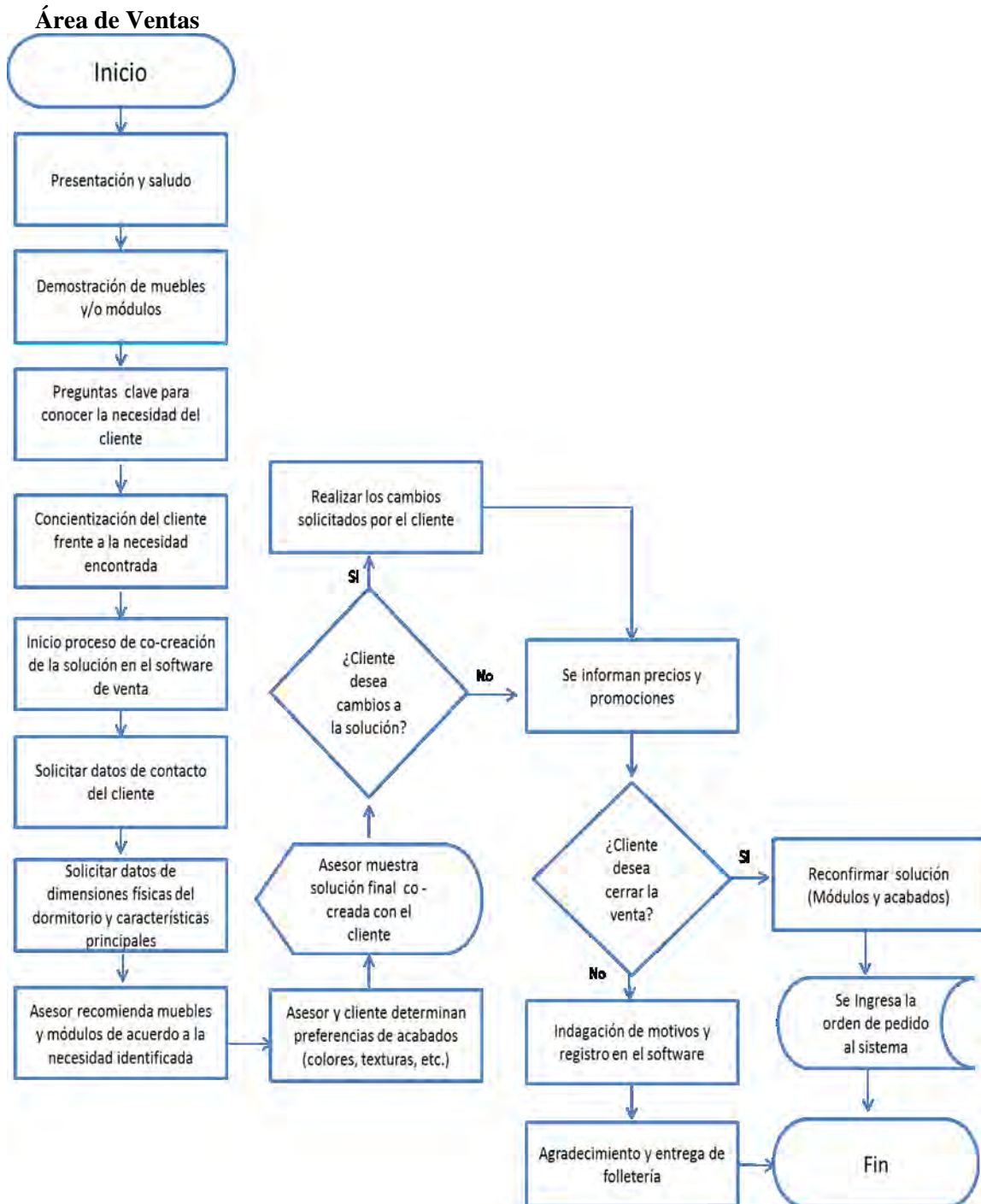
- **Medidas**  
A= 1.00 m  
B= 2.00 m  
C= 0.35 m
- **Acabados**





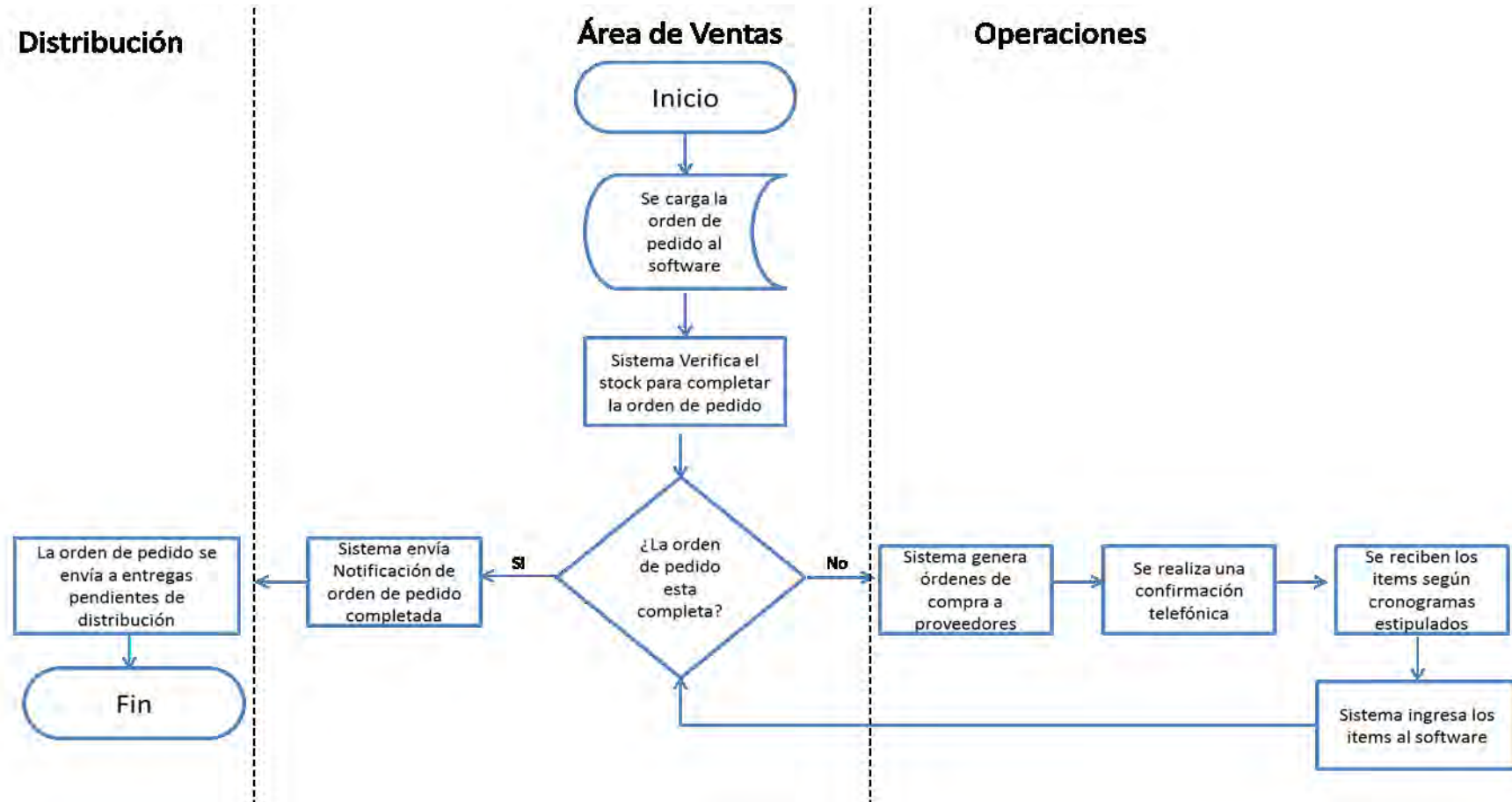
## ANEXO N: Flujograma Sistema de Ventas

