

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**  
**SEGUNDO CUATRIMESTRE 2014**

**DR. CARLOS GALLI**  
**LIC. V. ANTONELLA CLAUSI**

**ENTREGA FINAL**

**MÖVIAN**

**CUERPO PRINCIPAL SEGUNDA PARTE**



**AGUSTINA MARIANETTI (L.U.: 1015870)**

**VALENTINA VARAS (L.U.: 1010590)**

## Índice de contenidos

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
<b>Ventaja competitiva .....</b>	<b>4</b>
<b>Segmento atractivo .....</b>	<b>6</b>
<b>Comportamiento del segmento.....</b>	<b>9</b>
<b>Posicionamiento .....</b>	<b>13</b>
<b>Mix de Marketing .....</b>	<b>16</b>
<b>Análisis económico y financiero.....</b>	<b>35</b>



• MÖVIAN •  
alquimia visual

## Resumen ejecutivo

La empresa constructora Arditec atraviesa un período de capacidad ociosa de maquinaria y superficie de planta. La compañía posee un router CNC que sirve para realizar cortes en madera, activo crucial para la fabricación de muebles. Hoy, Arditec trabaja exclusivamente con clientes industriales, pero busca diversificarse hacia el mercado de consumidores finales con la venta de muebles para uso doméstico.

En el mercado de muebles de diseño escandinavo, que atraviesa actualmente un período de crecimiento tardío, se ha encontrado una oportunidad para ingresar al mercado con una propuesta diferenciada. Las sillas, banquetas y sillones que se comercializan son elaborados con telas homogéneas que se repiten entre las distintas marcas y no aportan al valor de diferenciación. El plan es ofrecer muebles de diseño retro/escandinavo con un giro, que se dará mediante diseños exclusivos y de generación propia en las telas, donde radicará la ventaja competitiva de Mövian. Además, para evitar cambios drásticos en la estructura actual de la compañía y aprovechar el crecimiento del eCommerce en Argentina, la nueva marca comercializará sus productos exclusivamente mediante una tienda virtual. En una primera instancia, se limitará el radio de operación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Mediante investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, se evaluó la aceptación del canal en el segmento objetivo, las exigencias de los integrantes del mismo en cuanto al proceso de compra y las preferencias que definirán los atributos del producto. Se ofrecerán muebles exclusivos y diferenciados, a precios de mercado –similares a los de los competidores directos– pero con un mayor valor agregado.

En cuanto a comunicación, se formuló un plan que abarca desde el prelanzamiento hasta el quinto año de actividades (2019). Previo a la inauguración de la tienda online, que será en enero de 2015, se realizará un evento para prensa y personajes influyentes en el ámbito de la decoración joven. Será el día 15 de diciembre de 2014, con formato de cocktail after-office y servirá como primer contacto con la marca y como primera exhibición de los muebles Mövian. Además, en el mes de diciembre se publicarán, por única vez, avisos en revistas impresas de gran tirada y con una audiencia análoga al segmento objetivo: La Nación Revista, OhLalá y Living. Estas dos acciones de comunicación representan gran parte de la Inversión Inicial del proyecto. Esta particularidad se explica, por un lado, mediante la capacidad ociosa con la que Arditec –la empresa madre de Mövian– cuenta actualmente y, por otro, por el tipo de canal de ventas que tendrá la nueva marca: al tratarse de una tienda online, es fundamental realizar una campaña fuerte de

difusión que dirija a los consumidores al sitio ya que no habrá una tienda física que capture transeúntes.

El plan de comunicaciones para los cinco primeros años del ciclo de vida de la marca estará enfocado en las redes sociales y en AdWords, con campañas de mayor intensidad –que incluirán pautas en revistas online– en momentos específicos, como los primeros tres meses de actividad y el tercer año, para postergar la transición hacia la etapa de madurez.

En cuanto a los resultados del plan de marketing, se espera lograr una participación de mercado del 2,0% en el primer año y alcanzar el 3,2% –creciendo al ritmo del mercado, que es de un 3,5% anual constante– en el quinto año. Para evaluar los aspectos económicos y financieros se plantearon tres escenarios posibles. En el escenario probable –ni optimista ni pesimista– se estima que la Tasa Interna de Retorno (TIR) será del 44,05%. Esto tendrá como consecuencia un Valor Actual Neto (VAN) de 1.034.144,10 pesos argentinos. En este mismo escenario, la inversión inicial se recuperaría en el periodo de tres años y ocho meses.

Para finalizar, se espera que la nueva marca Mövian, la primera incursión en el mercado de consumidores finales de la constructora Arditec, sea un negocio rentable con un rendimiento financiero atractivo, especialmente considerando que se optimizará la capacidad productiva actual de la empresa mientras se generarán beneficios. Esto se ve facilitado por la experiencia y los recursos tangibles e intangibles que la empresa posee por su trayectoria.

MÖVIAN  
alquimia visual

## Ventaja competitiva

A la hora de definir la ventaja competitiva de la propuesta de Mövian, se tuvieron en cuenta las preferencias de los consumidores recabadas en la investigación de mercado cuantitativa y la oferta de los competidores directos: Mobler, Boulevard Furniture y Laboratorio de Objetos.

En el segmento objetivo, se observó el 59%<sup>1</sup> de los consumidores potenciales prefiere un sillón estampado y para el 41%,<sup>2</sup> la exclusividad es un factor muy influyente en la compra de muebles.

En cuanto a la competencia, la oferta disponible en lo referido al diseño resulta sumamente homogénea<sup>3</sup>: las tres marcas evaluadas cuentan con portfolios compuestos mayormente por sillones con telas lisas. Para aquellos clientes que deseen tapizados más originales y llamativos, ponen a disposición el catálogo de un proveedor de telas externo, como De Levie, cuyos precios son elevados y se suman, por separado, al precio base de los muebles. Laboratorio de Objetos es el único competidor directo con una propuesta interesante en lo que hace a diferenciación, pero la investigación de mercado reveló que es el menos conocido por los integrantes del segmento objetivo. Su diseño –que puede resultar demasiado orientado al estilo retro de los años ‘60s y lejano de la delicadeza escandinava característica– limita su oferta y acota su público.

Teniendo en cuenta las preferencias del segmento, extraídas de la investigación de mercado, y las tendencias del sector, Mövian propondrá una ventaja competitiva que se apoya en dos pilares: la diferenciación y el canal.

Por un lado, se ofrecerán muebles tapizados con estampas exclusivas, de generación propia<sup>4</sup>. Este atributo resulta difícilmente imitable, ya que requiere de la adquisición de diseños textiles elaborados a pedido y la tercerización del proceso de estampado vía serigrafía, pero el retorno de esta

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 53

<sup>2</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 43

<sup>3</sup> Ver Anexo 16: Posicionamiento, página 77

<sup>4</sup> Ver Anexo 17.1: Producto, página 85

compleja metodología productiva se ve plasmado en un producto final sumamente diferenciado.



*Comparación entre los estampados de las distintas marcas*

Adicionalmente, Mövian se distinguirá por su canal virtual<sup>5</sup>, único entre sus competidores. Si bien Mobler comercializa sus muebles en MercadoLibre, ninguna de las tres marcas cuenta con una tienda virtual propia como la que tendrá Mövian. Este canal posee numerosas ventajas tanto para el vendedor como para el consumidor, las más notables siendo la eficiencia en procesos y costos para ambas partes, tanto costos económicos como de tiempo y psicológicos. El eCommerce<sup>6</sup> se está convirtiendo en una plataforma de gran aceptación y penetración justamente debido a que sus beneficios son percibidos y comprobados, mientras que sus riesgos son cada vez menores.

<sup>5</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138

<sup>6</sup> Ver apartado E-Commerce y redes sociales en el sector de decoración, página 14 de la primera parte

## Segmento atractivo

Es importante aclarar que Mövian, a diferencia de su empresa madre Arditec, apuntará al consumidor final (B2C) y no al industrial (B2B).

A continuación se desarrolla una segmentación del público objetivo, analizando las variables duras y blandas de segmentación.

### VARIABLES DURAS<sup>7</sup>:

- **Sexo:** Hombres y mujeres.
- **Edad:** Entre 20 – 35 años.
- **NSE:** Medio alto y alto, ABC1 y C2, con ingresos mensuales superiores a \$10.000.
- **Lugar de residencia:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### VARIABLES BLANDAS:

- **Estilo de vida:** Personas que siguen la vanguardia en cuanto a productos de diseño retro, *vintage* o escandinavo, obedeciendo estas tendencias pero buscando un agregado diferencial que los distinga del resto. Son jóvenes y ávidos consumidores; gastan una proporción relativamente alta de su ingreso en moda, entretenimiento y vida social. Sus compras reflejan el énfasis que ponen en verse bien y tener objetos *cool*.
- **Personalidad:** Son innovadores y les gusta estar actualizados con el estilo que esté de moda. Les interesan los productos que brindan calidad y son transformadores en su diseño, buscan productos que les otorguen status ante terceros, por sobre el disfrute o comodidad personal. “Los consumidores retro buscan revivir el glamour, irreverencia y originalidad de las expresiones artísticas de antaño. Son consumidores que idolatran el pasado, pero que están muy conscientes de su presente. (...) Tienden a ser vanidosos, divertidos y

---

<sup>7</sup> Ver Determinación del segmento de negocio atractivo, página 12 de la primera parte

buscan sobresalir con un estilo original. (...) Sus consumos son superficiales (tiene que ver con su estética personal y sus expresiones culturales) y, en esos consumos, hay una afirmación de su identidad.”<sup>8</sup>

- **Valores y creencias:** “Los consumidores retro recuerdan con afecto e idealización los tiempos pasados, (...) lo más llamativo es el interés por adquirir productos retro: ropa, accesorios, música, muebles y automóviles, por destacar algunos de una lista larguísima. Y es que en esta búsqueda se da un fenómeno interesante nunca antes visto en la mercadotecnia: comprar productos viejitos para sentirnos jóvenes.”<sup>9</sup>
- **Intereses:** El consumidor al cual nos dirigimos busca elegancia y armonía mediante el minimalismo<sup>10</sup> y las referencias a la naturaleza<sup>11</sup> de los paisajes nórdicos que caracterizan este estilo de muebles. Adicionalmente, prioriza la exclusividad<sup>12</sup> en los objetos que lo rodean y lo representan ante su círculo social.
- **Grupos de pertenencia:** En este segmento, la pertenencia juega un rol fundamental, ya que se trata de objetos de diseño que conllevan un peso simbólico y de status. La percepción de otros le asigna una valoración –positiva o negativa– al producto que influye en gran medida a la hora de comprar.
- **Grupos de referencia:** Los grupos de referencia son un factor significativo en lo relacionado con la decoración y el estilo de vida. Hay

---

<sup>8,9</sup> Betech Rophie, Emilio. 5 nichos de alto crecimiento. SoyEntrepreneur.com [en línea] 5 de junio de 2008 <http://www.soyentrepreneur.com/5-nichos-de-alto-crecimiento.html> [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

<sup>10</sup> Ver Anexo 1: Investigación de mercado, página 52

<sup>11</sup> Tendencias de diseño en el sector del mueble: El mercado y el consumo de los ‘90s y primeros años del sXXI. AIDIMA Instituto Tecnológico. Mueble, madera, embalaje y afines. [en línea] [http://www.clustermadeira.com/pdf/Dise%C3%B1o\\_01.pdf](http://www.clustermadeira.com/pdf/Dise%C3%B1o_01.pdf) [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

<sup>12</sup> Ver Anexo 1: de Investigación de mercado, página 43



un gran número de exponentes<sup>13</sup> a los que se puede acudir a la hora de buscar inspiración u orientación, como los bloggers, periodistas y fotógrafos de decoración. Algunos de estos obran desde su propio gusto personal, otros de acuerdo a los intereses de sus sponsors.



---

<sup>13</sup> Delgado Herrera, Olga. El grupo de referencia y su influencia en el comportamiento del consumidor. Saberes: Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales. Volumen 4, año 2006 [en línea] <http://www.uax.es/publicacion/el-grupo-de-referencia-y-su-influencia-en-el-comportamiento-del-consumidor.pdf> [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

## Comportamiento del segmento<sup>14</sup>

A la hora de analizar el comportamiento del segmento de mercado objetivo, hay que comenzar estableciendo que el consumidor potencial de Mövian es el consumidor final; se trata de un negocio B2C (Business-To-Consumer).

La configuración del proceso de compra también está definida por el canal, en este caso, al eCommerce. En el caso de los muebles, particularmente en lo referido a la compra de muebles por Internet, el proceso de compra puede ocurrir de dos formas: por un lado, la secuencia lineal tradicional que comienza con el reconocimiento de la necesidad, seguida por la búsqueda de información y la evaluación de alternativas. Según la investigación de mercados<sup>15</sup> realizada, el 59% de los encuestados investiga en Internet antes de comprar un mueble, el 57% conoció marcas de muebles gracias a Facebook y el 24% mediante Instagram. Además, el 67% asegura que las recomendaciones de amigos juegan un rol importante en la búsqueda de información previa a la compra.

