



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA
CAPACIDAD OPERATIVA DE LA EMPRESA MUEBLES
ANDINA A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN DE
TECNOLOGÍAS EMERGENTES”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión**

Presentado por

Lila Pierina Paytan Araoz

Carolina Patricia Olivares Ma

Jessica Vanessa Valdivia Obregon

Carlos Miguel Irupailla Ramos

Asesor: Rayniero Jose Aristizabal Castañeda

[0000-0002-5129-2555](tel:0000-0002-5129-2555)

Lima, agosto 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, RAYNIERO JOSE ARISTIZABAL CASTAÑEDA deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan estratégico para la mejora de la capacidad operativa de la empresa muebles andina a través de la integración de tecnologías emergentes" presentado por Doña Lila Pierina Paytan Araoz, Doña Carolina Patricia Olivares Ma, Doña Jessica Vanessa Valdivia Obregon y Don Carlos Miguel Irupailla Ramos, para, optar el Grado de Magíster en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 21 noviembre del 2024 dando el siguiente resultado:

Irupailla, Carlos_Trabajo de investigacion_Maestria_2024
211124.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Fecha: 21 de noviembre

Asesor: Rayniero Jose Aristizabal Castañeda
ID de ORCID: 0000-0002-5129-2555

A mis padres, Miguel y Celly, por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes con su amor y ejemplo de esfuerzo me enseñaron el valor del trabajo y la perseverancia. A mis hermanos, Lina y Diego, por compartir conmigo siempre su apoyo. Y a todo el talento humano que ha formado y sigue siendo parte de Muebles Andina. El esfuerzo de todos ha sido fundamental para lo que hemos logrado y lo que seguiremos alcanzando.

Carlos Irupaila

Gracias a mis padres, Enrique y Rosario, a mi hermana Alexandra y mi tía Cecilia, por su apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de fortaleza y dedicación. A Jorge, por su ayuda y soporte continuo.

Carolina Olivares

A Pedro y Lila, mis padres, por su amor y guía incondicional, y a mis amigos, por su apoyo constante. Esta tesis no solo refleja nuestro aporte al conocimiento académico, sino también cómo la tecnología, que ya transforma nuestro presente, seguirá redefiniendo las industrias más tradicionales.

Pierina Paytán

A mis padres, Antonio y Doris, por su ejemplo de responsabilidad y dedicación. A mi hermana, Jacqueline, y a Matías por su amor y apoyo incondicional.

Jessica Valdivia

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis presenta un plan estratégico para la empresa peruana Muebles Andina, especializada en la fabricación en serie de muebles de melamina movibles, así como la instalación de mobiliario empotrado personalizado. Actualmente, la capacidad operativa de la empresa resulta insuficiente para atender la creciente demanda, lo que plantea desafíos operativos y estratégicos que se buscarán resolver en la presente investigación.

La metodología incluye un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), evaluación de la industria, investigación de mercado y revisión de procesos internos. Se propone la implementación de un *software Enterprise Resource Planning* o ERP integrado a tecnologías emergentes para los procesos de producción, venta y postventa. Además, se contempla la incorporación de nuevos colaboradores y la adopción de horarios rotativos como estrategias para incrementar la capacidad operativa. Asimismo, se abrirán nuevos canales de venta directa al cliente final, tanto físicos como digitales.

El análisis reveló que la mayoría de los consumidores prefiere adquirir muebles movibles debido a su funcionalidad y practicidad, y que una parte significativa de estas compras se realiza a través de tiendas por departamento y especializadas. Además, se encontró que la mayor parte del público objetivo no conoce marcas específicas de muebles y las descubre a través de las redes sociales. Este plan estratégico proporciona un camino claro para que Muebles Andina supere sus limitaciones operativas y alcance un crecimiento sostenido, posicionándola de manera competitiva en el mercado de muebles de melamina.

ABSTRACT

This thesis presents a strategic plan for the Peruvian company Muebles Andina, specialized in the mass production of movable melamine furniture, as well as the installation of customized built-in furniture. Currently, the company's operational capacity is insufficient to meet the growing demand, posing operational and strategic challenges that this research seeks to address.

The methodology includes a SWOT analysis, industry evaluation, market research, and a review of internal processes. The proposed solutions include the implementation of an ERP

software integrated with emerging technologies for production, sales, and after-sales processes. Additionally, the incorporation of new staff and the adoption of rotating shifts are considered as strategies to increase operational capacity. Moreover, new direct sales channels to the end customer will be established, both physical and digital.

The analysis revealed that most consumers prefer to purchase movable furniture due to its functionality and practicality, with a significant portion of these purchases occurring through department and specialized stores. Furthermore, it was found that most of the target audience is not familiar with specific furniture brands and discovers them through social media. This strategic plan provides a clear path for Muebles Andina to overcome its operational limitations and achieve sustained growth, positioning the company competitively in the melamine furniture market.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
CONTENIDO.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Problemática.....	2
1.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Alcance de la investigación.....	3
1.4 Justificación del tema.....	4
1.5 Hipótesis.....	4
1.5.1 Hipótesis general.....	4
1.5.2 Hipótesis específica.....	4
1.6 Antecedentes.....	5
1.6.1 Modelos de negocio que utilizan inteligencia artificial generativa.....	5
1.6.2 Uso de realidad aumentada en el sector de muebles.....	5
1.7 Glosario.....	6
CAPÍTULO II. Análisis y diagnóstico situacional.....	6
2.1 Análisis del macroentorno.....	6

2.1.1	Entorno político	6
2.1.2	Entorno económico	7
2.1.3	Entorno social.....	7
2.1.4	Entorno tecnológico	8
2.1.5	Entorno ambiental	8
2.1.6	Entorno legal	9
2.2	Análisis del microentorno	9
2.2.1	Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2.2	Principales determinantes de la oferta y la demanda.....	10
2.2.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	13
2.3	Análisis interno de la organización.....	14
2.3.1	Descripción de la empresa.....	15
2.3.2	Modelo de negocio.....	15
2.3.3	Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	16
2.3.4	Estructura organizacional.....	17
2.3.5	Cadena de valor	18
2.3.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	18
	CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	19
3.1	Análisis FODA cruzado y matriz de priorización.....	19

3.2 Visión y misión actual	20
3.3 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	20
3.4 Visión y misión propuesta.....	20
3.5 Estrategias y objetivos estratégicos	21
3.5.1 Objetivos estratégicos generales.....	21
3.5.2 Objetivos estratégicos específicos.....	21
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
4.1 Metodología.....	21
4.2 Análisis de fuentes secundarias.....	21
4.3 Análisis de fuentes primarias	22
4.3.1 Selección de mercado.....	23
4.3.2 Tamaño mínimo de muestra	23
4.3.3 Resultados de la encuesta.....	24
4.3.4 Hallazgos de la investigación	24
CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES.....	26
5.1 Plan de operaciones.....	26
5.1.1 Objetivos del plan de operaciones.....	26
5.1.2 Estrategia de operaciones.....	26
5.1.3 Gestión de la cadena de suministro.....	26
5.1.4 Gestión de la capacidad operativa.....	27

5.1.5	Servicio al cliente y posventa	28
5.1.6	Diseño del producto o servicio	29
5.1.7	Diseño de los procesos	29
5.1.8	Diseño de las instalaciones	30
5.1.9	Integración de tecnologías emergentes	31
5.1.10	Presupuesto de operaciones	34
5.2	Plan de marketing	35
5.2.1	Objetivos del plan de marketing	35
5.2.2	Estrategias de marketing	35
5.2.3	Estrategia de segmentación.....	40
5.2.4	Estrategia de posicionamiento	40
5.2.5	Mezcla de marketing	41
5.2.6	Presupuesto de marketing.....	44
5.3	Plan de recursos humanos	46
5.3.1	Objetivos del plan de recursos humanos	46
5.3.2	Estrategias	47
5.3.3	Presupuesto de recursos humanos	49
5.4	Plan de sostenibilidad	49
5.4.1	Propósito ambiental.....	50
5.4.2	Propósito social	50

5.4.3	Presupuesto de sostenibilidad	51
5.5	Plan de finanzas	51
5.5.1	Objetivos del plan de finanzas	51
5.5.2	Presupuesto	52
5.5.3	Supuestos	52
5.5.4	Estructura del negocio.....	55
5.5.5	Estado de resultados	56
5.5.6	Condiciones de financiamiento del plan estratégico.....	57
5.5.7	Flujo de caja diferencial.....	57
5.5.8	Cálculo del VAN y la tasa de interés de retorno	58
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	13
Tabla 2. Lienzo de negocios Canvas.....	16
Tabla 3. Matriz AMOFHIT.....	16
Tabla 4. Matriz EFI.....	18
Tabla 5. Objetivos estratégicos específicos	21
Tabla 6. Matriz de fuentes secundarias	22
Tabla 7. Resultados de la encuesta.....	24
Tabla 8. Objetivos del plan de operaciones	26
Tabla 9. Integración de inteligencia artificial en el proceso de despiece.....	32
Tabla 10. Duración estimada de implementación de modelo de dimensionamiento de mueble y despiece.....	33
Tabla 11. Costos de implementación del modelo de reconocimiento de imagen y generación de piezas.....	34
Tabla 12. Presupuesto de inversión de operaciones.....	35
Tabla 13. Objetivos del plan de marketing	35
Tabla 14. Tecnologías emergentes para la creación y venta de muebles	39
Tabla 15. Tipos de muebles según ambiente	42
Tabla 16. Presupuesto de inversión en marketing.....	45
Tabla 17. Objetivos del plan de recursos humanos.....	46
Tabla 18. Presupuesto de inversión en recursos humanos	49

Tabla 19. Presupuesto de inversión en sostenibilidad.....	51
Tabla 20. Objetivos del plan de finanzas	51
Tabla 21. Presupuesto de los planes funcionales	52
Tabla 22. Participación por tipo de producto	53
Tabla 23. Ventas por tipo de cliente y producto	55
Tabla 24. Costo de ventas por tipo de cliente y producto	55
Tabla 25. Punto de equilibrio	56
Tabla 26. Estado de resultados con la implementación del plan estratégico	56
Tabla 27. Condiciones de financiamiento del plan estratégico.....	57
Tabla 28. Flujo de caja económico y financiero	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Muebles Andina.....	18
Figura 2. Matriz de Gran Estrategia para Muebles Andina	20
Figura 3. Mapa de procesos de Muebles Andina para muebles movibles	29
Figura 4. Mapa de procesos de Muebles Andina para instalación de muebles empotrados...30	
Figura 5. Calidad de insumos según tipo de clientes	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Glosario	65
Anexo 2. Mapeo de competidores	66
Anexo 3. Cadena de valor de Muebles Andina	66
Anexo 4. Análisis FODA cruzado	67
Anexo 5. Matriz de priorización	69
Anexo 6. Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a expertos académicos - Felix Espinoza e Iván Marroquín.....	71
Anexo 7. Estimación de la demanda potencial de Muebles Andina.....	72
Anexo 8. Ubicación del showroom de Muebles Andina	72
Anexo 9. Procesos de producción de muebles en serie	73
Anexo 10. Procesos de producción de muebles empotrados e instalados en domicilio	73
Anexo 11. Distribución tentativa del showroom de Muebles Andina.....	74
Anexo 12. Distribución del local actual de producción de Muebles Andina	74
Anexo 13. Segmentación de los mercados meta	75
Anexo 14. Integración de tecnologías emergentes en el proceso de despiece.....	76
Anexo 15. Integración de tecnologías emergentes en el proceso de ventas	77
Anexo 16. Fases de consultoría en <i>branding</i>	82
Anexo 17. Estrategia de contenido de redes sociales	82
Anexo 18. Líneas de muebles según público objetivo	83

INTRODUCCIÓN

En un entorno económico cambiante y cada vez más competitivo, empresas del sector de manufactura de muebles de melamina en el Perú enfrentan múltiples desafíos y oportunidades. Este sector se caracteriza por ser tradicional (en su mayoría formado por empresas informales, pequeñas y familiares) y por tener un gran potencial de crecimiento (Manzanilla, 2024). Se trata de un mercado atomizado que se ve beneficiado por la creciente preferencia de la melamina sobre otros materiales en la fabricación de muebles tanto para el hogar como para el entorno corporativo (CITE Madera, 2020).

En este contexto, el crecimiento de las empresas del sector requiere una gestión más eficiente y estructurada. Un paso fundamental para lograrlo es la implementación de *softwares* de gestión, que permitan optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, fortalecer la posición competitiva de las empresas en un mercado en constante evolución.

Por otro lado, el mundo está atravesando la cuarta revolución industrial, la cual está transformando cada vez más los sectores (Thomas, 2019). Herramientas como la inteligencia artificial (IA) y la realidad aumentada (RA) permiten tener experiencias inmersivas que combinan lo virtual con lo real y ayudan a ofrecer una propuesta de valor más potente al cliente. Si bien estas herramientas podrían parecer futuristas, el dinamismo del mercado obliga a las empresas a estar a la vanguardia y en constante actualización.

En ese sentido, la presente investigación propone un plan estratégico que integre los beneficios de las nuevas tecnologías con las prácticas tradicionales del sector de fabricación y venta de muebles de melamina en el Perú. El plan se propondrá para la empresa Muebles Andina, la cual inició operaciones en 2019 como parte del Grupo Tablemás, un grupo empresarial familiar con más de 20 años de experiencia en el mercado, dedicado a la comercialización de tableros de melamina y servicios relacionados para la fabricación de mobiliario. Actualmente, Muebles Andina cuenta con una gestión independiente; sin embargo, mantiene los beneficios heredados del Grupo Tablemás, como el conocimiento y la experiencia sobre cómo trabajar los tableros y las relaciones comerciales con los proveedores importantes en el mercado.

Muebles Andina cuenta con dos líneas de negocio: la fabricación de muebles movibles y el servicio de diseño e instalación de mobiliario empotrado personalizado. Asimismo, su planta

de operaciones se encuentra ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo en Lima y produce a demanda, a partir de los pedidos recibidos por distribuidores al por mayor, redes sociales y referidos.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar un conjunto de estrategias que le permita a la empresa incrementar su capacidad productiva para satisfacer la demanda actual y atender su incremento. Para ello, tras un análisis exhaustivo del microentorno, macroentorno, además de la identificación de oportunidades y amenazas de la industria y las fortalezas y debilidades de la empresa, se trazarán las estrategias para cinco áreas clave de la empresa: recursos

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

Este capítulo introduce la investigación, abordando la problemática, objetivos, alcance, justificación, hipótesis, antecedentes y un glosario para términos clave.

1.1 Problemática

En la presente investigación se aborda la situación de Muebles Andina, empresa que en el último año se ha beneficiado de la reducción de costos por el menor precio de la materia prima, como resultado de una guerra de precios iniciada por los proveedores de tableros de melamina (I. Marroquín, comunicación personal, 1 de abril, 2024). Sin embargo, desde el 2021, la empresa enfrenta una disminución en las ventas anuales que pone en riesgo la sostenibilidad y crecimiento futuro del negocio.

La empresa cuenta con tres tipos de clientes: distribuidores al por mayor, personas naturales y clientes corporativos. La mayor parte del margen se obtiene del segundo grupo a través del servicio de fabricación e instalación de muebles empotrados. Sin embargo, la capacidad productiva actual no permite satisfacer la demanda potencial, medida como el número de consultas mensuales que se reciben en el principal canal de ventas de la empresa: redes sociales.

Durante el 2023, en promedio, se recibieron 66 consultas de muebles empotrados al mes, de las cuales solo se atendieron 3 instalaciones de estos, debido a la limitada capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Actualmente, 3 de los 7 colaboradores que se dedican al armado de muebles movibles también se encargan de los empotrados, lo cual les obliga a realizar coordinaciones para no fallar con las fechas pactadas con los clientes. Adicionalmente, se ha identificado que únicamente uno de los colaboradores posee la experiencia necesaria para

llevar a cabo el despiece de los muebles y, simultáneamente, es responsable de su armado. Esta dualidad de funciones conlleva un elevado consumo de tiempo, lo cual limita la capacidad de la empresa para aumentar tanto sus ventas como la cantidad de clientes atendidos.

Asimismo, la comercialización de muebles en serie a personas naturales duplica la rentabilidad en comparación a la venta a distribuidores y se ve limitada debido a la ausencia de canales de venta y publicidad dirigida. Así, tras analizar las condiciones actuales de la empresa, se ha determinado que los principales problemas que se deben solucionar con el plan estratégico son: la restringida capacidad productiva que limita la atención de un mayor número de clientes y la ausencia de canales específicos para venta de muebles movibles a clientes persona natural.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Evaluar un conjunto de estrategias que le permita a Muebles Andina aumentar su capacidad productiva con el fin de satisfacer la demanda actual y prepararse para un incremento de la misma durante el periodo 2025 – 2027.

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar el impacto potencial de las tecnologías emergentes en la eficiencia de los procesos de la empresa.
- Investigar las preferencias, necesidades y tendencias de los consumidores de muebles de melamina.
- Estimar la demanda proyectada de muebles movibles y empotrados mediante un análisis de mercado.
- Analizar los canales de venta existentes y proponer estrategias para mejorar la distribución y captación de clientes personas naturales.

1.3 Alcance de la investigación

La propuesta de investigación se centrará en un plan para aumentar la capacidad productiva para satisfacer la demanda de una pequeña empresa, dedicada a la fabricación y venta de muebles de melamina. Se analizarán los estados financieros de los últimos 4 años, así como la información de proveedores, clientes y competidores para explorar estrategias que permitan

aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda actual y un eventual incremento. Se considerará como variable dependiente las ventas y como independientes la capacidad de producción y canales de venta, que incluyen aspectos como implementación de un *software* de gestión integrado a tecnologías emergentes y optimización de procesos internos.

El valor agregado de esta investigación radica en la propuesta de implementar herramientas integradas con tecnologías emergentes en una empresa de un sector tradicional, con el objetivo de impulsar su crecimiento sostenido en los próximos años. Asimismo, esta investigación contribuye al conocimiento científico y provee herramientas de gestión aplicables a la industria de fabricación de muebles de melamina en el Perú, lo cual promueve la modernización y competitividad del sector.

1.4 Justificación del tema

La industria mundial de la fabricación de muebles ha experimentado una transformación significativa impulsada por la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías que mejoran la eficiencia, calidad y capacidad de producción de las empresas. En este contexto, la integración de tecnologías emergentes en los procesos productivos y de ventas de muebles de melamina presenta una oportunidad invaluable para Muebles Andina. Asimismo, la presente investigación tiene relevancia económica para el sector dado que pocas empresas han implementado herramientas disruptivas en un mercado tradicional como este en el Perú.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El uso de tecnologías emergentes para optimizar el proceso productivo y aplicar una estrategia de penetración de mercado permitirá incrementar la cantidad producida de muebles movibles en un 25% y triplicar las atenciones de mobiliario empotrado, con ello, duplicar las ventas actuales para el año 2027.

1.5.2 Hipótesis específica

- Implementar el uso de tecnologías emergentes como inteligencia artificial generativa para el despiece de muebles, sumado a horarios de producción rotativos de dos turnos y un incremento en colaboradores, permitirá aumentar en un 25% la capacidad de producción total de muebles movibles para atender la creciente demanda.

- Abrir nuevos canales de venta como un *showroom* de muebles, el ingreso a *marketplaces* de consumo masivo y el desarrollo de una web propia permitirá generar ventas para clientes persona natural de, al menos, el 30% de las ventas totales.

1.6 Antecedentes

1.6.1 Modelos de negocio que utilizan inteligencia artificial generativa

En la actualidad, empresas internacionales como IKEA vienen integrando herramientas innovadoras a su propuesta de valor. Iniciaron con IKEA Kreativ que permite a los usuarios visualizar y diseñar espacios en realidad virtual para luego implementar tecnologías como la realidad aumentada para lograr que los clientes creen sus propios espacios en sus hogares antes de realizar una compra. El objetivo de estas innovaciones es mejorar la precisión y satisfacción del cliente reduciendo su dependencia de las tiendas físicas (Marr, 2024). De hecho, las ventas a través del *e-commerce* de la empresa han crecido en 136% entre el 2020 y 2023, logrando para este último año una participación del 23% del total de ventas (Statista, 2024). Asimismo, la empresa viene implementando herramientas de automatización e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios. Estas iniciativas incluyen el componente de sostenibilidad que caracteriza a IKEA a través del uso de tecnologías verdes, prácticas de economía circular y una estrategia de gestión de inventarios (Bonnet & Wade, 2022).

En la región, una empresa argentina, Dalonso Muebles, ya ha conseguido entrenar a un modelo para crear diseños fabricados con inteligencia artificial. Algunos aprendizajes que destacan son la importancia del modelado 3D para este tipo de iniciativas y la necesidad de varias horas de participación humana para entrenar la inteligencia artificial en el proceso (Bustamante, 2023).

1.6.2 Uso de realidad aumentada en el sector de muebles

Ashley, uno de los productores minoristas de muebles más grandes del mundo, empezó a explorar la realidad virtual y aumentada desde el 2016, buscando así brindar a sus clientes una experiencia inmersiva que les permita conocer los colores, formas y texturas reales de los productos antes de adquirirlos, logrando así una experiencia flexible en cuanto a ubicación para el usuario. Con esta innovación han logrado una reducción significativa de las tasas de devolución e incrementado los indicadores de satisfacción del cliente que se estima sería del 15% (Raghu, 2024). Así, las ventas a través del canal *e-commerce* de la empresa pasaron de representar el 10% en el 2019 al 20% en el 2023 (eCommerce Revenue Analytics, 2024).

Del mismo modo, en el ámbito regional, empresas como El mundo del mueble en Argentina, Grupo Éxito en Colombia, Sodimac y Rosen en Chile y Perú, aplican iniciativas similares para permitir que sus clientes tengan la posibilidad de ver sus muebles en espacios reales.

1.7 Glosario

Las definiciones de términos técnicos y especializados pueden verse en el Anexo 1.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este capítulo presenta un análisis detallado del macroentorno y microentorno de Muebles Andina, así como un diagnóstico interno de la organización, abordando aspectos clave como la estructura organizacional y la evaluación de la cadena de valor.

2.1 Análisis del macroentorno

Este apartado examina los factores del macroentorno que afectan a Muebles Andina, incluyendo el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, culminando con la evaluación mediante la Matriz EFE.

2.1.1 Entorno político

El Perú se encuentra en una situación de crisis política que repercute en las decisiones de consumo e inversión de las empresas y familias. Si bien el indicador de riesgo país se mantiene como uno de los más bajos en América Latina (Evan, 2024), según Moody's la calificación de la deuda pasó de estable a negativa (Datosmacro, 2024), lo cual afecta a empresas como Muebles Andina, y dificulta su crecimiento y estabilidad por factores como el encarecimiento del crédito (Freire, 2023). En ese sentido, esto representa una amenaza.

Asimismo, China cuenta con un importante plan de expansión comercial hacia países de Latinoamérica, además de un “Plan de acción conjunta con la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC)” que sumado a la construcción del nuevo megapuerto de Chancay hará que los productos de este país ingresen con mejores condiciones en términos de precios y tiempo de entrega al mercado peruano y, en general, al sudamericano. Solo en el 2023, el 27.1% de los productos categorizados en la partida 4411 de tableros de fibra de madera u otras materias leñosas como la melamina fueron importados desde China, un porcentaje con tendencia creciente (ITC, 2024). De esta manera, esto representa una amenaza para la empresa.

2.1.2 Entorno económico

Según el Ministerio de Producción (2024), el sector de manufactura no primaria de fabricación de muebles registró un crecimiento positivo con respecto al primer trimestre de 2023. Para mayo de 2024, la actividad se incrementó en 18.6%, lo cual representa el segundo mes consecutivo de tasas positivas (El Peruano, 2024). La expectativa es seguir creciendo en las líneas de productos *premium*. De este modo, esto representa una oportunidad para la empresa.

Asimismo, en el Perú el 99.5% de las empresas formales pertenecen a los regímenes de micro (95.6%), pequeña (3.8%) y mediana empresa (0.3%) (Ministerio de Producción, 2022). Esto alienta a que el Estado impulse constantemente programas de apoyo empresarial para promover su crecimiento y desarrollo, como el recientemente lanzado impulso MYPERÚ, en el que se otorga financiamiento a pequeñas empresas como Muebles Andina, la cual fue beneficiaria de este estímulo. Por tanto, esta es también una oportunidad para la empresa.

