
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE TIENDA DE MUEBLES

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
MANUEL ALEJANDRO GÓMEZ CHÁVEZ

ASESOR: MTRO. ILDEFONSO HERNÁNDEZ CASTRO

TLAQUEPAQUE, JAL.

MAYO DE 2012

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO I | 3 |
| PLAN ESTRATÉGICO GENERAL | 3 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO | 6 |
| 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA..... | 34 |
| 4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 39 |
| 5. DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA | 40 |
| CAPÍTULO II | 45 |
| PLAN DE NEGOCIOS | 45 |
| 6. OBJETIVOS..... | 46 |
| 7. PLAN DE MERCADOTECNIA Y SERVICIOS | 51 |
| 8. PLAN DE VENTAS | 73 |
| 9. PLAN DE OPERACIONES..... | 81 |
| 10. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS..... | 87 |
| 11. PLAN FINANCIERO | 90 |
| CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES | 92 |
| BIBLIOGRAFÍA | 97 |
| ANEXO A | 103 |

CAPÍTULO I
PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

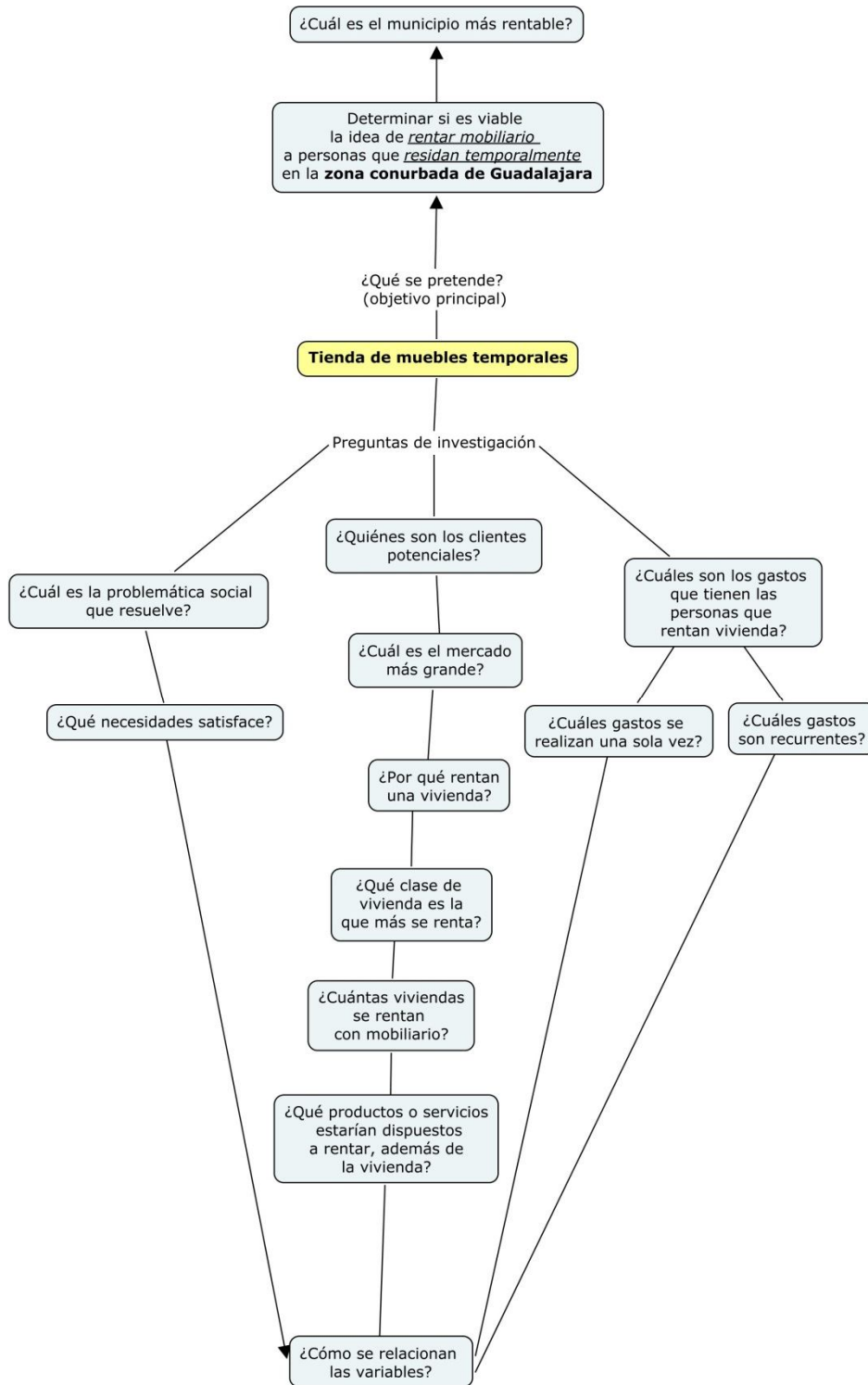
El principal enfoque de este plan de negocio consiste en la oportunidad de brindar mobiliario a aquellos arrendatarios de vivienda que deseen rentar muebles por un periodo breve de tiempo.

Se ha observado en la zona conurbada de Guadalajara, primordialmente en los municipios de Guadalajara y Zapopan, que el número de torres de departamentos, así como fraccionamientos residenciales, se ha incrementado considerablemente en los últimos años; muchos de los cuales han sido ocupados por parejas, matrimonios jóvenes, solteros y estudiantes, entre otros. Algunas de esas viviendas son rentadas por períodos breves de tiempo, dentro de las cuales, se ofrece al arrendatario la posibilidad de rentar el inmueble amueblado.

La cuestión esencial de este plan de negocio es la siguiente: ¿Cómo determinar si es viable la idea de rentar muebles a personas que residan temporalmente en la zona conurbada de Guadalajara? La observación realizada en algunos de los municipios de la zona, será justificada mediante la investigación de la cantidad de viviendas en cada uno de los municipios pertenecientes, así como la oportunidad de negocio que esto representa, determinado por el mayor mercado y el más rentable. Asimismo, se investigará cuál es el tipo de cliente potencial para este negocio y cuánto estaría dispuesto a gastar en la renta de mobiliario para su vivienda temporal.

A continuación se presenta el mapa conceptual que servirá de guía para ir respondiendo los cuestionamientos que surgen del objetivo de este plan de negocio, el cual es determinar la factibilidad del mismo.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Se selecciona la zona conurbada de Guadalajara, la cual incluye los municipios de: Guadalajara, Zapopan, Tonalá, Tlaquepaque, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Ixtlahuacán de los Membrillos y Juanacatlán.¹

El total de viviendas de dichos municipios se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

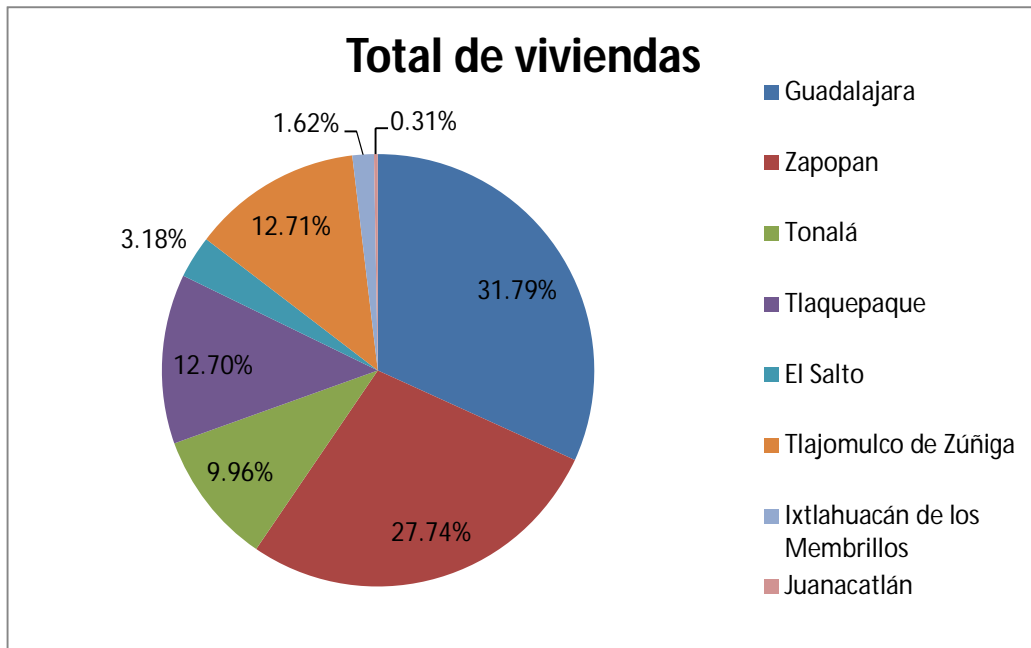
| Municipio | Total de viviendas |
|-------------------------------|--------------------|
| Guadalajara | 429,620 |
| Zapopan | 374,790 |
| Tonalá | 134,600 |
| Tlaquepaque | 171,549 |
| El Salto | 42,916 |
| Tlajomulco de Zúñiga | 171,729 |
| Ixtlahuacán de los Membrillos | 21,889 |
| Juanacatlán | 4,173 |
| Total | 1'351,266 |

Fuente: Elaboración propia.²

¹ Cf. Gobierno del Estado de Jalisco, Zona conurbada de Guadalajara, obtenido el 27 de enero del 2012 desde: http://www.jalisco.gob.mx/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gzb2djr1AXEwMDn2BjA09PC1NLSxMXD2d3U_2CbEdFAN_9Hnw!/

² Cf. INEGI, Censos y conteos de población y vivienda 2010, obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17118&c=27769&s=est#>

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia.³

De acuerdo al gráfico dos, la gran mayoría de las viviendas en la zona conurbada de Guadalajara se ubican en Zapopan y en el municipio de Guadalajara, por lo que la alta concentración de lugares habitacionales en dichas zonas las hace factibles para tener mayores viviendas en renta que el resto de los municipios arriba mencionados.

Dentro de esos dos municipios seleccionados, se desea conocer cuántas viviendas, de cada localidad, son casas independientes y cuántas son departamentos en edificios. Esto con el fin de acotar cuántas casas y cuántos departamentos se rentan en Zapopan y en Guadalajara, respectivamente, ya que con esto se facilitará la elección del municipio para el establecimiento del negocio. La siguiente tabla muestra dicha información:

³ Ídem.

Tabla 2

| Clase de vivienda | Municipio de Guadalajara | Municipio de Zapopan |
|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Casa independiente | 316,646 | 268,323 |
| Departamento en edificio | 42,396 | 35,495 |

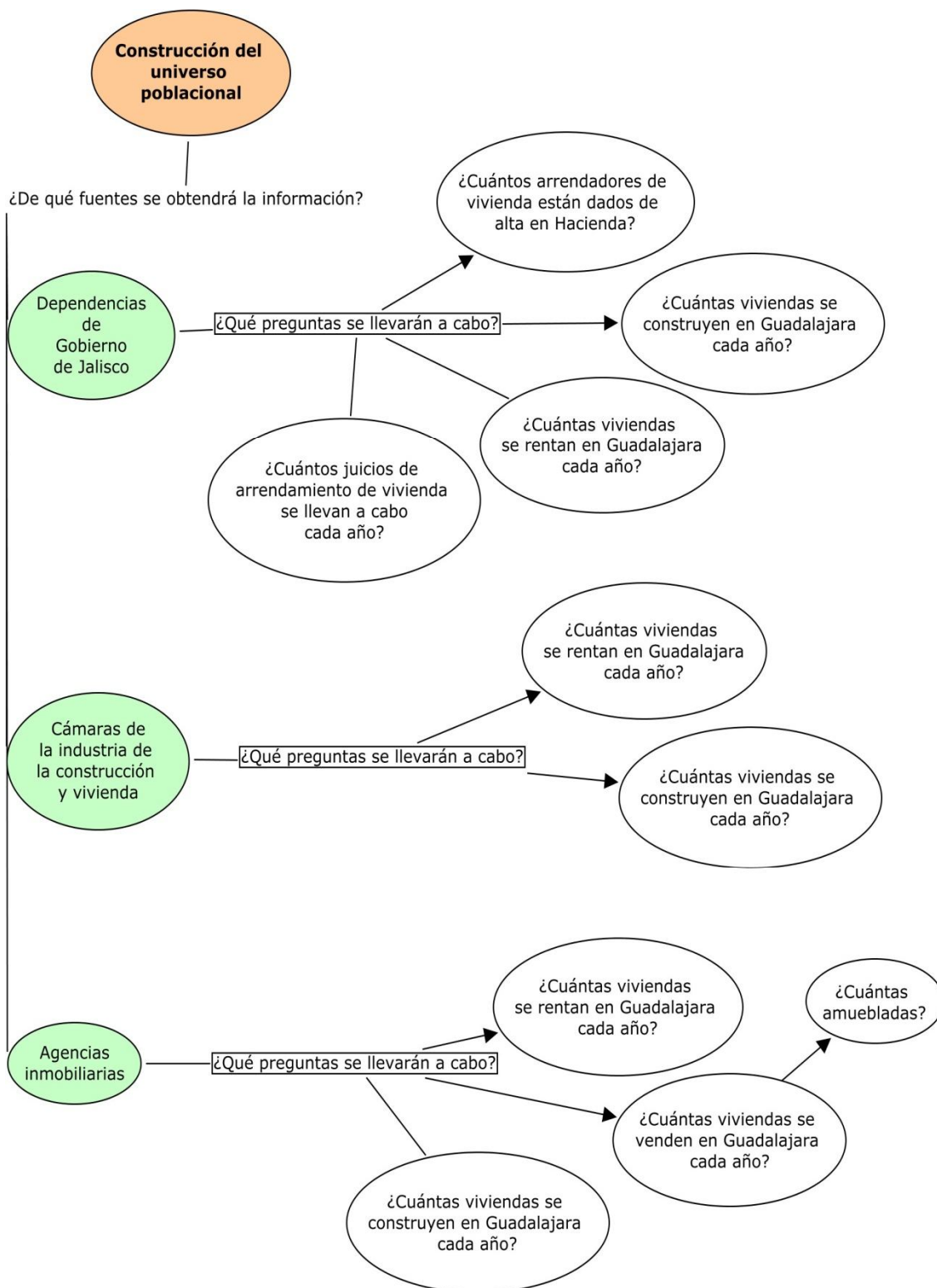
Fuente: Elaboración propia.⁴

Punto de apoyo decisivo 1

El municipio de Guadalajara muestra una diferencia sobre el municipio de Zapopan respecto a la cantidad de casas y departamentos, sin embargo no es un indicador certero de que se renten más viviendas en un municipio que en otro. Para acotar la decisión sobre cuál municipio tiene más casas y más departamentos en renta, se procede a realizar una investigación al respecto. El siguiente gráfico muestra el proceso de la construcción del universo poblacional, el cual incluye las fuentes de información de donde se recabará la información, así como las preguntas que se realizarán al respecto:

⁴ *Ídem.*

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

Los datos fueron obtenidos de las fuentes de información mencionadas, a través de diversas llamadas telefónicas y correo electrónicos. La siguiente tabla muestra los resultados sobre las cifras recabadas en diversas fuentes de información:

Tabla 3

| No. | Fuente de información | Respuestas obtenidas |
|--|--|-----------------------------------|
| Dependencias de Gobierno de Jalisco | | |
| 1 | Contraloría del Estado de Jalisco | No tienen información al respecto |
| 2 | Secretaría de Finanzas Jalisco | No tienen información al respecto |
| 3 | Poder Judicial del Estado de Jalisco | No tienen información al respecto |
| 4 | InfoSAT | No tienen información al respecto |
| 5 | SAT Administración local Jalisco | No tienen información al respecto |
| 6 | Secretaría de Promoción Económica Jalisco | No tienen información al respecto |
| 7 | IPROVIPE | No tienen información al respecto |
| 8 | SIEM | No tienen información al respecto |
| 9 | IFAI 01 800 TELIFAI (835 4324) | No tienen información al respecto |
| 10 | CONAVI | No tienen información al respecto |
| 11 | INEGI | No tienen información al respecto |
| Cámaras de la industria de la construcción y vivienda | | |
| 12 | AMPI | No tienen información al respecto |
| 13 | CANADEVI | No tienen información al respecto |
| 14 | Cámara de la industria de la construcción http://www.cmicjalisco.net/ | No tienen información al respecto |
| Agencias inmobiliarias | | |
| 15 | www.casasyterrenos.com | No tienen información al respecto |
| 16 | http://www.inmomexico.com/ | No tienen información al respecto |

| | | |
|----|---|---|
| 17 | Consorcio Inmobiliario GIG | <p>* No rentan, sólo venden viviendas sin amueblar.</p> <p>* En 2011 construyeron un total de 1,621, de las cuales 200 fueron de nivel medio-alto.</p> <p>* Para 2012, proyectan 4,500, dentro de las cuales 200 serán para nivel medio-alto.</p> |
| 18 | Century 21 | No tienen información al respecto |
| 19 | Homex | <p>* No rentan, sólo venden viviendas sin amueblar.</p> <p>* En 2011 construyeron un total de 3,000, de las cuales 130 fueron de nivel medio-alto.</p> <p>* Para 2012, proyectan 6,000, dentro de las cuales 200 serán para nivel medio-alto.</p> |
| 20 | www.rentasyventasmexico.com.mx | No tienen información al respecto |
| 21 | VICA asesores inmobiliarios | <p>* Compra-venta de residencias nivel medio-alto.</p> <p>* En 2011, se vendieron 24 viviendas</p> <p>* Para 2012, se proyecta vender 24 viviendas.</p> |
| 22 | http://mexico.buscaimobiliarias.com/ | No tienen información al respecto |
| 23 | http://www.grupolaiz.com.mx/ | No tienen información al respecto |
| 24 | AYDE Grupo Inmobiliario | No tienen información al respecto |
| 25 | http://bienesraicesmendoza.com.mx | No tienen información al respecto |
| 26 | http://www.guiacasasyterrenos.com.mx | No tienen información al respecto |

| | | |
|----|---|-----------------------------------|
| 27 | http://www.viterrainmobiliaria.com/ | No tienen información al respecto |
| 28 | http://www.gamainmobiliaria.com.mx | No tienen información al respecto |
| 29 | http://mexico.inmobiliaria.com/ | No tienen información al respecto |
| 30 | http://mexico.publiboda.com/empresas/directorio/inmobiliarias_bienes_raices/jalisco/ | No tienen información al respecto |
| 31 | http://guadalajara.infoisinfo.com.mx/busqueda/agencias_inmobiliarias | No tienen información al respecto |
| 32 | http://www.directorio.com.mx/bienes-raices/Jalisco/ | No tienen información al respecto |
| 33 | Lloyd / Actinver bienes raíces | No tienen información al respecto |

Fuente: Elaboración propia.⁵

Desafortunadamente las fuentes más fidedignas que se habían considerado desde un inicio, como las dependencias de Gobierno del Estado de Jalisco, no tuvieron la información solicitada o no quisieron compartirla; ni siquiera una aproximación estimada. En las agencias inmobiliarias que se han buscado (y que se siguen buscando), se han encontrado pocos datos que pueden servir para esta investigación.

Las dependencias de gobierno seleccionadas mencionaron que no todos los arrendadores se registran, por lo que no expiden documentos fiscales ni legales, sólo manejan convenios entre arrendador y arrendatario. Esto complica la investigación al respecto.

Debido a la falta de información exacta y confiable sobre la cantidad de viviendas que se rentan en los municipios de Guadalajara y Zapopan, se procede a delimitar dicha investigación por medio de la selección de segmentos específicos de la población. Dicha delimitación sociodemográfica se centrará principalmente en aquellos habitantes que sean:

⁵ Cf. Búsquedas diversas en: www.google.com en diferentes fechas de Febrero del 2012

- Solteros.
- Estudiantes extranjeros y/o de otros municipios o estados del país.
- Matrimonios y/o parejas jóvenes.

Punto de apoyo decisivo 2

Como se mencionó previamente, para acotar el universo a investigar y así obtener cifras que ayuden a determinar el tamaño de mercado y la oportunidad que este brinda, se seleccionan habitantes tanto del municipio de Guadalajara como de Zapopan que cumplan las características de ser: solteros, estudiantes extranjeros y/o de otros municipios o estados del país, y matrimonios jóvenes. Todos ellos entre un rango de edad de 18 a 35 años y de un nivel socioeconómico medio a alto.

