

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

VIA SONO PERÚ

Comercialización de colchones y Somniers

**Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA**

Nicole Bruck, 143762
Noelia Copiz, 152245
Gabriela Olaizola, 186936

Tutor: Florencia Clavijo

2015

Declaración de Autoría

Nosotros, Nicole Bruck (143762), Noelia Copiz (152245) y Gabriela Olaizola (186936), declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

[Firmas de los autores, insertadas gráficamente, aclaración de firmas y fecha de las firmas]

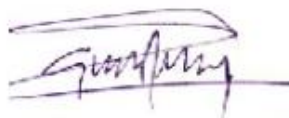
Nicole Bruck
20/07/2015



Noelia Copiz
20/07/2015



Gabriela Olaizola
20/07/2015



Resumen Ejecutivo

Via Sono, firma dedicada a la importación y venta de colchones y sommers, abrió las puertas de su primer tienda en Punta del Este con una propuesta que apunta a mejorar la calidad de vida a través de verdaderos sistemas de descanso, brindando confort, calidad y confiabilidad comprobadas, esto sustentado en procesos de valor y un equipo de trabajo comprometido en proporcionar un servicio de excelencia que genere una experiencia de compra única. Hoy cuenta además con cuatro tiendas estratégicamente ubicadas en Montevideo.

En este contexto continúa su escalada para conquistar nuevos mercados teniendo como próximo destino la ciudad de Lima en Perú, por tratarse de una de las economías más dinámicas de América Latina con un crecimiento dos veces más rápido que el resto de los países de la misma, un tipo de cambio estable y una de las inflaciones más bajas de la región.

A nivel legislativo se promueve el impulso de la economía con el aporte de la inversión extranjera en el marco de un régimen que la fomenta, igualando derechos y obligaciones con inversionistas y empresas nacionales, sin necesidad de aprobación previa y con la posibilidad de transferir libremente al exterior las utilidades provenientes de la misma.

El crecimiento sostenido de su clase media junto a la demanda de consumo configuran una excelente oportunidad para el ingreso de productos dirigidos a este segmento junto a la clase alta. A través de la estrategia de foco, Via Sono está en condiciones de servir a un segmento exigente de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura, concentrándose en requerimientos que son con frecuencia pobremente atendidos por los competidores del sector.

En esta línea el target elegido estará normalmente inclinado a pagar mayores precios en pos de mayores beneficios. Es bajo esta premisa,, que la firma servirá a los segmentos NSE A y NSE B de Lima Metropolitana, ubicando estratégicamente modernas y atractivas tiendas en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, zonas habitadas por los segmentos anteriormente mencionados.

Los pilares en los que se basa para lograr este objetivo son: oferta de las mejores grifas internacionales, experiencia en el rubro, innovación en el producto, equipo de alto desempeño, respaldo y cobertura en la distribución y fundamentalmente un conocimiento profundo de las necesidades del consumidor. Todo ello alineado con la propuesta de valor que solicita el consumidor peruano enfocado en los siguientes aspectos: marca, producto, precio, garantía, distribución, asesoramiento, promoción y publicidad.

Estos pilares se respaldan en una trayectoria de 12 años de empresa y 18 años de experiencia en el rubro de su directora.

El principal reto consiste entonces en saber cómo interpretar a este nuevo consumidor conociendo sus necesidades, ofreciéndole propuestas innovadoras y al mismo tiempo optimizando los esfuerzos de marketing a través de una estrategia completa que por medio de las campañas más eficaces logre que Via Sono sea la marca elegida colocándose al frente de la competencia.

Gráfica, radio, cartelería, relaciones públicas, eventos y redes sociales son los medios seleccionados con este fin, operando como vehículo gráfico de sus mensajes.

Los competidores en el mercado son muy numerosos. Existen diferentes marcas que compiten en plaza a través de tiendas propias o por departamento y se encuentran establecidas grandes empresas con más de cuarenta años de experiencia que están fuertemente posicionadas en la mente del consumidor como Paraíso del Perú. Rosen, competidor directo de Via Sono en Uruguay, también está establecido en Perú sirviendo a los mismos segmentos a los cuales apuntará Via Sono.

Debido al gran conocimiento de sus productos y modelo de negocios y estando Via Sono posicionada por encima de Rosen en Uruguay, se considera será su competencia directa y se apuntará a captar una porción de su mercado.

La implementación del modelo será llevada a cabo por la Directora de la empresa junto a personal de confianza que se trasladará a Lima siguiendo los siguientes pasos: constitución de la empresa, contratación de despachante de aduana y estudio contable, alquiler de locales y puesta a punto, apertura de cuenta en un banco local, contratación y capacitación de personal, importación, venta y distribución.

Desde el punto de vista financiero y según los resultados del análisis realizado, posicionan la expansión de Via Sono a Perú como un emprendimiento muy atractivo, presentando un período de repago de 2.0 años.

El nivel de inversión inicial asciende a USD 956 mil, con una TIR de 62% para una TRR de 15%, y un VAN de USD 1.9 millones.

Sumado a esto, el elevado potencial de este proyecto queda demostrado, por su capacidad de generar flujos de fondo a futuro, partiendo de USD 213 mil en el primer año y llegando a USD 1.5 millones, sin necesitar inyección de capital más allá de la inicial.

La realización de alianzas estratégicas con sus proveedores, quienes abastecen actualmente sus operaciones en Uruguay, y que manifiestan un especial interés en ingresar al mercado peruano de la mano de Via Sono, ha llegado a establecer una política de pagos muy favorable, a 46 días de la recepción de los pedidos. Por otro lado, la política de cobros definida establece 42 días de plazo para la cobranza, lo que genera un desfase positivo para la caja. Esto contribuye a que Via Sono pueda asumir sus compromisos con disponibilidad de dinero de su caja, sin correr riesgos de solicitud de préstamos o suspensión de pagos, tal como lo confirman los ratios corrientes del período, que se encuentran en un promedio de 2.5, indicando la posibilidad de asumir los compromisos a corto plazo.

La política de inventarios, si bien al inicio de la operación asciende a montos que representan el 10% de los ingresos netos de la compañía, corresponde a 70 días de stock, afectados por la falta de conocimiento del comportamiento de la demanda. No obstante, en base a la curva de aprendizaje de la misma, Via Sono proyecta bajar los niveles de inventario gradualmente, planteando llegar en el quinto año a 50 días de stock, lo que corresponde a un 6% de los ingresos netos.

El cálculo del punto de equilibrio expresado en unidades, es menor que las unidades de venta proyectadas para los segmentos objetivo seleccionados, cuyo valor está promedialmente un 65% por encima de las ventas de punto de equilibrio, hecho que una vez más refuerza la capacidad del emprendimiento de cubrir sus costos.

Para finalizar, la situación financiera de Via Sono, permite a partir del primer año de operación el retiro de dividendos por la parte societaria en forma anual, quedando aún con caja libre en el cuarto y quinto año de operación por un monto de USD 125 mil.

Indice

Resumen ejecutivo	3
I Identificación de la oportunidad	7
I.I Justificación de la oportunidad	7
I.II Amenazas	8
I.III Sector específico de la propuesta	8
I.IV Actores de la industria	8
I.V Análisis de la intensidad competitiva	9
I.V.I Amenaza de ingreso de nuevos competidores	9
I.V.II Amenaza de ingreso de productos sustitutos	9
I.V.III Poder de negociación de proveedores	9
I.V.IV Poder de negociación de clientes	10
I.V.V Rivalidad entre competidores	10
I.VI Análisis retrospectivo y prospectivo de tendencias y variables críticas	10
I.VII Cadena de valor	10
I.VIII Mercado	11
I.IX Identificación del job to be done por la propuesta de valor	11
I.X Comportamiento del cliente	12
I.XI Perfil del consumidor según segmentos	12
I.XII Análisis retrospectivo y prospectivo de tendencias y variables críticas	12
I.XIII Definición y cuantificación de mercado potencial y mercado objetivo de la propuesta	13
I.XIV Competencia	13
I.XIV.I Identificación de los competidores	13
I.XIV.II Objetivos, supuestos y estrategias actuales de los competidores	14
I.XIV.III Participación de mercado de los competidores	14
I.XIV.IV Respuesta esperada de los jugadores de la industria al Ingreso de nuestra empresa	15
I.XIV.V Competencia potencial	15
II Modelo de negocios	16
II.I Segmento (s) de mercado objetivo	16
II.II Propuesta de valor	16
II.III Canales de distribución	17
II.IV Relación con los clientes	17
II.V Modelo de ingresos	17
II.VI Recursos clave para nuestra propuesta de valor	19
II.VII Actividades y procesos clave para nuestra propuesta de valor	19
II. VIII Socios clave para el modelo de negocios	20
II.IX Estructura de costos	20
II.X Fortalezas y debilidades de la empresa	20
III Implementación del modelo	21
III.I Constitución de la empresa en Perú	21
III.II Contratación de despachante de aduana y estudio contable	21
III.III Alquiler de locales y puesta a punto	21
III.IV Contratación y capacitación del personal	21

III.V	Importación	22
III.VI	Venta y distribución	22
III.VII	Grupo conductor de la implementación	22
III.VIII	Banco y sinergias comerciales	22
III.IX	Como se superan las barreras de entrada al segmento	23
III.X	Intereses de los stakeholders	23
IV	Evaluación y retorno del riesgo	24
IV.I	Inversión inicial y subsiguientes	24
IV.II	Estructura de financiamiento	24
IV.III	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	24
IV.III.I	Políticas de pagos y cobros	24
IV.III.II	Políticas de inventarios y liquidez	25
IV.III.III	Políticas de recursos humanos	25
IV.IV	Proyección de flujos de ingresos y egresos	25
IV.V	Evaluación del retorno proyectado	25
IV.VI	Evaluación del riesgo	26
Bibliografía		27
Anexos		
Anexo 1 –	Acuerdo de alcance con emprendedores	29
Anexo 2 –	Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	30
Anexo 3 –	Modelo de negocios de Osterwalder	31
Anexo 4 –	Aranceles de ingreso a Perú	32
Anexo 5 –	Resultados de encuestas	33
Anexo 6 –	Evolución del mercado	35
Anexo 7 –	Características de los competidores	36
Anexo 8 –	Comparación del desempeño entre Rosen y Via Sono en Uruguay	37
Anexo 9 –	Participación de mercado de competidores	38
Anexo 10 –	Cuadro comparativo Rosen y Via Sono	39
Anexo 11 –	Ubicación de los locales comerciales	40
Anexo 12 –	Costo de vida en Perú	41
Anexo 13 –	Proyección de desarrollo de Via Sono vs Rosen en Perú	42
Anexo 14 –	Desarrollo de Rosen en Perú	43
Anexo 15 –	FODA	44
Anexo 16 –	Pasos para la constitución de una empresa en Perú	45
Anexo 17 –	Costo de constitución de una empresa en Perú	46
Anexo 18 –	Contacto con empresa de distribución	47
Anexo 19 –	Plan de Marketing	48
Anexo 20 –	Cuadro de inversiones iniciales	51
Anexo 21 –	Cuadro de reparto societario	52
Anexo 22 –	Políticas de pagos y cobros	53
Anexo 23 –	Evolución del inventario e índices de liquidez	54
Anexo 24 –	Estructura salarial y escalafones dentro de la organización	55
Anexo 25 –	Estado de resultados, flujo de fondos y estado de situación patrimonial	56
Anexo 26 –	Punto de equilibrio y análisis de sensibilidad	57
Anexo 27 –	Estructura de costos	58

I. Identificación de la oportunidad

Via Sono abrió las puertas de su primer tienda en el año 2003 en uno de los balnearios más importantes de Latinoamérica: Punta del Este. Desde su creación impuso un nuevo estilo en la industria colchonera basado en transmitir la idea de descanso como concepto reparador, relacionado con la salud e indispensable para enfrentar las exigencias del día a día con energía. Esto tiene como base la alta calidad de la propuesta en cuanto a producto, nivel de servicio y una arquitectura moderna y elegante. Al poco tiempo comenzó su trabajo de expansión con la apertura de nuevas tiendas. La propuesta variada de sus colecciones y la amplia gama de precios consolidaron su crecimiento.

Es en este contexto que Via Sono continúa su escalada para conquistar ahora nuevos mercados en este milenio abierto a la globalización, teniendo como próximo destino la ciudad de Lima en Perú, basados en una ventaja competitiva en la que se destaca como diferencial clave frente a los principales competidores la propuesta multimarca.

Perú, una de las economías más dinámicas de América Latina, con un crecimiento dos veces más rápido que el resto de los países de la misma y uno de los cinco países de mayor crecimiento en la última década, con un tipo de cambio estable y una de las inflaciones más bajas de la región, ha visto crecer sostenidamente su clase media y también la demanda de consumo. Una de las principales características de los consumidores peruanos es la búsqueda de la calidad, hecho que configura una excelente oportunidad para el ingreso de productos dirigidos a la clase media y alta.¹⁷

A nivel legislativo se promueve el impulso de la economía con el aporte de la inversión extranjera dentro de un régimen que la fomenta, igualando derechos y obligaciones con inversionistas y empresas nacionales, sin necesidad de aprobación previa y con la posibilidad de transferir libremente al exterior las utilidades provenientes de la misma ¹.

I.I Justificación de la oportunidad

Lima se presenta como lugar clave para desarrollar en este nuevo mercado los diferenciales competitivos de la empresa que serán potenciados y fortalecidos. En este contexto la propuesta multimarca es la mayor ventaja competitiva, ya que salvo las tiendas por departamento, la marca ofrecida es la del fabricante - ya sea local o importador - con su propio producto en exclusiva. Esto ubica a la firma como la única oferta del rubro de las mejores y más reconocidas marcas multinacionales agrupadas en un mismo lugar.

Una propuesta de este tipo se presenta como una gran oportunidad en una economía con consumismo en desarrollo, sumado al éxito del mismo competidor del segmento en Uruguay.

El hecho de contar con grifas internacionales permite estar siempre un paso adelante en cuanto a innovación tecnológica y asimismo ofrecer todos los sistemas de resortes existentes y el más alto nivel en espumas y látex sin las grandes inversiones que se requieren en desarrollo y maquinaria cuando la fabricación es propia.

La excelencia en la atención es uno de los principales aspectos de diferenciación. Cuando se venden productos que son bienes tangibles también se presta un servicio de calidad que deberá ser observado en los detalles. Ser especialistas en descanso significa conocer los productos, pero también profundamente a los clientes. La experiencia de compra del cliente deberá ser encantadora y sorprendente, el ambiente y las personas que materializan esta experiencia son fundamentales para transmitir las señales necesarias a efectos de construir esa percepción, posicionando a Via Sono con una clara ventaja competitiva en este nuevo mercado.

I.II Amenazas

Ignorar la idiosincracia del mercado, la falta de reconocimiento de la marca en Lima, un competidor con veintiún años de trayectoria exitosa y la supervisión del negocio a distancia constituyen una amenaza para la propuesta.