Por otro lado, gracias a Internet –con sus buscadores, cookies, publicidad no invasiva y altamente segmentada<sup>16</sup>– el proceso puede darse con ciertas alteraciones en su orden. Por ejemplo, una persona podría estar navegando en un sitio al azar, no necesariamente vinculado a la decoración, cuando se encuentra con un aviso de un sillón en uno de los márgenes. La foto del producto capta su atención y puede generar un reconocimiento condicionado de la necesidad mientras que representa, simultáneamente, información –tan solo a un clic<sup>17</sup> de distancia– y una alternativa para evaluar.

En otras palabras, gracias al eCommerce, las fases de reconocimiento e investigación previa a la compra pueden estar invertidas y, además, la búsqueda y análisis de alternativas se presentan con una velocidad

---

<sup>14</sup> Ver Anexo 19: Comportamiento del segmento. Página 218

<sup>15</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 45

<sup>16</sup> Ver Anexo 17.2: Promoción, página 117

<sup>17</sup> Ver Anexo 17.1.: Producto, página 85

exponencialmente mayor a la que requiere un proceso de compra clásico, en tiendas físicas y con horarios limitados<sup>18</sup>. Una vez recolectada las alternativas disponibles, el usuario suele solicitar más información sobre los muebles, como el tamaño, material, garantía, información de envío y formas de pago para descartar opciones y tomar la decisión final.

En lo referido al tipo de compra, existen –a grandes rasgos– cuatro tipos de compras según el comportamiento de consumidor. En este caso se trata de compras complejas y racionales por el costo económico, la vida útil y el tiempo que conlleva la búsqueda previa. En compras de estas características “el consumidor se implica, se asegura, se informa de las características del producto. Su decisión se basa en el conocimiento. Sucede en productos de alto valor, de compra poco frecuente o de alta tecnología.”<sup>19</sup>

Adicionalmente, los patrones de comportamiento en estos casos están sujetos a una serie de determinantes y fenómenos asociados con las variables blandas que se tuvieron en cuenta en el proceso de identificación del segmento objetivo.

Como se detalló en el apartado de segmentación<sup>20</sup>, los factores culturales y sociales –como ser, los grupos de referencia y pertenencia y el estatus que conlleva la compra de un mueble de diseño– tienen un peso importante en el proceso de decisión de compra del segmento. En el proceso de influencia social y cultural también intervienen aspectos psicológicos y motivacionales, como la emulación y el orgullo. Además, se pueden identificar dos estratos de la pirámide de Maslow: las necesidades sociales y de estima<sup>21</sup>.

Los factores personales, como la edad y la etapa en el ciclo de vida del consumidor, intervienen en la elección de un tipo de producto sobre otro –

---

<sup>18</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138

<sup>19</sup> Tipos de compras según el comportamiento del consumidor. La decisión de compra del consumidor [en línea] Página 14. McGraw-Hill [en línea] <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448176081.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>20</sup> Ver Anexo 15: Segmentación, página 74

<sup>21</sup> Tipos de compras según el comportamiento del consumidor. La decisión de compra del consumidor [en línea] Página 13. McGraw-Hill [en línea] <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448176081.pdf> [Consulta: 20 de octubre de 2014]

un sillón de un cuerpo sobre uno de tres cuerpos o viceversa– o en la inclinación hacia un estampado simple o uno más complejo. Por la edad del segmento objetivo, que abarca desde los 20 hasta los 35 años, el consumidor potencial de Mövian puede atravesar una de las siguientes tres etapas del ciclo de vida familiar:

- *Solteros jóvenes: pueden vivir solos, con sus familias o con amigos, o pueden cohabitar con socios, lo que se traduce a un amplio intervalo de ingreso gastado en mobiliario, renta, alimentación y otros gastos vitales. A pesar de que los ingresos tienden a ser relativamente bajos, estos consumidores por lo general no tienen muchas obligaciones económicas y no sienten la necesidad de ahorrar para su futuro o su retiro. Muchos gastan todo lo que ganan en automóviles, mobiliario para sus primeras residencias, modas, recreación.*
- *Recién casados: Los recién casados sin hijos logran una mejoría económica, en comparación con la que tenían cuando eran solteros, ya que frecuentemente cuentan con dos ingresos disponibles para gastar en un solo hogar.... Tienen la tasa más elevada de compras de bienes duraderos (muebles y aparatos electrodomésticos) y son más susceptibles a la publicidad.*
- *Nido lleno 1: Con la llegada del primer bebé, los padres empiezan a cambiar sus papeles en la familia.... En esta etapa, es probable que las familias se muden a sus primeros hogares, compren mobiliario y equipo para el bebé, adquieran una lavadora y una secadora y artículos de mantenimiento del hogar.<sup>22</sup>*

En productos como los muebles de diseño, cuyo segmento objetivo es joven e independiente, el iniciador y decisor de la compra es, generalmente, también el comprador y el usuario<sup>23</sup>. Cuando se trata de parejas en concubinato, los roles pueden estar repartidos o compartidos, pero al tratarse de una compra compleja –concepto que se ampliará a continuación– la decisión final suele contar con la aprobación de ambos<sup>24</sup> o con ciertas

---

<sup>22</sup> Blackwell, Roger D., Miniard, Paul W. Y Engel James F. y Guercio Traver, Carol (2002). *Comportamiento del consumidor (Novena edición)* (p. 370). México: Cengage Learning. ISBN; 978-970-686-187-0

<sup>23</sup> Blackwell, Roger D., Miniard, Paul W. Y Engel James F. y Guercio Traver, Carol (2002). *Comportamiento del consumidor (Novena edición)* (p. 365). México: Cengage Learning. ISBN; 978-970-686-187-0

<sup>24</sup> Blackwell, Roger D., Miniard, Paul W. Y Engel James F. y Guercio Traver, Carol (2002). *Comportamiento del consumidor (Novena edición)* (p. 368). México: Cengage Learning. ISBN; 978-970-686-187-0

concesiones. En el caso de los productos de Mövian, un ejemplo que podría surgir sería que uno de los dos elija el diseño de la estructura y el otro decida cuál será el estampado.



## Posicionamiento<sup>25</sup>

Para realizar un análisis eficiente sobre el posicionamiento de la marca Mövian, se procedió a explorar las características más relevantes que los consumidores tienen en cuenta a la hora de pensar en un mueble de diseño. El nombre de la marca surge a raíz de la investigación del entorno, inundada de inspiraciones nórdicas<sup>26</sup>, y la investigación de mercados que refleja la preferencia por diseños escandinavos.<sup>27</sup>

Los dos factores revelados en el análisis: calidad y exclusividad, ayudaron a la marca a planificar su estrategia de posicionamiento. Son los elegidos por los consumidores como importantes a la hora de elegir un mueble de diseño.

La calidad, como dimensión para el posicionamiento, ha sido considerada en base a ciertas cualidades que representan para Mövian garantía de la misma: comodidad en el uso, suavidad de las telas, terminaciones de la madera y durabilidad en relación al precio de los productos. Estos atributos fueron extraídos de la investigación de mercados, por lo que el análisis se realiza a partir de las percepciones en la oferta de valor influidas mayormente por la inferencia precio-calidad. Los consumidores atribuyen la calidad a los distintos precios de los productos.

Es por ello que la marca con precios más elevados<sup>28</sup>, se distingue como la mejor posicionada en relación a la calidad.

Resulta casi obvio pensar que la influencia de la comodidad en la elección total es fuerte. Sin embargo, los niveles de exigencia de los encuestados varían desde niveles neutrales a altos. Este resultado evidencia la influencia de otros factores como el diseño antes que la comodidad del mueble en sí.

---

<sup>25</sup> Ver Anexo 16: Posicionamiento. Página 77

<sup>26</sup> Ver apartado de Oportunidad en la página 2 de la primera parte

<sup>27</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 52

<sup>28</sup> Ver Anexo 17.4: Precio, página 152

Esto da pie a evaluar la otra dimensión importante a la hora de describir las características primordiales del posicionamiento de Mövian. Como no basta con demostrar calidad de producto, la marca ha puesto foco en la exclusividad de los diseños de los géneros textiles y la innovación del canal de comercialización online.

La investigación ha demostrado variados resultados en cuanto a la exclusividad que no permiten focalizarse solamente en ese atributo sin ofrecer otros atributos que aumenten el valor. Más allá de la apuesta por telas exclusivas, que representan una ventaja competitiva y evitarán que los competidores imiten el posicionamiento en el corto plazo, Mövian elige canales virtuales para su comercialización.

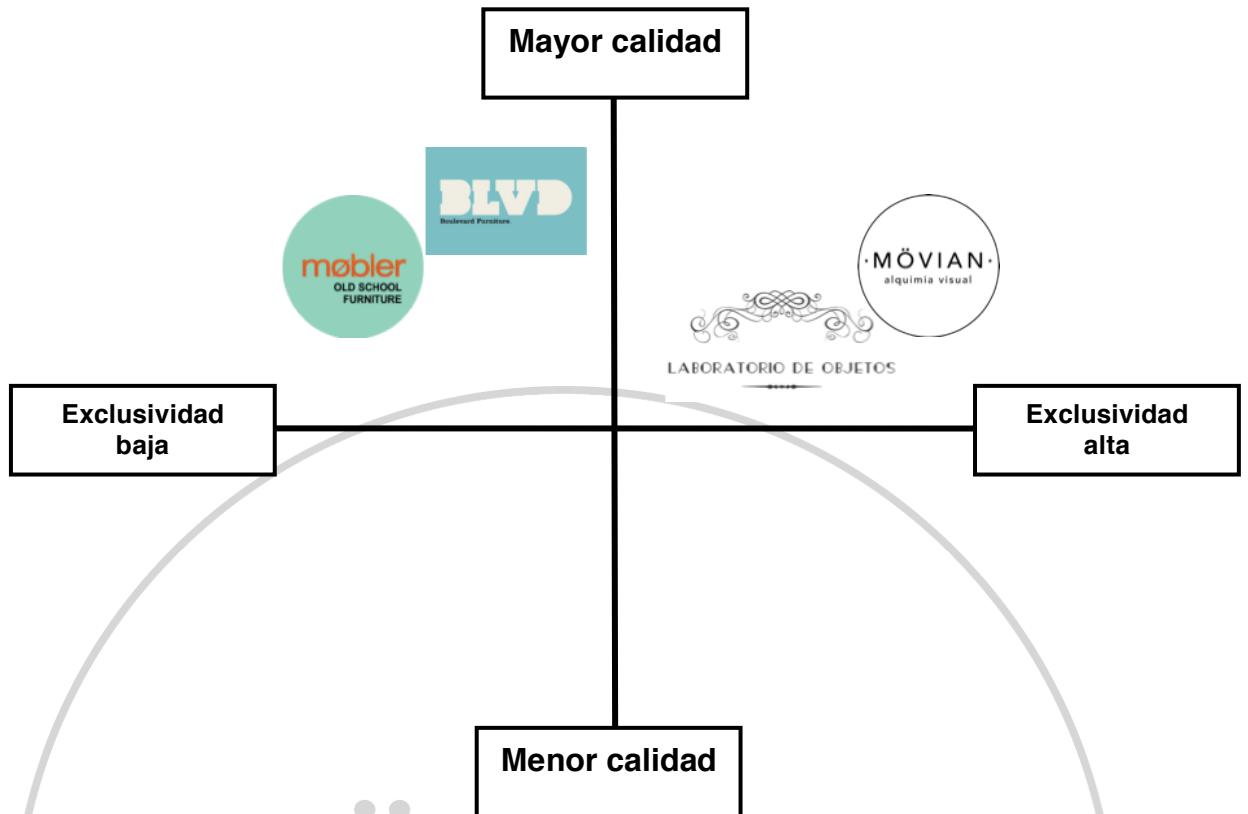
Por ello, para incrementar el poder diferencial de la estrategia de posicionamiento, el canal de comercialización electrónico será la otra variable de producto aumentado y estará acompañada de la correspondiente comunicación y feedback constante con los consumidores.

La estrategia de posicionamiento será basada en los atributos exclusivos y únicos de los muebles de diseño y su calidad, fortaleciendo la imagen diferencial de Mövian en la mente del consumidor.

### **Mapa de posicionamiento**

Las marcas que forman parte de éste análisis a través de un mapa de posicionamiento, fueron valoradas de acuerdo a las dos características relevantes para los consumidores encuestados: calidad y exclusividad.

Los competidores directos tenidos en cuenta para el análisis del mapa de posicionamiento son Boulevard Furniture, Laboratorio de objetos y Mobler:



Si bien existen muchos oferentes de productos similares a los de nuestra empresa, son pocas las marcas que han podido identificar el segmento atractivo y posicionarse con un alto valor de exclusividad. Es decir, el atributo de exclusividad no se encuentra explotado por parte de estas empresas.

Debido a esta situación de oportunidad que se presenta en el mercado, Mövian ha decidido iniciar sus acciones de marketing orientadas a lograr un posicionamiento competitivo a cargo de la fabricación de géneros textiles exclusivos.