Esto justifica que:

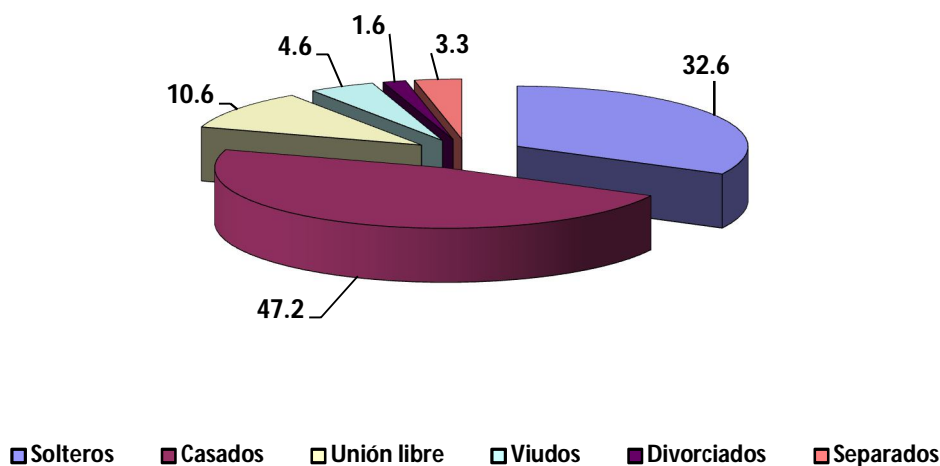
- 1.) Los solteros están iniciando una nueva vida de independencia, por lo que sus gastos están limitados.
 - a. Esto representa una oportunidad al ofrecerles que desembolsen una pequeña parte de sus ingresos al arrendamiento de mobiliario, en vez de que realicen un fuerte desembolso de sus ingresos.
 - b. Por otro lado, si en el corto plazo aspiran a mudarse de lugar, el mobiliario no siempre les acomoda a su nuevo hogar.
- 2.) Los estudiantes extranjeros y/o de otros municipios o estados del país, por lo general buscan un lugar dónde vivir por un breve periodo de tiempo (entre dos y cinco años).
 - a. Esto representa que todo lo que necesitan para su vivienda es de carácter temporal.
 - b. Además, debido a no todos trabajan al mismo tiempo que estudian, sus gastos no son destinados a la decoración y/o mobiliario del lugar.

3.) Los matrimonios y/o parejas jóvenes son personas cuyos ingresos les permiten sólo arrendar un lugar dónde vivir hasta que puedan mudarse a uno mejor y/o comprar una vivienda.

- a. Esto representa una oportunidad al ofrecerles mobiliario temporalmente, para que así tengan más dinero que destinar al ahorro.

Para obtener dicha información, se procede a investigar en fuentes como el INEGI y universidades de ambos municipios, los cuales permitirán facilitar la información sobre cuántas personas tienen vivienda propia o rentan, que estén dentro del rango de edad y nivel socio-económico especificados. Las siguientes tablas y gráficos, muestran dicha información:

Gráfico 4



Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010⁶

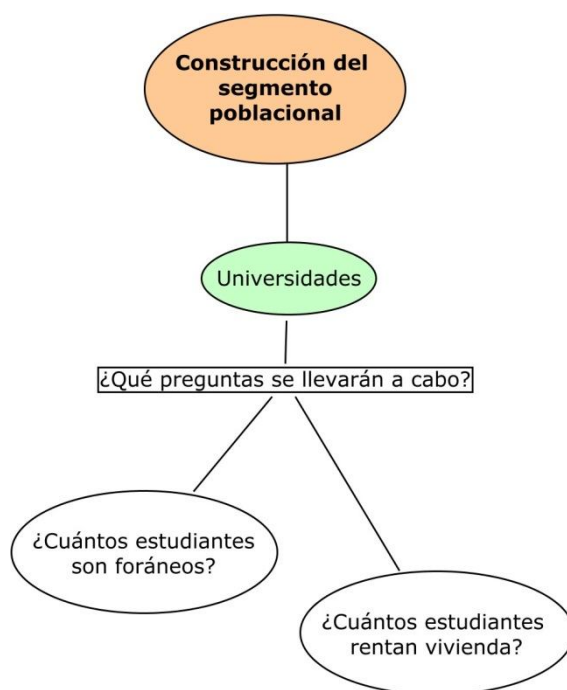
Como se podrá observar en el gráfico cuatro, una tercera parte de la población de Jalisco es soltera y casi un 50 por ciento es casado. Esto representa una amplia oportunidad de negocio para ofrecer mobiliario en dichos hogares.

⁶ Cf. INEGI, *Censos y conteos de población y vivienda 2010*, entidad federativa Jalisco, obtenido el 28 de febrero de 2012, desde: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/estadisticas/2012/matrimonios12.asp?s=inegi&c=2827&ep=83>

Sin embargo, aún falta determinar con precisión, cuántos de ellos rentan vivienda, para así saber si estarían dispuestos a rentar muebles para su casa habitación.

Para recabar la información de universidades, tanto de Guadalajara como de Zapopan, se procede a realizar dos tipos de preguntas acorde al gráfico cinco:

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, hasta la fecha no se ha obtenido respuesta alguna por parte de las universidades cuestionadas. La solicitud de la información fue vía telefónica, pero todas han coincidido en requerir un escrito (correo electrónico), en donde se realice formalmente el requerimiento de la información. La siguiente tabla muestra las universidades cuestionadas y el estatus de las respuestas obtenidas:

Tabla 4

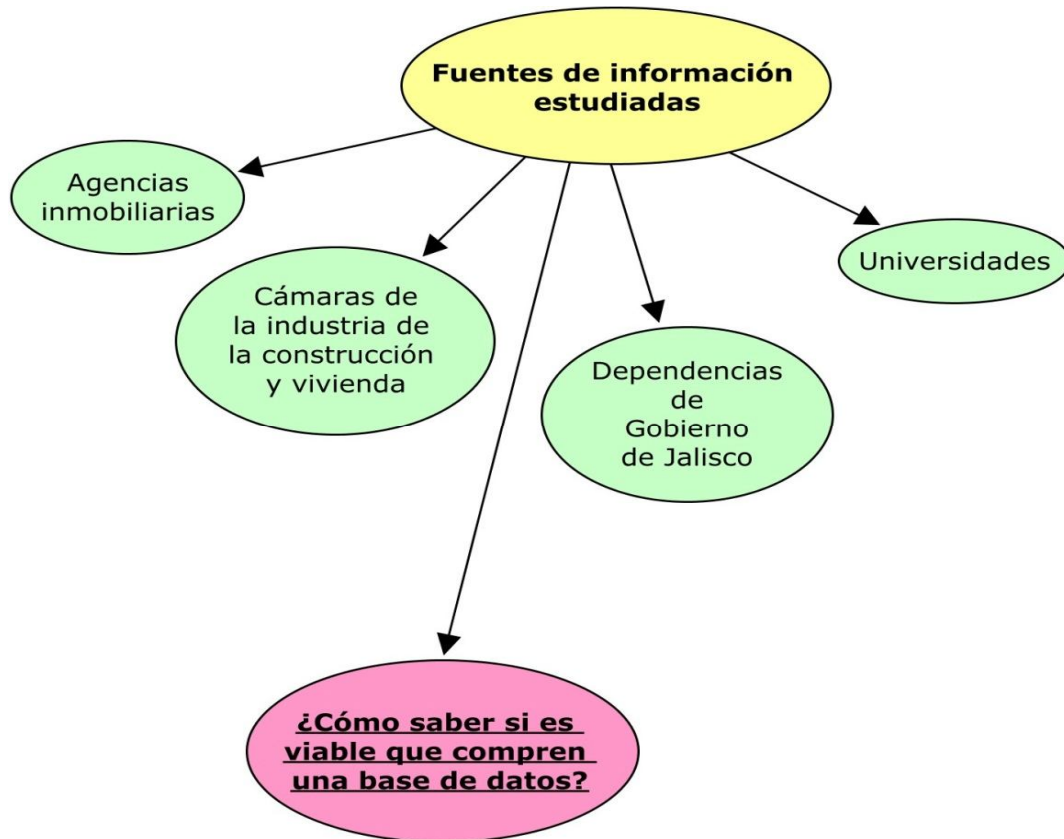
| Universidad | Respuestas obtenidas |
|---|-----------------------------------|
| Universidad de Guadalajara | No tienen información al respecto |
| Universidad del Valle de México | No tienen información al respecto |
| Universidad del Valle de Atemajac | No tienen información al respecto |
| Universidad Autónoma de Guadalajara | No tienen información al respecto |
| Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente | No tienen información al respecto |
| Universidad Cuauhtémoc | No tienen información al respecto |
| Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey | No tienen información al respecto |
| Universidad Guadalajara Lamar | No tienen información al respecto |
| Universidad Univer | No tienen información al respecto |
| Universidad de Especialidades | No tienen información al respecto |
| Universidad TEC Milenio | No tienen información al respecto |
| Centro de Enseñanza Técnica Industrial | No tienen información al respecto |
| Universidad Panamericana | No tienen información al respecto |

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, la investigación se ve truncada debido a dos posibles razones: o las fuentes de información cuestionadas no poseen datos al respecto, o no tienen dicha información. Esto abre una oportunidad de mayor indagación en la investigación y, a la vez, una posible oportunidad de negocio al elaborar una estrategia de cómo obtener los datos que las fuentes de información mencionadas, no tienen. Al crear una base de datos de esta envergadura, no sólo se puede ofrecer el arrendamiento de mobiliario, si no la renta y venta de muchos otros productos y servicios más.

La cuestión principal será determinar la viabilidad de la venta de ésta base de datos como vertiente del presente plan de negocios:

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Punto de apoyo decisivo 3

Debido a la escasez de la información sobre el arrendamiento de viviendas tanto en Zapopan como en Guadalajara, se llega a la conclusión de que las respuestas de las fuentes de información estudiadas, estuvieron basadas en alguno de los siguientes dos puntos:

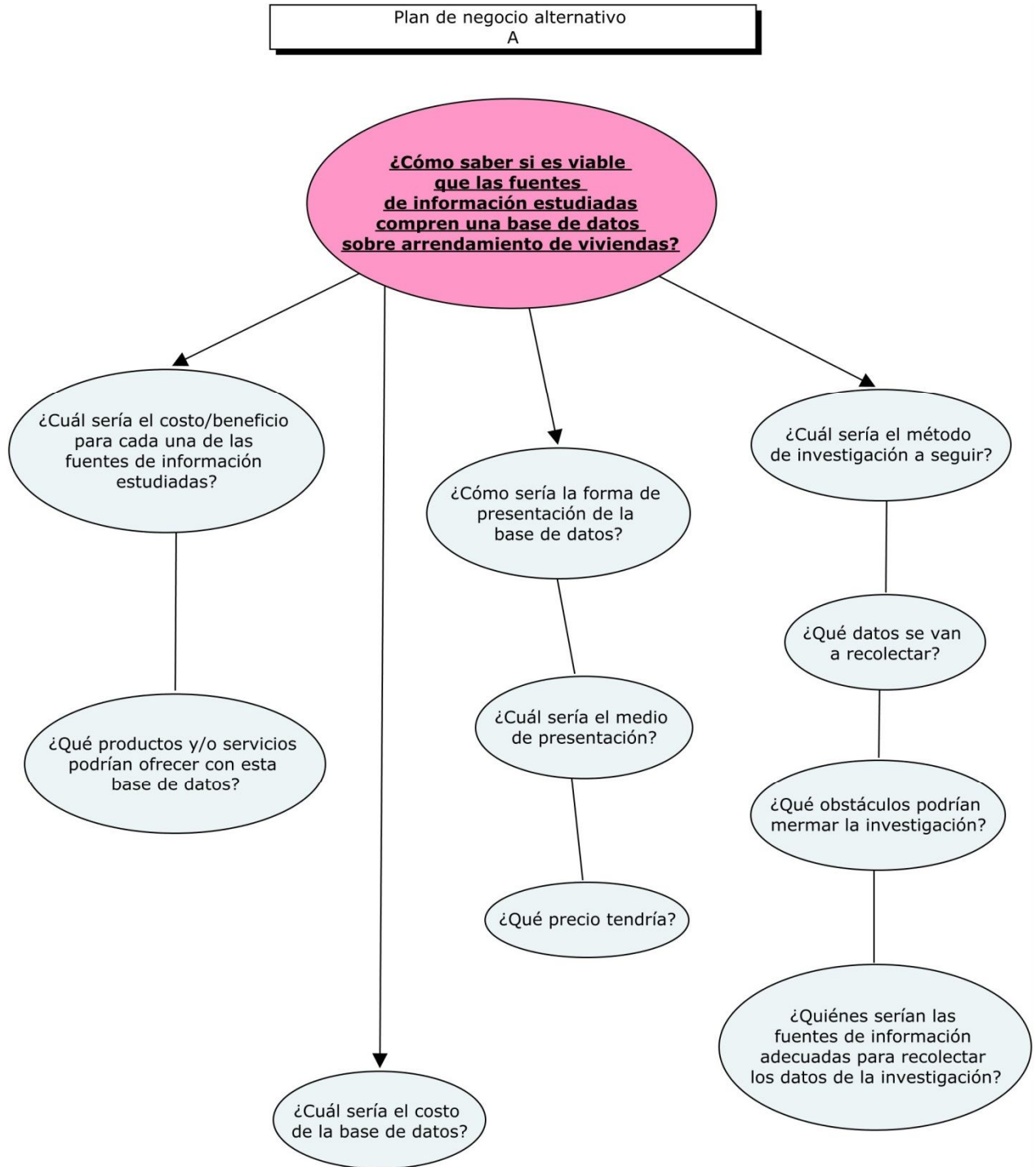
1. La fuente de información no posee datos estadísticos al respecto.
2. La fuente de información no quiso compartir dichos datos estadísticos.

Por lo tanto, tomando como supuesto que el punto uno es el que predomina en la mayoría de las fuentes estudiadas, se ofrecen las siguientes alternativas como planes de negocio:

- A. Como ya se mencionó previamente: construir y vender una base de datos que contenga dicha información.
- B. Portal de Internet que ofrezca soluciones de vivienda a estudiantes foráneos, acercándolos a la comunidad estudiantil de su universidad o de su lugar de origen.
- C. Crear una alianza con agencias inmobiliarias y/o constructoras de viviendas, para ofrecer el servicio de arrendamiento de mobiliario.
- D. Portal de Internet para particulares y/o empresas que deseen ofrecer arrendamientos de sus pertenencias, así como asesoría legal al respecto.

Como referencia y apoyo a este plan de negocio y futuras posibilidades de expansión del mismo, se presentan a continuación las siguientes guías para los planes de negocio alternos que se mencionaron:

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

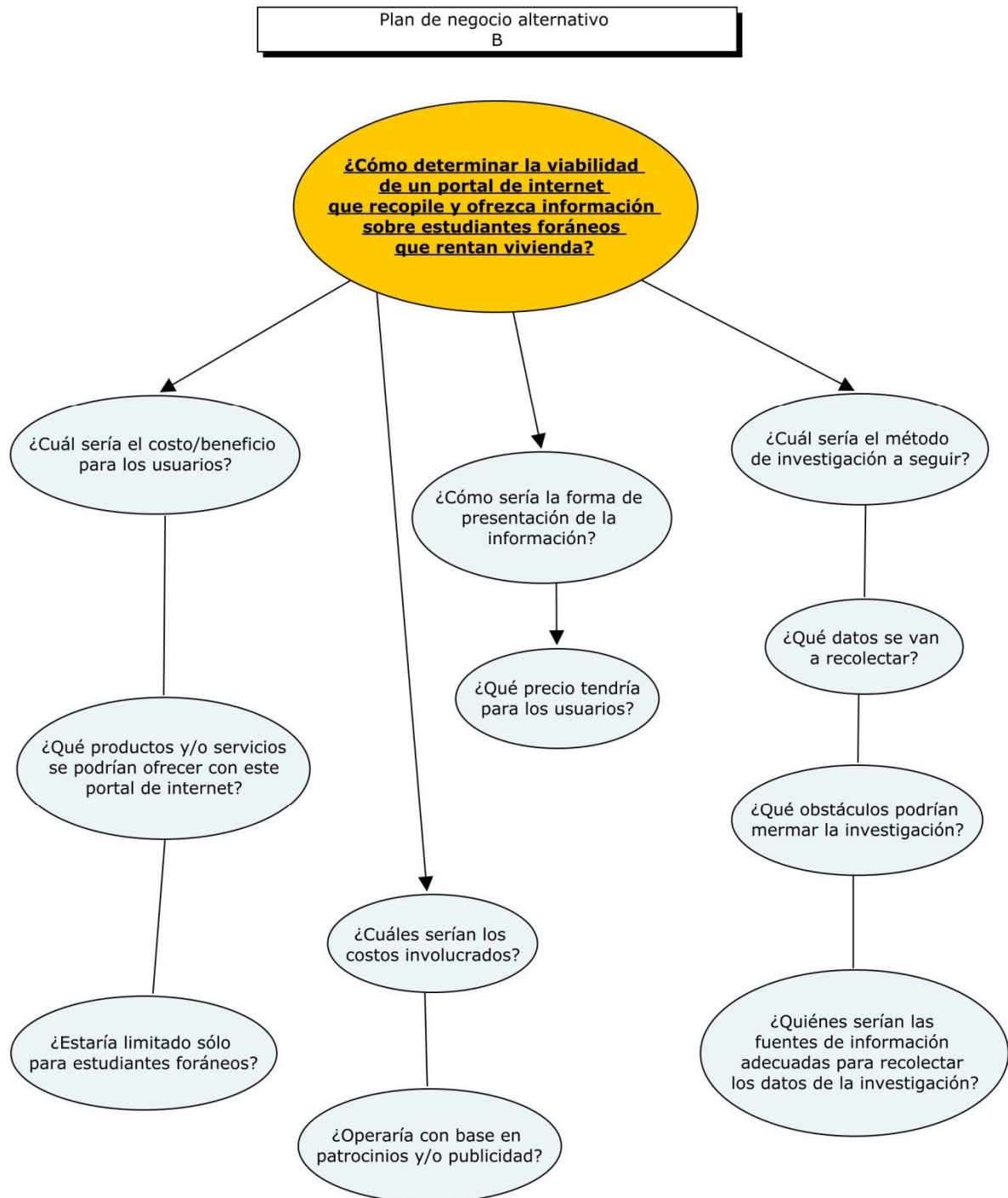
La alternativa A de plan de negocio tiene el objetivo de construir y de vender una base de datos que contenga información sobre cuántas y cuáles personas rentan una vivienda en Guadalajara y en su zona conurbada. Es un plan de negocio que requiere de una investigación profunda, donde se tendrán que utilizar otros métodos, técnicas y medios para recopilar la información, debido a que el método de llamadas telefónicas y correo electrónico, empleado previamente, no funcionó en su totalidad.

Tanto las dependencias de gobierno de Jalisco, las cámaras de la industria de la construcción y vivienda, las agencias inmobiliarias, las universidades, entre otros, se verán beneficiados con esta información ya que la pudiesen utilizar para ofrecer una amplia gama de productos y servicios, no sólo mobiliario. Estas mismas instancias pudieran patrocinar la investigación.

Un reto importante para obtener dicha información es conseguir a las personas adecuadas para proporcionar datos relevantes, ya que la experiencia obtenida en la investigación previamente realizada dejó como aprendizaje el elaborar previamente un perfil de la fuente adecuada, que pudiera tener la información buscada. Además de no sólo limitarse a las instituciones y dependencias estudiadas, si no localizar otras fuentes, que pudieran ser, los clientes mismos, aunque esto represente realizar encuestas masivas a personas que encajen dentro del perfil del consumidor final.

La base de datos sobre personas que rentan viviendas, representa todo un estudio sobre el comportamiento de un segmento de mercado poblacional, el cual busca ahorrar gastos relacionados con la vivienda, su forma y estilo de vida, además de que muchos de ellos, pudieran utilizar dichos ahorros para la adquisición de futuros bienes de mayor valor y/o que están en busca de un patrimonio y/o que desean renovar rápida y constantemente la decoración de su vivienda sin incurrir en cuantiosos gastos. Todo ello dentro de un entorno de nivel socioeconómico medio-alto, el cual aparenta tener un gran crecimiento debido a la cada vez más construcción de torres de departamentos y fraccionamientos que están habiendo en la ciudad de Guadalajara y sus alrededores.

