ESCUELA DE POSTGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SF
HERMANOS S.R.L. 2019 - 2021**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

MARLÉN CÁRDENAS WAIDHOFER

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

ANDY RONALD CARRANZA QUIROZ

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

EMILIO ENRIQUE LAMA VRECA

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

PATRICIA MARINA TAGLE ACURIO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

**Lima – Perú
2019**

DEDICATORIA

A Dios, por brindarnos salud y fortaleza para lograr cumplir con nuestros objetivos.

A nuestros padres: Héctor Tagle, Lourdes Acurio, Bertha Vreca, Diómedes Carranza, Luz Quiroz, Fortunato Cárdenas y Heddy Waidhofer por inculcarnos a estudiar y seguir adelante para lograr cumplir nuestros sueños, a ellos se los dedicamos con mucho amor.

A nuestro sobrino Benjamín, por alegrarnos con una sonrisa y entusiasmo, en cada reunión que teníamos al momento de elaborar nuestro trabajo.

A nuestra casa de estudios, Universidad San Ignacio de Loyola por permitirnos ser parte de los profesionales que hacemos patria.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores, quienes impartieron su conocimiento y compartieron sus experiencias, sus enseñanzas han sido de gran apoyo para nuestro desarrollo profesional.

A nuestros compañeros de clase, pues fue un gusto compartir este tiempo juntos dentro y fuera de las aulas.

A todos los que colaboraron en la elaboración de este trabajo.

Agradecimiento especial a nuestro asesor, el Dr Edmundo Rafael Casavilca Maldonado por su orientación metodológica y apoyo en la realización de esta tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico ha sido desarrollado para la empresa SF Hermanos S.R.L., la cual cuenta con casi 30 años de experiencia en la fabricación de muebles de madera, acero inoxidable y melamine, en el horizonte de tres años comprendidos entre los años 2019 y 2021, tomando el enfoque en el sector construcción con la finalidad de que este plan alcance y mantenga en el futuro, su ventaja competitiva. SF Hermanos S.R.L. se encuentra ubicado en el departamento de Lima, provincia de Lima, distrito de Ate Vitarte, Av. Los Angeles Mz K Lt 2 – Parque Industrial.

Se analizó a la competencia, al sector y su potencial. Se identificaron a los grupos de interés que rodean al negocio y la propuesta a ejecutarse. De esta manera la misión propuesta ayudará a SF Hermanos a desarrollar estrategias que busquen satisfacer a los grupos de interés identificados.

Los principales aspectos que generan oportunidad son: el crecimiento del sector construcción y la disponibilidad de recursos de las familias para poder financiar remodelaciones de sus casas o departamentos.

Los objetivos propuestos, tanto los estratégicos como los operativos, buscan alcanzar la ventaja competitiva. Para lograr esto, fue necesario identificar las fuentes de creación de valor de las actividades del negocio.

Con el fin de elaborar estrategias necesarias para lograr los objetivos propuestos, se desarrolló el análisis del entorno para identificar los temas estratégicos que afectan a la empresa y en consecuencia a su margen neto, así como las oportunidades y amenazas.

Por otro lado, se han identificado los factores críticos de éxito para la industria, los cuales han permitido identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa actualmente, así como las de su competencia.

En la elaboración del plan se han propuesto varias alternativas de las cuales la estrategia a desarrollar es la de penetración de mercados específicamente enfocándose en el segmento de hogares del NSE A y B.

El proyecto va a ser financiado a través del capital propio de los accionistas por un monto de S/ 120,566 el cual representa para la empresa el 28.88% de la inversión total y será asignado para los activos intangibles y el capital de trabajo. La diferencia de la inversión (71.12%) será financiada a través de un préstamo por S/ 296,967 para la adquisición de activos fijos con una tasa de interés efectiva del 14%.

Por lo mencionado, el proyecto es rentable debido a que va a obtenerse un VANE de S/ 569,777 y un TIRE de 58.30%, valor que supera al valor del WACC de 12.30%. Además de observarse que el proyecto presenta flujos positivos desde su primer año.

Por el lado financiero se observa que el proyecto también es rentable en este sentido debido a que se obtiene un VANF de S/ 480,239 y un TIRF de 115.38%, valor que supera al COK de 19.51% con flujos positivos para todo el horizonte de evaluación.

Finalmente, con todo lo evaluado anteriormente, se cumple con el objetivo estratégico de superar los 1.8 millones de soles al quinto año de implementar la estrategia.

INDICE GENERAL

Capítulo I: Generalidades.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	11
1.3. Justificación del proyecto.....	15
1.4. Objetivos generales y específicos	16
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	17
Capítulo II: La Empresa.....	18
2.1. Antecedentes de la empresa	18
2.2. Descripción del negocio.....	24
2.3. Ciclo de vida del producto	28
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	39
2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria.....	46
Capítulo III: Formulación de la visión, misión y valores de la empresa	49
3.1. Visión.....	49
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	49
3.1.2. Análisis de la visión	49
3.1.3. Matriz de la visión propuesta.....	50
3.1.4. Visión propuesta	51
3.2. Misión	51
3.2.1. Misión actual de la empresa	51
3.2.2. Análisis de la misión actual	51
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	54
3.2.4. Misión propuesta	55
3.3. Valores.....	55
3.3.1. Valores actuales de la empresa	55
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	56
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	57
3.3.4. Valores propuestos	58
Capítulo IV: Análisis Externo	61
4.1. Tendencias de las variables del entorno	61
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental	61
4.1.1.1. Análisis económico	63
4.1.2. Análisis legal	71

4.1.3.	Análisis social.....	73
4.1.4.	Análisis tecnológico	75
4.1.5.	Análisis ecológico	76
4.2.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	76
4.3.	Oportunidades y amenazas	78
4.4.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	80
Capítulo V: Análisis de la industria		82
5.1.	Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	82
5.2.	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	85
5.2.1.	Amenaza de productos sustitutos	85
5.2.2.	Amenazas de competidores potenciales	87
5.2.3.	Poder de negociación con los clientes	88
5.2.4.	Poder de negociación con proveedores	90
5.2.5.	Competencia en el mismo sector	93
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas:	97
5.4.	Matriz de perfil competitivo MPC	102
Capítulo VI: Análisis Interno		106
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	106
6.1.1.	Cadena de valor actual.....	106
6.1.2.	Actividades primarias.....	107
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	122
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	125
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	128
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	133
6.6.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	137
Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias		138
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	138
7.1.1.	Objetivos estratégicos.....	138
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	141
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	142
7.2.1.	Modelo de Océano Azul	142
7.2.2.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	143
7.2.3.	Lienzo de la estrategia actual de la industria	146