## Mix de Marketing<sup>29</sup>

### Producto<sup>30</sup>

Mövlan comercializará muebles de diseño escandinavo con diseños textiles exclusivos. Específicamente, se limitará –en una primera instancia, al menos– a las sillas, banquetas y sillones de uno, dos y tres cuerpos, lo que se conoce como “muebles de asiento”. Serán muebles con madera a la vista y tapizados ricos en color y suaves en textura, atributos que hacen a una mayor calidad percibida. Los diseños de las estructuras serán homogéneos, conformando líneas de producto acotadas pero con gran diversidad en las variantes textiles.

Funcionalidad y diseño se toman de la mano para crear el estilo escandinavo o nórdico, que se difundió a la largo del mundo, llegando a Argentina hace un tiempo con diferentes variaciones como telas y colores. De esta manera, los compradores o usuarios desean el logro de una meta aspiracional ligada a la satisfacción psicológica de comprar un mueble de diseño europeo. Como hemos mencionado en esta investigación, las personas buscan expresarse o mostrarse a través de sus compras y ésta expresión no es ajena en materia de mobiliario<sup>31</sup>.

La mezcla de Mövlan tiene una amplitud de tres líneas de productos: sillas, sillones y banquetas.

La primera, sillas de madera y tela retro estilo escandinavo, posee una profundidad de 3 productos: silla A, B y C

La segunda línea de sillones está compuesta por tres modelos: sillón de uno, dos y tres cuerpos.

Finalmente, la tercera y última línea de la marca cuenta con dos modelos de banquetas: A y B.

La longitud total de la mezcla está sujeta a las variaciones de cada producto en materia de teñido de la madera y género textil elegido de la

---

<sup>29</sup> Ver Anexo 17: Mix de Marketing. Página 85

<sup>30</sup> Ver Anexo 17.1: Producto. Página 185

<sup>31</sup> Ver Anexo 13: Influencia y relación psicológica de los muebles y la vivienda con la habitabilidad, página 48 (Anexos Primera Parte)

cartera de telas disponible de la empresa. Sin embargo, al contar con un servicio de encargo y personalización de muebles, la longitud es variable.

En cuanto a la consistencia, los productos se encuentran altamente ligados. Los procesos productivos son similares debido a que las estructuras de los muebles descritos son manufacturadas con las mismas materias primas y maquinarias. Los router tipo CNC y torno con los que cuenta Mövian en su taller –compartido con la empresa madre Arditec– facilitan estos procesos. A través del uso de tecnología de punta, un software recibe los planos de las estructuras internas de pino y facilita la automatización en las tres líneas de productos. En cuanto a los procesos de estampado y tapicería, los mismos son tercerizados: se envían los diseños textiles a una compañía que provee servicios de serigrafía en gran formato<sup>32</sup> y se entregan las estructuras terminadas y las telas estampadas al tapicero<sup>33</sup>. En el caso de las estampas personalizadas por color, el método de estampado es sublimación. Finalmente, el packaging resulta similar para las tres líneas. La materia principal es la madera de pino. Se compra en placas de distintas medidas y se utiliza para las estructuras no visibles de los muebles. Al utilizar placas de densidad estándar, el espesor permite mayor resistencia y por ende, mayor calidad de terminación de las sillas, sillones y banquetas.

Para las tres líneas de productos se necesitan, a su vez, tirantes de madera de pino torneados. Este material, de color claro y altamente maleable, se utiliza para las piezas visibles de los productos, es decir: patas y respaldos (de madera y no tapizados).

A su vez, las telas ocupan el segundo lugar entre las materias primas. Los géneros lisos en gabardina se comprarán al proveedor Telas Mary<sup>34</sup>. La metodología de estampado por serigrafía y sublimación permite ofrecer un mismo diseño en distintos colores pero limita la cantidad de colores por

---

<sup>32</sup> Breakdown Serigrafía: <https://www.facebook.com/cenizas.serigrafia>

<sup>33</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Relación con los proveedores, página 35 (Anexos Primera Parte)

<sup>34</sup> Telas Mary: <http://www.telasmary.com/>

diseño. El servicio será tercerizado. Los diseños son entregados en formato digital junto con el rollo de gabardina lisa a estampar.

Los géneros textiles están inspirados en una variante más colorida del diseño escandinavo. Como todo movimiento, sufre alteraciones y el mercado argentino ha adoptado una versión alternativa a la original que mezcla los géneros retro de los años 60 con las estructuras en nórdicas en cuestión.

### Catálogo de productos

<p>Línea de producto: banquetas</p>			
<p>Línea de producto: sillas</p>			
<p>Línea de producto: sillones</p>			

## Catálogo de telas



- Al contar con una empresa madre que respalda el proyecto, muchas normativas ya se encuentran en funcionamiento y la obtención de procesos de mayor precisión y calidad es una tarea más fácil.

En lo que respecta al etiquetado, al tratarse de mobiliario, no se cuenta con una etiqueta adosada al producto, sino más bien con una móvil de contenido descriptivo en cuanto a la marca.

En primera instancia, para elegir el nombre, se tuvieron en cuenta: el origen del estilo escandinavo –ya éste que fue el más elegido por los encuestados, con el 52%<sup>35</sup> de los votos– y a la competencia. El logotipo planteado presenta una fuerte asociación con el estilo escandinavo pero excluye el giro ecléctico, creativo e inesperado que tendrán los productos de Mövian gracias a sus tapizados exclusivos, llenos de color y combinaciones inesperadas<sup>36</sup>. la capitalización, etc

En cuanto al isologotipo, se buscó un diseño que contenga a la marca sin sobrecargarla o restarle liviandad. La asociación que se busca generar

<sup>35</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercados, página 52

<sup>36</sup> Ver Ventaja competitiva, Página 4

con el círculo contenedor es la de un hogar, un ambiente completo, cálido y armónico: La garantía de los productos Mövian corresponde al plazo de 6 meses y se extiende a fallas productivas, tanto de carpintería como textiles, que se identifiquen como tales. Es necesario contar con un sistema de garantía debido a que la comercialización online genera inseguridades de calidad en los consumidores. La mejor forma de combatir los prejuicios sobre la compra electrónica es asegurando la garantía de los productos de la empresa.

Mövian decide contar con un servicio adicional de personalización de muebles. Más precisamente, de los géneros textiles y las estructuras de madera. A su vez, la investigación revela que el 100% de los encuestados<sup>37</sup> utilizan Facebook. Este nivel de participación en la red social no puede ser dejado de lado y se plantea, como servicio de apoyo adicional, una propuesta de intercambio de experiencias y fotos de los muebles adquiridos por parte los consumidores. Se creará una plataforma de *reviews* en la red social para mantener un feedback constante.

### **Promoción<sup>38</sup>**

#### **Acciones de prelanzamiento**

Previo al lanzamiento oficial de la marca y su tienda virtual, se realizarán dos acciones de prelanzamiento para generar anticipación que lleve a un tráfico inicial cuando el sitio de Mövian comience a funcionar: realizará un evento para prensa y personajes influyentes en el ambiente de la decoración de interiores, con un total de 250 invitados en el restaurant de comida nórdica Ølsen<sup>39</sup> y se realizará por única vez publicidad impresas en La Nación, Living y OhLalá.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 41

<sup>38</sup> Ver Anexo 17.2: Promoción. Página 117

<sup>39</sup> Ølsen en Guía Óleo: <http://www.guiaoleo.com.ar/restaurantes/Olsen-7> [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

<sup>40</sup> Ver Anexo 17.2: Promoción, página 117

Acción	Concepto	Precio unitario	Cantidad	Subtotal
Evento prelanzamiento 15 de dic de 2014	Olsen (salón y camareros)	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00
	Flete	\$ 440,00	2	\$ 880,00
	Catering y bebida	\$ 220,00	250	\$ 55.000,00
La Nación Revista (domingos 14 y 21 de dic)	Anuncio PNT MR6x12	\$218.400,00	2	\$436.800,00
Revista Espacio Living dic	Asociación de marca MR6x6	\$140.700,00	1	\$140.700,00
Revista OhLaLá dic	Sponsoreo MR6x4	\$260.100,00	1	\$260.100,00
<b>Total</b>				<b>\$905.480,00</b>

## Plan de comunicaciones

La comunicación de Mövian, la nueva marca de la empresa Arditec, se hará principalmente a través de medios digitales. La investigación señaló que las redes sociales y las revistas son las fuentes que más conocimiento generan más allá de las recomendaciones y los locales a la calle, que no forman parte del plan de comunicaciones. Además, los relevamientos arrojaron que el 88%<sup>41</sup> de los consumidores que integran el segmento objetivo busca muebles en Internet y el 59% consulta “siempre” la web antes de realizar una compra, ya sea online u offline.

### Sitio web (Tienda Nube)

Si bien la tienda online de una marca compone el aspecto de plaza o distribución, en el caso de Mövian –que comercializará sus productos únicamente online– también actúa como la principal vidriera.

El sitio de la marca se desarrollará en Tienda Nube<sup>42</sup> pero contará con su propio dominio: [www.movian.com.ar](http://www.movian.com.ar). Dentro de los planes que ofrece Tienda Nube, se optó por el de “Tienda Online con Herramientas de Marketing”, que tiene un costo de AR\$200 por mes e incluye “diferentes herramientas que ayudarán a captar nuevos clientes”<sup>43</sup>

El objetivo de las acciones que se detallan a continuación es captar el mayor tráfico posible para el sitio, ya que éste debe competir contra las vidrieras de las tiendas físicas, que fueron la vía por la cual el 47%<sup>44</sup> de los consumidores potenciales encuestados conocieron a la competencia.

<sup>41</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercados, página 42

<sup>42</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138

<sup>43</sup> Precios. Tienda Nube [en línea] [www.tiendanube.com](http://www.tiendanube.com) [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>44</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercado, página 48



## Google AdWords

Se contratará una campaña del tipo Red de Búsqueda con selección de Display, que muestra sus anuncios de manera selectiva en la Red de Display, y las pujas son automáticas. Este tipo de campaña permite: incluir imágenes en los avisos, segmentar por ubicación geográfica y acotar según idioma de los sitios en los que figurarán los anuncios.

Con la ayuda de un asesor de AdWords Argentina, se creará la lista de palabras que “deberían coincidir con los términos que los clientes potenciales usarían para buscar sus productos o servicios.”<sup>45</sup> Se destinará un presupuesto máximo de AR\$20 por día, que será administrado según la opción de Puja automática. Se estima que el Costo Por Click promedio será de AR\$0,40<sup>46</sup>, por lo que el sitio de Mövian debería recibir al menos 50 visitas diarias provenientes de anuncios de AdWords.

Esta campaña se mantendrá constante para crear imagen de marca y un tráfico intensivo y constante en el sitio.

---

<sup>45</sup> Cómo crear la mejor lista de palabras clave. Ayuda de AdWords [en línea] <https://support.google.com/adwords/answer/2453981?hl=es> [Consulta:20 de octubre de 2014]

<sup>46</sup> Dato provisto por la asesora de Google AdWords por vía telefónica: 0800-222-4664

## Página en Facebook

Se creará una página de Facebook para Mövian, desde donde se dará a conocer la marca y sus productos. Esta acción no tiene costo alguno.

Es fundamental que haya recordatorios periódicos de la existencia de la tienda online<sup>47</sup> y sus beneficios. Esta vía se mantendrá activa a lo largo de todo el ciclo de vida de la marca, dado que su canal de ventas es digital y sus formas de comunicación con los consumidores también deben serlo, ya que se ha demostrado que utilizan las redes sociales para conocer nuevas marcas y productos.<sup>48</sup>

## Facebook Ads

En Facebook, se crearán dos campañas paralelas que permanecerán activas durante el primer año de la marca. . Por un lado, se contratarán avisos del tipo “Clics en el sitio web”<sup>49</sup> (*Clicks to website* en inglés), con un presupuesto máximo por día de AR\$50. Simultáneamente, se pondrá en marcha la publicación de anuncios del tipo “Me gusta en la página”, cuyo objetivo es incrementar el público y consolidar la marca<sup>50</sup>. Esta campaña contará con un presupuesto de AR\$30.

El monto destinado a estos anuncios es menor al de la campaña de “Clics en sitio web” dado que el objetivo principal de la comunicación es guiar a los usuarios al sitio web de Mövian, donde opera la tienda online<sup>51</sup>. Si bien la vidriera de la tienda estará integrada en la Fanpage de Facebook y sincronizada con la base de datos de Tienda Nube, conviene dirigir a los clientes al sitio externo, tanto por motivos de medición de tráfico y conversión como por una cuestión de imagen.