Figura N1: Diagrama de flujo del proceso de venta



## ANEXO Ñ: Flujograma Sistema de Gestión de Pedidos

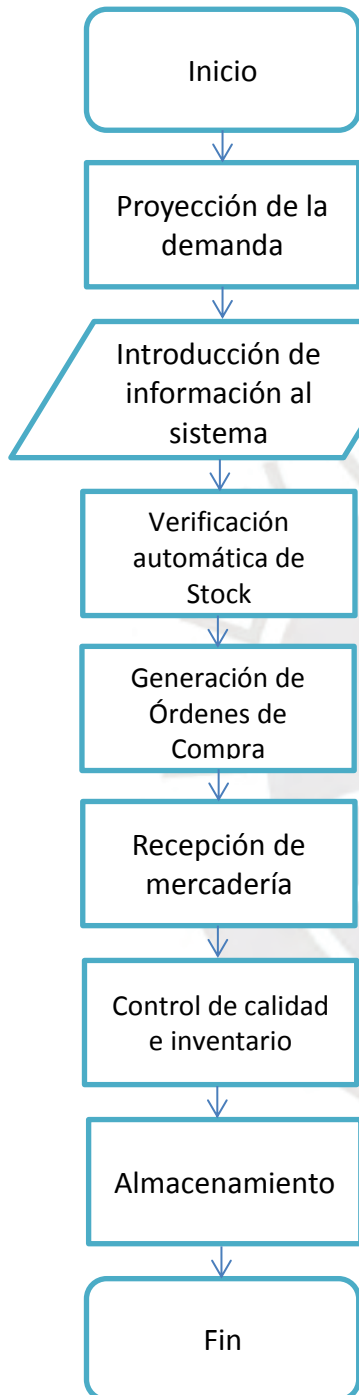
Figura Ñ1: Diagrama de flujo del proceso de gestión de Pedidos



## ANEXO O: Flujograma del sistema de abastecimiento

Figura O1: Diagrama de flujo del proceso de abastecimiento

Área de almacén y distribución



## ANEXO P: Check List de Control de Calidad de visita a proveedores

**Tabla P1: Check list de control de calidad**

Supervisor:		Fecha:
Proveedor visitado:		Duración de la visita:
<b>Actividades</b>	<b>Revisión</b>	Comentarios:
Producción del producto en proceso		
Control de órdenes pendientes		
Operatividad del software		
Revisión aleatoria del acabado		
Confirmar entregas de órdenes pendientes a la fecha.		
Verificar Incidencias		



## ANEXO Q: Flujograma Sistema de Distribución e Instalación

Figura Q1: Proceso de preparación de ordenes de pedido para su distribución.

### Área de Almacén y Distribución

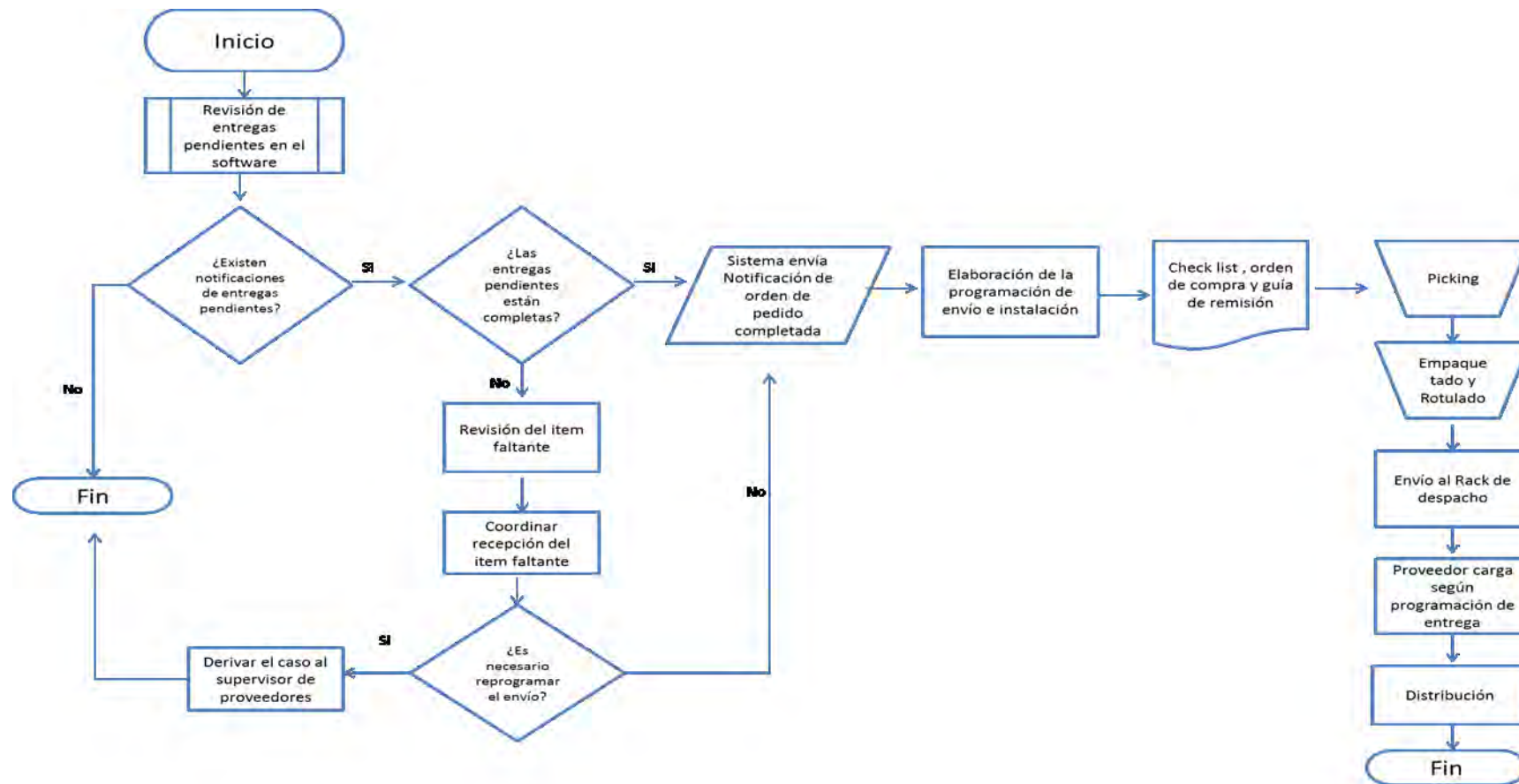
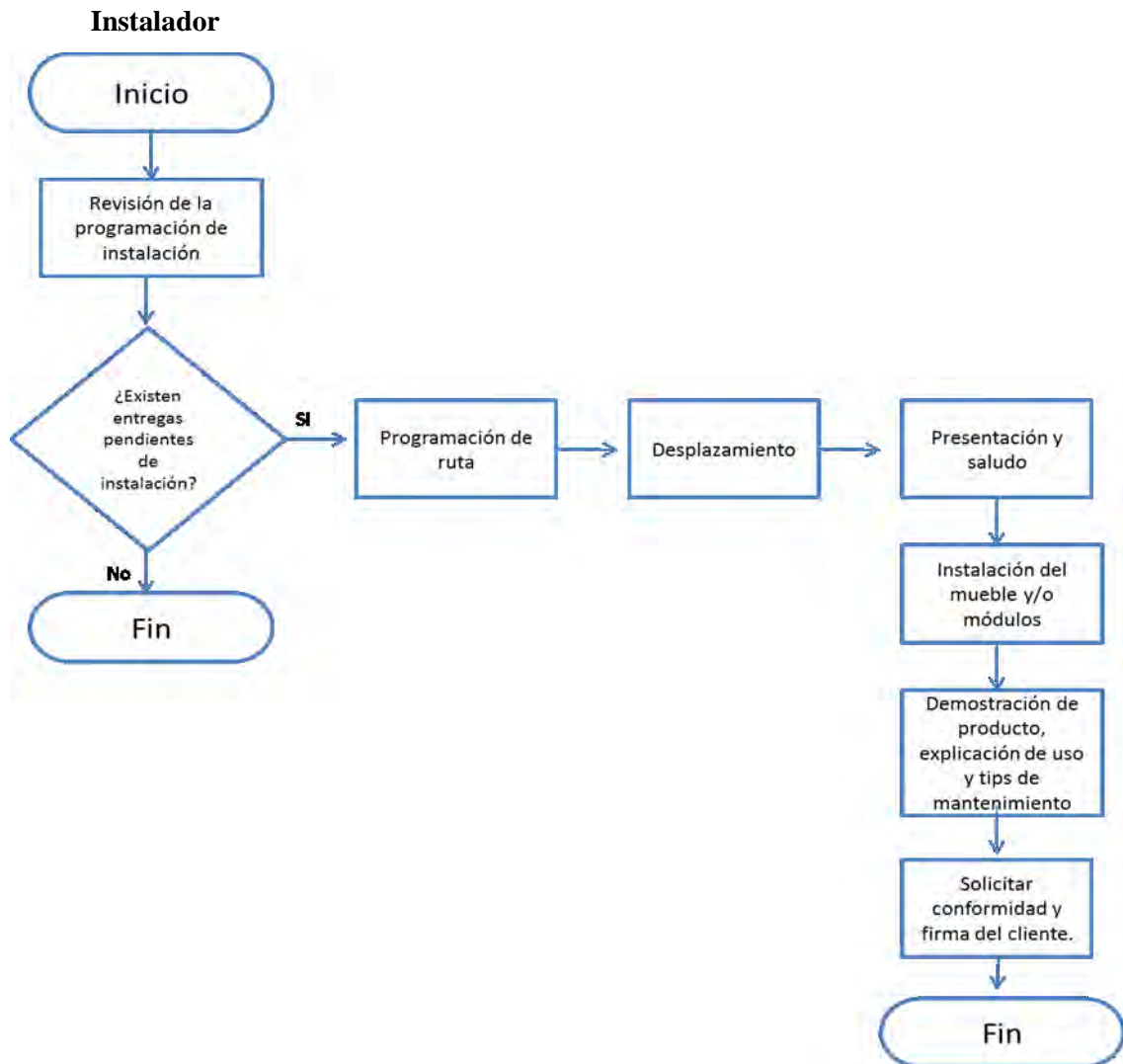