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

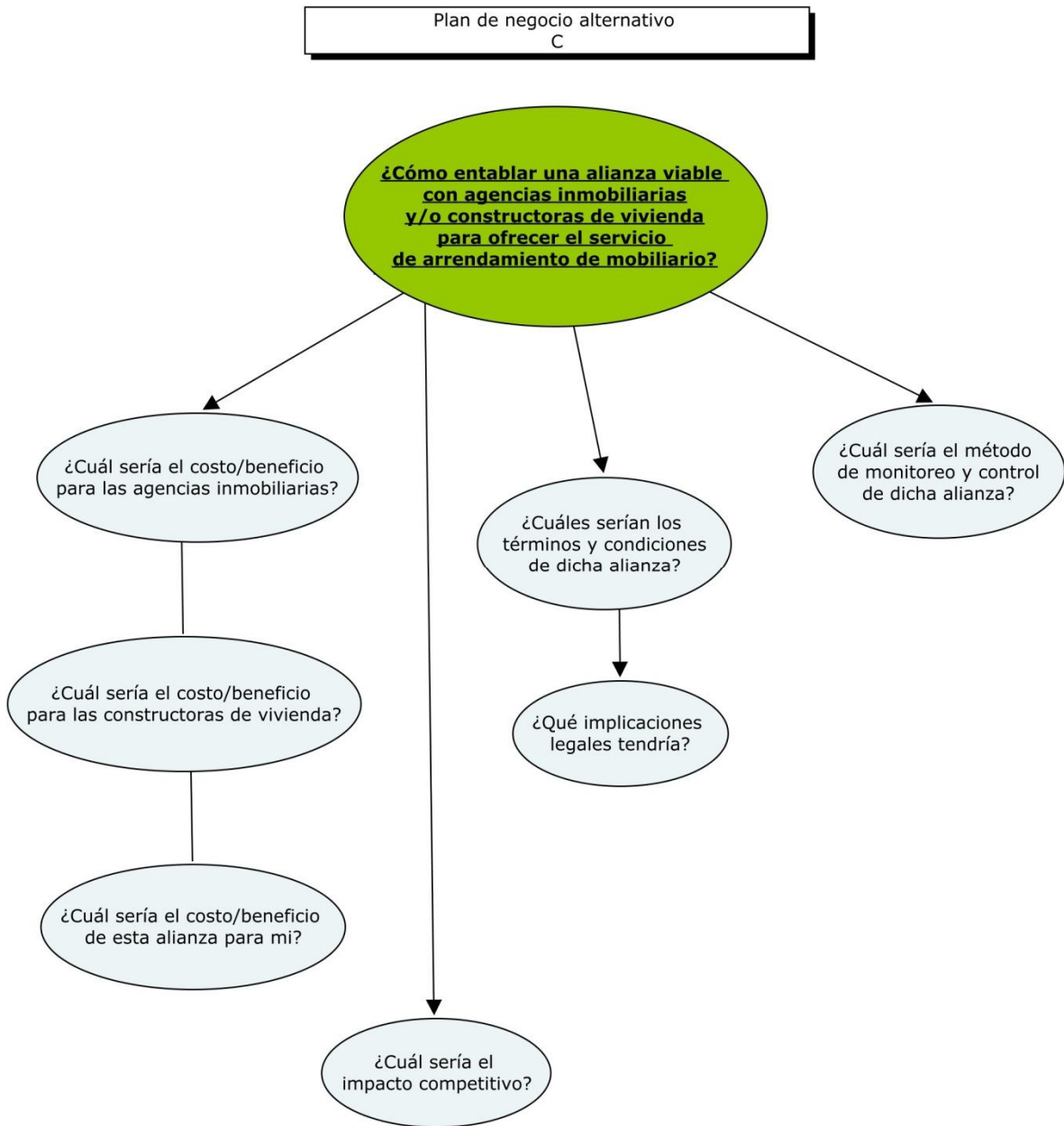
La alternativa B de plan de negocio tiene el objetivo de brindar un portal de internet que permita reunir a estudiantes foráneos de universidades y/o instituciones de educación superior, además de ofrecerles productos y servicios que les permitan sobrellevar sus necesidades básicas de vivienda, incluyendo el arrendamiento. Con ello, los estudiantes foráneos no sólo encontrarán lugares dónde vivir que se encuentren cerca de otros cuya ciudad de origen sea la misma, sino que podrán encontrar lugares que se encuentren cerca de sus instituciones educativas.

Por lo general, los estudiantes foráneos no tienen la oportunidad de trabajar y, por ende, sus ingresos se ven limitados a lo que sus familias les puedan proporcionar, además de lo que pudieran ganar aquellos que consiguen un trabajo. Siendo así, la temporalidad de su vivienda en Guadalajara y/o su zona conurbada, se ve reducida al tiempo que duren sus estudios; esto significa que los bienes que consigan para su vivienda temporal están también condenados al mismo margen de tiempo. Esto representa una oportunidad para no sólo ofrecer la renta de mobiliario, si no de muchos otros productos y/o servicios más.

De igual manera para este plan alternativo de negocio, la investigación también se puede ver mermada si no se encuestan a las fuentes de información adecuadas. La experiencia previa dejó como aprendizaje que quizá las instituciones de educación no tengan o no deseen compartir dicha información, por lo que se tendría que buscar datos en grupos estudiantiles y/o encuestar directamente a los alumnos.

Se tendría que evaluar si el portal tendría un costo para los usuarios u operaría bajo un patrocinio. Se pudiera también solicitar el apoyo financiero de las instituciones educativas ya que dicha base de datos de los usuarios les pueden servir para fines estadísticos. Además, dicho portal generaría una fraternidad entre la población estudiantil foránea que los mantendría cerca unos de otros. El estudio de este segmento poblacional pudiese arrojar otros datos interesantes para entablar negocios.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

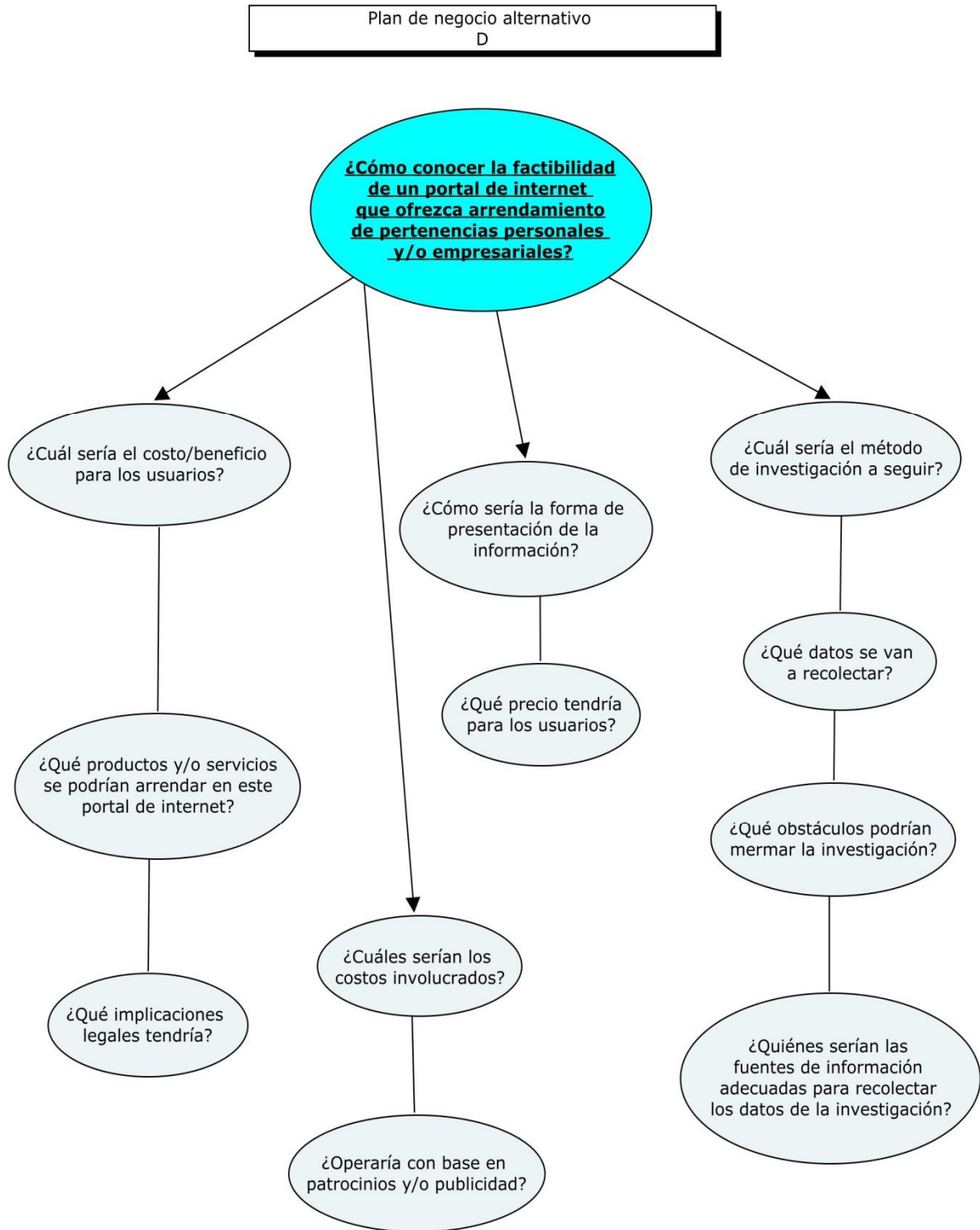
La alternativa C de plan de negocio tiene el objetivo de entablar una alianza comercial estratégica con agencias inmobiliarias y/o constructoras de vivienda, para ofrecer el servicio de arrendamiento de mobiliario a aquellos inquilinos que deseen tener una vivienda amueblada sin mermar mucho su economía. Dicha alianza pretende beneficiar a ambas empresas, ya que las constructoras y/o inmobiliarias recibirían algún tipo de remuneración, además de ofrecer proyectos “llave en mano”, una solución más completa a sus actuales servicios. Por otro lado, nuestra empresa se beneficiaría de las recomendaciones y de la cartera de sus clientes.

Lo delicado de dicha alianza de negocios radica en la ventaja competitiva y en el impacto que tendría con respecto a la competencia, ya que si nuestra empresa no se muestra como única en este acuerdo comercial, otros competidores podrían ofrecer lo mismo. Además, los acuerdos con dichas empresas deberán ser claramente expresados y con toda la legalidad posible para evitar que ellos mismos nos deseen evadir y así tomar ventaja de la idea de negocio con otros competidores.

Finalmente los usuarios de las viviendas serían los mayores beneficiados de este acuerdo estratégico, ya que ellos recibirían un bien inmueble con mobiliario y elementos decorativos de bajo costo incluidos, y con la posibilidad de cambiarlos cuando así lo deseen, por medio de una renta mensual. También resultan beneficiados los vendedores y constructores de viviendas, al no tener que lidiar con proveedores que visten las viviendas que ofrecen a su mercado.

Dicha alianza comercial se puede extender a todos los estratos sociales, desde un nivel socioeconómico bajo hasta un nivel alto; la diferencia radicaría en la calidad y estilo de muebles y accesorios para la vivienda. Adicionalmente, la pretendida alianza tendría que contener un sistema de monitoreo y control de la misma para que los acuerdos se cumplan y se mantengan dentro de lo establecido.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

La alternativa D de plan de negocio tiene el objetivo de brindar un portal de internet que ofrezca bienes, tanto de personas como de empresas, en arrendamiento, para cualquier usuario que así lo desee. El portal actuaría como mero mediador en las transacciones, cobrando una cuota, suscripción y/o comisión, además de brindar asesoría legal al respecto. Tendría la característica de un portal de compra-venta, con la gran diferencia de que únicamente se ofrecería arrendamiento del catálogo de productos que muestre la base de datos.

Dicha página de internet bien podría sostenerse además, de patrocinios y/o publicidad pagada que se llegue a mostrar en el mismo portal. Se podría emplear la misma técnica de Google, la cual es cobrar un poco más para que el resultado de una búsqueda sea de los primeros en aparecer en los desplegados de la base de datos. Adicionalmente, se tendrá que definir cuáles artículos serán aceptados para ser desplegados en la base de datos del portal de internet.

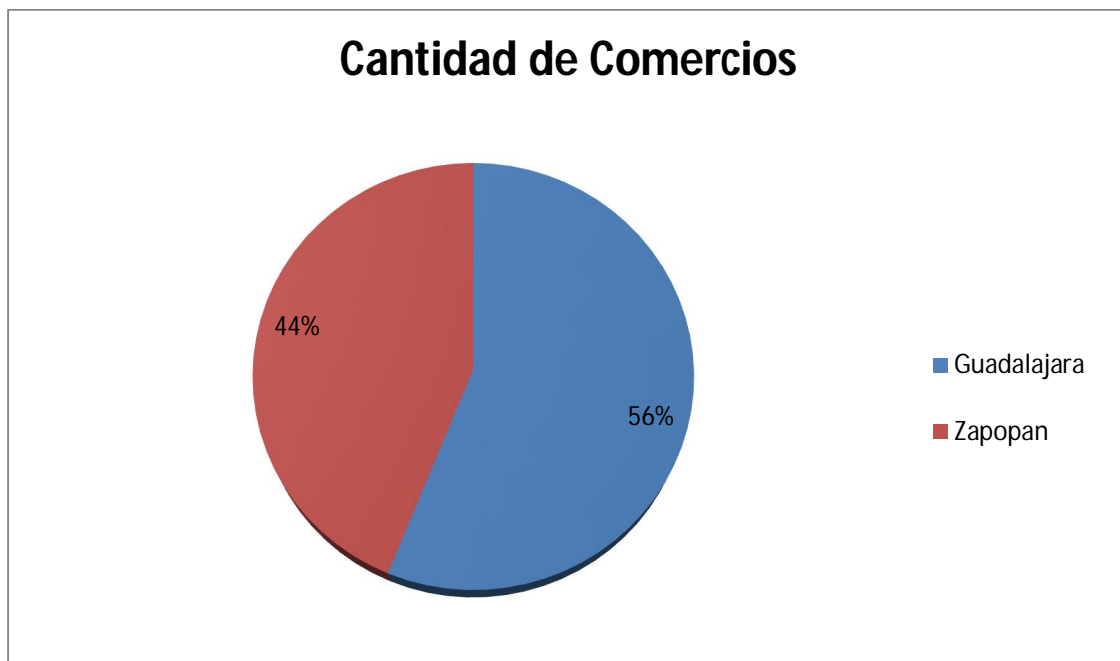
Como servicios extras, aparte de la asesoría legal que incluiría las elaboraciones de contratos de arrendamiento, se podrían ofrecer servicios de cobranza y administración de los bienes en renta, facilitando así, el cobro rápido para beneficio del arrendador. Otra opción sería ofrecer servicios de logística, como el recoger el bien desde el arrendador hasta el arrendatario, incluyendo en su caso, la instalación del producto. Además se podría evaluar la posibilidad de brindar servicios de mantenimiento a los bienes arrendados, para lograr extender un poco más su vida útil, dándole una apariencia más atractiva tanto para el arrendatario como para el arrendador.

Se prevé que la investigación para determinar la factibilidad del mismo sea compleja. La idea surge de observar que algunas personas tienen bienes sin usar por largos períodos de tiempo, o que los usan muy poco, o que no están dispuestos a venderlos, o que se les complica venderlos, o que no saben hacer negocio con ellos. Nuestra empresa pretende ayudar con dicha problemática.

Punto de apoyo decisivo 4

Otro punto de apoyo para tomar una decisión respecto a la selección del municipio para establecer el negocio, es mediante un estudio del nivel de competencia en ambas zonas. Hasta el momento, no se ha encontrado un negocio que cumpla al 100% la esencia de este plan de negocio, sin embargo, existen empresas que parecen ser competidores potenciales y/o posibles futuros competidores, debido a que son negocios de tiendas departamentales que venden muebles para el hogar. El siguiente gráfico ilustra dicha idea:

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

Respecto al gráfico cuatro, la siguiente tabla muestra cuántas tiendas departamentales, que vendan muebles para el hogar, existen tanto en Zapopan como en Guadalajara:

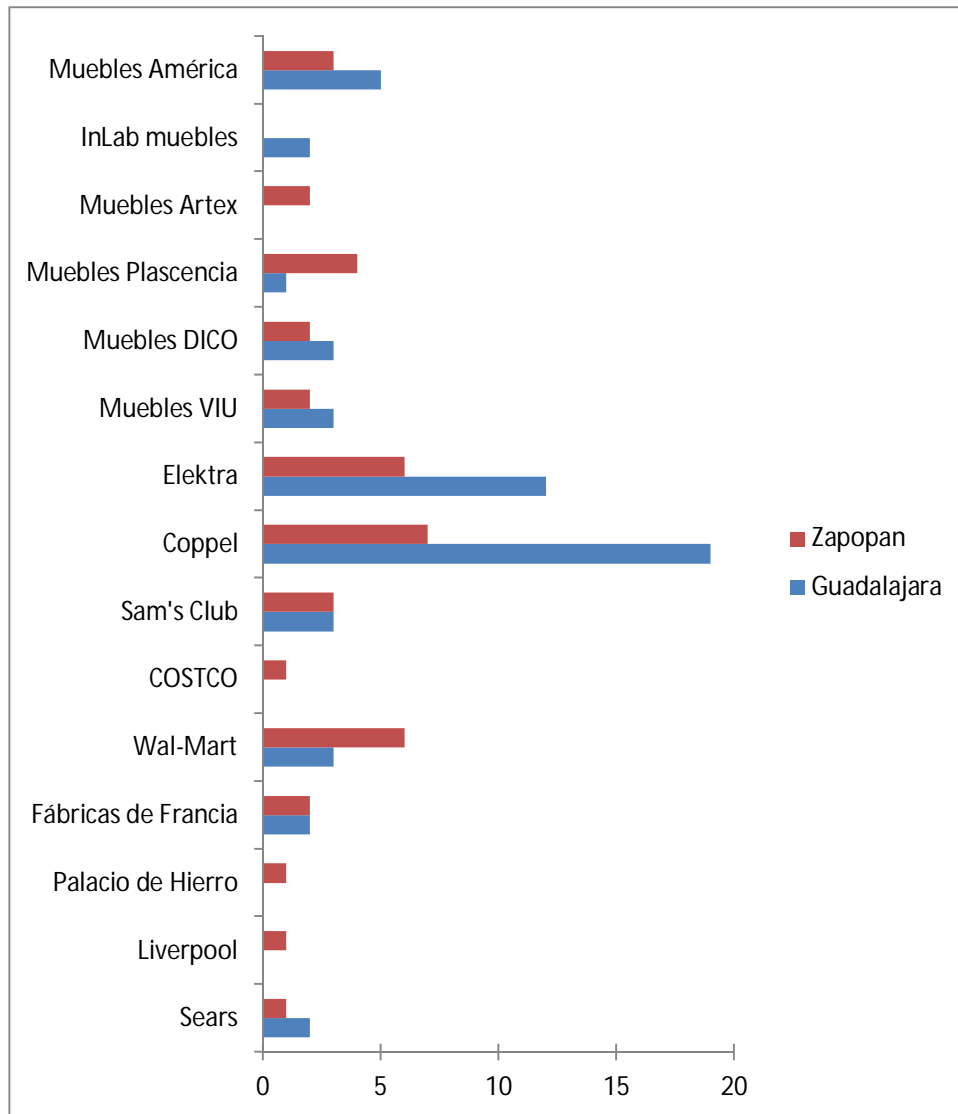
Tabla 5

| Comercios | Guadalajara | Zapopan |
|---------------------|--------------------|----------------|
| Sears | 2 | 1 |
| Liverpool | - | 1 |
| Palacio de Hierro | - | 1 |
| Fábricas de Francia | 2 | 2 |
| Wal-Mart | 3 | 6 |
| COSTCO | - | 1 |
| Sam's Club | 3 | 3 |
| Coppel | 19 | 7 |
| Elektra | 12 | 6 |
| Muebles VIU | 3 | 2 |
| Muebles DICO | 3 | 2 |
| Muebles Plascencia | 1 | 4 |
| Muebles Artex | - | 2 |
| InLab muebles | 2 | - |
| Muebles América | 5 | 3 |
| | 55 | 41 |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la tabla cinco muestra que existe una mayor cantidad de competidores en el municipio de Guadalajara que en el de Zapopan, sin embargo, esto no permite concluir que Zapopan sea un lugar factible o no, para ubicar el negocio de arrendamiento de muebles.