La falta de mano de obra calificada, fabricación nacional de algunos productos, el poder de negociación de los compradores frente a la variedad de propuestas existentes así como posibles trabas arancelarias y sindicales que puedan surgir conforman las amenazas externas para el éxito del negocio.

I.III Sector específico de la propuesta

El emprendimiento se sitúa en la industria del descanso. La misma se ha desarrollado en los últimos tiempos debido a la valoración que le otorgan los consumidores a los atributos del colchón, impulsando la búsqueda de nuevas tecnologías para poder cumplir con las expectativas de los mismos. Las empresas fabricantes han buscado la tecnificación e innovación del producto, introduciendo hace algunos años la espuma con memoria, colchones de látex, resortes, espuma viscoelástica entre otros.

En relación a la industria dentro de Perú, se destaca la inexistencia de sindicatos y la ausencia de legislación que impida y sancione al mercado informal de colchones que asciende a un 50%, los cuales se producen sin condiciones sanitarias y son adquiridos por la población de menor poder adquisitivo¹³.

I.IV Actores de la industria

Se considera que un actor clave en la implementación de este emprendimiento es el gobierno, dado que en Perú existe un régimen que fomenta la inversión extranjera, otorgando a los importadores los mismos derechos y obligaciones que a las empresas nacionales¹.

Por otro lado, se encuentra la competencia, representada por empresas con marcas fuertes, bien posicionadas en la mentalidad de los habitantes, como Paraíso del Perú, Rosen, Tempur, Komfort, Drimer, entre otras.

Otro actor de relevancia, es la competencia informal, que asciende al 50% del mercado de colchones¹³.

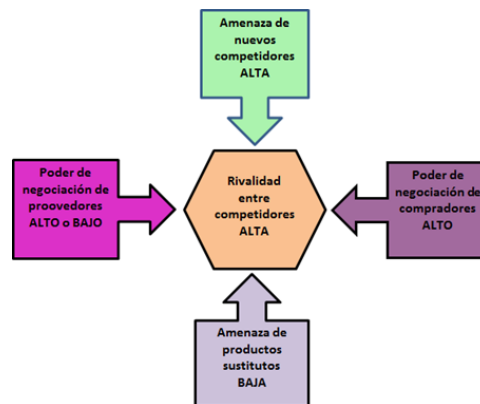
Los proveedores juegan un rol clave en el abastecimiento del mercado en tiempo y forma, máxime en el marco de una propuesta de este tipo, en la que las marcas participantes juegan un rol relevante.

Los operadores logísticos, por el volumen que ocupa la mercadería y las necesidades de almacenaje y distribución también juegan un rol de gran importancia.

En la etapa final de la cadena de valor, deben considerarse como actores clave a las empresas que realizan las entregas a los clientes constituyéndose en la cara visible de las marcas.

I.V Análisis de la intensidad competitiva

La intensidad competitiva de la industria y por ende su atractivo para la inversión, será analizada a través del modelo de las “Cinco Fuerzas” de Michael E. Porter (1979)¹⁸



I.V.I Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector depende, entre otras cosas, de las barreras de entrada. Si bien muchas de las empresas que se dedican a la comercialización de colchones son peruanas y de fabricación nacional, existen otras extranjeras. El gobierno peruano promueve intensamente la inversión extranjera otorgándoles los mismos derechos y obligaciones que a los empresarios locales y autorizándolos a transferir los fondos al exterior sin dificultad, entre otras medidas.¹ Esto sumado al boom económico peruano y del sector del descanso en base al aumento de la demanda de este tipo de productos, genera un espacio atractivo para inversionistas que deseen apostar por este rubro.

Si bien para montar una empresa dedicada a la comercialización de colchones, es necesario contar con capital para la infraestructura necesaria y la compra de los mismos, la inversión inicial no es sumamente elevada y existen alternativas que requieren de menor inversión como introducir los productos en las tiendas por departamento.

I.V.II Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Se ha identificado solamente un producto sustituto al colchón: el sofá cama o Futon. Si bien este producto puede ser utilizado para cumplir la misma función, se lo considera una baja amenaza ya que no brinda el mismo confort y su precio no necesariamente es menor. Se lo considera un producto específico para monoambientes o habitación de huéspedes.

I.V.III Poder de negociación de proveedores

En este punto se debe diferenciar entre el poder de negociación de proveedores locales de materia prima (en caso de ser fabricante de colchones) y el de proveedores de colchones internacionales. En relación a los primeros, el poder de negociación de los proveedores de espuma, resortes, telas y toda la materia prima necesaria para la fabricación de colchones a nivel local, es bajo. Existen muchos jugadores en el mercado, el producto no tiene gran diferenciación, se puede importar de otros países y no existen grandes costos de cambio de un proveedor a otro. De esta manera será el fabricante de colchones quien imponga las condiciones al proveedor.

Por otro lado, si una empresa peruana decide importar colchones de un proveedor internacional, seguramente éste será elegido por su tecnología, precio, o marca reconocida a nivel mundial. De esta manera, el poder de negociación del proveedor será alto ya que no será lo mismo elegir entre

éste o cualquier otro por lo que impondrá las condiciones en cuanto a precios, cantidades, formas de pago, entre otras.

I.V.IV Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los consumidores peruanos es alto. Esto se debe a que existen muchos competidores en el sector que ofrecen diferentes alternativas haciendo que se vuelvan cada vez más exigentes en la búsqueda de la mejor opción en precio, calidad, variedad y servicio. A su vez, la información de la competencia es fácilmente adquirible por lo que los consumidores podrán negociar las condiciones y el proveedor deberá esforzarse para lograr cerrar la venta.

I.V.V Rivalidad entre competidores

Los competidores en el mercado peruano del sector colchonero son muy numerosos por lo que la rivalidad entre competidores es alta. Existen diferentes marcas que compiten en plaza a través de tiendas propias o por departamento. A su vez están establecidas empresas grandes con más de cuarenta años de experiencia que están fuertemente posicionadas en la mente del consumidor como Paraíso del Perú. Muchas veces las empresas se ven enfrentadas a guerras de precios, promociones, o campañas publicitarias agresivas con el objetivo de crecer y poder cubrir los altos costos fijos que tiene este tipo de negocio.

Se concluye que el atractivo general de la industria es medio alto. Si bien varios de los indicadores dan "alto", se considera que es un sector en el que aún hay espacio para competir, los márgenes son altos y existe un segmento al cual la propuesta de Via Sono le resultaría atractiva.

I.VI Análisis retrospectivo y prospectivo de tendencias y variables críticas

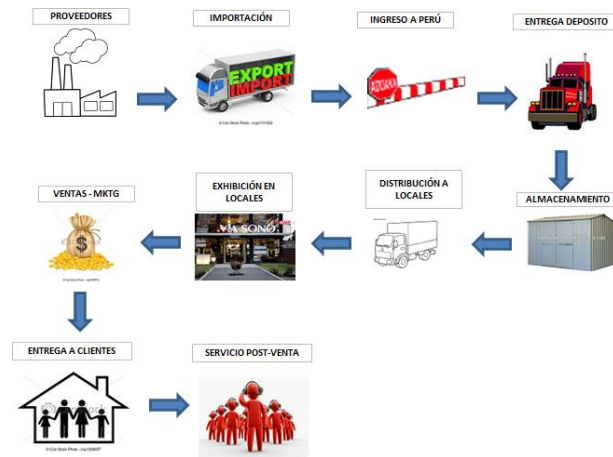
La demanda de colchones y somniers va a estar influenciada por el crecimiento poblacional y por la situación económica del país, medido a través de la evolución del PBI y del salario real.

Se considera que en períodos de crisis, este tipo de bienes serán menos demandados ya que seguramente los consumidores decidirán postergar el cambio de su colchón para etapas de mejor coyuntura.

- Aspecto demográfico: Perú ha registrado un crecimiento anual de 1,1% en cuanto a población ⁷. La misma ha alcanzado en el año 2014 los 30.8 millones de habitantes y se estima que para el año 2021 ascienda a 33.1 millones ¹⁰.
- Aspecto económico: En los últimos años, el país ha demostrado uno de los crecimientos más rápidos de América Latina con una inflación promedio de 2,6% ⁴. En relación al PBI, la economía peruana ha registrado un aumento del 1,7% en el primer trimestre del 2015, respecto al mismo periodo del año anterior. Ha habido un crecimiento en el consumo privado de 2.9% en este mismo periodo, debido a los mayores ingresos de las familias (por un aumento del empleo en 0,6%) y la disponibilidad de créditos al consumo. El ingreso real promedio aumentó en 2,2% ⁹.

I.VII Cadena de valor

La cadena de valor del emprendimiento comprende las etapas detalladas en el siguiente cuadro:



De todos los costos involucrados en la misma, expresados como porcentaje de la venta neta, el valor de la mercadería es el de mayor impacto representando un 36% de los ingresos netos proyectados para Via Sono.

El resto de los costos son de menor relevancia, marketing participa con un 5% de la facturación, los gastos de importación con un 2,5% de la misma, básicamente por la exoneración de impuestos al ingreso a Perú (tratado de ALADI con Brasil, y el TLC con China donde los aranceles de ingreso se ven beneficiados en un 60%)¹ (Anexo 4). En último lugar los costos asociados a la distribución interna y entrega corresponden a un 2% de los ingresos.

En este análisis quedan fuera los gastos operativos del emprendimiento, incluidos en el estado de resultados.

I.VIII Mercado

A través de la estrategia de foco, Via Sono está en condiciones de servir a un segmento exigente de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura, concentrándose en requerimientos que son con frecuencia pobremente atendidos por los competidores del sector.

En general el target elegido espera la oferta que mejor atienda sus necesidades, por lo que estará normalmente inclinado a pagar mayores precios que traerán aparejados mayores beneficios.

Bajo esta premisa la firma servirá a los segmentos NSE A y NSE B, de los distritos de Miraflores y Santiago de Surco que corresponden a los de mayor poder adquisitivo.

I.IX Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor

El hombre de hoy vive más pero también duerme menos, trabaja más, sale hasta más tarde y descansa poco. Dormir se emplea a menudo como sinónimo de descansar, pero realmente este último debe ser el objetivo.

En este contexto y a efectos de potenciar el número de horas de sueño con el fin de recobrar energía y vitalidad, Via Sono transmite la idea de descanso como concepto reparador, relacionado con la salud e indispensable para enfrentar las exigencias del día a día con energía.

Es en ello en lo que se basa una propuesta que apunta a mejorar la calidad de vida, brindando en sus sistemas de descanso confort, confiabilidad y calidad comprobadas, sustentado en procesos de valor y un equipo de trabajo comprometido en proporcionar un servicio de excelencia que genere una experiencia de compra única.

Los pilares en los que se basa para lograr este objetivo son: oferta de las mejores grifas internacionales, experiencia en el rubro, innovación en el producto, equipo de alto desempeño, respaldo y cobertura en la distribución y fundamentalmente un conocimiento profundo de las necesidades del consumidor. Dichos pilares se respaldan en una trayectoria de doce años y están alineados con la propuesta de valor que solicita el consumidor peruano.

I.X Comportamiento del cliente

El consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional. La comodidad y calidad aparecen como principales preocupaciones al momento de adquirir un producto. El comportamiento de compra es criterioso y a conciencia.⁶ La marca aparece como uno de los factores de compra más importantes cuando se trata de adquisición de bienes durables.

El principal reto consiste en saber cómo interpretar a este nuevo consumidor que se caracteriza por ser exigente, y estar atento a las promociones y descuentos que ofrece el mercado. La clave del éxito radicará en saber interpretar sus necesidades, ofreciéndole propuestas innovadoras y al mismo tiempo optimizar los esfuerzos de marketing identificando las campañas más eficaces.

I.XI Perfil del consumidor según segmentos

La población peruana se divide en cinco niveles socioeconómicos (NSE), que se diferencian por los niveles de ingresos y servicios a los que acceden. El NSE A es la clase media y media alta, y se caracteriza por gozar de todas las comodidades y lujos, teniendo acceso pleno a servicios privados de salud, viviendas cómodas y elegantes y niveles de educación de primer orden. Más del 90% poseen tarjetas de crédito, ahorran en entidades bancarias y poseen seguros de vida.

El otro extremo, está ocupado por el NSE E, llamado clase marginal. Se trata de personas que viven en situaciones precarias, con incapacidad de cubrir sus necesidades básicas.

En el medio se encuentran los NSE B, C y D, que se caracterizan por tener capacidad de acceder a diferentes servicios en forma gradual según su nivel de ingresos².

Se considera que los niveles socioeconómicos A, B, C y D cambian sus colchones cada 5, 10, 15 y 20 años respectivamente, mientras que en los niveles marginales el recambio de colchones no se da por un proceso de compra, sino por donaciones de personas de niveles socioeconómicos superiores, que deciden hacer un plan de recambio de sus colchones.

I.XII Análisis retrospectivo y prospectivo de tendencias y variables críticas

La intensidad del actual ritmo de vida puede llegar a afectar el rendimiento físico y mental si no es complementado con un descanso de calidad. A esto se suma que existe una creciente tendencia a la sobrevaloración de la juventud y la belleza en base a un estereotipo social que promulga la juventud eterna.

En esta línea, cuidadosos planes de alimentación junto a entrenamientos físicos cada vez más exigentes han demostrado que de nada sirven las sesiones de gimnasio acompañadas de correctas dietas alimentarias si el organismo no es capaz de asimilar adecuadamente las cargas de trabajo. El cansancio no recuperado cada noche se acumula y la sobrecarga muscular hará mella en el cuerpo. El resultado será una merma en el rendimiento junto a posibles lesiones.

De la mano de la preocupación por el desgaste físico, el miedo a la vejez lleva a que las personas hagan todo lo posible para impedir que el paso del tiempo quede en evidencia.

En esta línea, evitar rostros cansados, verse bien y mantener la jovialidad estará muy influenciado por el placer con el que se viva y con ello el descanso juega un rol fundamental.

Hoy la tecnología brinda instrumentos para que los períodos de inactividad resulten lo más fructíferos posibles a efectos de lograr un cuerpo y mente saludables mejorando el rendimiento diario.

I.XIII Definición y cuantificación de mercado potencial y mercado objetivo de la propuesta

Luego del análisis del poder adquisitivo de los distintos niveles socioeconómicos de la población peruana, se definió en base a los precios con los que Via Sono estaría llegando al mercado (USD 850 a USD 2 mil), enfocar la estrategia de venta del emprendimiento a los niveles socioeconómicos A y B, mayormente concentrados en la ciudad de Lima.

La falta de conocimiento de la marca durante las primeras etapas del ciclo de operación, contribuyó a la construcción de la segunda consigna, la de asumir que la mayor parte de los ingresos se darían por proximidad geográfica.

La consolidación de las ideas anteriores, llevó a definir como mercado objetivo la población de los NSE anteriormente mencionados que habitan los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, siendo la distancia entre ellos 6.5 km.