Figura Q2: Proceso de instalación de pedidos



## **ANEXO R: Local administrativo y de almacén**

El local elegido se trata de un local de tipo industrial de 400 metros cuadrados. Se encuentra en la Urb. La Concordia, Villa El Salvador cerca a la Antigua panamericana Sur.

Descripción:

- Techo de estructura metálica en construcción.
- Tiene un área adicional de estacionamiento y área de maniobras por el frente del local. .
- El local se ubica dentro de un centro industrial que cuenta con vigilancia permanente.

**Figura R1: Foto 1 del local**



Fuente: Propia

## ANEXO S: Descripción de perfiles de Puesto

A continuación se detallaran cada uno de los Perfiles de puesto de Modular

### Gerente general

#### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

Dirige y supervisa a : Asistente de administración, Jefe de Marketing y Ventas y Jefe de Operaciones.

Mantiene comunicación y coordinación con : Toda la empresa

#### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos de la empresa para el eficiente funcionamiento del negocio conforme a los estándares de calidad y eficiencia trazados en la misión de Modular.

#### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

Repercute en otras áreas : Sí

Su difusión afecta a otras áreas : Sí

#### 4. DE LAS FUNCIONES

- Elaborar el planeamiento estratégico de la empresa y monitorearlo continuamente.
- Gestionar eficientemente los recursos, así como gestionar el talento de la empresa.
- Supervisar los aspectos administrativos, operativos, comerciales y financieros de la empresa estableciendo amplia comunicación con toda la empresa.

#### 5. DEL ORGANIGRAMA

```
graph TD; A[Gerente General];
```

#### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

Secundaria	_____	F. Universitaria	_____	Maestría	_____
Técnico	_____	Prof. Universitario	<u>  X  </u>	Doctorado	_____

Profesión requerida : Gestión y Alta Dirección con Mención Empresarial, Administración de Empresas e Ingeniería Industrial.

Experiencia requerida : Deseable 4 años en puestos similares en la industria.

#### 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Estado Civil : Indiferente

Género : Indiferente

Edad : De preferencia mayor a 29 años.

#### 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Modalidad de contratación : Contrato por incremento de actividad.

Horario de trabajo : Lunes a viernes de 09:00 am a 06:00pm, y Sábados de 09:00 am. a 13:00pm.

Calificación del personal : Calificado de Dirección.



## Auxiliar administrativo

### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

Depende de : Gerente General  
Dirige y supervisa a : No aplica  
Mantiene comunicación y coordinación con : Toda la empresa

### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

Brindar soporte a las tareas y actividades que requiera la Gerencia General. Buscar la proactividad en las tareas y oportunidades de mejora en los procesos a monitorear.

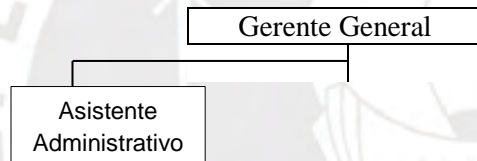
### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

Repercute en otras áreas : Sí  
Su difusión afecta a otras áreas : Sí

### 4. DE LAS FUNCIONES

- Efectuar labores de recepción, distribución, archivo y gestión de documentos administrativos, a fin de cumplir con los pendientes de Modular.
- Apoyar al Gerente General en la gestión administrativa, de pagos del personal, proveedores y terceros.
- Elaborar reportes de gestión y resúmenes ejecutivos.
- Apoyar en la medición de indicadores y control de gestión
- Realizar otras funciones que el Gerente General le asigne.

### 5. DEL ORGANIGRAMA



### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

Secundaria	_____	F. Universitaria	<u>  X  </u>	Maestría	_____
Técnico	_____	Prof. Universitario	_____	Doctorado	_____

Profesión requerida : Gestión y Alta Dirección, Ingeniería Industrial o afines.  
Experiencia requerida : Deseable 08 meses en puestos similares.

### 7. DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES

Estado Civil : Soltero  
Género : Indiferente  
Edad : De preferencia entre 22 y 26 años.

### 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Modalidad de contratación : Contrato por incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09:00 am a 06:00pm, y Sábados de 09:00 am a 13:00 pm.  
Calificación del personal : Calificado como fiscalizado.

## Jefe de Marketing y Ventas

### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

Depende de : Gerente General

Dirige y supervisa a : Asistente de marketing y ventas, vendedores módulos y vendedor Vendedor Intermediarios e influenciadores y Web.  
 Mantiene comunicación y coordinación con : Toda la empresa

**2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO**

Gestionar uno de los sistemas críticos del negocio, relacionado a la estrategia de marketing y ventas. Definir las metas, acciones e indicadores para cumplir con los objetivos comerciales de Modular. Monitorear, medir y controlar el desarrollo de las actividades comerciales; así como ser el líder del equipo comercial.

**DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA**

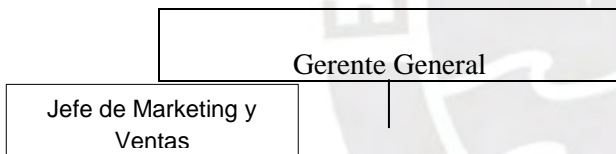
Repercute en otras áreas : Sí

Su difusión afecta a otras áreas : Sí

**3. DE LAS FUNCIONES**

- Elaborar la estrategia comercial así como las acciones necesarias para cumplir exitosamente los objetivos comerciales.
- Liderar, capacitar y motivar al equipo comercial.
- Realizar el planeamiento, seguimiento y control de las ventas.
- Planificar y desarrollar actividades innovadoras y exitosas de marketing, de exposición de marca y producto.
- Buscar nuevas soluciones e innovaciones de producto, canales de distribución y servicio post venta.

**4. DEL ORGANIGRAMA**



**5. DEL NIVEL EDUCATIVO**

Secundaria	_____	F. Universitaria	_____	Maestría	_____
Técnico	_____	Prof. Universitario	X	Doctorado	_____

Profesión requerida : Bachiller de Administración, Marketing o afines  
 Experiencia requerida : Deseable 03 años de experiencia en puestos similares.

**OTROS CONOMIEMENTOS:**

- Conocimiento de técnicas de venta y coaching comercial.
- Conocimiento del canal moderno y estrategias BTL de marketing.