De acuerdo con el Banco Mundial (2024), la inversión en ciencia y tecnología en el Perú representó en el 2020 el 0.17% del PBI. Este es un porcentaje bajo comparado con otros países de Latinoamérica y el mundo. De esta manera, representa una amenaza para la empresa.

2.1.3 Entorno social

El entorno social en el que se encuentra la empresa tiene como principales variables a la informalidad laboral y las preferencias del consumidor de muebles. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Perú el sector informal representa el 73.6% del empleo (Banco Central de Reserva del Perú, 2024), una de las tasas más altas en Latinoamérica. De acuerdo con lo expresado por el gerente comercial de la empresa Novopan, fabricante de tableros de melamina de la marca Pelíkano, el mercado peruano tiene gran potencial de crecimiento, pero necesita formalización, profesionalización e inversión en innovación para desarrollarlo (I. Marroquín, comunicación personal, 1 de abril de 2024). Por lo tanto, la informalidad laboral representa una amenaza, las empresas informales incurrirán en menores costos, lo que se refleja en menores precios.

Por otra parte, en las últimas décadas, la expansión urbana en Lima ha dado lugar a un aumento en la construcción de departamentos y viviendas de menor tamaño. Este fenómeno ha intensificado la demanda de muebles funcionales que se adapten a espacios más pequeños, lo

cual es una ventaja de los muebles de melamina. En ese sentido, esto representa una oportunidad para Muebles Andina (Fernández-de-Córdova et al., 2021).

Asimismo, según el informe de ingresos y gastos de 2023 realizado por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2024), en promedio, en Lima cada persona gasta S/141 al mes en compra de muebles. Este monto varía por nivel socioeconómico, siendo los del nivel NSE A quienes consumen un *ticket* mayor. Sin embargo, aún existe un estigma acerca del uso de la melamina sobre la madera para la fabricación de muebles, especialmente en los sectores socioeconómicos más altos, lo que supone una amenaza para empresas como Muebles Andina. Finalmente, el comercio electrónico ha facilitado la compra de muebles, especialmente entre los jóvenes que prefieren comprar en línea y recibir los productos directamente en sus hogares, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

2.1.4 Entorno tecnológico

En el ámbito tecnológico, el sector de fabricación de muebles puede beneficiarse significativamente de los avances en inteligencia artificial aplicada a diferentes procesos: diseño de muebles, ventas y producción. La IA permite la creación de diseños personalizados para diferentes ambientes y visualizarlos con realidad aumentada, utilizando algoritmos que generan propuestas basadas en las preferencias y necesidades específicas de cada usuario. Estos avances no solo mejoran la eficiencia y precisión, sino también permiten a las empresas ofrecer servicios más personalizados. Por otro lado, la adopción de estas tecnologías puede integrarse también en las operaciones internas, optimizando áreas como operaciones y ventas, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

2.1.5 Entorno ambiental

Existe una problemática relacionada a la tala ilegal en el Perú y países aledaños; sin embargo, hay fabricantes de tableros que cuentan con certificaciones medioambientales que avalan la política de sostenibilidad y preservación de recursos naturales. Por ejemplo, Novopan cuenta con la certificación de Gestión Forestal FSC® (Revista Factor de Éxito, 2023) y los productos de Duratex han sido clasificados con el sello E1, el cual refleja las prácticas de responsabilidad ambiental y social de la empresa (Duratex Madeira, 2023). En el caso de Novopan, cuenta con proyectos de forestación y reforestación cada año, con el objetivo de mantener una política de responsabilidad social que refuerce el compromiso que tienen con la naturaleza. Esto representa

una oportunidad significativa para empresas que se comprometen con políticas ambientales rigurosas y certificadas.

Asimismo, algunos competidores asiáticos, que podrían ingresar y aumentar su participación en el mercado peruano, cuentan con diversas certificaciones. Por ejemplo, la empresa Linyi Consomos Wood Industry Co., posee las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, las cuales reflejan estándares de calidad y gestión medioambiental (Consomos, 2024). Por otro lado, Muebles Andina cuenta con una política de reutilización de la merma de melamina, aprovecha los recursos que los clientes ya no desean utilizar. Asimismo, reutiliza los sobrantes generados en la fabricación de muebles para la creación y posterior venta de nuevos muebles.

2.1.6 Entorno legal

El Perú tiene uno de los niveles más altos de informalidad en América Latina, con alrededor del 80% de los trabajadores en empleos informales. Esta situación conlleva un acceso restringido a la seguridad laboral, la protección en el lugar de trabajo y los beneficios sociales para una gran parte de los trabajadores (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2023). Actualmente, la empresa Muebles Andina cuenta con la totalidad de su personal contratado registrado formalmente en planilla. Por este motivo, la empresa cumple con las normas laborales que fiscaliza la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) y garantiza óptimas condiciones laborales para todos los trabajadores. Asimismo, la formalidad de la empresa también asegura el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. En 2022, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) incluyó “Un entorno de trabajo seguro y saludable” como un principio y derecho fundamental en el trabajo (OIT, 2022).

Esto representa una oportunidad para Muebles Andina como una característica diferenciadora frente a sus competidores, puesto que en la industria existe un alto riesgo de accidentes en el trabajo y pocas empresas del sector cumplen con la normativa laboral y los beneficios sociales correspondientes (F. Espinoza, comunicación personal, 9 de marzo de 2024).

2.2 Análisis del microentorno

Este apartado analiza el microentorno de Muebles Andina, explorando las características del sector, los determinantes de la oferta y demanda, y las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1 Identificación, características y evolución del sector

La empresa se encuentra dentro del sector de manufactura de productos no primarios, subsector de muebles. Este ha experimentado una notable transformación en los últimos años, lo que refleja un crecimiento sostenido impulsado por factores socioeconómicos como el incremento de la clase medio–alta, la urbanización y la creciente demanda de mobiliario para el trabajo remoto. Este mercado ha logrado un gran avance desde una oferta predominantemente artesanal hacia métodos de producción más industrializados. Esta transición ha permitido mejorar la competitividad del sector en cuanto a calidad y precios debido a una intensa competencia entre fabricantes y distribuidores.

En 2023, el sector de consumo masivo, manufactura no primaria de muebles, creció un 5.7%. De acuerdo con el estudio de mercado realizado a nivel internacional por Mordor Intelligence (2024), la industria específica de muebles de melamina en Latinoamérica crecerá a una tasa anual de 4.15% entre 2024 y 2029, por lo que se espera que en Perú se replique esta tasa de crecimiento.

2.2.2 Principales determinantes de la oferta y la demanda

Las empresas fabricantes y comercializadoras de muebles de melamina toman en cuenta variables como los costos de los insumos y la capacidad productiva para tomar una decisión sobre su volumen de producción.

Los consumidores, por su lado, consideran diferentes atributos para la decisión de compra. Valoran la calidad del mueble, la marca de melamina usada, que el tamaño se adecúe a los espacios, el diseño de la pieza y la facilidad de instalación. Del mismo modo, según el perfil del consumidor, el 57% de los peruanos realizan sus compras por internet; de hecho, el 40% de las compras de artículos de mejora del hogar son realizadas a través de páginas web, aplicaciones o redes sociales. Asimismo, debido a la creciente inflación, los consumidores esperan que las marcas sean quienes asuman el incremento en precios.

2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis examina las dinámicas competitivas que afectan a Muebles Andina, evaluando el poder de negociación de proveedores y clientes, así como las amenazas de nuevos competidores, productos sustitutos y la rivalidad en la industria de fabricación y venta de muebles de melamina.

2.2.3.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de muebles de melamina, el principal insumo utilizado son los tableros aglomerados de este material. La importancia de los proveedores de estos tableros es considerable, pero su poder de negociación está condicionado por factores como la dependencia del resultado favorable de los fabricantes de muebles y el uso intensivo que estos hacen de los tableros para la manufactura de sus productos. Además, aunque existen algunas variaciones en términos de color y calidad entre los distintos proveedores, estas diferencias no afectan la funcionalidad esencial del producto, lo que resulta en una baja diferenciación. Asimismo, en situaciones de escasez de melamina, existen alternativas sustitutivas como la madera, que, aunque modificaría la esencia del negocio, podría cumplir con los requerimientos funcionales. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.3.2 Poder de negociación de los clientes

El mercado de fabricación y venta de muebles se caracteriza por asemejarse a una estructura de competencia perfecta en la que hay gran cantidad de consumidores y un amplio número de ofertantes. En teoría, en un mercado de estas características, las empresas se comportan como tomadoras de precios, dado que ninguna de ellas posee la capacidad suficiente para alterar la estructura de precios del mercado debido a la alta cantidad de competidores. En la práctica, los consumidores de esta industria muestran una alta sensibilidad al precio, principalmente debido a la existencia de una amplia variedad de productos que cumplen funciones similares, aunque con diferencias en términos de calidad y durabilidad.

Además, los compradores asumen pocos costos de cambiar de proveedor, ya que la oferta de productos y servicios en este mercado tiende a ser homogénea e independiente entre proveedores. Esta situación permite a los compradores cambiar de proveedor con facilidad y sin asumir gastos considerables, lo cual fomenta un entorno competitivo en el que el precio y ciertos atributos secundarios del producto juegan un papel predominante en las decisiones de compra. Por lo tanto, su poder de negociación es alto.

2.2.3.3 Amenaza de nuevos competidores

Actualmente las barreras de entrada en el mercado de fabricación de muebles de melamina son altas, debido a las economías de escala existentes y los requisitos de capital para investigación y desarrollo. De este modo, la producción al por mayor permite una reducción de los costos

por unidad y así la posibilidad de ofrecer mejores precios al consumidor final. Asimismo, compras en volumen mejoran las posibilidades de negociación de condiciones con los proveedores en la industria. Por otro lado, el costo de las máquinas de corte y enchape que se requieren para el trabajo con melamina resulta elevado y una limitante para nuevos competidores.

Además, existe la amenaza latente en el mercado de venta de muebles de melamina de que ingresen nuevos competidores, especialmente de la región asiática y con una agresiva estrategia de precios. En este mercado, las barreras de ingreso son bajas dado que no requieren de alta inversión inicial, ni son beneficiadas por las economías de escala. Así, con la próxima apertura del megapuerto de Chancay (a 80 kilómetros al norte de Lima) a fines del presente año, se presume que aumentará el número de distribuidores de productos de manufactura. Además, este puerto brindará mayores facilidades: la travesía de mercancías entre Perú y China se reducirá de 30 a 20 días aproximadamente, lo que reduce también los costos del flete marítimo y, por lo tanto, el precio de colocación de los productos que lleguen al Perú (Quiroz, 2024). En ese sentido, se reducirán las barreras de entrada de nuevos competidores, por lo que la amenaza es alta.

Asimismo, también se contempla el posible ingreso de otros grandes *retailers* extranjeros de venta de muebles, como la empresa sueca IKEA u otras fabricantes asiáticas, tal como se puede ver en Anexo 2.

2.2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los muebles de madera, productos sustitutos, representan una alternativa significativa en el mercado debido al consumo tradicional de este tipo de mobiliario. En el primer cuatrimestre de 2024, las importaciones peruanas de muebles de madera incrementaron en 8% (Notifix, 2024). Además, son ampliamente valorados por su durabilidad, estética y la percepción de mayor calidad en comparación con la melamina, principalmente por consumidores de mayor poder adquisitivo. Por otro lado, como alternativa de menor precio, también existen fabricantes de muebles de plástico con funcionalidades similares a los muebles de melamina y, en el futuro, se espera la llegada de muebles fabricados con impresión 3D que tengan características similares a las ya mencionadas. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente el sector de fabricación de muebles de melamina está conformado por un gran número de competidores que presentan barreras de salida altas debido a la inversión que se tiene que realizar para la adquisición de maquinaria especializada en la preparación de las piezas para el armado de muebles. Por otro lado, en épocas de alta demanda como campañas navideñas el número de competidores suele aumentar por el ingreso de ofertantes estacionales. Estos competidores, además, suelen competir en precio, principalmente aquellos que comercializan muebles con diseño estandarizado. Por todo lo anterior, la rivalidad entre los competidores actuales del sector es alta.

En ese sentido, la competencia directa está conformada por mueblerías, que son empresas locales especializadas en muebles de melamina; carpinteros independientes que ofrecen servicios personalizados de fabricación de muebles; mueblerías locales, tiendas en Lima que ofrecen muebles similares en diseño y precio, y tiendas de cadena, empresas que venden una variedad de muebles, que incluyen muebles de melamina. Por otro lado, la competencia indirecta está conformada por tiendas de decoración, las cuales venden muebles y accesorios para el hogar, como Crate & Barrel; tiendas *online* internacionales, como Amazon y AliExpress, que pueden ofrecer muebles y productos para el hogar, y mercados de segunda mano, como OLX y Facebook Marketplace. Dado este análisis, se concluye que la rivalidad entre los competidores existentes es alta (ver Anexo 2).

2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, en la Tabla 1, se muestra el resultado de la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE).

Tabla 1. Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades			
El mercado de melamina en Latinoamérica crece a una tasa de 4.15% anual.	0,13	3	0,39
Crecimiento esperado del 8% del mercado inmobiliario en el Perú.	0,11	1	0,11
El número de compradores online en el Perú ha crecido en 70% en los últimos 4 años.	0,14	3	0,42
El 65% de los consumidores peruanos pagarían más por productos más sostenibles.	0,06	1	0,06

El 92% de empresas en Latinoamérica tuvo éxito con tecnologías emergentes, logrando mayor eficiencia y ahorro.	0,11	1	0,11
Más de 140 mil empresas beneficiadas por programas de créditos del Estado.	0,07	3	0,21
Reducción esperada del 15% de los costos logísticos de empresas importadoras con la apertura del megapuerto de Chancay.	0,09	2	0,18
Amenazas			
El 67% de las empresas en el Perú son informales.	0,09	4	0,36
Reducción del 12% de las importaciones de melamina, acompañado de un aumento del 8% en la importación de muebles terminados con respecto al primer semestre del 2023.	0,09	2	0,18
Personas de los niveles socioeconómicos más altos prefieren los muebles de madera a los de melamina.	0,07	2	0,14
Precios de insumos sujetos a cambios en el TC.	0,04	2	0,08
Total	1,00		2,24

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz EFE, el puntaje se encuentra en un rango de 1 a 4, donde a mayor puntaje, mayor capacidad de respuesta ante las condiciones externas. 1.0-1.99 indica una respuesta muy débil; 2.0-2.49, un desempeño por debajo del promedio; 2.5-2.99, un desempeño promedio; y 3.0-4.0, una fuerte capacidad para gestionar el entorno de manera efectiva.

Con un puntaje total de 2.24, se concluye que Muebles Andina presenta un desempeño por debajo del promedio en su capacidad para responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo. Si bien la empresa ha logrado beneficiarse de algunas oportunidades, como el creciente interés por muebles de melamina y la expansión de ventas a través de redes sociales, aún existen otras con gran potencial que no han sido plenamente aprovechadas, como la tendencia hacia el consumo de productos sostenibles y el uso de tecnologías emergentes, como la IA.

En cuanto a las amenazas, se están implementando acciones para abordar desafíos como la informalidad en la industria y los prejuicios asociados al uso de melamina. Sin embargo, existen riesgos importantes, como el potencial ingreso de nuevos competidores al mercado, que no están siendo considerados de manera efectiva, lo que podría comprometer la competitividad de la empresa en el futuro. Este resultado resalta la necesidad de reforzar la estrategia de Muebles Andina, priorizando el aprovechamiento de oportunidades no exploradas y la implementación de medidas para anticiparse y responder de manera proactiva a las amenazas emergentes en el sector.

2.3 Análisis interno de la organización

Este apartado ofrece un análisis interno de Muebles Andina que permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora

2.3.1 Descripción de la empresa

Muebles Andina fabrica mobiliario en melamina de alta calidad y diseños personalizados. Inició operaciones en 2019 y su local central se encuentra en el distrito de Villa María del Triunfo.

Opera bajo dos líneas de negocio: la fabricación en serie de muebles movibles, que se caracteriza por un alto volumen de producción y una rápida rotación de inventarios, y la instalación de muebles empotrados, el cual está enfocado en la satisfacción del cliente final y posee mayor margen de ganancia. En la primera línea de negocio, los clientes son distribuidores mayoristas que buscan productos de calidad para abastecer sus tiendas. Estos compran a la empresa grandes cantidades de muebles movibles, tales como roperos, cómodas y veladores, en variedades de colores y tamaños. Además, operan en diferentes ferias de muebles como el Parque Industrial de Villa El Salvador, Atocongo y Vitarte. Por otro lado, en la segunda línea de negocio, los clientes son consumidores finales que valoran el servicio personalizado de instalación y diseño en sus viviendas. Para este servicio, la empresa acompaña al cliente desde el diseño de su mobiliario empotrado hasta el servicio posventa. Este tipo de clientes llega a la empresa principalmente por redes sociales y recomendaciones de otros clientes satisfechos.

Como consecuencia de los beneficios heredados del grupo Tablemás, Muebles Andina mantiene relaciones comerciales cercanas con proveedores importantes en la industria, tales como Biesse, empresa italiana dedicada a la fabricación de maquinaria y software para la industria de mobiliario, así como Novopan, empresa fabricante de los tableros Pelíkano, la marca más importante de melamina en el país.

2.3.2 Modelo de negocio

En la Tabla 2 se presenta el modelo de negocio de Muebles Andina utilizando el lienzo del modelo de negocios de Osterwalder, considerando los tipos de muebles empotrados y movibles, y los tres tipos de cliente actuales como personas naturales, distribuidores mayoristas y clientes corporativos.

Tabla 2. Lienzo de negocios Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de melamina (Novopan y Maderas América). • Proveedores de herrajería (Representaciones Martín y Módulo Ferrecentro), maquinaria y repuestos (Biesse) e insumos eléctricos (Importaciones ChiangCo). • Distribuidores mayoristas: Aliados para la venta de muebles movibles en volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y fabricación de muebles empotrados personalizados. • Producción y ensamblaje de muebles movibles. • Gestión y captación de clientes a través de redes sociales. • Coordinación de personal para producción, cumplir con fechas de entrega y mantener la calidad. 	<p>Ofrecer muebles de melamina con insumos de la mejor calidad en el mercado, combinando innovación tecnológica a través de IA generativa y realidad aumentada para diseños personalizados y experiencias de compra inmersivas. Garantizar tiempos de entrega rápidos, superiores al estándar del mercado, y aprovechar más de 20 años de experiencia en la industria, junto con relaciones estratégicas con proveedores, para ofrecer una experiencia de compra que supere las expectativas de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada en el proceso de diseño e instalación de muebles empotrados. • Comunicación directa y soporte postventa. • Consultas iniciales a través de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales interesadas en muebles movibles y empotrados: <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Geográfico:</u> – Zona 6, 7, 8 y 9 de Lima Metropolitana. ○ <u>Demográfico:</u> – Personas entre 30 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. ○ <u>Psicográfico:</u> – Clientes que buscan expresar su estilo y personalidad a través del diseño de muebles. – Valoran la calidad, funcionalidad y personalización. • Distribuidores mayoristas. • Clientes corporativos que requieren mobiliario a medida para oficinas.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planta de producción en Villa María del Triunfo con infraestructura y maquinaria especializada. • Personal especializado en diseño, despiece y armado de muebles. • Presencia y gestión de redes sociales para captación de clientes. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) como canal principal de captación de clientes. • Boca a boca y referidos. • Distribuidores mayoristas para venta en volumen de muebles movibles. 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción (materiales, mano de obra, mantenimiento de la planta). • Salarios y capacitación del personal especializado. • Marketing y publicidad en redes sociales. • Costos de distribución y logística. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de muebles empotrados personalizados. • Ventas al por mayor de muebles movibles a distribuidores. • Ventas directas de muebles movibles a personas naturales y empresas. 		

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Se utiliza esta herramienta para evaluar las áreas funcionales de la empresa e identificar fortalezas y debilidades, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz AMOFHIT

Área	Actividades funcionales
(A) Administración y gerencia	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vínculos comerciales sólidos con los proveedores de tableros, como consecuencia de los 20 años del grupo Tablemás en la industria.
	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de procesos estandarizados. • No se cuenta con un ERP.

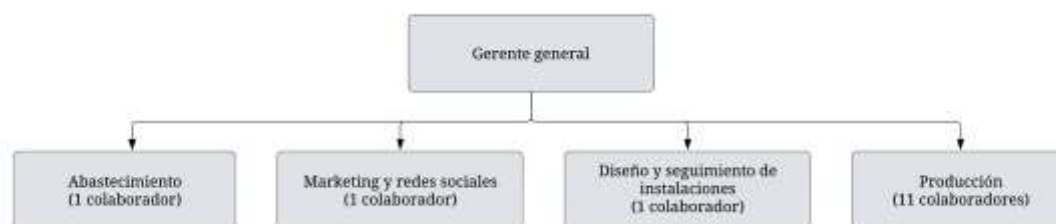
(M) Marketing, ventas e investigación de mercados	Fortalezas:
	Debilidades:
(O) Operaciones y logística	Fortalezas:
	Debilidades:
(F) Finanzas y contabilidad	Fortalezas:
	Debilidades:
(R) Recursos humanos y cultura	Fortalezas:
	Debilidades:
(S) Sistemas de información y comunicaciones	Fortalezas:
	Debilidades:
(T) Tecnología, investigación y desarrollo	Fortalezas:
	Debilidades:

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de Muebles Andina, como se ve en la Figura 1, está conformado por el gerente general, un equipo administrativo de 4 personas y 11 operarios en producción. Las áreas de Abastecimiento, Marketing y Redes Sociales, y Diseño y Seguimiento de Instalaciones son gestionadas por un solo colaborador en cada área, todos bajo la supervisión directa del gerente general, quien actualmente asume múltiples funciones administrativas y operativas.

Figura 1. Organigrama de Muebles Andina



Fuente: Elaboración propia.

2.3.5 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar las actividades clave dentro de una empresa que genera valor al producto o servicio final, así como aquellas que pueden ser optimizadas para aumentar la eficiencia y competitividad. Para el caso de Muebles Andina, se identificaron las diversas áreas funcionales de la empresa, desde la infraestructura y gestión de recursos humanos hasta las operaciones, logística, marketing y servicio posventa, como se muestra en el

Anexo 3.

2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación, en la Tabla 4 se muestra el resultado de la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI).

Tabla 4. Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas			
Las marcas de tableros de melamina usados como insumos son catalogados como los de mejor calidad en el mercado.	0,08	4	0,32
La empresa cuenta con máquinas cortadora y enchapadoras propias.	0,07	4	0,28
Experiencia de más de 20 años en el mercado que permite una relación cercana con proveedor de tableros.	0,09	4	0,36
El proceso de diseño y personalización se realiza <i>in-house</i> .	0,07	4	0,28
Tiempos de instalación de mobiliario de máximo 2 días en domicilio.	0,08	4	0,32
En promedio, los maestros melamineros de la empresa cuentan con 5 años de experiencia en la industria.	0,08	3	0,24
Reducción de la ratio de costos sobre ventas en 19% en los tres últimos años.	0,09	3	0,27
Debilidades			
Alta dependencia en la gerencia general.	0,04	1	0,04

Se atiende el 9% de las consultas sobre instalaciones debido a la insuficiente capacidad operativa.	0,09	1	0,09
La página web de la empresa no se encuentra habilitada para hacer compras online.	0,05	1	0,05
Falta de sistema integrado de gestión.	0,09	1	0,09
Carencia de trazabilidad de información de ventas y clientes.	0,06	1	0,06
Ausencia de un lugar físico para mostrar modelos de muebles.	0,06	1	0,06
La empresa no cuenta con inventario de insumos y productos terminados.	0,05	1	0,05
Total	1.00		2.51

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFI muestra un resultado de 2.51, lo cual indica que Muebles Andina presenta un desempeño interno ligeramente por encima del promedio. Este resultado refleja que la empresa está gestionando sus fortalezas y debilidades de manera moderadamente efectiva; sin embargo, aún existe margen para optimizar su desempeño interno.