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

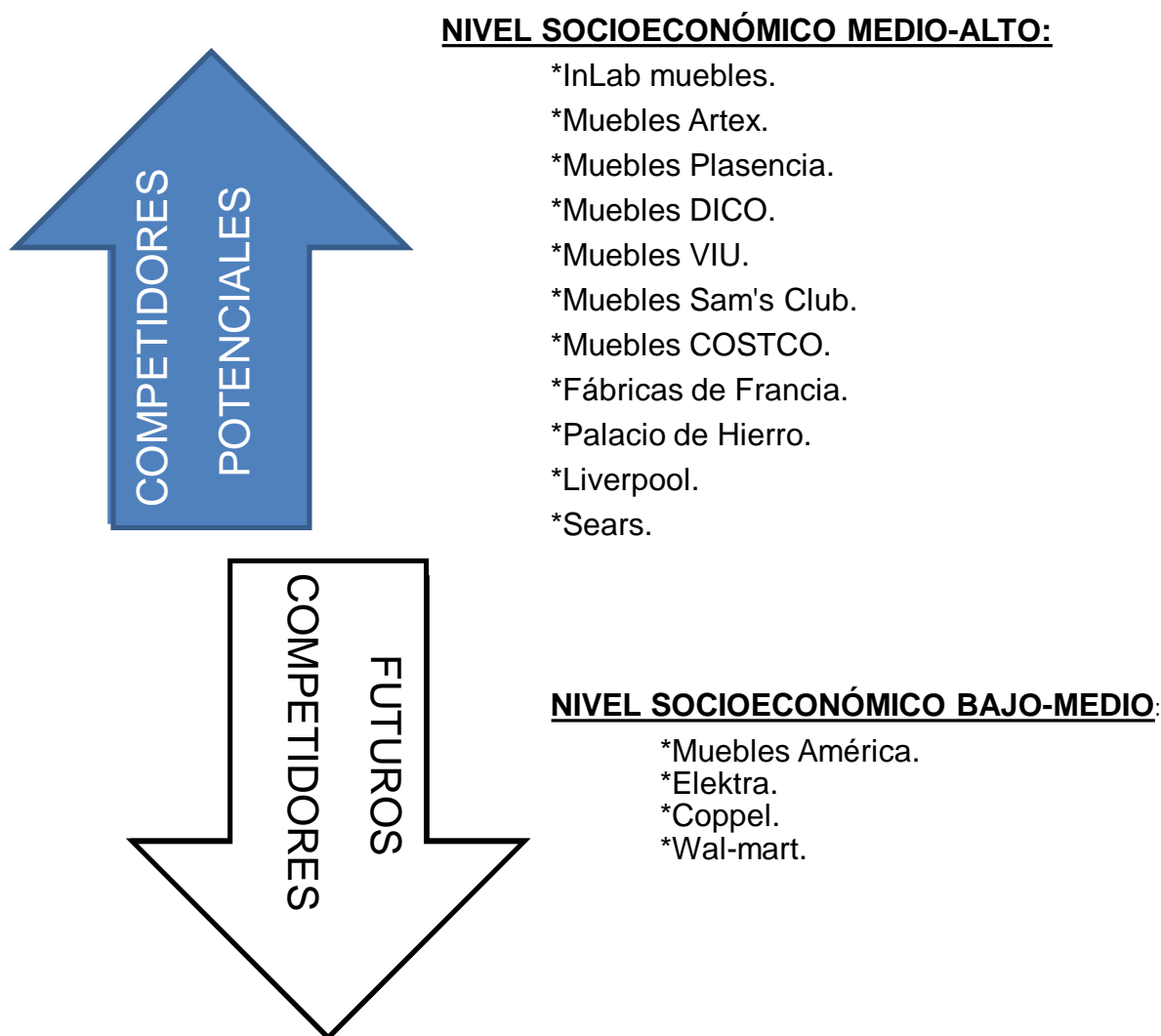
De acuerdo al gráfico doce, Coppel se posiciona como el establecimiento con el mayor número de sucursales, tanto en Zapopan como en Guadalajara. Le sigue Elektra y después Muebles América.

Pero debido a que el plan de negocio está enfocado al nivel socioeconómico medio-alto, dichos establecimientos no representan competencia por el momento, pero en un futuro, podrían mermar algún plan de expansión en los mercados bajo-medio.

Los competidores potenciales serían las tiendas departamentales que atienden el mercado de nivel socioeconómico medio-alto, como lo son todos los demás establecimientos no mencionados, que se encuentran en el gráfico doce, y con la excepción de Wal-Mart, quien también tiene poca oferta de muebles, pero dirigidos a ese nivel de mercado.

El siguiente gráfico muestra la clasificación de dichos establecimientos dependiendo del mercado con el nivel socioeconómico al cual atienden actualmente:

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia

Por ende, el enfoque de los siguientes análisis se basará en la clasificación establecida de los comercios que venden muebles a un mercado de nivel socioeconómico medio-alto.

Punto de apoyo decisivo 5

Otro punto de apoyo para tomar una decisión respecto a la selección del municipio para establecer el negocio, es mediante un estudio del nivel de fabricantes de muebles. En este caso se considerará toda la zona conurbada de Guadalajara, además del municipio de Ocotlán, debido a que dicho municipio es conocido por tener una gran cantidad de fabricantes de muebles. Este razonamiento obedece a que, debido a la cercanía con Guadalajara o Zapopan, cualquier fabricante de muebles en los municipios y zonas mencionadas, podría convertirse rápidamente en competidor al intentar posicionar una tienda cercana para la renta de muebles.

La siguiente tabla muestra la cantidad de fabricantes de muebles en los municipios que se mencionaron, y que se consideran competidores potenciales y/o posibles futuros competidores debido a que cualquiera de ellos pudiera imitar el plan de negocios:

Tabla 6

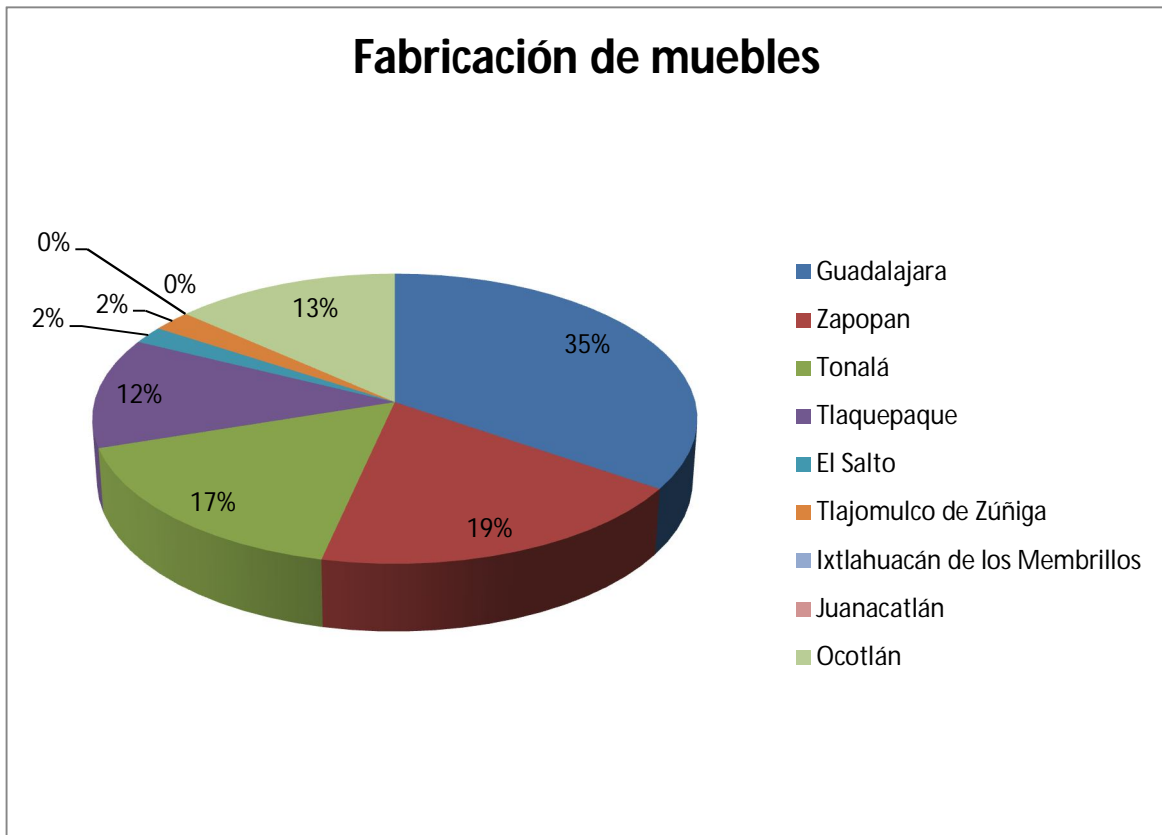
| Unidades económicas en el Estado de Jalisco (Código INEGI: 337) | |
|--|------------------------|
| Municipio | Fabricación de muebles |
| Guadalajara | 537 |
| Zapopan | 293 |
| Tonalá | 256 |
| Tlaquepaque | 191 |
| El Salto | 30 |
| Tlajomulco de Zúñiga | 36 |
| Ixtlahuacán de los Membrillos | 0 |
| Juanacatlán | 0 |
| Ocotlán | 209 |
| Total | 1552 |

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009

Por lo tanto, se encuentra que en Guadalajara existe la mayor cantidad de fabricantes de muebles en general; esto no implica que se dediquen al 100% a la producción de muebles para el hogar, pero si implica que fabriquen productos relacionados. Por ende, el municipio de Guadalajara es el lugar con la mayor concentración de competidores potenciales y futuros para este plan de negocios.

A continuación, el siguiente gráfico presenta la información del panorama general de la cantidad de fabricantes de muebles en la zona conurbada de Guadalajara y Ocotlán:

Gráfico 14



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Debido a que no existe el mercado en donde se pretende ubicar a este plan de negocios, cito a los autores Kim y Mauborgne, quienes en su libro: *La estrategia del océano azul*, definen este tipo de mercados inexistentes como azules:

[...] los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual hemos denominado *innovación en valor*. La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.⁷

Después de la investigación realizada, no se encontró ninguna empresa que se dedicara al negocio de arrendamiento de mobiliario, por lo cual, dicha idea se corrobora con la investigación previa para determinar que este mercado es un océano azul, tal y como lo describen los autores mencionados.

Sin embargo, los datos de la investigación detectaron posibles futuros competidores potenciales, que en algún momento pudieran imitar la idea de negocio. Esto es una alerta para considerar innovar esta misma idea de negocio cada vez que se pierda la originalidad y la autenticidad del valor de la empresa hacia los consumidores.

El valor que ofrece este plan de negocios para los consumidores es la posibilidad de tener mobiliario temporal en sus viviendas, esto con el fin de satisfacer su estadía temporal en la ciudad y/o para aminorar un fuerte desembolso de su patrimonio.

⁷ Cf. Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Grupo editorial Norma, Colombia, 2008, p.13.

Resumen de la información obtenida

Los datos de la investigación realizada se pueden sintetizar en los siguientes puntos y en las siguientes tablas:

1. Debido a la falta de información en entidades como: agencias inmobiliarias, cámaras de la industria de la construcción y vivienda, dependencias de gobierno del Estado de Jalisco y universidades de Guadalajara y de Zapopan; se determina que dichas fuentes de información no poseen datos en cuanto a la cantidad de personas que rentan vivienda; esto merma al plan de negocios debido a que no existen datos sólidos sobre los cuales determinar el tamaño del mercado objetivo. Adicionalmente, esta falta de información abre varias oportunidades de planes de negocio alternos.

2. Con la poca información obtenida en las encuestas, y que es mostrada en las siguientes tablas, se determina que a partir del Censo de población y vivienda 2010 del INEGI, en donde se indica que el municipio de Guadalajara cuenta con 316,646 casas independientes⁸; la tendencia en la construcción y en la venta de las mismas va en ascenso. Esto corrobora las observaciones visuales que se han efectuado en la ciudad, por lo que dichos datos representan una oportunidad para el plan de negocios:

Tabla 7

Construcción

| Tipo de vivienda | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Nivel Socioeconómico Bajo | 4,300 | 10,100 |
| Nivel Socioeconómico Medio - Alto | 330 | 400 |

Fuente: Elaboración propia

⁸ Cf. INEGI, *Censos y conteos de población y vivienda 2010*, obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17118&c=27769&s=est#>

Tabla 8

Venta

| Tipo de vivienda | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Nivel Socioeconómico Bajo | 0 | 0 |
| Nivel Socioeconómico Medio - Alto | 24 | 24 |

Fuente: Elaboración propia

3. De acuerdo al estudio de competidores potenciales y futuros en cada uno de los municipios seleccionados, así como la cantidad de fabricantes de muebles, se determina que Guadalajara posee el mayor número de ambos. De esta manera se demuestra que existe una amplia demanda de muebles en ese municipio, pero que también existe un riesgo potencial si alguna empresa desea imitar este plan de negocios.

4. Debido a que no existen datos tangibles sobre la viabilidad de que el mercado meta seleccionado compre los productos que este plan de negocio desea ofrecer, se opta por continuar con el plan, teniendo la única garantía y seguridad de que este proyecto es, en definitiva, un “océano azul” con gran potencial para el arrendamiento de mobiliario.

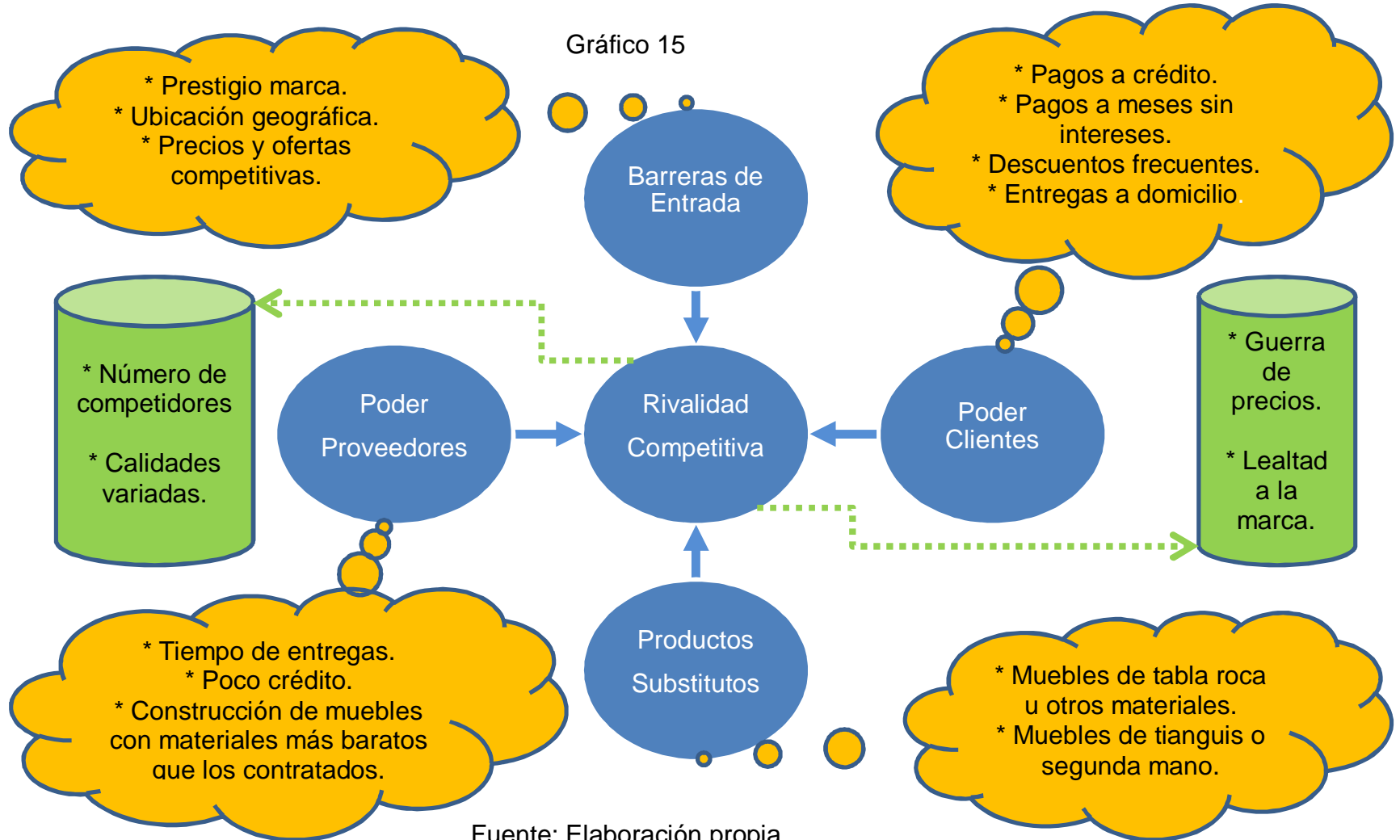
Como se menciona previamente, la empresa propuesta en cuestión se desarrollará en un entorno cuya competencia aún no existe, pero que en el mediano plazo pudiera existir. Se identifican como potenciales competidores todos aquellos comercios analizados con anterioridad, así como los fabricantes de mobiliario. Se presenta a continuación el análisis FODA, así como el análisis de las 5 fuerzas de Porter, como escenarios futuros de competencia entre la empresa del plan de negocios, los comerciantes y los fabricantes actuales.

Análisis FODA

| Fortalezas (Comercios) | Debilidades (Comercios) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Prestigio. - Tiempo en el mercado. - Posicionamiento de la marca. - Ubicación geográfica. - Diseños modernos. - Precios accesibles. - Facilidades de pago. - Catálogo de muebles. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de flexibilidad para venta de modelos personalizados de mobiliario. - Falta de arrendamiento de muebles. - Falta de servicios de reparación. |
| Fortalezas (Fabricantes) | Debilidades (Fabricantes) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad para fabricar mobiliario personalizado. - Manejo de economías de escala para fabricación de alto volumen y bajo costo. | <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de venta al detalle. - Falta de tiendas o puntos de venta. - Incapacidad o dificultad para vender a crédito o en mensualidades. |

| Oportunidades (Negocio vs. Comercios y Fabricantes) | Amenazas (Negocio vs. Comercios y Fabricantes) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de crecimiento de construcción, venta y renta de viviendas. - Aumento de las materias primas, por lo que el costo final de un mueble se vuelve incosteable para muchas personas. | <ul style="list-style-type: none"> - Replicación del modelo de negocios en el mediano plazo. - Problemáticas legales de cobranza y arrendamiento. - Reformas fiscales. - Crisis por cambio de gobierno. |

Análisis de las 5 fuerzas de Porter⁹



⁹ Cf. Porter, Michael E., *Ventaja competitiva*, Grupo editorial Patria, México, 2009.

4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La misión de nuestra empresa consiste en ser una organización lucrativa, que fomente soluciones mobiliarias mediante la responsabilidad social, como el reciclado y el arrendamiento de muebles. Nuestro compromiso es propiciar resultados a nuestros accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y sociedad en general, respetando nuestro medio ambiente.

La visión del negocio es convertirse en la única referencia de alquiler de mobiliario como solución al cuidado del medio ambiente y como respuesta al amueblado de bajo costo para nuestros clientes.

Nuestro slogan es: “Ofrecer soluciones mobiliarias”.

Como objetivos estratégicos, pretendemos lo siguiente:

- Comprar mobiliario de bajo costo a nuestro proveedores, ya sea nuevo, usado o en condiciones en que pueda ser reparado. Preferentemente cuyo origen sea de materiales reciclados.
- Ofrecer a nuestros clientes mobiliario moderno cuya renta mensual sea accesible para ellos.
- Proporcionar un cambio inmediato de mobiliario cuando nuestro cliente decida remodelar su espacio.
- Brindar la oportunidad de compra de mobiliario en caso de que nuestro cliente así lo decida.
- Ofrecer servicios de reparación y retoque de mobiliario, aunque sea de nuestra competencia.

5. DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Este plan de negocios tiene la oportunidad y el potencial de abrir un nuevo mercado, el cual pretende combinar elementos de las siguientes industrias y segmentos de mercados:

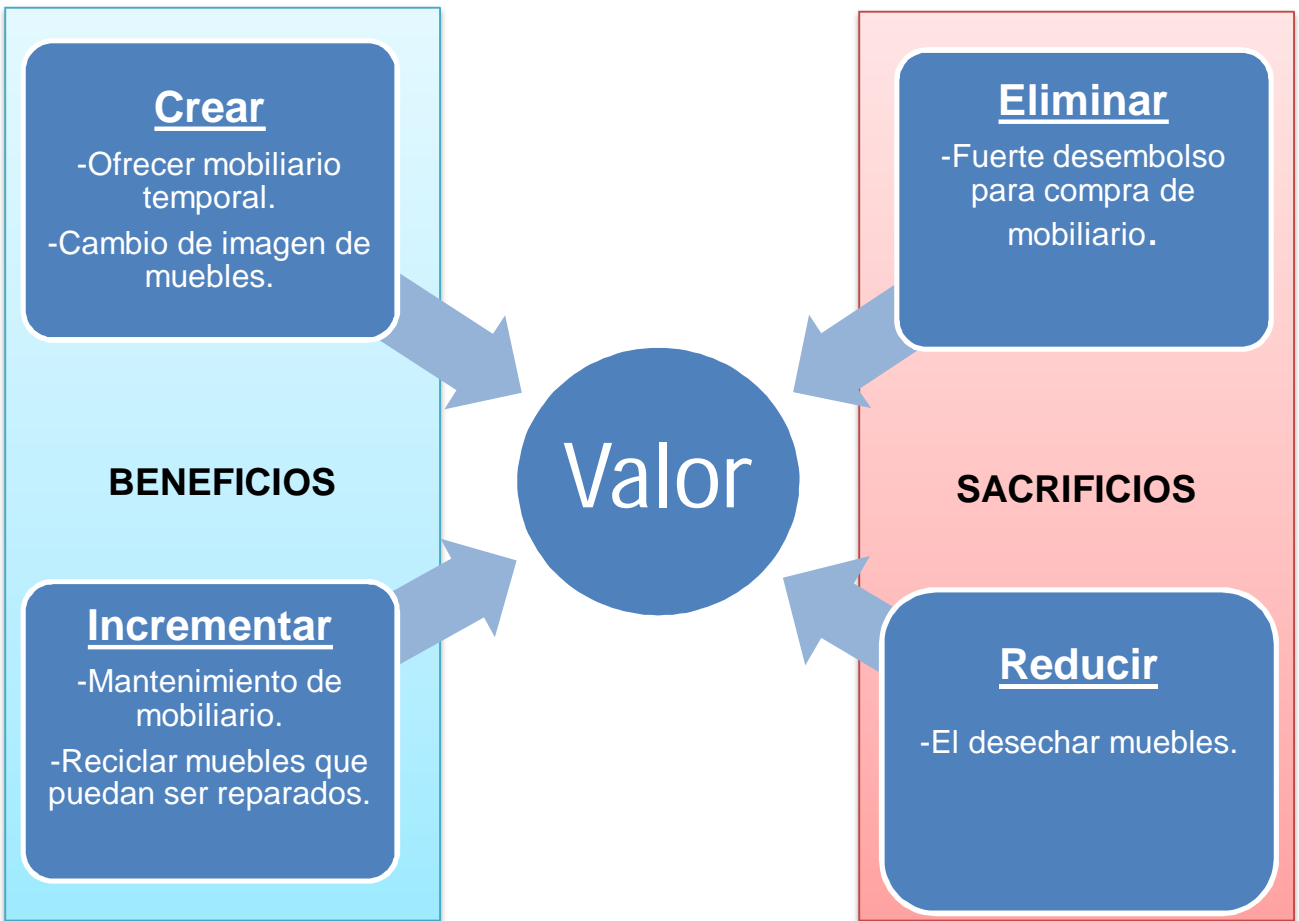
- Comercio al por menor de mobiliario.
- Manufactura y carpintería de muebles.
- Arrendamiento de bienes.

Utilizando una de las herramientas que proporciona el libro: *La estrategia del océano azul*¹⁰ y los puntos sobre la creación de valor aprendidos en la conferencia: *Las 9 trampas de la innovación*¹¹, podemos definir que la empresa de este plan de negocios tiene el potencial de ofrecer valor a sus consumidores de la siguiente manera:

¹⁰ Cf. Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Grupo editorial Norma, Colombia, 2008, p.40.

¹¹ Pandza, Daniel, *Las 9 trampas de la innovación*, conferencia en la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara el día 20 de Marzo del 2012.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

La empresa propuesta en este plan de negocio, pretende que su consumidor tenga, además, una experiencia de compra única, en donde no sólo nos vea como proveedores, si no como sus asesores en soluciones mobiliarias, ya sea en cuestiones de:

- Estancia temporal en la ciudad.
- Cambio de mobiliario por tendencias de moda.
- Reparaciones de muebles.
- Cambio de acabados en los muebles a gusto del cliente.
- Muebles adecuados para el espacio de su vivienda.

Nuevamente se utilizará una de las herramientas que los autores Kim y Mauborgne, presentan en su libro: *La estrategia del océano azul*. Dicha herramienta llamada: *El ciclo de experiencia del comprador*¹², pretende ser una guía para lograr que nuestro consumidor se encuentre totalmente satisfecho en cada una de las etapas del ciclo:

1. **Compra:**

- Se tendrán en la tienda algunos muebles en exhibición.
- Se tendrá un catálogo de los muebles que actualmente se encuentren disponibles para su entrega inmediata.
- Nuestros clientes podrán disponer de los muebles elegidos inmediatamente después de haber:
 - o Firmado contrato de arrendamiento.
 - o Pago del depósito en garantía.
 - o Pago del primer mes de renta.
- El cliente podrá decorar su vivienda con algunas de las siguientes categorías de muebles que se pretenden ofrecer:
 - o **Recámara:**
 - Cabeceras.
 - Bases de cama.
 - Buroes.
 - Armarios.
 - Credenzas.
 - o **Comedor:**
 - Mesas.
 - Sillas.
 - o **Sala:**
 - Mesas de centro.
 - Mesas laterales.

¹² Cf. Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Grupo editorial Norma, Colombia, 2008, p.137

- **Estudio:**
 - Escritorios.
 - Sillas.

2. Entrega:

- Después de haber realizado el pago correspondiente, el cliente elegirá la fecha y hora en que su mobiliario será entregado a su domicilio.
- De antemano, al cliente se le brindará un vale de descuento en su próxima renta como garantía de que sus muebles estarán en su domicilio según la entrega acordada. Si la entrega se realiza de acuerdo al compromiso, el vale regresa a la tienda. En caso contrario, el cliente lo conserva.
- El mobiliario será colocado e instalado justo en el lugar donde nuestro cliente así lo desee.

3. Uso:

- El mobiliario entregado no requiere de ningún instructivo, manejo especial y/o tiene riesgo alguno para nuestros clientes.

4. Complementos:

- Nuestro mobiliario no requiere de ningún complemento adicional para su funcionamiento.
- No se podrán realizar modificaciones estructurales al mobiliario entregado, si nuestro cliente tiene otras necesidades de espacio, se le ofrecerá cambiar el mobiliario por alguno que se acerque a lo que requiere.

5. Mantenimiento:

- El mantenimiento de nuestro mobiliario se realizará con base en el calendario preventivo.
- Nuestro cliente podrá solicitar servicios de reparación y/o mantenimiento adicionalmente al programado. Dichos arreglos podrán efectuarse sobre muebles que sean propiedad de nuestros clientes.

6. Eliminación:

- Una vez al mes, los clientes podrán cambiar los muebles rentados por otros, dependiendo de la disponibilidad en tienda; siempre y cuando no tengan retraso alguno en el pago de su renta.
- Nuestra empresa ofrece la oportunidad de comprar muebles que sean propiedad de nuestros clientes.

CAPÍTULO II
PLAN DE NEGOCIOS

6. OBJETIVOS

En desarrollar la estrategia del plan de negocios, los objetivos juegan un papel muy importante, debido a que éstos son los indicadores primordiales por los cuales se identificará si la estrategia va por buen camino conforme a la visión establecida del negocio. En palabras de Thompson et al.: *“The managerial purpose of setting objectives is to convert the strategic vision into specific performance targets – results and outcomes the company’s management wants to achieve”*¹³; lo cual se puede traducir a lo siguiente: El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en metas de desempeño específicas – resultados y entregables que la gerencia de la compañía desea lograr.

A su vez, los objetivos se clasifican de dos maneras: largo plazo y corto plazo. Éstos últimos se desprenden de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo abarcan un periodo de tiempo de 3 a 5 años, cuyas características generales deben ser: flexibilidad, medición, motivación, apropiado y entendible. Representan las consideraciones de lo que se tiene que hacer ahora para posicionar a la empresa en un punto superior de desempeño. Por lo general, dentro de la empresa, los objetivos a largo plazo principalmente abarcan: lo financiero (rentabilidad, ingresos, retornos de inversión/activos, etc.), lo productivo (rotación inventario, uso capacidad de producción, entregas a tiempo, etc.), la posición competitiva (participación de mercado, etc.), el desarrollo de los empleados (planes compensación, seguridad social, capacitación, entrenamiento, etc.), las relaciones laborales (cuestiones sindicales, bienestar del trabajador, etc.), el desarrollo tecnológico y la responsabilidad social. Cada característica de un objetivo debe cubrir las intenciones de una empresa de cuidar a sus inversionistas, socios, empleados, clientes, proveedores y sociedad.¹⁴

¹³ Cf. Arthur A. Thompson Jr. et al., *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill Irwin, Estados Unidos de Norteamérica, 2010 (traducción del autor).

¹⁴ Ídem.

Proyección general del primer año

De acuerdo al concepto de objetivos a largo plazo definidos, la empresa parte de su visión de convertirse en la única referencia de alquiler de mobiliario, como solución al cuidado del medio ambiente y como respuesta al amueblado de bajo costo para nuestros clientes; cuyas áreas principales de enfoque serán: Finanzas y producción.

Debido a que la empresa es de nueva creación, los resultados del primer año marcarán el parámetro de inicio sobre los cuales se proyectarán los objetivos a largo y corto plazo. Éstos primeros resultados se espera que sean de la siguiente manera:

Tabla 9

| Área | Objetivo 1er. año | Esperado anual |
|------------|------------------------|----------------------|
| Finanzas | Ingresos | \$2,480,274.00 pesos |
| Finanzas | No. Clientes | 100 |
| Producción | Rotación inventario | 1.5 |
| Producción | Entregas a tiempo | 95% |

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del principio de que se lograrán los resultados esperados en el primer año de vida de la empresa, el establecimiento de los objetivos a largo plazo toma lugar como consecuencia de éste.

Cada área particular de la empresa, deberá tener planes de acción que contribuyan al éxito de la organización. Dichos planes son derivados de los objetivos particulares, los cuales nacen de los objetivos estratégicos generales planteados a continuación.

Objetivos a largo plazo

Coincidió con lo que dicen los autores Thompson et al., respecto a lo que buscan principalmente, todas las empresas: Sobrevivir, ser rentables y subsistir en el futuro. Por ende, los objetivos a largo plazo establecen lo que se debe hacer hoy para persistir en el mañana.

Los resultados obtenidos en el primer año serán los indicadores y la vía de medición para lo posterior. Aunque no se lleguen a cumplir fielmente y al 100 por ciento, éstos serán los antecedentes de los objetivos a largo plazo:

Tabla 10

| Área | Objetivo | Rango estimado |
|------------|----------------------------------|---------------------|
| Finanzas | Incrementar los ingresos | 10 - 20% anual |
| Finanzas | Aumentar la utilidad neta | 5 - 10% anual |
| Finanzas | Obtener mayor número de clientes | 50 - 60% anual |
| Producción | Rotación inventario | Mantener razón de 2 |
| Producción | Entregas a tiempo | Mantener un 99% |

Fuente: Elaboración propia

Objetivos a corto plazo

Como parte de los objetivos a largo plazo, los de corto plazo desmenuzan lo que se debe hacer en el futuro inmediato. En palabras de los autores Pearce y Robinson¹⁵: *Los objetivos a corto plazo traducen las aspiraciones de largo alcance en metas para las acciones de este año. Si son desarrolladas adecuadamente, éstos objetivos proveen claridad, un poderoso motivador y facilitador de una efectiva implementación de la estrategia.*

Dichos objetivos se podrían considerar como las guías o principios de operación de los objetivos a largo plazo. Sus principales características son:

- Especificación: De la idea general al detalle particular de la acción a ejecutar.
- Tiempo: Refiriéndose al lapso en el que se deberá llevar a cabo.
- Responsabilidad: Definición del encargado directo de la operación.
- Medición: Responder las preguntas de qué, cuándo y cómo se logrará la meta.
- Prioridad: Orden secuencial de ejecución dependiendo del impacto que tendrá para el éxito de la estrategia.

Asimismo, cada objetivo a corto plazo debe de ir acompañado de un plan de acción. Estas acciones estratégicas son actividades rutinarias para cada área de la empresa y son comúnmente conocidas como: tácticas. Además, el plan de acción deberá contener políticas, las cuales son directivas para guiar las acciones, así como también procedimientos, que son pasos secuenciales para ser seguidos por el ejecutor de la actividad.

¹⁵ Cf. Pearce, Robinson, *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*, McGraw-Hill, Estados Unidos de Norteamérica, 2010.

La siguiente tabla muestra los objetivos generales a corto plazo, derivados de los objetivos generales a largo plazo:

Tabla 11

| Área | Objetivo | Meta |
|------------|----------------------------------|---------------------|
| Finanzas | Incrementar los ingresos | 6% cada año |
| Finanzas | Aumentar la utilidad neta | 3% cada año |
| Finanzas | Obtener mayor número de clientes | 20% cada año |
| Producción | Rotación inventario | Mantener razón de 2 |
| Producción | Entregas a tiempo | Mantener un 99% |

Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE MERCADOTECNIA Y SERVICIOS

Partiendo de los objetivos a corto plazo, al área de mercadotecnia de la empresa le corresponderá cubrir, principalmente los objetivos de:

1. Incrementar los ingresos en un 6% cada año.
2. Obtener un mayor número de clientes, incrementando la cartera en un 20% cada año.

Teniendo en cuenta éstas metas cada año, la mercadotecnia de la empresa deberá de hacerse de objetivos propios con sus planes de acción, tácticas, políticas y procedimientos. Para esto, se deberá elaborar un análisis del mercado mediante las 4 p's de la mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

Adicionalmente, el perfil del cliente obedecerá a las características de cada uno de los compradores del mercado meta en particular, de la empresa. El enfoque de la empresa está dividido en los segmentos de:

- Jóvenes solteros.
- Estudiantes universitarios y/o de maestría que sean foráneos.
- Matrimonios y/o parejas jóvenes.

Todos ellos deberán tener una vivienda propia o rentada. En el caso de los matrimonios y/o parejas jóvenes deberán vivir juntos.

Perfil del cliente

La siguiente tabla muestra los rasgos y características que tienen los clientes potenciales de la empresa. El orden en el que se exhiben representa la prioridad.

Tabla 12

| Categoría | Características | Mercado | | |
|----------------|----------------------|--|--|---|
| | | Solteros | Estudiantes | Parejas |
| Demografía | Ubicación | Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) | ZMG | ZMG |
| | Rango de Edad | 18 – 35 años | 18 – 35 años | 18 – 35 años |
| | Sexo | Indistinto | Indistinto | Indistinto |
| | Ocupación | Indistinto, posiblemente trabajo de medio tiempo o completo. | Estudiante, posiblemente trabajo de medio tiempo o completo. | Indistinto, posiblemente trabajo de medio tiempo o completo para ambos. |
| | Nivel socioeconómico | Medio-alto | Medio-alto | Medio-alto |
| Estilo de vida | Intereses | <ul style="list-style-type: none"> * Independencia. * Construcción de su vida. * Experiencia de vivir solo o con amigos. | <ul style="list-style-type: none"> * Graduarse. * Tener más amigos. * Experiencia de vivir solo o con amigos. | <ul style="list-style-type: none"> * Construir una vida en conjunto. * Comenzar a tener un patrimonio. |
| | Actitudes | <ul style="list-style-type: none"> * Diversiones: <ul style="list-style-type: none"> -Viajes. -Fiestas. * Disfrutar la vida al máximo. * Tener más amigos. | <ul style="list-style-type: none"> * Diversiones: <ul style="list-style-type: none"> -Viajes. -Fiestas. * Preparación para la vida. * Aceptación social local. | <ul style="list-style-type: none"> * Diversiones: <ul style="list-style-type: none"> -Viajes. -Fiestas. * Ahorro para el futuro. * Tener más parejas de amigos. |

| | | | | |
|------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| | Ingresos mensuales aproximados | \$6,000 - \$25,000 pesos | \$6,000 - \$25,000 pesos | \$12,000 - \$50,000 pesos (combinados) |
| | Egresos mensuales aproximados | \$5,700 - \$23,750 pesos | \$5,700 - \$23,750 pesos | \$10,800 - \$45,000 pesos (combinados) |
| | % Ahorro aprox. | 5% | 5% | 10% |
| | Capacidad de compra | Alta | Alta | Media |
| Ciclo de compra | Temporalidad | 2 veces o más al año | 1 vez al año | 2 veces o más al año |
| Psicografía | Motivación | * Disponer de mayor efectivo para diversión y vivienda. | * Disponer de mayor efectivo para diversión y cubrir gastos de educación y vivienda. | * Disponer de mayor efectivo para hacerse poco a poco de un patrimonio. |
| | Beneficio | * Cambio constante de muebles como re-decoración. * Reparación de muebles y cambio de acabados. | * Cubrir necesidades de mobiliario temporal. * Reparación de muebles y cambio de acabados. | * Cambio constante de muebles como re-decoración. * Reparación de muebles y cambio de acabados. |
| | Sacrificio | * Evitar desembolsar gran cantidad de | * Evitar desembolsar gran cantidad de | * Evitar desembolsar gran cantidad de dinero |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| | | dinero en muebles. * Solución a la frustración para deshacerse de muebles que ya no se deseen. | dinero en muebles. * Solución a la frustración para tener muebles sólo para la estadía temporal. | en muebles. * Solución a la frustración para deshacerse de muebles que ya no se deseen. |
|--|--|---|---|--|

Fuente: Elaboración propia

Para conocer si nuestros clientes tendrán la capacidad de pago mensual para rentar mobiliario, es necesario adentrarnos en sus ingresos y egresos mensuales mínimos de acuerdo a la tabla anterior. La siguiente tabla muestra los egresos de nuestros mercados considerando el mínimo:

Tabla 13

| EGRESOS MENSUALES MÍNIMOS | Mercado | | |
|---------------------------|-------------|-------------|--------------|
| | Solteros | Estudiantes | Parejas |
| Alimentos | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | \$ 3,300.00 |
| Transporte | \$ 850.00 | \$ 850.00 | \$ 1,700.00 |
| Vivienda | - | - | - |
| Renta | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Luz y agua | \$ 150.00 | \$ 150.00 | \$ 300.00 |
| Internet y teléfono | \$ 250.00 | \$ 250.00 | \$ 500.00 |
| Gas | \$ 50.00 | \$ 50.00 | \$ 100.00 |
| Personales | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 600.00 |
| Ahorro | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 1,200.00 |
| Diversiones | \$ 1,300.00 | \$ 1,300.00 | \$ 2,300.00 |
| Mínimo total = | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 12,000.00 |

Fuente: Elaboración propia

El pago de la renta de nuestro mobiliario pudiera provenir de los gastos personales y/o del apartado de diversiones y/o del ahorro considerado (un 5% aprox. para solteros y estudiantes, y un 10% aprox. de las parejas); sin embargo, dado que muchas personas de esa edad consideran poco el ahorrar, éste rubro sería un excedente adicional que nuestros clientes pudieran utilizar para decorar su vivienda, rentando nuestros muebles.

De acuerdo a lo anterior, se estima que pudiera existir el siguiente presupuesto para el pago de la renta de mobiliario:

Tabla 14

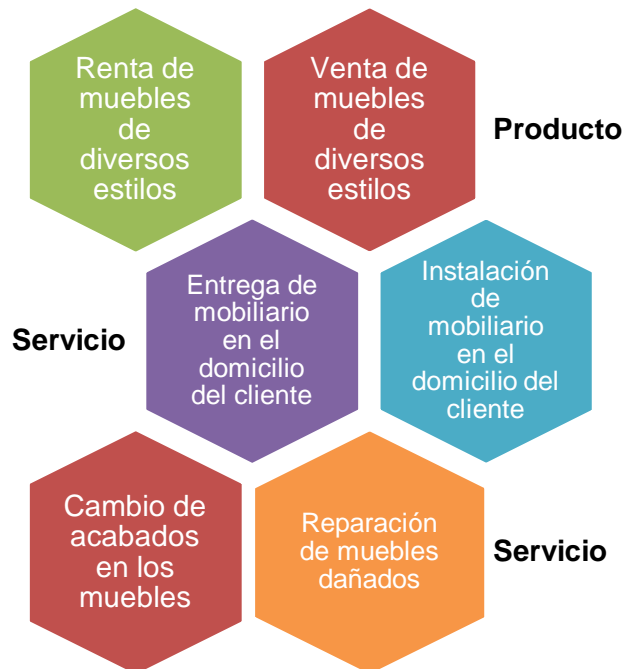
| EXCEDENTE EGRESOS MENSUALES MÍNIMOS | Mercado | | |
|-------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| | Solteros | Estudiantes | Parejas |
| Personales | \$ 30.00 | \$ 30.00 | \$ 60.00 |
| Ahorro | \$ 300.00 | \$ 300.00 | \$ 1,200.00 |
| Diversiones | \$ 130.00 | \$ 130.00 | \$ 260.00 |
| Excedente mínimo total = | \$ 460.00 | \$ 460.00 | \$ 1,520.00 |

Fuente: Elaboración propia

Descripción del producto y los servicios

Como productos, incluyendo los servicios, la empresa pretende ofrecer lo siguiente a su mercado:

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

Debido a que la mayoría de nuestros clientes son jóvenes, se les ofrecerán los siguientes estilos de muebles¹⁶ en renta, con opción a compra, ya sea en ese mismo momento o, a posteriori:

1. Oriental.

a. Sus colores principales son:

- i. Blancos.
- ii. Lavandas.
- iii. Tostados.

b. Como característica, los muebles son bajos, casi a nivel de piso.

c. Imagen ejemplo:

Gráfico 18



Fuente: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

¹⁶ Cf. Romero, Nuria, *presentación de estilos decorativos*, obtenido el 17 de Abril del 2012 de la página web: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

2. Minimalista.

a. Sus colores principales son:

- i. Beige.
- ii. Blanco.
- iii. Gris en degradado.
- iv. Neutros.

b. Como característica, los muebles son simples y sencillos, donde la estructura y la forma es más importante que la decoración.

c. Imagen ejemplo:

Gráfico 19



Fuente: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

3. Moderno (actual).

a. Sus colores principales son:

- i. Blanco.
- ii. Beige.
- iii. Chocolate.
- iv. Gris.

b. Como característica, los muebles tienen acabados de alto contraste.

c. Imagen ejemplo:

Gráfico 20



Fuente: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

4. Vintage (retro).

a. Sus colores principales son:

- i. Negro.
- ii. Blanco.
- iii. Rojo.
- iv. Turquesa.
- v. Fucsia.
- vi. Verde lima.
- vii. Colores chillones.

b. Como característica, los muebles tienen estampados geométricos, sus acabados contienen muchos colores y tienen remembranza en el estilo de los años 60 – 80's.

c. Imagen ejemplo:

Gráfico 21



Fuente: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

5. Kitsch.

- a. Sus colores principales son:
 - i. Rosa chicle.
 - ii. Azul cielo.
 - iii. Verde manzana.
 - iv. Rojo.
- b. Como característica, los muebles contienen elementos antiestéticos y acabados chillones. El estilo es estrafalario.
- c. Imagen ejemplo:

Gráfico 22



Fuente: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

Respecto a los servicios, la empresa ofrecerá a sus clientes la comodidad de:

- Entregar mobiliario a domicilio.
- Instalar el mobiliario en el domicilio del cliente.
 - En este caso, no sólo son las maniobras, si no la colocación de cabeceras y muebles que requieran fijación a muro.