**6. DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES**

Estado Civil : Indiferente  
 Género : Indiferente

Edad : De preferencia entre 25 y 30 años.

## **7. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09:00 am a 06:00pm, y Sábados de 09:00 am a 13:00 pm.  
Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

### **Auxiliar de Marketing y Ventas**

#### **1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS**

---

Depende de : Jefe de Marketing y Ventas  
Dirige y supervisa a : No aplica  
Mantiene comunicación y coordinación con: Vendedores Módulos, Vendedor Intermediarios e influenciadores y Web.

#### **2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO**

---

Brindar soporte continuo al Jefe de marketing, anticipándose a las necesidades del área y el equipo comercial.

#### **3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA**

---

Repercute en otras áreas : Sí  
Su difusión afecta a otras áreas : Sí

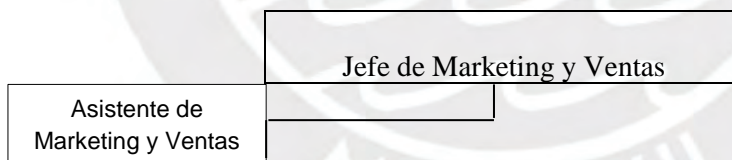
#### **4. DE LAS FUNCIONES**

---

- Recibe, organiza y administra documentos administrativos del área comercial.
- Elaborar reportes, informes y presentaciones de alto impacto para el área comercial.
- Proactivamente propone soluciones y oportunidades de mejora en los procesos de ventas y marketing.
- Toda actividad que el Jefe de Marketing y ventas le delegue.

#### **5. DEL ORGANIGRAMA**

---



#### **6. DEL NIVEL EDUCATIVO**

---

Secundaria	_____	F. Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	_____
Técnico	_____	Prof. Universitario	_____	Doctorado	_____

Profesión requerida : Administración, Marketing y Publicidad.

Experiencia requerida : Deseable 1 año en el área comercial o de Marketing.

#### **7. DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES**

---

Estado Civil : Indiferente  
Género : Indiferente  
Edad : De preferencia entre 21 y 26 años.

## 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09:00 am a 06:00pm, y Sábados de 09:00 am a 13:00 pm.  
Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

### Vendedor de Isla de venta

#### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

---

Depende de : Jefe de Marketing y Ventas  
Dirige y supervisa : No aplica  
Mantiene comunicación y coordinación con: Asistente de Marketing y Ventas.

#### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

---

Realizar las ventas diarias con calidad, eficiencia y satisfacción total del cliente. Monitorea la venta y mantiene comunicación fluida con el cliente.

#### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

---

Repercute en otras áreas : Sí  
Su difusión afecta a otras áreas : Sí

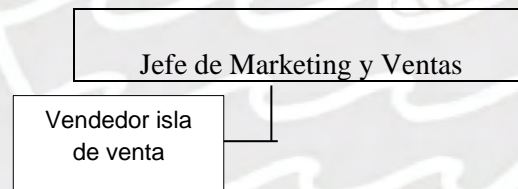
#### 4. DE LAS FUNCIONES

---

- Captar clientes, demostrar los productos, conocer la necesidad del cliente, crear la solución propuesta en el software de venta y cerrar la venta.
- Mantener un seguimiento continuo al cliente incluso después de entregado el producto.
- Coordinar los trabajos de mantenimiento y garantía como parte del servicio post venta.
- Realizar en el sistema de Modular la orden de trabajo.
- Informar periódicamente a la Jefatura reportes e indicadores diarios de las ventas.

#### 5. DEL ORGANIGRAMA

---



#### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

---

Secundaria	<input type="checkbox"/>	F. Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Prof. Universitario	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

Profesión requerida : Diseño de Interiores, Diseño de Muebles entre otras a fines.  
Experiencia requerida : Deseable 01 año en venta de muebles.

#### 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

---

Estado Civil : Indiferente  
Género : Indiferente  
Edad : De preferencia entre 23 y 32 años.

## 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes desde las 10:00 am hasta las 10:00 pm. Con descanso de un día. Sábados desde las 10:00 hasta las 11:00 pm.  
Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

### Vendedor de Intermediarios e influenciadores y web

#### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

---

Depende de : Jefe de Marketing y Ventas  
Dirige y supervisa : No aplica  
Mantiene comunicación y coordinación con: Asistente de Marketing y Ventas.

#### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

---

Crear una cartera sólida de intermediarios e influenciadores interesados en comercializar o recomendar la solución estableciendo contratos exitosos para lograr ventas. Desarrollar, monitorear e innovar en el canal de ventas Web.

#### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

---

Repercute en otras áreas : Sí  
Su difusión afecta a otras áreas : Sí

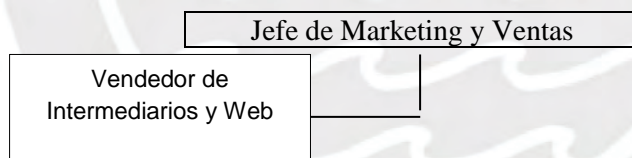
#### 4. DE LAS FUNCIONES

---

- Consolidar una cartera de intermediarios e influenciadores potentes principalmente con inmobiliarias y actores del sector.
- Cerrar y monitorear contratos con los intermediadores.
- Gestionar el canal de venta vía web y redes sociales, lanzar promociones, campañas y publicidad por este medio.
- Informar periódicamente a la Jefatura reportes e indicadores de la gestión.

#### 5. DEL ORGANIGRAMA

---



#### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

---

Secundaria	<input type="checkbox"/>	F. Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Prof. Universitario	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

Profesión requerida : Marketing o Publicidad.  
Experiencia requerida : Deseable 01 año en la posición.

#### OTROS CONOMIEMENTOS:

- Estrategias de Marketing Digital
- Publicidad en medio Web
- Redes de mercadeo.

## 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

---

Estado Civil : Indiferente  
Género : Indiferente  
Edad : De preferencia entre 23 y 28 años.

## 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes desde las 09:00 am hasta las 06:00 pm. Sábados desde las 10:00 hasta las 01:00 pm.  
Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

### Jefe de Operaciones

## 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

---

Depende de : Gerencia General  
Dirige y supervisa a: Supervisor de proveedores y Supervisor de Almacén e instalación.  
Mantiene comunicación y coordinación con: Asistente de Administración y Auxiliar de operaciones.

## 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

---

Gestionar el sistema de operaciones para que se cumplan las órdenes de pedido con eficiencia y calidad teniendo como enfoque total al cliente.

## 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

---

Repercute en otras áreas : Sí  
Su difusión afecta a otras áreas : Sí

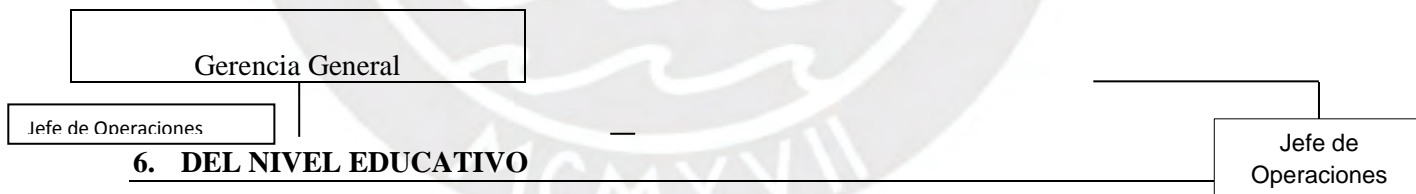
## 4. DE LAS FUNCIONES

---

- Coordinar y monitorear con el supervisor de proveedores y el supervisor de almacén e instalación la estrategia operativa de Modular.
- Elaborar reportes e indicadores de las actividades operativas.
- Monitorear las actividades críticas del sistema.

## 5. DEL ORGANIGRAMA

---



## 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

---

Secundaria	_____	F. Universitaria	_____	Maestría	_____
Técnico	_____	Prof. Universitario	<u>  X  </u>	Doctorado	_____

Experiencia requerida : Profesional de Ingeniería Industrial, Mecánica o a fines.  
Deseable 03 años de experiencia y conocimiento en producción de muebles.

## 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

---

Estado Civil : Indiferente  
Género : Masculino  
Edad : De preferencia entre 27 y 32 años.