La empresa cuenta con fortalezas relevantes, como la calidad de los insumos utilizados y el uso de tecnología en los procesos de producción, lo que contribuye a su competitividad en el mercado. No obstante, enfrenta ciertas debilidades que requieren atención prioritaria, como una capacidad operativa insuficiente, la falta de un sistema integrado de gestión, alta dependencia de la gerencia y la carencia de trazabilidad de información. Estas debilidades representan áreas de mejora clave para garantizar una mayor eficiencia interna y consolidar su posicionamiento competitivo en el sector.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo desarrolla el planeamiento estratégico para Muebles Andina, utilizando herramientas como el análisis FODA y diversas matrices para definir la visión, misión y las estrategias clave que guiarán el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

3.1 Análisis FODA cruzado y matriz de priorización

Luego de presentar el análisis externo e interno de la empresa en el capítulo anterior, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta información, se realizó un análisis FODA cruzado, en el cual se formularon 24 estrategias tentativas para el desarrollo del presente plan estratégico (ver Anexo 4).

Para elegir cuáles serán las estrategias a evaluar, se utilizó el método de priorización ponderada con Fibonacci que puntúa criterios como valor al negocio, criticidad, riesgo y complejidad. El puntaje final optimiza la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas en la

3.5 Estrategias y objetivos estratégicos

Este apartado presenta las estrategias y objetivos estratégicos de Muebles Andina, orientados a aumentar la capacidad operativa y mejorar las ventas directas al cliente final mediante la optimización de procesos y la expansión de canales de venta.

3.5.1 Objetivos estratégicos generales

- Incrementar la capacidad operativa en un 25% para atender un crecimiento de la demanda en los próximos tres años.
- Incrementar las ventas a clientes persona natural en por lo menos el 30% de las ventas totales entre el 2025 y el 2027.

3.5.2 Objetivos estratégicos específicos

Tabla 5. Objetivos estratégicos específicos

Nro.	Estrategia	Objetivo estratégico
E8	Contratar más personal para incrementar la capacidad operativa para atender la demanda.	Ampliar la capacidad operativa con el fin de aumentar la eficiencia y atención oportuna a la demanda.
E1	Establecer horarios rotativos que permitan aumentar la capacidad productiva de la empresa y atender a mayor parte de la demanda.	
E9	Crear una página web para la venta directa al cliente final.	Desarrollar canales de venta directa al cliente final.
E6	Usar IA para potenciar los procesos de la empresa.	Optimizar los procesos de venta y producción.
E20	Implementar un sistema integrado de gestión que consolide toda la información del negocio.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la investigación es recopilar información relevante sobre el mercado de fabricación de muebles, tendencias del uso de tecnologías emergentes, venta de muebles en canales *e-commerce* y físicos, y las preferencias y hábitos de compra de los clientes.

4.1 Metodología

Las técnicas que se utilizarán son: entrevistas a expertos en la industria (ver Anexo 6), una encuesta en línea difundida a través de redes sociales, y análisis de datos secundarios. El enfoque de este proceso será cualitativo y cuantitativo. A continuación, se presentan los resultados de las fuentes primarias y secundarias.

4.2 Análisis de fuentes secundarias

Tabla 6. Matriz de fuentes secundarias

Factor	Hallazgos
Sector del mueble en Perú	<ul style="list-style-type: none"> • La tercera categoría de productos más comprados por los consumidores peruanos en 2022 fue la de implementos y decoración para el hogar, en la cual se encuentran los muebles. Asimismo, la tasa de conversión de esta categoría fue de 0.7% (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2023). • Los consumidores peruanos del nivel socioeconómico A destinaron el 24% de su presupuesto familiar a la adquisición de mobiliario en 2023, mientras que los consumidores de los niveles socioeconómicos B y C, entre 34% y 46% (APEIM, 2024). • Los <i>retailers</i> peruanos han invertido en agilizar los procesos de venta por internet de tal forma que mejore la experiencia de consumo de sus clientes, en 2023.
Tecnologías emergentes: IA generativa y realidad aumentada	<ul style="list-style-type: none"> • La inteligencia artificial (IA) está convirtiendo la industria de la fabricación de muebles. Destaca las mejoras en la eficiencia de producción, la personalización de productos y la gestión de inventarios mediante el uso de tecnologías avanzadas como el aprendizaje automático y la robótica. La implementación de IA permite a los fabricantes optimizar sus procesos, reducir costos y satisfacer mejor las demandas del mercado (Praxie.com, 2023). • Analiza la integración de la realidad aumentada (RA) en la manufactura inteligente. Destaca aplicaciones de RA que mejoran la eficiencia operativa, precisión en ensamblajes y capacitación de empleados. La revisión abarca tecnologías de RA y su impacto en la optimización de producción, reducción de errores y aumento de productividad (Egger & Masood, 2020). • Analiza cómo la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) pueden mejorar la industria manufacturera. Estas tecnologías permiten visualizaciones avanzadas, simulaciones y asistencia en tiempo real, mejorando la eficiencia, la precisión en los ensamblajes y la capacitación de los trabajadores. La integración de VR y AR facilita la personalización de productos y optimiza los procesos de producción, que reducen errores y tiempos de operación (Chien et al., 2016).
Sistema ERP	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de un sistema ERP en una empresa de muebles de melamina optimiza la producción y gestión de recursos, permite integrar áreas de la empresa, como la gestión de inventarios, planificación de la producción, y la administración financiera, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa, reducción de errores manuales, y una mejor toma de decisiones (Ksolves team, 2024).
Experiencia <i>phygital</i>: digital (<i>e-commerce</i> y <i>marketplace</i>) y física (<i>showroom</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Con el objetivo de que las empresas puedan llegar a un mayor número de clientes, dentro de su mercado local, una estrategia efectiva es la creación de una página web de venta directa, ya que además permite ampliar significativamente la base de clientes potenciales. • Proporciona a los clientes una experiencia de compra conveniente, accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que puede aumentar la satisfacción y lealtad del cliente (Local Market Reach via E-Commerce. Journal of Business Strategies, 2020). • La presencia en línea puede mejorar la visibilidad y el reconocimiento de la marca, siendo fundamental en un entorno de negocios cada vez más digitalizado. • La omnicanalidad, facilitada por el enfoque <i>phygital</i>, permite a los minoristas ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las preferencias individuales de los consumidores, mejorando así su satisfacción y fomentando relaciones duraderas. • La apertura de nuevos locales es crucial para el crecimiento de las compañías, sobre todo en el sector <i>retail</i>. Un estudio de McKinsey & Company enfatiza la necesidad de adaptar las tiendas a las últimas tendencias de consumo, mejorando la integración de experiencias físicas y digitales para atraer a un público más amplio. • La National Retail Federation observa que los minoristas que invierten en tiendas físicas con experiencias de compra mejoradas no solo elevan las ventas, sino que también fortalecen la lealtad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de fuentes primarias

Este apartado explora el análisis de fuentes primarias para entender el comportamiento de compra de los clientes de Muebles Andina, incluyendo la selección de mercado y los resultados de una encuesta en Lima Metropolitana.

4.3.1 Selección de mercado

Para lograr un incremento en las ventas de Muebles Andina a clientes finales, se busca conocer el comportamiento de compra del cliente, para entender dónde adquiere muebles habitualmente, por qué canal busca información, y en qué zonas de Lima se encuentra. Luego de analizar la información de clientes de Muebles Andina, se identificó que el público objetivo de la empresa se sitúa en los niveles socioeconómicos A, B y C, específicamente en la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) y Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac).

4.3.2 Tamaño mínimo de muestra

- Población (N): Según el APEIM (2024), Lima cuenta con 3.2 millones de hogares, de los cuales se filtraron aquellos que pertenecen a las zonas 6, 7, 8 y 9 que son las que pertenecen al público objetivo. Población (N): Según el APEIM (2024), Lima cuenta con 3.2 millones de hogares, de los cuales se filtraron aquellos que pertenecen a las zonas 6, 7, 8 y 9 que son las que pertenecen al público objetivo. Asimismo, se incluyen dentro de este público a las familias pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Es así como la población objetivo resultó en 694 mil hogares y luego se segmentó por nivel socioeconómico, zonas que compran muebles de melamina al menos una vez por año, con disposición a pagar y valoran atributos como la calidad, la funcionalidad, la estética, el precio y el tiempo de entrega.
- Tamaño mínimo de muestra (n):

$$n = \frac{Z_a^2 * p * q}{d^2}$$

En donde,

Z_a = parámetro estadístico = 1.96 dado un nivel de confianza de 95%

p = probabilidad de ocurrencia: 0.62

q = probabilidad de no ocurrencia: 0.38

d = error máximo de estimación: 0.05

El tamaño mínimo de muestra es 360, calculado según el público objetivo. Se tomó en cuenta el número de hogares en Lima Metropolitana, y se segmentó por nivel socioeconómico, zonas

que compren muebles de melamina al menos una vez por año, con disposición a pagar y valoren atributos como la calidad, la funcionalidad, la estética, el precio y el tiempo de entrega.

4.3.3 Resultados de la encuesta

La encuesta en línea fue realizada a 383 personas que viven en Lima Metropolitana. En la Tabla 7, se muestran los resultados de los principales datos recolectados.

Tabla 7. Resultados de la encuesta

Factor	Resultado
Frecuencia de uso y compra	<ul style="list-style-type: none"> El 44% de los encuestados reporta que el escritorio es el mueble más frecuentemente utilizado en sus hogares. El 38% de las personas encuestadas compra muebles cada 2 años y el 36% compra una vez al año.
Ambiente en el hogar	<ul style="list-style-type: none"> El 42% de los encuestados, cuando están en su hogar, pasa la mayor parte de su tiempo en su dormitorio. El 39% de las personas encuestadas usualmente compra muebles para incorporarlos en su oficina o estudio y el 33% para su dormitorio.
Tipo de material de muebles	<ul style="list-style-type: none"> El 42% de los encuestados, cuando están en su hogar, pasa la mayor parte de su tiempo en su dormitorio. El 39% de las personas encuestadas usualmente compra muebles para incorporarlos en su oficina o estudio y el 33% para su dormitorio.
Tipo de mueble	<ul style="list-style-type: none"> El 75% de los encuestados prefiere o compra con mayor frecuencia muebles movibles. El 25% restante compra o prefiere muebles empotrados.
Marca de muebles	<ul style="list-style-type: none"> El 74% de los encuestados no conoce ninguna marca específica de muebles.
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> El 63% de las personas encuestadas considera que la calidad y durabilidad son los atributos más importantes al adquirir un mueble. Asimismo, el segundo atributo más importante es la practicidad/funcionalidad del mueble.
Lugar de compra	<ul style="list-style-type: none"> El 71% de los encuestados compra muebles en tiendas por departamento, el 53% también en tiendas físicas especializadas.
Medio de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> El 62% de las personas encuestadas ve un mueble o marca por redes sociales, también el 48% por tiendas por departamento, el 43% a través del sitio web de una tienda y el 41% en tiendas físicas especializadas.
Marcas de tableros de melamina	<ul style="list-style-type: none"> El 43% de los encuestados no conoce ninguna marca de tableros de melamina y el 49% de los encuestados conoce la marca Pelíkano.
Disposición a pagar	<ul style="list-style-type: none"> El 55% de las personas encuestadas estaría dispuesta a pagar más por un mueble de alta calidad y duración. El 24% prefiere pagar más por un diseño personalizado a su gusto.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Hallazgos de la investigación

Luego del análisis de fuentes secundarias y primarias, se recopilaron los siguientes hallazgos:

- Mercado de fabricación de muebles:** En Perú, los muebles forman parte de la tercera categoría más comprada en implementos y decoración del hogar, con una tasa de conversión de 0.7% en 2022. Los consumidores de niveles socioeconómicos B y C destinan entre el 34% y 46% de su presupuesto familiar a muebles, superando a los consumidores del nivel A, quienes dedican el 24%. El mercado muestra un creciente interés por productos funcionales y duraderos, con oportunidades para personalización

y diferenciación. Muebles Andina puede desarrollar estrategias de marketing promocionando sus productos de alta calidad y funcionalidad.

- **Tendencias del uso de tecnologías emergentes:** La IA mejora la eficiencia en producción, personalización de productos y gestión de inventarios. Permite optimizar procesos, reducir costos y adaptarse a la demanda del mercado. El uso de realidad aumentada y realidad virtual facilita simulaciones avanzadas, capacitación de empleados y personalización de productos, reduciendo errores y aumentando la productividad. Estas tecnologías ofrecen a empresas como Muebles Andina la posibilidad de innovar, mejorar la experiencia del cliente y competir de manera más efectiva en el mercado.
- **Venta de muebles en canales *e-commerce* y físicos:** las tiendas físicas predominan como canal de compra, con un 71% de los encuestados prefiriendo tiendas por departamento y un 53% tiendas especializadas. Sin embargo, la visibilidad y descubrimiento de muebles a través de medios digitales son significativos: el 62% identifica muebles mediante redes sociales y el 43% a través de sitios web. La estrategia *phygital* es clave para atender tanto la necesidad de interacción física con el producto como la conveniencia del comercio electrónico.
- **Preferencias y hábitos de compra de los clientes:** El 38% de los encuestados compra muebles cada dos años y el 36% una vez al año. El 75% prefiere muebles movibles frente a un 25% que opta por muebles empotrados. La mayoría compra muebles para oficinas/estudios (39%) y dormitorios (33%), priorizando atributos como calidad/durabilidad (63%) y funcionalidad (segundo atributo más valorado). El 74% no identifica marcas específicas de muebles, lo que representa una oportunidad para construir reconocimiento de marca. El 55% estaría dispuesto a pagar más por muebles de alta calidad y durabilidad, mientras que el 24% prioriza diseños personalizados. Esto representa una oportunidad para Muebles Andina para enfocar su producción en muebles movibles y personalizables para dormitorios y estudios en casa, destacando la calidad y funcionalidad como valores clave. Además, existe una gran oportunidad de posicionarse como una marca reconocida en el mercado mediante estrategias de branding y publicidad.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

Este capítulo presenta los planes funcionales clave de Muebles Andina, incluyendo operaciones, marketing, recursos humanos, sostenibilidad y finanzas.

5.1 Plan de operaciones

El plan de operaciones es el pilar fundamental para atender eficientemente la demanda total de las líneas de negocio de Muebles Andina, y asegurar el cumplimiento de los objetivos de venta y rentabilidad. A continuación, se presentan los objetivos y estrategias operativas.

5.1.1 Objetivos del plan de operaciones

En la Tabla 8 se presentan los objetivos del plan de operaciones:

Tabla 8. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2025	2026	2027
Incrementar la capacidad operativa en un 25% para atender un crecimiento de la demanda, en los próximos 3 años.	Incrementar la capacidad de producción total de muebles movibles.	Cantidad anual producida de muebles en serie.	3,257	3,393	3,576
	Alcanzar una capacidad operativa que permita realizar más de 300 ¹ instalaciones de muebles empotrados en domicilio por año.	Cantidad anual de instalaciones de muebles empotrados en domicilio.	315	354	408
Incrementar ventas a clientes persona natural entre el 2025 y 2027.	Alcanzar una satisfacción de clientes de 4.8 puntos sobre 5 puntos.	Puntaje promedio de satisfacción de clientes.	4.6	4.7	4.8

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Estrategia de operaciones

Para lograr un incremento en la productividad y capacidad operativa de Muebles Andina, se propone la implementación de un sistema ERP en la gestión de la cadena de suministro, para lograr la optimización de recursos, mayor eficiencia en la producción y un alto nivel de servicio al cliente. Asimismo, se considera la integración de herramientas de tecnologías emergentes en los procesos operativos con la finalidad de optimizarlos.

5.1.3 Gestión de la cadena de suministro

¹ Ver Anexo 7: Estimación de la demanda potencial de Muebles Andina.

Las estrategias propuestas para potenciar la gestión de operaciones de Muebles Andina son las siguientes:

- **Implementar Odoo:** un software ERP integrado de código abierto, que cuenta con diversas aplicaciones que se adecúan a las necesidades de la empresa. Permite organizar los procesos y gestionar la información de todo el negocio (Gómez-Llana et al., 2020). Los módulos que se utilizarán en Muebles Andina son los siguientes: gestión de inventarios, fabricación, compras, mantenimiento, ventas online, ventas en punto de venta físico, contabilidad, facturación y recursos humanos. La suscripción anual al plan Odoo Enterprise para cinco usuarios de la empresa asciende a S/6,516.24, el cual se considerará 50% como gasto de marketing y 50% como gasto de operaciones; por lo tanto, el costo anual es de S/3,258.12.
- **Abrir un showroom de muebles:** este se encontrará en el distrito de Santiago de Surco y será abastecido por la producción del local de Villa María del Triunfo. Este nuevo punto de venta y distribución se presenta como una propuesta estratégica para tener una presencia más cercana a los clientes finales de muebles. Se propone que este nuevo local se obtenga por medio de un contrato de alquiler, el cual asciende a un costo de S/18,900 mensuales aproximadamente. Además, se considera un gasto mensual en servicios básicos de S/1,000 y la remuneración mensual de una persona que atenderá este local de S/1,500 (S/ 2,250 considerando los beneficios sociales incluidos). El punto de equilibrio del *showroom* es 60 unidades de muebles movibles, cuyo análisis se detalla en el plan de finanzas.
- **Establecer una fuerte relación con los principales proveedores:** de tableros de melamina (Novopan y Maderas América), herrajería (Representaciones Martín y Módulo Ferrecentro), maquinaria y repuestos de maquinaria (Biesse) e insumos eléctricos (Importaciones ChiangCo).
- **Utilizar el transporte propio de la empresa para la distribución:** de los productos entre los locales, así como las entregas a clientes finales. Para los envíos de pedidos realizados a través de los *marketplaces* de tiendas por departamento, se coordinará el recojo de los productos con el equipo de logística de la plataforma, ya que ellos se encargan de los despachos y el cliente asume el costo de envío a domicilio.

5.1.4 Gestión de la capacidad operativa

Para incrementar y optimizar la capacidad operativa de Muebles Andina, se identificaron las siguientes estrategias:

- **Planificar e incrementar la capacidad de producción de acuerdo con la demanda:** actualmente, la instalación de muebles empotrados es la línea más impactada, ya que la demanda potencial es de más de 300 instalaciones anuales según la estimación de la demanda (ver Anexo 7), mientras que la capacidad actual es de 36 instalaciones anuales. Para cubrir la demanda potencial, se deberá lograr eficiencia en la producción, incremento de recursos humanos y especialización en las tareas de los operarios. En ese sentido, se incrementará la cantidad total de operarios para contar con 6 especializados en instalación de muebles empotrados y 9 en el armado de muebles movibles. El costo adicional de la contratación y capacitación del nuevo personal de la empresa fue de S/64,800 en el 2025 y S/218,700 los siguientes dos años. El presupuesto se detalla en el plan de recursos humanos, que incluye los sobrecostos laborales.
- **Ampliar los rangos horarios de operación de las máquinas:** esto implica implementar dos turnos de 8 horas al día². Además, se debe incrementar el número de operarios que maniobran la maquinaria, ya que actualmente son 3 maquinistas y para incrementar la capacidad se requiere contratar 3 personas adicionales y contar con 6 maquinistas en total. La inversión anual adicional por contratación asciende a S/75,600. El presupuesto se detalla en el plan de recursos humanos, que incluye los sobrecostos laborales. Adicionalmente, el costo incremental anual por uso de energía de las máquinas asciende a S/89,424, y el aumento en el costo de mantenimiento de máquinas y herramientas es de S/60,000 anuales.

5.1.5 Servicio al cliente y posventa

Muebles Andina debe garantizar una buena experiencia para todos sus clientes. Por este motivo, se plantean las siguientes estrategias para asegurar la medición de la calidad de la operación:

- **Realizar una encuesta de satisfacción:** luego de la entrega de los productos solicitados o la instalación en domicilio, los clientes recibirán el enlace a un formulario para que califiquen la atención recibida.

² El primer horario será de 6 am a 2 pm y el segundo, 2 pm a 10 pm.

- **Realizar un seguimiento posventa:** con el fin de comprender la experiencia completa del cliente e identificar las áreas de mejora, especialmente para la instalación de muebles empotrados.

5.1.6 Diseño del producto o servicio

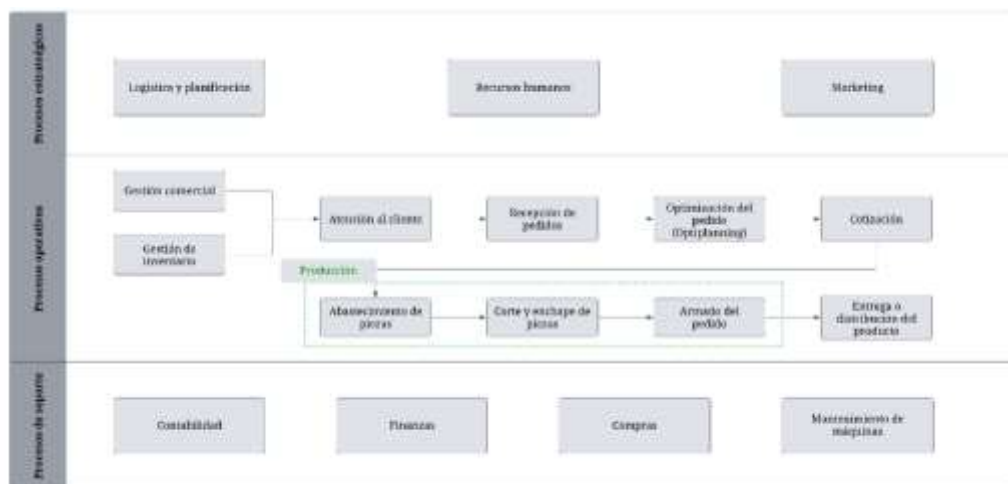
Los productos que se ofrecerán en el *showroom* son los siguientes:

- Muebles movibles con una variedad de modelos estandarizados que se exhibirán físicamente en el punto de venta.
- Muebles personalizados que requieran instalación en la ubicación que indique el cliente. En el local se tendrán muestras físicas y además un catálogo con una gran variedad de modelos entre los cuales los clientes podrán elegir y adaptar a su necesidad.

5.1.7 Diseño de los procesos

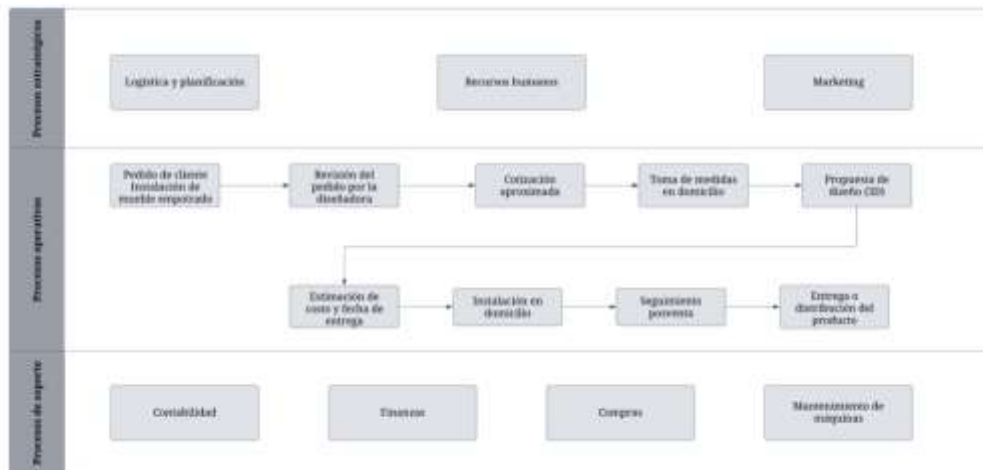
En la Figura 3, se presenta el mapa de procesos de venta de muebles movibles, y en la Figura 4, el de las instalaciones de muebles empotrados, mientras que los anexos se enfocan en los procesos de producción: en el Anexo 9, se muestra el proceso de producción de muebles movibles y en el Anexo 10, el de muebles empotrados e instalados en domicilio.