La cuantificación del mercado potencial y objetivo, se realizó tomando en cuenta la cantidad de hogares de la zona geográfica seleccionada, el número de integrantes promedio por hogar, y los ciclos de cambio de los colchones que surgieron de las encuestas (Anexo 5)

El primer año de operación Via Sono proyecta captar el 7.0% del mercado objetivo, llegando al quinto año a un 11.6%. (Anexo 6)

I.XIV Competencia

I.XIV.I Identificación de los competidores.

A partir de las encuestas realizadas a la población de nivel socioeconómico A y B de Santiago de Surco y Miraflores, se han identificado las empresas más conocidas y relevantes en la mente de los consumidores, considerándolas como potencial competencia. (Anexo 5).

Quedan fuera del análisis empresas muy pequeñas o tiendas por departamento como Sodimac y Falabella por no considerarlos competidores directos. Los jugadores identificados son Tempur²⁷, Paraíso del Perú^{19, 14}, Rosen, Komfort^{12, 22} y Drimer^{8, 24}. (Anexo 7)

Este último, si bien no ha sido mencionado por los encuestados, se ha identificado como competidor ya que fue adquirido en el año 2009 por Cia Industrial Continental SRL⁵, una empresa fuerte que los respalda y podría convertirse en una amenaza.

Se considera que Via Sono competirá directamente con Rosen, debido a que esta empresa está en el top of mind de los consumidores de los segmentos a los cuales se apunta, habiendo sido mencionada por un 34% de los encuestados además de ser una marca asociada al lujo²⁰, posicionamiento que se desea alcanzar. (Anexo 5)

En Uruguay, Rosen es el competidor directo de Via Sono, por lo que se tiene conocimiento tanto sus productos como de su modelo de negocios. Via Sono se posiciona por encima de Rosen, ya que ha logrado superar sus ventas a pesar de haber incursionado en el mercado 8 años después (Anexo 8).

Si bien no se subestima al resto de los competidores, el centro del análisis se basará en Rosen apuntando a captar una porción de su mercado en Perú.

I.XIV.II Objetivos, supuestos y estrategias actuales de los competidores

Rosen

Empresa chilena que internacionalizó su negocio en varios países latinoamericanos entre ellos Uruguay y Perú, siendo ésta la principal filial de Rosen luego de Chile. Sus operaciones en el mercado peruano comenzaron hace veintiún años.

Actualmente cuenta con nueve locales más dos outlets en los barrios Santiago de Surco (Shopping Jockey Plaza), San Isidro, La Molina, Miraflores, Trujillo y Chacarilla. Además de las tiendas de venta directa, poseen otros canales de venta como tiendas por departamento, canales institucionales (hoteles, mineras y hospitales) y la venta por internet que en el año 2013 representó más de USD 1 millón.

Cuentan con seis modelos de colchones cuyos precios oscilan entre USD 300 y USD3 mil, representando el 60% de sus ventas. La garantía que otorgan es de diez años.

Rosen complementa su línea de productos con muebles, almohadas y una línea de ropa de cama alcanzando una facturación de USD 33 millones en el año 2013. Los productos de baja y media gama son producidos en Perú en la fábrica montada con este fin. Los Premium son adquiridos en Chile y en el año 2014 sus importaciones ascendieron a aproximadamente USD 4.8 millones. Cabe destacar que en el 2014 esta cifra cayó un 2% respecto al año anterior, lo que implica una desaceleración de las importaciones de sus productos Premium.^{23, 21, 16}

I.XIV.III Participación de mercado de los competidores

De acuerdo a los estudios realizados, se ha logrado recabar información de tres de las cinco empresas que competirán con Via Sono en el mercado del descanso: Paraíso del Perú, Rosen y Komfort.

Paraíso posee la mayor participación del mercado³ y Komfort²² la menor de las tres recién mencionadas.

Si bien no se logró encontrar la participación de Tempur y Drimer, se entiende que la de Tempur es la menor por tratarse de un producto de nicho y Drimer estaría en el entorno de Komfort y Rosen²³. (Anexo 9).

Dentro de los aspectos valorados por los consumidores se encuentran la densidad, calidad, experiencia de compra, garantía y precio.

Evaluación de los competidores con respecto a los aspectos valorados por el consumidor (cuadro estratégico comparativo de la competencia existente – Kim & Mauborgne)

Marca	Densidad	Calidad	Experiencia de compra	Garantía	Precio
Via Sono	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO
Rosen	No comercializa espuma	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Paraíso	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO-BAJO
Komfort	No comercializa espuma	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO-ALTO
Drimer	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Tempur	No comercializa espuma	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO

I.XIV.IV Respuesta esperada de los jugadores de la industria al ingreso de nuestra empresa

Se considera que el ingreso de Via Sono al mercado peruano afectaría directamente a Rosen, Komfort y Drimer. Paraíso apunta a otro segmento de mercado y posee una facturación muy elevada, por lo que le sería insignificante el ingreso de un competidor pequeño. Tempur por su parte, comercializa productos con tecnología superior y precios más elevados, por lo que se lo considera de nicho y valorado por un público en particular.

Se espera que los jugadores afectados por el ingreso de Via Sono respondan con publicidad agresiva en diferentes medios, promociones de sus productos y guerra de precios (tomando en cuenta que los márgenes de ganancia son elevados)

Considerando a Rosen como principal competidor y trasladando el comportamiento de la empresa en Uruguay en relación a Via Sono, se podría proyectar que se instalen cerca de los locales de Via Sono, modifiquen la arquitectura de sus propios locales, y realicen cambios en sus políticas de promociones volviéndolas cada vez más agresivas.

I.XIV.V Competencia potencial

Como se mencionó anteriormente, en Perú existe un régimen que fomenta la inversión extranjera ¹, sumado a esto, las barreras de entrada al sector son muy bajas, por lo que se considera viable el ingreso de nuevos competidores a la industria del descanso ya sean nacionales o extranjeros.

A su vez, competidores existentes en el mercado con capacidad productiva, podrían comenzar a producir en plaza productos que compitan con los de Via Sono y que apunten a los mismos segmentos de mercado.

II. Modelo de Negocios

II.I Segmento(s) de mercado objetivo

Hombres y mujeres de NSE A y B de los barrios Santiago de Surco y Miraflores.

La variable de proximidad geográfica es la utilizada en la elección de ubicación de las tiendas, teniendo en cuenta el desconocimiento de la marca en el período analizado y entendiendo que llevaría demasiado esfuerzo publicitario lograr que los consumidores se trasladen a un punto específico, acercando de esta manera la firma al segmento objetivo.

El resultado de las encuestas arroja que en un 53% de los casos, la compra es decidida por las mujeres. (Anexo 5)

II.II Propuesta de valor

Via Sono ofrece un espacio multimarca con productos de excelente calidad al representar marcas reconocidas mundialmente. Sería la única empresa peruana del rubro con esta cualidad debido a que el resto de los competidores son monomarca tanto de producción nacional como importada.

Con respecto al producto, se ofrecerán tres tipos de materiales, espuma, latex y resortes de acuerdo a las necesidades de los consumidores, estando siempre a la vanguardia en la tecnología, al poder optar por diferentes proveedores sin limitarse a una única oferta.

Las medidas de colchones comercializables en Perú son similares a Uruguay, salvo el colchón Standard de dos plazas que es levemente más pequeño. Para poder ingresar a Perú con los mismos, se ha acordado con los proveedores que adapten la producción a dichas medidas.

La arquitectura moderna de los locales de Via Sono y un servicio diferenciado son parte de su impronta por lo que se cuida cada detalle, desde el ingreso del cliente a la tienda, el asesoramiento de los vendedores, la distribución y entrega del producto, entre otras.

Se trata de una invitación al consumidor a un recorrido por las mejores marcas del mundo, con un asesoramiento de alto nivel, en un espacio interesante cuyo resultado es una experiencia de confort y disfrute para todos los sentidos.

Todo lo anteriormente mencionado son las principales ventajas competitivas de Via Sono.

Los factores críticos para lograr el éxito de su estrategia se basan en mantener la calidad de los productos, representar a las mejores marcas, realizar publicidad, brindar el mejor servicio, capacitar a los vendedores constantemente, lograr la lealtad de los consumidores, entre otras.

Como ya se ha mencionado, Via Sono ingresará al mercado peruano apuntando a los mismos segmentos en los cuales Rosen está posicionado.

Respecto a la estrategia de competencia y el Job to be done, se mantendrá la misma política desarrollada en Uruguay. Se agregará valor a la propuesta de Rosen en Perú explotando la idea de espacio multimarca con foco en la calidad de los productos, atención personalizada y experiencia de compra diferenciada.

Características	VIA SONO	ROSEN
Propuesta	Multimarca	Monomarca
Materiales	Espuma, latex, resortes	Resortes
Cantidad de locales	2	11
Arquitectura de locales	Arquitectura moderna utilizando el negro como color principal	Locales prolijos en color marron
Operaciones	Importación	Importación + producción nacional
Importaciones en Uruguay al 5to año de Via Sono *	USD 729.000	USD 222.600

II.III Canales de distribución

Se llegará al mercado objetivo a través de dos locales en los barrios de Santiago de Surco y Miraflores. El primero estará en la calle Manuel Olguin Los Granados, frente al Jockey Plaza y el segundo en la calle Berlín. (Anexo 11)

Los clientes serán atendidos por vendedores especializados en descanso para poder brindar una excelente experiencia de compra, asesorándolos en la elección del producto que más se adecue a sus necesidades.

En relación a la distribución del producto (de la tienda al hogar), en una primera etapa en la que el volumen de venta no es elevado, se optará por tercerizar el servicio de entregas, asumiendo dicho costo.

II.IV Relación con los clientes

A través de los asesores, se le dedicará a cada persona el tiempo que necesite para tomar su decisión, haciéndole probar cada producto de acuerdo a su preferencia, y ofreciéndole una verdadera experiencia de descanso a través de auriculares con música de spa, aromas y tapa ojos, a efectos de estimular todos los sentidos.

Una vez materializada la venta, se mantendrá el vínculo con el cliente para asegurar que el producto se haya entregado en los tiempos prometidos e investigar su nivel de satisfacción, tanto con el producto como con el servicio.

Se otorgará una tarjeta de fidelidad con descuentos especiales para futuras compras y se mantendrá un contacto fluido, comunicando la llegada de nuevos productos, eventos y promociones.

II.V Modelo de Ingresos

Para definir el mercado a captar, se realizó un análisis del nivel de ingresos y gastos de los distintos niveles socioeconómicos de hogares sitios en la ciudad de Lima, comparando la capacidad de ahorro potencial de cada uno de los niveles con los precios promedio de venta a los que Via Sono estará llegando al mercado, cuyos montos varían entre USD 850 Y USD 2 mil (Anexo 10)

A su vez, para este primer ciclo de cinco años, se entendió conservador considerar que - dada la falta de conocimiento de marca - el principal ingreso de clientes se daría por proximidad geográfica.

Por los motivos anteriormente mencionados, el mercado objetivo quedó definido como los hogares de niveles socioeconómico A y B, de los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, sitios en la ciudad de Lima.

Via Sono instalará un local en cada uno de estos distritos, que además de ser zonas donde el poder adquisitivo de sus habitantes es medio alto, se caracterizan por su alto tráfico de gente.

A su vez el dimensionamiento del mercado para la proyección de ingresos, se realizó teniendo en cuenta el crecimiento poblacional del período y la variación de PBI proyectada¹⁷.

El punto de partida del nivel de ventas se definió trazando un paralelismo entre la performance de Via Sono y Rosen en Uruguay. El desarrollo de Via Sono en Uruguay, a pesar de haber iniciado su actividad ocho años más tarde que Rosen, se caracterizó por tener un factor incremental promedio en sus ventas de colchones de 2.3 veces en comparación a su competidor.

En el año 2003, cuando Via Sono entró al mercado uruguayo, su volumen de importaciones representó un 10% del de Rosen, debido a que el inicio de sus actividades se dio en el mes de Diciembre, pero a partir del año 2014 comienza el crecimiento de Via Sono en forma sostenida. (Anexo 7).

Mediante la aplicación de la misma estrategia que en Uruguay, pero afectando el nivel de ventas por los veintiún años que lleva Rosen instalado en Lima, el número de locales que hoy tiene operando, y que Perú es un mercado nuevo para Via Sono, llevó a considerar razonable el planteo de igualar los niveles de ventas por local para cada una de las marcas el primer año.

Esto posicionaría a Via Sono y a Rosen con una relación de ventas por local de 1.1, proyectando llegar a una relación de ventas de 1.9 entre ambas marcas al final del período, no habiendo alcanzado aún al factor actual entre ambas empresas en Uruguay (2.3)

No obstante, esto no significa que Via Sono vaya a alcanzar el nivel de ventas global de Rosen, sino que sus ventas totales variarán entre un 21% el primer año y un 35% el quinto de la facturación total de Rosen (Anexo 13).

El cálculo de los volúmenes de facturación requirió de un análisis de precios. Para el mismo, se partió de los costos de los productos una vez retirados de la aduana, incluyendo todos los conceptos vinculados al proceso de importación, y se variaron los márgenes para llegar al mercado a precios competitivos respecto a Rosen.

Una vez definidos los precios, se afectaron (sin considerar el IVPG) por el volumen de venta en unidades definido para cumplir la relación de venta por local vs Rosen mencionada anteriormente.

En este contexto, el nivel de facturación objetivo inicial asciende a USD 3.6 millones durante el primer año, llegando al final del ciclo analizado a USD 7.2 millones. La participación en el mercado total de colchones evolucionará desde un 0.8% a un 1.3% al final del período. Si se considera estrictamente el mercado objetivo, la evolución de la participación partirá de 7.0% llegando a un 11.6% (Anexo 6).

Para el período analizado se propuso para Via Sono un crecimiento anual a tasas de 15%, tomando como base el desarrollo incremental que tuvo Rosen en Perú entre el 2004 y el 2008, período en el que creció a tasas de un 17% anuales.

A partir del 2008, se puede decir que Rosen ha entrado en una etapa de madurez, dado que se ha producido una desaceleración de su volumen de importaciones, manteniéndose en 2014 en los mismos niveles que en el año 2008¹⁶. (Anexo 14)

II.VI Recursos clave para nuestra propuesta de valor

- Know How: 15 años de experiencia en el rubro hacen de este recurso uno de los activos intangibles más importantes de la empresa.
- Ubicación estratégica y diseño del local: Teniendo en cuenta los segmentos a los que se apunta, se establecerán dos locales en los barrios Miraflores y Santiago de Surco, frente al Jockey Plaza Shopping Center, en la ciudad de Lima. (Anexo 11)
Este centro comercial que inició sus operaciones en 1997 actualmente cuenta con más de 230 locales y 4 tiendas ancla. Entre las grifas presentes figuran desde diseñadores de alta gama como Carolina Herrera y Armani, pasando por grandes tiendas como Zara hasta tiendas por departamento como Falabella y Sodimac.

Dentro del rubro colchones, Rosen y Drimer tienen presencia en el mismo.¹¹ Se considera el mall más completo del país recibiendo cerca de 2,5 millones de visitas mensuales.²⁵

Si bien la propuesta no es estar dentro del Shopping, el estar en frente con un local muy llamativo con la estética que refleja el estilo de Via Sono, permitirá darle máxima visibilidad a la propuesta en una zona comercial importante.