7.2.4.	Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)	148
7.2.5.	Matrices de formulación de estrategias	150
7.3.	Resumen de estrategias formuladas	162
Capítulo VIII:	Selección de la estrategia	163
8.1.	Método Factores Estratégicos Claves	163
8.1.1.	Criterios de selección	163
8.1.2.	Matriz de selección	163
8.2.	Método de Escenarios	164
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados	164
8.2.2.	Comparación de Estrategias con escenarios	166
8.2.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	168
8.2.4.	Descripción de estrategia seleccionada	170
8.2.5.	Descripción de estrategia contingente	171
Capítulo IX:	Implantación mediante el Balanced Scorecard	172
9.1.	Mapa Estratégico	172
9.2.	Objetivos estratégicos	173
9.3.	Indicadores	177
9.4.	Metas	180
9.5.	Iniciativas y acciones.....	182
9.6.	Responsables	187
9.7.	Presupuesto	188
9.8.	Cronograma de actividades	193
Capítulo X:	Evaluación Financiera	195
10.1.	Evaluación cualitativa	195
10.1.1.	Criterios de evaluación	195
10.1.2.	Comparación de la estrategia con los criterios.....	196
10.2.	Evaluación financiera de la nueva estrategia	202
10.2.1.	Inversión	202
10.2.2.	Resumen de inversiones	205
10.2.3.	Proyección de Ventas	211
10.2.4.	Costos y Gastos Anuales	215
10.2.5.	Estado de Resultados (proyectado y con la nueva estrategia).....	223
10.2.6.	Balance General (con la nueva estrategia)	227

10.2.7.	Flujo de Caja (de nueva estrategia).....	231
10.2.8.	Evaluación Financiera	233
10.2.9.	Punto de Equilibrio	236
10.2.10.	Análisis de Sensibilidad.....	239
Capítulo XI.	Conclusiones y Recomendaciones	246
11.1.	Conclusiones	246
11.2.	Recomendaciones.....	247

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Producto Bruto Interno – años 2014, 2015 y 2016	7
Tabla N° 2: Lima: Número de establecimientos censados, según actividad económica	11
Tabla N° 3: Ventas por línea de negocio de SF Hermanos	23
Tabla N° 4: Utilidades por línea de negocio de SF Hermanos	23
Tabla N° 5: Criterios para ubicar en qué etapa se encuentra el producto	29
Tabla N° 6: Ventas vs Utilidades de la línea de muebles de hogar	30
Tabla N° 7: Ventas vs Utilidades de la línea de muebles de oficina	31
Tabla N° 8: Ventas vs Utilidades de la línea de muebles comerciales	32
Tabla N° 9: Ventas vs Utilidades de la línea de carpintería en obra	34
Tabla N° 10: Carpintería en Obra: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	35
Tabla N° 11: Ventas vs Utilidades del producto parrilla de acero inoxidable	36
Tabla N° 12: Análisis de la Visión	50
Tabla N° 13: Análisis de la Visión propuesta	50
Tabla N° 14: Análisis de la Misión	52
Tabla N° 15: Antecedentes para la misión	52
Tabla N° 16: Prioridad	53
Tabla N° 17: Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa SF Hermanos S.R.L.	60
Tabla N° 18: Variación porcentual del PBI por sectores económicos	65
Tabla N° 19: Tabla oficial del dólar en el 2018	70
Tabla N° 20: Análisis Político Gubernamental	77
Tabla N° 21: Análisis Económico	77
Tabla N° 22: Análisis Tecnológico	78
Tabla N° 23: Análisis Legal	78
Tabla N° 24: Análisis Social	78
Tabla N° 25: Análisis Ecológico	78
Tabla N° 26: Matriz de Factores Externos – EFE	80
Tabla N° 27: Ventas según tipo de clientes	89
Tabla N° 28: Porcentaje de ventas por cliente – Año 2018	90

Tabla N° 29: Matriz de Atractividad: Amenaza de productos sustitutos	97
Tabla N° 30: Matriz de Atractividad: Amenaza de competidores potenciales	98
Tabla N° 31: Matriz de Atractividad: Poder de negociación con los clientes	99
Tabla N° 32: Matriz de Atractividad: Poder de negociación de los proveedores	100
Tabla N° 33: Matriz de atractividad de la industria	101
Tabla N° 34: Matriz Perfil Competitivo – MPC	105
Tabla N° 35: Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	124
Tabla N° 36: Indicadores para logística de entrada y salida	125
Tabla N° 37: Indicadores para operaciones y recursos humanos	126
Tabla N° 38: Indicadores para logística de marketing y post venta	127
Tabla N° 39: Criterios	128
Tabla N° 40: Leyenda de cada recurso VRIO	129
Tabla N° 41: Competencia de la empresa SF hermanos: “Recursos Tangibles”	130
Tabla N° 42: Competencia de la empresa SF hermanos: “Recursos Intangibles”	131
Tabla N° 43: Competencia de la empresa SF hermanos: “Capacidades”	132
Tabla N° 44: Leyenda de clasificación de ventaja competitiva	133
Tabla N° 45: Identificación de ventaja competitiva: “Recursos Tangibles”	134
Tabla N° 46: Identificación de ventaja competitiva: “Recursos Intangibles”	135
Tabla N° 47: Identificación de ventaja competitiva: “Capacidades”	136
Tabla N° 48: Matriz de Factores Internos	137
Tabla N° 49: Análisis situacional de la empresa	142
Tabla N° 50: Criterios	143
Tabla N° 51: Variables	145
Tabla N° 52: Definición de variables	145
Tabla N° 53: Criterios	147
Tabla N° 54: Matriz FODA	152
Tabla N° 55: Cuadro de calificaciones – Matriz PEYEA	157
Tabla N° 56: Cuadro de resumen de las estrategias	162
Tabla N° 57: Matriz de Factores Externos	163
Tabla N° 58: Matriz de Factores Internos	164
Tabla N° 59: Escenarios de las estrategias planteadas	167

Tabla N° 60: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	169
Tabla N° 61: Objetivos del Mapa Estratégico de SF Hermanos S.R.L.	176
Tabla N° 62: Indicadores de SF Hermanos S.R.L.	180
Tabla N° 63: Planilla Total	183
Tabla N° 64: Descripción de la estrategia	185
Tabla N° 65: Responsabilidades de actividades	188
Tabla N° 66: Inversión Tangible	189
Tabla N° 67: Inversión Intangible	189
Tabla N° 68: Marketing de Lanzamiento	190
Tabla N° 69: Capital de Trabajo Incremental	190
Tabla N° 70: Planilla del proyecto por centro de costos	191
Tabla N° 71: Gasto total por planilla	191
Tabla N° 72: Gastos de administración del proyecto	192
Tabla N° 73: Gastos de ventas del proyecto	193
Tabla N° 74: Cronograma de actividades	194
Tabla N° 75: Mercado total	196
Tabla N° 76: NSE en Lima Moderna	197
Tabla N° 77: NSE en Lima Moderna	197
Tabla N° 78: Mercado Potencial	198
Tabla N° 79: Nivel porcentual de personas que desean remodelar	198
Tabla N° 80: Nivel porcentual de personas que desean contratar una empresa para la remodelación	199
Tabla N° 81: Mercado disponible	199
Tabla N° 82: Hogares dispuestos a solicitar el servicio “Renuévate”	200
Tabla N° 83: Porcentaje de mercado objetivo	200
Tabla N° 84: Mercado Objetivo	200
Tabla N° 85: Inversión Tangible	202
Tabla N° 86: Inversión Intangible	203
Tabla N° 87: Capital de Trabajo Incremental	203
Tabla N° 88: Estructura de inversiones	204
Tabla N° 89: Estructura de financiamiento	205