---

<sup>47</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138

<sup>48</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercado, página 48

<sup>49</sup> Anuncios en Facebook. “Clics en el sitio web” [en línea]

[https://www.facebook.com/ads/create/?campaign\\_id=433405496710037&placement=bkmk\\_adcr&extra\\_1=campaign](https://www.facebook.com/ads/create/?campaign_id=433405496710037&placement=bkmk_adcr&extra_1=campaign) [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>50</sup> Anuncios en Facebook. “Me gusta en la página” [en línea]

[https://www.facebook.com/ads/create/?campaign\\_id=433405496710037&placement=bkmk\\_adcr&extra\\_1=campaign](https://www.facebook.com/ads/create/?campaign_id=433405496710037&placement=bkmk_adcr&extra_1=campaign) [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>51</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza página 138



## Hausen Frohlich

Hausen Frohlich es un sitio que actúa como si fuera una vidriera de una tienda de departamento de decoración. En palabras de sus creadores, son “una tienda online que trabaja en conjunto con marcas internacionales y estudios de diseño y arquitectura para acercarte una selección de productos innovadores, atractivos y funcionales”<sup>52</sup>.

El costo por figurar en esta vidriera virtual es de AR\$200 por mes.

## Revistas online

Según los relevamientos realizados, el 31%<sup>53</sup> de los consumidores conocieron marcas de muebles mediante revistas. Por este motivo, se pautará en los sitios web de dos revistas: OhLalá y Espacio Living.

		cpm	Impresiones	CTR	Clics	Costo total por día	Costo total por mes	Costo total por año
OhLalá	página interior: casa	\$137	1.000	3%	30	137	\$4.110	\$12.330
Revista Living	home page	\$111	1.500	1,5%	22,5	166,5	\$4.995	\$14.985

## Instagram y Pinterest

La investigación cuantitativa de mercados arrojó que el 24%<sup>54</sup> de los consumidores que integran el segmento objetivo conoció marcas de muebles vía Instagram.

En esta plataforma se publicarán periódicamente fotos de productos de la marca, información de contacto, vínculos a la tienda online y a Facebook. El objetivo es generar una relación con los consumidores, exhibir los productos en un medio de uso cotidiano e intensivo, afianzar la imagen y generar recordación de marca.

<sup>52</sup> Hausen Frohlich, Acerca de: <http://www.hausen.com.ar/acerca.html> [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>53</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercados, página 48

<sup>54</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercados, página 48

Además, se creará una cuenta para la marca en Pinterest y un tablero (*board* en inglés) para mostrar el catálogo vigente de productos.

## Mailing

Se utilizará Mailchimp<sup>55</sup> para realizar campañas de mailing cada vez que se actualice el catálogo de productos, se lance una promoción o se desee generar tráfico adicional en la tienda. Este servicio es gratuito para campañas de hasta 2000 direcciones.

## Resumen de gastos en comunicación:

A grandes rasgos, habrá tres momentos de intensificación de las acciones de comunicación: en el prelanzamiento, en el lanzamiento y en el tercer año de actividad. Esto se debe a que en ese momento se estima una desaceleración en las ventas y se busca evitar eso apoyándose y potenciando la recompra, mientras se mantienen constantes las campañas permanentes que atraen nuevos clientes.

Concepto	Unidades (Meses)	Costo por unidad	Costo total	Momento 0	Inflación del 10% interanual				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acciones de Prelanzamiento	(ver Anexo 18.6.1)			\$905.480	-	-	-	-	-
Sitio Web (Tienda Nube)	60	\$200	\$2.400	-	\$2.400	\$2.640	\$2.904	\$3.194	\$3.514
Google AdWords	12	\$600	\$7.200	-	\$7.200	\$7.920	\$8.712	\$9.583	\$10.542
Página de Facebook	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Facebook Ads	12	\$2.400	\$28.800	-	\$28.800	\$31.680	\$34.848	\$38.333	\$42.166
Hausen Frohlich	12	\$200	\$2.400	-	\$2.400	*	*	*	*
Banner en OhLalá!	3	\$4.110	\$12.330	-	\$12.330	\$13.563	\$59.677	\$16.411	\$18.052
Banner en Espacio Living	3	\$4.995	\$14.985	-	\$14.985	\$16.484	\$18.132	\$19.945	\$21.940
Instagram y Pinterest	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mailing	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 905.480</b>	<b>\$ 68.115</b>	<b>\$ 72.287</b>	<b>\$ 124.273</b>	<b>\$ 87.467</b>	<b>\$ 96.213</b>

\*: Sujeto a resultados obtenidos en el primer año.

Los valores fueron estimados utilizando una inflación interanual constante del 10%<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Pricing: Entrepreneur <http://mailchimp.com/pricing/entrepreneur/> [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>56</sup> Para el Indec, la inflación anual de 2013 fue de 10,9%. iEco de Clarín [en línea] 15 de enero de 2014 [http://www.ieco.clarin.com/indec-inflacion-moreno-precios\\_0\\_1066693721.html](http://www.ieco.clarin.com/indec-inflacion-moreno-precios_0_1066693721.html) [Consulta: 20 de octubre de 2014]

## Plaza<sup>57</sup>

### Definición del canal

Para definir y configurar la distribución de la marca, se tomaron en consideración las conclusiones extraídas de la investigación de mercados, que reflejaron un alto grado de aceptación del canal virtual. El 88%<sup>58</sup> de los encuestados actualmente busca muebles en Internet, el 86%<sup>59</sup> ya compra por Internet y el 86%<sup>60</sup> dijo que estaría dispuesto a comprar un mueble por Internet.

El canal que utilizará Mövian para comercializar sus productos es el de online *retail*, es decir, venta en línea. crecimiento y el nivel de penetración de este formato fueron evaluados en la fase de investigación preliminar<sup>61</sup> y se encontró un contexto prolífero. La empresa se pone a total disposición de los clientes vía mail o Facebook y las experiencias de los otros consumidores<sup>62</sup> están al alcance de cualquier usuario del sitio. Desde el punto de vista de la empresa, este modelo de plaza le permite a la Mövian<sup>63</sup>:

- Reducir los costos de la cadena de suministro al acumular la demanda en un solo sitio
- Reducir el costo de distribución al utilizar los sitios Web en vez de las tiendas físicas
- Reaccionar rápidamente a los gustos y la demanda de los clientes
- Cambiar los precios casi al instante
- Cambiar con rapidez la presentación visual de los artículos
- Evitar los costos de marketing directo de los catálogos y el correo físico

<sup>57</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138

<sup>58</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 42

<sup>59</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 57

<sup>60</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 64

<sup>61</sup> Ver apartado de E-Commerce y redes sociales en el sector de decoración, página 14 (primera parte)

<sup>62</sup> Ver Anexo 17.1: Producto, página 85

<sup>63</sup> Laudon, Kenneth C. y Guercio Traver, Carol (2009). *E-Commerce: negocios, tecnología, sociedad (Cuarta edición)* (p. 557). México: Pearson Educación. ISBN; 978-607-442-049-4

- Aumentar las oportunidades para personalizar y adaptar los productos al gusto del cliente
- Mejorar en forma considerable la información y el conocimiento que se entrega al cliente
- Reducir los costos de transacción de los consumidores en el mercado en general

Concretamente, en comparación con el canal tradicional –que en este caso sería una tienda en alguno de los barrios mencionados en la investigación de mercados<sup>64</sup>, como Palermo o Colegiales– la tienda online permite una reducción significativa de los costos.

### **Características del canal<sup>65</sup>**


La plataforma que se utilizará para poner en funcionamiento el canal virtual es Tienda Nube, que “ofrece un servicio de creación de tiendas virtuales para pequeñas y medianas empresas en América Latina.

De los cuatro planes que ofrece Tienda Nube, se optó por el plan de Tienda Online con Herramientas de Marketing, que tiene un costo de AR\$200.

---

<sup>64</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 42

<sup>65</sup> Ver Anexo 17.3: Plaza, página 138




CARRITO (0)  
[CREAR CUENTA](#) | [INICIAR SESIÓN](#)

---

[INICIO](#)
[PRODUCTOS](#)
[CONTACTO](#)


---

¡BIENVENIDO A MÖVIAN!




•VENDIDO• SILLÓN KELSO

\$4400,00




•VENDIDO• SILLÓN HELMUT

\$3800,00



SILLÓN MINDY

\$3000,00



SILLÓN JACKIE

\$3000,00

## Proceso de compra

Desde el punto de vista del consumidor, el canal será simple, rápido, e intuitivo, ya que contará con la garantía de seguridad que conlleva el certificado de seguridad SSL<sup>66</sup> que está incorporado en todos los sitios y micrositos de Tienda Nube.

En cuanto a medios de pago, se ofrecerán dos alternativas generales – tarjeta o convenir con el vendedor. Todas cuentan con el respaldo de MercadoPago<sup>67</sup> y en algunos casos este sistema ofrece financiación y planes de cuotas sin interés.

Cuando se reciba un pago mediante MercadoPago, el dinero estará disponible en la cuenta bancaria luego de 12 días corridos (desde su

<sup>66</sup> Certificado SSL: sirve para brindar seguridad al visitante de su página web, una manera de decirles a sus clientes que el sitio es auténtico, real y confiable para ingresar datos personales. Las siglas SSL responden a los términos en inglés (Secure Socket Layer), el cual es un protocolo de seguridad que hace que sus datos viajen de manera íntegra y segura, es decir, la transmisión de los datos entre un servidor y usuario web, y en retroalimentación, es totalmente cifrada o encriptada. Fuente: <https://www.certsuperior.com/QueesunCertificadoSSL.aspx> [Consulta: 20 de octubre de 2014]

<sup>67</sup> Ver Apartado E-Commerce y redes sociales en el sector de decoración, página 14 (primera parte)

acreditación en el sistema).<sup>68</sup> Estos plazos de cobro –0 días en el caso de las ventas en efectivo y 12 días para aquellas realizadas vía MercadoPago– le permiten a la empresa cancelar sus obligaciones con los proveedores dentro de los 30 días<sup>69</sup>.

## Logística

La tienda online estará disponible las 24 horas para cualquier usuario de internet, pero, en un principio, las ventas estarán limitadas a los consumidores que habiten en CABA, motivo por el cual la publicidad en Facebook y AdWords estará dirigida a esta región. La logística interna, que se limita a los traslados desde la fábrica hasta lugar de tapizado y viceversa, estará a cargo de Francisco Scarfó y sus empleados, ya que el servicio de tapizado incluye el retiro y envío de los muebles.

Los pedidos serán producidos ad hoc, es decir, se manejará una producción de tipo Just-In-Time, siempre contemplando el plazo máximo de los clientes, que según las encuestas es de una semana para el 41%<sup>70</sup> de los encuestados. Las estructuras de madera serán producidas con anterioridad y en cantidad –ya que el taller de Arditec cuenta con espacio de almacenamiento ocioso– pero el lustre final de la madera, que da el color, y el tapizado serán realizados una vez que se reciba el pedido.

En cuanto a la logística externa, es decir, el traslado de los productos terminados desde la fábrica hasta el consumidor final, ésta no incide sobre la estructura de Mövian ya que estará a cargo de OCA y el pago será efectuado por el comprador. El 76%<sup>71</sup> de los consumidores potenciales consultados no considera que el envío sin costo sea un factor determinante a la hora de comprar.

Adicionalmente, como complemento a la tienda online, se creará un showroom en el sector delantero de la fábrica –una oficina de 15 m<sup>2</sup> que

---

<sup>68</sup> ¿Cuándo tendré mi dinero disponible? Ayuda de MercadoPago [en línea] <http://ayuda.mercadolibre.com.ar/articulo/cobrar-una-venta-a-traves-de-mercadopago-1337029480167-000001223> [Consulta: 1 de noviembre de 2014]

<sup>69</sup> Ver Anexo 18.8: Cashflow, página 207

<sup>70</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 59

<sup>71</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercados, página 59

actualmente no está en uso– con un stock limitado de productos terminados para aquellos clientes que deseen ver los muebles antes de efectuar la compra.

Esto se determinó a raíz de los resultados que arrojó la investigación de mercado ya que, si bien el 33%<sup>72</sup> de los encuestados no cree que ver el producto personalmente tenga una gran importancia, en las entrevistas se destacó este aspecto, sobre todo si se trata de una compra compleja.<sup>73</sup>

Por otro lado, aquellos compradores que no deseen recibir el producto en su domicilio o que excedan el área de cobertura de la tienda online, podrán retirar su compra por el *showroom* una vez efectuado el pago y enviado el aviso de parte de la empresa notificando que el mueble está listo.



---

<sup>72</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 45

<sup>73</sup> Ver Anexo 19: Comportamiento del segmento, página 218



## Precio<sup>74</sup>

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, se procede a planificar una estrategia proactiva de precios basada en las percepciones de valor de los consumidores.

La estrategia de precios general que tendrán los productos de la marca Mövian será una estrategia de precios neutros.

La empresa no utilizará el precio para ganar cuota de mercado sino que se establecerán precios basados en otras herramientas del marketing que resultan más poderosas para la marca: la exclusividad y la calidad.

Para determinar la estrategia propuesta se tomaron en cuenta tres dimensiones que afectan el precio final: los precios de la competencia; los gastos y costos relevantes de la empresa para la nueva unidad de negocios; y los datos obtenidos, vinculados al precio, en la investigación de mercado.

