

## MODELO DE NEGOCIOS “ESTILO DECO”

**Alumno: Felicitas Hirth**  
**Tutor: Mg. Liliana Fagre**

### RESUMEN

Este **plan de negocios** tiene como propósito analizar la viabilidad económica financiera de “Estilo Deco”, un emprendimiento dedicado a la comercialización de muebles de tipo estándar o diseñado y fabricado a medida.

Actualmente el problema identificado en el negocio atiende a la falta de identificación de **segmentos de clientes** y, en consecuencia, de adecuadas propuestas de valor para los mismos, generando incertidumbre en cuanto los resultados del emprendimiento. Por eso, para precisar la viabilidad del mismo, se efectuó una **investigación de mercado** para conocer más acerca del comportamiento de compra de los clientes, definir una propuesta de valor adecuada y analizar, posteriormente, su estructura de costos y fuentes de ingresos para determinar la **viabilidad económica financiera**.

El presente trabajo utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), siendo la encuesta y entrevista, las técnicas de investigación utilizadas. La encuesta fue realizada a 355 personas y difundida por redes sociales. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron dos segmentos potenciales de mercado: hombres y mujeres de 31 a 50 años y de 51 a 60 años, habitantes de la provincia de Tucumán. Ambos difieren en estilo de vida, hábitos de consumo, gustos, preferencias y hábitos de compra. Asimismo se realizó una entrevista al dueño para tener un mejor conocimiento sobre el emprendimiento, diagnosticar a partir de una análisis FODA; formular estrategias, siendo como rectoras, para su posterior implementación: la creación de una tienda online propia, un espacio de co-creación que permita al cliente participar del proceso de diseño y decoración de sus muebles.

A partir de toda la información recabada, se formuló la misión, visión y valores de Estilo Deco, y se diseñaron acciones comerciales futuras, dando un mayor énfasis a la contratación de una diseñadora de interiores e inauguración de un salón de ventas físico, junto con las estrategias anteriormente mencionadas.

Se desarrolló un plan operativo, dando un mayor énfasis a los servicios de atención al cliente ya que son parte de la propuesta de valor del emprendimiento. A partir de los análisis financieros efectuados, se pudo concluir que el proyecto resulta en una buena inversión con flujos de fondos positivos a lo largo de los 5 años proyectados.

**Palabras clave:** Plan de negocios - investigación de mercado - viabilidad económica financiera.



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	5
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
<b>5. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	6
<b>6. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	6
<b>6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	6
6.1.2 Problema .....	6
6.1.3 Objetivos:.....	6
6.1.4 Metodología.....	6
6.1.5 Desarrollo .....	7
<b>6.2 EL MERCADO</b> .....	8
<b>6.3 COMPAÑÍA</b> .....	8
<b>6.3.1 Misión, Visión y Valores</b> .....	9
• Orientación al cliente: Colocar al cliente como eje central de la empresa. ....	9
<b>6.3.2 Análisis FODA</b> .....	9
<b>6.4 COMPETENCIA</b> .....	11
<b>6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....	12
<b>7. PLAN COMERCIAL</b> .....	12
<b>8. PLAN OPERATIVO</b> .....	14
<b>8.1 Procesos productivos</b> .....	14
<b>8.2 Procesos clave: servicios pre y post venta</b> .....	15
<b>8.3 Necesidades de materia prima/materiales/insumos:</b> .....	15
<b>8.4 Maquinaria y equipos:</b> .....	16
<b>8.5 Edificio e instalaciones:</b> .....	16
<b>9. PLAN FINANCIERO</b> .....	16
<b>9.1 Financiación inicial</b> .....	16



---

<b>9.2 Estimación de costos variables</b> .....	17
<b>9.3 Estimación de las ventas</b> .....	17
<b>9.4 Estimación de los ingresos por ventas</b> .....	18
<b>9.5 Gastos en publicidad y promoción</b> .....	18
<b>9.6 Costos de mano de obra</b> .....	19
<b>9.7 Flujo de Fondos</b> .....	19
<b>10. CONCLUSIÓN</b> .....	19
<b>11. APÉNDICE</b> .....	211
<b>12. REFERENCIAS</b> .....	36



## **1. INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de este plan de negocios está enfocado en el emprendimiento conocido como “Estilo Deco” que comercializa muebles: sillas, mesas, banquetas, estanterías, bibliotecas, dessoires y armarios como así también juegos de comedor, living, salas de estar, entre otros. Ofrece sus servicios por medio de las redes sociales “Instagram” y “Facebook”, brindándole al cliente la posibilidad de efectuar el pedido en el momento que desee y considere conveniente. No obstante la opción virtual, en caso que el cliente lo necesite puede reunirse con el dueño para prueba del material y productos. El contacto personal puede realizarse en Estilo Personalizado: Se encuentra en la ciudad de San Miguel de Tucumán, ubicado en Mendoza 414 o en los locales de Velmart de San Miguel de Tucumán y Molipet SRT en la Banda del Río Salí.

Actualmente ofrece dos tipos de producto: por un lado, importa muebles de la ciudad de Buenos Aires ofreciendo un servicio post venta más estándar, tales como la instalación y posterior seguimiento de satisfacción al cliente, y por otro lado, se encarga de diseñar y fabricar a medida con materia prima internacional muebles de distintas líneas, ya sea línea hogar, bar, oficina, cocina, entre otros. El objetivo de este tipo de negocio es brindar productos de excelente calidad, pensados en llevar estética, innovación y funcionalidad a los distintos espacios de sus clientes, ofreciendo mayor valor mediante un servicio destacable por su atención. Además, fabricando a medida busca establecer un diálogo con el consumidor para comprender sus expectativas y necesidades individuales con respecto a la marca, pudiendo de esta manera co-crear en conjunto y ofrecer un producto diferenciado. De esta manera, el cliente no solo tiene la posibilidad de elegir de acuerdo a sus necesidades y deseos los muebles ya elaborados, sino también de participar de un proceso de diseño y decoración, sintiéndose creador de los objetos que van a formar parte de sus espacios.

## **2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

El propósito de desarrollar un plan de negocio se debe a la falta de identificación de segmentos de clientes y, en consecuencia, de adecuadas propuestas de valor para los mismos, generando incertidumbre en cuanto a la viabilidad económica financiera del emprendimiento.

Acompañando a dicho problema, se presentan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el/los potenciales segmento/s de mercado de Estilo Deco?
- ¿Cuáles son los hábitos de consumo, compra, gustos y preferencias de los potenciales clientes del emprendimiento?
- ¿Qué conocimientos son importantes aplicar para la realización del proyecto?
- ¿Es rentable el nuevo proyecto?



### **3. OBJETIVOS**

**Objetivo general:** Establecer un plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera del emprendimiento “Estilo Deco.”

**Objetivos específicos:** Para el desarrollo efectivo del plan de negocio serán necesarios:

- Indagar sobre los hábitos de consumo, compra, gustos y preferencias de los clientes para identificar segmentos de mercado.
- Determinar un plan comercial, operativo y económico-financiero para precisar la viabilidad del emprendimiento.

### **4. MARCO TEÓRICO**

En el marco teórico se exponen los siguientes conceptos:

**Plan de negocios:** Un plan de negocios es la pieza fundamental de cualquier organización para su óptimo funcionamiento, es un documento en el cual complementará el proyecto que tiene la empresa para gestionar e implementar recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de consumir la apertura de su empresa en las mejores condiciones de mercado y financieras.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa.

**Investigación de mercado:** Es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.

Philip Kotler, define la investigación de mercados como "*el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.*"

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es "*la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia*"

**Segmento de clientes:** Es un grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad.

**Viabilidad económica financiera:** La **viabilidad económica** de un proyecto empresarial pretende conocer si la actividad del mismo va a generar beneficios mediante una estimación pormenorizada de los costos fijos y variables; así como del precio de venta del producto o servicio. La **viabilidad financiera** permite evaluar, mediante métodos de valoración y selección de proyectos de inversión



tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de rentabilidad (TIR), la capacidad financiera de la empresa para producir el bien o servicio y determinar si la misma es rentable o no.

## **5. MARCO METODOLÓGICO**

El plan de negocios tendrá un enfoque mixto, ya que contiene datos tanto cualitativos como cuantitativos. Inicialmente, el plan de negocios se basará en un enfoque cualitativo con diseño investigación-acción para comprender y resolver la problemática específica vinculada a los clientes actuales y potenciales del emprendimiento y, en adición, aportar información para la correspondiente toma de decisiones. Posteriormente, por medio de un enfoque cuantitativo con diseño no experimental longitudinal de evolución de grupos, se confeccionará un flujo de fondos de la caracterización del mercado y propuesta, y por medio del análisis de indicadores financieros (VAN y TIR) se evaluará la viabilidad económica financiera del emprendimiento.