Figura 3. Mapa de procesos de Muebles Andina para muebles movibles



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Mapa de procesos de Muebles Andina para instalación de muebles empotrados



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de producción de Muebles Andina para muebles movibles comienza con la cotización del pedido, donde la coordinadora de pedidos y logística registra los requerimientos del mobiliario solicitado por el cliente en un archivo y solicita el despiece de los muebles solicitados a un operario. Luego de que el operario realiza el despiece, que consiste en el cálculo y enlistado de las dimensiones de cada pieza según el material, la coordinadora optimiza el uso de los materiales ingresando manualmente las medidas en el *software Optiplanning*. Posteriormente, genera un listado físico de insumos requeridos, como correderas, bisagras y tornillos, y coordina con el área de producción para asegurar la entrega de estos materiales desde el almacén. La supervisión y coordinación de estas etapas garantizan la precisión y el abastecimiento necesario para la fabricación. Para la fabricación de muebles empotrados, luego de que se hizo la visita al domicilio y se realizó la toma de medidas, se realiza el pre-despiece, que consiste en el cálculo aproximado de las dimensiones de los tableros de melamina que se requieren para el armado del mueble. Este proceso lo realiza un operario, y demora 4 horas en promedio. Con esto, se envía la cotización al cliente, y una vez aceptada la propuesta, se realiza el despiece completo para enviar el requerimiento a corte y enchape. Este proceso demora 7 días, considerando que la instalación en domicilio se realiza el último día.

5.1.8 Diseño de las instalaciones

Este apartado detalla el diseño y la localización de las instalaciones propuestas para un nuevo *showroom* de Muebles Andina en Santiago de Surco, así como la capacidad del espacio, optimizado para atraer a clientes de alto poder adquisitivo y maximizar la exposición de productos.

5.1.8.1 Localización de las instalaciones

La propuesta de apertura de un nuevo *showroom* pretende tener una presencia más cercana a los clientes finales de Muebles Andina y lograr un mayor conocimiento de la marca. Por este motivo, se recomienda una ubicación estratégica en el distrito de Santiago de Surco, en la avenida Primavera (ver Fuente: Elaboración propia).

Anexo 8) la cual es una vía de alta concurrencia y se concentra el mercado objetivo de la empresa, el cual es de mayor poder adquisitivo. Se encuentra cerca de zonas residenciales, pero en una zona comercial atractiva próxima a restaurantes y tiendas minoristas. El detalle de la elección del local se profundiza en el plan de marketing.

5.1.8.2 Capacidad de las instalaciones

La capacidad del nuevo punto de venta de Muebles Andina es de 180 m², diseñado para maximizar el uso del espacio, permitir que los clientes transiten cómodamente y destacar los productos de manera atractiva. Está compuesto por las siguientes zonas:

- Entrada y exhibición de productos más vendidos, con información de la tienda y catálogos.
- Exhibición de productos: muebles organizados por categorías (salas, comedores, dormitorios, oficinas, etc.) y muestras de colores y texturas de melamina.
- Productos en promoción: muebles en promoción o nuevos lanzamientos.
- Atención al cliente y servicio de diseño personalizado: recepción, mostrador, caja de pago.
- Almacenamiento y preparación de pedidos: espacio para almacenamiento de stock limitado de productos.

En el Anexo 11, se presenta un diseño tentativo del *showroom*. Por otro lado, Muebles Andina cuenta con un local de producción en el distrito de Villa María del Triunfo. En el Anexo 12 se presenta el actual plano del local de producción, el cual se seguirá utilizando para los próximos tres años.

5.1.9 Integración de tecnologías emergentes

5.1.9.1 Descripción

Con el propósito de aumentar la capacidad operativa, se plantea la automatización del proceso de despiece. Dentro del módulo de ventas de la web Odoo, se tendrá a Mueblito, un *chatbot* de IA generativa que permitirá el despiece de los muebles y la generación de un archivo con información del despiece, necesario para realizar el corte de las piezas de melamina (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Integración de inteligencia artificial en el proceso de despiece

Proceso	Descripción
1. Dimensionamiento del mueble y ambiente	Cada vez que el cliente realice un pedido y envíe a Muebles Andina la fotografía de la referencia del mueble que requiere, Mueblito será entrenado para que con inteligencia artificial generativa realice un reconocimiento y dimensionamiento del mueble de la imagen. Se entrenará al <i>chatbot</i> para que calcule las medidas básicas del mueble (ancho, alto y profundidad) con precisión, así como para que calcule las dimensiones del espacio en donde estará ubicado. Para el caso de los muebles empotrados, este dimensionamiento también será útil para realizar una cotización preliminar, ya que, para calcular el precio real de la instalación, el equipo de Muebles Andina deberá realizar una visita mandatoria al hogar del cliente para revisar las dimensiones del espacio y las particularidades del lugar a amoblar, tales como tipo de pared (concreto o <i>drywall</i>), conexiones eléctricas, de agua o desagüe, entre otros.
2. Despiece del mueble	En base a las dimensiones del mueble que reconoció, lo descompone en todas sus piezas y componentes, como costados, estantes, puertas y accesorios. Luego, elabora una lista detallada de materiales necesarios, que especifica las piezas de melamina por color, metraje necesario de tapacantos, herrajes y otros elementos.
3. Generación de archivo con información del despiece	Se tendrá un módulo para que el equipo de Muebles Andina pueda visualizar el despiece de los pedidos a trabajar. Se podrá consultar a Mueblito para que haga la búsqueda por código, fecha o tipo de mueble del pedido. También habrá un historial con los últimos pedidos. Una vez que se encuentre el que necesita, podrá descargar un archivo de Excel que contiene toda la data del despiece. Este archivo permitirá que el equipo de Muebles Andina ingrese estos datos al <i>software Optiplanning</i> , el cual está integrado a las máquinas de corte de tableros de melamina.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.9.2 Implementación

Primero, se diseñará la interfaz. Para ello, se contará con los servicios de una diseñadora UX, quien plasmará en Figma (herramienta de diseño) cómo se verán las pantallas que el equipo de Muebles Andina visualizará.

Posterior a eso, se contará con una desarrolladora de software con experiencia en integraciones con tecnologías emergentes.

A continuación, se presentan algunas acotaciones técnicas:

- Al ser una web de código abierto, en Odoo no hay restricciones para realizar cambios en el código para la implementación de estas tecnologías emergentes.
- La implementación del modelo de reconocimiento de imagen y generación de piezas en la web Odoo se realizará en la infraestructura de Google Cloud.

- Se recibió una cotización de la implementación, en la que se muestra la duración estimada del proceso. Se convirtió esta estimación a cantidad de días de desarrollo, en el que se consideraron tres escenarios: mejor escenario, escenario promedio y escenario holgado. Para la presente investigación, se considerará el escenario promedio (ver Tabla 10), por lo que se considerará una duración de 34 días para implementar este modelo. El desarrollo inicia en enero del 2025 y estará disponible desde febrero del 2025.

Tabla 10. Duración estimada de implementación de modelo de dimensionamiento de mueble y despiece

Fase	Descripción	Duración Estimada	Cantidad de días de desarrollo		
			Mejor escenario	Escenario promedio	Escenario holgado
1	Preparación y carga del <i>dataset</i>	1 semana	7	7	7
2	Configuración del entorno de Azure ML	1-2 días	1	1.5	2
3	Desarrollo y entrenamiento del modelo	1-2 semanas	7	10.5	14
4	Evaluación y ajuste del modelo	1 semana	7	7	7
5	Integración con el sistema existente	3-5 días	3	4	5
6	Pruebas de <i>end-to-end</i>	2-3 días	2	2.5	3
7	Despliegue y monitoreo	1-2 días	1	1.5	2
			28	34	40

Fuente: Elaboración propia.

5.1.9.3 Presupuesto de implementación

n total, el presupuesto para la implementación de la funcionalidad de despiece tiene como inversión inicial S/ 4,531, mientras que el costo mensual a partir de febrero de 2025 es de S/ 2,329. Dicho presupuesto se desagrega de la siguiente manera:

- **Inversión inicial:**
 - **Diseño:** El flujo general de diseño, plasmado en Figma cuesta un total de S/ 500. Este será considerado como inversión inicial.
 - **Desarrollo:** La desarrolladora cobra \$3.90 por hora de trabajo, por lo que, considerando 8 horas de trabajo al día, un tipo de cambio de S/ 3.80 y 34 días de trabajo, el costo total de desarrollo es de S/ 4,301.
- **Gastos operativos:**
 - El gasto mensual incurrido está en función a las horas en las que se utilice para el proceso de despiece. Para estimar un gasto promedio mensual, se considera la operatividad de los servicios en un rango horario de 6 am a 11 pm (por 18

horas). El costo mensual del mantenimiento es de S/ 2,329, convertido a soles. A continuación, se desagregan estos costos.

Tabla 11. Costos de implementación del modelo de reconocimiento de imagen y generación de piezas

Componente	Descripción	Costo Estimado/Mes
Computación: n1-standard-4 + T4	GPU	\$410.40
Almacenamiento adicional (500 GB)	Para <i>dataset</i> de entrenamiento (500 GB)	\$10.00
Servicios de IA/ML: <i>AI Platform</i>	Para entrenamiento y pruebas	\$192.00
Gestión del ciclo de vida: <i>Cloud Functions</i>	Para gestión del ciclo de vida del modelo	\$0.40
Total estimado/Mes		\$612.80
Total estimado/Mes en S/		S/ 2,328.64

Fuente: Elaboración propia, tomado de cotización de experta en IA (28/07/2024).

5.1.9.4 Impacto en la capacidad operativa

La implementación de esta solución digital basada en IA generativa tendrá el siguiente impacto en la capacidad operativa:

- En la categoría de muebles empotrados, el *lead time* se reducirá de 7 a 6 días, al automatizar casi por completo el proceso de pre-despiece. Esto permitirá que la empresa aumente su capacidad operativa de manera notable, ya que optimizará el flujo de trabajo al agilizar cada etapa del proceso productivo, haciendo posible procesar más pedidos en el mismo intervalo sin necesidad de añadir recursos adicionales. Asimismo, al mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, se espera una mayor capacidad de respuesta ante cambios en la demanda.
- En la categoría de muebles móviles, se tendrá menor dependencia del personal, ya que la eliminación del despiece manual permite liberar recursos humanos para otras actividades clave. Asimismo, facilitará la personalización masiva en la producción de muebles móviles.

Esta solución no solo significa mayor eficiencia y por lo tanto un aumento en la capacidad operativa, sino que también mejora la propuesta de valor para el cliente, ya que permite que Muebles Andina se posicione como un referente en innovación y digitalización en la industria de muebles de melamina.

5.1.10 Presupuesto de operaciones

A continuación, se presenta el presupuesto de operaciones. Para la apertura del showroom, se considera en la inversión inicial el presupuesto de remodelación, un mes de alquiler, tres meses de adelanto y dos meses de garantía. El presupuesto del 2025 contempla nueve meses de alquiler más gastos fijos, el 2026 contempla 12 meses de alquiler más gastos fijos y para el 2027 se considera un incremento del 5% en el costo de alquiler del local.

Tabla 12. Presupuesto de inversión de operaciones

Estrategia de operaciones	Inversión inicial	2025	2026	2027
Abrir un <i>showroom</i> de muebles en el distrito de Santiago de Surco.	S/153,850	S/175,100	S/231,800	S/243,390
Implementar Odoo: el <i>software</i> de ERP integrado en Muebles Andina.	S/272	S/3,258	S/3,258	S/3,258
Implementar tecnologías emergentes en los procesos.	S/25,467	S/42,600	S/55,572	S/55,572
Ampliar los rangos de operación de las máquinas a dos turnos de 8 horas al día (consumo de energía y mantenimiento adicional).	-	S/149,424	S/149,424	S/149,424
Total	S/ 179,589	S/ 370,382	S/ 440,054	S/ 451.644

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Plan de marketing

El plan de marketing está orientado a lograr un aumento sostenido en las ventas de Muebles Andina. A continuación, se muestran los objetivos:

5.2.1 Objetivos del plan de marketing

Según lo planteado en los objetivos estratégicos, los objetivos del plan de marketing son los siguientes:

Tabla 13. Objetivos del plan de marketing

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2025	2026	2027
Incrementar las ventas a clientes persona natural en por lo menos el 30% de las ventas totales entre el 2025 y el 2027.	Desarrollar canales de venta directa al cliente final	Número de canales de venta de muebles movibles	0	1	2
	Incrementar el ingreso por ventas de muebles movibles a persona natural cada año	% Crecimiento en ventas al cliente final sobre el periodo anterior	Inicio de operaciones	8%	10%

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Estrategias de marketing

A continuación, se desarrollan las estrategias de marketing que permitirán cumplir con dichos objetivos:

- **Consultoría en *branding*:** como inversión inicial para potenciar la marca y estrategia habilitadora para la mayor efectividad de las siguientes estrategias. Esta estrategia permitirá aumentar el reconocimiento de marca.
- **Creación de líneas de muebles:** de bajo costo, para distribuidores al por mayor; línea *premium*, para clientes persona natural y línea *business*, para clientes corporativos. Esta estrategia permitirá incrementar el ingreso por ventas de muebles movibles al consumidor final.
- **Implementación de experiencia *phygital*:** apertura de *showroom* (canal físico), tienda virtual para la venta directa a los clientes y presencia en *marketplace* de tiendas por departamento (canales digitales). Esta estrategia permitirá desarrollar más canales de venta directa al cliente final.

5.2.2.1 Consultoría en *branding*

Una de las aspiraciones de Muebles Andina es la de convertirse en la marca *top-of-mind* en el mercado de muebles de Lima; para ello, es crucial que se trabaje en el branding de la marca. En este sentido, se contratarán los servicios de consultoría de la agencia Branding Constante, cuyo trabajo tiene una duración de 14 semanas. Con esto, Muebles Andina busca desarrollar, fortalecer y gestionar su marca de manera efectiva (Anexo 16).

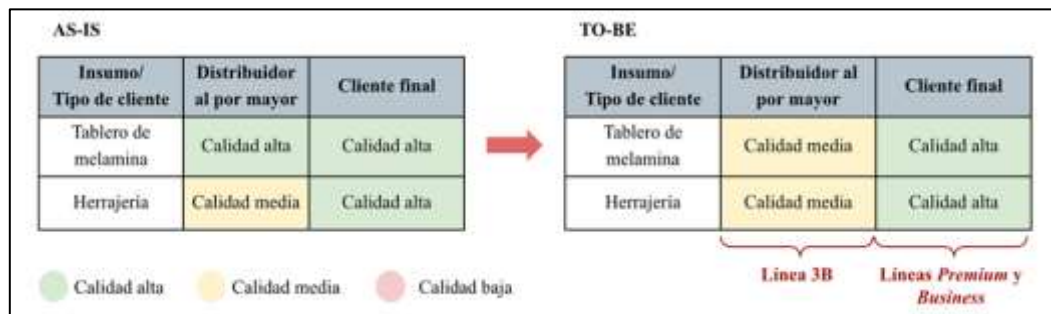
5.2.2.2 Creación de líneas de muebles: **3B**, *Premium* y *Business*

- **AS-IS:** Los muebles movibles son vendidos a distribuidores al por mayor y al cliente final, mientras que los empotrados, solamente al cliente final, ya que implican personalización (medidas, colores, entre otros) e instalación. En la fabricación de estos muebles, se emplean insumos como tableros de melamina y herrajería. Para los clientes finales, se emplean ambos insumos de la calidad más alta en el mercado. Por otro lado, para los distribuidores al por mayor se fabrican los muebles utilizando tableros de melamina de alta calidad y herrajería de calidad media.
- **TO-BE:** Se implementan las siguientes líneas, según el público objetivo:
 - **Línea 3B:** Con el objetivo de contrarrestar una posible caída en la demanda actual de muebles de la empresa, ante la llegada de muebles más económicos (y de baja

calidad en insumos) por la próxima apertura del puerto de Chancay, se creará una línea de muebles en serie de bajo costo, que se denominará “Línea 3B³”. En esta, tanto la herrajería como los tableros de melamina empleados serán de calidad media respecto al promedio del mercado. Esto será transparente hacia el distribuidor.

- **Línea Premium:** A la línea dirigida al cliente final, que emplea insumos de alta calidad en el mercado y ya se tenía desde siempre, se le denominará *Premium*. En este sentido, con el propósito de ofrecer una mejor relación calidad-precio a sus clientes según sus necesidades, Mueble Andina realizará un ajuste en la calidad de materiales, lo cual permite precios más accesibles sin afectar significativamente la experiencia del cliente.
- **Línea Business:** Se crea esta línea para diferenciar a los clientes “persona natural” de los corporativos. A pesar de que este último no es representativo en volumen de ventas, se les brindará atención personalizada y mejores condiciones de pago (a crédito). Para este público, solamente se atenderá la demanda que llegue orgánicamente.

Figura 5. Calidad de insumos según tipo de clientes



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.3 Implementación de la experiencia *phygital*

5.2.2.3.1 Apertura de *showroom*

Muebles Andina abrirá un *showroom* en el distrito de Santiago de Surco para la venta directa a clientes finales (en especial, persona natural). Para la elección de este distrito, se consideraron las siguientes tres variables:

³ Referente a bueno, bonito y barato.

- **Distribución geográfica de clientes:** El 40% de los clientes actuales de Muebles Andina residen en el distrito de Santiago de Surco.
- **Resultados de la encuesta:** De los resultados de la encuesta realizada (ver Tabla 7), la mayor proporción (18.4%) reside en este distrito.
- **Zonificación de Lima Metropolitana:** Este distrito se encuentra dentro de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (específicamente en la zona 7). En estas zonas reside la población que está asociada a un mayor poder adquisitivo, a quienes Muebles Andina quiere acercarse con su línea premium (esta línea será desarrollada más adelante).

5.2.2.3.2 Ingreso a los *marketplace* de tiendas por departamento

La tendencia *k* se está consolidando como una estrategia clave para satisfacer las expectativas de los consumidores modernos, quienes valoran tanto las experiencias físicas como las digitales. Dado esto y los resultados de la encuesta realizada, Muebles Andina también tendrá presencia en los *marketplace* del grupo Intercorp (Promart, Oechsle, Plaza Veja) con la venta de muebles en serie. Este ingreso se realizará de forma progresiva (se profundizará más adelante).

5.2.2.3.3 Implementación de tienda virtual

Se implementará una tienda virtual, empleando el software Odoo, que permitirá gestionar las ventas hacia el cliente, tener un informe de ventas y controlar el inventario. Desde esta plataforma, se podrán adquirir tanto muebles movibles como empotrados.

Los clientes podrán comprar en la tienda virtual de dos maneras:

- Elegir mueble:** El cliente ingresa a la web de Muebles Andina y realiza su compra seleccionando el mueble movible de su preferencia. Para el caso de los muebles empotrados, la web permitirá exhibir trabajos anteriores, para que el cliente se ponga en contacto con la empresa y pueda cotizar.
- Crear su propio mueble:** Asimismo, la tienda virtual también permitirá que el cliente cree su propio mueble y lo visualice en su ambiente de su preferencia, gracias a tecnologías como IA generativa y Realidad Aumentada, respectivamente. Para ello, recibirá la asesoría de Mueblito. A continuación, en la Tabla 14 se detallan los procesos de venta y *backoffice*, que emplean tecnologías emergentes. Para visualizar las imágenes del flujo, ver Anexo 15.

Tabla 14. Tecnologías emergentes para la creación y venta de muebles

Proceso	Subproceso	Descripción
1. Personalización del diseño del mueble	A través de un <i>prompt</i>	El cliente podrá crear su propio mueble a través de una descripción de cómo lo desea. Asimismo, podrá ir visualizando su creación a medida que le vaya haciendo ajustes. Mueblito también le sugerirá algunas especificaciones para afinar el diseño del mueble, según el <i>prompt</i> que ingresado anteriormente. Estas respuestas también se procesarán al interno. En caso el <i>prompt</i> del cliente no esté relacionado con la descripción de un mueble, Mueblito le contestará lo siguiente “Lo siento. Solo puedo apoyarte a crear tu mueble ideal. Intentémoslo nuevamente”.
	A través de la carga de foto del mueble de su preferencia	El cliente podrá subir la foto del mueble que le guste, que haya descargado desde Google Imágenes, Instagram, Pinterest u otros. Mueblito procesará esta imagen.
2. Previsualización del mueble dentro de un ambiente	Una vez que el cliente obtenga el mueble (sea el que haya creado o del que haya subido una foto), podrá visualizarlo dentro del ambiente de su preferencia. El mueble estará superpuesto en tiempo real sobre el ambiente en el que el cliente active su cámara en ese momento. Si está navegando desde una computadora, deberá escanear un código QR para acceder a la funcionalidad de RA; mientras si lo hace desde un dispositivo móvil, accederá directamente ⁷ .	
3. Generación de cotización	Dimensionamiento del mueble y ambiente y despiece (procesos internos)	Para esta parte del proceso, de manera interna se realizará el dimensionamiento del mueble y del ambiente, para el posterior despiece, tal como se realizó en el acápite 5.1.9.1.
	Generación de cotización	Si es que el cliente está conforme, se generará una cotización. Para el caso de muebles empotrados, en esta se precisará que el precio puede variar hasta en 10%, posterior a la revisión del equipo de Muebles Andina en el hogar del cliente. Asimismo, el cliente podrá descargar la cotización en formato PDF. Esta contará con una vigencia de 2 semanas.

Fuente: Elaboración propia.

Para implementar la personalización del diseño del mueble y la visualización de muebles con RA, se emplearán los servicios de una diseñadora y una desarrolladora de software, las mismas que desarrollaron las funcionalidades de Dimensionamiento del mueble y Despiece (ver acápite 5.1.9.2).

Se personalizará el diseño del mueble a través de un modelo de creación de muebles con imagen, el cual tomará 22 días aproximadamente. El desarrollo iniciará en febrero del 2025 y estará disponible para el público desde marzo del 2025. Por otro lado, se previsualizará el mueble dentro de un ambiente a través de un modelo de visualización de muebles con RA, el cual tomará alrededor de 5 meses. El desarrollo iniciará en marzo del 2025 y estará disponible para el público desde agosto del 2025. En total, la implementación de este proceso de venta online con la integración de tecnologías emergentes tomará alrededor de 5 meses y medio.

Por otro lado, existe un riesgo latente de que los competidores puedan acceder y utilizar los diseños de muebles y cotizaciones generadas por Mueblito. Aunque por el momento este riesgo no se eliminará por completo, se propone un mecanismo para mitigarlo que consiste en solicitar la verificación de identidad del usuario en cada sesión mediante el ingreso de su número de

documento, celular y correo electrónico. Esta medida busca desincentivar a los competidores a generar múltiples sesiones, al tiempo que permite la recopilación de datos de potenciales clientes, que podrán ser utilizados en futuras estrategias de marketing y fidelización.

5.2.3 Estrategia de segmentación

El mercado objetivo de Muebles Andina se segmenta en tres públicos principales: distribuidores al por mayor, clientes finales y clientes corporativos. Tras el análisis de las variables de segmentación, se concluye que los distribuidores buscan muebles resistentes, de diseño sencillo y empaque compacto para maximizar márgenes y almacenamiento. Los clientes finales, de NSE A, B y C, valoran el diseño moderno, la funcionalidad y la personalización, influenciados por tendencias de decoración. Los clientes corporativos priorizan mobiliario ergonómico, sostenible y con tiempos de entrega eficientes, enfocados en oficinas en expansión o remodelación en Lima Metropolitana. Se profundiza en el Anexo 13.

5.2.4 Estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor se basa en tres pilares:

- **Early adopter dentro de su industria en la adopción de tecnologías emergentes:** la implementación de tecnologías emergentes como IA generativa y realidad aumentada en Muebles Andina representa una solución innovadora y crea una estrategia de océano azul en la industria de muebles de melamina en el Perú. La IA generativa facilita el diseño de muebles personalizados y el posterior despiece de estos, mientras que la RA permite a los clientes visualizar y ajustar sus muebles en sus propios espacios antes de la compra. Esta estrategia no solo mejora la eficiencia y reduce costos, sino que también proporciona una experiencia de compra altamente personalizada, con oportunidad de generar mayor demanda y marcando una clara distancia de la competencia, al establecer un espacio de mercado sin rival directo.
- **Calidad de insumos:** Muebles Andina ofrece muebles elaborados con tableros de melamina y herrajería de la mejor calidad en el mercado. Incluso con la implementación de la línea de bajo costo, en la que se emplearán insumos de calidad media, dicho nivel de calidad sigue siendo superior al promedio.
- **Tiempos de entrega:** el tiempo de entrega de los muebles es más rápido en comparación con el estándar del mercado. En el caso de muebles en serie, Muebles Andina tiene un tiempo de entrega de máximo 3 días hábiles, mientras que el del

promedio del mercado es de máximo 7 días hábiles. Por otro lado, para el caso de muebles empotrados, el tiempo de entrega será de máximo 6 días hábiles (se redujo en un día con la integración de tecnologías emergentes), mientras que el del promedio del mercado es de 10 días hábiles.