- Representación exclusiva de las marcas más importantes del mundo. El gran diferencial con la competencia es la posibilidad de ofrecer un espacio multimarca de colchones, en el cual el cliente tenga la opción de escoger entre diferentes proveedores, estilos y tecnologías.
- Capital y financiamiento: La inversión inicial para llevar el negocio adelante es de USD 956 mil. Este monto será aportado por dos inversionistas que ingresarán a la empresa en calidad de socios otorgándoles en total un 45% de las acciones. (Anexo 20 y Anexo 21)
- Distribución: Un buen servicio es fundamental para fidelizar a los clientes. El servicio de entrega será tercerizado y se escogerán los socios teniendo en cuenta esta máxima.
- Personal: Se contratará personal con vocación de servicio, preferentemente con experiencia en el área de ventas. Los mismos serán capacitados por personal de Via Sono Uruguay, quienes se establecerán como gerentes de local, con el objetivo de inculcarles el know how y la cultura de la empresa.

II.VII Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

- Capacitación de vendedores: Para lograr el éxito del proceso de venta es esencial la formación y permanente coaching del equipo.
- Proceso de venta en la tienda: Se apunta a una experiencia diferenciada desde el ingreso del cliente a la tienda. A través de determinadas preguntas especialmente preparadas, se realizará un asesoramiento en base a sus necesidades y no de manera estandarizada.

Se generará un clima para la prueba de los colchones entregando auriculares con música de spa, tapa ojos y aromas relajantes. Con la convicción de que se cuenta con el mejor producto del mercado se tratará de cerrar la venta en el momento ejerciendo para ello una "presión invisible" en la etapa de cierre.

- Desarrollo y mantenimiento de una web atractiva: Manteniendo el estilo y filosofía de la empresa se gestionará una página web que refleje un espacio amigable donde poder asesorarse y también comprar de forma ágil y sencilla.
- Desarrollo de promociones que cambiarán cada mes, manteniendo así diferentes propuestas durante todo el año, a efectos de darle dinamismo a la comunicación.

II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

- Proveedores: Via Sono en Uruguay importa colchones de diferentes proveedores con los cuales tiene acuerdos de exclusividad. Al haber trabajado con ellos durante doce años y por la calidad de los productos, se apuesta a ellos para el ingreso a Perú realizando también acuerdos de exclusividad.
- Distribución: La empresa tercerizada que se escoja para realizar la distribución de los productos a los clientes se considera un socio fundamental. Se apunta a una relación estrecha para transmitirles la importancia de la entrega en tiempo y forma.

II.IX Estructura de costos

El emprendimiento tiene proyectado facturar en un período de 5 años la suma de USD 27.4 millones (venta neta). Para esto, deberá incurrir en gastos variables por un monto de USD 11.7 millones y gastos fijos por un total de USD 7.8 millones.

Porcentualmente hablando, los costos variables constituyen un 42.6% de los ingresos, donde existe una alta incidencia de la mercadería) y los costos fijos un 28.5%.

La contribución marginal de la operación de Via Sono corresponderá a un 28.9% de los ingresos netos del período (Anexo 27)

II.X Fortalezas y debilidades de la empresa

Una de las principales fortalezas de la empresa, es la experiencia de la directora en el rubro, habiendo incursionado en el negocio de los colchones hace más de dieciocho años. La misma tendrá una participación activa en la evolución del negocio reproduciendo el modelo uruguayo en el mercado peruano, y transmitiendo los valores de la empresa a los nuevos colaboradores. Otras de sus fortalezas son la propuesta multimarca, la calidad de los productos y la exclusividad de las marcas, entre otras.

Dentro de sus debilidades, la dirección a distancia se considera una muy importante. Si bien la emprendedora se involucrará lo máximo posible, no va a tener la misma presencia que en Uruguay. Sumado a esto, no se conocen colaboradores de confianza en Lima, por lo que también se lo considera una debilidad.

Por último, se desconoce al momento la idiosincracia peruana y se deberá hacer foco en transmitir la cultura y valores organizacionales de Via Sono. (Anexo 15)

III. Implementación del modelo

III.I Constitución de la empresa en Perú

Via Sono Perú será constituida como una Sociedad Anónima independiente de la casa Matriz en Uruguay. De esta manera, los responsables ante cualquier instancia serán los socios que la constituyeron. Para instalar la empresa se deben seguir una serie de pasos.^{25, 15} (Anexo 16)

El costo de la constitución de la SA y los trámites asociados, tomando en cuenta un capital inicial de USD 956 mil, será de USD 2 mil en un plazo de un mes, dato proporcionado por el Estudio jurídico Solem Contadores y Abogados (Anexo 17)

III.II Contratación de despachante de Aduana y Estudio Contable

Se agendarán reuniones con diferentes despachantes de Aduanas y Estudios Contables con el objetivo de lograr un asesoramiento íntegro sobre las condiciones de establecer una SA en Perú y de la importación de mercadería. De acuerdo a la calidad de las reuniones, se evaluará cuáles son los mejores proveedores y se los contratará para poner en marcha el negocio y las operaciones de comercio exterior.

III.III Alquiler de locales y puesta a punto

Como se mencionó anteriormente, para llevar adelante el negocio serán alquilados dos locales en zonas transitadas, mediante la firma de contratos de arrendamiento depositando dos meses de alquiler como garantía. Los locales serán reformados de acuerdo a las necesidades de la empresa y se pondrá énfasis en la decoración y vidrieras para lograr en ellos el estilo atractivo y moderno de Via Sono.

III.IV Contratación y capacitación del personal

En la búsqueda de generar un equipo con actitud diferenciada y proactiva se define por un lado una política de reclutamiento interno, trasladando dos valiosos integrantes del equipo de Montevideo a la ciudad de Lima. Por otro lado, para el reclutamiento externo se recurrirá a recomendaciones de contactos personales, instituciones educativas y organizaciones profesionales (consultoras) con el fin de atraer candidatos potencialmente calificados.

Se hará una preselección de los Currículums recibidos, para luego pasar a la etapa de entrevistas que realizará la directora personalmente a efectos de poder aplicar la intuición a partir de conocer al candidato, analizar sus actitudes, verificar la personalidad y compatibilidad con la filosofía de la empresa. Con los candidatos preseleccionados se realizarán determinadas pruebas y tests para finalmente confirmar a los más calificados y adecuados al puesto.

Una vez integrados a la empresa comenzará un proceso de capacitación por parte de la directora y los integrantes del equipo de Montevideo, continuando estos últimos como coachs permanentes en el proceso.

La capacitación buscará transmitir la filosofía de la empresa, involucrando desde la información técnica de conocimiento del producto hasta la especial manera de recibir y asesorar a los clientes que ingresan en la tienda, el proceso de venta, post venta y mantenimiento del vínculo. Lo mismo para quienes consultan vía telefónica y web.

Uno de los objetivos de Via Sono, es lograr fidelizar a su personal con la marca apostando a su estabilidad. Para esto, se invertirán del orden de USD 20 mil anuales como parte de un plan de apoyo para consolidar la educación y atención a la salud de los hijos de su personal. Este monto corresponde a un adicional de USD 150 mensuales por colaborador.

III.V Importación

Se realizará la planificación de los pedidos de acuerdo a las ventas proyectadas y la variación de la demanda. Se colocaran los pedidos a proveedores tomando en cuenta los plazos de entrega desde sus respectivos países: treinta días de antelación a proveedores de Brasil y noventa días a proveedores de China. Una vez arribada la mercadería al país, se abonarán los despachos para poder retirarla de la Aduana y trasladarla al depósito ubicado en el barrio de Santiago de Surco.

Finalmente se procederá a realizar la descarga de la mercadería para su control y ubicación de la misma.

III.VI Venta y Distribución

La venta será realizada en los locales a través de una agradable experiencia de compra. La entrega al cliente se realizará en un plazo máximo de 48 horas hábiles, mediante una empresa tercerizada.

Para esto se contactó a Central Perú, quienes estimaron para un promedio de 420 colchones por mes con una frecuencia de entrega de 4 veces semanales en los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, un costo de USD 10 mil mensuales. (Anexo 18)

III.VII Grupo conductor de la implementación

La implementación del negocio será llevado a cabo por la directora y principal accionista de la empresa quien contará con el apoyo de su personal de confianza.

Es fundamental para la primera etapa, que la misma se instale en Perú con el objetivo de transferir su conocimiento, motivar y comprometer a las personas que formarán parte de Via Sono y la forma en la cual el negocio debe ser llevado a cabo desde todo punto de vista haciendo hincapié en el servicio diferencial que se le debe brindar a los clientes.

Una vez finalizado el proceso de implementación, la directora deberá viajar una vez por mes para continuar motivando a su personal y seguir de cerca las operaciones (además del traslado de personal de confianza de Via Sono Uruguay al país)

III.VIII Banco y sinergias comerciales

Si bien no se solicitará un préstamo para poner en marcha la propuesta, los servicios bancarios serán necesarios debido a que en Perú existe un régimen de bancarización. Todo pago que sobrepase los mil dólares, deberá realizarse a través del sistema bancario peruano mediante cheques, tarjeta de crédito o débito, transferencias, entre otros.¹

En relación a las sinergias comerciales, se realizará una alianza estratégica con la empresa distribuidora de la mercadería, socio fundamental para lograr el servicio diferenciado que la empresa desea imponer en este nuevo mercado.

III.IX Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Una posible barrera de entrada sería la inversión inicial ya que es necesario contar con capital para poder instalarse en el país y realizar las importaciones de los productos. Para vencer esta barrera, ingresarán al proyecto dos inversionistas con un 45% de las acciones. (Anexo 21)

Otra barrera de entrada, es el hecho de que Rosen se encuentra instalado en el país hace veintidós años, por lo que está firmemente posicionado en la mente de los clientes a los cuales se apunta. Para superar esta barrera y poder ingresar en dichos segmentos, se diseñó un plan de Marketing que contempla cada detalle de la propuesta, a través de un conjunto de acciones que la empresa pondrá en práctica a efectos de asegurar una ventaja competitiva en el largo plazo mediante un análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción y establecimiento de presupuesto. (Anexo 19)

III.X Intereses de los stakeholders

Los stakeholders identificados en el proyecto son inversionistas, clientes, proveedores de colchones, trabajadores y proveedores de servicios de entrega. Los tres primeros tienen poder alto mientras que los dos últimos se caracterizan por tener poder medio.

Grupo	Expectativas	Interés	Poder	Intereses	Acciones
Inversionistas	Altas	Alto	Alto	Lograr la maximización de riqueza y un buen retorno sobre su inversión	Si bien los intereses de los accionistas y de la dirección pueden ser diferentes, los últimos desarrollarán una gestión eficiente y ética con el objetivo de asegurar un retorno de beneficios sin perjudicar a la organización. Se deberá brindar información a los inversionistas bajo la premisa de transparencia
Trabajadores	Altas	Altas	Medio	Trabajar en un buen ambiente, respeto a sus derechos, formación, crecimiento profesional, remuneración, mantener su puesto de trabajo, entre otras	La empresa se compromete a formar a sus trabajadores a través de la capacitación constante. La promoción se dará primero internamente para motivar al equipo de trabajo. Otorgar las mejores condiciones de trabajo, remuneraciones en los primeros 10 días hábiles del mes, brindar información para lograr el compromiso de los colaboradores, hacerlos parte de la estrategia y que participen de las decisiones que los afectan.
Clientes	Altas	Alto	Alto	Recibir un producto que cumpla con sus expectativas, buena experiencia de compra y de servicio	Comprender lo que valora el consumidor, comprometerse con la calidad y un alto nivel de servicio, otorgar garantías, estar a la vanguardia en innovación para continuar ofreciendo lo mejor.
Proveedores (de colchones)	Altas	Alto	Alto	Que se respeten las condiciones establecidas en los contratos, se les pague en tiempo y forma, se cuide su marca	Los proveedores de colchones son fundamentales para el éxito del negocio. Se cuidará esta relación al igual que se hace en Uruguay, pagando la mercadería en tiempo y forma y realizando acciones de marketing para promocionar la marca y posicionar sus productos en el mercado.
Proveedores de servicios de entrega	Altas	Alto	Medio	Lograr la fidelización del cliente para que éste lo mantenga como proveedor y no recurra a otro competidor. Que se respeten las condiciones establecidas en los contratos y se le pague en tiempo y forma.	Socios muy importantes para el éxito del negocio. Mantener un vínculo estrecho cumpliendo con los compromisos contraídos, trabajando en conjunto y utilizando la ética como base de todas las relaciones.

IV. Evaluación del retorno y riesgo

IV.I - Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial necesaria asciende a USD 956 mil, considerando capital de trabajo y gastos de apertura. En el primer caso, se requieren USD 536 mil, correspondientes a costos de mercadería, así como gastos asociados a procesos de importación y comercialización de productos.

Los gastos de apertura, USD 420 mil, incluyen montos por concepto de contratos de alquileres y garantías, trámites de permisos de funcionamiento, gastos de puesta a punto de locales, e inversiones en Marketing como desafío de conocimiento de marca. (Anexo 20).

IV.II- Estructura de financiamiento

El monto total del presente proyecto, será financiado por dos inversionistas, que pasarán a ser parte societaria de VIA SONO Perú, con un 45% de participación.

La parte emprendedora, que contribuirá al desarrollo aportando el trabajo y su experiencia del negocio, preservará la mayoría accionaria (55%).

A partir del primer año se distribuirán dividendos, cuyo esquema de distribución se presenta en el anexo correspondiente. (Anexo 21)

IV.III - Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

IV.III.I - Políticas de pagos y cobros

Via Sono importará tres marcas de productos desde Brasil; Flex, Dunlopillo y Diletto. En los dos primeros casos, el plazo de pago será 60 días a partir de la entrega del pedido y en el último caso 30 días luego de la entrega del mismo. En el caso de la mercadería que se traerá desde China (fabricación de colchones con marca propia), se manejarán anticipos de 60 días previo a la entrega de los embarques. Para el mix de compra definido, el plazo de pago a proveedores será de 46 días.

Los plazos de pago acordados con los proveedores, son los mismos que se manejan hoy en Uruguay, debido a la realización de una alianza estratégica, en la que Via Sono contribuirá abriendo las puertas del mercado peruano a los proveedores, facilitando el ingreso de sus productos a través de su emprendimiento. Por su lado los proveedores, basados en la confianza del excelente manejo de marca por parte de Via Sono en Uruguay, le mantendrán sus plazos de pago.

Luego del análisis exhaustivo del costo de vida en Perú se define trabajar sobre la consigna de un mix de ventas 70% crédito y 30% contado, asumiendo de esta forma una posición conservadora. Esto enmarca el plazo de cobro en un promedio ponderado de 42 días, teniendo en cuenta que las financieras pagan a 60 días de ejecutada la operación de venta (se consideraron 4 cuotas promedio por compra). (Anexo 22)

En suma, la operación de VIA SONO Perú manejará un desfasaje favorable de 4 días entre plazos de pago y cobro, lo que impactará positivamente en el desempeño de la caja.