Dentro del marco cuantitativo, se utilizarán cuestionarios auto administrados, con preguntas cerradas y abiertas, tanto a clientes actuales como potenciales; y dentro del marco cualitativo, se realizarán entrevistas semi estructuradas al dueño del emprendimiento.

Como fuente de datos secundarios, se recabará información relevante de documentos sobre negocios relacionados al rubro, marketing, competencias emprendedoras, formulación y evaluación de proyectos, y libros de gestión de negocios para llevar adelante el modelo de negocios de manera eficaz.

## **6. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

**6.1.2 Problema:** Falta de identificación de segmentos de clientes y, en consecuencia, de adecuadas propuestas de valor para los mismos.

#### **6.1.3 Objetivos:**

1. Identificar los potenciales segmento/s de mercado para el negocio
2. Indagar sobre los hábitos de compra de muebles
3. Conocer el posicionamiento del emprendimiento y de la competencia
4. Indagar sobre cómo, cuándo, qué atributos son relevantes para las decisiones de compra de muebles

#### **6.1.4 Metodología**

La investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo las técnicas de investigación utilizadas:



- Entrevista en profundidad: donde se indagará para tener un mayor conocimiento del emprendimiento, en este caso se consultará al dueño.
- Encuesta: realizada a clientes actuales y potenciales para poder conocer sus preferencias y opiniones, asignando posteriormente valores numéricos a las declaraciones de los mismos.

### 6.1.5 Desarrollo

#### Datos primarios:

##### 1. Encuesta

La realización de la encuesta establece la base para obtener la información deseada para satisfacer los objetivos de la investigación de mercado. La misma fue implementada a través de la plataforma Google Forms y difundida por las redes sociales (Instagram y WhatsApp) durante 8 días. Posteriormente, se creó un archivo en Microsoft Excel, en donde se realizó un vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficas.

La encuesta se encuentra en el apéndice.

Luego del análisis de la información obtenida, se identificaron dos segmentos de mercado potenciales, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Hombres y mujeres de 31 a 50 años: Son personas con trabajo asalariado, de clase media-alta, que en su tiempo libre disfrutan salir con sus amigos, hacer deporte e ir de compras. Les encanta renovar los espacios de su hogar y, al momento de adquirir un mueble, les gusta formar parte del diseño para la fabricación del mismo, enfocándose en la “calidad”, “estética” y “funcionalidad”. El precio es un factor de escasa consideración, siempre y cuando el mueble cumpla con sus expectativas. Si bien su preferente canal de comunicación es la página web, consideran importante poder asistir al lugar físico para una atención personalizada.

Las personas tienen un gran conocimiento de Estilo Deco y, en consecuencia, un alto posicionamiento en este segmento de mercado.

Hombre y mujeres de 51 a 60 años: Son personas de trabajo asalariado, de clase media, que en su tiempo libre disfrutan hacer deporte y pasar tiempo con sus familiares. Efectúan la compra de muebles solo cuando lo consideran necesario, siendo indispensable la asistencia al lugar físico para ver y realizar la posterior compra del producto. Son personas grandes que, al comprar en pequeños periodos del año, buscan que sea “funcional”, de “bajo costo” y “calidad”.

Estilo Deco tiene un bajo posicionamiento debido a que el 76% de las personas desconocen el negocio.



## 2. Entrevista en profundidad

La entrevista con el dueño fue la primera técnica de investigación utilizada, para tener un conocimiento más profundo sobre el emprendimiento y de ese modo poder diagnosticar, de manera adecuada, la situación interna y externa del negocio.

La entrevista se presenta en el apéndice.

### **6.2 EL MERCADO**

El mercado en el que se encuentra Estilo Deco es el de la comercialización de muebles, ya sean de línea estándar y/o con diseños a medida.

El emprendimiento comenzó ofreciendo sus productos, sin tener identificado claramente su/s mercado/s meta.

Luego de la investigación de mercado realizada se lograron diferenciar a dos segmentos de clientes: mujeres y hombres de 31 a 50 años y de 51 a 60 años, ambos habitantes de las ciudades de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, provincia de Tucumán.

El primer segmento de mercado tiene un alto consumo de muebles. Son personas que buscan constantemente mejorar los espacios de su hogar, agregando su propia impronta que caracteriza la unicidad de sus ambientes.

El segundo segmento tiene un bajo consumo de muebles. Son personas que adquieren muebles por necesidad y, en consecuencia, tienen un comportamiento de compra poco frecuente.

Los productos ofrecidos por Estilo Deco tienen un alto potencial de crecimiento al poder adaptar sus muebles según las preferencias y gustos de cada cliente.

### **6.3 COMPAÑÍA**

Estilo Deco se inició el 15 de Mayo de 2019 conformado solo por su dueño con el propósito de brindar muebles fabricados a medida. Con el paso del tiempo, la demanda fue creciendo y, no solo se extendió su línea de productos con la incorporación de muebles estándar, sino también con la expansión del personal, constituido actualmente por:

- 3 personas que trabajan en el área de producción
- 1 licenciada en Comunicación y 1 estudiante de arquitectura, encargados del área de Marketing
- El dueño: Ingeniero mecánico encargado de: compras, ventas, planificación de la producción y tareas administrativas, entre otras, los impuestos.



### **6.3.1 Misión, Visión y Valores**

Con respecto a la misión, visión y valores del negocio, se formularon los mismos teniendo en cuenta la información obtenida en la investigación:

**Misión:** somos un emprendimiento dedicado al diseño, fabricación y comercialización de muebles de excelente calidad y sobresaliente servicio, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, superando constantemente sus expectativas y generando vínculos a largo plazo.

**Visión:** Ser una empresa líder del mercado de muebles en el Noroeste Argentino, ofreciendo productos y servicio de excelente calidad.

#### **Valores:**

- **Calidad:** Búsqueda de excelencia
- **Funcionalidad:** Asegurar que el producto funcione, bajo las condiciones especificadas.
- **Estética:** Proporcionar belleza, delicadez y elegancia.
- **Compromiso:** Responsabilidad y dedicación en nuestra labor, buscando una mejora continua permanente.
- **Trabajo en equipo:** Ofrecer un ambiente de colaboración que favorezca la contribución conjunta de los integrantes.
- **Educación:** Lograr en el personal crecimiento, desarrollo y afán de superación.
- **Orientación al cliente:** Colocar al cliente como eje central de la empresa.

### **6.3.2 Análisis FODA**

Para una mayor comprensión de la situación actual del emprendimiento, se utilizó para el diagnóstico de factores interno y externo el **análisis FODA**:

<b><u>Fortalezas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gran experiencia en el sector</li><li>- Calidad asegurada en los productos.</li><li>- Amplio catálogo de productos</li><li>- Innovación constante</li><li>- Atención personalizada</li><li>- Buena relación con proveedores</li><li>- Personalización de productos</li></ul>	<b><u>Debilidades</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mucho tiempo en la producción por la fabricación a pedido</li><li>- No posee tienda online propia</li><li>- No posee tienda física propia</li><li>- No se cuenta con un sistema para la administración en general del emprendimiento; todo se realiza de forma manual.</li></ul>
<b><u>Oportunidades:</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>



<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de compras por internet debido al aislamiento provocado por el COVID-19.</li><li>- Aumento de consumo de muebles a medida.</li><li>- Mercado mal atendido en muebles a medida.</li><li>- Tendencias favorables en el mercado: Aumento de demanda de mobiliario de oficina para el hogar debido al teletrabajo provocado por el COVID-19 y de muebles estilo industrial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inflación: Incremento en los costos y disminución del poder adquisitivo del cliente.</li><li>- Pandemia COVID: Dificultad en la importación de muebles estándar traídos desde Buenos Aires.</li><li>- Fuerte rivalidad con empresas fuertemente posicionadas en el mercado, tales como Remoar y Síntesis.</li></ul>
--	---

A partir de los factores identificados, se establecen las siguientes estrategias:

**Estrategia F-O:** Con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento en el mercado de muebles a medida, se busca ofrecer un espacio de co-creación que permita al cliente participar del proceso de diseño y decoración de sus muebles, ofreciendo un mayor valor mediante un servicio destacable por su atención.