Tabla N° 90: Tarifario de TEA – Convenio activo fijo Caja Arequipa	207
Tabla N° 91: Tarifario de Tasa Crédito Leasign – Banco de Crédito	208
Tabla N° 92: Condiciones del préstamo	209
Tabla N° 93: Cronograma de pagos anual	209
Tabla N° 94: Determinación de costos variables para servicios Casa	210
Tabla N° 95: Determinación de precio de venta para servicios Casa	211
Tabla N° 96: Determinación de costos variables para servicios Departamento	211
Tabla N° 97: Determinación de precio de venta para servicios Departamento	211
Tabla N° 98: Programa de ventas anual	212
Tabla N° 99: Proyección de ventas anual	213
Tabla N° 100: Costo promedio por servicio	214
Tabla N° 101: Presupuesto anual de insumos	215
Tabla N° 102: Presupuesto de mano de obra	216
Tabla N° 103: Distribución de las áreas del local por función en m2	216
Tabla N° 104: Distribución de costos comunes	218
Tabla N° 105: Consumo anual de combustible	219
Tabla N° 106: Costos Indirectos de Fabricación	219
Tabla N° 107: Gastos de administración	220
Tabla N° 108: Gastos de ventas	221
Tabla N° 109: Gastos de promoción y publicidad	222
Tabla N° 110: Estado de Resultado de la Estrategia (soles)	223
Tabla N° 111: Estado de Resultados Histórico (soles)	224
Tabla N° 112: Drivers	225
Tabla N° 113: Estado de Resultados Proyectado (soles)	225
Tabla N° 114: Estados de Resultados Proyectado más Estrategia (soles)	226
Tabla N° 115: Balance General Histórico	227
Tabla N° 116: Reparto de Dividendos	228
Tabla N° 117: Balance General con Estrategia	229
Tabla N° 118: Flujo de Caja Operativo (estrategia)	230
Tabla N° 119: Flujo de Inversiones	231
Tabla N° 120: Flujo de Caja Económico (FCE)	231

Tabla N° 121: Flujo de la Deuda Neto	232
Tabla N° 122: Flujo de Caja Financiero (FCF)	232
Tabla N° 123: Indicadores de Rentabilidad – Evaluación Económica	233
Tabla N° 124: Indicadores de Rentabilidad – Evaluación Financiera	233
Tabla N° 125: Cálculo de tasa de descuento	234
Tabla N° 126: Cálculo del Koa	234
Tabla N° 127: Costo de oportunidad del accionista	234
Tabla N° 128: Costo de capital promedio ponderado	235
Tabla N° 129: Margen de Contribución	236
Tabla N° 130: Costos Fijos	237
Tabla N° 131: Punto de equilibrio (servicios)	237
Tabla N° 132: Punto de equilibrio (soles)	238
Tabla N° 133: Participación del punto de equilibrio en las ventas	239
Tabla N° 134: Sensibilidad de Ventas	240
Tabla N° 135: Sensibilidad de Costo de Ventas	241
Tabla N° 136: Sensibilidad de Gastos de Ventas y Administración	242
Tabla N° 137: Sensibilidad del VANE según Ventas y Costo de Ventas	242
Tabla N° 138: Sensibilidad del TIRE según Ventas y Costo de Ventas	242
Tabla N° 139: Sensibilidad del VANE según Costo de Ventas y Gastos de Ventas y Administración	243
Tabla N° 140: Sensibilidad del TIRE según Costo de Ventas y Gastos de Ventas y Administración	244

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Evolución del PBI del sector construcción	2
Figura N° 2: Cantidad de créditos otorgados por el programa MIVIVIENDA	5
Figura N° 3: Venta de Viviendas en Lima Metropolitana	8
Figura N° 4: Página web de la empresa SF Hermanos S.R.L.	15
Figura N° 5: Muebles para el hogar	25
Figura N° 6: Muebles para oficina	26
Figura N° 7: Muebles comerciales	26
Figura N° 8: Acabado de escalera	27
Figura N° 9: Muebles de hogar: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	30
Figura N° 10: Muebles de oficina: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	31
Figura N° 11: Muebles comerciales: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	33
Figura N° 12: Carpintería en Obra: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	34
Figura N° 13: Servicios de mantenimiento: Ventas vs Utilidades	35
Figura N° 14: Tienda de acero inoxidable: Ventas vs Tiempo vs Utilidades	37
Figura N° 15: Ciclo de vida del producto	38
Figura N° 16: Estructura Organizacional de SF Hermanos S.R.L.	39
Figura N° 17: Perspectivas de crecimiento en América Latina y Caribe: 2016 y 2017	64
Figura N° 18: Proyección de la inflación 2010 – 2017	66
Figura N° 19: Balanza Comercial (Millones de US\$)	68
Figura N° 20: Distribución de hogares según NSE – Lima metropolitana	74
Figura N° 21: Evolución de gastos del NSE B – Lima metropolitana. (S/.)	75
Figura N° 22: Ofertas de vivienda	82
Figura N° 23: Demanda de viviendas por sectores urbanos (miles de hogares) al 2016	83
Figura N° 24: Tipos de viviendas que ocupan los hogares al 2016	84
Figura N° 25: Ingreso promedio mensual Lima Metropolitana 2007-2016	85
Figura N° 26: Muebles de lata o cromado	86
Figura N° 27: Proveedor – Novopan del Perú S.A.	91
Figura N° 28: Proveedor – Tableros Peruanos S.A.	91
Figura N° 29: Proveedor – Interforest SAC	91

Figura N° 30: Proveedor – Masisa S.A.	92
Figura N° 31: Proveedor – Miyasato S.A.C	92
Figura N° 32: Proveedor – Dillas S.A.C	92
Figura N° 33: Proveedor – Representaciones Martin S.A.C.	93
Figura N° 34: Cadena de valor actual – SF Hermanos	107
Figura N° 35: DOP del mueble (Melamine)	111
Figura N° 36: DOP del mueble	117
Figura N° 37: DOP del mueble – producto final	118
Figura N° 38: Identificación de necesidades del cliente	122
Figura N° 39: Estrategia actual para la empresa SF Hermanos S.R.L.	144
Figura N° 40: Estrategia actual de la industria	147
Figura N° 41: Matriz ERIC	148
Figura N° 42: Matriz PEYEA	158
Figura N° 43: Matriz interna externa	160
Figura N° 44: Gran estrategia	161
Figura N° 45: Mapa Estratégico	172
Figura N° 46: Diseño potencial de página Web	186
Figura N° 47: Modelo de camión a comprar	186