El cálculo de los días de pago y cobro considera el tiempo de tránsito de origen a destino así como los días que se almacena la mercadería previo a su venta.

IV.III.II- Políticas de inventarios y de liquidez

Durante el primer año, los niveles promedio de inventario se verán afectados por el desconocimiento del comportamiento de la demanda. En este período se proyecta mantener 70 días de inventario, apostando a llevarlo a 50 días una vez realizado el aprendizaje del mercado. El valor promedio del inventario el primer año asciende a USD 360 mil, lo que corresponde a un 10% de los ingresos netos facturados en dicho período, aspirando a bajar este valor 4 puntos porcentuales al quinto año de operación.

En el cálculo del valor promedio del inventario, se incluyen los aranceles a pagar por ingreso a Perú en el caso de la mercadería proveniente de China (3.67%). En el caso de los colchones provenientes de Brasil los valores no se afectan por aranceles debido al tratado existente con ALADI¹.

Los índices de liquidez, reflejan solvencia en el cumplimiento de los compromisos a corto plazo que asumirá Via Sono, con razones corrientes promedio de 2.5, sostenidas durante el período analizado. (Anexo 23)

IV.III.III- Políticas de recursos humanos

La operación de Via Sono se llevará a cabo con cinco categorías salariales diferentes cuyas descripciones pueden verse en el anexo 27 (Anexo 24)

Se pagarán incentivos de venta, bajo forma de comisión, a gerentes de locales y vendedores, por un 0.25% de los ingresos, en la medida que se cumplan los objetivos. El monto por comisiones en el período asciende a USD 411 mil, lo que corresponde a un 1.5% de los ingresos netos, y a su vez representa un ingreso mensual extra por persona de USD 730 considerando el reparto entre 6 colaboradores que tienen derecho al beneficio.

Via Sono invertirá USD 106 mil en cinco años como parte de un plan de apoyo para consolidar la educación y atención a la salud de los hijos de su personal, lo que representa un 0.4% de sus ingresos del período, y un incremento adicional mensual de USD 150 por colaborador, abarcando en este caso todas las categorías de la empresa.

IV.IV - Proyección de flujos de ingresos y egresos

En un horizonte de cinco años de operación de Via Sono en Perú, se proyecta un estado de resultados con resultados positivos de utilidad después de impuestos, comenzando el primer año en USD 351 mil, ascendiendo progresivamente hasta llegar al quinto años a USD 1.4 millones.

Con respecto al flujo de fondos, presenta el mismo comportamiento, revelando ausencia de problemas de liquidez.

Desde el primer año, los socios de la empresa retiraran dividendos (Anexo 21), quedando a pesar de ello al final del período (años 4 y 5) USD 125 mil de caja. (Anexo 25)

IV.V - Evaluación del retorno proyectado

La TIR alcanza un valor de 62%, y un VAN de USD 1.9 millones, a una tasa de retorno requerida de 15%, con un período de repago de 2.0 años, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

TRR anual (15% negociado con los accionistas)	15%
VAN (USD miles)	1,865
TIR anual	62%
Período de repago (años)	2.0

La TRR fue la negociada con los accionistas, como el mínimo retorno requerido para aceptar la concreción del proyecto.

IV.VI - Evaluación del riesgo

El análisis del punto de equilibrio expresado en unidades de venta, indica que los niveles de venta proyectados para el emprendimiento durante el período de cinco años se encuentran por encima de la venta necesaria para poder cubrir los costos en un promedio de un 65%.

Como complemento del análisis de riesgo se realizó un análisis de sensibilidad, considerando como variables críticas precio y cantidad. Se define la TIR como indicador del impacto en el retorno del negocio, comparando los resultados con la tasa de retorno requerida (15%).

Esta matriz deja por claro el gran potencial del negocio a pesar de cambios en las variables críticas, ya que la TIR logra mantenerse en la mayoría de los casos por encima de la TRR.

Para los niveles de venta planteados, el emprendimiento Via Sono dispone de buen margen para mover los precios a la baja ante la necesidad de incrementar sus ventas, logrando mantener una buena tasa de retorno. (Anexo 26)

BIBLIOGRAFIA

- 1- Acerca de nosotros. Accedido el 18 de Julio de 2015, desde <http://komfort.pe/web/komfort-nosotros.html>
- 2- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, Niveles socioeconómicos 2014. Accedido el 12 de Julio de 2015, desde <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- 3- At the forefront of foam technology. Accedido el 29 de Junio de 2015, desde <http://www.theworldfolio.com/news/baruch-ivcher-president-of-productos-paraiso-del-peru-n1698/1698>
- 4- Banco Mundial, Perú panorama general. Accedido el 15 de Mayo de 2015, desde <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- 5- Cia. Industrial Continental SRL. Accedido el 28 de Junio de 2015, desde <http://www.cicontinental.com/empresa.html>
- 6- ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. Accedido el 04 de Julio de 2015, desde <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- 7- Demografía de Perú. Accedido el 16 de Julio de 2015, desde https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Per%C3%BA#cite_note-ineipoblacion-2
- 8- Drimer. Accedido el 25 de Mayo de 2015, desde drimer.com.pe/
- 9- INEI, Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2015. Accedido el 15 de Mayo de 2015, desde http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf
- 10- INEI: Población peruana asciende a 30 millones 475 mil personas. Accedido el 16 de Julio de 2015, desde <http://www.pcm.gob.pe/2013/07/inei-poblacion-peruana-asciende-a-30-millones-475-mil-personas/>
- 11- Jockey Plaza Shopping Center. Accedido el 07 de Mayo de 2015, desde https://es.wikipedia.org/wiki/Jockey_Plaza_Shopping_Center
- 12- Komfort. Accedido el 01 de Julio de 2015, desde <http://komfort.pe/web/>
- 13- KPMG, Inversiones en Perú, 2015. Accedido el 11 de Julio de 2015, desde <http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Inversiones-en-Peru2015.pdf>
- 14- Paraíso. Accedido el 04 de Julio de 2015, desde <https://www.paraiso-peru.com.pe/tiendavirtua>

- 15- Pasos para constituir una empresa. Accedido el 01 de Julio de 2015, desde <http://emprendedor.pe/primera-empresa/806-pasos-para-constituir-una-empresa.html/>
- 16- Penta Transaction Estadísticas Online. Accedido el 06 de Mayo de 2015, desde http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/login.jsp
- 17- Portafolio Global CNN: La Economía Peruana En Ascenso. Accedido el 06 de Mayo de 2015, desde <https://www.youtube.com/watch?v=Mg6y8xW-1tc>
- 18- Porter, M. E., 1979, How competitive forces shape strategies
- 19- Productos Paraíso del Perú S.A.C.. Accedido el 15 de Mayo de 2015, desde <http://www.managementtoday-magazine.com/index.php/sections/profiles/608-productos-paraiso-del-peru-sac>
- 20- Propuesta de comunicación para productos Paraíso del Perú. Accedido el 03 de Mayo de 2015, desde https://prezi.com/nsko_lzhpckd/parperu-1/
- 21- Rosen Store. Accedido el 05 de Mayo de 2015, desde <http://www.rosenthestore.com/RosenPE/webapp/home.html>
- 22- Sábado 10 agosto 2013 PARTE 1. Accedido el 01 de Julio de 2015, desde <https://www.youtube.com/watch?v=41kl-Ldv4KM>
- 23- Sábado 31 de Mayo 2014 Parte 2. Accedido el 28 de Junio de 2015, desde <https://www.youtube.com/watch?v=zPzTjfTcqH4>
- 24- Saga Falabella.com Perú. Accedido el 13 de Julio de 2015, desde <http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat250473/Colchones/N-1z141o1?No=0&Nrpp=16>
- 25- Shopping Plaza Trends, Info Corporativa. Accedido el 07 de Mayo de 2015, desde <http://jockeyplaza.com.pe/info-corporativa/>
- 26- Solem, Estudio Jurídico y Contable. Accedido el 01 de Julio de 2015, desde <http://www.solemcontadoresyabogados.com/constitucion-de-una-empresa/>
- 27- Tempur. Accedido el 15 de Mayo de 2015, desde <http://pe.tempur.com/products>

I. Acuerdo de Alcance con el Emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de Via Sono en la ciudad de Lima, Perú.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

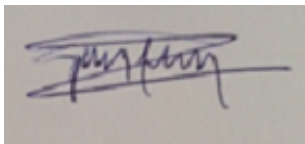
Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Evaluación y retorno del riesgo, sección cuatro del plan**
- **Modelo de negocios, sección dos del plan**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 21 de Setiembre de 2015.

Los estudiantes:



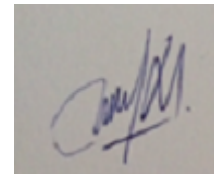
Gabriela Olaizola

(186936)



Noelia Copiz

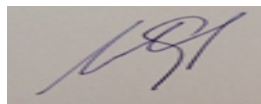
(152245)



Nicole Bruck

(143762)

Los emprendedores:



Noelia Copiz, 3.082.349-0

Tutor:

Florencia Clavijo, C.I. 3.089.422-9:

Firma



ANEXO 2 – SUGERENCIAS SOBRE PRÓXIMOS PASOS A DAR EN EL PROYECTO

La firma tiene un buen historial en el cumplimiento de objetivos de corto plazo, en base a esto algunos pasos clave que se proyectan son los siguientes:

Debido a que el algodón peruano es considerado uno de los mejores materiales de la industria textil del mundo por su suavidad al contacto con la piel, resistencia y fácil lavado se desarrollará una línea de ropa de cama con grifa propia. Al ser este el tipo de tejido más valorado en el rubro se proyecta además exportar este producto a Vía Sono Uruguay.

Ser bienvenidos en el lugar donde se haga negocios es muy importante para la firma, ya que cada tienda forma parte de una comunidad y eso conlleva a una responsabilidad como buenos vecinos. Esta es una forma de contribuir positivamente al país que la recibe.

Esto se vincula con otro de los pasos claves proyectados: contribuir positivamente con todos y también con el planeta. Si bien el compromiso social de mejorar la calidad de vida de las personas es parte del presente proyecto, ahora se trata de dar un paso más colaborando activamente con la tendencia de "moda ética" que involucra el cuidado medioambiental en la fabricación de productos textiles. En base a esto se buscarán alianzas exclusivamente con aquellas firmas que en base a una plataforma textil orgánica, produciendo con el mínimo impacto ambiental posible promuevan y desarrollen prácticas sustentables en el entendido de que existe un interrelación entre ecología, RSE, inclusión social y comercio justo.

Esta es una forma de dar relevancia al enfoque de la firma hacia un cambio de valores reafirmando el compromiso con una sociedad más justa y sana.

Otros de los puntos a desarrollar implican la Venta on line desde la web que además del asesoramiento posibilite una compra amigable, ágil y sencilla y por otra parte siguiendo el proceso en Uruguay, la incorporación del rubro muebles, sumando el atractivo del diseño a la propuesta y la posibilidad de encontrar todo el equipamiento para el hogar en un solo lugar.

ANEXO 3 – MODELO DE NEGOCIOS DE OSTERWALDER

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores internacionales de colchones • Empresa de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante de vendedores • Proceso de venta en tienda: experiencia diferenciada desde el ingreso del cliente • Desarrollo y mantenimiento de web atractiva • Realización de promociones 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio multimarca (única oferta en el mercado) • Excelente calidad de productos • Servicio diferenciado • Arquitectura moderna de locales • Asesoramiento especializado • Experiencia de compra inigualable 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada a través de asesores comerciales • Testeo del nivel de servicio y de satisfacción 	<p>Hombres y mujeres de NSE A y B de los barrios de Santiago de Surco y Miraflores (compra por proximidad geográfica)</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos variables: USD 11.7 millones (42.6% de los ingresos) • Costos fijos: USD 7.8 millones (28.5% de ingresos) 	<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveniente de las ventas de productos con alto margen (incluyendo bonificaciones y promociones) • Facturación neta del primer año: USD 3.6 millones • Facturación neta a los cinco años: USD 7.2 millones 			

ANEXO 4 – ARANCELES DE INGRESO A PERÚ

⇒ Destinatarios

De: [York Condo <yacz@yaczcargo.com>](mailto:yacz@yaczcargo.com)
 Fecha: 16 de julio de 2015, 12:20
 Asunto: RE: Contacto [PML](#)
 Para: [Nicky Bruck <nickybruck@gmail.com>](mailto:nickybruck@gmail.com)
 Cc: [Doris Perales <pricing@yaczcargo.com>](mailto:pricing@yaczcargo.com)

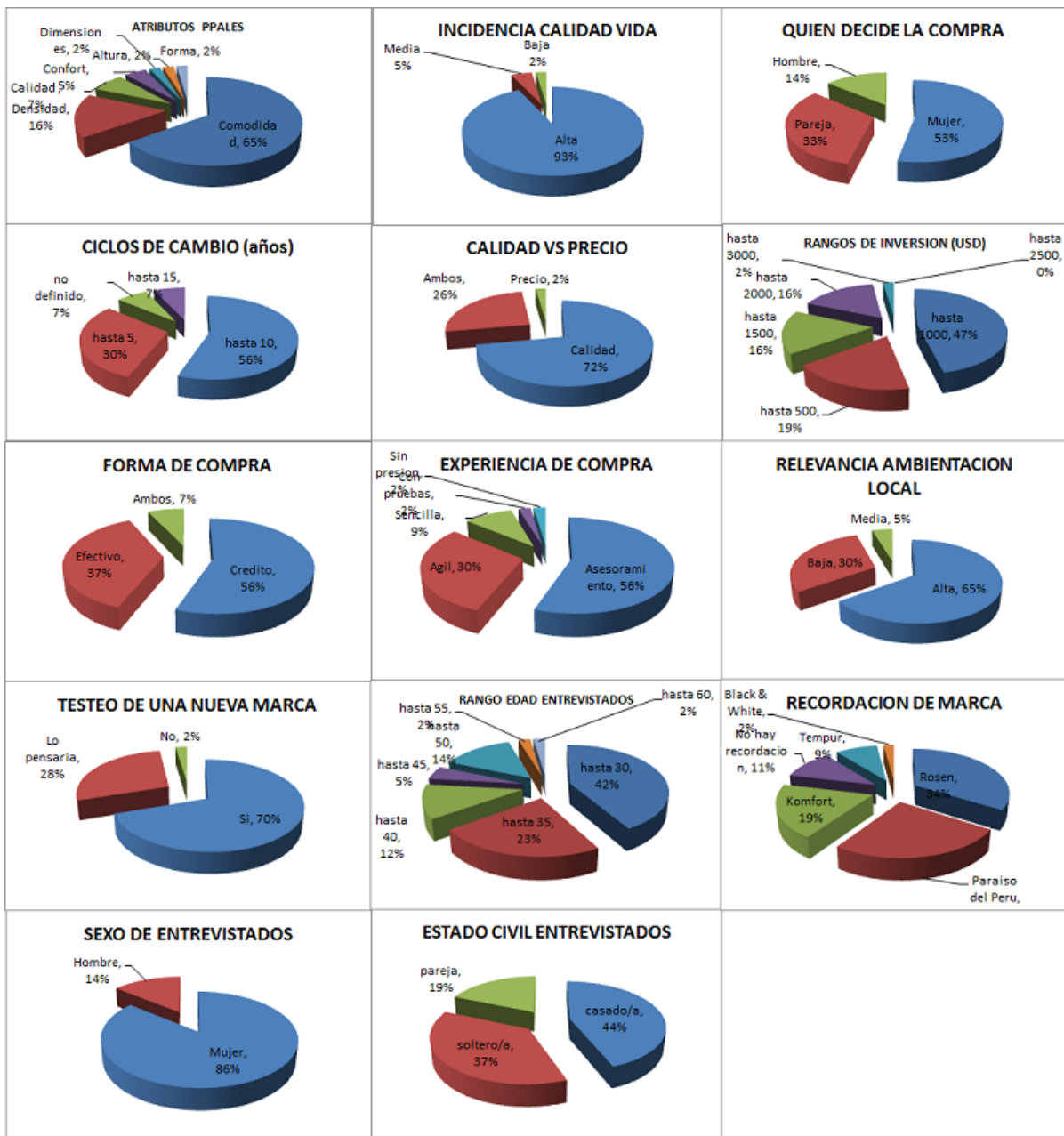
Estimada Srta. Bruck:

Si los colchones lo compra de BRASIL y si se solicita un C/Origen-ALADI al proveedor ingresaría con 0% arancel; sin embargo, si son importados de China el arancel base es de 9% y con un C/O Peru-China ingresaría con una rebaja de 60%. Es decir, con 3.6% de arancel. El pago de derechos & tributos se calcula en base al VALOR CIF (VALOR FOB + FLETE + SEGURO)

PAIS	CONVENIO INTERNACIONAL	P.NALADISA	T.MARGEN	FECHA DE VIGENCIA	ARANCEL BASE	PORCENTAJE LIBERADO ADV	OBSERVACION
BRASIL	358 - ALADI, ACE 58 PERU - ARGENTINA, BRASIL, URUGUAY Y PARAG	94042900		01/01/2014-31/12/9999	---	100%	
CHINA	805 - TRATADO DE LIBRE COMERCIO PERU - CHINA			01/01/2015-31/12/2015	9%	60%	

En cualquier escenario, sugiero compre en términos FOB para negociar las tarifas de flete marítimo y gastos en Callao

ANEXO 5 – RESULTADOS DE ENCUESTAS



La investigación de mercado, se realizó a través de encuestas vía mail a ciudadanos peruanos residentes en Miraflores y Santiago de Surco pertenecientes a los NSE A y B.

Dada la dificultad que representa conseguir respuestas a encuestas en otro país, se definió que el universo a estudiar fuera del tamaño del mercado objetivo, lo que se calculó afectando la población de ambos distritos correspondiente a los NSE target de Via Sono (335 mil habitantes) por el ciclo de reposición de colchones capturado de las encuestas (6 a 10 años).

A su vez por el mismo motivo se aceptó trabajar con un nivel de confianza de 90%. Sobre esta bases, el tamaño muestral obtenido de tablas corresponde a 68 personas, número de encuestas realizadas como base del estudio anteriormente presentado.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1- Cuáles son los atributos que más valora de un colchón?

a)Comodidad b)Densidad c)Calidad d)Confort e)Dimensiones f)Altura g) Forma

2- Que incidencia considera que tiene en su calidad de vida?

a)Alta b)Media c)Baja

3- Cada cuanto cambia su colchón?

a)Menos de 5 años b)Entre 5 y 10 años c) Entre 10 y 15 años

4- Privilegia la calidad sobre el precio en el momento de la compra?

a)Si b)No

5 - Que integrante de la familia toma la decisión / elige en el momento de la compra?

6- Cuánto dinero invertiría en un colchón?

a)Hasta USD 500 b) Hasta USD 1000 c)Hasta USD 1500 d)Hasta USD 2000 e)Hasta USD 3000

7- Acostumbra a comprar a crédito o en efectivo?

a)Efectivo b)Crédito c)Otras

8- Cuando piensa en colchones, cuales son las 3 primeras marcas que vienen a su mente?

9- Cómo le gustaría que fuera su experiencia de compra?

10- Incide en su compra la decoración, ambientación y diseño del local?

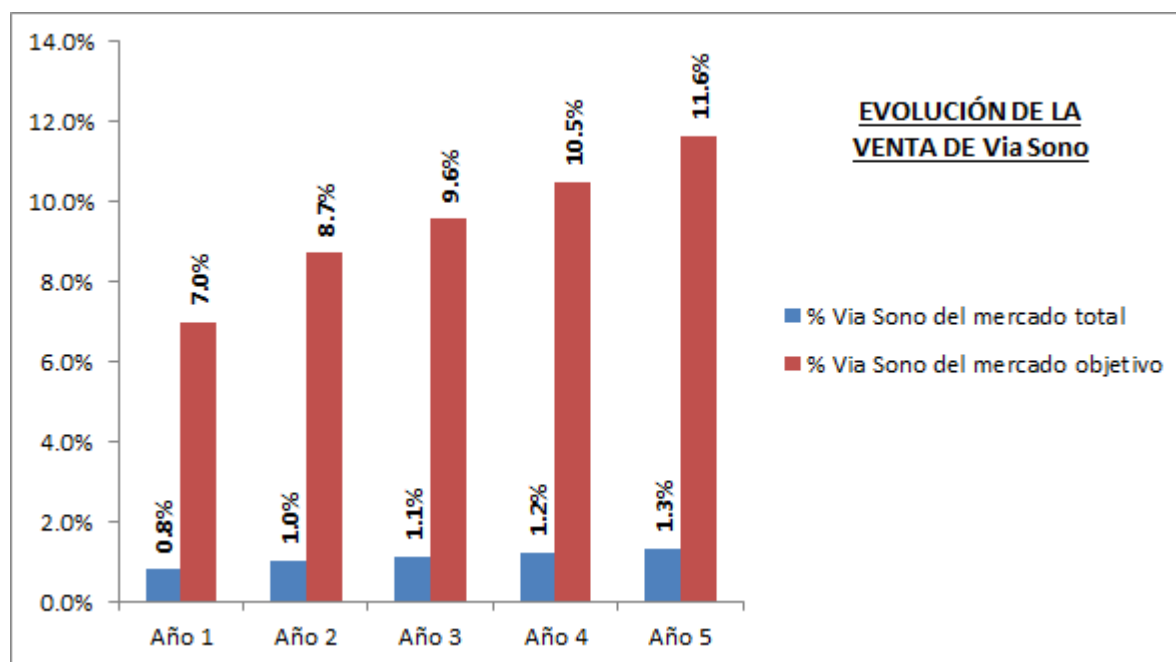
a)Si b)No

11- Si aparece una nueva marca en el mercado, la testearía si la misma le ofrece opciones de mejor calidad que las propuestas existentes?

a)Si b)No

ANEXO 6 – EVOLUCIÓN DEL MERCADO

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación PBI (% anual)	4.6%	4.1%	4.1%	4.0%	4.0%
Crecimiento población (% anual)	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%
Evolución población Lima	9,767,900	9,836,275	9,905,129	9,974,465	10,044,286
Dimensión del mercado total (USD miles)	466,847	485,988	505,427	525,644	546,144
Dimensión del mercado objetivo (USD miles)	53,016	55,190	57,397	59,693	62,021
Ingresos Via Sono (USD miles)	3,688	4,811	5,491	6,271	7,225
% Via Sono del mercado total	0.8%	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%
% Via Sono del mercado objetivo	7.0%	8.7%	9.6%	10.5%	11.6%



Información utilizada para el dimensionamiento del mercado:

- 1- Población de la ciudad de Lima en el año cero (actual): 9.700.000 habitantes
- 2- Población de los NSE objetivo de los distritos de Miraflores y Santiago de Surco en el año cero (actual): 335.825 habitantes
- 3- Ciclos de recambio de colchón por NSE: A (6 años), B (10 años), C (15 años), D (25 años) y E (se considera que sus cambios no siguen un patrón determinado).
- 4- Precios unitarios promedio de compra por NSE (surgen de las encuestas realizadas)
- 5- Cantidad de integrantes promedio por hogar

ANEXO 7 – CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES

Tempur: Los productos comercializados presentan precios elevados, posicionándose muy por encima de la media del mercado. Su nombre se debe a la comercialización de un producto específico de viscoelástico. La empresa ha sido reconocida por la NASA por su aplicación de la tecnología espacial para mejorar la calidad de vida, y es la única empresa de colchones y almohadas con licencia de la Fundación Espacial de Estados Unidos de usar la tecnología con sello certificado. No comercializa colchones de resorte, espuma o latex y cuenta solamente con tres modelos de colchones otorgando una garantía de quince años

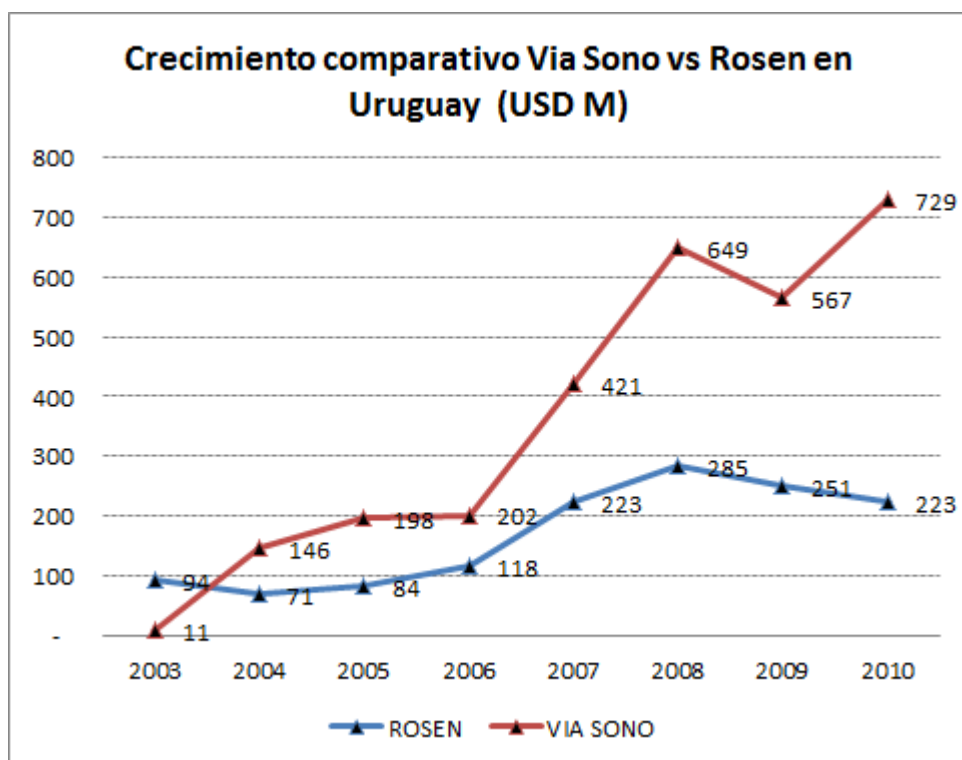
Paraíso del Perú: Empresa peruana dedicada a la fabricación de colchones. Actualmente cuenta con 1400 empleados, una fábrica de 120.000 metros cuadrados y ventas por aproximadamente USD 200M principalmente en el mercado local. Los precios varían entre USD 100 y USD 1000 (solamente un modelo). Cuenta con cuatro Locales comerciales en los barrios Carmen de la Legua, Centro de Lima, La Victoria y San Isidro además de una tienda virtual.

La tecnología utilizada es viscoelástica, espuma, resortes y body test para el diseño de colchones a medida. Poseen una línea orgánica para cuidado del medio ambiente, y certificación ISO 9001. Las densidades de los colchones de espuma van desde 16 a 23 kg/m³, lo que implica baja duración comparados con la propuesta de VIA SONO. La garantía otorgada es por 16 años. Son líderes en el mercado hotelero con una participación del 62%.

Komfort: Tienen presencia en Perú hace aproximadamente 58 años y fueron los pioneros en la fabricación de colchones de resorte. Tiene un buen posicionamiento en el mercado, fabricando colchones de muy buena calidad. Comercializa principalmente colchones y Somniers elaborados con tela de Bambú. Posee diferentes líneas Standard, Hotelera y Health Salud. Tienen presencia en San Isidro, Lince, Miraflores y Surco. No tienen precios publicados. Su modelo de negocio se complementa con la fabricación de dormitorios habiendo incursionado en el negocio de la carpintería. Esta empresa cuenta con una planta industrial, 11 tiendas propias y además de colocar sus productos en tiendas Retail.

Drimer: Empresa de fabricación local con más de cuarenta años en el mercado. En el año 2009, Drimer es adquirida por Cía. Industrial Continental S.R.L., para atender al segmento alto del mercado. Los locales se encuentran en Santiago de Surco, Miraflores y Jockey plaza en Lima además de Arequipa y Trujillo. Comercializan 4 tipos de colchones, Latex, Pocket, Viscosoya y Resortes. Los precios publicados en Falabella varían entre USD 100 y USD 1500

ANEXO 8 – COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO ENTRE ROSEN Y VIA SONO EN URUGUAY



La siguiente gráfica muestra la curva de crecimiento de importaciones comparativa entre Via Sono y Rosen en Uruguay²². El factor promedio de crecimiento de Via Sono sobre Rosen es de 2.3.

Las importaciones correspondientes al año 2003 por parte de Vía Sono corresponden a 15 días del mes de Diciembre mientras que las de Rosen corresponden a todo el año.

A partir del segundo año de inserción de Vía Sono en el mercado uruguayo las importaciones comenzaron a incrementarse en forma sistemática sobre las de Rosen, alcanzándose el factor promedio comparativo mencionado anteriormente.

ANEXO 9 – PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE COMPETIDORES

Paraíso del Perú ha logrado una facturación de USD 300 millones al año entre el mercado local e internacional. ¹¹El porcentaje de exportación en unidades, principalmente al mercado chileno, es de 24%, por lo que en plaza la facturación total es de USD 228 millones.

Rosen, por su parte, ha logrado una facturación total de USD 33 millones, siendo la venta de colchones a todos los segmentos un 60%, o sea USD 19.8 millones. La venta de productos importados (línea Premium) ascienden a USD 14.2 millones.

Komfort facturó en el año 2013 aproximadamente USD 10 millones entre colchones y productos de carpintería (dormitorios). El crecimiento esperado para el año 2014 era entre 15-20% por lo que su facturación total en dicho año se estima haber ascendido a USD 12 millones.