**Estrategia D-O:** Crear una tienda online propia para satisfacer la demanda incremental provocada por el aislamiento establecido por la pandemia.

- Construir un sistema de administración para automatizar y mejorar la eficiencia de las operaciones, de manera que se brinde una atención más rápida y eficaz al cliente.

**Estrategia F-A:** Producir los muebles de línea estándar, debido a la gran experiencia en el sector, para así evitar las dificultades provocadas por la importación.

- Fomentar la innovación y mejora continua de los productos, buscando implementar constantemente nuevas tendencias y diseños que permitan diferenciarse de la competencia.

**Estrategia D-A:** Incorporar máquinas multifuncionales que permitan agilizar el proceso de producción y mejorar la eficiencia de las operaciones, lo que generaría menores costos de fabricación y, en consecuencia, un precio más bajo acorde a las necesidades del cliente.



---

Sobre la base de las estrategias identificadas, se establecen como prioritarias, para su posterior implementación, la creación de una tienda online propia y el espacio de co-creación con el cliente:

En el marco del crecimiento de la economía digital, la irrupción del coronavirus aceleró y terminó de instalar este proceso en la sociedad: el confinamiento ha modificado los hábitos de compra de los clientes, llevando a los consumidores a adquirir productos con mayor frecuencia a través de internet e impulsando las ventas de comercio electrónico. De esta manera, para estar a la altura de las circunstancias, Estilo Deco tendrá que crear una tienda online propia para así poder sumergirse en el mercado digital y satisfacer la demanda incremental provocada por la pandemia. Otro aspecto que está revolucionando al mercado de los muebles es el del diseño y fabricación a medida: los clientes cada vez más demandan, al momento de adquisición de un mueble, participar de una experiencia que le permita añadir su propia impronta a la fabricación de sus productos con el objetivo de agregar unicidad a sus ambientes. Es por eso que se busca que el cliente tenga la posibilidad de participar en los procesos de diseño y decoración, pudiendo de esta manera co-crear con el negocio y recibir un producto diferenciado y adaptado a sus necesidades.

#### **6.4 COMPETENCIA**

Con respecto a la venta de muebles estándar, se destacan como competidores directos “Síntesis” y “Remoar”. Este último tiene alta participación en ambos segmentos de mercado: 96% de las personas de 31 a 50 años y 100% de las personas de 51 a 60 años conocen Remoar. Sin embargo, no fabrica muebles a medida ni brinda asesoramiento personalizado al cliente. “Síntesis” es poco conocido por personas de 31 a 50 años (32%) y, a pesar que tiene un mayor posicionamiento en personas de 51 a 60 años (66%), ofrece solamente muebles de línea de oficina.

Con respecto al diseño y fabricación de muebles a medida, se identifican como competidores directos “D+d diseño y decoración” y “BRB muebles”. Sin embargo, no son considerados una fuerte amenaza para el emprendimiento al no ser conocidos por ambos segmentos de mercado.

Existen otros competidores tales como los carpinteros, arquitectos, casas de decoración, tiendas boutique de muebles y locales como “Easy” y “Maxihogar”. Sin embargo, no tienen una posición dominante en el mercado como los competidores previamente analizados.



## **6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Estilo Deco ofrece a sus clientes y potenciales clientes dos líneas de productos: muebles de línea estándar importados de la ciudad de Buenos Aires, y muebles diseñados y fabricados a medida con materia prima internacional. La diversidad de productos es muy amplia: desde sillas, mesas, banquetas, estanterías, bibliotecas, dessoires y armarios hasta juegos de comedor, living, salas de estar y cocina.

Una ventaja competitiva que otorga valor, en la compra de productos del cliente, es el servicio que ofrece:

- Para los muebles estándar, ofrece servicios post venta tales como la instalación y posterior seguimiento de satisfacción al cliente.
- Para los productos a medida, busca establecer un diálogo con el consumidor para comprender sus expectativas y necesidades individuales, pudiendo de esta manera co-crear y así ofrecer un producto diferenciado.

De esta manera, el cliente, no solo puede participar en la creación de sus propios muebles, sino también elegir productos elaborados que satisfagan sus expectativas y necesidades, siendo la atención al cliente un diferencial importante.

## **7. PLAN COMERCIAL**

Luego del análisis e interpretación de los resultados de la investigación, se evaluó la situación actual del emprendimiento y se establecieron las correspondientes acciones comerciales para mejorar su posicionamiento en el futuro.

### Producto

- **Situación actual:** Ofrece dos líneas de productos: muebles estándar y muebles diseñados, fabricados a medida.
- **Situación futura:** Se contratará una diseñadora de interiores para que, junto con el dueño, puedan brindar asesoría personalizada (diseño + fabricación) y muebles con diseño propio, ofreciendo un servicio customizado acorde a las expectativas y necesidades de los clientes. La oferta de muebles estándar se continuará realizando, pero en menor medida y a pedido, para no perder parte del segmento de clientes, de 51 a 60 años, que tienen preferencia por este tipo de productos.

### Precio

- **Situación actual:** El precio para la línea de productos estándar se establece mediante una investigación de los precios de venta de la competencia y posterior análisis en creadores de mercado tales como “Mercado Libre” y “Market Place de Facebook”. En base a estos criterios, se busca el mejor precio de venta a los clientes.



Para establecer el precio de venta de los muebles diseñados y fabricados a medida, se realiza un análisis teniendo en cuenta todos los costos incurridos: materia prima, mano de obra, flete, embalaje, entre otros. Además, el valor que el mueble entrega a un segmento de mercado determinado es el factor principal para establecer el precio. Es por eso que, no solo se tiene en cuenta el análisis de costos, sino también el valor percibido por el cliente.

- **Situación futura:** Al contratar a una diseñadora, se ofrecerá un mayor valor al cliente, al acompañarlo y asesorarlo en el proceso de co-creación del producto. Se hará un mayor énfasis en la estética, calidad y funcionalidad y, en consecuencia, se cobrará un precio más alto por el servicio de excelencia brindado y por un mayor valor percibido por el cliente.

Con respecto a la línea estándar se reemplazará la importación de muebles, eliminando todos los costos incurridos en dicha operación, por la fabricación a pedido. Se ofrecerá al cliente la posibilidad de seleccionar los materiales para la fabricación y hacer las modificaciones que considere oportunas. De esta manera, si bien sigue siendo estándar, el cliente puede agregar su propia impronta en la producción del mueble para los espacios de su hogar. Esto permite atraer y fidelizar a este segmento y mejorar el valor percibido por el mismo, considerándolo como un factor principal para la fijación de precios.

### Distribución

- **Situación actual:** Las ventas se realizan a través de las redes sociales “Instagram” y “Facebook”, donde se efectúa el primer acercamiento con el cliente. El mismo realiza el pedido y, una vez disponible el producto final, se organiza el envío a domicilio. La coordinación para prueba de materiales se efectúa por estos medios, en caso de considerarse necesario. Para eso, se ofrecen 3 establecimientos distintos para que el cliente seleccione el más conveniente. El dueño utiliza una oficina en cada establecimiento para la exhibición de materiales y determinados productos. Sin embargo, no es propietario de los espacios, los mismos son prestados sin cargo. En adición, no posee tienda física ni online propia.

En cuanto a logística, se hace uso de camiones propios de Molipet S.R.L para el envío de los muebles al cliente. El dueño, al trabajar para esa empresa y conocer al propietario, usa los medios de transporte de manera gratuita.

- **Situación futura:** Se creará una tienda online para tener un mayor alcance hacia los clientes potenciales. En la misma se ofrecerá toda la información necesaria (tipos de madera, materiales, colores) para que el cliente pueda construir su propio mueble o elegir modelos estándar pre establecidos.

Se abrirá un “showroom” o salón de ventas físico para tener un mayor alcance al público de 51 a 60 años. En adición, para el segmento de clientes restante, se



ofrecerá un excelente servicio y experiencia, donde pueda diseñar y co-crear su mueble con todos los elementos a su disposición.

Con respecto a la logística, se continuarán utilizando los camiones ofrecidos por Molipet S.R.L para evitar costos adicionales.