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista de Profundidad	250
Anexo N° 2: Cuestionario aplicado a clientes	264
Anexo N° 3: Competidores	265
Anexo N° 4: Proveedores	268
Anexo N° 5: Pagos mensuales del préstamo	275
Anexo N° 6: Programa de ventas mensual	276
Anexo N° 7: Proyección de ingresos mensual	279
Anexo N° 8: Requerimiento de componentes por servicio	282
Anexo N° 9: Presupuesto de compras mensual	298
Anexo N° 10: Liquidación del IGV	301
Anexo N° 11: Perpetuidad de las Inversiones	302
Anexo N° 12: Imágenes de línea de productos	303
Anexo N° 13: Encuestas de Campo	322
Anexo N° 14: Resultados de Cuestionario	325
Anexo N° 15: Determinación del Margen de Contribución	355
Anexo N° 16: Cálculo del análisis de sensibilidad	361
Anexo N° 17: Efecto por variación en el tipo de cambio	363
Anexo N° 18: Proyección de ingresos de productos comercializados actualmente por SF Hermanos E.I.R.L.	372

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Situación General del Sector Construcción en el Perú

La construcción es una actividad que describe la situación actual de la economía, y con mayor razón la demanda interna. Es por este motivo, que las personas ostentan mayores ingresos, probablemente demanden casas, departamentos y centros comerciales. Asimismo, la construcción de mejores viviendas, más cantidad de carreteras y redes viales es un claro reflejo de un progreso en infraestructura, área de vital importancia para el desarrollo de un país.

Desde hace varios años el Perú viene experimentando un crecimiento económico sostenido, a pesar de las situaciones adversas que se han presentado, como son la crisis financiera del 2008 o una posterior desaceleración de la economía china. Este crecimiento tiene una explicación, y es debido a la evolución del sector construcción en el Perú, el cual registra una tasa de promedio de crecimiento anual del 12.5% en el periodo 2006-2012. El mayor dinamismo de la construcción también se refleja en el aumento que han tenido los precios de las materias primas desde mediados de la década pasada, como sucedió con el cemento (+5%), los fierros de construcción (+6%), los ladrillos King Kong (+93%) y los ladrillos para techo (+109%). Lo mismo ocurrió con los préstamos del programa Mi Vivienda que creció en un 127 % si se compara el año 2006 con el 2012.

Figura N° 1. Evolución del PBI del sector construcción

Nota: Tomado de Semanario Comex Perú, Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/construyendo-el-futuro-situacion-actual-y-perspectivas-del-sector/>

El crecimiento de la construcción en 15% durante el año 2012 mostró recuperación del dinamismo del sector, luego de reportar un crecimiento de solo el 3.4% en el año 2011. Así también, fue uno de los principales motores del crecimiento del 6.3% del PBI – según lo mencionado en cifras por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – además de representar más del 7% de la producción total del país. Se estima que en el año 2012 el sector producción empleó un buen porcentaje de la PEA Urbana, por lo que habría superado el 6.7% registrado en el año 2011. Todo esto, pese al complicadísimo y distorsionado régimen laboral de construcción civil que posee el Perú. Las razones del incremento en los niveles de valor agregado de la rama de construcción fueron los siguientes:

- Mayores ingresos de la población, se estima que el PBI per cápita ha aumentado en un 5% el año pasado. Sumando a esto que el crecimiento poblacional aproximado en el Perú es del 1.1%, no sorprende que la demanda por construcciones (viviendas, hospitales, centros comerciales, reasentamiento de

ciudades en el interior del país, entre otros) haya aumentado también, tomando en cuenta que el 80% de los peruanos viven en zonas urbanas.

- Aumento de la inversión, tanto la inversión bruta fija privada (+13.6) como la inversión bruta fija pública (+21%) presentaron tasas de crecimiento resaltantes en el último año. Este aumento general repercutió en el avance físico de obras (+5.8%), debido a la mayor inversión en obras de rehabilitación, mejoramiento y construcción de carreteras de la red vial nacional.
- Reducción de trabas burocráticas, el Perú pasó del puesto 101 al 86 en la facilidad de la obtención de permisos de construcción, según el ranking Doing Business 2013. Asimismo, el número de procesos involucrados, los días invertidos en los trámites y el costo de los mismos se redujeron de manera importante. Esto es debido a que se realizaron reformas que permitieron eliminar requerimientos innecesarios, como los del Ministerio de Salud, y la reducción de los costos de los estudios geotécnicos correspondientes.

Los especialistas comentan que el alza de precios de las viviendas, a un ritmo anual del 8% desde el 2006, es el reflejo de una posible burbuja inmobiliaria. Sin embargo, diversos especialistas descartan esta hipótesis y aseguran que esta alza responde a una demanda por viviendas de 25 veces mayor que la oferta. Todo esto sumado al déficit habitacional de dos millones de viviendas en el Perú, se descartaría la existencia de una burbuja, y con mayor razón, su posible explosión para el año 2013.

Por otro lado, la estrategia empleada por el Ministerio de Vivienda será la de priorizar la diversificación de viviendas en Lima, mientras que en provincias se trabajará mediante programas de extensión. En temas de financiamiento, se prevé que el presupuesto del Ministerio para el 2013 pasará de S/. 2,800 millones a cerca de S/. 4,000 millones con lo que se intentará superar las 80,000 viviendas construidas el año pasado.

A pesar de estas medidas, sumadas al crecimiento de la actividad económica local (+6%), se proyecta una desaceleración del sector construcción para este año. El Banco Central de Reserva, estima que este sector crecerá en un 9.6%, mientras que algunas entidades financieras prevén el aumento del 8.3%. El Ministerio de Vivienda, por su parte, en menos preciso en sus estimaciones y asegura que el crecimiento del sector será menor al 16% pero mayor al del PBI (6%).

En conclusión, tener un Sector Construcción sólido y competitivo es sinónimo de crecimiento y desarrollo. Mientras más se reduzca el déficit habitacional, mayor calidad de vida tendrán las personas. Además, una mejora en infraestructura, incluyendo puentes, carreteras, redes viales, hospitales o colegios, se traduce en mayores niveles de bienestar social y oportunidades de desarrollo. Se espera que el futuro de este Sector, con una correcta dirección del Ministerio de Vivienda e impulsado por la empresa privada, sea auspicioso y continúe fortaleciendo como hasta hoy la economía y sociedad peruana.