El primer aspecto o dimensión a tener en cuenta es la oferta de la competencia. Como hemos mencionado anteriormente, los competidores<sup>75</sup> directos para el análisis de la estrategia de precios de Mövian son: Boulevard Furniture, Laboratorio de objetos y Mobler. Se exhibe a continuación una tabla informativa con los precios de la competencia:

PRODUCTO	Boulevard	Laboratorio de Objetos	Mobler
Silla	\$3.200	\$1.500	\$1.100
Sillón 1 cuerpo	\$9.600	\$7.800	\$6.650
Sillón 2 cuerpos	\$15.950	\$12.600	\$15.600
Sillón 3 cuerpos	\$18.950	\$16.600	\$19.600
Banqueta	\$2.690	\$1.900	\$2.500

Otra dimensión que se tiene en cuenta a la hora de planificar la estrategia de precios es el porcentaje de costos relevantes y gastos que efectuará Mövian en el proceso productivo y comercialización.

<sup>74</sup> Ver Anexo 17.4: Precio, página 152

<sup>75</sup> Ver Anexo 12: Competencia, página 45 (Anexos primera parte)



La metodología es que se utilizará para este análisis es la de Contribución Marginal donde se utilizan los costos relevantes y no los costos totales de la unidad de negocios. A continuación se muestran los costos relevantes unitarios en pesos para cada línea de producto:

Producto	Costo relevante unitario (\$)
Silla A,B,C	1.247
Sillón 1 cuerpo	2.948
Sillón 2 cuerpos	4.611
Sillón 3 cuerpos	5.511
Banqueta	745

Por último, se tienen en cuenta los datos revelados por la investigación de mercado.

Aproximadamente el 50%<sup>76</sup> del total de los encuestados le dieron una importancia de 4 a la variable precio como influyente en la decisión de compra, siendo 5 el mayor puntaje, por lo que los consumidores deben realmente percibir un valor diferencial para estar dispuestos a pagar más y que el valor económico del producto aumente.

Para analizar el precio en función de la demanda, se ha realizado una pregunta crucial a los encuestados en la cual se proporcionaron distintos rangos de precios para establecer la cantidad de dinero que se dispondrían a pagar por un producto Mövian: para un 29% de los encuestados<sup>77</sup> el rango de precios percibido por un sillón de un cuerpo Mövian es \$5000-5999. El segundo rango, en función de la cantidad de respuestas, corresponde al 25% y escogió \$4000-5000.

### Valor económico

Para estimar el valor económico de un producto Mövian, más precisamente un sillón de un cuerpo que ha sido elegido como el producto con mayor intención de compra de toda la línea, se tomaron dos valores: valor de referencia, correspondiente al producto competitivo más directo: productos de Laboratorio de Objetos, y valor de diferenciación el cual esta compuesto por todos los atributos en comparación con la competencia que los encuestados destacaron como influyentes en la decisión de compra.

<sup>76</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 44

<sup>77</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 54

Las variables que influyen en el valor de diferenciación son la exclusividad, diseño, comodidad, formas de pago y financiamiento, entrega inmediata y ver el producto personalmente (no comprar online).

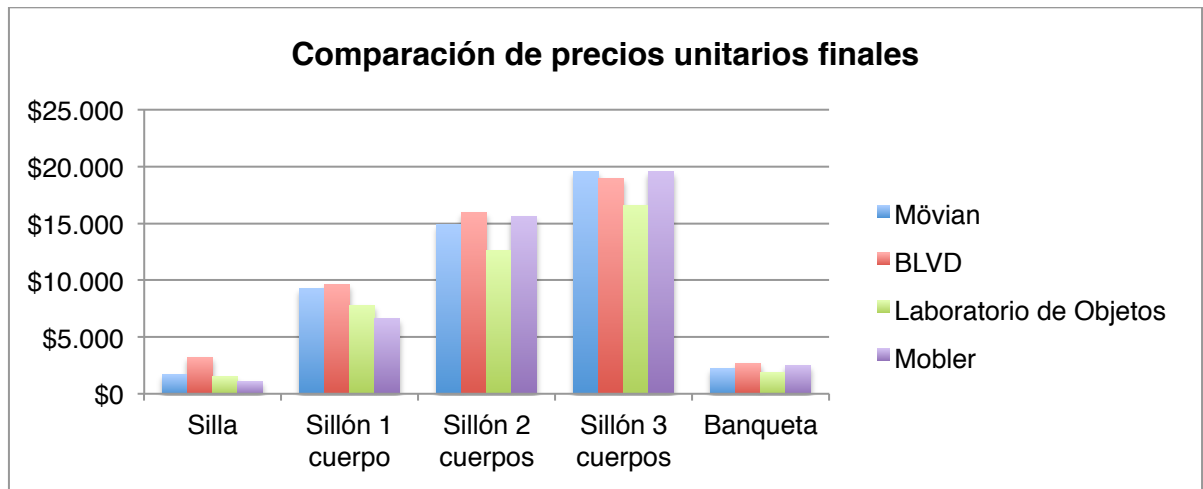
Producto	Valor de referencia	Valor de diferenciación	Valor económico
Silla	\$1.500	\$277,5	\$1.815
Sillón 1 cuerpo	\$7.800	\$1.443	\$9.438
Sillón 2 cuerpos	\$12.600	\$2.331	\$14.931
Sillón 3 cuerpos	\$16.600	\$3.071	\$19.671
Banqueta	\$1.900	\$351,5	\$2.251,5

### Fijación del precio

La fijación del precio estará basada en los tres enfoques anteriores: enfoque de la competencia, enfoque de los costos y enfoque de la demanda. Se asignarán precios que superen los costos pero estén directamente relacionados con la disposición a pagar del consumidor debido a que la fijación de precios se realiza proactivamente en base a los precios del mercado.

Se dispone a continuación una tabla con los precios finales para línea de producto basados en los criterios expuestos previamente.

Producto	Precio final unitario
Silla A	\$1.700
Silla B	\$1.700
Silla C	\$1.700
Sillón 1 cuerpo A	\$9.300
Sillón 2 cuerpos B	\$14.900
Sillón 3 cuerpos C	\$19.600
Banqueta A	\$2.200
Banqueta B	\$2.200



## **Análisis económico y financiero<sup>78</sup>**

### **Ajustes a la demanda potencial primaria<sup>79</sup>**

Antes de comenzar el análisis se aclarará como se llevó a cabo la realización de ajustes en la demanda primaria para luego trabajar sobre un número coherente, que se corresponda con las características del segmento objetivo. Estos ajustes resultaron en una demanda potencial primaria de 37.376 personas.

### **Determinación de la intención de compra<sup>80</sup>**

Una vez delineados los tres escenarios, se estimó cuál será la intención de compra tomando en consideración el filtro de preferencia de estilo –el 52%<sup>81</sup> de la muestra a eligió el escandinavo– y luego el impacto de las campañas de comunicación que se realizarán en los medios revelados por la investigación de mercado<sup>82</sup>. Se aplicó un ajuste por conciencia del 15%.

• En conclusión, la determinación de la intención de compra según cada escenario y el respectivo ajuste se detalla a continuación:

Datos de investigación	Ajuste	Resultado de personas que comprarán E. Pesimista	Resultado de personas que comprarán E. Probable	Resultado de personas que comprarán E. Optimista
<b>Target o demanda primaria: 37.376</b>	-	37.376	37.376	37.376
<b>Ajuste por preferencia: Estilo escandinavo<sup>83</sup></b>	52%	19.435,52	19.435,52	19.435,52
<b>Intención de compra</b>		19,9%	35,2%	45,9%
<b>Total</b>		<b>3.867,67</b>	<b>6.841,30</b>	<b>8.920,90</b>

<sup>78</sup> Ver Anexo 18: Análisis económico-financiero, página 170

<sup>79</sup> Ver Anexo 18.1: Ajustes a la demanda potencial primaria, página 170

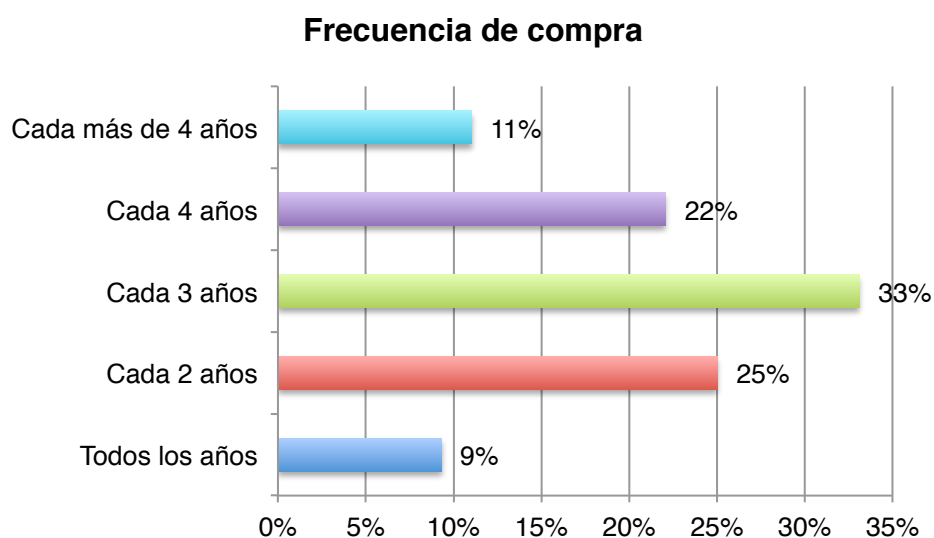
<sup>80</sup> Ver Anexo 18.2: Determinación de la intención de compra, página 172

<sup>81</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercado, página 52

<sup>82</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 48

<sup>83</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 52

## Frecuencia de compra



Se le preguntó a los encuestados cada cuánto compran muebles para calcular la tasa de recompra, que en este caso no necesariamente refiere a reemplazo o sustitución de la primera compra, sino a adición. Los porcentajes mencionados se usarán para calcular los *deltas*<sup>84</sup> de recompra para efectuar las proyecciones de ventas, que en los años posteriores al primero incluirán a clientes que estarán comprando por segunda, tercera o cuarta vez.

## Evolución del mercado<sup>85</sup>

Para realizar el análisis de la evolución del mercado se tiene en cuenta la tasa de crecimiento de la industria. Se espera un crecimiento del 3,5%<sup>86</sup> anual y se estima que el mismo continuará durante los 5 años contemplados.

	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>Escenario Probable</b>	6.841,30	7.080,75	7.328,57	7.585,07	7.850,55
<b>Escenario Optimista</b>	8.920,90	9.233,14	9.556,30	9.890,77	10.236,94
<b>Escenario Pesimista</b>	3.867,67	4.003,04	4.143,14	4.288,15	4.438,24

<sup>84</sup> Ver Anexo 18.4: Proyección de ventas, página 177

<sup>85</sup> Ver Anexo 5.3: Evolución del mercado, página 1876

<sup>86</sup> Informe sobre crecimiento mundial de la industrial del mueble. [En línea] [http://www.inti.gob.ar/prodiseno/boletin/nbDI/pdf/Fasciculo\\_4.pdf](http://www.inti.gob.ar/prodiseno/boletin/nbDI/pdf/Fasciculo_4.pdf) [Consultado el 28 de Octubre de 2014]

## Proyección de ventas<sup>87</sup>

Para realizar la proyección de ventas anuales de Mövian en sus primeros cinco años de actividad se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- el tamaño total del mercado, es decir, la cantidad de personas que comprarían muebles escandinavos (el 52% del segmento objetivo en el momento inicial)
- el crecimiento de dicho mercado, que se estima que será del 3,5% anual, valor que se mantendrá constante en los cinco años
- la porción de dicho mercado que estaría dispuesta a comprar un mueble por Internet, dato extraído de la estimación de la intención de compra. Este valor es el que define las variaciones entre los tres escenarios planteados: probable (un ajuste intermedio), optimista (un ajuste menor a las respuestas de las encuestas) y pesimista (un alto ajuste a las respuestas recolectadas)
- la participación de mercado objetiva de Mövian, contemplando el crecimiento del mercado
- los deltas de recompra, que suman a la nueva demanda de cada ejercicio la porción de aquellos que ya hayan comprado en el primer año y estén reiterando el consumo<sup>88</sup>.