- **Años de experiencia en la industria:** la empresa se fundó como parte de Tablemás, grupo familiar con más de 20 años de presencia en el mercado. La experiencia ha permitido heredar el amplio conocimiento en el proceso de tratamiento de tableros de melamina, así como las relaciones sólidas y duraderas con proveedores. Gracias a esta trayectoria, Muebles Andina no se limita a los colores o texturas disponibles en los catálogos estándar, por el contrario, la estrecha relación con sus proveedores permite a los clientes obtener muebles que realmente se ajusten a sus expectativas y deseos, más allá de las opciones predeterminadas.

5.2.5 Mezcla de marketing

A continuación, se presentan las 4p del marketing respecto a la línea de muebles.

5.2.5.1 Producto

Los muebles fabricados se categorizan de la siguiente manera y comprende lo siguiente:

a. Por modalidad de instalación

- **Muebles movibles:** Muebles que se pueden trasladar de un lugar a otro.
- **Muebles empotrados:** Se ofrece tanto un producto como un servicio. Un asesor de ventas se encarga de recoger la necesidad del cliente y tomar las medidas del espacio en el que desea instalar el mueble. Este es fabricado a medida y personalizado a las necesidades y preferencias del cliente, para posteriormente ser instalado por el equipo de Muebles Andina.

Actualmente, la distribución de ventas de muebles en serie y empotrados es de 70% y 30%, respectivamente.

b. Por nivel de personalización

- **Muebles en serie:** Muebles con diseño y medidas estándar, fabricados en grandes cantidades.
- **Muebles personalizados:** El mueble se fabrica bajo los requerimientos del cliente.

c. Por tipo de ambiente

Tabla 15. Tipos de muebles según ambiente

Ambiente	Mueble
Dormitorio	Ropero, cómoda, tocador, velador, zapatera, repisa flotante
Sala	Mesa de centro, recibidor, repisa flotante
Comedor	Mesa
Cocina	Alacena, repostero, isla, mueble inferior, mueble superior
Baño/lavandería	Organizador, repisa
Home-office	Escritorio, estante

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5.2 Precio

Muebles Andina aplica la estrategia de fijación de precios basada en costos. Esto ocurre debido a que los precios se establecen con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo.

- Para los muebles en serie, el precio final se desagrega en precio base y sobreprecio por envío a domicilio, comisión de *marketplace* y comisión de pasarela de pago.
- Para los muebles empotrados, el precio final se desagrega en precio base y sobreprecio por garantía de calidad y duración de la instalación, funcionalidad de los muebles, personalización del diseño, menor tiempo de entrega e inclusión de iniciativas de responsabilidad social. Si el mueble fue diseñado con IA por el mismo cliente dentro de la tienda virtual y ya pagado, también se considera la comisión de pasarela de pago.

5.2.5.3 Plaza o canales de distribución

La distribución de los muebles se realizará a través de los canales físicos y virtuales.

- **Canales físicos**
 - **Local actual:** en el local de Villa María del Triunfo se entregan los productos a los distribuidores al por mayor.
 - **Apertura de nuevo local:** en el local de Santiago de Surco, se tendrá un *showroom* para que los clientes puedan visualizar los muebles que la empresa fabrica, dentro de diferentes ambientes de una vivienda. Asimismo, el local contará con un área de entrega de muebles, en caso el cliente prefiera recogerlo en tienda.
- **Canales virtuales**

- **Tienda virtual:** para la venta de muebles en serie, se implementará una tienda virtual desde donde los clientes podrán visualizar el catálogo digital de muebles, elegir el de su preferencia y realizar el pago. Para los muebles empotrados, se derivará desde la web al canal de WhatsApp, donde un asesor de ventas podrá atenderlo.

En diciembre de 2024, se creará la versión demo de la tienda en línea, empleando el software Odoo. Esto permitirá la carga de todos los productos que ofrece Muebles Andina, con sus respectivas descripciones y precios. Asimismo, se coordinará con las pasarelas de pago, para la activación del pago *online* de los clientes.

A partir de 2025, se migrará a la versión de pago, que permitirá que el cliente pueda visualizar la tienda en línea y efectuar su compra.

Por otro lado, el cliente también podrá crear su propio mueble desde este canal a partir de marzo del 2025 y a partir de agosto del mismo año, podrá visualizarlo en el ambiente de su preferencia, con realidad aumentada.

- **Redes sociales:** los clientes que lleguen a través de redes sociales (Instagram y Tik Tok) serán derivados a la tienda virtual. En caso el cliente prefiera personalizar su mueble (mueble empotrado), será derivado al canal de WhatsApp.
- **Marketplace en tiendas por departamento:** Muebles Andina ingresará a los *marketplace* de Promart (julio 2025), Oechsle (enero 2026) y Plaza Vea (julio 2026) semestralmente, para que pueda adaptar su capacidad de producción al aumento de demanda. Asimismo, el ingreso a dichos *marketplace* no presenta barreras de entrada que puedan representar bloqueantes para la empresa.

5.2.5.4 Promoción

- **Publicidad en redes sociales**

Actualmente, Muebles Andina tiene redes sociales, pero no realiza publicaciones con periodicidad. En este sentido, se creará una estrategia de contenido para las redes sociales Instagram y TikTok para aumentar la visibilidad de la marca y la interacción con el cliente final, y de esta manera lograr una compra. Las publicaciones se realizarán todas las semanas, con mayor foco durante los fines de semana (ver Anexo 17).

Asimismo, para promocionar el *showroom* también se emplearán las redes sociales y *email marketing* (envío de correos a la base de datos de clientes invitándolos a la inauguración).

- **Publicidad con *influencers***

A partir del 2025, Muebles Andina implementará una estrategia anual de colaboración con dos *influencers*: uno en Instagram y otro en TikTok, quienes trabajarán bajo la modalidad de canje. Cada año, se seleccionarán nuevos perfiles con un *engagement* entre 3% y 6% en Instagram, y entre 9% y 15% en TikTok (Hootsuite, 2023). La búsqueda de estos *influencers* se iniciará en el último trimestre del año para asegurar un inicio de campaña efectivo al año siguiente.

Se priorizarán perfiles con una fuerte presencia en diseño de interiores y estilo de vida; entre los seleccionados destacan perfiles como los de Carlos Paredes (Instagram: @carlosparedesarquitecto), Decoración de Lima (Instagram: @decoraciondelima), y Gian Piero León (Instagram: @gianlucol), quienes serán clave para posicionar la marca como un referente en innovación y diseño en el sector mobiliario.

- **Alianzas con diseñadores de interiores y arquitectos**

Muebles Andina implementará una estrategia de alianzas con diseñadores de interiores y arquitectos, que recomienden a la empresa como una opción confiable y de alta calidad a sus clientes, integrando los muebles de melamina en sus proyectos de diseño.

La empresa empezará con esta estrategia a partir del segundo año de operaciones, ya que el primero servirá como base para fortalecer la marca y aumentar capacidad operativa.

5.2.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto para implementar las estrategias de Marketing se muestra en la Tabla 16. Se tienen las siguientes precisiones:

- **Registro de marca en Indecopi:** se contará con los servicios de asesoría de un abogado para el registro de la marca, cuyo costo es de S/ 1,053.
- **Consultoría en *branding*:** se pagará S/ 24.2 miles de soles en 4 cuotas mensuales, tras negociación con la agencia.
- **Tienda virtual de Odoo:** la suscripción anual al ERP cuesta S/ 6,516.24, en moneda nacional. Dado que se empleará como canal de venta, así como ERP para la gestión de inventario entre otras actividades, se considerará el 50% como gasto de Marketing y el otro 50%, como gasto de Operaciones. Por lo tanto, como gasto de Marketing, se pagará un monto anual de S/3,258.12.
- **Integración de tecnologías emergentes a la plataforma *e-commerce*:**

- **Inversión inicial:** para ambos modelos, se emplean los servicios de la misma diseñadora, cuyos honorarios son de S/ 1,000, y de la desarrolladora de software con honorarios de S/ 19,918 por 168 días de trabajo. Por lo tanto, la inversión inicial es de S/ 20,918.
- **Gastos operativos:** en el 2025, el gasto anual para el funcionamiento de ambos modelos asciende a S/16,985; mientras que, a partir del 2026, a S/ 27,628. Estos se desagregan de la siguiente manera:
 - **Modelo de creación de muebles con imagen:** se paga anualmente S/ 1,094.58. En este modelo, se integrará DALL-E 2 con la plataforma Azure¹¹ y la operatividad de los servicios será de la misma manera que se definió para el modelo de reconocimiento de imagen y generación de piezas (ver Gastos operativos en acápite 5.1.9.3).
 - **Modelo de visualización de muebles con RA:** Se paga anualmente S/ 1,207.79. En este modelo, se integran los servicios de la compañía Luma AI para el modelado 3D y de Google Cloud.
- **Publicidad en redes sociales:** la inversión inicial de S/529 en el 2024 aplica solamente para el mes de diciembre: se desagrega en S/302 para pauta en Instagram y S/227, para TikTok. A partir del 2026, se considera un incremento del presupuesto en publicidad en redes sociales del 10% sobre el año anterior.
- **Publicidad con influencers:** al cierre de 2024, se habrá gastado S/8,000 en *influencers*, mientras que, a partir de 2025, se considera un aumento del presupuesto en 5% con respecto al año anterior.
- **Suscripción a un banco de imágenes:** es un gasto único que se programó para 2025, cuando la estrategia digital esté implementada y se requieran recursos visuales de alta calidad para optimizar campañas.

Tabla 16. Presupuesto de inversión en marketing

Estrategia	Inversión inicial	2025	2026	2027
Registro de marca en Indecopi	S/1053	S/ -	S/ -	S/ -
Consultoría en <i>branding</i>	S/24 192	S/ -	S/ -	S/ -
Plataforma <i>e-commerce</i>	S/272	S/3258	S/3258	S/3258
SEO para la plataforma <i>e-commerce</i>	S/ -	S/3600	S/3600	S/3600
Integración de tecnologías emergentes en la plataforma <i>e-commerce</i>	S/20 918	S/16 985	S/27 628	S/ 27 628
Publicidad en redes sociales (Instagram, TikTok)	S/529	S/6350	S/6985	S/7684

Publicidad con <i>influencers</i>	S/ -	S/8400	S/8820	S/9261
Suscripción a un banco de imágenes	S/ -	S/191	S/ -	S/ -
Total	S/46 964	S/38 784	S/50 291	S/51 431

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de recursos humanos

Actualmente, Muebles Andina cuenta con un equipo de 4 colaboradores en actividades administrativas y 11 operarios en planta. Sin embargo, la capacidad operativa actual es insuficiente para atender la creciente demanda de producción, especialmente durante las temporadas de mayor volumen de pedidos y entregas.

5.3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos está enfocado en optimizar la gestión operativa, aumentar la capacidad productiva y mejorar el servicio al cliente. Los objetivos del plan se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2025	2026	2027
Incrementar la capacidad operativa en un 25% para atender un crecimiento de la demanda en los próximos tres años.	Asegurar la cobertura de las necesidades de personal para sostener el incremento del 25% en la capacidad operativa hacia 2027.	Número de operarios contratados en relación con el requerimiento total (% cumplimiento).	100%	100%	100%
	Desarrollar un programa de capacitación continua que fortalezca las competencias técnicas del personal en producción e instalación.	Porcentaje de operarios capacitados con éxito en las habilidades requeridas.	80%	90%	95%
	Implementar un plan de retención y reconocimiento para reducir la rotación laboral a menos del 10% anual.	Tasa de rotación anual (%).	≤10%	≤10%	≤10%
Contribuir a incrementar el margen bruto de manera sostenida hacia el 2027	Optimizar la productividad del área administrativa.	Número de personas contratadas para diseño, <i>e-commerce</i> y atención <i>showroom</i> (% cumplimiento).	100%	100%	100%
	Asegurar la adaptabilidad del equipo administrativo y de diseño a las tendencias tecnológicas.	Porcentaje de personal capacitado en inteligencia artificial y <i>e-commerce</i> .	100%		
	Implementar estrategias para fidelizar clientes y aumentar el impacto de la propuesta de valor de la segunda línea de negocio.	Porcentaje de incremento en ventas a clientes persona natural respecto al año anterior.	+10%	+20%	+30%

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Estrategias

A continuación, se desarrollarán las estrategias de selección, capacitación y retención de personal en Muebles Andina.

5.3.2.1 Reclutamiento y selección

La empresa priorizará la contratación y el desarrollo del personal necesario para cumplir con los objetivos específicos del plan, enfocados en el incremento de la capacidad operativa y la expansión de las ventas a clientes persona natural. Para ello, se adoptarán las siguientes acciones:

- a. Contratación de operarios especializados:
 - o Instalaciones:
 - i. En 2025, los tres operarios que actualmente trabajan parcialmente en instalaciones se dedicarán exclusivamente a esta actividad. Una nueva terna de operarios reemplazará su aporte en la fabricación de muebles en serie, con una remuneración bruta de S/1,200 mensuales.
 - ii. En 2026, tres nuevos operarios de mayoreo serán ascendidos al equipo de instalaciones, aumentando su remuneración a S/1,950.00 (jefe de la nueva terna) y S/1,500.00 (armadores). Para ello, se requiere la contratación de seis nuevos operarios para reemplazo y para atender el aumento de demanda.
 - o Producción (corte y enchape):
 - i. El 2025 se contratarán tres personas para manejar maquinaria. Con remuneraciones de S/1,500 para maquinistas y S/1,200 para ayudantes.
- b. Fortalecimiento del área administrativa:
 - o Se contratarán cinco personas adicionales para apoyar el crecimiento de las operaciones:
 - Un auxiliar de diseño para asistir a la encargada actual.
 - Un supervisor de producción.
 - Un asistente administrativo.
 - Un encargado del showroom, para mejorar la experiencia del cliente.
 - Un encargado de ventas por *e-commerce*, que se contratará en enero de 2027.
- c. Proceso de selección eficiente y económico:

- Para garantizar la cobertura de estas posiciones sin costos adicionales, se aprovecharán las bolsas de trabajo de institutos técnicos como SENCICO, SENATI (maquinistas) y Toulouse Lautrec (diseño y *e-commerce*).
- d. Monitoreo de la rotación laboral:
- Aunque el índice actual de rotación es de 13.33%, este valor se considera manejable debido al tamaño reducido de la plantilla. Se implementarán estrategias de retención y reconocimiento para estabilizar la fuerza laboral, manteniendo la rotación anual por debajo del 10%.

5.3.2.2 Capacitación continua

La capacitación en Muebles Andina se divide en tres niveles estratégicos, adaptados a las necesidades de cada rol y alineados con los objetivos específicos de incrementar la capacidad operativa y fortalecer la atención a clientes persona natural.

- a. Capacitación para operarios de fabricación de muebles en serie:
 - El equipo de producción capacitará a nuevos operarios mediante aprendizaje práctico en tres meses, asegurando habilidades para el armado de muebles en serie. El éxito se medirá por el porcentaje de operarios que completen el proceso satisfactoriamente.
- b. Capacitación para operarios de instalaciones:
 - Los operarios ascendidos recibirán seis meses de capacitación intensiva en despiece técnico, instalaciones y manejo de materiales especiales, liderada por el maestro de armado, quien asignará roles. El éxito se medirá por el porcentaje de aprobados.
- c. Capacitación en inteligencia artificial para el equipo de diseño:
 - El equipo de diseño asistirá al "*Bootcamp* de IA generativa y *prompt engineering*" de CIBERTEC en 2025. La diseñadora irá en el primer semestre y el auxiliar en el segundo. Para asegurar el retorno de inversión, cubrirán el costo si renuncian antes de dos años tras completarlo.

Estas estrategias fortalecen las competencias técnicas del equipo, potenciando las líneas operativas y administrativas de Muebles Andina para sostener su crecimiento y responder a las demandas del mercado.

5.3.2.3 Retención y reconocimiento

Muebles Andina lanzará el programa “El espacio que mereces” para reconocer a colaboradores con cinco años de servicio continuo, otorgándoles un mueble empotrado instalado en su vivienda. Este beneficio busca reforzar la lealtad y el sentido de pertenencia, con una inversión proyectada de S/1,500 por instalación y dos proyectos anuales. El impacto se evaluará con indicadores como tasa de rotación y encuestas internas, fortaleciendo la estabilidad operativa y la percepción de la empresa como un empleador comprometido.

5.3.3 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 18. Presupuesto de inversión en recursos humanos

Estrategia	2025	2026	2027
Ascender y capacitar a 6 operarios (2 ternas) especializados en la instalación de muebles empotrados. <i>Sueldo de maestro: S/ 1,950.00 (x1)</i> <i>Sueldo de ayudante: S/ 1.500.00 (x2)</i> <i>Factor de integración de beneficios: 1.5</i> <i>Gasto mensual real por terna: S/ 7,425.00</i>	S/ -	S/ 24 300,00 (2 ternas)	S/ 24 300,00 (2 ternas)
Contratar y capacitar a 6 operarios especializados en el armado de muebles en serie. <i>Sueldo de operario: S/ 1,200.00</i> <i>Factor de integración de beneficios: 1.5</i> <i>Gasto mensual real por operario: S/ 1,800.00</i>	S/ 64 800,00 (3 operarios)	S/ 194 400,00 (9 operarios)	S/ 194 400,00 (9 operarios)
Contratar a 3 personas dedicadas al manejo de máquinas para el abastecimiento de las piezas del material requerido por el incremento de las actividades propuestas. <i>Sueldo de maquinista: S/ 1,500.00 (x2)</i> <i>Sueldo de ayudante: S/ 1.200.00 (x1)</i> <i>Factor de integración de beneficios: 1.5</i> <i>Gasto mensual real por esta terna: S/ 6,300.00</i>	S/ 75 600,00 (3 maquinistas)	S/ 75 600,00 (3 maquinistas)	S/ 75 600,00 (3 maquinistas)
Contratar a 5 personas dedicadas al soporte adicional requerido para la ampliación de las actividades propuestas. <i>Sueldo de asistente administrativo: S/ 1,500.00 (Desde 2025)</i> <i>Sueldo de supervisor de operaciones: S/ 1,500.00 (Desde 2025)</i> <i>Sueldo de persona dedicada al showroom: S/ 1.500.00 (Desde 2025)</i> <i>Sueldo de asistente de diseño: S/ 1,500.00 (Desde 2025)</i> <i>Sueldo de persona dedicada al e-commerce: S/ 1,500.00 (Desde 2026)</i> <i>Factor de integración de beneficios: 1.5</i> <i>Gasto mensual real por persona: S/ 2,250.00</i>	S/ 108 000,00	S/ 135 000,00	S/ 135 000,00
Capacitar al equipo administrativo de diseño con cursos de inteligencia artificial.	S/ 2 380,00	S/ -	S/ -
Beneficiar a cada trabajador que alcance los 5 años de vinculación laboral con una instalación de mobiliario empotrado.	S/ 3 000,00	S/ 3 000,00	S/ 3 000,00
Total	S/ 253 780,00	S/ 432 300,00	S/ 432 300,00

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Plan de sostenibilidad

El plan de sostenibilidad para Muebles Andina considera el triple impacto: ambiental, social y económico. Sin embargo, el propósito principal del plan está enfocado en el impacto ambiental y social, el cual considera la gestión de residuos, de proveedores y de recursos humanos.

5.4.1 Propósito ambiental

Ser una empresa que utiliza tableros de melamina que provenga de fabricantes certificados y responsables, así como mantener una gestión eficiente de residuos. Las estrategias con impacto ambiental son:

- Trabajar solo con proveedores certificados y con políticas de reforestación, que produzcan melamina de manera sostenible. Novopan y Duratex, que son los principales proveedores de la empresa, cuentan con políticas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.
- Minimizar la generación de residuos durante los procesos de producción.
- Mantener una política de reutilización de productos sobrantes o mermas de tableros de melamina luego de la fabricación de muebles. El 70% de los residuos se reutiliza actualmente.
- Fabricar y donar comederos para mascotas que se encuentren en albergues, con la merma que se pueda reutilizar luego del proceso de producción de muebles. El presupuesto para esta iniciativa es de S/6,000 anuales.
- Desarrollar un plan de concientización para los clientes de Muebles Andina, en el cual se les informará sobre las políticas de sostenibilidad de la empresa.

5.4.2 Propósito social

Cumplir con la formalidad laboral en el sector, y tener a la totalidad de los trabajadores en planilla con ingresos declarados, así como brindar los beneficios sociales correspondientes y asegurar un lugar de trabajo que cumpla con las normas de seguridad y salud. Además, con la adopción de tecnologías emergentes es necesario asegurar el uso responsable. En ese sentido, las estrategias con impacto social son las siguientes:

- Tener al 100% de los colaboradores en planilla y cumplir con los beneficios de la ley.
- Asegurar que todos los trabajadores cuenten con un seguro por trabajo de riesgo, seguro de vida y seguro de salud de acuerdo a la ley.

- Cumplir el plan de seguridad y salud en el trabajo correspondiente a la industria.
- Implementar el programa “El espacio que mereces” para los colaboradores de la empresa. Consiste en ofrecer el amoblado del hogar de los colaboradores que cumplan 5 años en la empresa.
- Establecer una política de uso responsable de la inteligencia artificial, que contempla la protección de la privacidad de los datos de la empresa y sus clientes. Es necesario que exista un monitoreo sobre la aplicación y uso de la información, que garantiza una evaluación continua del impacto de la IA en las operaciones y procesos de venta. Esto permite contribuir al desarrollo sostenible y uso ético de las tecnologías emergentes.

5.4.3 Presupuesto de sostenibilidad

Este apartado describe el presupuesto de sostenibilidad de Muebles Andina, enfocado en la implementación de un plan de donaciones de productos fabricados con la merma, previsto para los próximos tres años.

Tabla 19. Presupuesto de inversión en sostenibilidad

Estrategia de sostenibilidad	Inversión inicial	2025	2026	2027
Establecer un plan de donaciones de productos hechos con sobrantes	S/ -	S/6000	S/6000	S/6000
Total	S/ -	S/6000	S/6000	S/6000

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Plan de finanzas

Se presenta la evaluación financiera incremental que considera las iniciativas del plan estratégico detallado anteriormente.

5.5.1 Objetivos del plan de finanzas

Los objetivos del plan de finanzas se pueden apreciar en la Tabla 20.

Tabla 20. Objetivos del plan de finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	2024	2025	2026	2027
Incrementar las ventas a clientes persona natural en por lo menos el 30% de las ventas totales entre el 2025 y el 2027.	Duplicar el ingreso por ventas para el 2027.	Ingreso por ventas	-	50%	75%	100%
	Generar valor a la empresa con la implementación del plan estratégico.	TIRE	Mayor a CoK			

5.5.2 Presupuesto

Tomando como base lo indicado en cada uno de los planes funcionales y los presupuestos calculados, se presenta el resumen de la inversión para la implementación del plan estratégico (ver Tabla 21).

Tabla 21. Presupuesto de los planes funcionales

Plan funcional	Inversión inicial	2025	2026	2027
Plan de RR.HH.	S/ -	S/ 253,589	S/ 432,300	S/432,300
Plan de Operaciones	S/ 158,653	S/ 353,397	S/ 412,426	S/ 424,016
Plan de Marketing	S/ 46,964	S/ 38,784	S/ 50,291	S/ 51,431
Plan de Sostenibilidad		S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Total	S/ 205,617	S/ 651,770	S/ 901,017	S/ 913,747

5.5.3 Supuestos

Este apartado presenta los supuestos generales y específicos considerados para la proyección financiera de Muebles Andina, abarcando tanto el escenario con la implementación del plan estratégico como sin él, y estableciendo las bases para las estimaciones de ventas, costos y márgenes en los próximos años.