ANEXO 10 – CUADRO COMPARATIVO ROSEN Y VIA SONO

Características	VIA SONO	ROSEN
Propuesta	Multimarca	Monomarca
Materiales	Espuma, latex, resortes	Resortes
Cantidad de locales	2	11
Arquitectura de locales	Arquitectura moderna utilizando el negro como color principal	Locales prolijos en color marron
Operaciones	Importación	Importación + produccion nacional
Importaciones en Uruguay al 5to año de Via Sono *	USD 729.000	USD 222.600

ANEXO 11 – UBICACIÓN DE LOS LOCALES COMERCIALES



La infraestructura necesaria para operar está conformada por dos locales estratégicamente ubicados (Miraflores y Santiago de Surco). El local de Miraflores tiene 350 metros cuadrados disponibles y el local de Santiago de Surco tiene 2650 metros cuadrados repartidos entre área para oficinas, local comercial y almacenamiento de mercadería . (Anexo 29)

Montos de alquileres y garantías:

Local Miraflores: USD 12 mil mensuales, garantía USD 24 mil

Local de Santiago de Surco: USD 37.5 mil mensuales, garantía USD 75 mil.

Distancia entre ambas zonas: 6.5 km (contribuye al costo de transporte de mercadería entre locales)

ANEXO 12 – COSTO DE VIDA EN PERÚ

COSTO DE VIDA EN PERÚ						
NIVEL	NSE	Zonas donde viven	MONEDA USD			
			Promedio gasto general mensual (APEIM)	Promedio ingreso mensual por hogar (APEIM)	Promedio ahorro mensual por hogar	
Medio alto /alto	A	San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores	2,643	3,812	1,169	
Medio	B	Surco, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Los Olivos, Lince, La Molina	1,450	1,846	396	
Bajo	C	Comas, Los Olivos, SMP, Cercado, Rimac, Breña, La Victoria, San Luis, Callao, SJM	932	1,145	213	
Bajo inferior	D	SJL, Comas, SMP, Cercado, Rimac, Ate, El Agustino, S. Anita, SJM, VES y VMT	638	725	87	
Marginal	E	Ventanilla, Puente Piedra, SJL, VES, VMT, Ate y Chaclacayo	476	490	14	

ANEXO 13 – PROYECCIÓN DEL DESARROLLO DE VIA SONO VS ROSEN EN PERÚ

Si bien en Uruguay Via Sono a pesar de haber iniciado sus actividades 8 años más tarde que Rosen tuvo una pendiente de crecimiento mayor, con un factor promedio de 2.3 veces las compras de Rosen (Anexo 8), la llegada a Perú exige contemplar la experiencia de 21 años en el mercado que ya tiene Rosen y por tanto su posicionamiento en la mente de los consumidores.

La siguiente tabla, indica la relación de ventas por local comparando ambas empresas. Los niveles de ventas el primer año estarían prácticamente empatados (factor 1.16), llegando en el quinto año a duplicar las ventas por local respecto a Rosen.

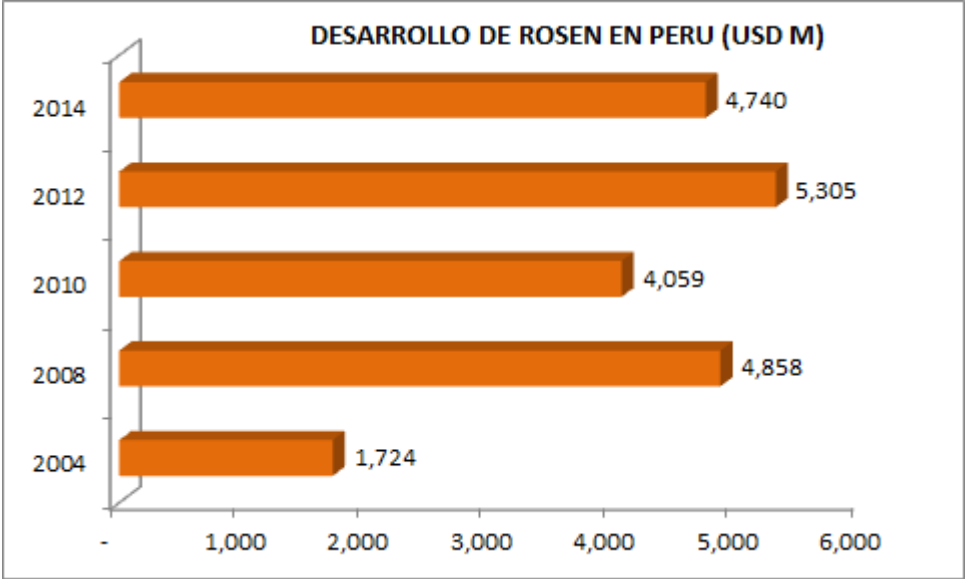
Comparativo evolución ventas por local (USD miles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Via Sono	1,844	2,405	2,745	3,135	3,613
Rosen	1,584	1,649	1,715	1,783	1,853
Factor por local	1.16	1.46	1.60	1.76	1.95

Si bien en el cuadro anterior se mencionó que Via Sono estaría duplicando las ventas por local de Rosen, no lo haría en la facturación total por la diferencia en la cantidad de locales instalados.

El siguiente cuadro, indica la evolución de las ventas de Via Sono versus las ventas globales de Rosen, donde se puede ver que el factor evoluciona entre 0.21 el primer año y 0.35 al llegar al final del período analizado.

Comparativo evolución ventas totales (USD miles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Via Sono	3,679	4,799	5,477	6,255	7,207
Rosen	17,422	18,136	18,862	19,616	20,381
Factor por local	0.21	0.26	0.29	0.32	0.35

ANEXO 14 – DESARROLLO DE ROSEN EN PERÚ



A partir del año 2008 en adelante se puede ver que Rosen Perú llega a su etapa de madurez, dado que sus volúmenes de importaciones se mantienen en un promedio de USD 4.7 millones sin notarse una tendencia de crecimiento significativo ²².

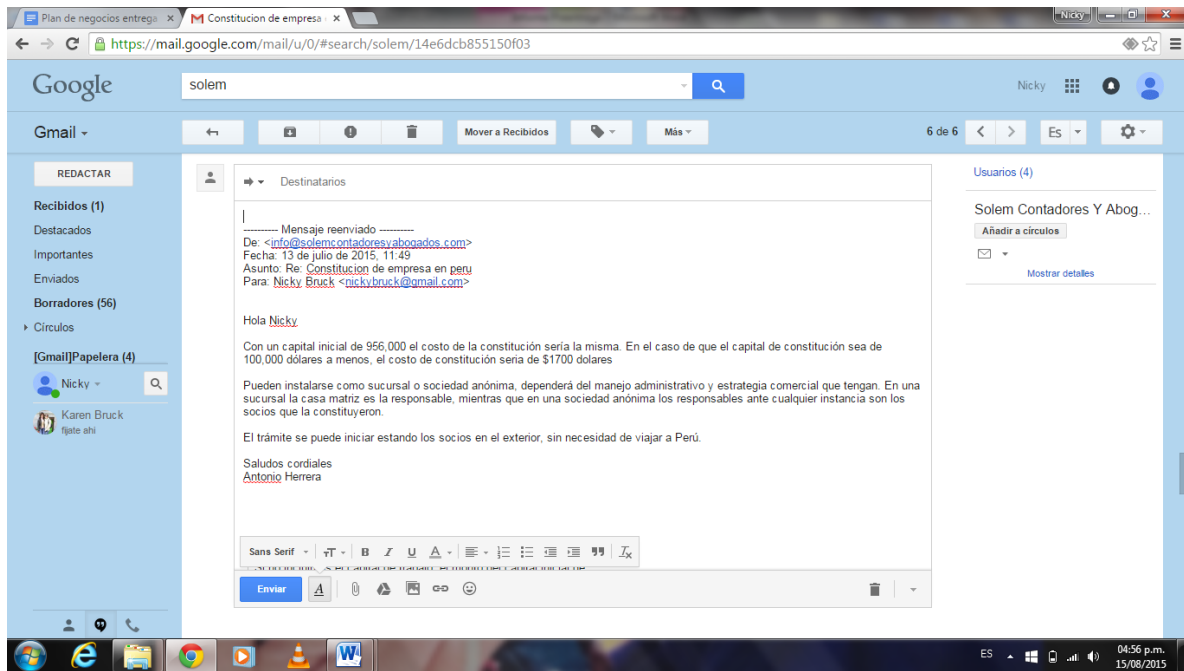
ANEXO 15 – FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p> Espacio multimarca Experiencia de compra diferenciada Calidad de productos Exclusividad en la representación de marcas internacionales Arquitectura y diseño de locales Experiencia exitosa en el rubro de más de 15 años Participación activa en la evolución del negocio de su dueña Alianzas con proveedores (socios estratégicos) Innovación, inversión en nuevas tecnologías </p>	<p> Consumismo en desarrollo - captación de mercado Existencia de competidor uruguayo conocido al que no le va mal Diferenciar el concepto de descanso desde la experiencia de compra Posible desarrollo del rubro muebles Alianza con proveedores de insumos complementarios (propuesta integral) </p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p> Dirección a distancia Falta de conocimiento de la idiosincrasia peruana Falta de colaboradores de confianza en Lima Transmisión de la cultura y valores organizacionales </p>	<p> 21 años de Rosen establecido exitosamente en el mercado Fabricación de colchones de alta gama en fábrica de Rosen Precios y masa crítica de la competencia Falta de reconocimiento de la marca en Lima Desconocimiento del comportamiento del mercado laboral Nivel de ingresos de peruanos Drimer (pendiente avanzar investigando sobre ellos) </p>

ANEXO 16 - PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EN PERÚ

1. Reserva de nombre
2. Elaboración de minutas
3. Trámites en Registros Públicos
4. Trámites Notariales.
5. Se levanta la Escritura Pública en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, pagando la cantidad de 1.08% de UIT más 0.3% del capital social Inscripción ante la SUNAT – RUC.
6. Obtención de licencia de funcionamiento
7. Inscripción ante organismos reguladores (Registro de MYPES, OSCE, entre otros)
8. Legalización y apertura de libros contables
9. Obtención de comprobantes de pago

ANEXO 17 - COSTO DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EN PERÚ



ANEXO 19 - PLAN DE MARKETING

-Análisis de la situación:

En plena fase de expansión, Via Sono desarrollará la percepción de valor como prestadora de servicios, es decir, como experta en descanso. Atenta a las nuevas oportunidades del mercado la empresa valorizará sus puntos fuertes.

La construcción de la imagen pasa por un proceso de alineación de esas manifestaciones como un sistema integrado, por lo que deberá actuar sobre diversos puntos para que sea emitida la misma señal simultáneamente: diseño y actitud de la marca, producto, estrategia de precio, relacionamiento con el cliente, experiencia de compra, ambiente, distribución, comunicación.

Una marca fuerte exige una estrategia completa de marketing que debe operar como vehículo gráfico para sus mensajes, funcionando como un elemento vital en la construcción de las fortalezas y diferenciales competitivos para la construcción de valor.

-Determinación de objetivos:

Para ser recordable frente a la competencia, Via Sono deberá sensibilizar a su público a través de la atención, canales electrónicos de relacionamiento, comunicación en vidrieras, promociones especiales, papelería y decoración.

La línea de comunicación tendrá el lenguaje utilizado en las redes sociales, alineada a los actuales patrones de comportamiento de los consumidores. El consumidor actual digita, "le gusta", postea, comenta, comparte, agrega y twitea.

-Elaboración y selección de estrategias:

Gráfica, radio, cine, media externa, relaciones públicas, eventos y redes sociales serán los medios utilizados.

Apuntando a que Via Sono sea la marca elegida en este mercado, pasando a ser percibida como una "love brand" que la coloque definitivamente al frente de la competencia se podrá focar en las siguientes variables:

-Precio: Monitorear productos y precios de la competencia; ofrecer un precio justo; garantía de mejorar el precio de la competencia; formas de pago flexibles.

-Producto: Lanzamientos e innovación; mix de productos atractivos actualizados con los nuevos patrones de la sociedad: calidad, facilidad de uso y buen gusto.

-Ambiente: equipo de ventas que dialoga con los clientes, interactúa y experimenta; vidrieras con nuevas propuestas y productos valorizados como joyas; musicalización y aromatización acordes con la propuesta.

-Personas: equipo con actitud diferenciada y proactiva; asesoramiento profesional; entrenamiento y workshops.

-Procesos: mapeo de atención; entrega y post venta; relaciones con los clientes y formadores de opinión.

-Sitio Web: Una experiencia amigable de navegación es fundamental para que la marca sea vista como moderna y agiornada.

-Dress Code: Uniformes para el equipo de ventas que reflejen el estilo joven y dinámico de la marca.

-Plan de acción:

La fórmula de Via Sono se basa en:

Sus productos, sus empleados, su merchandising, su filosofía, su estrategia de localización, su imagen y su capacidad innovadora.

- Venta en tiendas:

Al entrar a Via Sono el cliente obtiene algo mas que un buen producto.

En Via Sono el cliente encuentra:



- Los empleados:

Los asesores de las tiendas se destacan por ser verdaderos especialistas en descanso con una fuerte vocación de servicio y están orientados hacia una cálida y profesional atención al cliente, mostrándose hospitalarios, eficaces y capaces de responder cada una de las consultas de los clientes.

- Merchandising:

Via Sono ofrece elegante y moderna papelería, folletería, carpetas y catálogos con su logotipo así como las simpáticas ovejitas de peluche, símbolo de su marca.

- Estrategia de localización:

- Via Sono tiene una actitud muy disciplinada en lo relacionado a su estrategia de localización identificando los mejores lugares para instalar sus tiendas.

-Cuenta además con un equipo de diseño capaz de adecuar todo tipo de espacios a las necesidades de su establecimiento.

- Imagen de las tiendas:

-Las tiendas constituyen la base de la estrategia de creación de marca, la esencia de la pasión de la empresa por el descanso de calidad y la vidriera del estilo de vida que define a Via Sono.

-Cada tienda está cuidadosamente diseñada para resaltar la calidad de los productos.

-Via Sono pone atención a todo lo que rodea a los clientes como las gráficas ubicadas en las paredes, la textura del piso, la música, los aromas, la limpieza, etc.

- Capacidad innovadora:

Continua innovación en sus productos y servicios, introduciendo nuevas tecnologías en las estructuras y tejidos de los colchones y nuevos servicios como tarjetas de fidelidad, catálogos en línea, etc.

- Publicidad:

-La publicidad de Via Sono se ha caracterizado histórica y fundamentalmente por el boca a boca, apuntando además a eventos especiales como charlas acerca de la importancia del descanso invitando a referentes como arquitectos, decoradores, etc.

-Otros: publicidad en Google, páginas de internet y redes sociales.

-Se utilizará la experiencia de compra como fuente fundamental de marketing.

El éxito de Via sono demuestra que un programa costoso en publicidad no es un requisito para crear una marca, ya que la mayor publicidad de la firma es cliente por cliente, tienda por tienda, siendo esta la mejor forma para inspirar lealtad y confianza.