Proyección de ventas en unidades	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tamaño total mercado escandinavo en el segmento (comprarían muebles escandinavos, NO necesariamente por Internet)	<b>19.435,52</b>	<b>20.115,76</b>	<b>20.819,81</b>	<b>21.548,51</b>	<b>22.302,71</b>
<b>Probable</b>	6.841,30	7.080,75	7.328,57	7.585,07	7.850,55
Mövian	137	168	230	285	328
Variación ventas movian interanual		23%	37%	24%	15%
<b>Optimista</b>	8.920,90	9.233,14	9.556,30	9.890,77	10.236,94
Mövian	178	219	300	372	427
Variación ventas movian interanual		23%	37%	24%	15%
<b>Pesimista</b>	3.867,67	4.003,04	4.143,14	4.288,15	4.438,24
Mövian	77	95	130	161	185
Variación ventas movian interanual		23%	37%	24%	15%
Delta de recompra	0	0,09	0,34	0,42	0,56
Participación de mercado	<b>2,00%</b>	<b>2,20%</b>	<b>2,50%</b>	<b>3,00%</b>	<b>3,20%</b>

<sup>87</sup> Ver Anexo 18.4: Proyección de ventas, página 177

<sup>88</sup> Ver Anexo 14: Investigación de mercado, página 57

Una vez obtenida la proyección de ventas anuales en unidades, se dividieron esas ventas entre los cinco tipos de productos que comercializará Mövian. El porcentaje asignado a cada producto fue extraído de las encuestas realizadas, que arrojaron los siguientes resultados:

Producto	% <sup>89</sup>
<b>Banqueta</b>	6%
<b>Silla</b>	6%
<b>Sillón de un cuerpo</b>	41%
<b>Sillón de dos cuerpos</b>	37%
<b>Sillón de tres cuerpos</b>	10%

En la proyección de ventas anuales para los períodos 2015-2019, se refleja tanto un crecimiento del mercado<sup>90</sup> como un aumento de la participación de mercado de Mövian, que refleja el impacto de las acciones de comunicación<sup>91</sup> y el efecto de la difusión entre los integrantes del segmento, las recomendaciones o el “boca en boca”, que representan un 67% de los primeros contactos con una marca, de acuerdo a lo recolectado en las encuestas<sup>92</sup>. A su vez, se detalló en el análisis un desglose de la proyección de ventas mensuales para el primer año (a continuación).

<sup>89</sup> Ver Anexo 14: Investigación de Mercado, página 56

<sup>90</sup> Ver Anexo 18.3: Evolución del mercado, página 176

<sup>91</sup> Ver Anexo 17.2: Promoción, página 117

<sup>92</sup> Ver Anexo 1: Investigación de mercado, página 48

<b>ESCENARIO PROBABLE (unidades)</b>	<b>Meses</b>												<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	<b>8</b>
Silla	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	<b>8</b>
Sillón de un cuerpo	2	2	3	4	5	5	8	7	6	5	5	4	<b>56</b>
Sillón de dos cuerpos	2	4	4	5	6	4	7	5	5	4	3	2	<b>51</b>
Sillón de tres cuerpos	0	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	0	<b>14</b>

<b>ESCENARIO PROBABLE (\$)</b>	<b>Meses</b>												<b>VENTAS (\$ 2015)</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	\$0	\$0	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$0	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$0	<b>\$17.600</b>
Silla	\$0	\$1.700	\$0	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$0	\$1.700	\$1.700	\$0	\$1.700	<b>\$13.600</b>
Sillón de un cuerpo	\$18.600	\$18.600	\$27.900	\$37.200	\$46.500	\$46.500	\$74.400	\$65.100	\$55.800	\$46.500	\$46.500	\$37.200	<b>\$520.800</b>
Sillón de dos cuerpos	\$29.800	\$59.600	\$59.600	\$74.500	\$89.400	\$59.600	\$104.300	\$74.500	\$74.500	\$59.600	\$44.700	\$29.800	<b>\$759.900</b>
Sillón de tres cuerpos	\$0	\$19.600	\$19.600	\$19.600	\$19.600	\$39.200	\$39.200	\$39.200	\$39.200	\$19.600	\$19.600	\$0	<b>\$274.400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$48.400</b>	<b>\$99.500</b>	<b>\$109.300</b>	<b>\$135.200</b>	<b>\$159.400</b>	<b>\$149.200</b>	<b>\$219.600</b>	<b>\$181.000</b>	<b>\$173.400</b>	<b>\$129.600</b>	<b>\$113.000</b>	<b>\$68.700</b>	<b>\$1.586.300</b>

<b>ESCENARIO OPTIMISTA (unidades)</b>	<b>Meses</b>												<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	0	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	2	<b>11</b>
Silla	0	0	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	<b>11</b>
Sillón de un cuerpo	1	4	5	6	6	7	9	8	7	7	8	5	<b>73</b>
Sillón de dos cuerpos	1	3	4	4	5	6	8	7	8	7	7	5	<b>65</b>
Sillón de tres cuerpos	0	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2	1	<b>18</b>

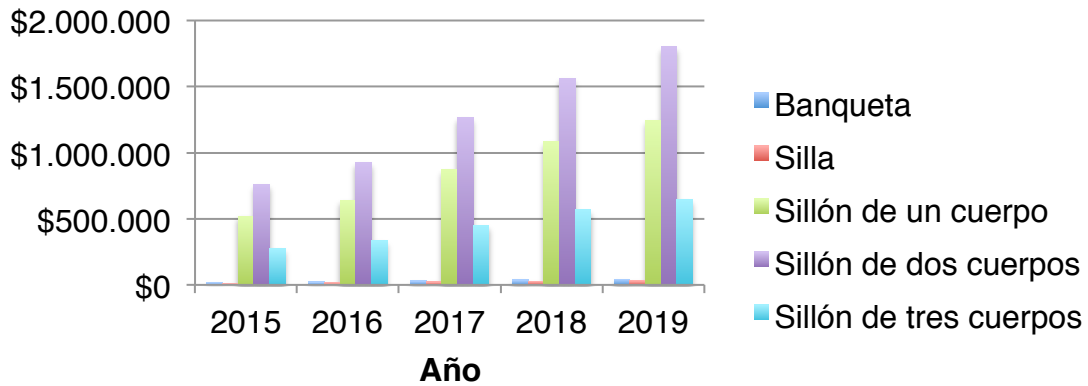


<b>ESCENARIO OPTIMISTA (\$)</b>	<b>Meses</b>												<b>VENTAS (\$) 2015</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	\$0	\$2.200	\$0	\$0	\$2.200	\$2.200	\$4.400	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$2.200	\$4.400	<b>\$24.200</b>
Silla	\$0	\$0	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$3.400	\$3.400	\$1.700	\$0	\$1.700	<b>\$18.700</b>
Sillón de un cuerpo	\$9.300	\$37.200	\$46.500	\$55.800	\$55.800	\$65.100	\$83.700	\$74.400	\$65.100	\$65.100	\$74.400	\$46.500	<b>\$678.900</b>
Sillón de dos cuerpos	\$14.900	\$44.700	\$59.600	\$59.600	\$74.500	\$89.400	\$119.200	\$104.300	\$119.200	\$104.300	\$104.300	\$74.500	<b>\$968.500</b>
Sillón de tres cuerpos	\$0	\$19.600	\$19.600	\$19.600	\$19.600	\$39.200	\$58.800	\$58.800	\$39.200	\$19.600	\$39.200	\$19.600	<b>\$352.800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$24.200</b>	<b>\$103.700</b>	<b>\$127.400</b>	<b>\$136.700</b>	<b>\$153.800</b>	<b>\$197.600</b>	<b>\$267.800</b>	<b>\$243.100</b>	<b>\$229.100</b>	<b>\$192.900</b>	<b>\$220.100</b>	<b>\$146.700</b>	<b>\$2.043.100</b>

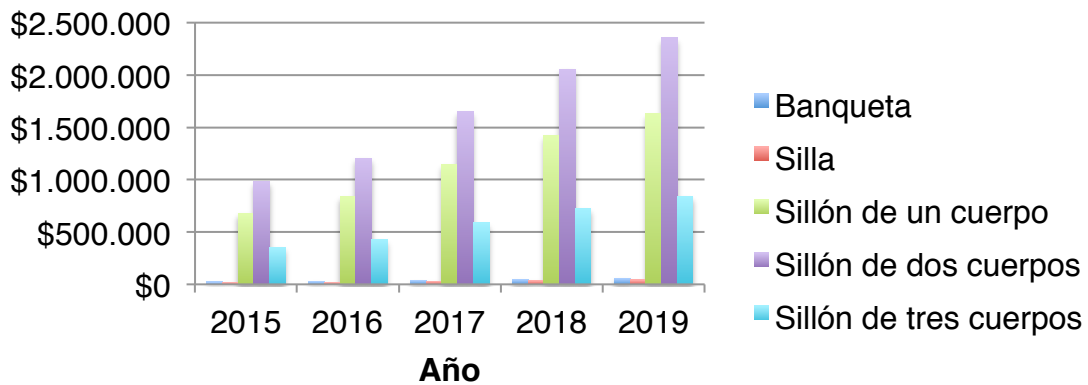
<b>ESCENARIO PESIMISTA (unidades)</b>	<b>Meses</b>												<b>Total</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	<b>5</b>
Silla	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	<b>5</b>
Sillón de un cuerpo	1	2	3	3	3	3	5	3	4	2	2	1	<b>32</b>
Sillón de dos cuerpos	0	0	2	3	3	3	5	4	3	3	2	1	<b>29</b>
Sillón de tres cuerpos	0	0	0	1	0	1	3	1	0	1	0	1	<b>8</b>

<b>ESCENARIO PESIMISTA (\$)</b>	<b>Meses</b>												<b>VENTAS (\$) 2015</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
Banqueta	\$0	\$2.200	\$0	\$0	\$2.200	\$0	\$2.200	\$0	\$2.200	\$0	\$0	\$2.200	<b>\$11.000</b>
Silla	\$0	\$0	\$1.700	\$0	\$0	\$0	\$1.700	\$1.700	\$1.700	\$0	\$1.700	\$0	<b>\$8.500</b>
Sillón de un cuerpo	\$9.300	\$18.600	\$27.900	\$27.900	\$27.900	\$27.900	\$46.500	\$27.900	\$37.200	\$18.600	\$18.600	\$9.300	<b>\$297.600</b>
Sillón de dos cuerpos	\$0	\$0	\$29.800	\$44.700	\$44.700	\$44.700	\$74.500	\$59.600	\$44.700	\$44.700	\$29.800	\$14.900	<b>\$432.100</b>
Sillón de tres cuerpos	\$0	\$0	\$0	\$19.600	\$0	\$19.600	\$58.800	\$19.600	\$0	\$19.600	\$0	\$19.600	<b>\$156.800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.300</b>	<b>\$20.800</b>	<b>\$59.400</b>	<b>\$92.200</b>	<b>\$74.800</b>	<b>\$92.200</b>	<b>\$183.700</b>	<b>\$108.800</b>	<b>\$85.800</b>	<b>\$82.900</b>	<b>\$50.100</b>	<b>\$46.000</b>	<b>\$906.000</b>

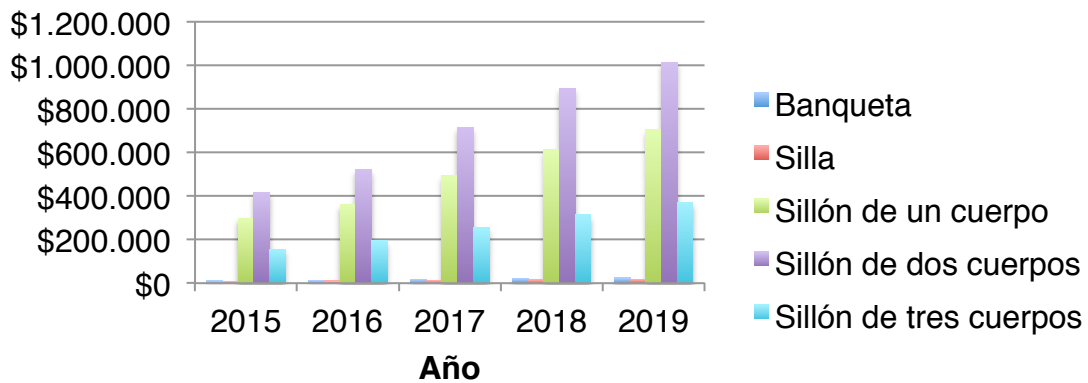
### Proyección de ventas anuales en \$ - Escenario probable



### Proyección de ventas anuales en \$ - Escenario optimista



### Proyección de ventas anuales en \$ - Escenario pesimista



## Costos y gastos<sup>93</sup>

Producto	Costo relevante unitario (\$)
Silla A,B,C	1.247
Sillón 1 cuerpo	2.948
Sillón 2 cuerpos	4.611
Sillón 3 cuerpos	5.511
Banqueta	745

Costos variables anuales	2015	2016	2017	2018	2019
Escenario pesimista	282181	340610,15	466098,1	577244,57	663293,45
Escenario probable	493417	602342,16	824635,1	1021830,45	1176001,36
Escenario optimista	636107	785196,03	1075611	1333757,64	1530952,99

## Costos fijos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Servicios</i>	\$4.753,46	\$5.228,81	\$5.751,69	\$6.326,86	\$6.959,55
<i>Operaciones (alquiler y sueldos)</i>	\$64.880,00	\$71.368,00	\$78.504,80	\$86.355,28	\$94.990,81
<i>Marketing</i>	\$68.115,00	\$72.286,50	\$124.273,05	\$87.466,67	\$96.213,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$137.748,46</b>	<b>\$148.883,31</b>	<b>\$208.529,54</b>	<b>\$180.148,81</b>	<b>\$198.163,69</b>