## 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.  
Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09: 00 am a 06:00pm.  
Sábados de 09:00 am a 01:00pm.  
Calificación del personal : Calificado como fiscalización.

### Auxiliar de operaciones

## 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

---

Depende de : Jefe de Operaciones

Dirige y supervisa a: No aplica

## 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

---

Dar soporte administrativo total al jefe de Operaciones y a los supervisores anticipándose a las necesidades del área y el equipo de operaciones.

## 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

---

Repercute en otras áreas : Sí

Su difusión afecta a otras áreas : Sí

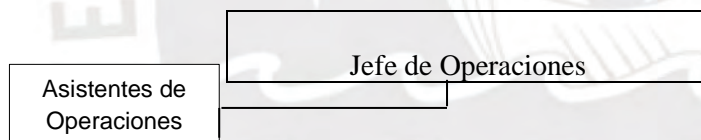
## 4. DE LAS FUNCIONES

---

- Monitorear los reportes de demanda y pedidos.
- Monitorear los reportes de almacén.
- Elaborar los informes de proveedores semanales.
- Dar soporte a las actividades encomendadas por el jefe de operaciones.

## 5. DEL ORGANIGRAMA

---



## 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

---

Secundaria	_____	F. Universitaria	<u>  X  </u>	Maestría	_____
Técnico	<u>  X  </u>	Prof. Universitario	_____	Doctorado	_____

Profesión requerida : Administración o Ingeniería Industrial

Experiencia requerida : Deseable 01 año en el área de operaciones de industrias madereras.

## 7. DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES

---

Estado Civil : Indiferente

Género : Indiferente

Edad : De preferencia entre 20 y 25 años.

## 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.

Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09: 00 am a 06:00pm.  
Sábados de 09:00 am a 01:00pm.

Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

## Supervisor de proveedores

### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

---

Depende de : Jefe de Operaciones

Dirige y supervisa a: No aplica

### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

---

Gestionar, monitorear y supervisar la eficiente operatividad y cumplimiento de los proveedores de Modular teniendo énfasis en aquellos proveedores considerados críticos para el negocio. Asimismo, buscar continuamente proveedores innovadores que se adecuen a las nuevas tecnologías y mecanismos lanzados en Modular.

### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

---

Repercute en otras áreas : Sí

Su difusión afecta a otras áreas : Sí

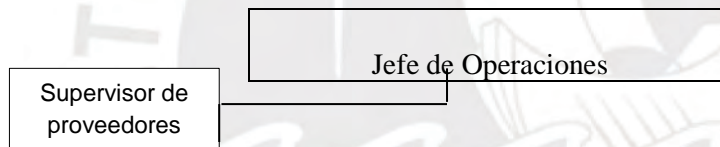
### 4. DE LAS FUNCIONES

---

- Visitar constantemente a los proveedores críticos del negocio y verificar la operatividad de las líneas de producción.
- Verificar los estándares de calidad de los proveedores.
- Generar los reportes de calidad de cada proveedor.
- Gestionar las órdenes de pedido a los proveedores, los contratos e incentivos a la producción.

### 5. DEL ORGANIGRAMA

---



### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

---

Secundaria	_____	F. Universitaria	<u>  X  </u>	Maestría	_____
Técnico	<u>  X  </u>	Prof. Universitario	_____	Doctorado	_____

Profesión requerida : Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica.

Experiencia requerida : Deseable 01 año en el área de operaciones de industrias madereras.

### 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

---

Estado Civil : Indiferente

Género : Indiferente

Edad : De preferencia entre 23 y 28 años.

### 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

---

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.

Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09:00 am a 06:00pm.  
Sábados de 09:00 am a 01:00pm.

Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.



## Supervisor de almacenes e instalación

### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

Depende de : Jefe de Operaciones

Dirige y supervisa a : Instaladores

### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar, monitorear y supervisar la eficiente operatividad del área de almacén e instalación de los pedidos. Anticiparse a las necesidades de stock y gestionar la entrega de los servicios post venta con enfoque total en el cliente.

### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

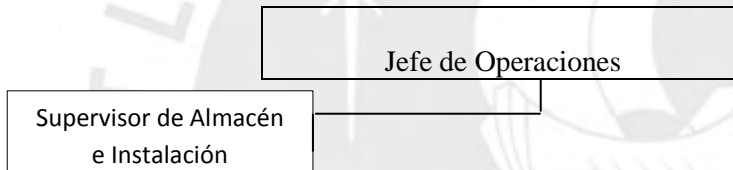
Repercute en otras áreas : Sí

Su difusión afecta a otras áreas : Sí

### 4. DE LAS FUNCIONES

- Monitorear el stock de seguridad de los insumos, herramientas y piezas.
- Solicitar ordenes de pedidos a los proveedores de acuerdo al stock y demanda.
- Programar las entregas e instalación de los pedidos.
- Verificar la calidad del producto final, empaque y correcta distribución al cliente.
- Gestionar los servicios post venta de mantenimiento de sistemas.

### 5. DEL ORGANIGRAMA



### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

Secundaria	<input type="checkbox"/>	F. Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Prof. Universitario	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

Profesión requerida : Profesional en Ingeniería Industrial o Mecánica.

Experiencia requerida : Deseable 01 año en el área de almacén de industrias madereras.

### 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Estado Civil : Indiferente

Género : Indiferente

Edad : De preferencia entre 23 y 28 años.

### 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Modalidad de contratación : Contrato según incremento de actividad.

Horario de trabajo : Lunes a Viernes de 09: 00 am a 06:00pm.  
Sábados de 09:00 am a 01:00pm.

Calificación del personal : Calificado como Fiscalización.

## Instalador

### 1. DE LA DEPENDENCIA Y RELACIONES ORGANIZATIVAS

Depende de \_\_\_\_\_ : Supervisor de Almacén e Instalación

Dirige y supervisa a \_\_\_\_\_ : No aplica

### 2. DE LA MISIÓN DEL PUESTO

Realizar la programación asignada de instalación de las soluciones, con un servicio destacado y enfoque total en el cliente.

### 3. DE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA

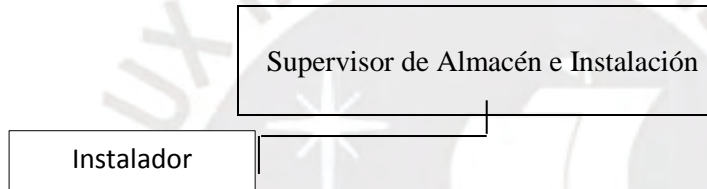
Repercute en otras áreas \_\_\_\_\_ : Si

Su difusión afecta a otras áreas \_\_\_\_\_ : Si

### 4. DE LAS FUNCIONES

- Apoyar en las actividades de almacenaje.
- Ejecutar la instalación, explicación de uso y mantenimiento de la solución.
- Realizar los servicios post venta de mantenimiento de soluciones.
- Despejar todas las dudas del cliente en cuanto a funcionalidad y mantenimiento.

### 5. DEL ORGANIGRAMA



### 6. DEL NIVEL EDUCATIVO

Secundaria	<u>  X  </u>	F. Universitaria	<u>      </u>	Maestría	<u>      </u>
Técnico	<u>  X  </u>	Prof. Universitario	<u>      </u>	Doctorado	<u>      </u>

Profesión requerida \_\_\_\_\_ : No aplica

Experiencia requerida \_\_\_\_\_ : Deseable 06 meses en el ensamblaje de muebles de madera y metal.

### 7. DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Estado Civil \_\_\_\_\_ : Indiferente

Género \_\_\_\_\_ : Indiferente

Edad \_\_\_\_\_ : De preferencia entre 23 y 28 años.

### 8. DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Modalidad de contratación \_\_\_\_\_ : Contrato según incremento de actividad.