5.5.3.1 Supuestos generales

- Se considera como tipo de cambio 3.78 de acuerdo con las proyecciones para el cierre de 2024 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024).
- El input para la proyección de inflación del BCRP para los próximos años de 3%.
- Se asume que el crecimiento del mercado de muebles de melamina en el Perú crece con la misma tasa que el mercado latinoamericano que según Mordor Intelligence (2024) fue de 5.29% anual.
- Se considera una tasa de impuesto a la renta de 29.5%

5.5.3.2 Supuestos para escenario sin implementación del plan estratégico

Entre los principales supuestos para esta clase de escenario, se presentan los siguientes:

- El crecimiento de las ventas para los diferentes tipos de clientes se asume igual al crecimiento del mercado.
- El margen bruto crecerá el promedio de los 4 últimos años (27.8%).
- El gasto de ventas se mantendrá como la proporción promedio histórica para todo el periodo de proyección.

- El gasto administrativo se mantendrá como el promedio de los 3 últimos años para todo el periodo de proyección.
- Se asume que no existirán otros gastos ni otros ingresos adicionales.

5.5.3.3 Supuestos para escenario sin implementación del plan estratégico

Para la proyección de ventas y costos se dividen a los clientes en 3 tipos:

Clientes distribuidores:

- Se asume que la cantidad consumida por este grupo de clientes se mantendrá con una tasa de crecimiento de 0.18% similar a la alcanzada entre los años 2023/2024, debido al ingreso de nuevos competidores en esta línea de ventas económica, por la apertura del nuevo mega puerto de Chancay.
- Este crecimiento en ventas se justifica por la reducción del precio en 1.7% que se sostiene con la reducción del costo en 3.7%.
- La reducción en costos se justifica por el uso de insumos de igual funcionalidad y menor costo. Según el gerente general de la empresa, estos clientes se caracterizan por tener una demanda elástica al precio, por tanto, una reducción del mismo nos permitirá mantener la demanda actual e incluso incrementarla en 0.54% hacia el 2027 incluso con el incremento de competidores.
- Se asume que la participación por tipo de producto que se vende a distribuidores se mantiene similar a la actual, lo cual se aprecia en la Tabla 22.

Tabla 22. Participación por tipo de producto

Muebles en serie	Participación por tipo de producto
Roperos	61%
Veladores	15%
Cómodas	23%
Escritorios	1%

Clientes empresa:

- Actualmente se cuenta con un único cliente empresa que tiene un compromiso de compra hasta el 2025. Se espera que este se renueve para los próximos años; sin embargo, el monto vendido en 2023 se considera como un *outlier*. Por este motivo, la proyección se realiza tomando como base la venta actual con una tasa de crecimiento similar a la del mercado.

- Se toma como supuesto que el margen bruto obtenido por la venta de estos muebles será 5% más que el promedio del margen bruto de los dos últimos años debido a las eficiencias operativas alcanzadas por la implementación del plan de operaciones.

Cientes persona natural:

- A este tipo de clientes se le ofrecerá dos tipos de productos muebles empotrados personalizados y muebles en serie.
- Para los primeros se está considerando datos históricos reales que nos indican que, al año, la empresa recibe alrededor de 700 consultas sobre instalaciones. De ellas, en el 2024 se convertirán 36 ventas por limitación de capacidad de producción con los recursos actuales.
- En promedio, cada instalación requiere de 3 personas y 2 días de trabajo. Con la aplicación del plan de recursos humanos se asume que la capacidad productiva para brindar este tipo de servicios crecerá a 264 atenciones, lo que hace que la atención a la demanda se incremente en esa misma proporción.
- El precio al cual se le vende a este tipo de clientes se encuentra, en promedio, S/200 por encima del precio que se ofrece a los distribuidores y crecerá acorde con la inflación en los próximos años.
- Para la proyección de la cantidad vendida de muebles en serie a personas naturales se tomará como input la estimación de la demanda realizada en el capítulo 4 y se considerará que la venta promedio por visita es 1.3 muebles según información histórica de la empresa.
- Del estudio de mercado se obtiene que la preferencia de compra de muebles movibles es de 75%, de los cuales el 37% prefiere realizarlo a través de un *marketplace*.
- El ingreso a los *marketplace* se hará progresivamente, sin embargo, la demanda calculada es superior a la capacidad de producción de la empresa. Es por ello que la demanda crece según la capacidad productiva que asume un incremento de 30% con el uso de herramientas tecnológicas emergentes.
- Ingresar a este canal de venta implica un sobre costo de 16% por comisiones de la web, 4.5% por las comisiones de uso de pasarela de pago y costos de envío, los cuales serán trasladados enteramente al cliente en el precio unitario.

Los gastos de ventas se proyectarán como una proporción de la venta considerando el incremental ocasionado por la implementación de los planes. Los gastos administrativos se

asumen que permanecerán más o menos constantes al monto actual considerando el incremental ocasionado por la implementación de los planes. Los gastos financieros se han ajustado por la obtención del nuevo financiamiento de Impulsa Perú.

5.5.4 Estructura del negocio

Este apartado analiza la estructura del negocio de Muebles Andina, abordando las proyecciones de ingresos, costos y el cálculo del punto de equilibrio, para evaluar la viabilidad financiera de las operaciones futuras y determinar las metas necesarias para alcanzar la rentabilidad.

5.5.4.1 Ingresos

Se realizó la proyección por cada línea de negocio y para cada tipo de cliente, para estimar las cantidades demandadas; se cruzó la capacidad productiva tras la implementación de los planes con la capacidad demandada para, finalmente, obtener la atención que se le dará a este tipo de servicio, tal como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Ventas por tipo de cliente y producto

Tipo de cliente	Tipo de producto	Indicador	Actual	2025	2026	2027
Distribuidores	Muebles movibles	Cantidad demandada	1694.00	1695.01	1698.02	1701.03
		Ingreso por ventas	845.97	857.23	884.10	912.42
Persona natural	Muebles movibles	Cantidad demandada		930.00	1044.00	1125.00
		Ingreso por ventas		691.73	831.83	923.22
Persona natural	Muebles empotrados	Cantidad demandada	36.00	264.00	264.00	264.00
		Ingreso por ventas	152.54	1,282.72	1321.21	1360.84
Empresa	Muebles movibles	Cantidad demandada	600.00	632.00	651.00	671.00
		Ingreso por ventas	110.40	119.83	127.14	135.01

El primer año de la implementación del plan el crecimiento resulta bastante agresivo dado que estamos ingresando a canales de venta no atendidos anteriormente. Esto ocasiona que los ingresos por ventas se tripliquen hasta finales de 2027.

5.5.4.2 Costos

Del mismo modo, se consideró un incremento en costos proporcional al crecimiento de ventas tomando en cuenta los ahorros por las eficiencias logradas con la implementación del plan de operaciones.

Tabla 24. Costo de ventas por tipo de cliente y producto

Tipo de cliente	Tipo de producto	Indicador	Actual	2025	2026	2027
Distribuidores	Muebles movibles	Cantidad demandada	1694.00	1695.01	1698.02	1701.03
		Costo de ventas	- 643.66	- 613.43	- 623.51	- 634.09

Persona natural	Muebles movibles	Cantidad demandada		930.00	1,044.00	1125.00
		Costo de ventas		- 371.48	- 439.55	- 480.83
Persona natural	Muebles empotrados	Cantidad demandada	36.00	264.00	264.00	264.00
		Costo de ventas	- 99.15	- 731.15	- 647.39	- 557.95
Empresa	Muebles movibles	Cantidad demandada	600.00	632.00	651.00	671.00
		Costo de ventas	- 66.24	- 65.46	- 66.91	- 68.35

5.5.4.3 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio se utiliza para analizar la relación entre los costos fijos, costos variables e ingresos y hallar el número de unidades que se deberá vender como mínimo para que la operación sea rentable. La fórmula empleada para el cálculo del punto de equilibrio es la siguiente:

$$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo de venta unitario}}$$

Como se vio en el capítulo de operaciones, la empresa implementará un showroom, el cual debe vender como mínimo 60 unidades al mes para cubrir todos sus costos fijos considerando las variables: costos fijos, valor de venta unitario y costo de venta unitario.

Tabla 25. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Costos fijos totales	22 150
Valor de venta unitario	764
Costo de venta unitario	399
Punto de equilibrio	60

5.5.5 Estado de resultados

A continuación, en la Tabla 26 se muestra el estado de resultados.

Tabla 26. Estado de resultados con la implementación del plan estratégico

En miles de soles (PEN)						
A finales del periodo	2022	2023	2024E	2025E	2026E	2027E
Ventas	1 167 973	1 045 485	1 117 305	2 951 520	3 164 276	3 331 494
Costos	-940 201	-667 559	-813 932	-1 781 525	-1 777 366	-1 741 213
Utilidad bruta	227 772	377 926	303 372	1 169 995	1 386 910	1 590 281
Margen bruto			27%	40%	44%	48%
Gastos e ingresos de operación						
Gastos de Ventas y Distribución	-152 364	-161 989	-142 025	-610 351	-706 063	-730 596
Gastos de Administración	-3 487	-3 504	-3 495	-8 875	-6 495	-6 495
Otros gastos	-	-11 166				

Otros ingresos	-	3 095	-	-	-	-
Utilidad operativa	71 922	204 362	157 852	550 769	674 352	853 189
Margen operativo			14%	19%	21%	26%
Ingresos financieros	734	2 496	2 496	2 496	2 496	2 496
Gastos financieros	-8 693	-21 850	-21 850	-47 549	-39 650	-27 059
Gastos extraordinarios				-6 000	-6 000	-6 000
Diferencia en cambio, neta						
Utilidad antes de impuesto a la renta	63 963	185 008	138 498	499 715	631 198	822 625
Impuesto a la renta	-18 839	-54 443	-40 857	-147 416	-186 203	-242 674
Utilidad neta	45 123	130 565	97 641	352 299	444 994	579 951
Margen neto			9%	12%	14%	17%

Se proyecta que, en 2024, el margen bruto alcance un 40%, que se incrementará progresivamente hasta lograr un 48% en el 2027. Esto explicado por un incremento en ventas a personas naturales a través de nuevos canales y el incremento de la capacidad productiva. Con esto, y tras aplicar los supuestos de gastos de administración y ventas ya mencionados, se espera que el margen operativo alcance el 26% en 2027.

5.5.6 Condiciones de financiamiento del plan estratégico

El plan estratégico será financiado en su totalidad con deuda que se obtendrá del programa Impulsa Perú. Las condiciones de este préstamo son las siguientes:

Tabla 27. Condiciones de financiamiento del plan estratégico

Financiamiento	
Monto	205 617
Tasa	12.61%
Devolución	34 meses
Periodo de gracia	9 meses

5.5.7 Flujo de caja diferencial

El flujo financiero incremental de la aplicación del plan estratégico que incluye los ingresos y los egresos por las iniciativas propuestas en los planes funcionales se presenta en la Tabla 28. Se estableció una inversión inicial en el año 0 de S/ 205 617. Esta inversión se financiará con 100% de deuda. Para el periodo de liquidación se aplicó perpetuidad con una tasa de crecimiento de 3% que replica la proyección de inflación en el Perú.

Tabla 28. Flujo de caja económico y financiero

	Inversión	2025	2026	2027	Liq.
Ingreso		1 748 184	1 874 742	1 949 103	

Inversión	-205 617				
Costos operativos		-1 462 126	-1 484 314	-1 400 534	
Cambio en WC		-1 436 902	297 739	97 233	
IR por pagar		-75 036	-108 155	-158 521	
FCE	-205 617	-1 225 880	580 011	487 281	5 222 677
Flujo de financiamiento	205 617	-47 632	-112 742	-93 952	
FCF	-	-1 273 511	467 269	393 329	5 222 677

Dado que el financiamiento en este caso será 100% con deuda del programa Impulsa Perú, el costo de oportunidad de los accionistas será nulo y, del mismo modo, los fondos propios, por lo que $WACC = \text{Costo de la deuda} = 12.61\% * (1-T)$.

5.5.8 Cálculo del VAN y la tasa de interés de retorno

De acuerdo con los resultados obtenidos con el cálculo del flujo de caja económico-financiero incremental, se obtiene que el VAN económico es de S/ 244 MM y VAN financiero de S/ 2,979 MM; asimismo, se halló la TIR económica de 69.9%. Por lo tanto, el proyecto resulta rentable y aporta valor a los accionistas.

CONCLUSIONES

- Muebles Andina es una PYME peruana dedicada a la fabricación de mobiliario en melamina. La empresa tiene dos líneas de negocio actualmente: la fabricación de muebles movibles en serie vendidos a distribuidores mayoristas, mientras que la segunda línea de negocio consiste en la realización de servicios de instalación de mobiliario empotrado.
- El desafío que presenta la empresa es su limitada capacidad operativa: es decir, no puede abastecer su demanda actual ni la potencial ante un eventual crecimiento. Por otro lado, se identificó que no existen canales específicos para la venta directa a clientes finales.
- Por ello, para abordar la primera problemática, se formularon una serie de estrategias como aumentar el número de operarios e implementar un horario rotativo. Asimismo, se aprovecha el auge de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa y realidad aumentada para generar eficiencias en los procesos. La implementación de dichas herramientas tecnológicas, dentro de un sector tradicional, permite que Muebles Andina genere ventajas competitivas.
- Por otro lado, se propone que la empresa se acerque más al cliente final a través de canales como una tienda virtual, ingreso a *marketplaces* de las principales tiendas por departamento, así como la apertura de un showroom, entre otras iniciativas.
- Finalmente, se concluye que, con las aplicaciones de las estrategias, la rentabilidad operativa de la empresa se incrementará a un 26% para el año 2027.

RECOMENDACIONES

Respecto a la implementación de tecnologías emergentes, se recomienda explorar la factibilidad de la integración del modelo de despiece con el software *Optiplanning*, de modo que el personal de Muebles Andina ya no requiera descargar los archivos de Excel de despiece de los pedidos e ingresar manualmente los datos a *Optiplanning*, sino que la data de estos archivos pueda procesarse directamente en dicho software. Esto representaría eficiencia en los procesos, al eliminar esta tarea manual operativa.

Asimismo, para el proceso de creación de imagen con IA generativa, se recomienda eventualmente migrar de DALL-E 2, modelo actual de propósito general para la conversión de texto a imagen, a un modelo especializado en muebles (*fine-tuning*). Si bien este último es mucho más costoso y requiere más tiempo de desarrollo, permite obtener resultados más precisos y adaptados a muebles, mejor comprensión de estilos y características de muebles y potencialmente menos intentos necesarios para obtener resultados deseados.

Respecto al *showroom*, se puede aprovechar aún más el espacio implementando QRs de realidad virtual para que los clientes puedan visualizar el mueble de su preferencia en distintos colores o ajustes en el diseño, versiones del mueble que no estén necesariamente dentro del showroom por temas de espacio. De esta manera, el cliente podrá tener una experiencia phygital que lo impulse a realizar una compra.

Por otro lado, dado que al momento solo se atiende la demanda del segmento *Business* que llega orgánicamente, se recomienda desarrollar iniciativas de marketing para dinamizar la demanda de los clientes corporativos y, de esta manera, incrementar las ventas. En esa misma línea, un análisis costo-beneficio para penetrar nuevas zonas geográficas también es recomendable.

Por último, el siguiente gran paso para una tienda de muebles es convertirse en una tienda de decoración, como Panorama Hogar, Rosen y Crate & Barrel. Es decir, ser el lugar en el que el cliente piense cuando piense en renovar su hogar, y para eso se requiere ampliar el portafolio de productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APEIM. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023 - 2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Banco Mundial. (2024). Perú Panorama general. *Grupo Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCRP. (2024). Resumen informativo semanal. Febrero 2024. *BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-02-01.pdf>
- Bonnet, D., & Wade, M. (2022). Innovation Unpacking the digital transformation at IKEA. *IbyIMD*. <https://www.imd.org/ibyimd/innovation/unpacking-the-digital-transformation-at-ikea/>
- Bustamante, M. (2023). *Muebles con IA: el innovador proyecto de una empresa santafesina*. <https://martinbustamante.com/muebles-con-ia-el-innovador-proyecto-de-una-empresa-santafesina/>
- CAPECE. (2023). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú* .
- Chien, S., Choo, M. A., Schnabel, W., Nakapan, M., Kim, J., & Roudavski, S. (2016). *How Virtual and Augmented Reality Can Boost Manufacturing. The Association for Computer-Aided Architectural Design Research in Asia (CAADRIA)*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-14358-0_3
- CITE Madera. (2020). *Diseño y desarrollo de muebles con tablero con melamina*. <https://www.gob.pe/institucion/citemadera/informes-publicaciones/462509-diseno-y-desarrollo-de-muebles-con-tablero-con-melamina>
- Consmos. (2024). *Consmos wood industry: ISO Management system*. <https://www.consmos.com/EVENT/415.html>
- Datosmacro. (2024). Rating: Calificación de la deuda de Perú. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/ratings/peru>

- Duratex Madeira. (2023, July 18). *Classificação E1 Duratex: Entenda*. <https://www.duratexmadeira.com.br/blog/classificacao-e1-duratex-entenda/>
- eCommerce Revenue Analytics. (2024). *eCommerce net sales development of ashleyfurniture.com*. <https://ecommercedb.com/store/ashleyfurniture.com>
- Egger, J., & Masood, T. (2020). *Augmented reality in support of intelligent manufacturing – A systematic literature review*.
- El Peruano. (2024). *Producción manufacturera aumenta en 18.6% en mayo*. <https://elperuano.pe/noticia/247766-produccion-manufacturera-aumenta-en-186-en-mayo>
- Evan, E. (2024). *Latin America and the Caribbean 2024 Outlook*. <https://revanellis.com/latin-america-outlook-2024>
- Fernández-de-Córdova, G., Moschella, P., & Fernández-Maldonado, A. M. (2021). *Changes in Spatial Inequality and Residential Segregation in Metropolitan Lima*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-64569-4_24
- Freire, M. (2023, August 4). *Riesgo País y Estabilidad de las Empresas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/riesgo-pa%C3%ADs-y-estabilidad-de-las-empresas-mario-abril/>
- Gómez-Llenez, C. Y., Diaz-Leal, N. R., & Angarita-Sanguino, C. R. (2020). A comparative analysis of the ERP tools, Odoo and Openbravo, for business management. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 8(3), 145–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.789>
- Hootsuite. (2023). *Hootsuite Social Media Trends 2024 Report*.
- ITC. (2024, July 14). *Trade Map*. Lista de Los Mercados Proveedores Para Un Producto Importado Por Perú Metadata Producto: 4411. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Ksolves team. (2024). *ERP for Furniture Industry: Streamline Operations and Overcome Challenges*. <https://www.ksolves.com/blog/odoo/erp-for-furniture-industry>

- Local Market Reach via E-commerce. Journal of Business Strategies.* (2020).
- Manzanilla, V. H. (2024). *Qué es un emprendedor tradicional + Ejemplos.* EGM. <https://metodoegm.com/emprendimiento/empreendedor-tradicional/>
- Marr, B. (2024). *Tres formas asombrosas en las que IKEA aplica la IA generativa.* <https://www.forbesargentina.com/innovacion/tres-formas-asombrosas-ikea-aplica-ia-generativa-n50501>
- Ministerio de Producción. (2022). *Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).* <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/2017-11-05-06-56-11/estadisticas-mipyme-2>
- Ministerio de Producción. (2024). *Desempeño del Sector Industrial Manufacturera - Mayo 2024.*
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de melamina y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024 - 2029).*
- Notifix. (2024, July 1). *Importaciones peruanas de muebles crecen en 4M en 2024.* <https://notifix.info/es/noticias-es/retail-distribucion/44852-importaciones-peruanas-de-muebles-crecen-en-4m-2024>
- OECD. (2023). *OECD Economic Surveys: Peru 2023.* <https://doi.org/10.1787/081e0906-en>
- OIT. (2022). *Un entorno de trabajo seguro y saludable es un principio y un derecho fundamental en el trabajo.*
- Praxie.com. (2023). *From Traditional to Technological: AI in Furniture Manufacturing.*
- Quiroz, A. (2024, March 14). *Megapuerto de Chancay: ¿Cuál será su impacto en la economía peruana?* *Infobae.* <https://www.infobae.com/peru/2024/03/14/megapuerto-de-chancay-cual-sera-su-impacto-en-la-economia-peruana/#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20la%20traves%20de%20mercanc%C3%ADas,que%20se%20dirigen%20de%20China>

Raghu, S. (2024). *La Realidad Aumentada en el Diseño de Interiores: Revolucionando Espacios*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-realidad-aumentada-en-el-dise%C3%B1o-de-interiores-revolucionando-ug5xe/>

Revista Factor de Éxito. (2023, March 15). *Novopan obtuvo la certificación de gestión forestal FSC®*. <https://www.revistafactordeexito.com/posts/42116/novopan-obtuvo-la-certificacion-de-gestion-forestal-fscr>

Statista. (2024). *E-commerce net sales of ikea.com from 2015 to 2023*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1218317/ikea-revenue-development-ecommercedb>

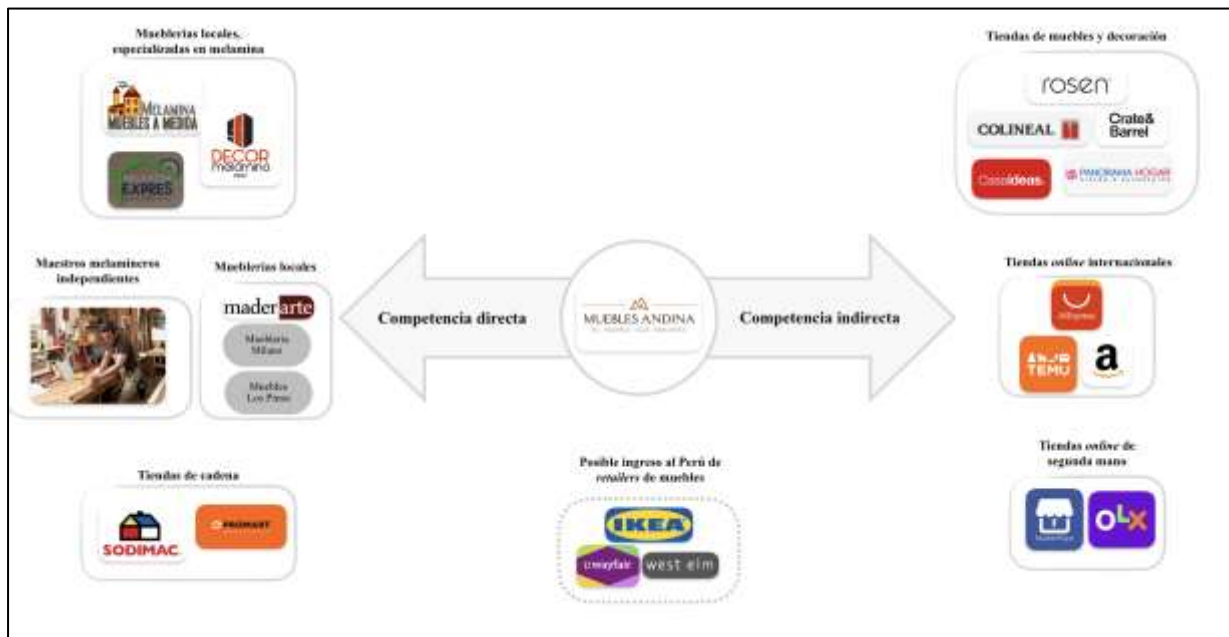
Thomas, N. (2019). *The Fourth Industrial Revolution: Shaping A New Era*. <https://jia.sipa.columbia.edu/news/fourth-industrial-revolution-shaping-new-era>