Figura N° 2. Cantidad de créditos otorgados por el programa MIVIVIENDA

Nota: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/construyendo-el-futuro-situacion-actual-y-perspectivas-del-sector/>

Según indica Capeco en su informe de mayo 2019, La reducción de las expectativas está alineada con el BCR e influenciadas por la baja ejecución de la inversión pública, destacó el gremio. Los agentes del sector construcción volvieron a reducir sus expectativas de crecimiento para este año, de acuerdo a la última Encuesta de Expectativas del IEC de Capeco realizada en junio. Así, esperan que el PBI del sector crezca 5.55%, por debajo del 6.22% estimado en mayo (cuando lo elevaron desde el 4.75% estimado en febrero).

Solo el sector infraestructura redujo su estimado de crecimiento de 7.98% a 4.8%. Los proveedores aumentaron su tasa de 3.91% a 5.07%; mientras que los inmobiliarios lo hicieron de 6.59% a 6.66%. Cabe destacar que estas menores expectativas coinciden con el recorte que hizo el Banco Central de Reserva (BCR), que pasó de 6.5% en marzo a 5.4% en junio para este año; y de 7.5% a 3.8% para el 2020.

Hasta mayo, el crecimiento sectorial fue de 2.81%. Con ello, entre junio y diciembre de este año, el sector construcción tendría que crecer a un ritmo de 7.5% para alcanzar el estimado de Capeco. "Ha influido el resultado de PBI sectorial de mayo (-0.3%) y la abrupta caída del avance de la obra pública en ese mes (-17%)", indicó Capeco.

Inversión Pública

Guido Valdivia, director ejecutivo de Capeco, indicó que los bajos niveles de inversión pública se deben a la eficiencia del actual modelo de descentralización, que ha concentrado el 65% de los recursos estatales de inversión en los últimos cinco años.

"Cada vez queda más claro que la baja ejecución de la obra pública se debe a que el modelo de gestión estatal de infraestructura no es capaz de ejecutar eficientemente los recursos presupuestales, los que se han ido incrementando paulatinamente", destacó.

Según Capeco, en el Perú existen 26 regiones (antes había 24 departamentos), con 196 provincias, de los cuales el 43% tiene una población promedio de 25 mil pobladores. Asimismo, existen 1.874 distritos, del cual 75% cuenta con un promedio de 3 mil pobladores.

En ese sentido, explicó que no existe diferencia significativa en las competencias de los gobiernos subnacionales en función de su mayor población o actividad económica. (Diario El Comercio, Sección Economía, 2018).

Tabla N° 1

Producto Bruto Interno – años 2014, 2015 y 2016

Sectores Económicos	2014	2015	2016
Agropecuaria	1.9	3.2	1.8
Pesca	-27.9	15.9	-10.1
Minería e Hidrocarburos	-0.9	9.5	16.3
Manufactura	-3.6	-1.5	-1.6
Electricidad y agua	4.9	5.9	7.3
Construcción	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	4.4	3.9	1.8
Servicio	5	4.2	3.9
PBI GLOBAL	2.4	3.3	3.9

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú BCR 2016, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

El sector construcción registró un cambio de -5.8% a -3.1% en el 2016, los indicadores que se encuentran relacionados al proceso de crecimiento y productividad tienen una relación positiva y directa con el incremento del Producto Bruto Interno (PBI) per cápita que en el año 2015 alcanzó un monto 6, 027 dólares anuales con una desaceleración de 8% con respecto al año anterior a causa de una contracción de la economía. No obstante, del 2011 al 2013 se registró un incremento de 14% del PBI per cápita fluctuando de 5, 770 dólares a 6, 581 dólares anuales; en consecuencia este poder adquisitivo de la población se vinculó a las primeras necesidades, como la obtención de viviendas y departamentos cuyo comportamiento tuvo un crecimiento en los últimos siete años, pasando del 2008 de un total de 303 viviendas vendidas a 444 viviendas vendidas en el 2014, crecimiento del 45% en dicho periodo, según lo muestra CAPECO en un estudio inmobiliario, tal como se aprecia en la figura 3, una mayor adquisición de viviendas y

departamentos que van a requerir que las personas acondicionen estos espacios, entre los cuales encontramos a los muebles de madera (Scotiabank, 2015).

Figura N° 3. Venta de Viviendas en Lima Metropolitana

Tomado de “El Mercado Inmobiliario en perspectiva”, por Scotiabank 2015, p 16.

Recuperado de https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/personas/prestamos/InformeInmobiliario_ESPANOL.pdf

Se analizó al mercado del sector de vivienda, el cual para el año 2017, creció en 4%, impulsado por un mejor desempeño del consumo privado. Por otro lado, en ese mismo año se colocaron 78,000 viviendas, y se busca alcanzar un ritmo anual de 140,000 viviendas por año. Para el presente año (2018) se estima llegar a 100,000 viviendas colocadas, de esta manera se estaría acercando a la meta anual que deberá lograrse hasta el año 2021. (Diario Gestión, Sección Inmobiliarias, 2018).

Los cambios en la administración pública se suscitaron variándose las normas, las cuales lograron agilizar los procesos de compras de vivienda para los consumidores. La contraparte de todo este crecimiento se aprecia en el déficit de viviendas en el país, lo que trae como consecuencia la necesidad de edificar más viviendas habitacionales considerando que al año se forman 120,000 hogares, incluso en el año de mayor demanda como fue el 2011, cubriendo dicha brecha con la invasión a los terrenos, la informalidad del sector, las ampliaciones, entre otros temas. En cuanto a los factores que dinamizan las transacciones en el Perú se encuentran la compra de nuevas viviendas, las cuales van a necesitar muebles con medidas que se adecuen a sus dimensiones; otro factor que influye es el mayor poder adquisitivo de las personas, las cuales poseen diferentes necesidades y estas cada vez van cambiando por muchos factores como: antigüedad, moda, diseño, etc. (Diario El Comercio, 2016).

Según lo mencionado en la revista Caser Maximixe, en la sección de riesgos sectoriales se tiene lo siguiente:

Se aprecia una dinámica de precios, basado en el incremento del IPMC (Índice de precios de materiales de construcción) de los últimos 12 meses (Ene 2017 – Ene 2018) el cual alcanzó 1.73% debido a que los mayores precios en los productos metálicos (varillas de construcción y planchas laminadas). Asimismo, los aglomerantes, suministros eléctricos, maderas, tubos y accesorios de plásticos, mientras se observó la reducción de precios de vidrios, mayólicas, mosaicos, ladrillos, agregados y estructuras de concreto.