Horario de trabajo \_\_\_\_\_ : Turno Mañana/Turno tarde de acuerdo a programación

Calificación del personal \_\_\_\_\_ : Calificado como Fiscalización

## ANEXO T: Programa de Inducción Modular

**Tabla T1: Programas de Inducción - Modular**

	Información general de la empresa	Productos y enfoque de solución de problemas de espacios	Atención al cliente	Procesos clave	Confidencialidad de la información	Políticas laborales
Jefe de Operaciones	X	X	X	X	X	X
Asistentes	X	X			X	X
Supervisor de Proveedores	X	X		X	X	X
Supervisor de Almacén y distribución	X	X	X	X	X	X
Vendedores	X	X	X	X	X	X
Jefe de marketing y ventas	X	X	X	X	X	X
Instaladores	X	X	X	X	X	X

Cada tema de inducción abarcaría lo siguiente:

- Información general de la empresa.- En este punto se presentará formalmente a la empresa; se comunicará la misión, visión y valores; diferenciación y los objetivos.
- Productos y enfoque de solución de problemas de espacios.- Se detallará las líneas de productos que maneja la empresa y se explicará el enfoque de solución de problemas.
- Atención al cliente.- Se proporcionará los lineamientos que la empresa busca para la atención de los clientes. Se tratarán temas de gestión de reclamos, sugerencias, garantías entre otros temas.
- Procesos clave.- Se detallará cada uno de los procesos clave de la empresa haciendo énfasis en el proceso de diseño y mecanismos, producción y control de la calidad.
- Confidencialidad de la información.- Se destacará la importancia de la confidencialidad de la información en los colaboradores.
- Políticas laborales.- Se informará acerca de los seguros sociales y los beneficios que otorgará la empresa al colaborador así también el reglamento interno de trabajo, el reglamento de seguridad y salud en el trabajo y las políticas y normas de comportamiento.

## ANEXO U: Costo del Personal

Tabla U1: Planilla Mensual Modular

PERSONAL EN PLANILLA en (S/) con IGV													
PERSONAL	Nº DE TRAB	REM. BASIC A MENSUAL S/.	GRATIFICACIÓN (2)	CTS (1)	ESSALUD (9%)	REM SEM. S/.	HRS . SEM	REM. HORA S/.	HORAS EXTRAS		TOTAL REM. MENSUAL S/.	RR.HH MENSUAL POR TRABAJADOR S/.	TOTAL RR.HH MENSUAL
									Hrs.	Monto mensual S/.			
Gerente General	1	7,000	583	292	630	1,750	48	36			7,000	8,505	8,505
Auxiliar	3	1,400	117	58	126	350	48	7			1,400	1,701	5,103
Jefe de Marketing y Ventas	1	5,000	417	208	450	1,250	48	26			5,000	6,075	6,075
Vendedor	3	750	63	31	68	188	48	4	72	1,406	1,219	1,380	4,140
Jefe de Operaciones	1	5,000	417	208	450	1,250	48	26			5,000	6,075	6,075
Supervisor	2	3,500	292	146	315	875	48	18			3,500	4,253	8,505
Instalador	2	1,100	92	46	99	275	48	6	8	229	1,215	1,451	2,902
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>										<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b> <b>29,439.58</b>	<b>S/.</b> <b>41,305.17</b>

**Figura U2: Resumen del Gasto Anual de Personal**

**RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL POR AÑO**  
en (S/.) sin IGV

12

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gerente General	S/ 14,415.25	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53
Jefe de Operaciones	S/ 10,296.61	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66
Jefe de Marketing y Ventas (Sueldo)	S/ 10,296.61	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66	S/ 61,779.66
Auxiliar	S/ 51,894.92	S/ 51,894.92	S/ 51,894.92	S/ 51,894.92	S/ 51,894.92	S/ 51,894.92	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53
Vendedor	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69	S/ 42,101.69
Supervisor	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 86,491.53	S/ 129,737.29	S/ 129,737.29	S/ 129,737.29	S/ 129,737.29	S/ 129,737.29
Instalador	S/ 29,513.56	S/ 29,513.56	S/ 29,513.56	S/ 29,513.56	S/ 29,513.56	S/ 29,513.56	S/ 59,027.12	S/ 59,027.12	S/ 59,027.12	S/ 59,027.12	S/ 59,027.12
<b>TOTAL PERSONAL FIJO</b>	<b>S/ 35,008.47</b>	<b>S/ 420,052.54</b>	<b>S/ 420,052.54</b>	<b>S/ 420,052.54</b>	<b>S/ 420,052.54</b>	<b>S/ 420,052.54</b>	<b>S/ 527,408.47</b>	<b>S/ 527,408.47</b>	<b>S/ 527,408.47</b>	<b>S/ 527,408.47</b>	<b>S/ 527,408.47</b>
Vigilante	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12
Operario limpieza	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12	S/ 7,627.12
Contador	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24	S/ 15,254.24
<b>TOTAL PERSONAL TERCERIZADO</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>	<b>S/ 30,508.47</b>
Canasta navideña	S/ 2,754.24	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69
Cumpleaños Feliz (torta y almuerzo)	S/ 2,203.39	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 4,406.78	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69	S/ 6,101.69
Fondo Sonrisas	S/ 1,694.92	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29	S/ 4,237.29
Programa creo y mejorando mi hogar	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46	S/ 847.46
Actividades de Integración	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19
<b>TOTAL OTROS GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>S/ 8,771.19</b>	<b>S/ 15,169.49</b>	<b>S/ 15,169.49</b>	<b>S/ 15,169.49</b>	<b>S/ 15,169.49</b>	<b>S/ 15,169.49</b>	<b>S/ 18,559.32</b>	<b>S/ 18,559.32</b>	<b>S/ 18,559.32</b>	<b>S/ 18,559.32</b>	<b>S/ 18,559.32</b>
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>S/ 35,008.47</b>	<b>S/ 459,332.20</b>	<b>S/ 465,730.51</b>	<b>S/ 465,730.51</b>	<b>S/ 465,730.51</b>	<b>S/ 465,730.51</b>	<b>S/ 576,476.27</b>	<b>S/ 576,476.27</b>	<b>S/ 576,476.27</b>	<b>S/ 576,476.27</b>	<b>S/ 576,476.27</b>

## ANEXO V: Evaluación del desempeño

Se realizará en base al Método tradicional: escala gráfica (I.Chiavenato) el cual consta del formulario descrito a continuación.

**Tabla V1: Método tradicional de Chiavenato**

Factores	Óptimo	Buena	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

## ANEXO W: Programas de Motivación - Modular

Los programas que se manejarán a lo largo del tiempo son los siguientes:

**Tabla W1: Detalle de programas de motivación**

Tipo de Programa	Nombre del Programa	Dirigido a:
Identificación, Motivación e Integración	Cumpleaños Feliz	Colaboradores
	CREO	Colaboradores
	Dulce Navidad	Colaboradores y familia
	Mejorando mi hogar	Colaboradores
Autorrealización	Fondo Sonrisas	Colaboradores y familia

Dichos programas serán medidos a través de la medición del clima laboral así como indicadores propios.

- Cumpleaños Feliz

Este programa consistiría en reconocer el cumpleaños del colaborador de la siguiente manera:

- a) Se obsequiará una torta para cada colaborador el día de su cumpleaños.
- b) También se obsequiará un vale de consumo de S/.50 el mismo que será entregado en una celebración con toda la empresa presente.
- c) Se le permite terminar su jornada laboral a la hora de su refrigerio.

Esto contribuye con el fortalecimiento de la relación de nuestros colaboradores con la empresa, ya que se demuestra la importancia del colaborador para esta. Asimismo, se refuerzan los lazos de integración en el equipo y se propician canales de comunicación.

- Dulce Navidad

Esta actividad consiste en un compartir el cual será un almuerzo junto con todos los colaboradores. Se entregarán las canastas navideñas y se realizará un intercambio de regalos. Adicionalmente se compartirá con todo el personal los avances del negocio y los planes a futuro. Dicho evento se llevaría a cabo el tercer sábado del mes de diciembre.

El objetivo de este evento es crear lazos de compañerismo y amistad y generar una mayor identificación entre los colaboradores, la empresa y su cultura.

- CREO

Este programa busca motivar al personal invocando a su creatividad e ingenio, buscando su aplicación a una solución, producto, proceso o iniciativa que tenga un impacto directo en la organización, agregándole valor.

El programa se desarrollará de la siguiente forma, cualquier colaborador de la empresa ya sea de forma individual o grupal puede presentar a mediados y fin de año un proyecto para su potencial realización.