Y como valor agregado, los siguientes servicios también se ofrecerán:

- Reparación de muebles dañados.
 - Todo aquel mobiliario que sea propiedad de nuestros clientes y que tenga viabilidad de reparación, dependiendo de la valuación de nuestros expertos.

- Cambio de acabados en el mobiliario.
 - Todos aquellos muebles que sea propiedad de nuestros clientes y que tengan viabilidad para modificar su acabado, dependiendo de la valuación de nuestros expertos.
 - Asimismo, dependiendo del contrato de renta acordado previamente, nuestros muebles alquilados podrán ser modificados en su acabado, a gusto de nuestros clientes, y según la valuación de nuestros expertos.
 - Ejemplo:

Gráfico 23



Fuente¹⁷: <http://decoracion2.com/etiqueta/aparador/>

¹⁷ Cf. Imagen de mueble rosa obtenida el 17 de Abril del 2012 de la página web: <http://decoracion2.com/etiqueta/aparador/>

Descripción del precio

Debido a que no existe una propuesta de valor similar en el mercado a servir, se presenta una tabla comparativa de precios de diversos muebles provenientes de los comercios más representativos que podrían significar una competencia futura, y de donde se puede partir para establecer un parámetro de precio promedio y así calcular un precio accesible de renta con una alta utilidad. Se considerarán muebles de estilo moderno (actual o contemporáneo) de los diversos comercios, siempre y cuando se venda cada mueble por separado.

Tabla 15

| Muebles estilo Moderno | Plasencia | Artex | Liverpool | Sears | InLab | DICO | Viu | Promedio | Precio Menor | Precio Mayor |
|------------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | | | | | | | | |
| Cabecera | \$2,159.00 | \$2,649.00 | \$1,999.00 | \$1,759.00 | x | X | \$2,090.00 | \$2,141.50 | \$1,759.00 | \$2,649.00 |
| Base de cama | X | X | \$2,099.00 | x | \$1,900.00 | X | X | \$1,999.50 | \$1,900.00 | \$2,099.00 |
| Buroe | \$1,909.00 | \$1,839.00 | \$1,739.00 | \$1,519.00 | x | X | \$1,430.00 | \$1,751.50 | \$1,519.00 | \$1,909.00 |
| Armario | X | X | \$15,999.00 | x | x | \$3,999.00 | X | \$15,999.00 | \$15,999.00 | \$15,999.00 |
| Credenza | \$4,229.00 | \$4,409.00 | \$6,899.00 | \$4,959.00 | \$2,420.00 | X | \$3,290.00 | \$4,583.20 | \$2,420.00 | \$6,899.00 |
| Mesa comedor | \$3,169.00 | \$2,299.00 | \$7,479.00 | \$3,349.00 | \$1,990.00 | X | \$2,090.00 | \$3,657.20 | \$1,990.00 | \$7,479.00 |
| Silla | \$799.00 | \$769.00 | \$1,999.00 | \$1,279.00 | \$650.00 | X | \$850.00 | \$1,099.20 | \$650.00 | \$1,999.00 |
| Mesa centro | \$1,649.00 | \$2,329.00 | \$2,999.00 | \$3,919.00 | \$1,880.00 | \$2,399.00 | \$2,130.00 | \$2,472.14 | \$1,649.00 | \$3,919.00 |
| Mesa lateral | \$1,449.00 | \$1,539.00 | \$1,699.00 | \$2,579.00 | x | \$799.00 | \$1,090.00 | \$1,816.50 | \$1,449.00 | \$2,579.00 |
| Escritorio | \$3,129.00 | X | \$2,999.00 | \$2,199.00 | x | X | X | \$2,775.67 | \$2,199.00 | \$3,129.00 |

Fuente: Elaboración propia

De la investigación realizada de precios de muebles en diversos comercios, se toma a consideración el precio más bajo por el cual un cliente pagaría por un mueble estándar de tipo moderno, debido a la temporalidad de vivir por tiempo determinado en una vivienda. Nuestros clientes buscan primero el resolver sus necesidades de espacio. La siguiente tabla muestra un resumen con los precios más bajos investigados:

Tabla 16

| Muebles estilo Moderno | Precios más bajos detectados | Precio Mensual a 1 año | Precio Mensual a 1.5 años | Precio Mensual a 2 años | Precio Mensual a 2.5 años | Precio Mensual a 3 años |
|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Cabecera | \$1,759.00 | \$150.00 | \$100.00 | \$75.00 | \$60.00 | \$50.00 |
| Base de cama | \$1,900.00 | \$160.00 | \$105.00 | \$80.00 | \$65.00 | \$50.00 |
| Buroe | \$1,519.00 | \$125.00 | \$85.00 | \$65.00 | \$50.00 | \$40.00 |
| Armario | \$15,999.00 | \$1,330.00 | \$890.00 | \$665.00 | \$530.00 | \$445.00 |
| Credenza | \$2,420.00 | \$200.00 | \$135.00 | \$100.00 | \$80.00 | \$65.00 |
| Mesa comedor | \$1,990.00 | \$165.00 | \$110.00 | \$80.00 | \$65.00 | \$55.00 |
| Silla | \$650.00 | \$55.00 | \$36.00 | \$25.00 | \$20.00 | \$20.00 |
| Mesa centro | \$1,649.00 | \$140.00 | \$90.00 | \$70.00 | \$55.00 | \$45.00 |
| Mesa lateral | \$1,449.00 | \$120.00 | \$80.00 | \$60.00 | \$50.00 | \$40.00 |
| Escritorio | \$2,199.00 | \$185.00 | \$125.00 | \$90.00 | \$75.00 | \$60.00 |
| TOTAL = | \$31,534.00 | \$2,630.00 | \$1,756.00 | \$1,310.00 | \$1,050.00 | \$870.00 |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, y en promedio, muchos de nuestros competidores potenciales ofrecen esquemas de pagos con tarjetas de crédito de 12 hasta 18 meses sin intereses, por lo cual, es necesario considerar este dato para establecer hasta qué punto es más deseable comprar un mueble que rentarlo.

Por otro lado, otro dato importante es el tiempo de vida promedio de un mueble bajo un uso normal, de acuerdo a la experiencia personal, un mueble puede durar de 3 a 10 años, o inclusive más tiempo, dependiendo de su estructuración, sus materiales y sus acabados.

Los resultados de la tabla anterior muestran lo que un cliente pagaría aproximadamente al mes durante un año o más, por equipar completamente su vivienda con muebles nuevos y económicos dentro del parámetro socioeconómico de nivel medio-alto y de un estilo de muebles contemporáneo.

No obstante, al adquirir un mueble nuevo su ciclo de vida mínimo es aproximadamente de 3 años, pudiendo durar más, si durante este periodo o después del mismo, el mueble del cliente se rompe, se deteriora o resulta no funcional, entonces tendría que adquirir uno nuevo. Nuestra propuesta de valor considera este punto al sustituir muebles dañados por uso normal, por otros con el fin de que nuestro cliente arrendador no deje de tener el mobiliario que necesita en su vivienda.

Por otro lado, los muebles que se vayan a ofrecer a nuestros clientes deberán ser catalogados dentro del estilo y los materiales que tiene cada mueble. Esto determina su precio mensual.

De acuerdo a la tabla en donde se muestra el excedente de egresos mensuales mínimos de cada uno de nuestros clientes en cada mercado, el presupuesto mínimo con el cual podrían contar al mes es de aproximadamente \$500 pesos. Adicionalmente, al considerar que la vida mínima de un mueble nuevo es de 3 años aproximadamente, después de éste período, la inversión efectuada se considerada pagada, por ende, la empresa en cuestión considerará unos meses (30 aprox.) antes de que se cumpla este periodo para el establecimiento de los precios.

Cada uno de nuestros expertos se basará pretendidamente en la siguiente guía de precios de acuerdo al estilo de cada mueble, en donde se deberán conseguir costos de éstos por debajo del precio actual de mercado; aproximadamente de entre un 30 a un 40% más bajo, ya que se conseguirán muebles directos de los fabricantes, sin pasar por un intermediario:

Tabla 17

| RENTA MENSUAL POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | \$85.00 | \$120.00 | \$110.00 | \$130.00 | \$105.00 | \$140.00 | \$125.00 | \$175.00 | \$130.00 | \$185.00 |
| Base de cama | \$90.00 | \$125.00 | \$120.00 | \$145.00 | \$110.00 | \$150.00 | \$130.00 | \$180.00 | \$135.00 | \$190.00 |
| Buroe | \$70.00 | \$100.00 | \$95.00 | \$115.00 | \$85.00 | \$115.00 | \$100.00 | \$140.00 | \$105.00 | \$145.00 |
| Armario | \$745.00 | \$1,045.00 | \$970.00 | \$1,165.00 | \$895.00 | \$1,210.00 | \$1,080.00 | \$1,510.00 | \$1,115.00 | \$1,560.00 |
| Credenza | \$115.00 | \$165.00 | \$150.00 | \$180.00 | \$140.00 | \$190.00 | \$165.00 | \$230.00 | \$175.00 | \$245.00 |
| Mesa comedor | \$95.00 | \$135.00 | \$125.00 | \$150.00 | \$115.00 | \$155.00 | \$140.00 | \$195.00 | \$145.00 | \$205.00 |
| Silla | \$30.00 | \$45.00 | \$40.00 | \$50.00 | \$35.00 | \$50.00 | \$45.00 | \$65.00 | \$45.00 | \$65.00 |
| Mesa centro | \$80.00 | \$115.00 | \$105.00 | \$125.00 | \$95.00 | \$130.00 | \$115.00 | \$160.00 | \$120.00 | \$170.00 |
| Mesa lateral | \$70.00 | \$100.00 | \$90.00 | \$110.00 | \$85.00 | \$115.00 | \$100.00 | \$140.00 | \$105.00 | \$150.00 |
| Escritorio | \$105.00 | \$150.00 | \$135.00 | \$165.00 | \$125.00 | \$170.00 | \$155.00 | \$215.00 | \$160.00 | \$225.00 |
| TOTAL = | \$1,485.00 | \$2,100.00 | \$1,940.00 | \$2,335.00 | \$1,790.00 | \$2,425.00 | \$2,155.00 | \$3,010.00 | \$2,235.00 | \$3,140.00 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

| RENTA ANUAL POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | \$1,020.00 | \$1,440.00 | \$1,320.00 | \$1,560.00 | \$1,260.00 | \$1,680.00 | \$1,500.00 | \$2,100.00 | \$1,560.00 | \$2,220.00 |
| Base de cama | \$1,080.00 | \$1,500.00 | \$1,440.00 | \$1,740.00 | \$1,320.00 | \$1,800.00 | \$1,560.00 | \$2,160.00 | \$1,620.00 | \$2,280.00 |
| Buroe | \$840.00 | \$1,200.00 | \$1,140.00 | \$1,380.00 | \$1,020.00 | \$1,380.00 | \$1,200.00 | \$1,680.00 | \$1,260.00 | \$1,740.00 |
| Armario | \$8,940.00 | \$12,540.00 | \$11,640.00 | \$13,980.00 | \$10,740.00 | \$14,520.00 | \$12,960.00 | \$18,120.00 | \$13,380.00 | \$18,720.00 |
| Credenza | \$1,380.00 | \$1,980.00 | \$1,800.00 | \$2,160.00 | \$1,680.00 | \$2,280.00 | \$1,980.00 | \$2,760.00 | \$2,100.00 | \$2,940.00 |
| Mesa comedor | \$1,140.00 | \$1,620.00 | \$1,500.00 | \$1,800.00 | \$1,380.00 | \$1,860.00 | \$1,680.00 | \$2,340.00 | \$1,740.00 | \$2,460.00 |
| Silla | \$360.00 | \$540.00 | \$480.00 | \$600.00 | \$420.00 | \$600.00 | \$540.00 | \$780.00 | \$540.00 | \$780.00 |
| Mesa centro | \$960.00 | \$1,380.00 | \$1,260.00 | \$1,500.00 | \$1,140.00 | \$1,560.00 | \$1,380.00 | \$1,920.00 | \$1,440.00 | \$2,040.00 |
| Mesa lateral | \$840.00 | \$1,200.00 | \$1,080.00 | \$1,320.00 | \$1,020.00 | \$1,380.00 | \$1,200.00 | \$1,680.00 | \$1,260.00 | \$1,800.00 |
| Escritorio | \$1,260.00 | \$1,800.00 | \$1,620.00 | \$1,980.00 | \$1,500.00 | \$2,040.00 | \$1,860.00 | \$2,580.00 | \$1,920.00 | \$2,700.00 |
| TOTAL = | \$17,820.00 | \$25,200.00 | \$23,280.00 | \$28,020.00 | \$21,480.00 | \$29,100.00 | \$25,860.00 | \$36,120.00 | \$26,820.00 | \$37,680.00 |

Fuente: Elaboración propia

Todos nuestros precios de renta mensual de mobiliario incluyen lo siguiente:

- Entrega de mobiliario en el domicilio de nuestros clientes.
- Descarga, maniobras e instalación del mobiliario.
- Asesoría básica sobre diseño y decoración de vivienda.

Además, se ofrecen los siguientes servicios adicionales:

Tabla 19

| Servicio | Precio por m ² |
|---|---------------------------|
| Cambio de acabados en los muebles con Laminado Plástico (Formica) | \$500 |
| Cambio de acabados en los muebles con pintura | \$350 |
| Cambio de acabados en los muebles con tinta y laca | \$400 |
| Reparación de muebles dañados con Laminado Plástico (Formica) | \$200 |
| Reparación de muebles dañados con pintura | \$150 |
| Reparación de muebles dañados con tinta y laca | \$180 |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente existe la opción de que si algunos de nuestros clientes desean comprar cualquiera de nuestros muebles, los expertos de la empresa evaluarán y establecerán el precio de venta. Asimismo y de manera inversa, nuestra organización podrá aceptar comprar mobiliario de nuestros clientes.

Descripción de la plaza

Como lugar estratégico, nuestra tienda deberá estar ubicada en la ciudad de Guadalajara, debido a que los resultados de la investigación realizada mostraron que es el municipio con mayor número de viviendas, y que además, siendo la capital del Estado de Jalisco, el modelo de negocios serviría como base para determinar si la empresa se expande a otras entidades federativas.

Además, siendo que el mercado de estudiantes foráneos es uno de los más atractivos para este plan de negocios, su ubicación deberá estar cerca de alguna de las universidades que correspondan al nivel socioeconómico medio-alto.

Como preferencia, sería ideal que el local estuviera ubicado cerca de:

- Tiendas de decoración.
- Centros comerciales (debido a la afluencia de gente, aunque los comercios similares pudieran convertirse en competidores futuros).
- Avenidas principales de la ciudad.
- Fraccionamientos de nivel socioeconómico medio-alto que renten viviendas.
- Zona de restaurantes y/o cafés (éstos pudieran convertirse en futuros clientes al rentarles mobiliario).

Descripción de la promoción

Con el fin de iniciar a promocionar el negocio, se pretende hacer publicidad mediante las redes sociales, con conocidos de los colaboradores y propietarios del negocio. Además se prevé realizar promoción en las universidades mencionadas mediante póster o carteles. Asimismo, se buscará establecer alianzas con las principales constructoras de casas o departamentos. Adicionalmente, se creará una página de internet con los datos, información y algunos catálogos de lo que vende la empresa.

Frases esperadas de la propuesta de valor

1. "Hice mi propio estilo, a mi manera".
2. "¡Puedo cambiar la decoración de mi casa a cada rato!"
3. "¡Ya tengo quien me arregle los muebles!"
4. "Si me canso del color de un espacio... ¡Cambio el acabado de mis muebles!"
5. "Los muebles no son míos, pero el espacio si lo es".
6. "Si el mobiliario me fastidia, ¡me deshago de él muy fácilmente!"
7. "Yo soy ecologista, promuevo el re-uso de muebles abandonados".
8. "Si me tengo que mudar, los muebles no me representan una atadura, ¡tengo quien me los reciba!"
9. "Sin problemas, cambio el estilo de un mueble por otro que me guste".
10. "Comenzar una vida independiente es cada vez menos costosa".

8. PLAN DE VENTAS

Cálculo de la demanda

Debido a que los resultados de la investigación realizada no fueron favorables para recolectar datos precisos sobre las variables de:

- Cantidad de estudiantes foráneos.
- Cantidad de matrimonios y/o parejas jóvenes.
- Cantidad de solteros independientes.