### Promoción

- **Situación actual:** Los medios de publicidad que se utilizan, por ser los únicos puntos de venta, son los anuncios pagos en Instagram y Facebook, siendo la fotografía fundamental para atraer al mercado. En cuanto a la promoción, se realizan sorteos y descuentos, en las redes sociales mencionadas, para aumentar el conocimiento de la marca, incrementar las ventas y atraer a nuevos consumidores. En adición, se efectúan juegos de preguntas y respuestas, en Instagram, para incrementar la interacción del cliente con la marca.
- **Situación futura:** Se establecerán descuentos sobre distintos productos de línea estándar, que se adjudicarán solamente al asistir al local físico, generando un mayor tráfico hacia el mismo y, en consecuencia, conocimiento del negocio. Además, se anunciará la apertura de la tienda física, por redes sociales, para generar un mayor tráfico hacia el local.

Se buscará posicionar el sitio web del emprendimiento en las búsquedas del usuario. De esta manera, con una estrategia SEM, se creará una campaña publicitaria, en la cual un usuario digite una búsqueda, la página web aparezca antes que los resultados orgánicos en forma de anuncio, siempre y cuando concuerde con la intención de búsqueda del cliente.

## **8. PLAN OPERATIVO**

Si bien los procesos de producción son críticos para la fabricación del producto, los mismos se explicarán brevemente, dando un mayor énfasis al servicio de atención al cliente ya que es parte de su propuesta de valor.

### **8.1 Procesos productivos**

Para la fabricación de los muebles, se efectúan los siguientes procesos:

- **Proceso de carpintería:** Se efectúa el corte de las placas de madera por medio de la seccionadora vertical/horizontal.
- **Proceso de tapa canto:** Se tapan los cantos, por medio de una máquina llamada “pegadora de canto”, una vez finalizado el corte de madera.



- **Proceso manual:** Se efectúa todo el armado del mueble, el mismo difiere dependiendo el tipo de producto. En este proceso se realizan diversas actividades tales como atornillado, herraje, encolado, perforado, entre otros. En caso que el mueble incluya piezas de hierro, se incluyen procesos adicionales tales como: proceso de hierro, pulido, fosfatizado, pintura y curado.

### **8.2 Procesos clave: servicios pre y post venta**

**Servicio pre venta:** El primer acercamiento con el cliente se genera cuando éste, a través de las redes sociales del negocio, consulta la disponibilidad o posible fabricación a medida de un mueble. Una vez iniciado el contacto, se brinda un número de teléfono al cliente por medio del cual entabla una conversación con el dueño. En la misma se coordina una reunión personal, la cual difiere dependiendo del tipo de producto que el cliente adquiera.

- **Muebles de línea estándar:** La reunión se efectúa para ultimar detalles, aclarar cualquier duda o preocupación, coordinar la entrega y posterior servicio post venta. El contacto personal se realiza en el local que el cliente considere más conveniente.
- **Muebles diseñados y fabricados a medida:** La reunión se realiza preferentemente en la casa del cliente, en la cual, el dueño busca establecer un diálogo para comprender sus expectativas y necesidades. Luego, analiza el espacio, donde se busca incorporar el mueble, y toma las medidas correspondientes para luego ofrecer diversas opciones al cliente. Se le brinda catálogos de materiales, paletas de colores y toda la información necesaria para que, junto con la experiencia del dueño y creatividad del cliente, se realice el diseño final del mueble. Para finalizar, se informa la fecha de entrega y posterior servicio post venta.

**Servicio post venta:** Para ambos tipos de producto, se envía el mueble al domicilio del cliente y se efectúa la instalación correspondiente. En caso que el cliente quiera efectuar alguna modificación, se realizan los cambios pertinentes y se vuelve a realizar la instalación. Posterior a la entrega del mueble, se efectúa un seguimiento continuo de satisfacción al cliente con el objetivo de fidelizar al mismo y brindar la mejor experiencia posible: se busca resolver todas sus dudas, vía “WhatsApp Business”, así como cualquier problema relacionado con su pedido. En adición, por medio de las redes sociales, se ofrece continuamente muebles que puedan complementar la primera compra del cliente y, en caso de lanzar sorteos y ofrecer descuentos, se lo informa por medio de mensajes directos.

### **8.3 Necesidades de materia prima/materiales/insumos:**

Para la fabricación de los muebles, los principales materiales que se necesitan son madera y hierro. Con respecto a los insumos de fabricación, Estilo Deco hace uso



de tornillos, manijas, correderas, barrales, bisagras y cualquier otro tipo de herraje, dependiendo del tipo de producto.

Los proveedores de madera son Maderno y Corralón Aconquija mientras que los proveedores de hierro son Emi S.R.L y Hierro Knorr.

Para la importación de muebles estándar, los mismos son adquiridos a los siguientes proveedores:

- Tisera muebles
- Rossi equipamientos
- Rolic
- House Mobel

#### **8.4 Maquinaria y equipos:**

Los equipos necesarios para la producción de muebles son:

- Seccionadora vertical/horizontal
- Máquina de corte sensitiva
- Amoladora
- Máquina de pintura en polvo
- Agujereadora múltiple
- Horno de convección
- Máquina pegadora de canto
- Máquina de soldadura MIC
- Atornilladora

#### **8.5 Edificio e instalaciones:**

Toda la producción se realiza en Molipet SRL, ubicado en Banda del Río Salí. La instalación es utilizada sin cargo ya que el dueño del emprendimiento conoce al propietario y trabaja para su empresa.

### **9. PLAN FINANCIERO**

En esta etapa se recogió toda la información económica y financiera relacionada con el proyecto. Se analizó la situación actual de Estilo Deco y se proyectó un flujo de fondos a cinco años para poder estudiar la viabilidad económica-financiera del emprendimiento. Dichas proyecciones se basaron en la apertura de un local físico, creación de página web e incorporación de una diseñadora.

#### **9.1 Financiación inicial**

En primera instancia se tuvieron en cuenta los recursos existentes del emprendimiento. Éste cuenta con una amplia gama de máquinas, necesarias para el desarrollo de sus actividades diarias: Seccionadora vertical/horizontal, Máquina de corte sensitiva, Amoladora, Máquina de pintura en polvo, Agujereadora múltiple,



Horno de convección, Máquina pegadora de canto, Máquina de soldadura MIC, Atornilladora y Seccionadora de banco, estimando una inversión total de \$4.487.000.

Se estimaron como recursos a adquirir para la ejecución del proyecto: 3 computadoras de escritorio, 2 aires acondicionados y mobiliarios tales como escritorios, mesas, pantallas y bibliotecarios, estimando una inversión total de \$620.000. En adición, se consideró una inversión de \$581.000 en capital de trabajo para el inicio del proyecto. La misma conforma la materia prima necesaria para la fabricación de muebles a exhibir en la tienda física: Placas MDF de manera, Hierros estructurales, correderas, manijas, bisagras, minifix y regatones.

### **9.2 Estimación de costos variables**

Estilo Deco fabrica diversos muebles: sillas, mesas, banquetas, estanterías, bibliotecas, desoires y armarios como así también juegos de comedor, living, salas de estar, entre otros. Para la estimación de los costos variables, se procedió a seleccionar los productos de mayor volumen de ventas para el emprendimiento realizando los siguientes pasos:

1. Calcular la Contribución marginal unitaria de cada producto
2. Calcular la Contribución marginal total mensual de cada producto (CMg unitaria de cada producto x unidades vendidas en el mes).
3. Calcular el Porcentaje de Contribución marginal total mensual de cada producto.

A partir de la información relevada, se seleccionaron aquellos productos que representaron el 80% de la Contribución Marginal total mensual del emprendimiento. El resultado de este análisis condujo a la selección de los siguientes productos:

- Mueble Hollywood tipo 2
- Cocina Premium
- Mesa Industrial
- Bases de cama
- Juegos de Bar

Sobre los muebles seleccionados, se realizó un costeo supra variable considerando, como únicos costos de producción, la materia prima, siendo la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, gastos del periodo.

En cuanto a los costos indirectos de fabricación y de mano de obra, se presentarán en el análisis de Flujo de Fondos.

### **9.3 Estimación de las ventas**

La pandemia modificó los hábitos de compra de los clientes, llevando a los consumidores a adquirir con mayor frecuencia a través de internet e incrementando,



de esta manera, la demanda en el comercio electrónico. Sin embargo, existe gente que sigue comprando por los canales tradicionales como ser un local físico. En adición, gran parte de los consumidores demandan, cada vez más, espacios que les permitan participar de los procesos de diseño y decoración de sus propios muebles. Teniendo en cuenta esta información, junto con la apertura de un local físico, creación de una tienda online e incorporación de una profesional en diseño de interiores, se estimó que las ventas de Estilo Deco irán aumentando a lo largo de los años. Para la estimación de las ventas del año 1, se analizaron las ventas de los últimos 2 años de operación del emprendimiento y el impacto a generar por la incorporación de las acciones comerciales anteriormente mencionadas. Es por eso, que se considera un aumento del 60% en el primer año, siendo el de mayor incidencia por lo antes expuesto. Con respecto a los años 2, 3, 4 y 5 se estima un aumento de las ventas del 30%, 35%, 40% y 45% respectivamente, por el incremento en la inflación y el aumento clientes como consecuencia de estrategias de promoción y de publicidad para la atracción de nuevos clientes y retención y/o fidelización de los actuales.