Aquel proyecto que luego de ser evaluado, logre convertirse en una innovación para la empresa, se hará beneficiario de un bono de S/. 500 nuevos soles, además de ser aplicado.

Con ello se busca motivar a los colaboradores a alinearse con el objetivo principal de la empresa, además de encontrar continuamente nuevas soluciones.

- Programa Mejorando Mi Hogar.

Este programa busca apoyar a nuestros colaboradores obsequiándoles un módulo para su hogar a fin de mejorar su calidad de vida y demostrar la funcionalidad de nuestras soluciones dentro del hogar de nuestro personal. El sorteo será realizado el día del trabajador entre todos los colaboradores.

De esta manera se busca incluir dentro de la experiencia del producto y el servicio a nuestro personal, identificándolo aún más con la compañía.

- Fondo Sonrisas

Este programa busca contribuir con el desarrollo personal o profesional de nuestros colaboradores. El mecanismo de este programa es que en el mes de Julio se recibirían cartas enviadas por nuestros colaboradores en donde ellos expongan un sueño a cumplir ya sea en el ámbito personal como profesional dicha carta será evaluada y la ganadora del sueño será la seleccionada para que se le cumpla. El fondo máximo para este sueño es S/. 2,000.

El cronograma en el que realizarían los programas son:



**Tabla W2: Cronogramas de actividades de motivación**

Tipo de Programa	Nombre del Programa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Identificación, Motivación e Integración	Cumpleaños Feliz												
	CREO												
	Dulce Navidad												
	Mejorando mi Hogar												
Autorrealización	Fondo Sonrisas												

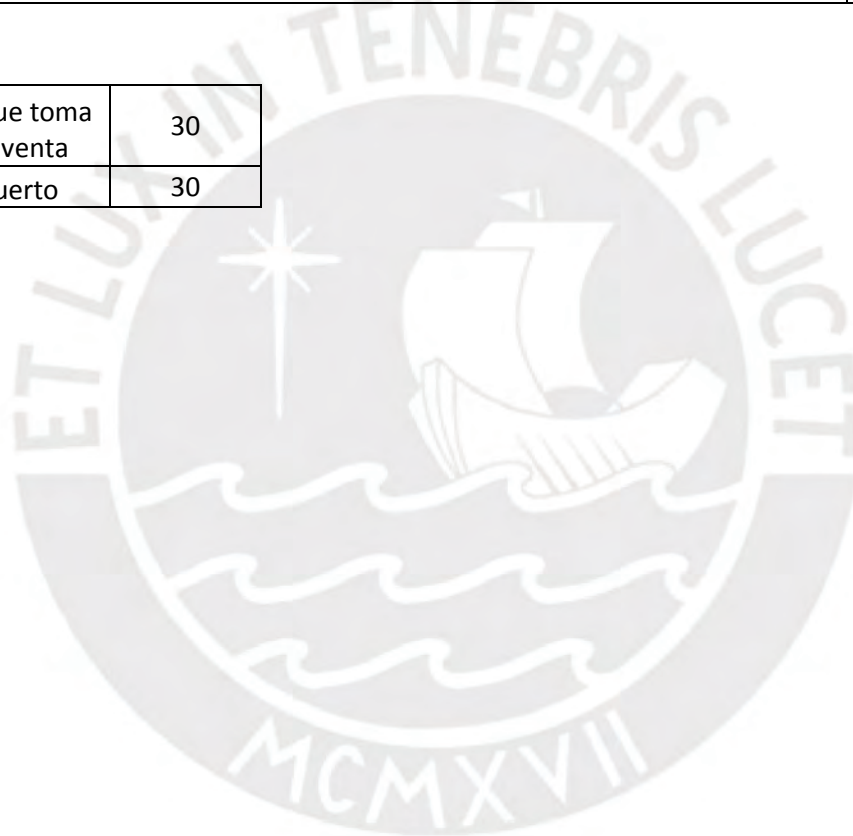


## ANEXO X: Análisis de la capacidad de venta de soluciones

**Tabla V1: Capacidad de venta de soluciones**

	Días Laborados	Horas	Minutos diarios	Ventas diarias	Ventas Semanal	Ventas Mensual	Ventas Anual
Ventas de soluciones por vendedor 1	6	8	480	8	48	240	2880
Ventas de soluciones por vendedor 2	6	8	480	8	48	240	2880
<b>Capacidad de venta de soluciones anual</b>							<b>5,760</b>

Minutos que toma cerrar una venta	30
Tiempo Muerto	30



## ANEXO Y: Análisis de Costos variables

A continuación se detallarán los costos unitarios variables por cada ítem.

**Figura Y1: Calculo de Costos Camas y módulos**

**CAMA HORIZONTAL/VERTICAL 1.5 PLZ**

Tipo de Cambio S/. 3.50

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 330.51	1	S/. 330.51	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 51.02	2	S/. 102.03	Inferro
Tarima metálica	S/. 57.37	1	S/. 57.37	Inferro
Listones pvc	S/. 4.09	10	S/. 40.93	Coplasa
Pistones de gas	S/. 18.66	2	S/. 37.31	Jiangsu Junhui Safety System Co., Ltd.
Manual	S/. 0.56	1	S/. 0.56	Pentagraf
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 568.72</b>	

**CAMA VERTICAL 2.0 PLZ**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 406.78	1	S/. 406.78	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 51.02	2	S/. 102.03	Inferro
Tarima metálica	S/. 60.34	1	S/. 60.34	Inferro
Listones pvc	S/. 4.09	10	S/. 40.93	Coplasa
Pistones de gas	S/. 18.66	2	S/. 37.31	Jiangsu Junhui Safety System Co., Ltd.
Manual	S/. 0.56	1	S/. 0.56	Pentagraf
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 647.96</b>	

**CAMA VERTICAL QUEEN**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 504.24	1	S/. 504.24	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 51.02	2	S/. 102.03	Inferro
Tarima metálica	S/. 66.53	1	S/. 66.53	Inferro
Listones pvc	S/. 4.09	10	S/. 40.93	Coplasa
Pistones de gas	S/. 18.66	2	S/. 37.31	Jiangsu Junhui Safety System Co., Ltd.
Manual	S/. 0.56	1	S/. 0.56	Pentagraf
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 751.60</b>	

**Figura Y2: Análisis del Costo promedio Ponderado del Módulo Genérico**

**COSTO PROMEDIO PONDERADO MODULO GENÉRICO**

		Frecuencia Encuestas	Frecuencia Re calculada
ESCRITORIO PLEGABLE	S/. 177.97	13.2%	11.5%
RACK PARA TELEVISIÓN	S/. 159.32	10.9%	9.5%
CAJONERA VERTICAL	S/. 165.25	7.3%	6.4%
ESTANTERIA	S/. 110.17	10.6%	9.2%
CLOSET	S/. 214.41	20.2%	17.6%
ORGANIZADOR DE ZAPATOS	S/. 177.97	15.9%	13.8%
ORGANIZADOR DE CARTERAS	S/. 194.92	12.6%	11.0%
VELADORES	S/. 152.54	nd	5.0%
TOCADOR	S/. 239.41	nd	8.0%
SOFA	S/. 245.76	9.3%	8.1%
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO</b>	<b>S/. 186.53</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Figura Y3: Calculo de Costo variable por modulo**

**ESCRITORIO PLEGABLE**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 144.07	1	S/. 144.07	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 33.90	1	S/. 33.90	Inferro
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 177.97</b>	

**RACK PARA TELEVISIÓN**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 135.59	1	S/. 135.59	N&I Cajamarca
Pistones de gas	S/. 11.86	2	S/. 23.73	Jiangsu Junhui Safety System Co., Ltd.
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 159.32</b>	

**CAJONERA VERTICAL**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 165.25	1	S/. 165.25	N&I Cajamarca
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 165.25</b>	

**ESTANTERIA**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 110.17	1	S/. 110.17	N&I Cajamarca
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 110.17</b>	

**CLOSET**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 165.25	1	S/. 165.25	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 49.15	1	S/. 49.15	Inferro
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 214.41</b>	