Se procede a determinar una cantidad aproximada, basada en observaciones y experiencias personales, sobre cada una de las variables en cuestión, y que a su vez, servirá como base y meta a seguir para el primer y segundo año de operación del negocio:

Tabla 20

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total 1er. Año | Total 2ndo. Año |
|---------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------------------|-----------------------|
| Estudiantes foráneos | 6 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 4 | 30 | 40 |
| Matrimonios y/o parejas jóvenes | 1 | 3 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 9 | 4 | 40 | 50 |
| Solteros independientes | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 30 | 40 |

Fuente: Elaboración propia

Además se estima que los muebles que se pudieran rentar para esa demanda y por el 1er. año, serían los siguientes:

Tabla 21

| ESTUDIANTES | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DEMANDA TOTAL 1er. AÑO POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Base de cama | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Buroe | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Armario | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Credenza | 10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mesa comedor | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Silla | 0 | 100 | 0 | 20 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mesa centro | 0 | 20 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mesa lateral | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Escritorio | 25 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

| MATRIMONIOS Y/O PAREJAS JÓVENES | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DEMANDA TOTAL 1er. AÑO POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | 15 | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Base de cama | 0 | 20 | 0 | 10 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Buroe | 30 | 0 | 18 | 0 | 20 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 |
| Armario | 20 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Credenza | 20 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Mesa comedor | 0 | 25 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Silla | 0 | 100 | 0 | 16 | 0 | 20 | 0 | 16 | 0 | 10 |
| Mesa centro | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Mesa lateral | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Escritorio | 25 | 5 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

| SOLTEROS INDEPENDIENTES | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DEMANDA TOTAL 1er. AÑO POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Base de cama | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Buroe | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Armario | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Credenza | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Mesa comedor | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Silla | 0 | 40 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 | 20 |
| Mesa centro | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Mesa lateral | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Escritorio | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la siguiente tabla muestra el resumen del total de la demanda de cada mueble en cada estilo:

Tabla 24

| CONCENTRADO DE LA DEMANDA TOTAL | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DEMANDA TOTAL 1er. AÑO POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | 30 | 0 | 25 | 0 | 20 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |
| Base de cama | 0 | 35 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| Buroe | 50 | 0 | 28 | 0 | 30 | 0 | 11 | 0 | 11 | 0 |
| Armario | 35 | 0 | 5 | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 10 | 0 |
| Credenza | 40 | 0 | 5 | 0 | 20 | 0 | 10 | 0 | 10 | 0 |
| Mesa comedor | 0 | 60 | 0 | 5 | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 10 |
| Silla | 0 | 240 | 0 | 56 | 0 | 52 | 0 | 36 | 0 | 30 |
| Mesa centro | 0 | 45 | 0 | 20 | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 10 |
| Mesa lateral | 0 | 35 | 0 | 15 | 0 | 15 | 0 | 10 | 0 | 10 |
| Escritorio | 60 | 5 | 0 | 0 | 25 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 |

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ingresos

En la siguiente tabla se presenta el precio total del concentrado de la demanda multiplicado por el precio unitario de cada artículo, acorde a lo presentado anteriormente:

Tabla 25

| VENTAS FINALES DEL CONCENTRADO DE LA DEMANDA ANUAL TOTAL | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| DEMANDA TOTAL 1er. AÑO POR ESTILO DE MUEBLE Y MATERIALES DEL MISMO | | | | | | | | | | |
| | MODERNO | | ORIENTAL | | MINIMALISTA | | VINTAGE | | KITSCH | |
| | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA | MDF | MADERA |
| Cabecera | \$ 30,600.00 | \$ - | \$ 33,000.00 | \$ - | \$ 25,200.00 | \$ - | \$ 7,500.00 | \$ - | \$ 7,800.00 | \$ - |
| Base de cama | \$ - | \$ 52,500.00 | \$ - | \$ 34,800.00 | \$ - | \$ 36,000.00 | \$ - | \$10,800.00 | \$ - | \$11,400.00 |
| Buroe | \$ 42,000.00 | \$ - | \$ 31,920.00 | \$ - | \$ 30,600.00 | \$ - | \$ 13,200.00 | \$ - | \$ 13,860.00 | \$ - |
| Armario | \$312,900.00 | \$ - | \$ 58,200.00 | \$ - | \$161,100.00 | \$ - | \$129,600.00 | \$ - | \$133,800.00 | \$ - |
| Credenza | \$ 55,200.00 | \$ - | \$ 9,000.00 | \$ - | \$ 33,600.00 | \$ - | \$ 19,800.00 | \$ - | \$ 21,000.00 | \$ - |
| Mesa comedor | \$ - | \$ 97,200.00 | \$ - | \$ 9,000.00 | \$ - | \$ 27,900.00 | \$ - | \$23,400.00 | \$ - | \$24,600.00 |
| Silla | \$ - | \$129,600.00 | \$ - | \$ 33,600.00 | \$ - | \$ 31,200.00 | \$ - | \$28,080.00 | \$ - | \$23,400.00 |
| Mesa centro | \$ - | \$ 62,100.00 | \$ - | \$ 30,000.00 | \$ - | \$ 23,400.00 | \$ - | \$19,200.00 | \$ - | \$20,400.00 |
| Mesa lateral | \$ - | \$ 42,000.00 | \$ - | \$ 19,800.00 | \$ - | \$ 20,700.00 | \$ - | \$16,800.00 | \$ - | \$18,000.00 |
| Escritorio | \$ 75,600.00 | \$ 9,000.00 | \$ - | \$ - | \$ 37,500.00 | \$ - | \$ 9,300.00 | \$ - | \$ 9,600.00 | \$ - |
| Total = | \$ 516,300.00 | \$ 392,400.00 | \$ 132,120.00 | \$ 127,200.00 | \$ 288,000.00 | \$ 139,200.00 | \$ 179,400.00 | \$ 98,280.00 | \$ 186,060.00 | \$ 97,800.00 |

Fuente: Elaboración propia

Como proyección, la siguiente tabla muestra los ingresos totales que tendría la empresa para el primer año. Para el segundo año de operación, se estima que tanto la demanda como los ingresos, aumenten en un 30%:

Tabla 26

| | Ingresos por ventas | |
|----------------------|----------------------------|------------------|
| | 1er. año | 2ndo. año |
| Renta muebles MDF | \$1,301,880.00 | \$ 1,692,444.00 |
| Renta muebles Madera | \$ 854,880.00 | \$ 1,111,344.00 |
| Otros ingresos | \$ 323,514.00 | \$ 560,757.60 |

Totales = \$2,480,274.00 \$ 3,364,545.60

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE OPERACIONES

Recursos necesarios

Para la operación del negocio, se necesitarán los siguientes recursos:

➤ Recursos físicos:

- Local comercial.
 - Mobiliario para los colaboradores:
 - Escritorios con archiveros.
 - Sillas.
 - Equipo de cómputo, red e internet:
 - Equipos de cómputo.
 - Telefonía fija y celular:
 - Teléfonos fijos.
 - Teléfonos celulares.
 - Camionetas de reparto.
 - Decoración del lugar.
- Bodega para almacenamiento y trabajos de taller:
 - Herramientas para reparación y cambio de acabados.
 - Inventario de materia prima para reparaciones y cambios de acabados.
 - Inventario de mobiliario para renta.

➤ Recursos no-físicos:

- Catálogo de muebles disponibles para arrendar.
- Página de internet.
- Correos empresariales.
- Cuentas bancarias.
- Asesor financiero.
- Asesor legal.
- Red de proveedores y/o fabricantes.
- Permisos municipales de operación del negocio.

Costos y gastos iniciales involucrados

Tabla 27

| Costos de Recursos | Cantidad | Costo por artículo (\$) | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) |
|--|----------|-------------------------|--------------------|------------------|
| Local comercial | | Estimado | Estimado | Estimado |
| Renta Local comercial | 1 | \$ 10,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 120,000.00 |
| Escritorios con archiveros | 8 | \$ 2,000.00 | \$ 1,333.33 | \$ 16,000.00 |
| Sillas | 8 | \$ 990.00 | \$ 660.00 | \$ 7,920.00 |
| Computadoras | 8 | \$ 5,000.00 | \$ 3,333.33 | \$ 40,000.00 |
| Telefonía | 1 | \$ 3,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 36,000.00 |
| Internet | 1 | \$ 900.00 | \$ 900.00 | \$ 10,800.00 |
| Luz | 1 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 24,000.00 |
| Camionetas de reparto | 2 | \$ 150,000.00 | \$ 25,000.00 | \$ 300,000.00 |
| Página de internet y correos | 1 | \$ 2,000.00 | \$ 166.67 | \$ 2,000.00 |
| Asesoría Financiera | 1 | \$ 40,000.00 | \$ 3,333.33 | \$ 40,000.00 |
| Asesoría Legal | 1 | \$ 40,000.00 | \$ 3,333.33 | \$ 40,000.00 |
| Permisos de operación de negocio | 1 | \$ 20,000.00 | \$ 1,666.67 | \$ 20,000.00 |
| Bodega de almacenamiento y Taller de reparaciones | | Estimado | Estimado | Estimado |
| Renta Bodega | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | \$ 48,000.00 |
| Herramienta | | Estimado | Estimado | Estimado |
| Compresor | 1 | \$ 15,000.00 | \$ 1,250.00 | \$ 15,000.00 |
| Pistola para pegamento | 2 | \$ 500.00 | \$ 83.33 | \$ 1,000.00 |
| Pistola para pintura | 2 | \$ 500.00 | \$ 83.33 | \$ 1,000.00 |
| Mangueras | 6 | \$ 120.00 | \$ 60.00 | \$ 720.00 |
| Taladros | 2 | \$ 650.00 | \$ 108.33 | \$ 1,300.00 |
| Desarmadores eléctricos | 2 | \$ 450.00 | \$ 75.00 | \$ 900.00 |
| Martillos | 4 | \$ 80.00 | \$ 26.67 | \$ 320.00 |
| Pijas, tornillos, clavos, pernos | 1 | \$ 300.00 | \$ 25.00 | \$ 300.00 |
| Inventario inicial materia prima | | Estimado | Estimado | Estimado |
| Hojas Laminado Plástico diversas | 50 | \$ 450.00 | \$ 1,875.00 | \$ 22,500.00 |
| Chapacintas, cubre-cantos | 50 | \$ 150.00 | \$ 625.00 | \$ 7,500.00 |
| Pintura diversos colores | 50 | \$ 600.00 | \$ 2,500.00 | \$ 30,000.00 |
| Barnices, laca, tinta | 50 | \$ 350.00 | \$ 1,458.33 | \$ 17,500.00 |
| Hojas de MDF diversas | 50 | \$ 350.00 | \$ 1,458.33 | \$ 17,500.00 |
| Diversas tablas de madera | 50 | \$ 250.00 | \$ 1,041.67 | \$ 12,500.00 |
| Subtotal | | | \$ 69,396.67 | \$ 832,760.00 |
| Costos inesperados | | | Estimado | Estimado |
| 20 % adicional | | | \$ 13,879.33 | \$ 166,552.00 |
| Total | | | \$83,276.00 | \$999,312.00 |

Fuente: Elaboración propia

Proceso de experiencia de nuestros clientes en Internet

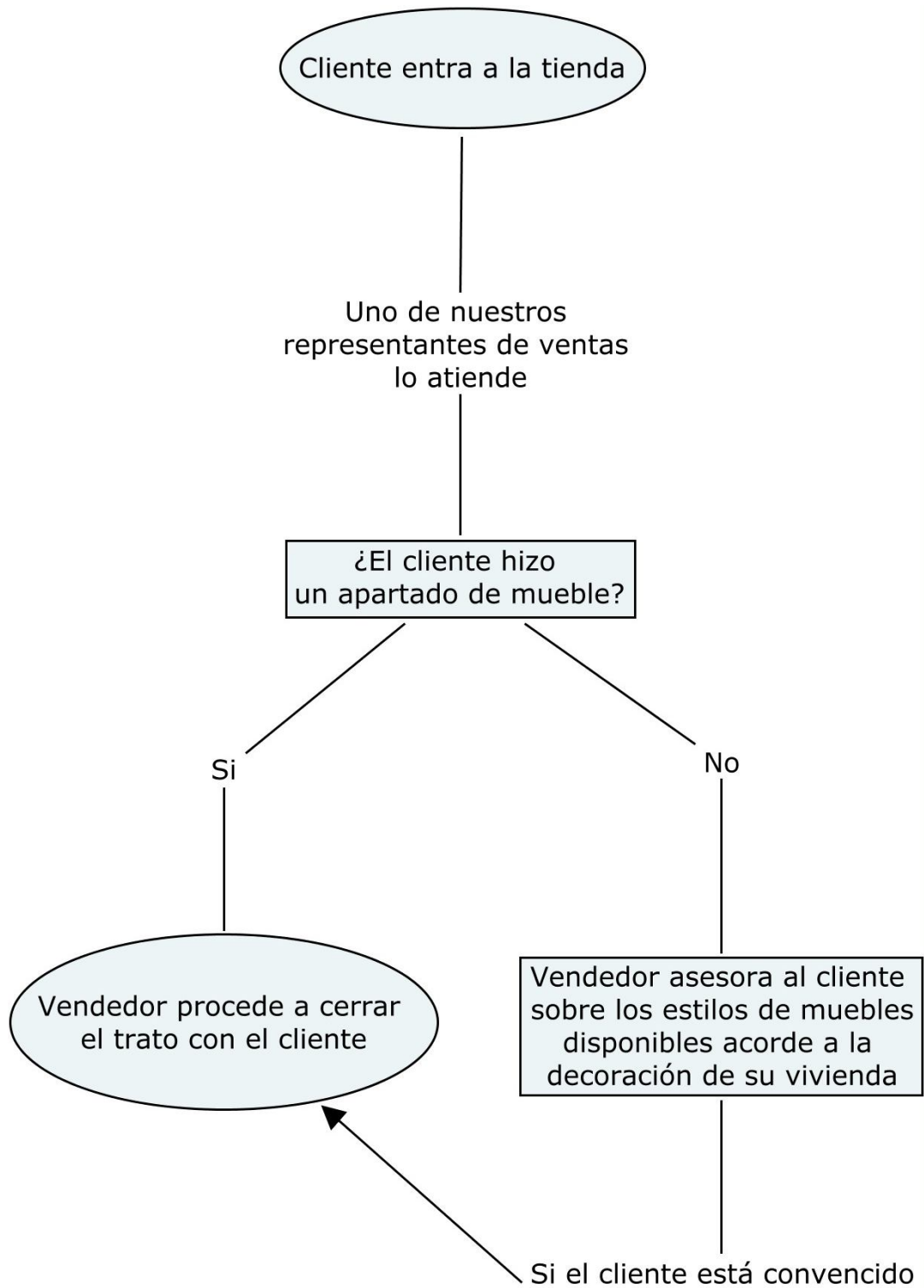
Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia

Proceso de experiencia de nuestros clientes en la tienda comercial

Gráfico 25



Fuente: Elaboración propia

Documentación necesaria para cierre de venta

Para que nuestros clientes puedan rentar mobiliario será necesaria la siguiente documentación:

- Copia de comprobante de domicilio.
- Copia de identificación oficial.
- Llenado de contrato mercantil.

Además, será necesario el pago por adelantado de la primera mensualidad, así como un depósito en garantía cuyo monto será de 2 meses de renta.

Los contratos tendrán una duración mínima de 6 meses y una máxima de 2 años.

Suministro del inventario

Antes de comenzar operaciones, la empresa deberá tener como mínimo el nivel de inventario establecido para satisfacer la demanda inicial del plan de ventas. Dependiendo de la reacción del mercado, se deberá reconfigurar la demanda establecida para el mes y año siguiente.

El mobiliario a adquirir para su renta al mercado provendrá de los siguientes proveedores:

- Carpinterías industriales, medianas y chicas.
- Fábricas de muebles de línea.
- Bazares, tianguis y/o mercados.
- Personas que deseen deshacerse de sus muebles.

En orden descendente de importancia, dichos proveedores surtirán a la empresa en cuestión de muebles usados, en estado adecuado para su reparación y uso posterior. En caso de que dichos proveedores no dispongan de muebles usados para su compra, se procederá a mandar fabricar el mobiliario faltante para completar los niveles de inventario establecidos. Nuestros valuadores profesionales determinarán el precio de mercado adecuado para la adquisición de mobiliario.

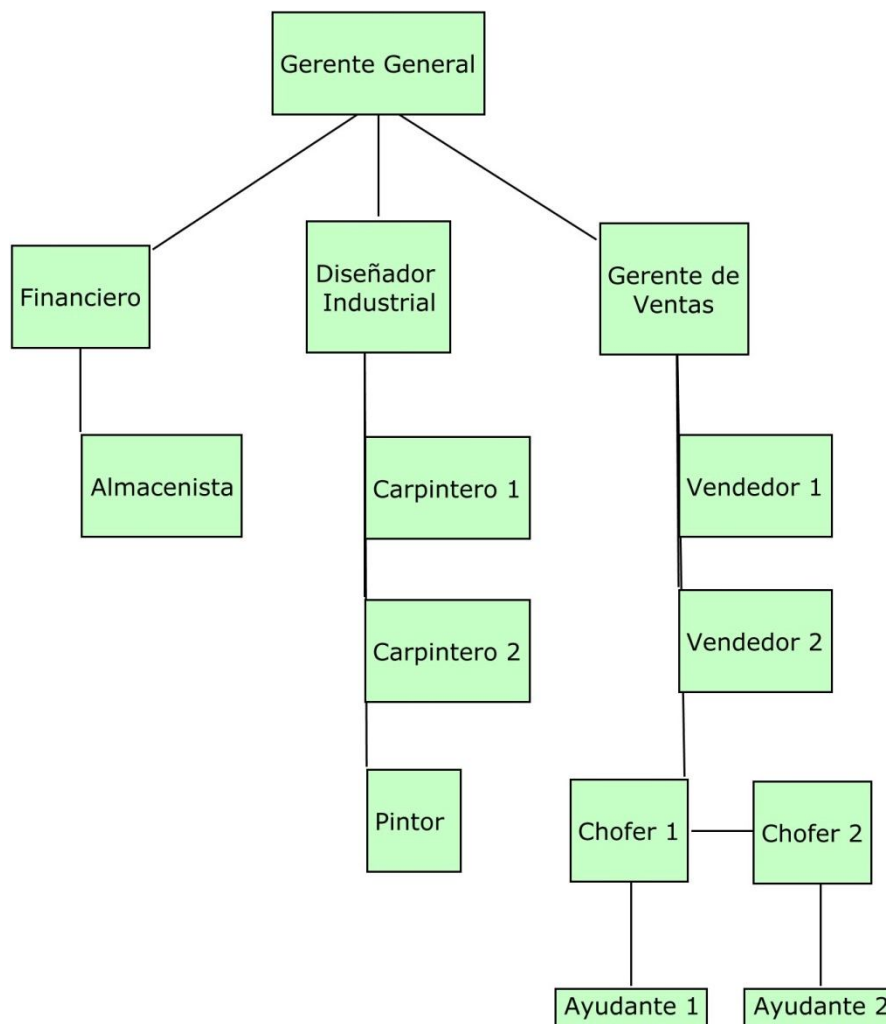
Entrega de mobiliario

La proyección de la demanda de venta para el primer mes establece que la empresa en cuestión tendrá 11 clientes que atender; la media mensual es de tres clientes con una desviación estándar de dos clientes. Debido a ello, se tendrá una flotilla de dos camionetas con chofer, para las labores de reparto y maniobras. Cuando exista un pico alto en la demanda, se procederá a rentar camionetas de reparto.

10. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Respecto a la organización jerárquica de la empresa, se determina que lo ideal es un esquema de línea de mando vertical, debido a que es una organización de recién comienzo y que más de algún puesto de trabajo desempeñará varias labores adicionales antes de crear departamentos o áreas independientes:

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia

Las principales funciones y sueldos serán los descritos a continuación:

Tabla 28

| Nivel jerárquico, funciones y sueldos acorde al organigrama | | | | | | |
|--|----------------------|-------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Nivel Jerárquico | Puesto | No. de empleados | Principales Funciones | Sueldo Mensual individual | Sueldo Mensual total | Sueldo Anual total |
| Primer nivel | Gerente General | 1 | *Dirección de la empresa. *Planeación estratégica. *Coordinación y control de los planes estratégicos | \$ 28,000.00 | \$ 28,000.00 | \$ 336,000.00 |
| Segundo nivel | Financiero | 1 | *Gestión de la contabilidad. *Planeación financiera. *Control de ingresos y egresos. *Reportes de situación financiera para el Gerente General. | \$ 18,000.00 | \$ 18,000.00 | \$ 216,000.00 |
| Segundo nivel | Diseñador Industrial | 1 | *Planeación y gestión de la producción. *Coordinación de adquisiciones. *Búsqueda de proveedores. *Elaboración de planos generales de producción. | \$ 18,000.00 | \$ 18,000.00 | \$ 216,000.00 |
| Segundo nivel | Gerente de Ventas | 1 | *Planeación y gestión de las ventas. *Planeación mercadológica. *Coordinación de atención a clientes. *Coordinación de la cobranza. *Búsqueda de alianzas comerciales. | \$ 18,000.00 | \$ 18,000.00 | \$ 216,000.00 |
| Tercer nivel | Almacenista | 1 | *Control de niveles de inventario. *Control de embarques y almacén. | \$ 9,000.00 | \$ 9,000.00 | \$ 108,000.00 |
| Tercer nivel | Carpintero | 2 | *Ejecución de trabajos de cepillado, corte, ensamble y detallado de muebles. *Ejecución de compostura de muebles dañados. *Elaboración de detalles técnicos en planos de producción. | \$ 7,500.00 | \$ 15,000.00 | \$ 180,000.00 |
| Tercer nivel | Pintor | 1 | *Ejecución de trabajos de pintura, acabado y detallado de muebles. *Ejecución de compostura de muebles dañados. | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 72,000.00 |

| | | | | | | |
|--------------|----------|---|--|-----------------|-----------------|------------------|
| Tercer nivel | Vendedor | 2 | *Atención a clientes. *Asesoría de decoración a clientes. *Visita de clientes a domicilio. *Cobrador. *Cierre de venta y elaboración de contratos con clientes. *Búsqueda de nuevos clientes. | \$ 11,000.00 | \$ 22,000.00 | \$ 264,000.00 |
| Tercer nivel | Chofer | 2 | *Maniobras de carga y descarga. *Entrega de mobiliario a clientes. *Entrega de mobiliario en tienda y/o bodega. *Instalación de muebles en la vivienda del cliente. | \$ 5,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 120,000.00 |
| Cuarto nivel | Ayudante | 2 | * Auxiliar al chofer en maniobras de carga y descarga. * Apoyar en la instalación de muebles. | \$ 3,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 72,000.00 |

\$
150,000.00 \$
1,800,000.00

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN FINANCIERO

De acuerdo a los precios y estimación de ingresos por ventas expuestos anteriormente, se procede a contrastar la proyección de ventas contra los gastos y costos de dicha proyección a 5 años, con el fin de conocer el capital necesario para el financiamiento inicial para que el negocio inicie sus operaciones de forma satisfactoria:

Tabla 29

| Proyección general de Ingresos (a 5 años) | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ingresos | | | | | |
| | 1er. Año | 2ndo. Año | 3er. Año | 4to. Año | 5to. Año |
| Renta muebles MDF | \$ 1,301,880.00 | \$ 1,692,444.00 | \$ 2,200,177.20 | \$ 2,860,230.36 | \$ 3,718,299.47 |
| Renta muebles Madera | \$ 854,880.00 | \$ 1,111,344.00 | \$ 1,444,747.20 | \$ 1,878,171.36 | \$ 2,441,622.77 |
| Otros Ingresos | \$ 323,514.00 | \$ 560,757.60 | \$ 728,984.88 | \$ 947,680.34 | \$ 1,231,984.45 |
| TOTALES = | \$ 2,480,274.00 | \$ 3,364,545.60 | \$ 4,373,909.28 | \$ 5,686,082.06 | \$ 7,391,906.68 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

| Proyección general de Egresos (a 5 años) | | | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | 1er. Año | 2ndo. Año | 3er. Año | 4to. Año | 5to. Año |
| Gastos local comercial | \$ 656,720.00 | \$ 270,800.00 | \$ 270,800.00 | \$ 270,800.00 | \$ 270,800.00 |
| Renta bodega | \$ 48,000.00 | \$ 48,000.00 | \$ 48,000.00 | \$ 48,000.00 | \$ 48,000.00 |
| Compra herramienta | \$ 20,540.00 | \$ 20,540.00 | \$ 21,567.00 | \$ 22,645.35 | \$ 23,777.62 |
| Compra inventario inicial materia prima | \$ 107,500.00 | \$ 107,500.00 | \$ 112,875.00 | \$ 118,518.75 | \$ 124,444.69 |
| Otros egresos | \$ 166,552.00 | \$ 199,862.40 | \$ 239,834.88 | \$ 287,801.86 | \$ 345,362.23 |
| Sueldos | \$ 1,800,000.00 | \$ 1,800,000.00 | \$ 1,890,000.00 | \$ 1,890,000.00 | \$ 1,984,500.00 |
| Compra inventario muebles para renta | \$ 1,078,380.00 | \$ 1,186,218.00 | \$ 1,304,839.80 | \$ 1,435,323.78 | \$ 1,578,856.16 |
| | \$ 3,877,692.00 | \$ 3,632,920.40 | \$ 3,887,916.68 | \$ 4,073,089.74 | \$ 4,375,740.69 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

| Proyección general de Diferenciales (a 5 años) [Ingresos - Egresos] | | | | |
|--|----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1er. Año | 2ndo. Año | 3er. Año | 4to. Año | 5to. Año |
| \$1,397,418.00 | -\$268,374.80 | \$485,992.60 | \$1,612,992.33 | \$3,016,165.99 |

Fuente: Elaboración propia

Por lo que, inicialmente, el negocio requerirá cubrir dichas pérdidas iniciales en los dos primeros años para poder comenzar a generar utilidades en el tercer año.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Conclusiones

La gran ventaja de generar un “océano azul” es que, inicialmente, no hay competencia. Esta pudiera aparecer hasta el tercer o cuarto año de operación del negocio. Sin embargo, la gran desventaja al respecto es la poca información disponible ya que es un mercado nuevo en donde se incursiona como pionero, corriéndose el riesgo de tener mucho éxito o un gran fracaso; todo dependerá de la respuesta del mercado.