#### **9.4 Estimación de los ingresos por ventas**

Para estimar el precio de venta, se investigó y estudió la trayectoria de los precios en los últimos dos años y se analizó el impacto generado por la contratación de un profesional en diseño de interiores. Asimismo, se tuvo en cuenta la inflación y la situación de la pandemia a la que la sociedad se enfrenta, considerando la promoción y publicidad como una causa adicional para el aumento porcentual estimado. Es por eso que se considera para el año 1, 2, 3, 4 y 5, un aumento porcentual anual en el precio de venta del 25%, 30%, 35%, 40% y 45% respectivamente sobre el precio actual del producto. Para estimar los ingresos por ventas, se multiplicó el precio de venta de cada unidad por las unidades vendidas estimadas.

#### **9.5 Gastos en publicidad y promoción**

Se establecerán descuentos sobre distintos productos, que se adjudicarán solamente al asistir al local físico. Esto permitirá generar un mayor tráfico hacia la tienda y, en consecuencia, un mayor conocimiento del negocio. Luego de una reunión con el dueño del emprendimiento, se estableció, como base para la estimación del costo, un 10% sobre el precio de venta estimado de cada uno de los productos en los próximos 5 años. Con la misma finalidad, se efectuará 1 sorteo cada dos meses sobre productos que rondan alrededor de \$10.000.

Se anunciará la apertura de la tienda física, por redes sociales, para generar un mayor tráfico hacia el local. Además, se publicitarán anuncios que permitan re direccionar al público, tanto a las páginas de las redes sociales como a la página web del emprendimiento, buscando promover su imagen para generar más ventas. Se realizarán doce anuncios pagos a lo largo del año.



Se buscará posicionar al sitio web en las búsquedas del usuario a través de Google ADS, destinando un presupuesto anual para el primer año de \$4.836. La campaña publicitaria será efectuada 4 veces al año.

Se consideró, para los años 2, 3, 4 y 5 un aumento porcentual en los gastos de promoción y publicidad de un 30%, 35%, 40% y 45% respectivamente. Para dicha estimación, se tuvo en cuenta la inflación acumulada del presente mes (Octubre) y año (2020).

### **9.6 Costos de mano de obra**

Se consideran tres operarios de producción como personal necesario para la fabricación de muebles. El sueldo de los mismos fue establecido luego de una reunión con el dueño del emprendimiento y posterior análisis del crecimiento de los sueldos del personal, en base al incremento en la inflación.

Del mismo modo, se tuvieron en cuenta desembolsos de dinero adicionales para: Pago del personal encargado del área de marketing, pago a diseñadora de interiores y retiros de socio fundador para gastos personales.

Al igual que en los gastos de promoción y publicidad, se tuvo en consideración el aumento en la inflación para el incremento porcentual anual en los desembolsos de dinero. En este caso se consideró para los años 2, 3, 4 y 5 un aumento similar a los de los ingresos por ventas.

### **9.7 Flujo de Fondos**

Se realizaron los Flujos de Fondos proyectados para los siguientes años, visualizando en los mismos los ingresos contra los egresos. Dentro de los costos fijos se consideran la mano de obra, anteriormente detallada, y costos indirectos de fabricación tales como electricidad, gas, agua, combustible, internet, entre otros. Además, se tiene en consideración el gasto de alquiler, página web y seguros.

Se tuvo en cuenta las depreciaciones de los activos, a partir de sus respectivos años de vida útil restantes, y un crédito de \$231.000, a realizar en el banco ICBC, a una tasa de interés anual del 64% con un total de 36 pagos. En adición, se incorporó en el análisis, los impuestos siendo los mismos Ganancias Netas Imponibles Anuales.

En base a los análisis financieros efectuados, VAN, TIR y período de repago, se puede concluir que el proyecto resulta en una buena inversión con flujos de fondos positivos a lo largo de los 5 años proyectados.

## **10. CONCLUSIÓN**

A partir de este plan de negocios se pudo identificar dos segmentos potenciales de mercado: hombres y mujeres de 31 a 50 años y hombres y mujeres de 51 a 60 años, habitantes de las ciudades de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena,



---

provincia de Tucumán. Ambos difieren en estilo de vida, hábitos de consumo, gustos, preferencias y hábitos de compra.

A partir de la entrevista con el dueño se pudo tener un mejor conocimiento acerca del emprendimiento y de ese modo diagnosticar de manera adecuada, la situación interna y externa del negocio. En base a dicho diagnóstico se formularon estrategias, identificando como rectoras para su posterior implementación: la creación de una tienda online propia y un espacio de co-creación que permitirá al cliente participar del proceso de diseño y decoración de sus muebles.

Con toda la información recabada, se formuló la misión, visión y valores de Estilo Deco, siendo estos los que identificarán al emprendimiento y ayudarán a alcanzar con éxito sus objetivos propuestos. Tomando en cuenta el plan comercial existente, se presentaron acciones comerciales futuras, dando un mayor énfasis a la contratación de una diseñadora de interiores e inauguración de un salón de ventas físico, junto con las estrategias anteriormente mencionadas.

Se desarrolló un plan operativo, incorporando los procesos productivos relevantes para la fabricación de muebles. Teniendo en cuenta la propuesta de valor del emprendimiento se dio mayor énfasis a los procesos de servicios de atención al cliente.

Por último, en base a los análisis financieros efectuados, se pudo concluir que el proyecto resulta en una buena inversión.



---

## APÉNDICE

### ENCUESTA

El tamaño de la muestra fue de 355 individuos, de los cuales el 59% (208) son mujeres y el 41% (147) son hombres.

El 59% de los encuestados vive en San Miguel de Tucumán, el 35% en Yerba Buena mientras que el 7% restante en otras localidades como ser Aguilares, Alderetes, Banda del Río Salí, Concepción, Las Talitas, Lastenia, Lunes, Monteros, Ranchillos y Tafí Viejo.

En término de edades, la mayor parte de los encuestados se concentra en el rango entre los 21 a 50 años de edad, reuniendo el 74% del total, el 15% son menores de 20 años mientras que el 11% restante se agrupa en el rango entre los 50 a 60 años de edad.

De un análisis posterior a los datos arrojados por la encuesta, se pudo inferir que las variables referentes a sexo y localidad no son determinantes para la interpretación y análisis de las preguntas. Esto se debe a que las respuestas no se ven condicionadas por esas variables. En consecuencia, se descartan como relevantes y se analizan las siguientes preguntas por rango de edad, siendo determinante para la segmentación de mercado.

- **Encuestados menores a 20 años**

Se entrevistaron a 55 participantes, siendo la totalidad de los mismos (100%) estudiantes que viven con los padres.

En cuanto a la decisión de compra de muebles, el 80% de los encuestados no efectúa la compra de los mismos, mientras que el 20% restante respondió afirmativamente. Sin embargo, se infiere que éstos últimos, al vivir con los padres y no tener un trabajo asalariado, no compran el producto. Es por eso que el segmento queda descartado para el análisis, al no ser considerados potenciales clientes para el negocio.

- **Encuestados de 21 a 50 años**

En este segmento de mercado se encuestaron a 259 personas. Las primeras preguntas relacionadas a ocupación, convivencia en el hogar y actividades en el tiempo libre, se efectuaron para conocer más al encuestado y, en consecuencia, tener más claro los resultados obtenidos.



Entre las participantes, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 41% son estudiantes
- 40% tienen trabajo independiente
- 19% tienen trabajo dependiente

En términos de ocupación, se encontró que el 59% de los encuestados poseen un trabajo asalariado, mientras que el 41% restante son estudiantes perteneciendo, la totalidad de los mismos, al rango de edad de 21 a 30 años.