**ORGANIZADOR DE ZAPATOS**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 135.59	1	S/. 135.59	N&I Cajamarca
Sistemas metálicos	S/. 42.37	1	S/. 42.37	Inferro
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 177.97</b>	

**ORGANIZADOR DE CARTERAS**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 144.07	1	S/. 144.07	N&I Cajamarca
Sistemas elasticos	S/. 38.14	1	S/. 38.14	Cytesa
Accesorios	S/. 12.71	1	S/. 12.71	Inferro
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 194.92</b>	

**VELADORES**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 152.54	1	S/. 152.54	N&I Cajamarca
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 152.54</b>	

**TOCADOR**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 177.97	1	S/. 177.97	N&I Cajamarca
Sistemas Led	S/. 44.49	1	S/. 44.49	Xiamen Guangpu Electronics Co., Ltd.
Espejo	S/. 16.95	1	S/. 16.95	Furukawa
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 239.41</b>	

**SOFA**

Materiales	Costo Unitario	Cantidad Requerida	Costo Total	Proveedor
Piezas de mobiliario	S/. 144.07	1	S/. 144.07	N&I Cajamarca
Tapizado	S/. 101.69	1	S/. 101.69	Tapicería Nico
<b>Costo Total</b>			<b>S/. 245.76</b>	

## ANEXO Z: Estado de Ganancias y Pérdidas Modular

Figura Z1: Estado de ganancias y perdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (en Nuevos Soles S/.)																				
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025									
Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
<b>VENTAS</b>		S/. 3,199,448	S/. 3,415,703	S/. 3,660,642	S/. 3,915,607	S/. 4,188,331	S/. 4,484,362	S/. 4,778,234	S/. 5,108,581	S/. 5,461,766	S/. 5,839,370									
<b>COSTO VARIABLE</b>		-S/. 1,727,680	-S/. 1,844,457	-S/. 1,976,722	-S/. 2,114,402	-S/. 2,261,671	-S/. 2,421,526	-S/. 2,580,214	-S/. 2,758,599	-S/. 2,949,317	-S/. 3,153,221									
Costo Variable de Producción		-S/. 1,708,244	-S/. 1,823,707	-S/. 1,954,484	-S/. 2,090,614	-S/. 2,236,227	-S/. 2,394,283	-S/. 2,551,187	-S/. 2,727,565	-S/. 2,916,137	-S/. 3,117,746									
Costo Variable de Personal		-S/. 19,437	-S/. 20,750	-S/. 22,238	-S/. 23,787	-S/. 25,444	-S/. 27,243	-S/. 29,028	-S/. 31,035	-S/. 33,180	-S/. 35,474									
<b>GASTO VARIABLE</b>	S/.	-117,956	S/.	-135,256	S/.	-154,851	S/.	-175,249	S/.	-197,066	S/.	-220,749	S/.	-244,259	S/.	-270,686	S/.	-298,941	S/.	-329,150
Alquiler Variable	S/.	-117,956	S/.	-135,256	S/.	-154,851	S/.	-175,249	S/.	-197,066	S/.	-220,749	S/.	-244,259	S/.	-270,686	S/.	-298,941	S/.	-329,150
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.</b>		S/. 1,353,812	S/. 1,435,990	S/. 1,529,068	S/. 1,625,957	S/. 1,729,594	S/. 1,842,088	S/. 1,953,761	S/. 2,079,295	S/. 2,213,508	S/. 2,356,999									
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %</b>		42%	42%	42%	42%	41%	41%	41%	41%	41%	40%									
<b>GASTOS FIJOS</b>																				
Gastos de Personal		-S/. 459,332	-S/. 482,533	-S/. 500,007	-S/. 518,180	-S/. 537,080	-S/. 657,344	-S/. 681,676	-S/. 706,980	-S/. 733,296	-S/. 760,665									
Gastos Operativos		-S/. 81,030	-S/. 81,487	-S/. 81,953	-S/. 82,429	-S/. 82,913	-S/. 83,406	-S/. 83,909	-S/. 84,421	-S/. 84,943	-S/. 85,475									
Alquileres		-S/. 216,610	-S/. 217,477	-S/. 218,347	-S/. 219,220	-S/. 220,097	-S/. 220,977	-S/. 221,861	-S/. 222,749	-S/. 223,640	-S/. 224,534									
Gastos de mantenimiento y seguros		-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195	-S/. 42,195									
Mant. de Maq. y Equipos		-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119	-S/. 7,119									
Promoción y Publicidad		-S/. 152,507	-S/. 186,695	-S/. 189,518	-S/. 192,557	-S/. 195,836	-S/. 199,261	-S/. 202,841	-S/. 206,582	-S/. 210,492	-S/. 214,577									
<b>SUB-TOTAL DE GASTOS PERMANENTES</b>	S/.	-958,793	S/.	-1,017,505	S/.	-1,039,139	S/.	-1,061,700	S/.	-1,085,239	S/.	-1,210,303	S/.	-1,239,601	S/.	-1,270,046	S/.	-1,301,684	S/.	-1,334,565
Depreciación y Amortización		-S/. 42,995	-S/. 42,995	-S/. 42,995	-S/. 42,578	-S/. 42,995	-S/. 38,365	-S/. 42,995	-S/. 42,578	-S/. 42,995	-S/. 42,578									
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>		-S/. 1,001,788	-S/. 1,060,500	-S/. 1,082,134	-S/. 1,104,277	-S/. 1,128,234	-S/. 1,248,668	-S/. 1,282,596	-S/. 1,312,623	-S/. 1,344,679	-S/. 1,377,143									
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		S/. 352,024	S/. 375,490	S/. 446,934	S/. 521,679	S/. 601,360	S/. 593,420	S/. 671,165	S/. 766,671	S/. 868,828	S/. 979,856									
Otros Ingresos		S/. 0	S/. 24,600	S/. 29,914	S/. 35,624	S/. 41,880	S/. 48,628	S/. 55,897	S/. 63,723	S/. 72,140	S/. 81,185									
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		S/. 352,024	S/. 400,090	S/. 476,849	S/. 557,303	S/. 643,240	S/. 642,047	S/. 727,063	S/. 830,394	S/. 940,968	S/. 1,061,041									
Impuesto a la Renta (28%)	S/.	-98,567	S/.	-112,025	S/.	-133,518	S/.	-156,045	S/.	-180,107	S/.	-179,773	S/.	-203,578	S/.	-232,510	S/.	-263,471	S/.	-297,092
<b>UTILIDAD NETA</b>		S/. 253,457	S/. 288,065	S/. 343,331	S/. 401,258	S/. 463,133	S/. 462,274	S/. 523,485	S/. 597,884	S/. 677,497	S/. 763,950									

## ANEXO AA: Indicadores del análisis económico

Figura AA1: Indicadores del análisis económico

TASA DE DESCUENTO (COK)	19.00%
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	<b>S/. 2,061,438.24</b>
TASA INTERNA DE RETORNO	71.54%
IR	5.41
Periodo de Recuperación	2.14
PUNTO DE EQUILIBRIO (SOLES)	S/. 2,367,514
PUNTO DE EQUILIBRIO (% SOBRE LAS VENTAS)	74%



## ANEXO AB: Análisis de la sensibilidad

**Figura AB1: Indicadores del análisis de la sensibilidad del precio**

TASA DE DESCUENTO (COK)	19.00%
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	<b>S/. 0.00</b>
TASA INTERNA DE RETORNO	19.00%
IR	1.00
Periodo de Recuperación	47.95
PUNTO DE EQUILIBRIO (SOLES)	S/. 2,903,789
PUNTO DE EQUILIBRIO (% SOBRE LAS VENTAS)	105%
Variación del precio	-13.7%

**Figura AB2: Indicadores del análisis de la sensibilidad de la cantidad**

TASA DE DESCUENTO (COK)	19.00%
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	<b>S/. 0.00</b>
TASA INTERNA DE RETORNO	19.00%
IR	1.00
Periodo de Recuperación	51.58
PUNTO DE EQUILIBRIO (SOLES)	S/. 2,253,094
PUNTO DE EQUILIBRIO (% SOBRE LAS VENTAS)	106%
Variación de la cantidad	-33.3%