En cuanto a la dinámica sectorial, el empleo del sector construcción volvió a caer durante los meses de noviembre-diciembre-enero donde la PEA ocupada en Lima Metropolitana se incrementó en 0.40 % (21.5 miles de empleos adicionales) alcanzando los 4,853 miles de personas. En el caso del sector Construcción, que concentró el 6.80% del total de la PEA ocupada. El ingreso promedio mensual en el sector aumentó en 8.50% interanual, equivalente a S/ 155 más, alcanzando así S/ 1,987.70.

Los créditos hipotecarios aumentaron en 7.2%, la cifra más alta de los últimos 15 meses, donde los créditos hipotecarios ascendieron a S/ 41,285 millones, mayor en 7.2% interanual, favorecido por menores tasas de las hipotecas. Según el tipo de moneda, los préstamos hipotecarios en soles aumentaron en 11.7%, mientras que en moneda extranjera se contrajeron en 7.8%.

A febrero del 2018, el Sector Construcción creció en 6.6%, registrando un incremento por séptimo mes consecutivo, explicado por el consumo interno de cemento (6.7%). Además de la actividad inmobiliaria desarrolló obras de construcción de viviendas multifamiliares.

En lo referido al diseño, forma, material entre otros factores de decisión, se observa que la renovación de muebles no es como hace más de 15 años, donde las personas solían conservar sus muebles por mucho tiempo, ahora la tendencia está dirigida a la moda, lo cual ha reducido esta brecha a cada cinco años, período en el cual las personas buscan renovar sus muebles con nuevas tendencias. (Diario El Comercio, 2016).

En relación al material preferido por los peruanos en los últimos tiempos se observa que es la melamine, debido a que posee gran practicidad y simpleza para limpiar tanto al momento de realizar la instalación, así como al usarla en los muebles. (Barreto, Gamero & Sánchez, 2011).

Tabla N° 2

Lima: Número de establecimientos censados, según actividad económica.

Código CIU	Actividad Económica	Nro Establecimientos
01	Fábrica de colchones con Muelles	57
02	Fábrica de colchones con caucho celular	9
03	Fábrica de colchones con plásticos sin forro	17
04	Fábrica de colchones de muebles para artefactos	13
05	Fábrica de muebles para cocina	12
06	Fábrica de muebles para hoteles	6
07	Fábrica de muebles para oficinas	62
08	Fábrica de muebles para vivienda y carpinterías	1738
09	Fábrica de somieres	4
10	Acabado de muebles	18

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/bcoCuadros/cuadros.asp?bco=02&dep=00&pro=00&dis=00&cua=00003042>

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Situación actual

La empresa SF HERMANOS S.R.L. inició operaciones en la fabricación de muebles en el año 1990, actualmente cuenta con 30 años de experiencia trabajando con

importantes empresas del medio, siendo su principal objetivo la calidad de cada uno de sus productos, con el transcurso de los años SF Hermanos S.R.L. se consolidó como una empresa fabricante de muebles de forma especializada en carpintería fina, acero inoxidable y melamine, productos que siguen controles de calidad a detalle para cada uno de sus procesos, logrando con todo esto la satisfacción de principales clientes.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico definido, la toma de decisiones se encuentra a cargo de los directivos de la empresa, en su mayoría familiares, quienes toman las mismas basadas en sus años de experiencia en el rubro.

En cuanto a los problemas encontrados en la empresa se observa rivalidad entre áreas por sobresalir una sobre otra, causa común presentada en empresas de conformación familiar, las cuales solo observan el beneficio propio y no el de la organización, dejando de lado los objetivos de la compañía, además de no contar con un plan de marketing para afrontar sus ventas, los directivos indican que las ventas se basan en recomendaciones directas, no llegando a una mayor cantidad de clientes, posee una estructura organizacional mal definida, la cual no permite adecuarse a la situación actual de la empresa en el mercado y por último una competencia agresiva por parte del mercado informal, basado netamente en microempresas que ofrecen productos de menor calidad y a un menor precio.

A continuación, se listan los problemas identificados de las áreas principales de SF Hermanos S.R.L.:

Área de Ventas:

- No existe un análisis específico de los clientes a quien van dirigidos los productos por lo cual no se aprecia la fidelización de los mismos.
- No se lleva un control de las ventas realizadas, el servicio de post venta no se encuentra implementado.
- SF Hermanos no realiza estrategias de ventas mensuales o anuales.
- Se aprecia poco manejo de la atraktividad a los clientes frente a los productos que ofrece la empresa.
- SF Hermanos no cuenta con un análisis de los principales competidores.
- Si un cliente coloca una queja, está es resuelta después de un mes de realizada la compra.

Área de Producción:

- No existe una producción planificada.
- En el proceso productivo existe una mala distribución del trabajo.
- La empresa no cuenta con innovación tecnológica.
- No existencia de una estructura de costos para el proceso productivo.
- La especialización del trabajo es centrada en solo una persona.
- Existencia de alto índice de rotación y ausencia del personal.
- Se aprecia un alto tiempo ocio por parte del personal de producción.

Área de Logística:

- Falta de planificación de compras.

- No existe un control de stock.
- El transporte no es tomado con la importancia debida.
- La trazabilidad externa e interna de los productos no es realizada.
- Falta de capacitación al personal.
- No existen indicadores de calidad.
- Gestión de la información e integración de sistemas no desarrollada.

Área de Administración:

- La empresa contrata personal no capacitado.
- No existencia de una descripción detallada de las funciones y procesos de la empresa.
- Incapacidad o falta de interés gerencial en los mandos medios para poder dirigir a toda la cadena a su cargo.
- Improvisación en el trabajo además de la inexistencia de planes y programas administrativos.
- Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel.
- Falta de información oportuna para la toma de decisiones adecuada.
- Obsolescencia de procedimientos, métodos y técnicas de trabajo.
- Duplicidad de funciones.
- Exceso de mandos.

En cuanto a la oportunidad en este mercado se observa que SF Hermanos S.R.L. debe poner énfasis en viviendas y departamentos construidos con el objetivo de remodelar

los espacios, esto queda demostrado en el ciclo de vida del producto (Ver figura 15) debido a que los gustos de los consumidores son cada vez más cambiantes, en lo referido a diseño, forma, nuevas tendencias entre otros aspectos pero sin dejar de lado a los nuevos proyectos del sector construcción, los cuales en la actualidad encuentran menores trabas debido a la instalación del nuevo gobierno y las instituciones gubernamentales que hacen que el proceso de compra de viviendas sea menos engorroso.

Figura N° 4. Página web de la empresa SF Hermanos S.R.L. Recuperado de <http://www.sfhnos.com>

1.3. Justificación del proyecto

Justificación económica

La presente investigación se justifica por la necesidad de la empresa S.F. Hermanos S.R.L. de contar con un plan estratégico, el cual será implementado y transmitido a todos los colaboradores e involucrados en la empresa, para que se enfoquen en una visión en común que permita mantenerse competitivos y vigentes en el mercado.