La composición de las respuestas a la pregunta con quien convive fue:

- 42% viven con los padres
- 23% viven solos/as
- 22% viven con hijos menores
- 13% viven con su pareja

Se encontró que el 42% de los encuestados viven con los padres siendo, la totalidad de los mismos, estudiantes pertenecientes al rango de edad de 21 a 30 años. Debido a esto, se infiere que es un mercado cuya decisión de compra depende de otra persona por lo que se obtendrá información de este segmento, pero en principio no serían potenciales clientes. En cuanto al resto de los participantes, el 23% vive solo/a y el 22% con hijos menores mientras que el 13% restante vive con su pareja. Esta información es de utilidad puesto que, dependiendo con quien conviven, pueden diferir las características de los muebles a demandar.



Fuente de elaboración propia

Las respuestas corresponden a los siguientes porcentajes:

- 42% salen con amigos



- 36% hacen deporte
- 19% salen de compras
- 3% ven series y películas
- 3% leen

Los resultados a la pregunta de opción múltiple, genérica, donde se da lugar a responder hasta 3 opciones máximo, respecto a qué actividades realiza en su tiempo libre mostraron que el 42% sale con amigos, el 36% realiza deporte, el 19% sale de compras y un 6% remarcó otras actividades a realizar tales como: ver series, películas, y leer. Esto permite relacionar que, debido a estos intereses y preferencias, llevan un determinado estilo de vida a tener en cuenta para la construcción de la estrategia comercial.



Fuente de elaboración propia

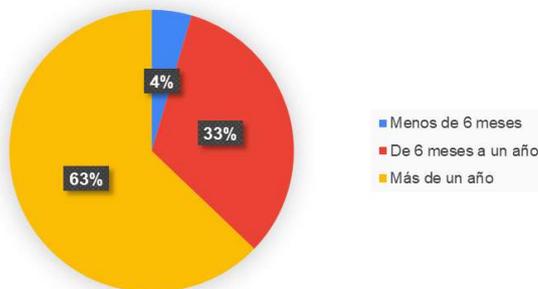
La composición de las respuestas es la siguiente:

- 77% adquieren muebles para el hogar
- 23% no adquieren muebles para el hogar
- 

En cuanto a la decisión de compra de muebles, el 77% de los encuestados efectúa la adquisición de los mismos, mientras que el 23% restante respondió negativamente. Esto es de utilidad para el negocio puesto que hay un mercado potencial por alcanzar y dependerá de las acciones comerciales que se realicen para atraer a los clientes y lograr posicionar a Estilo Deco.



**Figura 5: Frecuencia de compra**



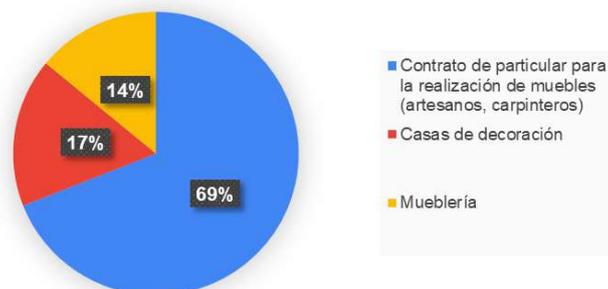
Fuente de elaboración propia

Las respuestas corresponden a la siguiente composición:

- 63% compran muebles con frecuencia mayor a 1 año.
- 33% compran muebles de 6 meses a un año
- 4% compran muebles con frecuencia menor a 6 meses

Esta pregunta se realiza a modo de conocer la frecuencia de compra de los clientes para, a partir de la información relevada, buscar la estrategia comercial más conveniente que permita atraer y retener a los mismos. Los resultados muestran que el 63% de los encuestados adquiere muebles con una periodicidad mayor a un año, el 33% de 6 meses a un año y mientras que el 4% restante compra con una frecuencia menor a 6 meses.

**Figura 6: ¿Dónde compra los muebles para su hogar?**



Fuente de elaboración propia

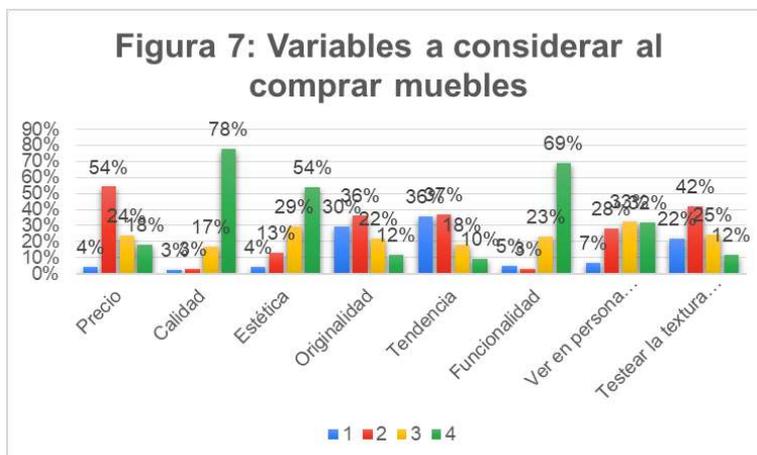
Las respuestas respecto a dónde compran los muebles se componen de la siguiente manera:

- 69% contratan particular para la realización de muebles.
- 17% asisten a casas de decoración.



- 14% asisten a mueblerías.

La mayor parte de los encuestados (69%), prefieren contratar a un particular para la realización de muebles. Esto permite entender que son personas que les gusta formar parte del diseño y fabricación de su propio mueble. Por otro lado, el 31% de los participantes prefieren asistir a un lugar y elegir el producto exhibido que considere más conveniente para su hogar, ya sea en casas de decoración o mueblerías. Esta información es de gran utilidad puesto que será considerada al momento de desarrollar las estrategias comerciales y lograr, de esta manera, un mayor alcance y conocimiento en el mercado.



Fuente de elaboración propia

Se les pidió a los participantes calificar, en una escala del 1 al 4, las variables que inciden, en mayor o menor medida, en la decisión de compra del producto (siendo 1 la menos relevante y 4 la más relevante).

Calidad, Estética y Funcionalidad fueron consideradas las variables con mayor incidencia en la decisión de compra por el 94%, 83% y 92% de los encuestados respectivamente. Con respecto al Precio, Originalidad y Tendencia, fueron consideradas de menor incidencia por el 58%, 66% y 72% respectivamente. Es por eso que se debe tomar “Calidad”, “Estética” y “Funcionalidad” como elementos diferenciadores de la marca y diseñar su propuesta de valor y conformación del servicio en base a estos aspectos que son los más valorados por los clientes.

En adición, el Precio, es considerado como una variable de menor incidencia en la decisión de compra de un mueble. Esta información deberá considerarse al momento de diseñar la estrategia y política de precios.



Fuente de elaboración propia

Las respuestas a las siguientes razones en porcentajes son:

- 64% compran por renovación
- 31% compran por necesidad
- 5% compran por Placer

De los datos se obtuvo que la mayor parte de los encuestados compran muebles por renovación, es decir, que la adquisición no se efectúa por una cuestión de necesidad, sino más bien porque el cliente quiere y desea el producto. Esta información, junto con los datos previamente analizados, permite corroborar cada vez más la frecuencia de consumo, el estilo de vida de los participantes que incide en sus demandas. Es por eso que se buscará lograr un mayor alcance hacia este segmento, mediante una estrategia comercial que permita atraer y retener adecuadamente a los clientes.

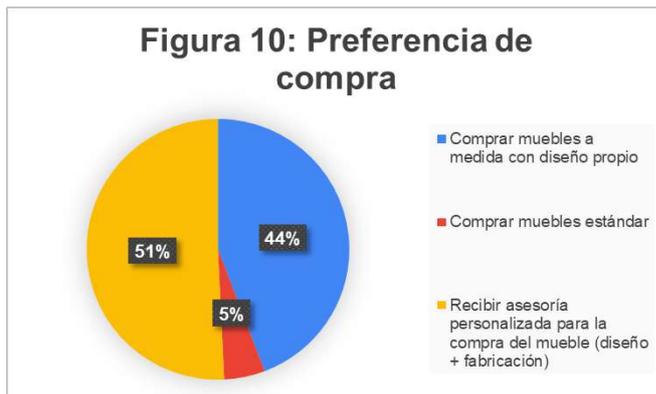
Se les preguntó a los encuestados sobre el conocimiento de diversos negocios. Los mismos respondieron de la siguiente manera:

- BRBR muebles: 81% no conoce y 19% si conoce
- Remoar: 6% no conoce y 94% si conoce
- Estilo Deco: 23% no conoce y 77% si conoce
- Síntesis: 68% no conoce y 32% si conoce
- D+d Diseño y Decoración: 78% no conoce y 22% si conoce

Los dos negocios de mayor re-conocimiento son Remoar y Estilo Deco. Por lo tanto, en términos de competencia, existe un solo negocio que ha logrado posicionarse en el mercado local. Sin embargo, éste no fabrica muebles a medida ni brinda asesoramiento personalizado al cliente. Esto es una gran oportunidad para que



Estilo Deco, por medio de estrategias de posicionamiento y comunicación, pueda competir directamente con este negocio y llegar a ese mercado potencial.