## Costos de marketing

Concepto	Unidades (Meses)	Costo por unidad	Costo total	Momento 0	Inflación del 10% interanual				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Acciones de Prelanzamiento</i>	(ver tabla Prelanzamiento)			\$905.480	-	-	-	-	-
<i>Sitio Web (Tienda Nube)</i>	60	\$200	\$2.400	-	\$2.400	\$2.640	\$2.904	\$3.194	\$3.514
<i>Google AdWords</i>	12	\$600	\$7.200	-	\$7.200	\$7.920	\$8.712	\$9.583	\$10.542
<i>Página de Facebook</i>	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Facebook Ads</i>	12	\$2.400	\$28.800	-	\$28.800	\$31.680	\$34.848	\$38.333	\$42.166
<i>Hausen Frohlich</i>	12	\$200	\$2.400	-	\$2.400	*	*	*	*
<i>Banner en OhLalá!</i>	3	\$4.110	\$12.330	-	\$12.330	\$13.563	\$59.677	\$16.411	\$18.052
<i>Banner en Espacio Living</i>	3	\$4.995	\$14.985	-	\$14.985	\$16.484	\$18.132	\$19.945	\$21.940
<i>Instagram y Pinterest</i>	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Mailing</i>	60	\$0	\$0	-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 905.480</b>	<b>\$ 68.115</b>	<b>\$ 72.287</b>	<b>\$ 124.273</b>	<b>\$ 87.467</b>	<b>\$ 96.213</b>

<sup>93</sup> Ver Anexo 18.5: Costos y gastos, página 189

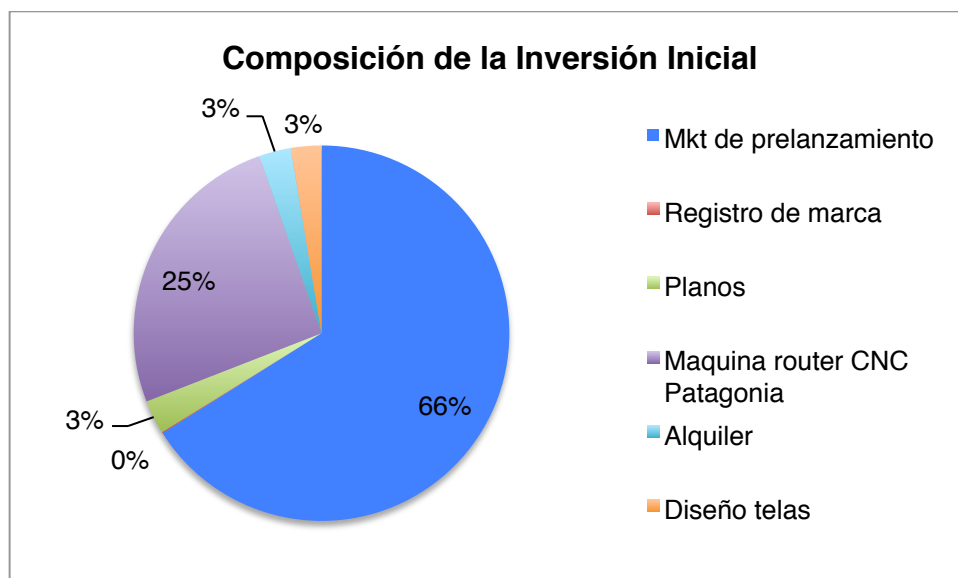
## Inversión inicial<sup>94</sup>

Se realizará una inversión inicial comprendida por una campaña de prelanzamiento, los trámites necesarios para el registro de la marca, la compra de los planos de las estructuras de los muebles, una maquina CNC Patagonia, el alquiler del primer mes de los talleres, los depósitos y garantías para ingresar al negocio y la compra de los diseños textiles para el catálogo de telas.

La inversión inicial es de **\$1.370.390**.

Todos los escenarios	
INVERSIÓN INICIAL para un año	COSTO
Mkt de prelanzamiento (I+D)	\$905.480
Registro de marca	\$1.200
Planos	\$40.000
Máquina router CNC Patagonia	\$350.000
Alquiler	\$37.710
Diseño telas	\$36.000
<b>Total inversión</b>	<b>\$1.370.390</b>

<sup>94</sup> Ver Anexo 18.6: Inversión inicial, página 202



Gastos financieros (tasa Badlar)		2015	2016	2017	2018	2019
Inversión	Tasa					
\$1.570.390,00	19,50%					
Inflación 10,3%						
<b>Total</b>		\$267.226	\$294.750	\$325.110	\$358.596	\$395.531

La inversión inicial conlleva gastos financieros en concepto de intereses del 19,50%, tomando la tasa Badlar como referencia.

## Profit <sup>95</sup>

Los resultados netos de los años analizados para el proyecto resultan positivos y se detallan a continuación.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pesimista</b>	\$142.248,92	\$207.581,53	\$321.335,78	\$483.866,97	\$570.902,52
<b>Probable</b>	\$447.140,52	\$579.620,73	\$837.086,73	\$1.122.371,14	\$1.302.732,38
<b>Optimista</b>	\$660.997,02	\$843.030,71	\$1.200.387,40	\$1.571.438,47	\$1.820.813,82

Para el primer año de actividades de la empresa se realizó el pronóstico de profit detallado por mes para controlar minuciosamente la evolución de los resultados y los impactos de las fluctuaciones de las ventas y de las obligaciones contraídas por la empresa en sus inicios. Este análisis se ve plasmado en la tabla a continuación:



<sup>95</sup> Ver Anexo 18.7: Profit, página 204

## Anexo 18.7: Profit

<b>Pesimista</b>	Total anual	Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$906.000,00		\$9.300,00	\$20.800,00	\$59.400,00	\$92.200,00	\$74.800,00	\$92.200,00	\$183.700,00	\$108.800,00	\$85.800,00	\$82.900,00	\$50.100,00	\$46.000,00
Costos de las ventas	\$282.181,00		\$2.949,00	\$6.643,00	\$19.316,00	\$28.192,00	\$23.427,00	\$28.194,00	\$56.327,00	\$34.054,00	\$27.626,00	\$25.250,00	\$16.376,00	\$13.827,00
Margen bruto	\$623.819,00		\$6.351,00	\$14.157,00	\$40.084,00	\$64.008,00	\$51.373,00	\$64.006,00	\$127.373,00	\$74.746,00	\$58.174,00	\$57.650,00	\$33.724,00	\$32.173,00
Gastos operativos	\$64.880,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Gastos de marketing	\$68.115,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Gastos de servicios	\$4.753,46	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
Subtotal Gastos	\$137.748,46	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04
EBITDA	\$486.070,54		-\$5.128,04	\$2.677,96	\$28.604,96	\$52.528,96	\$39.893,96	\$52.526,96	\$115.893,96	\$63.266,96	\$46.694,96	\$46.170,96	\$22.244,96	\$20.693,96
Gastos financieros	267226,05	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84
<b>Resultado antes de impuestos</b>	\$218.844,49		-\$27.396,88	-\$19.590,88	\$6.336,12	\$30.260,12	\$17.625,12	\$30.258,12	\$93.625,12	\$40.998,12	\$24.426,12	\$23.902,12	-\$23,88	-\$1.574,88
IIGG	\$76.595,57	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46
<b>Resultado neto</b>	\$142.248,92		-\$32.642,34	-\$24.836,34	\$1.090,66	\$25.014,66	\$12.379,66	\$25.012,66	\$88.379,66	\$35.752,66	\$19.180,66	\$18.656,66	-\$5.269,34	-\$6.820,34
Margen Bruto	68,85%													
EBITDA	53,65%													

<b>Probable</b>	Total anual	Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$1.586.300,00		\$48.400,00	\$99.500,00	\$109.300,00	\$135.200,00	\$159.400,00	\$149.200,00	\$219.600,00	\$181.000,00	\$173.400,00	\$129.600,00	\$113.000,00	\$68.700,00
Costos de las ventas	\$493.417,00		\$15.119,00	\$31.100,00	\$33.547,00	\$42.354,00	\$49.914,00	\$46.204,00	\$68.137,00	\$55.466,00	\$53.766,00	\$40.697,00	\$34.840,00	\$22.273,00
Margen bruto	\$1.092.883,00		\$33.281,00	\$68.400,00	\$75.753,00	\$92.846,00	\$109.486,00	\$102.996,00	\$151.463,00	\$125.534,00	\$119.634,00	\$88.903,00	\$78.160,00	\$46.427,00
Gastos operativos	\$64.880,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Gastos de marketing	\$68.115,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Gastos de servicios	\$4.753,46	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
Subtotal Gastos	\$137.748,46	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04	\$11.479,04
EBITDA	\$955.134,54		\$21.801,96	\$56.920,96	\$64.273,96	\$81.366,96	\$98.006,96	\$91.516,96	\$139.983,96	\$114.054,96	\$108.154,96	\$77.423,96	\$66.680,96	\$34.947,96
Gastos financieros	267226,05	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84

<b>Resultado antes de impuestos</b>	<i>\$687.908,49</i>		<i>-\$466,88</i>	\$34.652,12	\$42.005,12	\$59.098,12	\$75.738,12	\$69.248,12	\$117.715,12	\$91.786,12	\$85.886,12	\$55.155,12	\$44.412,12	\$12.679,12
IIGG	\$240.767,97	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46
<b>Resultado neto</b>	\$447.140,52		<i>-\$5.712,34</i>	\$29.406,66	\$36.759,66	\$53.852,66	\$70.492,66	\$64.002,66	\$112.469,66	\$86.540,66	\$80.640,66	\$49.909,66	\$39.166,66	\$7.433,66
Margen Bruto	68,90%													
EBITDA	60,21%													

<b>Optimista</b>	Total anual	Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$2.043.100,00		\$24.200,00	\$103.700,00	\$127.400,00	\$136.700,00	\$153.800,00	\$197.600,00	\$267.800,00	\$243.100,00	\$229.100,00	\$192.900,00	\$220.100,00	\$146.700,00
Costos de las ventas	\$636.107,00		\$7.560,00	\$31.883,00	\$39.945,00	\$42.894,00	\$48.251,00	\$61.322,00	\$82.697,00	\$75.641,00	\$71.794,00	\$60.426,00	\$67.639,00	\$46.055,00
Margen bruto	<i>\$1.406.993,00</i>		<i>\$16.640,00</i>	<i>\$71.817,00</i>	<i>\$87.455,00</i>	<i>\$93.806,00</i>	<i>\$105.549,00</i>	<i>\$136.278,00</i>	<i>\$185.103,00</i>	<i>\$167.459,00</i>	<i>\$157.306,00</i>	<i>\$132.474,00</i>	<i>\$152.461,00</i>	<i>\$100.645,00</i>
Gastos operativos	\$64.880,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Gastos de marketing	\$68.115,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Gastos de servicios	\$4.753,46	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
Subtotal Gastos	<i>\$137.748,46</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>	<i>\$11.479,04</i>
EBITDA	<i>\$1.269.244,54</i>		\$5.160,96	\$60.337,96	\$75.975,96	\$82.326,96	\$94.069,96	\$124.798,96	\$173.623,96	\$155.979,96	\$145.826,96	\$120.994,96	\$140.981,96	\$89.165,96
Gastos financieros	267226,05	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<i>\$1.002.018,49</i>		<i>-\$17.107,88</i>	\$38.069,12	\$53.707,12	\$60.058,12	\$71.801,12	\$102.530,12	\$151.355,12	\$133.711,12	\$123.558,12	\$98.726,12	\$118.713,12	\$66.897,12
IIGG	\$350.706,47	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46	\$5.245,46
<b>Resultado neto</b>	\$651.312,02		<i>-\$22.353,34</i>	\$32.823,66	\$48.461,66	\$54.812,66	\$66.555,66	\$97.284,66	\$146.109,66	\$128.465,66	\$118.312,66	\$93.480,66	\$113.467,66	\$61.651,66



## Cashflow

<u>CASH FLOW PESIMISTA 2015</u>	<b>F0</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>TOTAL COBROS</b>													
Ventas		\$9.300,00	\$20.800,00	\$59.400,00	\$92.200,00	\$74.800,00	\$92.200,00	\$183.700,00	\$108.800,00	\$85.800,00	\$82.900,00	\$50.100,00	\$46.000,00
<b>TOTAL PAGOS</b>													
<b>Variables de producción</b>													
Costos relevantes de producción		\$2.949,00	\$6.643,00	\$19.316,00	\$28.192,00	\$23.427,00	\$28.194,00	\$56.327,00	\$34.054,00	\$27.626,00	\$25.250,00	\$16.376,00	\$13.827,00
<b>Pagos operativos</b>													
Costos operativos y sueldos	\$1.370.390,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Publicidad	\$905.480,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Servicios		\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
<b>Pagos de servicios financieros</b>													
Gastos financieros		\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>													
Impuesto a las Ganancias						\$62.945,57							
Saldo anual													
Saldo neto mensual		-\$27.396,88	-\$19.590,88	\$6.336,12	\$30.260,12	-\$45.320,45	\$30.258,12	\$93.625,12	\$40.998,12	\$24.426,12	\$23.902,12	-\$23,88	-\$1.574,88
Saldo acumulado a final de mes			-\$46.987,75	-\$40.651,63	-\$10.391,50	-\$55.711,95	-\$25.453,83	\$68.171,30	\$109.169,42	\$133.595,54	\$157.497,67	\$157.473,79	\$155.898,92
Saldo en F0	\$2.275.870,00												