Justificación académica

El presente documento busca poner en práctica los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la maestría realizada. Asimismo, busca servir de ejemplo para que futuros investigadores y tesisistas puedan aplicar y desarrollar planes estratégicos de desarrollo en empresas nacionales de Lima o el interior del país, de los diferentes sectores económicos.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la empresa S.F. Hermanos S.R.L. para el periodo 2019 - 2021, el cual se realizará con la finalidad de alinear los esfuerzos de las diferentes áreas de la empresa.

Objetivos específicos

- Analizar y definir la visión, misión y valores de la empresa.
- Realizar el análisis interno y externo de la empresa.
- Formular los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.
- Seleccionar la estrategia a seguir por la empresa.
- Desarrollar un plan de trabajo detallado.
- Evaluar económicamente la estrategia elegida.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

El presente plan estratégico se va a desarrollar para la empresa SF HERMANOS S.R.L, en el período 2019 - 2021, dentro del mercado de Lima – Metropolitana.

Limitaciones

El presente plan tiene las siguientes limitaciones:

- Carencia de información respecto a la competencia.
- Limitada información actualizada del sector.

Capítulo II: La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

El 30 de mayo de 1990 se constituyó la empresa SF Hermanos S.R.L. siendo los accionistas: Fortunato Cárdenas Alvarado, Víctor Cárdenas Alvarado y Matías Cárdenas Alvarado, emprendedores innatos, los cuales, con solo estudios de nivel básico, formaron SF Hermanos S.R.L. con el objetivo de dejar una empresa rentable a sus generaciones.

Fortunato Cárdenas Alvarado asumió la gerencia general de la empresa y bajo su dirección inició operaciones realizando puertas de fierro y seguridad para oficinas y hogar, además de muebles de madera en general, con cinco personas en tareas operativas incluyendo a los mismos accionistas, quienes laboraban como sus propios operarios, sus clientes eran referidos de amigos y conocidos, por lo cual empezaron a ser conocidos por la calidad y eficiencia de sus trabajos.

El 14 de octubre de 1993, la empresa SF Hermanos S.R.L. decide incrementar su capital mediante la capitalización de utilidades, por lo cual su capital social asciende a 50,000 soles. Más adelante la empresa cambia el rubro de seguridad en puertas de fierro por el de carpintería metálica, donde se especializaron en muebles en acero inoxidable, madera y melamine después de tres años de haber constituido la empresa.

En el año 2003, la empresa gana el primer contrato de servicios de mantenimiento de todo tipo de mobiliario en Lima y Callao con la institución pública SUNAT, adicionando como rubro los servicios para instituciones del Estado Peruano. En el campo

organizacional de la empresa, don Fortunato Cárdenas, gerente general de la empresa renunció a su puesto, asumiendo la gerencia doña Elba Cerrón Cárdenas, además del incremento del capital a 134,800 soles, el 24 de octubre del 2008 (SUNARP, 2016).

Luego de ocho años la empresa SF Hermanos S.R.L., se hace acreedor de un terreno en la zona ecológica Fundos de Pariachi, local donde se realiza todo tipo de servicios para los contratos contraídos con el estado.

En el año 2014, la empresa obtiene la homologación como proveedor con la empresa Alicorp cumpliendo con todas las normas de calidad requeridas por el cliente.

A comienzos del año 2016 la empresa SF Hermanos S.R.L., decide implementar una tienda de acero inoxidable y todo tipo de servicios para este producto lo que generó su participación por primera vez en la feria Expo Drinks & Food, la cual fue organizada por la Cámara de Comercio de Lima, donde se presentó uno de sus productos bandera llamado Parrilleros en acero inoxidable.

Actualmente la empresa sigue siendo familiar, por lo cual los principales puestos y jefaturas están a cargo de integrantes de la familia debido al grado de confianza que tiene cada uno para tomar las decisiones correctas según la junta de accionistas. Cuentan con 30 personas laborando para la empresa siendo la distribución de los mismos la siguiente: tres son directivos, dos en jefaturas, seis administrativos y 19 operarios.

SF Hermanos S.R.L, busca cumplir las necesidades de sus clientes en todos los diseños que se realizan para el sector construcción en el área de mobiliario, con la experiencia obtenida en el transcurso de los años realizando diferentes tipos de proyectos de gran importancia.

En cuanto al segmento de los clientes SF Hermanos S.R.L. los clasifica de la siguiente manera:

Principales Clientes: Conformados por Arquitectos, Ingenieros y Constructoras.

Clientes Secundarios: Conformados por las Instituciones Públicas a las cuales les brinda el servicio de mantenimiento.

Clientes Complementarios: Conformados por empresas privadas y personas naturales que llegan hasta la compañía en busca de realizar sus proyectos.

La relación con sus clientes

Es de vital importancia, por este motivo SF Hermanos S.R.L. cumple con todos los detalles y estándares solicitados por cada cliente. Es por eso que la comunicación debe de ser fluida e inmediata, además de que todos los acuerdos son realizados en la propia área de trabajo siendo una negociación face to face.

Canales de distribución

SF Hermanos S.R.L. para la distribución de sus productos desarrolla dos canales de distribución:

Canal directo: Utilizado debido a que la empresa realiza venta directa de sus productos y/o servicios con el cliente final, dando una atención rápida y eficaz.

Canal agente/intermediario: Este canal es usado por la empresa debido a que los proyectos que se obtienen por medio de Arquitectos, Ingenieros y constructoras, proceso en el cual se coordina con el cliente final para realizar el diseño de su proyecto o producto.

Red de socios

SF Hermanos S.R.L. tiene una alianza estratégica para el desarrollo de mobiliario de material de melamine con la empresa EJM CARDENAS, por lo cual pueden realizar la verificación directa y obtención inmediata del producto solicitado.

Además, posee como socios estratégicos a las empresas Polimetales, Discovery Inox, y JN Aceros las cuales proveen los insumos para el mobiliario de acero inoxidable. Y para realizar los mobiliarios de madera realizan las compras directamente con pymes que

se encuentran ubicadas en el parque industrial de Villa El Salvador y madereras aledañas a las instalaciones de la empresa.

Recursos claves

Capital, SF HERMANOS trabaja con capital propio.

Capital humano, la capacitación constante del personal es importante además de la retención de cada uno de ellos.

Operaciones (almacén y distribución), claves para asegurar el flujo de compras y ventas en los términos y calidad requeridos.

Gestión comercial, indispensable para mantener las relaciones comerciales actuales, así como para expandir y explorar nuevos mercados y segmentos.

Actividades claves

Las actividades claves que se realizan son:

- Logística (compras, almacén y distribución).
- Ventas y gestión comercial.
- Administración y finanzas.