En este plan de negocio, las utilidades resultan muy atractivas, se determina que el negocio es factible y que se estima que la inversión inicial se pueda recuperar a partir del tercer año.

Existen dos riesgos muy grandes al respecto de esta incursión en un mercado nuevo y desconocido, si no se manejan debidamente:

1. La inadecuada mercadotecnia (promoción y publicidad) de la idea de negocio para ganar aceptación e ir incrementando la demanda.
2. Las cuestiones legales y de cobranza que se pudieran generar al respecto debido a que buena parte del mercado meta son clientes que requieren mobiliario de manera temporal y cuya residencia también es temporal.

Si el plan es correctamente ejecutado y el mercado nuevo responde de manera exitosa, existe la posibilidad de expandir el alcance de la idea del negocio a otros mercados, no sólo a los clientes con una vivienda (ya sea temporal o permanente), si no a mercados como los restaurantes, oficinas y pequeños negocios. ¿Cómo podría ser factible expandir esta idea de negocio en otros mercados?

Aprendizajes

Si bien dicen por ahí que los ingenieros somos “cuadrados” cuando tomamos decisiones, así me sucedió durante el transcurso de este plan de negocios, ya que desde un inicio, pretendí seguir al pie de la letra la planeación y el cronograma establecido, sin dejar cabida a cambios, sucesos o acontecimientos que pudieran desviarme de mi plan inicial.

Sucedió en la parte de investigación que, debido a la escasez de la información, me obcequé a continuar con el plan de negocios, aún a pesar de contar con pocos datos. Con la ayuda de mi asesor, me percaté de otras oportunidades de negocios paralelas a éste, que inclusive pudieron haber remplazado al plan inicial. Aunque pareciera desviarme del tema de investigación y del plan de negocios, las opciones alternas seguían estando dentro del contexto del mismo, ya que la esencia de mi plan de negocios eran dos puntos principales: renta y mobiliario.

El hecho de pensar y desarrollar un plan alternativo podría parecer inadecuado, pero si esto sigue la misma línea del contexto en el que se encuentra el plan original, las opciones pueden ser muchas y variadas. El pensar diferente y estar abierto a posibilidades de cambio es parte de un plan estratégico, que siempre tendrá alternativas aleatorias con base en las variables que juegan dentro del contexto en el cual se ubica.

La frase: *Keep moving forward*¹⁸ de la película *La familia del futuro*, tuvo un gran impacto en la investigación realizada, ya que me inspiró a buscar alternativas dentro de la investigación para darle una nueva forma al plan de negocios. Fue flanquear el muro de la escasez de la información para encontrar otras rutas, otras soluciones y otras maneras de aportar datos al contexto estratégico del plan.

¹⁸ Cf. Stephen J. Anderson, *Meet the Robinsons*, Walt Disney animation studios, Estados Unidos de Norteamérica, 2007.

Además, otro punto de quiebre (y donde perdí mucho tiempo también) fue el forzarme a querer justificar cada paso, cada idea, cada avance del trabajo con un porqué viable para lograr que el negocio sí se proyectara como factible al 100%. Me dediqué a la par a investigar cómo podía seguir una línea precisa para pre-llenar el trabajo con metodologías y datos ya probados que le funcionaron a muchas personas.

En el libro: *La imaginación estratégica*¹⁹, el autor menciona el poema de Antonio Machado, cuya frase no deja de resonar en mi mente hoy en día para cada actividad o plan que pretendo hacer: *Caminante, no hay camino, se hace camino al andar*. Dicho enunciado me hizo sentido a la par con el libro de la Estrategia del Océano Azul, puesto que al intentar crear un nuevo mercado, no existen reglas o parámetros establecidos, tan sólo es el resultado de innovar observando, analizando, intuyendo, mezclando elementos, creando híbridos e ideas que pudieran parecer sin sentido. Comprendí que la innovación comienza con la rebeldía de pensar: “¿Y por qué no?”.

En conjunto con esta última oración, me hice de la idea que un plan de negocios siempre será un diamante en bruto, ya que constantemente podrá ser pulido para obtener mayor pureza, y en este caso, una mayor profundidad del tema. También con este pulido se puede llegar a la perfección, puesto que para mí, ésta se logra con la perseverancia en la calidad de los detalles. Fue entonces que el trabajo continuó fluyendo con mayor rapidez.

Cierro esta experiencia de forma muy exitosa para mí, no por los puntos de quiebre que tuve, la parálisis temporal, el miedo a continuar sin visualizar una guía y de cambiar el plan inicial, si no por el impulso logrado a través de la asesoría, el atreverme a continuar “a ciegas” inventando y construyendo lo que mi imaginación e intuición me dictaron, y el animarme a vivir en un estado de caos en donde no hay reglas ni estructura, sólo la interpretación y el significado que le dé a mis ideas dentro del contexto de lo que quiero.

¹⁹ Cf. Alfonso Vázquez, *La imaginación estratégica*, Ediciones Granica, España, 2000.

Aprendí, también, que el caos (la no-estructura) crea oportunidades de explorar nuevas alternativas dentro del entorno establecido; y que el atrevimiento de romper con la barrera del pánico lleva a un éxito futuro, pues la mente se desbloquea y comienzan a surgir soluciones a problemas.

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes y trabajos personales de Estadística Aplicada, Profesor Sergio Mañón, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2010.

Apuntes y trabajos personales de Estrategias en un Ambiente Global, Profesor James Tischler, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Agosto-October 2011.

Apuntes y trabajos personales de Implementación y Administración Estratégica, Profesor Tom Yagos, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Octubre-Diciembre 2011.

Apuntes y trabajos personales de Modelos de Calidad y Productividad, Profesor Jaime Borrego, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2010.

Apuntes y trabajos personales de Visión Estratégica, Profesor Jose Luis Orozco, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2009.

ATWATER, J. Brian y Pittman, Paul H., "Facilitating Systemic Thinking in Business Classes", en *Decision sciences journal of innovative education*, vol. 4, núm. 2, Julio 2006, pp.273-292, obtenido el 10 de Abril del 2011, desde la base de datos Business Source Complete de EBSCO HOST.

BALANKO-DICKSON, Greg, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.

BALDOCK, Robert, "5 futures", en *Management Review*, vol. 88, núm. 9, Octubre 1999, pp.52-55, obtenido el 30 de Marzo del 2011, desde la base de datos MasterFILE Premier.

BHIDE, Amar, *The questions every entrepreneur must answer*, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, 1996, obtenido el 11 de Diciembre del 2011, desde la base de datos EBSCOhost.

BRUCE, Andy y Langdon, Ken, *Strategic thinking*, Dorling Kindersley, Primera edición, Estados Unidos de Norteamérica, 2000.

EVANS, James R. y Lindsay, William M., *Administración y control de la calidad*, Cengage Learning, México, 2008.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al., *Metodología de la investigación*, Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, Perú, 2010.

INEGI, Censos y conteos de población y vivienda 2010, obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17118&c=27769&s=est#>

INEGI, Censos económicos 2009, obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/default.asp?s=est&c=17166>

INEGI, Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE), obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

JOHNSTON, Mark W. y Marshall, Greg W., *Administración de ventas*, Séptima edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.

KIM, W. Chan y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Grupo editorial Norma, Colombia, 2008.

KROGERUS, Mikael y Tschäppeler, Roman, *El libro de las decisiones: 50 modelos de éxito*, Editorial Océano, México, 2011.

LEVINE, David M., *Estadística para administración*, Pearson, México, 2006.

OSTERWALDER, Alexander y Pigneur, Yves, *Business model generation*, Copyright 2009, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

PANDZA, Daniel, *Las 9 trampas de la innovación*, conferencia en la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara el día 20 de Marzo del 2012.

PEARCE, Robinson, *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*, McGraw-Hill, Estados Unidos de Norteamérica, 2010.

PORTER, Michael E., *Ventaja competitiva*, Grupo editorial Patria, México, 2009.

RODRÍGUEZ BELTRÁN, Rubén, *Ensayos y ejercicios para un curso de finanzas*, Editorial y servicios creativos, México, 2010.

ROMERO, Nuria, presentación de estilos decorativos, obtenido el 17 de Abril del 2012 de la página web: <http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation>

SENGE, Peter M., *The fifth discipline*, Currency doubleday, Estados Unidos de Norteamérica, 1990.

THOMPSON Jr., Arthur A. et al., *Crafting and executing strategy*, McGraw-Hill Irwin, Estados Unidos de Norteamérica, 2010.

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, Fondo editorial FCA, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2008.

VÁZQUEZ, Alfonso, *La imaginación estratégica*, Ediciones Granica, España, 2000.

Índice de tablas

| Tabla | Concepto | Fuente |
|--------------|---|-------------------------------|
| Tabla 1 | Relación de municipios de la zona conurbada de Guadalajara y su total de viviendas | Elaboración propia |
| Tabla 2 | Relación de clases de vivienda y su municipio de ubicación | Elaboración propia |
| Tabla 3 | Fuentes de información investigadas y sus respuestas obtenidas | Elaboración propia |
| Tabla 4 | Universidades investigadas y sus respuestas obtenidas | Elaboración propia |
| Tabla 5 | Relación de comercios en Guadalajara y Zapopan | Elaboración propia |
| Tabla 6 | Cantidad de fabricantes de muebles en la zona conurbada de Guadalajara y Ocotlán | INEGI. Censos Económicos 2009 |
| Tabla 7 | Vaciado de la información obtenida en la investigación sobre la proyección de construcción de viviendas en el 2011 y 2012 | Elaboración propia |
| Tabla 8 | Vaciado de la información obtenida en la investigación sobre la proyección de ventas de viviendas en el 2011 y 2012 | Elaboración propia |
| Tabla 9 | Resultados esperados para el primer año | Elaboración propia |
| Tabla 10 | Objetivos generales a largo plazo | Elaboración propia |
| Tabla 11 | Objetivos generales a corto plazo | Elaboración propia |
| Tabla 12 | Características del cliente | Elaboración propia |
| Tabla 13 | Egresos mensuales mínimos del mercado | Elaboración propia |
| Tabla 14 | Estimación de excedente de egresos mensuales del mercado | Elaboración propia |
| Tabla 15 | Comparativa de precios en varios comercios | Elaboración propia |
| Tabla 16 | Muebles con el precio más bajo detectado y dividido entre 12,18,24,30 y 36 meses | Elaboración propia |
| Tabla 17 | Precio proyectado de renta mensual por estilo de mueble y materiales del mismo | Elaboración propia |
| Tabla 18 | Precio proyectado de renta anual por estilo de mueble y materiales del mismo | Elaboración propia |
| Tabla 19 | Precios de servicios por metro cuadrado de reparación o cambio en acabados | Elaboración propia |

| | | |
|----------|--|--------------------|
| Tabla 20 | Proyección de demanda de cada mercado para el 1er. y 2do año | Elaboración propia |
| Tabla 21 | Proyección de demanda del mercado de estudiantes conforme cada estilo y material de mobiliario | Elaboración propia |
| Tabla 22 | Proyección de demanda del mercado de matrimonios y/o parejas jóvenes conforme cada estilo y material de mobiliario | Elaboración propia |
| Tabla 23 | Proyección de demanda del mercado de solteros conforme cada estilo y material de mobiliario | Elaboración propia |
| Tabla 24 | Concentrado de la demanda total para el 1er. año | Elaboración propia |
| Tabla 25 | Proyección de ventas finales acorde al concentrado de la demanda total para el 1er. año | Elaboración propia |
| Tabla 26 | Proyección total de ingresos por ventas para el 1er. año | Elaboración propia |
| Tabla 27 | Costos y gastos iniciales involucrados | Elaboración propia |
| Tabla 28 | Nivel jerárquico, funciones y sueldos acorde al organigrama | Elaboración propia |
| Tabla 29 | Proyección general de ingresos a 5 años | Elaboración propia |
| Tabla 30 | Proyección general de egresos a 5 años | Elaboración propia |
| Tabla 31 | Proyección general de diferenciales (ingresos menos egresos) a 5 años | Elaboración propia |

Índice de gráficos

| Gráfico | Concepto | Fuente |
|----------------|---|---|
| Gráfico 1 | Mapa conceptual general | Elaboración propia |
| Gráfico 2 | Porcentajes del total de viviendas de la zona conurbada de Guadalajara | Elaboración propia |
| Gráfico 3 | Mapa conceptual sobre la construcción del universo poblacional | Elaboración propia |
| Gráfico 4 | Porcentajes totales sobre los habitantes solteros, casados, en unión libre, viudos, divorciados y separados del Estado de Jalisco | INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010 |
| Gráfico 5 | Mapa conceptual sobre la construcción del segmento poblacional | Elaboración propia |

| | | |
|------------|---|---|
| Gráfico 6 | Mapa conceptual sobre las fuentes de información estudiadas y el origen de una vertiente de investigación alterna | Elaboración propia |
| Gráfico 7 | Mapa conceptual sobre plan alternativo de negocio A | Elaboración propia |
| Gráfico 8 | Mapa conceptual sobre plan alternativo de negocio B | Elaboración propia |
| Gráfico 9 | Mapa conceptual sobre plan alternativo de negocio C | Elaboración propia |
| Gráfico 10 | Mapa conceptual sobre plan alternativo de negocio D | Elaboración propia |
| Gráfico 11 | Porcentajes sobre cantidad de comercios en Guadalajara y Zapopan | Elaboración propia |
| Gráfico 12 | Cantidad de tiendas de cada uno de los comercios ubicados en Guadalajara y Zapopan | Elaboración propia |
| Gráfico 13 | Segmentación de establecimientos por nivel socioeconómico | Elaboración propia |
| Gráfico 14 | Porcentajes sobre cantidad de muebles en la zona conurbada de Guadalajara y Ocotlán | INEGI. Censos Económicos 2009 |
| Gráfico 15 | Análisis de las 5 fuerzas de Porter | Elaboración propia |
| Gráfico 16 | Relación de valor ofrecido al mercado potencial | Elaboración propia |
| Gráfico 17 | Productos y servicios a ofrecer al mercado. | Elaboración propia |
| Gráfico 18 | Mueble estilo oriental | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 19 | Mueble estilo minimalista | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 20 | Mueble estilo moderno (actual) | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 21 | Mueble estilo vintage (retro) | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 22 | Mueble estilo kitsch | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 23 | Cambio de acabado de mueble rosa estilo vintage a muebles verde estilo vintage | http://www.slideshare.net/NUROTO/estilos-decoracion-presentation |
| Gráfico 24 | Proceso de experiencia de nuestros clientes en internet | Elaboración propia |
| Gráfico 25 | Proceso de experiencia de nuestros clientes en la tienda comercial | Elaboración propia |
| Gráfico 26 | Organigrama | Elaboración propia |

ANEXO A

**DESCRIPCIÓN DE MATERIAS DE LA MAESTRÍA QUE
TUVIERON APLICACIÓN DENTRO DE ESTE TRABAJO**

Visión estratégica, implementación y administración estratégica, y estrategias en un ambiente global

Primordialmente, la materia pivote de este trabajo fue: visión estratégica, ya que el contenido de dicho curso ayudó a establecer los cimientos necesarios para el inicio de operaciones de la empresa, desde la visión, misión y objetivos, hasta el análisis del entorno. Asimismo, otra de las materias que ayudaron a complementar dichas bases fue la materia de: implementación y administración estratégica, la cual aportó técnicas y metodologías para establecer estrategias en cada una de las áreas de la empresa, además de establecer los controles necesarios para el correcto seguimiento de su implementación. Adicionalmente, la materia de: estrategias en un ambiente global, ayudó a visualizar el impacto que tienen las actividades y operaciones de la empresa entre un área y otra.

Dicho concepto de estrategia, debe ser debidamente administrado para que se lleve a cabo su realización, y esto incluye una intención, la cual genera un plan, y de donde surge una arquitectura, la cual contiene estratagemas que se traducen en acciones concretas llamadas tácticas que interactúan con el ambiente. La habilidad para obtener retroalimentación de dichas interacciones depende de los sistemas de organización y control establecidos, los cuales provocarán que se visualicen las áreas de oportunidad para reforzar o modificar la estrategia. Este fue el legado que dichas materias en cuestión, dejaron como aprendizaje.

Precios y Finanzas

Esta materia contribuyó al análisis de la situación financiera de la empresa, desde comprender estados de resultados y balance general, hasta construir indicadores financieros. El uso de esta materia en este trabajo tuvo el objetivo de establecer y entender la situación financiera de la organización desde los ingresos y egresos, el análisis de los costos, el entender los orígenes del precio ofrecido al mercado y el armar estrategias financieras para apoyar la liquidez del negocio y obtener las utilidades esperadas.

Estadística Aplicada

Dicha materia aportó el enfoque para el análisis de una o más poblaciones cuyo(s) comportamiento(s) genera(n) constantes y variables (cualitativas y/o cuantitativas), las cuales son los objetivos de medición y examinación. El uso de esta materia dentro de este trabajo, fue el apoyar con el análisis de información recolectada sobre el entorno, la industria y el mercado, así como las variables generadas por los procesos internos de la organización, entre otros indicadores, como los financieros. Se utilizaron gráficas y herramientas estadísticas, tanto de la estadística descriptiva como de la inferencial.

Modelos de Calidad y Productividad

Esta materia aportó los conocimientos para el análisis de diferentes áreas y disciplinas dentro una empresa, desde la calidad en todos los procesos, el liderazgo necesario para alcanzar la productividad, la mejora del servicio al cliente, la administración de los recursos humanos, la planificación estratégica y el sistema de indicadores y de medición de los procesos. Dentro de este trabajo, esta materia proporcionó herramientas para elaborar los procesos necesarios de la organización, desde un pedido hasta la logística de suministro y entrega al cliente, además de monitorear la calidad en el servicio ofrecido.