<b>CASH FLOW PROBABLE 2015</b>	<b>F0</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>TOTAL COBROS</b>													
Ventas		\$48.400,00	\$99.500,00	\$109.300,00	\$135.200,00	\$159.400,00	\$149.200,00	\$219.600,00	\$181.000,00	\$173.400,00	\$129.600,00	\$113.000,00	\$68.700,00
<b>TOTAL PAGOS</b>													
<b>Variables de producción</b>													
Costos relevantes de producción		\$15.119,00	\$31.100,00	\$33.547,00	\$42.354,00	\$49.914,00	\$46.204,00	\$68.137,00	\$55.466,00	\$53.766,00	\$40.697,00	\$34.840,00	\$22.273,00
<b>Pagos operativos</b>													
Costos operativos y sueldos	\$1.370.390,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Publicidad	\$905.480,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Servicios		\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
<b>Pagos de servicios financieros</b>													
Gastos financieros		\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>													
Impuesto a las Ganancias						\$227.117,97							
Saldo anual													
Saldo neto mensual		-\$466,88	\$34.652,12	\$42.005,12	\$59.098,12	-\$151.379,85	\$69.248,12	\$117.715,12	\$91.786,12	\$85.886,12	\$55.155,12	\$44.412,12	\$12.679,12
Saldo acumulado a final de mes			\$34.185,25	\$76.190,37	\$135.288,50	-\$16.091,35	\$53.156,77	\$170.871,90	\$262.658,02	\$348.544,14	\$403.699,27	\$448.111,39	\$460.790,52
Saldo en F0	\$2.275.870,00												

<u>CASH FLOW OPTIMISTA 2015</u>	F0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>TOTAL COBROS</b>													
Ventas		\$24.200,00	\$103.700,00	\$127.400,00	\$136.700,00	\$153.800,00	\$197.600,00	\$267.800,00	\$243.100,00	\$229.100,00	\$192.900,00	\$220.100,00	\$146.700,00
<b>TOTAL PAGOS</b>													
<b>Variables de producción</b>													
Costos relevantes de producción		\$7.560,00	\$31.883,00	\$39.945,00	\$42.894,00	\$48.251,00	\$61.322,00	\$82.697,00	\$75.641,00	\$71.794,00	\$60.426,00	\$67.639,00	\$46.055,00
<b>Pagos operativos</b>													
Costos operativos y sueldos	\$1.370.390,00	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67	\$5.406,67
Publicidad	\$905.480,00	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25	\$5.676,25
Servicios		\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12	\$396,12
<b>Pagos de servicios financieros</b>													
Gastos financieros		\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84	\$22.268,84
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>													
Impuesto a las Ganancias						\$342.271,47							
Saldo anual													
Saldo neto mensual		-\$17.107,88	\$38.069,12	\$53.707,12	\$60.058,12	-\$270.470,35	\$102.530,12	\$151.355,12	\$133.711,12	\$123.558,12	\$98.726,12	\$118.713,12	\$66.897,12
Saldo acumulado a final de mes			\$20.961,25	\$74.668,37	\$134.726,50	-\$135.743,85	-\$33.213,73	\$118.141,40	\$251.852,52	\$375.410,64	\$474.136,77	\$592.849,89	\$659.747,02
Saldo en F0	\$2.275.870,00												

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL COBROS</b>	\$906.000,00	\$1.103.600,00	\$1.494.100,00	\$1.860.400,00	\$2.135.300,00
Ventas					
<b>TOTAL PAGOS</b>					
<b>Variables de producción</b>					
Costos relevantes de producción	\$282.181,00	\$340.610,15	\$466.098,10	\$577.244,57	\$663.293,45
<b>Pagos operativos</b>					
Costos operativos y sueldos	\$64.880,00	\$71.368,00	\$78.504,80	\$86.355,28	\$94.990,81
Publicidad	\$68.115,00	\$72.286,50	\$124.273,05	\$87.466,67	\$96.213,33
Servicios	\$4.753,46	\$5.228,81	\$5.751,69	\$6.326,86	\$6.959,55
<b>Pagos de servicios financieros</b>					
Gastos financieros	\$267.226	\$294.750	\$325.110	\$358.596	\$395.531
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>					
Impuesto a las Ganancias	\$62.945,57	\$96.718,72	\$156.420,25	\$242.226,55	\$287.205,17
Saldo anual					
Saldo neto anual	\$155.898,92	\$222.637,48	\$337.942,50	\$502.184,17	\$591.106,40
Saldo acumulado a final de año		\$378.536,40	\$716.478,90	\$1.218.663,07	\$1.809.769,46
<b>ESCENARIO PROBABLE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>

<b>TOTAL COBROS</b>	\$1.586.300,00	\$1.937.700,00	\$2.646.100,00	\$3.287.300,00	\$3.773.900,00
Ventas					
<b>TOTAL PAGOS</b>					
<b>Variables de producción</b>					
Costos relevantes de producción	\$493.417,00	\$602.342,16	\$824.635,10	\$1.021.830,45	\$1.176.001,36
<b>Pagos operativos</b>					
Costos operativos y sueldos	\$64.880,00	\$71.368,00	\$78.504,80	\$86.355,28	\$94.990,81
Publicidad	\$68.115,00	\$72.286,50	\$124.273,05	\$87.466,67	\$96.213,33
Servicios	\$4.753,46	\$5.228,81	\$5.751,69	\$6.326,86	\$6.959,55
<b>Pagos de servicios financieros</b>					
Gastos financieros	\$267.226	\$294.750	\$325.110	\$358.596	\$395.531
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>					
Impuesto a las Ganancias	\$227.117,97	\$297.047,52	\$434.132,30	\$586.036,49	\$681.267,41
Saldo anual					
Saldo neto mensual	\$460.790,52	\$594.676,68	\$853.693,45	\$1.140.688,35	\$1.322.936,26
Saldo acumulado a final de mes		\$1.055.467,19	\$1.909.160,64	\$3.049.848,99	\$4.372.785,24

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL COBROS</b>	\$2.043.100,00	\$2.525.800,00	\$3.456.000,00	\$4.290.100,00	\$4.925.900,00
Ventas					
<b>TOTAL PAGOS</b>					

<b>Variables de producción</b>					
Costos relevantes de producción	\$636.107,00	\$785.196,03	\$1.075.611,00	\$1.333.757,64	\$1.530.952,99
<b>Pagos operativos</b>					
Costos operativos y sueldos	\$64.880,00	\$71.368,00	\$78.504,80	\$86.355,28	\$94.990,81
Publicidad	\$68.115,00	\$72.286,50	\$124.273,05	\$87.466,67	\$96.213,33
Servicios	\$4.753,46	\$5.228,81	\$5.751,69	\$6.326,86	\$6.959,55
<b>Pagos de servicios financieros</b>					
Gastos financieros	\$267.226	\$294.750	\$325.110	\$358.596	\$395.531
<b>Pago Impuesto a las ganancias</b>					
Impuesto a las Ganancias	\$342.271,47	\$438.883,66	\$629.755,73	\$827.841,97	\$960.234,33
Saldo anual					
Saldo neto mensual	\$659.747,02	\$858.086,66	\$1.216.994,11	\$1.589.755,67	\$1.841.017,70
Saldo acumulado a final de mes		\$1.517.833,68	\$2.734.827,79	\$4.324.583,46	\$6.165.601,16

<b>CASH FLOW PESIMISTA</b>	\$155.898,92	\$222.637,48	\$337.942,50	\$502.184,17	\$591.106,40
		\$378.536,40	\$716.478,90	\$1.218.663,07	\$1.809.769,46
<b>CASH FLOW PROBABLE</b>	\$460.790,52	\$594.676,68	\$853.693,45	\$1.140.688,35	\$1.322.936,26
		\$1.055.467,19	\$1.909.160,64	\$3.049.848,99	\$4.372.785,24
<b>CASH FLOW OPTIMISTA</b>	\$659.747,02	\$858.086,66	\$1.216.994,11	\$1.589.755,67	\$1.841.017,70
		\$1.517.833,68	\$2.734.827,79	\$4.324.583,46	\$6.165.601,16

## **VAN y TIR<sup>96</sup>**

Se realizó el análisis del Valor Actual Neto para los tres escenarios: pesimista, probable y optimista.

En el escenario probable la Tasa interna de retorno es 44,05% y el Valor Actual neto, positivo, de \$1034144.

En el escenario optimista, la Tasa interna de retorno es 64,08% y el Valor Actual neto \$2030795.

Estos escenarios resultan prolíferos para la realización del proyecto.

El escenario pesimista, con una Tasa interna de retorno del 8,30%, arroja un VAN negativo siendo un escenario de suma cautela para encarar el proyecto.

De todos modos, los valores de ventas analizados para este escenario fueron encarados cautelosamente por lo que el VAN y TIR calculados sólo son representativos de un panorama no ideal para Mövian.

## **Punto de equilibrio<sup>97</sup>**

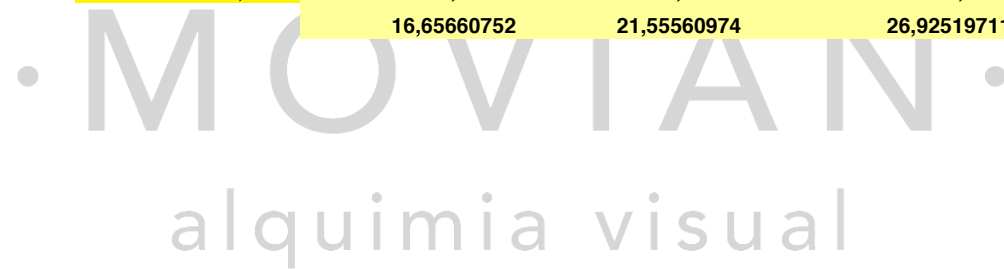
La cantidad de unidades necesaria para que el beneficio sea cero en el primer año, en pesos y en unidades, se detalla a continuación.

---

<sup>96</sup> Ver Anexo 18.9: V.A.N y T.I.R., página 212

<sup>97</sup> Ver Anexo 18.11: Punto de equilibrio, página 214

Punto de equilibrio	Total anual	Banqueta	Silla	Sillón 1 cuerpo	Sillón 2 cuerpos	Sillón 3 cuerpos
Total Costos fijos	404974,514					
Costos variables unitarios de producción		745	1247	2948	4611	5511
Precio unitario		2200	1700	9300	14900	19600
MC		\$1.455	\$453	\$6.352	\$10.289	\$14.089
Participación %		6%	6%	41%	37%	10%
Tasa MC		66,14%	26,65%	68,30%	69,05%	71,88%
Tasa MC ponderada		3,97%	1,60%	28,00%	25,55%	7,19%
Total Tasa MC ponderada	66,31%					
Pto. Eq. en pesos	610742,2759	36644,53655	36644,53655	250404,3331	225974,6421	61074,22759
Pto. Eq. En unidades		16,65660752	21,55560974	26,92519711	15,16608336	3,11603202





## **Tablero de control<sup>98</sup>**

Se creó un tablero de control holístico que servirá para evaluar, monitorear y controlar el desempeño del negocio en tres áreas troncales:

- Finanzas, mediante la medición del Valor Actual Neto
- Estrategia, a través de la participación de mercado
- Operaciones, midiendo el nivel de ventas

En los tres casos, se asignaron colores indicativos asociados con tres posibles niveles de desempeño. El rojo representa una situación alarmate, el amarillo una situación de alerta y el verde una situación deseable o satisfactoria.



---

<sup>98</sup> Ver Anexo 18.12: Tablero de control, página 215

## Estratégico

Indicador	Descripción	Comparación	V		A		R	
			Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
Participación de mercado	Crecimiento en el mercado de muebles retro escandinavos	Real/Objetivo	2015	2%	2015	1,5%	2015	1%
			2016	2,2%	2016	2%	2016	1,8%
			2017	2,5%	2017	2,3%	2017	2%
			2018	2,8%	2018	2,5%	2018	2,2%
			2019	3,2%	2019	3%	2019	2,8%



### Operativo

Verde: Escenario optimista

Amarillo: Escenario probable

Rojo: Escenario pesimista

Indicador	Descripción	Comparación	V		A		R	
			Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor
Venta en unidades	Nivel anual de ventas	Real/Objetivo	2015	\$2.058.000	2015	\$1.586.300	2015	\$891.100
			2016	\$2.525.800	2016	\$1.937.700	2016	\$1.103.600
			2017	\$3.456.000	2017	\$2.646.100	2017	\$1.494.100
			2018	\$4.290.100	2018	\$3.287.300	2018	\$1.860.400
			2019	\$4.925.900	2019	\$3.773.900	2019	\$2.135.300

• MÖVIAN •  
alquimia visual

## Financiero

V: VAN optimista

A: VAN probable

R: VAN pesimista

Indicador	Descripción	Comparación	V	A	R
VAN	Valor actual neto acumulado	Real/Objetivo	\$2.030.795,07	\$1.034.144,1	-\$397.168,61