ANEXOS

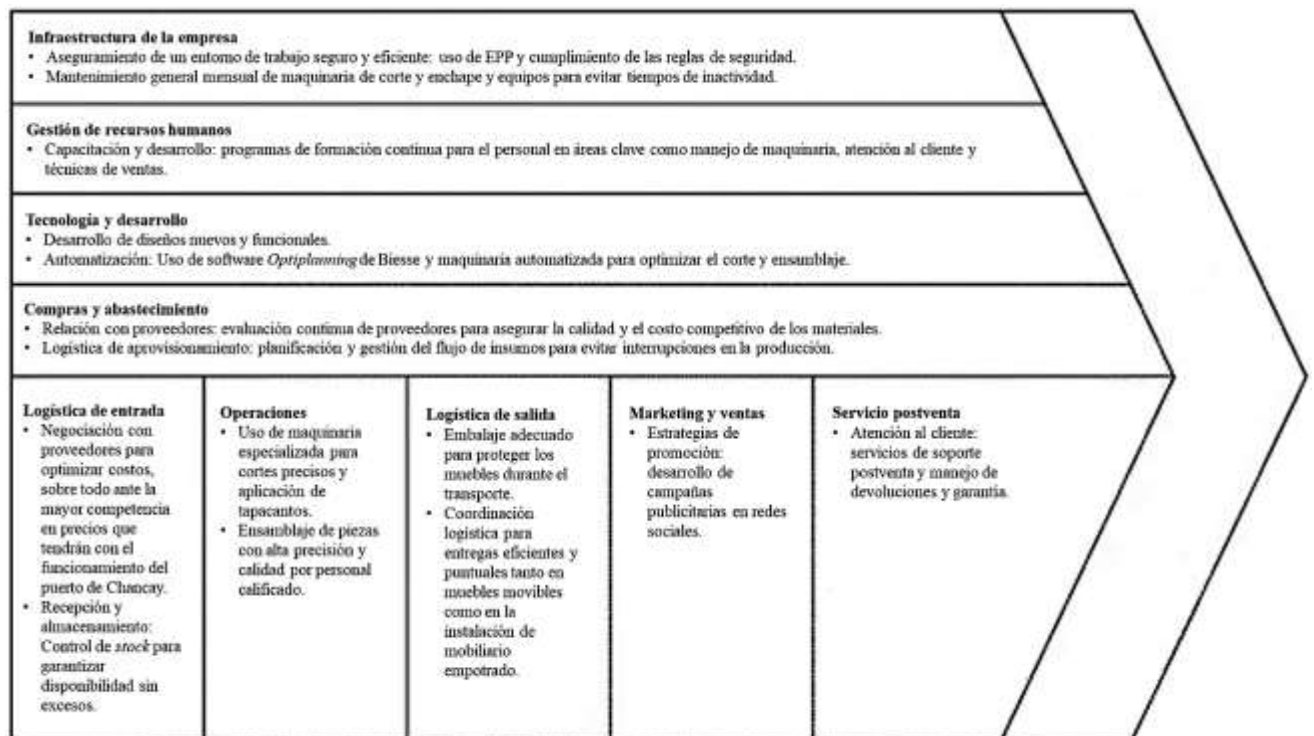
Anexo 1. Glosario

Concepto	Definición
Chatbot	Programa de inteligencia artificial diseñado para simular una conversación con usuarios, proporcionando respuestas automáticas a sus preguntas en tiempo real.
Despiece	Proceso en el cual se calculan las dimensiones de cada pieza que compone un mueble, por cada tipo de material a utilizar; así como se definen las modificaciones que cada pieza tendrá, como perforaciones, ranuras, pegado de tapacanto, entre otros.
Early adopter	En este contexto, organización que adopta nuevas tecnologías o innovaciones antes de que sean ampliamente aceptadas, buscando obtener ventajas competitivas y liderar el mercado.
Inteligencia artificial (IA)	Rama de la informática que desarrolla sistemas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana. Utiliza algoritmos y modelos matemáticos para procesar datos y generar respuestas o acciones inteligentes.
Inteligencia artificial generativa	Subrama de la IA que se enfoca en crear contenido nuevo, como texto, imágenes o música, a partir de datos existentes utilizando modelos avanzados como redes neuronales generativas. Estos modelos pueden aprender patrones y estructuras de los datos para generar resultados originales y realistas.
Marketplace	Plataforma en línea donde múltiples vendedores o empresas pueden ofrecer sus productos o servicios a compradores, facilitando la compra y venta a través de un sitio web común.
Melamina	Tablero aglomerado con láminas decorativas adheridas en una o ambas caras y utilizado en la fabricación de muebles debido a su versatilidad, variedad de diseño y costo inferior en comparación con la madera.
Optiplanning	Software de Biesse especializado en la generación de planos de corte para optimizar el uso de tableros requeridos para el armado de un mueble.
Prompt	Instrucción o entrada proporcionada a un modelo de inteligencia artificial para generar una respuesta o realizar una tarea específica. En el contexto de la IA generativa, guía al modelo en la creación de contenido como texto, imágenes o música.
Realidad aumentada (RA)	Tecnología que superpone elementos digitales, como imágenes, videos o información, en el mundo real a través de dispositivos como <i>smartphones</i> , <i>tablets</i> o gafas especiales. Esto enriquece la experiencia del usuario al combinar el entorno físico con contenido virtual interactivo en tiempo real.
Responsive	Referente a diseño web que se adapta automáticamente a diversos tamaños de pantalla y dispositivos, proporcionando una experiencia de usuario óptima.
Tapacanto	Cinta de madera o PVC que se usa para cubrir los bordes de los tableros de melamina.
Enterprise Resource Planning (ERP)	Por sus siglas en inglés, planificación de recursos empresariales, es un sistema de software utilizado para gestionar los procesos de una empresa, incluyendo finanzas, gestión de inventario, ventas, cadena de suministro, recursos humanos, entre otros.

Anexo 2. Mapeo de competidores



Anexo 3. Cadena de valor de Muebles Andina



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Análisis FODA cruzado

			Fortalezas					Debilidades	
			F1	Alta calidad en los insumos empleados: melamina de la marca Pelfkano y herrajería de la marca Danco.				D1	Alta dependencia en la gerencia general para la toma de decisiones operativas, lo que limita la dirección estratégica.
			F2	Maquinaria propia de la marca Biesse, de alta calidad para el corte y enchape de los tableros.				D2	Capacidad operativa insuficiente para atender la demanda actual.
			F3	Relación cercana con proveedor de tableros de melamina Pelfkano, asegurando un mejor precio.				D3	Presencia <i>online</i> limitada que restringe el crecimiento de la marca y la información sobre los productos.
			F4	Personalización de diseño del mueble, a preferencia del cliente.				D4	Falta de un sistema integrado de gestión de logística e inventario.
			F5	Tiempos de entrega del producto más rápido que el promedio del mercado.				D5	Carencia de trazabilidad de información de clientes.
			F6	Maestros melamineros con más de 10 años de experiencia.				D6	Ausencia de un lugar físico donde se muestren los modelos de muebles en serie.
			F7	El ratio de costos sobre ventas de la empresa presenta una tendencia decreciente desde el 2021: de 84% a 63% en el 2023.				D7	Bajo nivel de inventarios de producto terminado debido a que la producción se realiza a pedido y se despacha semanalmente.
Oportunidades			Estrategias FO			Estrategias DO			
O1	Creciente preferencia del consumidor por muebles de melamina.	E1	F2, F5, O1	Establecer horarios rotativos que permitan aumentar la capacidad productiva de la empresa y atender a mayor parte de la demanda.	E8	D2, D7, O1, O2	Contratar más personal para incrementar la capacidad operativa para atender la demanda.		
O2	Crecimiento del mercado inmobiliario, a raíz del auge del sector construcción (nuevos proyectos residenciales).	E2	F2, O1, O2, O3	Adquirir maquinaria que permita aumentar la capacidad de producción de la empresa.	E9	D3, D5, D7, O3	Creación de una página <i>web</i> para la venta directa al cliente final.		
O3	Expansión del <i>e-commerce</i> y redes sociales como canales de venta y publicitarios.	E3	F1, F2, F3, F4, F6, O1, O3	Crear campañas publicitarias en redes sociales y en plataformas <i>e-commerce</i> que resalten la alta calidad de los insumos, la experiencia del personal de la empresa y los procesos de fabricación de muebles.	E10	D3, D7, O3	Aumentar presencia en redes sociales para incrementar ventas y fortalecer la marca.		
O4	Tendencia hacia productos sostenibles y ecoamigables, que puede atraer a consumidores conscientes.	E4	F3, F6, O4	Implementar estrategias de sostenibilidad que impacten a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.	E11	D1, D2, O2	Contratar y capacitar a nuevo personal para descentralizar la toma de decisiones, principalmente las tareas operativas.		
O5	Auge de tecnologías emergentes.	E5	F4, O5	Permitir a los clientes visualizar sus espacios con el mueble que desean, empleando realidad aumentada.	E12	D2, O5	Uso de impresión 3D para crear diseños nuevos e innovadores en menor tiempo.		

O6	Inexistencia de una marca líder de muebles de melamina.	E6	F4, O5	Uso de IA para potenciar los diseños propuestos <i>in-house</i> .	E13	D3, O6	Rediseño de los atributos de marca a través de una asesoría de <i>branding</i> .
O7	Acceso a tasas de interés bajas por programas de créditos del Estado.	E7	F7, O7	Invertir en la implementación de estrategias de optimización de los procesos actuales para el crecimiento en ventas de la empresa.	E14	D2, D4, O7	Redistribuir de los espacios disponibles para almacén de producto terminado y así reducir los tiempos de atención a clientes.
Amenazas			Estrategias FA			Estrategias DA	
A1	Alta informalidad en la industria.	E15	F6, A1	Programa de beneficios a trabajadores para asegurar la permanencia del <i>know-how</i> en la empresa.	E20	A1, D4	Implementación de un sistema integrado de gestión que consolide toda la información del negocio.
A2	Ingreso de muebles y/o insumos más baratos por próxima apertura del megapuerto de Chancay.	E16	F1, F5, A3	Ingresar a <i>marketplaces</i> de alto posicionamiento en el mercado.	E21	A2, D2	Implementación de una línea de muebles de melamina de bajo costo.
A3	Posible entrada de competidores extranjeros, especialmente chinos, tras la apertura del megapuerto de Chancay.	E17	A4, F4	Introducción de una línea de productos de madera.	E22	D6, A3	Apertura de un <i>showroom</i> en un distrito céntrico de Lima.
A4	Estigma latente acerca del uso de melamina en muebles, que está asociado a menor calidad con respecto a la madera: sobre todo en generaciones mayores de niveles socioeconómicos altos.	E18	F1, F4, A4	Alianza con diseñadores de interiores y arquitectos que ayuden con la educación del cliente sobre los beneficios de la melamina.	E23	D3, A4	Educar al cliente a través de la página <i>web</i> y redes sociales sobre los beneficios del uso de melamina en la fabricación de muebles.
A7	Los tableros de melamina se adquieren en dólares, por lo que están sujetos a los cambios en el TC. Posición cambiaría corta.	E19	F7, A7	Diversificar la cartera de proveedores para mitigar el riesgo de variaciones en el tipo de cambio.	E24	D7, A7	Desarrollar nuevos productos como muebles tapizados para atraer a nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Matriz de priorización

N°	Iniciativas / Proyectos	Valor al negocio (experiencia)	Criticidad en el tiempo	Costo de no hacerlo / Costo de oportunidad / Riesgo de no hacerlo	Complejidad	Puntaje	Ranking
E1	Establecer horarios rotativos que permitan aumentar la capacidad productiva de la empresa y atender a mayor parte de la demanda.	8	8	13	3	9.67	2
E2	Adquirir maquinaria que permita aumentar la capacidad de producción de la empresa.	5	3	2	8	1.25	22
E3	Crear campañas publicitarias en redes sociales y en plataformas <i>e-commerce</i> que resalten la alta calidad de los insumos, la experiencia del personal de la empresa y los procesos de fabricación de muebles.	13	8	8	5	5.80	8
E4	Implementar estrategias de sostenibilidad que impacten a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.	8	3	2	3	4.33	16
E5	Permitir a los clientes visualizar sus espacios con el mueble que desean, empleando realidad aumentada.	13	8	8	5	5.80	8
E6	Uso de IA para potenciar los procesos de la empresa.	13	8	13	5	6.80	5
E7	Invertir en la implementación de estrategias de optimización de los procesos actuales para el crecimiento en ventas de la empresa.	8	5	5	3	6.00	6
E8	Contratar más personal para incrementar la capacidad operativa para atender la demanda.	13	8	13	3	11.33	1
E9	Creación de una página <i>web</i> para la venta directa al cliente final.	13	5	5	3	7.67	4
E10	Aumentar presencia en redes sociales para incrementar ventas y fortalecer la marca.	8	8	8	5	4.80	15
E11	Contratar y capacitar a nuevo personal para descentralizar la toma de decisiones, principalmente las tareas operativas.	8	8	13	5	5.80	8
E12	Uso de impresión 3D para crear diseños innovadores en menor tiempo.	8	2	2	5	2.40	21
E13	Rediseño de los atributos de marca a través de una asesoría de branding.	13	5	8	5	5.20	12
E14	Redistribución de los espacios disponibles para almacén de producto terminado y así reducir los tiempos de atención a clientes.	8	5	8	5	4.20	18
E15	Programa de beneficios a trabajadores para asegurar la permanencia del <i>know-how</i> en la empresa.	5	8	13	5	5.20	12
E16	Ingresar a <i>marketplaces</i> de alto posicionamiento en el mercado.	13	5	8	5	5.20	12

E17	Introducción de una línea de productos de madera.	1	1	1	13	0.23	24
E18	Alianza con diseñadores de interiores y arquitectos que ayuden con la educación del cliente sobre los beneficios de la melamina.	5	2	2	3	3.00	19
E19	Diversificar la cartera de proveedores para mitigar el riesgo de variaciones en el tipo de cambio.	5	3	5	3	4.33	16
E20	Implementación de un sistema integrado de gestión que consolide toda la información del negocio.	13	13	13	5	7.80	3
E21	Implementación de una línea de muebles de melamina de bajo costo.	8	5	5	3	6.00	6
E22	Apertura de un <i>showroom</i> en un distrito céntrico de Lima.	13	8	8	5	5.80	8
E23	Educar al cliente a través de la página web y redes sociales sobre los beneficios del uso de melamina en la fabricación de muebles.	3	2	3	3	2.67	20
E24	Desarrollar nuevos productos como muebles tapizados para atraer a nuevos clientes.	3	1	2	5	1.20	23

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a expertos académicos - Felix Espinoza e Iván Marroquín

PROTOKOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS ACADÉMICOS

Estimado/a participante,

El presente documento es para pedirle su apoyo en la realización de una investigación conducida por Carlos Miguel Inupaila Ramos, Carolina Olivares Ma, Pierina Paytán Arazo y Jessica Valdivia Obregón, estudiantes de la maestría en Gestión de la Universidad del Pacífico, asesorada por el docente Raymundo Aristizabal. La investigación, denominada "Plan estratégico para la mejora de la rentabilidad bruta de Muebles Andino a través de la penetración de mercados", tiene como propósito proponer alternativas para impulsar el crecimiento de las ventas y la reducción de los costos de la empresa para lograr un nivel de rentabilidad más saludable para la empresa.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto académico para la realización de una entrevista, si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas en relación con el tema mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por el investigador responsable en su computadora personal.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos, si usted lo desea, un resumen ejecutivo que le permita conocer los resultados del estudio realizado.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: c.inupailaramos@up.edu.pe o al número 977882535.

Yo, Felix Espinoza Rosado, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input type="checkbox"/> Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input checked="" type="checkbox"/> Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesis utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Felix Espinoza Rosado		09/03/2024
Nombre completo del participante	Firma	Fecha

Correo electrónico del participante: felix.espinoza.rosado@gmail.com

Carlos Miguel Inupaila Ramos		09/03/2024
Nombre del investigador responsable	Firma	Fecha

PROTOKOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS ACADÉMICOS

Estimado/a participante,

El presente documento es para pedirle su apoyo en la realización de una investigación conducida por Carlos Miguel Inupaila Ramos, Carolina Olivares Ma, Pierina Paytán Arazo y Jessica Valdivia Obregón, estudiantes de la maestría en Gestión de la Universidad del Pacífico, asesorada por el docente Raymundo Aristizabal. La investigación, denominada "Plan estratégico para la mejora de la rentabilidad bruta de Muebles Andino a través de la penetración de mercados", tiene como propósito proponer alternativas para impulsar el crecimiento de las ventas y la reducción de los costos de la empresa para lograr un nivel de rentabilidad más saludable para la empresa.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto académico para la realización de una entrevista, si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas en relación con el tema mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por el investigador responsable en su computadora personal.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

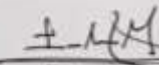
Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos, si usted lo desea, un resumen ejecutivo que le permita conocer los resultados del estudio realizado.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: c.inupailaramos@up.edu.pe o al número 977882535.


Yo, Ivan Marroquín Mosquera, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

<input checked="" type="checkbox"/> Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/> Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesis utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Ivan Marroquín Mosquera		01/04/2024
Nombre completo del participante	Firma	Fecha

Correo electrónico del participante: imarroquin@newopen.com.pe

Carlos Miguel Inupaila Ramos		01/04/2024
Nombre del investigador responsable	Firma	Fecha

Anexo 7. Estimación de la demanda potencial de Muebles Andina

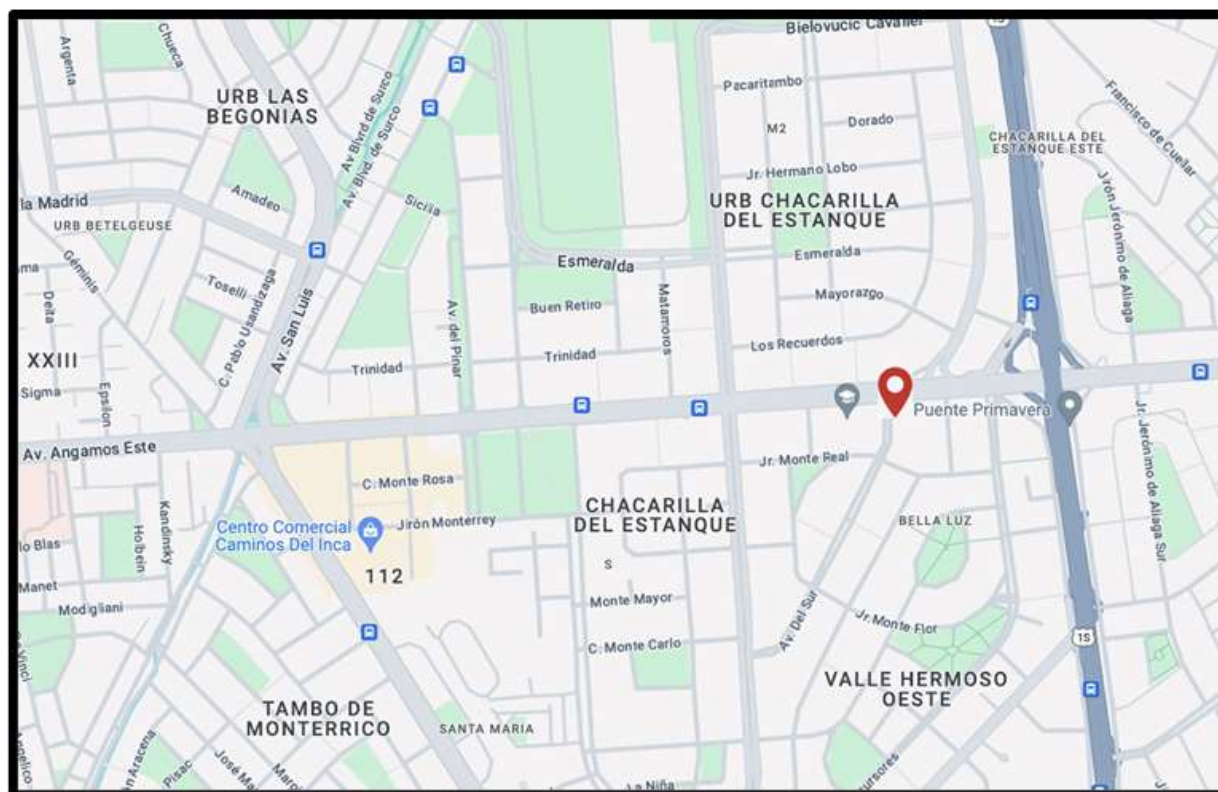
Demanda potencial de muebles empotrados	2025	2026	2027
Promedio de días de instalación	2	2	2
Cantidad de instaladores	6	6	6
Demanda potencial proyectada de instalaciones	315	354	408

Fuente: Elaboración propia.

Demanda potencial de muebles en serie	2025	2026	2027
Demanda de muebles movibles (distribuidores)	1,695	1,698	1,701
Demanda de muebles movibles (persona natural)	930	1,044	1,204
Demanda de muebles movibles (empresas)	632	651	671
Demanda potencial proyectada de muebles en serie	3,257	3,393	3,576

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Ubicación del *showroom* de Muebles Andina



Anexo 9. Procesos de producción de muebles en serie



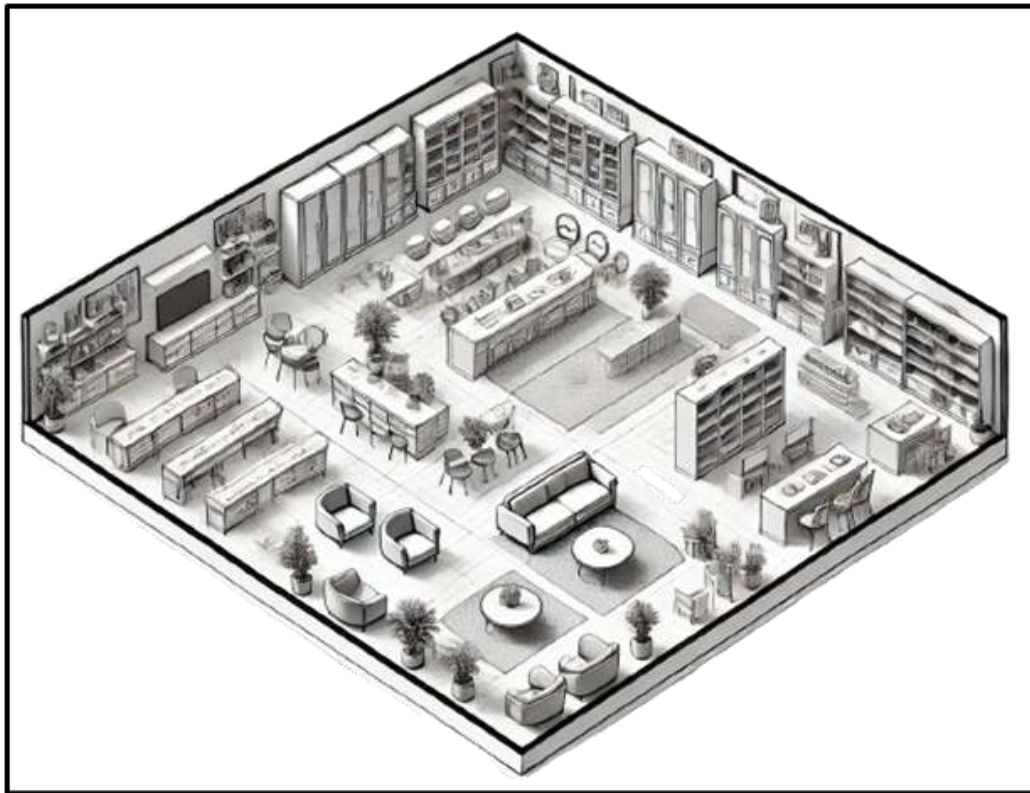
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Procesos de producción de muebles empotrados e instalados en domicilio



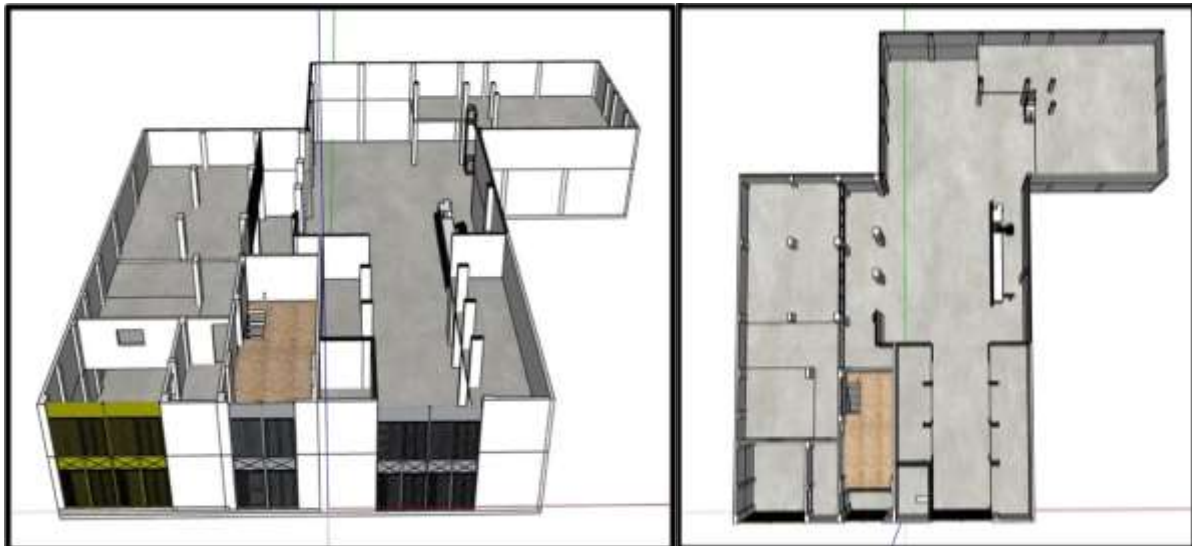
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Distribución tentativa del *showroom* de Muebles Andina



Fuente: La imagen del plano de la tienda de muebles fue generada utilizando ChatGPT, una herramienta de inteligencia artificial desarrollada por OpenAI (ChatGPT, 2024).