-Establecimiento de presupuesto:

Como estrategia de introducción en el mercado se establecerá una política de "Garantía de mejor precio", mediante la cual la firma se compromete a mejorar cualquier presupuesto de la competencia en productos de similares características. A dichos efectos fue destinado en concepto de descuentos un 0,25% de la facturación dentro de los flujos financieros.

Via Sono tiene como objetivo ser la marca más reconocida y respetada en su segmento, para ello dentro del contexto anteriormente mencionado invertirá en una campaña publicitaria en los medios que se dirigen a su público objetivo. A dichos efectos realizará una inversión inicial de 200 mil dolares distribuidos de la siguiente forma:

-Paletas callejeras, cartelería estratégicamente ubicada en avenidas de alto tránsito. Inversión anual: USD 24 mil.

-Página completa en el diario más importante de Perú: "El Comercio". Inversión anual: USD 60 mil.

-Página completa en reconocida revista de interiorismo de Perú. Inversión anual: USD 18 mil.

-4 salidas diarias en la radio más escuchada en Lima: "RPP". Inversión anual: USD 24 mil.

-Posicionamiento en Google, publicidad en Facebook y páginas web. Inversión anual: USD 14 mil.

-Gráfica en vinilo para vidrieras de las tiendas, con diferentes anuncios cada mes. Inversión anual: USD 12 mil.

-Merchandaising: cartelería, folletería, carpetas y ovejas de peluche con logo. Inversión anual: USD 28 mil.

-Realización de 4 eventos en el año invitando a referentes (arquitectos, interioristas y personalidades). Inversión anual: USD 20 mil.

Además de esta inversión inicial, la empresa pondrá en práctica determinadas acciones dirigidas a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo para lo que se estableció que un 5% de la venta mensual será dirigida al presupuesto de marketing, lo que se traduce en USD 1.4 millones para todo el período evaluado (5 años).

ANEXO 20 - CUADRO DE INVERSIONES INICIALES

Concepto	USD
Caja	400,000
Garantías de alquileres	99,000
Permisos de funcionamiento de locales	20,000
Puesta a punto de locales	100,000
Gastos de marketing	200,000
Anticipos por mercadería	<u>136,857</u>
INVERSION INICIAL	955,857

La inversión inicial se utilizará para cubrir los conceptos mencionados en la tabla superior.

El cuadro se remite a gastos de apertura que serán por única vez, permisos para poder comenzar la operación de los locales, gastos de marketing orientados al lanzamiento de la marca en Perú, efectivo para hacer frente a los compromisos con proveedores y depósitos por el concepto de garantías de alquileres, que serán recuperados una vez que finalicen los contratos de arrendamiento.

ANEXO 21 - CUADRO DE REPARTO SOCIETARIO

Cada inversor recibirá un 22.5% de participación societaria, y el resultado de la TIR anual para cada uno será de un 25% , lo que implica - al estar por encima de la tasa de retorno del 15% - que se trata de un buen negocio en el cual invertir su dinero.

La socios inversores y no inversores, comenzarán a retirar dividendos a partir del primer año, dados los resultados positivos del emprendimiento. Al momento comenzar la distribución de utilidades, VIA SONO deberá pagar al estado peruano una tasa de 6.8%, adicional al impuesto a la renta ¹.

A continuación se presenta un cuadro de reparto societario y de retiro de dividendos a partir del primer año de operación de Via Sono.

CUADRO DE REPARTO SOCIETARIO				
Socios	% societario	Monto invertido (USD miles)	TIR anual por socio	VAN por socio
Inversor 1	22.5%	478	24%	141
Inversor 2	22.5%	478	24%	141
Emprendedora	55.0%	-		
Totales	100.0%	956		

CUADRO DE RETIRO DE DIVIDENDOS ABIERTO POR SOCIOS					
Socios	RETIROS EN USD MILES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversor 1	48	173	211	261	319
Inversor 2	48	173	211	261	319
Emprendedora	117	422	517	638	781
Totales	213	768	939	1,161	1,420

ANEXO 22: POLÍTICAS DE PAGOS Y COBROS

CUADROS DE POLÍTICA DE COBROS Y PAGOS

POLÍTICA DE PAGOS

Marca / Proveedor	Plazo pago (días)	Ventas (USD miles)	% mix vtas	Días de pago ponderados
Flex	60	15,283	55.7%	33
Diletto	30	2,349	8.6%	3
Dunlopillo	60	7,104	25.9%	16
Vía Sono	-60	2,681	9.8%	-
Totales		27,417	100%	46

POLÍTICA DE COBROS

Marca / Tipo de venta	Plazo cobro	Ventas (USD miles)	% mix vtas	Días de cobro ponderados
Flex credito	60	10,698	39.0%	23
Flex cdo	0	4,585	16.7%	-
Diletto cred	60	1,644	6.0%	4
Diletto cdo	0	705	2.6%	-
Dunlopillo credito	60	4,973	18.1%	11
Dunlopillo cdo	0	2,131	7.8%	-
Via Sono credito	60	1,877	6.8%	4
Via Sono cdo	0	804	2.9%	-
Totales		27,417	100.0%	42

DESFAJAJE PARA MANEJO DE CAJA

	PAGOS (días)	COBROS (días)	DESFAJAJE (días)
PAGOS VS COBRO	46	42	4

Notas:

- a- Las ventas a crédito son con tarjetas de crédito. Para las mismas se considera un promedio de 4 cuotas por venta realizada. A las financieras se les paga una comisión de 4.15% de la venta.
- b- La ejecución de importaciones desde China requiere un anticipo del pago de 60 días previo a la entrega del pedido, a diferencia de los plazos manejados con el resto de los proveedores, en que las transferencias se hacen luego de la entrega del pedido.

ANEXO 23 - EVOLUCIÓN DEL INVENTARIO E ÍNDICES DE LIQUIDEZ

EVOLUCION DEL INVENTARIO			
Período / Inventario	Días de venta	Monto (USD miles)	% ingresos netos
Año 1	72	360	9.8%
Año 2	61	351	7.3%
Año 3	65	430	7.9%
Año 4	57	425	6.2%
Año 5	52	449	6.2%




La tendencia de la evolución del inventario refleja una buena política de manejo de los mismos, reduciendo los costos financieros de mantenimiento del mismo.

Vale aclarar, que el costo de inventario mostrado en la tabla anterior no incluye los costos financieros ni posibles pérdidas por deterioro de la mercadería.

EVOLUCION INDICES DE LIQUIDEZ			
Período	Activo corriente (USD miles)	Pasivo corriente (USD miles)	Indice de liquidez
Año 1	1,209	450	2.69
Año 2	1,366	519	2.63
Año 3	1,536	592	2.59
Año 4	1,628	677	2.41
Año 5	1,766	780	2.26

La razón corriente muestra una tendencia sostenida favorable durante el período de trabajo considerado, lo que implica que Via Sono no correrá riesgo de suspensión de pagos.

ANEXO 24 - ESTRUCTURA SALARIAL Y ESCALAFONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

ESQUEMA DE TRABAJO VIA SONO					
Miraflores			Santiago de Surco		
					
					
Almacenamiento (anexo a local)					
Puesto	Cantidad	Salario unitario (USD)	Puesto	Cantidad	Salario unitario (USD)
Gerente	1	1,000	Gerente	1	1,000
Vendedores	1	500	Vendedores	1	500
Administrativo	1	600	Administrativo	1	600
			Encargado dep	1	800
			Peones dep	2	300

Las escalas salariales corresponden a montos líquidos, sobre los que Via Sono paga al estado peruano un 40% por concepto de aportes sociales y laborales.

A su vez, las mismas fueron establecidas en función de las responsabilidades de cada una de las categorías definidas, y no incluyen conceptos de comisiones ni planes de apoyo a personal.

ANEXO 25- ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE FONDO Y ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

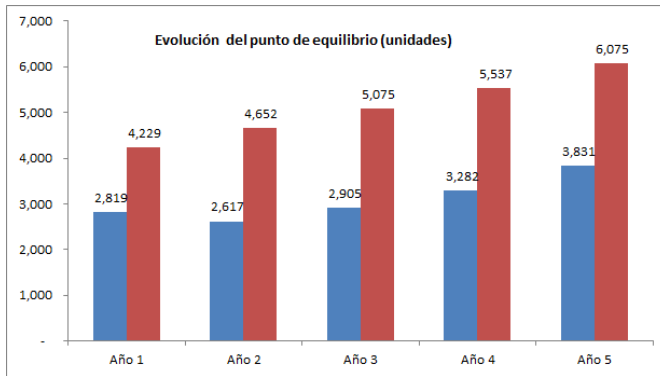
Concepto / Período	USD miles					
	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		3,679	4,799	5,477	6,255	7,207
Gastos variables		1,721	2,010	2,295	2,621	3,020
Gastos fijos		1,308	1,459	1,563	1,678	1,814
Amortizaciones		84	84	84	84	84
Utilidad antes de impuestos		566	1,246	1,536	1,872	2,290
IRAE 28% en PERU		158	349	430	524	641
Impuestos al estado Peruano (10%)		57	125	154	187	229
Utilidad luego de impuestos		351	773	952	1,161	1,420
Inversión inicial	956					
Valor de rescate						986
Flujo de fondos (USD miles)	956	213	768	939	1,237	1,469
Distribución de dividendos		213	768	939	1,161	1,420
FF neto de distribución		-	-	-	76	49

El valor de rescate de la empresa corresponde al capital de trabajo y a los bienes de uso netos de amortización. En el caso particular de Via Sono, los bienes de uso se amortizaron por completo al quinto año, por lo que el valor de rescate corresponde al valor del capital de trabajo.

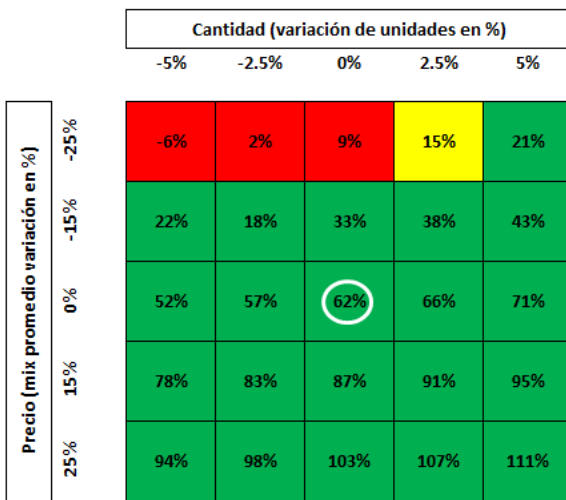
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	400,000	353,714	369,140	368,652	360,859	346,509
Inversiones temporales		-	-	-	76,208	125,391
Stock	136,857	359,846	351,146	430,379	425,233	449,040
Créditos por ventas		495,199	645,996	737,305	842,004	970,224
ACTIVO NO CORRIENTE						
Gastos pre-operativos marketing	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Mejoras sobre inmuebles alquilados	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Garantías y permisos	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000	119,000
Amortización acumulada	-	83,800	167,600	251,400	335,200	419,000
TOTAL ACTIVO	955,857	1,543,958	1,617,682	1,703,936	1,788,105	1,891,164
PASIVO CORRIENTE						
Proveedor Flex		299,840	345,838	394,971	451,084	519,791
Proveedor Diletto		149,920	172,919	197,486	225,542	259,895
Proveedor Dunlopillo		299,840	345,838	394,971	451,084	519,791
Proveedor China		- 299,840	- 345,838	- 394,971	- 451,084	- 519,791
PASIVO NO CORRIENTE						
	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO						
Capital	955,857	955,857	955,857	955,857	955,857	955,857
Resultado acumulado			138,342	143,069	155,622	155,622
Resultado ejercicio (EERR)		350,869	772,572	952,038	1,160,592	1,419,549
Distribución de dividendos		- 212,527	- 767,845	- 939,484	- 1,160,592	- 1,419,549
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	955,857	1,543,958	1,617,682	1,703,936	1,788,105	1,891,164

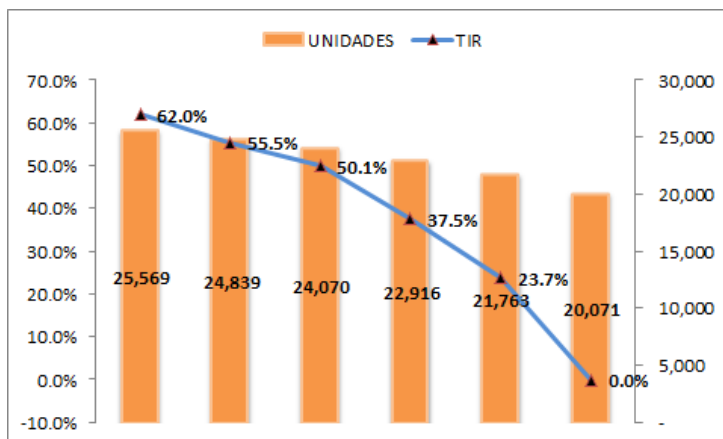
ANEXO 26 - PUNTO DE EQUILIBRIO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



Las barras en azul del gráfico corresponden a las unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio, mientras que las rojas indican la proyección en unidades para el desarrollo del emprendimiento.



Matriz de sensibilización de la TIR con las variables críticas cantidad y precio: en el centro de la misma se ubica la situación proyectada para el emprendimiento objeto de este trabajo.



El siguiente gráfico muestra el porcentaje de reducción de unidades vendidas que soporta el plan, es decir la variación de unidades hasta que la TIR se iguale a cero: la TIR llega a cero para una venta de 20.071 unidades, lo que implica una caída de un 22% respecto a la venta proyectada en unidades para el período analizado en un escenario de mantenimiento de precios.

ANEXO 27 - ESTRUCTURA DE COSTOS

Estructura de costos	USD miles	% venta neta
Ventas netas	27,417	
Costos variables	11,668	42.6%
Costos fijos	<u>7,821</u>	<u>28.5%</u>
Contribución marginal	7,928	28.9%

La estructura de costos operativos de Via Sono está compuesta en un 42.6% por costos variables y un 28.5% de costos fijos, lo que la deja con una contribución marginal de un 28.9%.

A continuación se presenta el desglose de los conceptos que componen ambos tipos de costos con su peso porcentual referido a los ingresos netos de la compañía.

Apertura de la estructura de costos variables:

Costos variables	USD miles	% venta neta
Mercadería	10,460	38.2%
Comisión tarjetas	796	2.9%
Comisiones ventas	<u>411</u>	<u>1.5%</u>
Sub total costos variables	11,668	42.6%

Apertura de la estructura de costos fijos:

Costos fijos	USD miles	% venta neta
Alquileres	3,160	11.5%
Gastos de marketing	1,374	5.0%
Gastos de mantenimiento	1,374	5.0%
Distribución tercerizada	638	2.3%
Sueldos	706	2.6%
Gastos de imprenta	274	1.0%
Gastos de administración	160	0.6%
Empresa de limpieza	64	0.2%
Costos de seguridad	60	0.2%
Seguros	<u>11</u>	<u>0.0%</u>
Sub total costos fijos	7,821	28.5%