Fuente de elaboración propia

La composición de las respuestas de las personas encuestadas fue:

- 51% prefieren recibir asesoría personalizada para la compra del mueble (diseño + fabricación)
- 44% prefieren comprar muebles a medida con diseño propio
- 5% prefieren comprar muebles estándar

De los datos se obtuvo que más de la mitad de los encuestados optarían por recibir asesoría personalizada para la compra del mueble. En adición, un gran porcentaje mostró una cierta inclinación hacia muebles con diseño propio. Esta información es de utilidad puesto que permite descartar la compra y reventa de muebles estándar para la variable producto/servicio de la estrategia comercial; reforzando una propuesta de valor diferenciadora de la competencia.

La respuesta a la pregunta: “¿por qué medios prefiere efectuar la compra?” de las personas encuestadas fue:

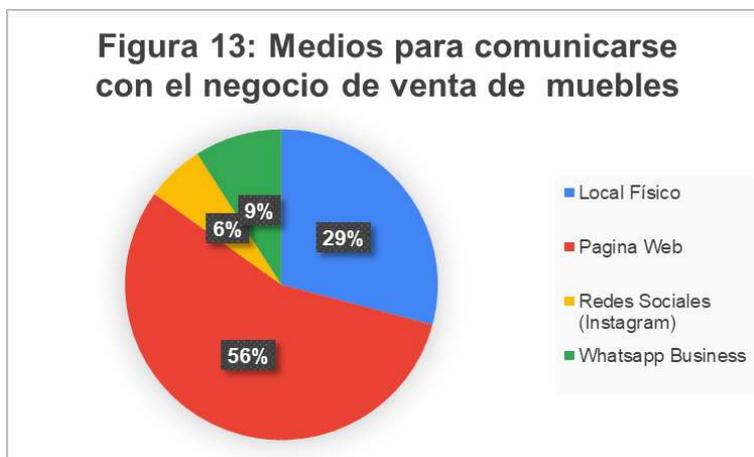
- 86% prefieren comprar de manera presencial
- 14% prefieren comprar de manera online

Los porcentajes obtenidos marcan la relevancia del lugar para atender a los clientes cuando buscan asesoría personalizada o muebles a medida con diseño propio. Debido a esto, se podrá trabajar en una fuerte estrategia para la instalación y diseño de un *showroom*, o salón de ventas, pensado para ofrecer un excelente servicio y



experiencia al cliente, donde pueda diseñar y co-crear su mueble con todos los elementos a su disposición.

Los resultados a la pregunta de opción múltiple, genérica, donde se da lugar a responder hasta 3 opciones máximo, respecto a la preferencia en el método de pago, mostraron que la mayor parte de los encuestados optaría por tarjeta de débito/crédito (65%), información de gran utilidad para el diseño de la estrategia y políticas de precios.



Fuente de elaboración propia

Los porcentajes de las respuestas son:

- 56% Página Web
- 29% Local Físico
- 9% WhatsApp Web
- 6% Redes Sociales (Instagram)

El medio de comunicación preferido es la página web. Esto demuestra el impacto que genera la tecnología en la comunicación y la relevancia que se le da en la actualidad. Es por eso que se debe considerar como una herramienta fundamental al momento de diseñar estrategias de vinculación, comunicación tanto para atraer como para retener a los clientes.

**Encuestados de 51 a 60 años.**



En este segmento de mercado se encuestaron a 42 personas. Entre los participantes se obtuvieron los siguientes resultados:

- 79% tienen trabajo independiente
- 21% tienen trabajo dependiente

En términos de ocupación, se encontró que la totalidad de los encuestados posee un trabajo asalariado, ya sea por trabajo independiente (79%) o dependiente, perteneciendo éste último al 21% restante.

En términos de convivencia en el hogar, la mayor parte de los encuestados (81%) viven con hijos mayores, mientras que el 19% restante convive con su pareja, solos/as o hijos menores. Esta información permite inferir que pueden variar las características, preferencias de los muebles requeridos por los clientes.



Fuente de elaboración propia

Los resultados respecto a las actividades que prefieren realizar en el tiempo libre son los siguientes:

- 42% hacen deporte
- 21% visitan nietos y familiares.
- 16% salen de compras
- 14% salen con amigos
- 7% ven series y películas

En su tiempo libre, gran parte de los encuestados realiza deporte (42%) y le gusta pasar tiempo con su familia (21%), sobre todo con sus nietos. Esto permite relacionar que son personas que le dan gran importancia al cuidado de su salud y a sus seres queridos. En adición a lo anterior y con el pequeño porcentaje de



participantes que optan por salir de compras (16%) se puede deducir que, en este segmento, la frecuencia de consumo es baja. Un 14% se reúne con amigos mientras que el 7% restante opta por caminar en su tiempo libre. Esta información es de utilidad para la construcción de una estrategia comercial adecuada a los intereses y preferencias de los consumidores.

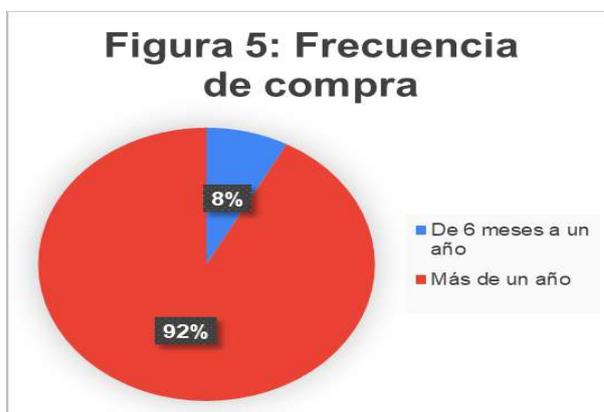


Fuente de elaboración propia

Las respuestas corresponden a los siguientes porcentajes:

- 90% adquieren muebles para el hogar
- 10% no adquieren muebles para el hogar

En cuanto a la decisión de compra de muebles, un alto porcentaje de los participantes (90%) adquiere muebles, a pesar de no ser consumidores frecuentes. Es por eso que se considera un mercado potencial por alcanzar.



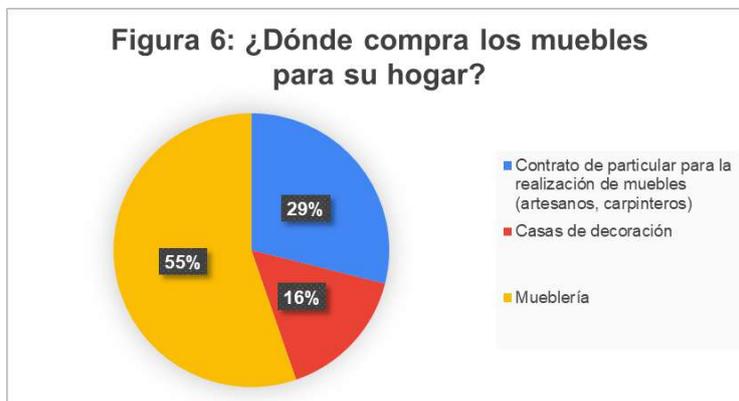
Fuente de elaboración propia

La composición de las respuestas es:



- 92% compran muebles con frecuencia mayor a 1 año.
- 8% compran muebles de 6 meses a un año

Casi el total de los encuestados compran con una frecuencia mayor a un año (92%). Esto permite entender que son personas que adquieren muebles cuando realmente lo necesitan o deben realizar algún cambio. Es por eso que, para atraer y retener a los clientes, se debería realizar un plan de fidelización. Si bien compran cada un largo periodo de tiempo se busca que, cuando lo hagan, Estilo Deco sea el primer negocio que aparezca en la mente del cliente.