Anexo 12. Distribución del local actual de producción de Muebles Andina



Fuente: Elaboración propia.

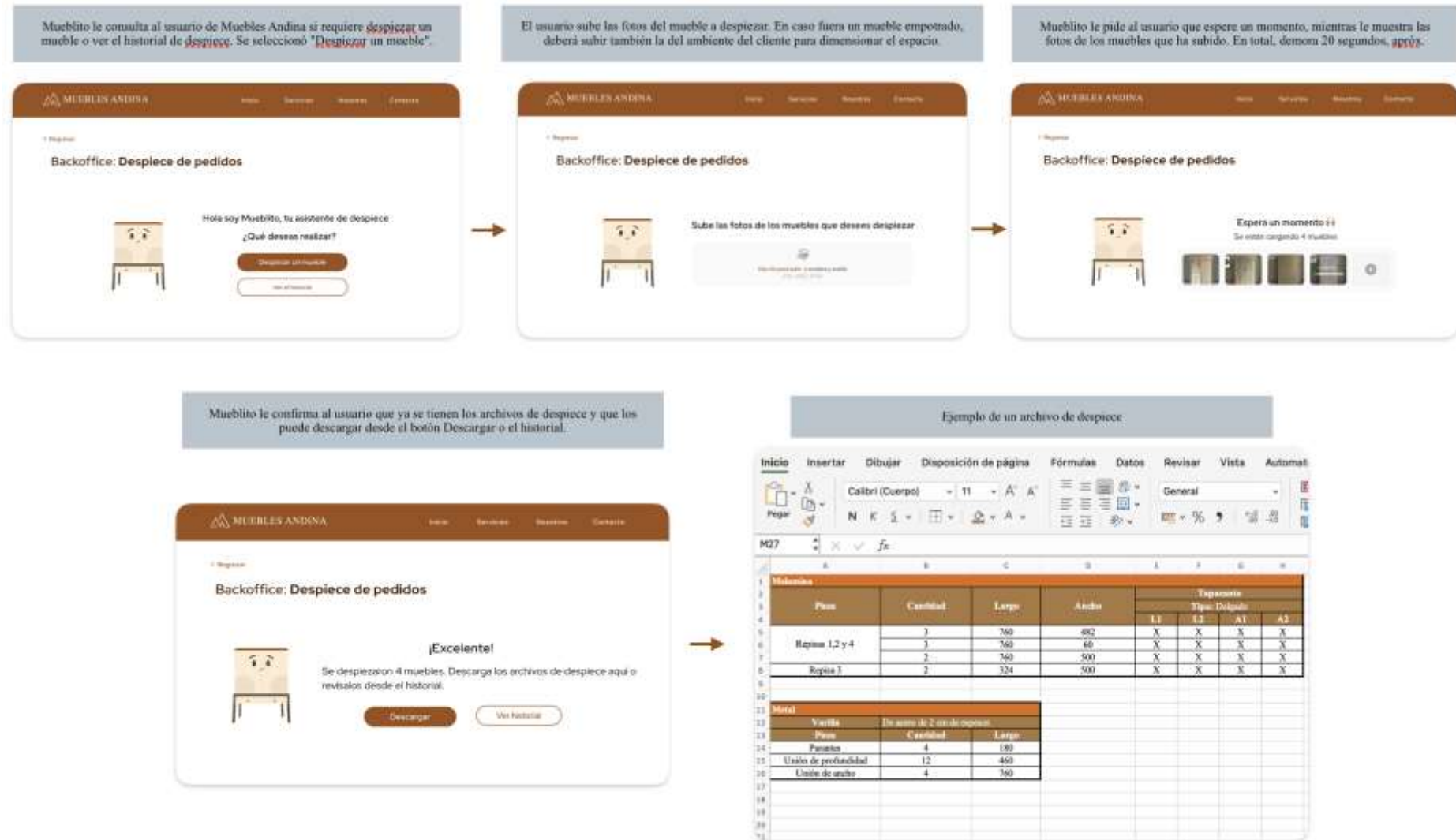
Anexo 13. Segmentación de los mercados meta⁴

Variable de segmentación	Público objetivo 1: Distribuidor al por mayor	Público objetivo 2: Cliente final	Público objetivo 3: Cliente corporativo
Geográfica	Distribuidores en Lima Metropolitana, cuya zona de operaciones son las ferias de muebles en Villa El Salvador (Parque Industrial), Atocongo (San Juan de Miraflores), Vitarte y Puente Piedra.	<ul style="list-style-type: none"> Residentes de Lima Metropolitana de las zonas 6, 7, 8 y 9. Especialmente residen en zonas emergentes y consolidadas como San Miguel, Jesús María, Surquillo y San Borja. Estas áreas tienen un crecimiento constante de familias jóvenes y profesionales que buscan mejorar o renovar su hogar con muebles modernos y funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas con oficinas o locales comerciales en Lima Metropolitana. Principalmente se encuentran en zonas comerciales de alto tránsito como San Isidro (centro financiero), Miraflores (zona empresarial y turística), y Surco (oficinas corporativas y centros educativos de nivel superior).
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> Dirigidos por hombres y mujeres entre 35 y 50 años. Conforman la segunda generación de negocios familiares. Operan almacenes con capacidad para manejar inventarios grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> Edad: 30 - 45 años. Con ingresos estables, como dependientes o independientes. Están en etapas de vida clave, como el establecimiento de un nuevo hogar, ampliación familiar o mudanza a su primer departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas medianas y grandes. Lideradas por gerentes y directivos entre 35 y 55 años.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> Buscan muebles resistentes y de diseño sencillo para maximizar sus márgenes de ganancia. Valoran tener acceso a proveedores que ofrezcan promociones especiales y soporte técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> NSE: A y B, quienes compran muebles empotrados y muebles personalizables; C, quienes compran muebles muebles en serie. Priorizan el diseño moderno y la funcionalidad en sus muebles. Influenciados por tendencias internacionales de decoración vistas en plataformas como Instagram o Pinterest. Valoran la personalización, así como elegir colores o tamaños que se adapten a sus espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> Priorizan mobiliario que combine funcionalidad, ergonomía y diseño contemporáneo. Valoran que su proveedor tenga un enfoque en la sostenibilidad: están dispuestas a invertir en muebles que integren materiales responsables y tecnología avanzada en el diseño.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> Priorizan muebles con empaques compactos y fáciles de transportar, ideales para maximizar el uso del espacio en sus almacenes y facilitar la distribución hacia provincias. Compran en función de la estacionalidad, con mayor demanda en campañas específicas como Día de la Madre y Navidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienden a realizar compras en momentos clave, como mudanzas, remodelaciones, o la adquisición de su primera vivienda. Prefieren empresas que ofrezcan asesoría gratuita para maximizar el uso de sus espacios y opciones como envío gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> Están en proceso de expansión, remodelación de oficinas, apertura de nuevas sucursales o mejora de espacios de coworking. Prefieren soluciones que incluyan asesoría personalizada, muebles a medida y tiempos de entrega eficientes para minimizar interrupciones operativas.

Fuente: Elaboración propia.

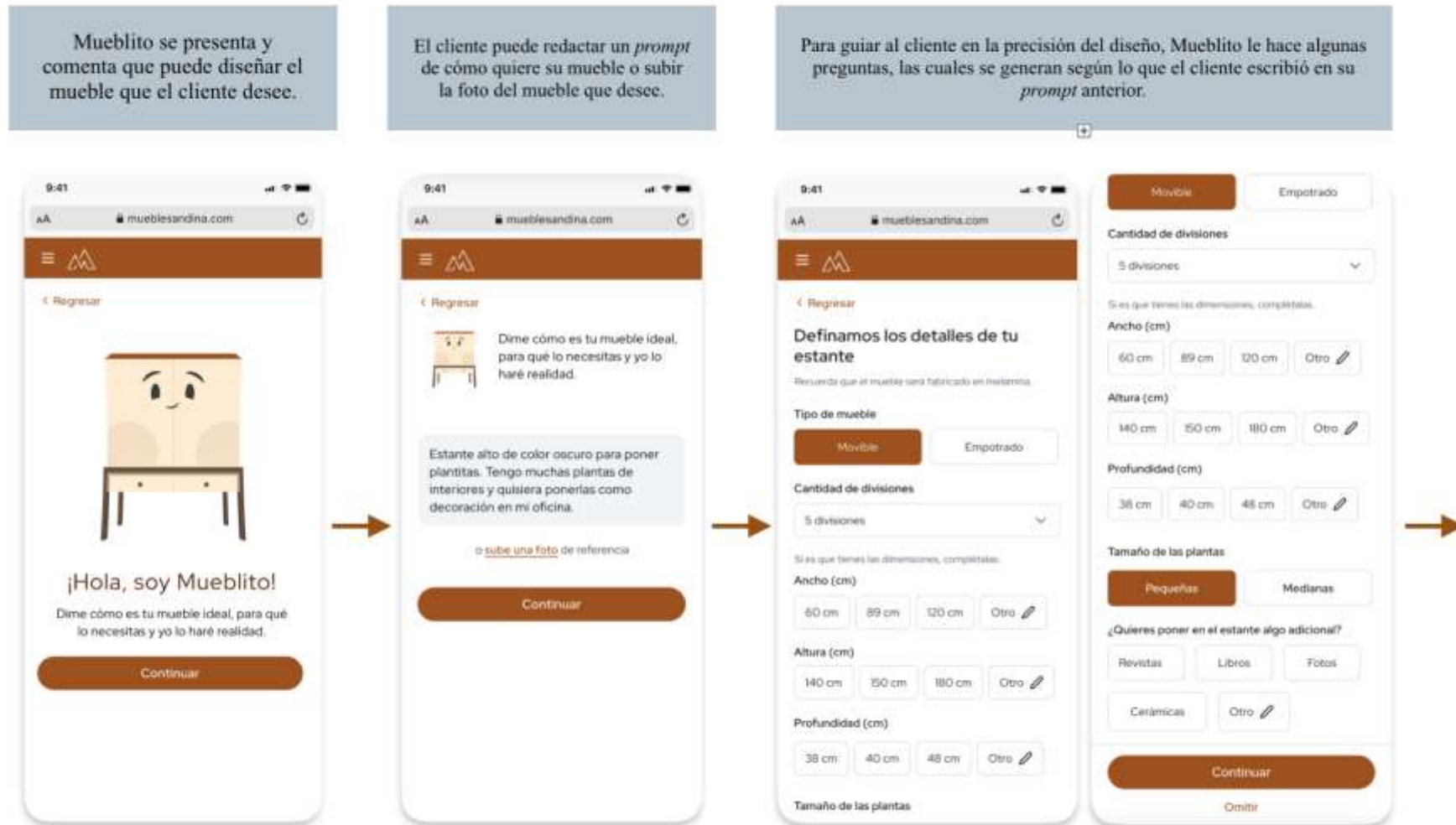
⁴ No se incluyen los clientes corporativos porque no se realizarán estrategias para captarlos, solo se atenderá la demanda orgánica.

Anexo 14. Integración de tecnologías emergentes en el proceso de despiece



Anexo 15. Integración de tecnologías emergentes en el proceso de ventas

A. Flujo de venta: Mueblito diseña el mueble



Mueblito diseña el mueble.



Se muestran 4 opciones. Mueblito puede generar más opciones hasta obtener el diseño ideal del cliente.



Mueblito modela el mueble en 3D para que el cliente lo pueda ver en su ambiente.



El cliente escanea su espacio.



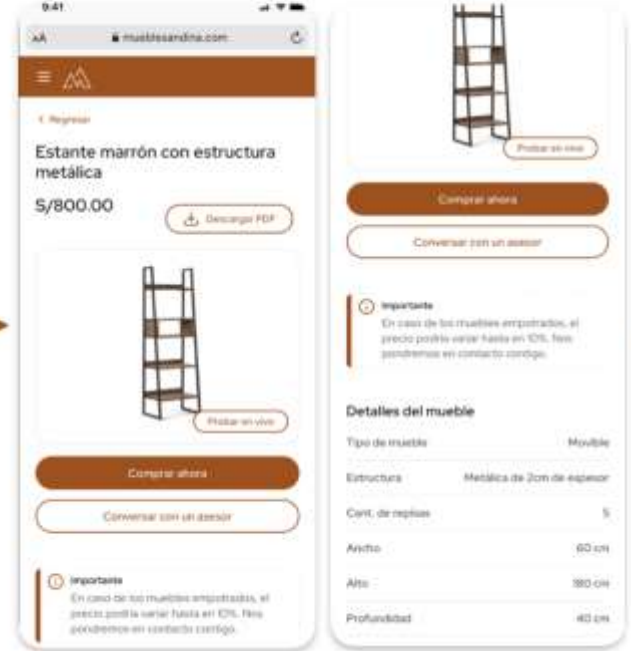
Se muestra al cliente el mueble dentro del espacio. Mueblito calcula dimensiones internamente.



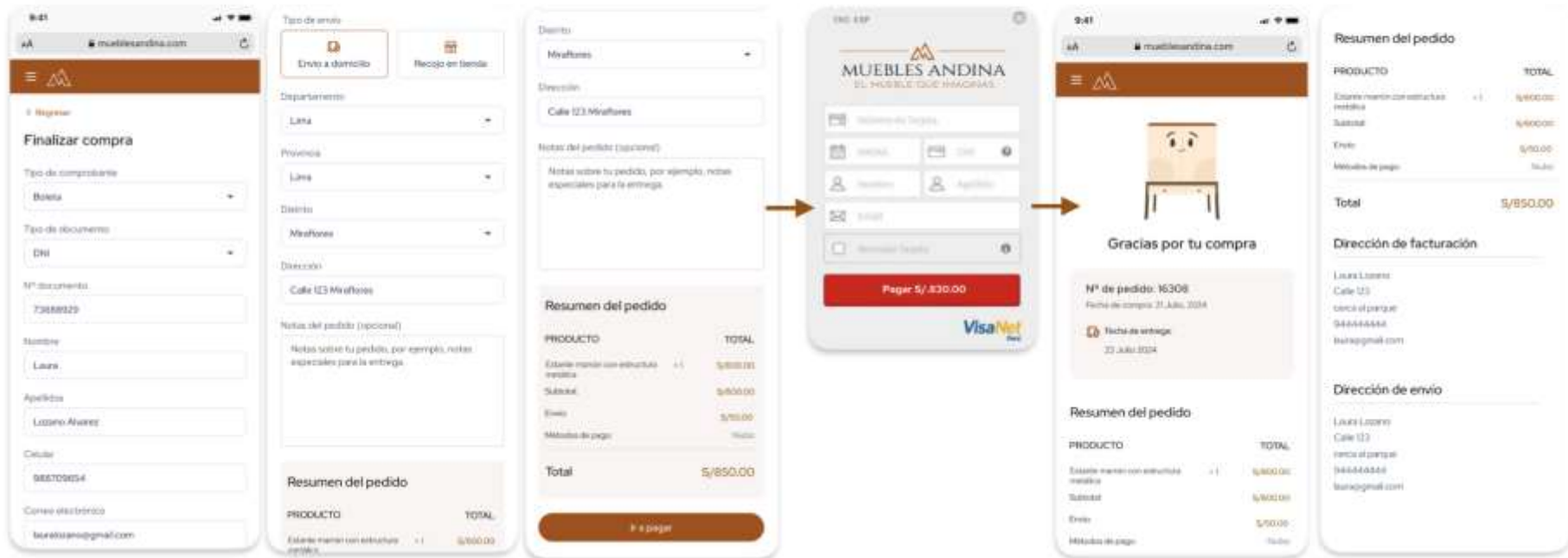
Mueblito despieza el mueble al interno, para generar la cotización.



Mueblito muestra al cliente su cotización.



El cliente tiene la opción de pagar el mueble en ese momento. Si fuera un mueble empotrado, el precio puede variar hasta en 10%, según revisión del equipo de Muebles Andina del espacio del cliente.



B. Flujo de venta: el cliente sube una foto

Mueblito se presenta y comenta que puede diseñar el mueble que el cliente desee.

El cliente puede redactar un *prompt* de cómo quiere su mueble o subir la foto del mueble que desee.

El cliente sube la foto de su preferencia.

Mueblito muestra al cliente la foto que subió y lo invita a probarlo en vivo, en el espacio que desee.



Continúa el flujo

Anexo 16. Fases de consultoría en *branding*

Fase	Actividad	Descripción
Fase 1	Sondeo de marcas y <i>benchmark</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del comportamiento conceptual y visual de las otras marcas que están en el mercado. • Se identifican los rasgos más comunes de las marcas del mercado y se identifican tendencias, universos viables y oportunidades de mejora.
Fase 2	Creación de ADN de marca	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Golden Circle</i>: Definición de promesa de la marca; razón de ser. • Pilares de marca. Fundamentados en los hallazgos, son los intangibles que diferencian a la marca. • Concepto de marca: Una frase corta que no es un slogan, sino el núcleo de la marca. • Personalidad: Valores y creencias, hábitos, motivaciones. • Decante: Aplicación del ADN de marca a mensajes claves, acciones tácticas y contenido referencial de redes sociales.
Fase 3	Desarrollo de <i>moodboards</i>	Conjunto de imágenes referenciales que, puestas juntas a manera de <i>collage</i> , construyen el borrador de la imagen deseada de una identidad visual.
Fase 4	Desarrollo de la identidad visual	Búsqueda de desarrollo de identidad visual propietaria, alineada a la estrategia de marca: referencias de estilo de logotipo, fotográfico, de elementos gráficos de soporte.
Fase 5	Manual de marca y entrega de herramientas	Entrega de documento con elementos que conforman la identidad de la marca y la identidad visual.

Fuente: Elaboración propia.

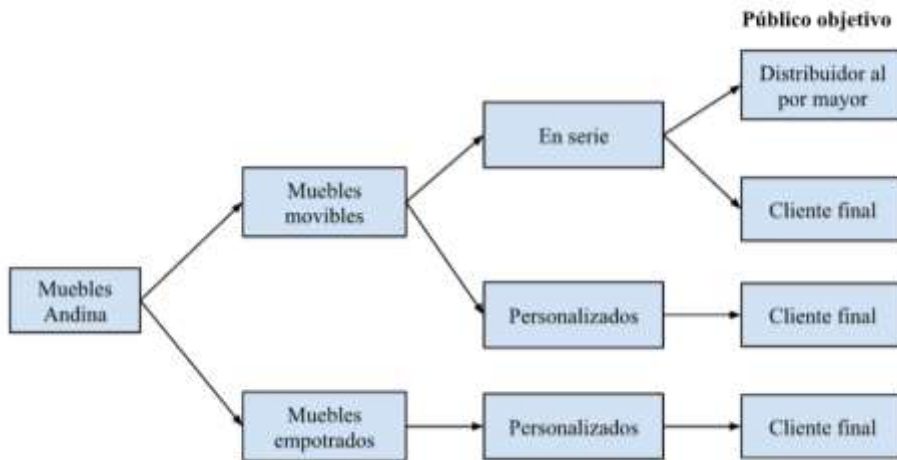
Anexo 17. Estrategia de contenido de redes sociales

Red social	Tipo	Descripción
Instagram	Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos de ambientes decorados con muebles de melamina, destacando sus características. • Videos que muestran diferentes formas de usar un mismo mueble en varios espacios del hogar. • Carruseles con imágenes antes y después de una renovación de espacios con muebles de melamina.
	Historias	<ul style="list-style-type: none"> • Detrás de cámaras del proceso de fabricación y diseño de los muebles. • Q&A sobre decoración del hogar y el uso de muebles de melamina. • Testimonios de clientes satisfechos.
TikTok	<i>In-Feed ads</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de productos: • Mostrar diferentes muebles de melamina en uso, en varios espacios del hogar. • Mostrar el antes y después de una renovación de espacios con muebles de melamina.
		<ul style="list-style-type: none"> • Detrás de cámaras: • Mostrar el proceso de fabricación y diseño de los muebles, incluyendo insumos y técnicas. • Videos del equipo trabajando, mostrando el ambiente de trabajo y la dedicación en la creación de los muebles. • Mostrar el proceso de empaquetado y envío de los muebles.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tutoriales de decoración: • Consejos rápidos y fáciles sobre cómo decorar diferentes espacios del hogar utilizando muebles de melamina. • Ideas creativas para aprovechar al máximo los muebles en espacios pequeños.

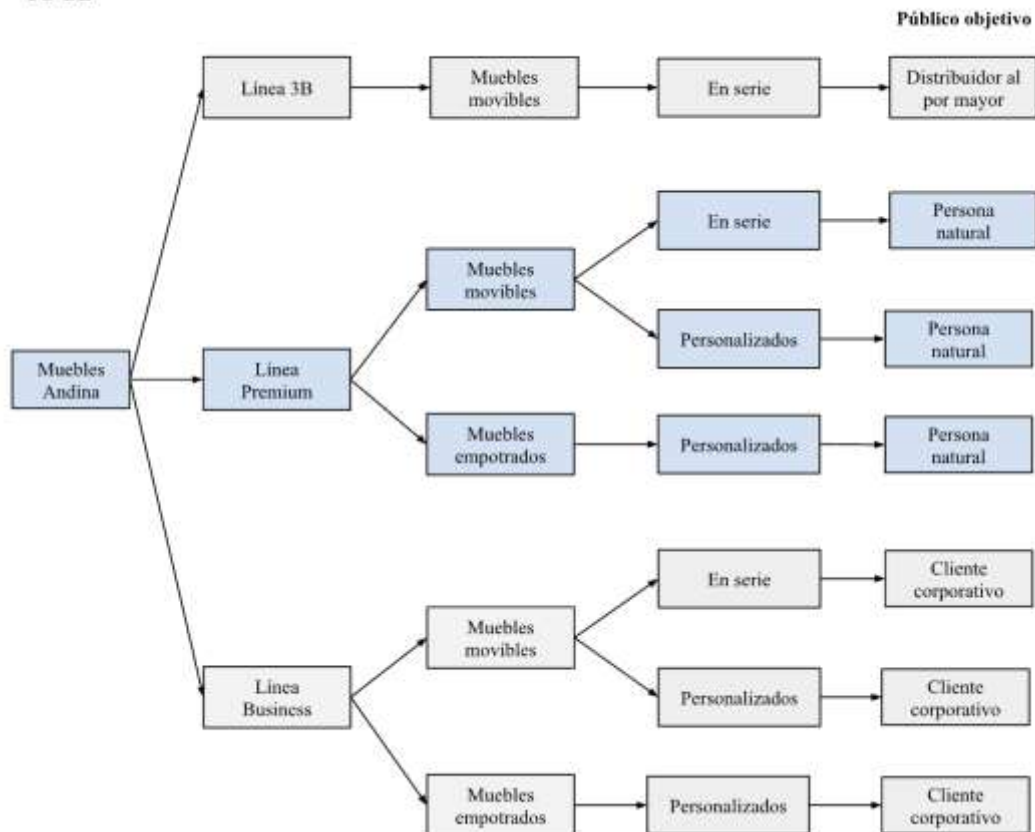
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18. Líneas de muebles según público objetivo

AS-IS



TO-BE



Fuente: Elaboración propia.