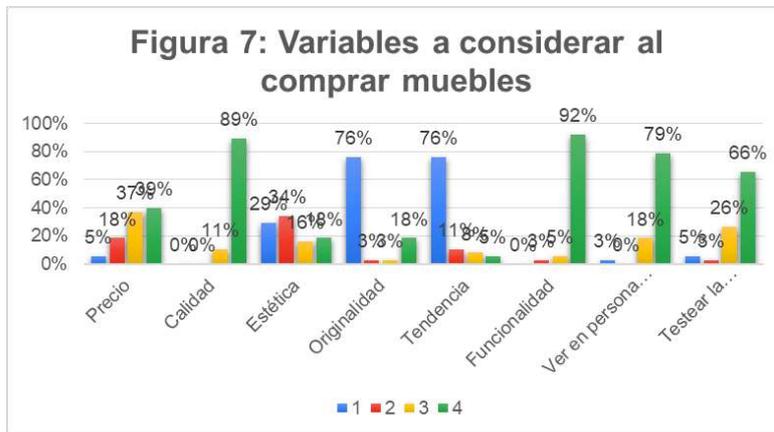


Fuente de elaboración propia

Las respuestas respecto a dónde compran los muebles se componen de la siguiente manera:

- 55% asisten a mueblerías.
- 29% contratan particular para la realización de muebles.
- 16% asisten a casas de decoración.

La mayor parte de los encuestados prefieren asistir a una mueblería por la compra del producto (55%). Esto permite entender que son personas que prefieren lo estándar por sobre el diseño propio y a medida, que no destinan un largo tiempo y dedicación a la adquisición del mueble sino que eligen aquel que consideren más conveniente para llevárselo inmediatamente. Por otro lado, el 29% de los participantes prefieren contratar un particular para la realización de muebles mientras que el 16% restante opta por las casas de decoración.



Fuente de elaboración propia

En relación a las variables que los encuestados consideran relevantes al momento de la compra, se observa la Calidad (100%), Funcionalidad (97%), el Precio (76%), la importancia de testear la textura de los materiales (92%) de los encuestados y poder ver los muebles en persona (97%). Con respecto a Originalidad, Tendencia y Estética, fueron consideradas variables de menor incidencia por el 79%, 87% y 63% de los encuestados.

A diferencia del anterior segmento de mercado, éste considera importante asistir a un lugar físico para ver los productos y efectuar una posterior compra. Son personas más grandes que, al comprar en pequeños periodos del año, buscan que sea funcional, de bajo costo y excelente calidad restándole importancia a la estética y características que hacen al producto único.



Fuente de elaboración propia

Las respuestas a las siguientes razones en porcentajes son:

- 82% compran por renovación



- 18% compran por necesidad

De los datos se obtuvo que la mayor parte de los encuestados compran muebles por necesidad. Esta información permite corroborar todas las inferencias anteriormente realizadas, afirmando que estos clientes solo compran en ciertas ocasiones y no por un deseo de decorar o renovar los espacios de su hogar. Es por eso que la forma de llegar al público será totalmente distinta a la del segmento anteriormente analizado.

En términos de competencia, existen dos negocios que han logrado posicionarse en el mercado local: Remoar con un conocimiento del 100% por parte de los encuestados y Síntesis con un 66%. Con respecto a BRB muebles (100%) y D+d Diseño y Decoración (97%) no tienen reconocimiento, por lo cual estos dos negocios no están presentes en la mente del consumidor.

Estilo Deco tiene un bajo posicionamiento debido al gran porcentaje de personas que desconocen el negocio. Es por eso que se debería, por medio de estrategias de marketing y publicidad, generar un mayor alcance hacia el mercado y, en adición, buscar un elemento diferenciador que permita competir y posicionarse de manera más eficiente.



Fuente de elaboración propia

La composición de las respuestas de las personas encuestadas es:

- 58% prefieren comprar muebles estándar
- 37% prefieren comprar muebles a medida con diseño propio
- 5% prefieren recibir asesoría personalizada para la compra del mueble (diseño + fabricación)



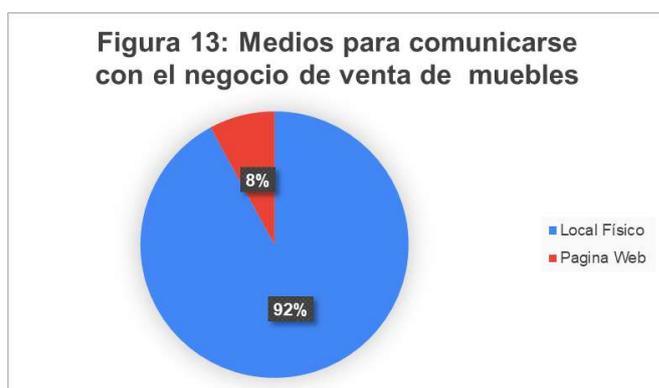
De los datos se obtuvo que más de la mitad (58%) de los encuestados prefieren la compra de muebles estándar, el 37% muebles a medida con diseño propio mientras que el 5% restante asesoría personalizada. Esta información es de utilidad puesto que permite considerar la compra y reventa de muebles estándar en la definición de la mezcla comercial.

En cuanto a los medios preferenciales para la realización de la compra, se encontraron los siguientes resultados:

- 95% prefieren comprar de manera presencial
- 5% prefieren comprar de manera online

Los porcentajes obtenidos marcan la relevancia del lugar para atender a los clientes. Esto se debe a la variable edad (51 a 60 años), ya que son personas que no tienen mucho apego con el internet y, por lo tanto, buscan medios tradicionales de compra. Es por eso que se considerará la apertura de un espacio físico, para tener mayor alcance a este público.

Los resultados a la pregunta de opción múltiple, genérica, donde se da lugar a responder hasta 3 opciones máximo, respecto a la preferencia en el método de pago, mostraron que la mayor parte de los encuestados (67%) optarían por tarjeta de débito/crédito, mientras que el 33% restante elegiría efectivo. Esta información deberá considerarse al momento de diseñar la estrategia y política de precios.



Fuente de elaboración propia

La composición de las respuestas es:



- 8 % Página Web
- 92% Local Físico

El medio de comunicación preferido es el local físico. Esto se debe, como se estableció anteriormente, a la edad, intereses y preferencias del mercado, que varía totalmente con el anterior segmento analizado. Son personas que optan por lo tradicional a pesar de ser conscientes del crecimiento en los avances tecnológicos. Esta información es de gran utilidad para la estrategia de promoción y publicidad.

### ENTREVISTA AL DUEÑO DEL EMPRENDIMIENTO PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

- Solicitar información detallada del funcionamiento del emprendimiento
- ¿Cómo surgió la idea de dicho negocio?
- ¿Cuántas personas conforman tu equipo de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo le dedicas al emprendimiento?
- ¿Qué canales de comunicación utilizas?
- ¿Tenés algún lugar o espacio físico para la exhibición de materiales y/o productos?
- ¿Pensas expandir tu negocio? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué opciones consideras atractivas para hacerlo?
- ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes y a mejorar de tu emprendimiento?
- ¿Cómo ves “Estilo Deco” de acá a cinco años?
- ¿Consideras que el internet, hoy en día, es fundamental para la comercialización y promoción de un negocio? Si la respuesta es afirmativa. ¿De qué manera?



## 11. REFERENCIAS

- Freire Andy (2004), *“Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Aguilar.
- Sbdar, Manuel (2014). *“Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables”*. Buenos Aires, Argentina. MateriaBiz. Escuela de Negocios. La materia contenidos.
- Osterwalder A., e Pigneur Y. (2011). *“Generación de modelo de negocios”*. Barcelona, España. Editorial Deusto
- McDaniel C. y Gates R (2005). *“Investigación de Mercados.”* Buenos Aires, Argentina. Editorial Thompson.
- Hernandez Sampieri R. (2014) *“Metodología de Investigación”*. Interamericana. Editorial Mc Graw Hill.
- Abraham Hernández H (2005). *“Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión para principiantes.”* España. Editorial ECAFSA
- Significados. (2019). *Significado del emprendimiento*. Recuperado Mayo de 2020, de Significados:  
<https://www.significados.com/emprendimiento/#:~:text=Se%20conoce%20como%20emprendimiento%20a,trav%C3%A9s%20de%20ideas%20y%20oportunidades.&text=Por%20otro%20lado%2C%20empresario%20es,persona%20que%20emprende%20acciones%20dificultosas.>
- Promonegocios. (2007). *Definición de Investigación de Mercados*. Recuperado Mayo de 2020, de Promonegocios:  
<https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Investigaci%C3%B3n%20de%20Mercados%3A&text=Philip%20Kotler%2C%20define%20la%20investigaci%C3%B3n,Seg%C3%BAnto%20Richard%20L.>
- Economipedia. (2018). *Propuesta de Valor*. Recuperado Mayo de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>
- Economipedia (2020). *Segmento de Mercado*. Recuperado Mayo de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html>