Por otro lado, la preocupación de la empresa es la dependencia de los contratos con las instituciones del Estado, debido a que reflejan el 30% y en algunos casos el 50% de las ventas de la empresa, estos contratos son temporales por lo cual siempre deben participar por adjudicaciones o licitaciones que se publican en el Organismo Supervisor de las

Contrataciones del Estado (OSCE) donde el mejor postor es quien consigue el siguiente contrato (Estados financieros de SF Hermanos S.R.L., 2015).

A continuación, se muestra el detalle de las ventas y utilidades por líneas de productos para SF Hermanos de los últimos 4 años:

Tabla N° 3

Ventas por línea de negocio de SF Hermanos

Línea de negocio	2014	2015	2016	2017
Muebles para el hogar	455,000	476,000	580,000	650,000
Muebles de oficina	96,000	109,000	89,000	78,000
Muebles comerciales	105,000	112,000	110,000	88,000
Carpintería en obra	245,000	265,000	271,000	287,000
Servicios de mantenimiento	829,894	846,999	857,636	869,390
Tienda de acero inoxidable	166,735	196,235	255,990	292,682

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 4

Utilidades por línea de negocio de SF Hermanos

Línea de negocio	2014	2015	2016	2017
Muebles para el hogar	104,650	99,960	104,400	130,000
Muebles de oficina	17,280	20,710	20,470	17,160
Muebles comerciales	16,800	17,920	17,600	11,440
Carpintería en obra	122,500	124,550	111,110	140,630
Servicios de mantenimiento	240,669	186,339	231,561	208,653
Tienda de acero inoxidable	66,694	78,494	102,396	117,073

Nota: Elaboración propia

2.2. Descripción del negocio

La empresa SF Hermanos S.R.L. se dedica a la fabricación y comercialización de muebles en madera, melamine y acero inoxidable.

El CIIU es la clasificación industrial uniforme emitida por la oficina de estadísticas de la Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU), el cual permite a cada país obtener datos económicos clasificados en categorías y subcategorías de cada actividad económica que realice el país (Sistema de clasificación DIGESTYC, 2016).

A continuación, se determina el CIIU en la que se encuentra la empresa SF Hermanos S.R.L.:

Clasificación CIIU:

Categoría de tabulación: D - Industrias manufactureras

División: 36 - Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.

Grupo: 361 - Fabricación de muebles

Clase: 3610 - Fabricación de muebles

Categoría de tabulación: S - Otras actividades de servicios

División: 95 - Reparación de ordenadores y de efectos personales y enseres domésticos.

Grupo: 952 Mantenimiento y reparación de efectos personales y enseres domésticos.

Clase: 9524 - Reparación de muebles y accesorios domésticos

SF Hermanos S.R.L. es una empresa familiar que se dirige al público objetivo perteneciente al sector A y B en empresas y público en general contando con 30 de años de

experiencia en el mercado. Por lo cual es un sector exclusivo donde los muebles que se realizan siempre son a diseño del cliente y personalizados según el ingeniero o arquitecto a cargo. Poseen cuatro líneas de productos las cuales son las siguientes:

- a) Muebles para el hogar: Muebles diseñados con las últimas tendencias en colores, texturas y acabados especialmente elaborados para clientes exclusivos que trabajan solo con diseñadores de interiores, arquitectos e ingenieros. Estos muebles son trabajados con diferentes materiales como madera de alta calidad, melamine, MDF, aglomerado y acero inoxidable acompañados de acabados especiales que son en poliuretano, DD, barniz y otros. Por lo general estos muebles tienen medidas especiales, y diseños de complejidad designados por los clientes.

Figura N° 5. Muebles para el hogar. Recuperado de <http://www.sfhnos.com>

- b) Muebles para oficina: Los diseños son realizados para mobiliario de Centros Comerciales, su elaboración es en base del material MDF y aglomerado con

acabados de poliuretano. Estos muebles son góndolas, repisas, muebles para organización de diseños especiales, etc.

Figura N° 6. Muebles para oficina. Recuperado de <http://www.sfhnos.com>

c) Muebles comerciales: Muebles diseñados para cubrir espacios especiales para el comercio, como góndolas, counters, módulos, amueblamientos de tiendas comerciales.

Figura N° 7. Muebles comerciales. Recuperado de <http://www.sfhnos.com>

d) Carpintería en obra: Estos diseños por lo general son estructuras que se realizan en los exteriores de oficinas, hogares, condominios, y más.

Por lo general son trabajos como barandas de acero inoxidable, estructuras de acero inoxidable o fierro, techo sol y sombra, enchapados de paredes exteriores, diseños de muebles especiales para un diseño de fachadas.

Además, la empresa realiza servicios de mantenimiento de mobiliario para las instituciones del Gobierno en Perú, por lo cual se ha realizado trabajos en Lima, en provincias y la implementación de una tienda de acero inoxidable.

Cuentan con una cartera de clientes conformada por personas jurídicas y personas naturales por lo cual tienen diversos productos que ofrecer en cada línea.

Figura N° 8. Acabo de escalera. Recuperado de <http://www.sfhnos.com>.

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo del producto es una herramienta que ayuda a reconocer la situación en la que se encuentra cada producto según las ventas y utilidades que presenta la empresa para cada línea de productos. (Kotler& Armstrong, 2013).

Por lo tanto, este ciclo contiene cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

1. **Introducción:** En esta fase se presenta un período bajo en ventas tras el lanzamiento del producto al mercado. Los beneficios en esta fase son nulos dados los altos gastos desembolsados por la empresa para la creación del nuevo producto.
2. **Crecimiento:** Se logra la aceptación del nuevo producto en el mercado; después de esta fase se comienza a vislumbrar un aumento en los beneficios para la empresa.
3. **Madurez:** Aquí el producto no experimenta un incremento exponencial en ventas en el mercado, sino que para su crecimiento por un período. Esto se debe a la aceptación del producto por la mayor parte de los compradores potenciales. Es aquí donde los beneficios comienzan a estabilizarse, sólo si la empresa pone esfuerzos para seguir promocionando e innovando su producto en el mercado.
4. **Declive:** Como su nombre lo dice, es cuando el producto cae debido a la disminución de las ventas y beneficios que genera tanto para el cliente como para la empresa.

Cada producto por lo general pasa por cada fase del ciclo de vida, no obstante, hay casos donde observamos que después de la introducción del producto este cae por la poca promoción o que no llega a satisfacer las necesidades que demanda el mercado, u otros pueden permanecer en la etapa de madurez por muchos años.

Entonces se observan los criterios a tomar para ubicar a cada línea o producto en qué fase del ciclo de vida pertenece como se visualiza en la tabla.

Tabla N° 5

Criterios para ubicar en qué etapa se encuentra el producto

Etapa	Ventas	Utilidades
Introducción	Bajas	Son muy bajas o negativas
Crecimiento	Suben con rapidez	Aumentan
Madurez	Siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.	Las utilidades se mantienen
Declinación	Declive	Existe una baja hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.

Nota: Adaptado de “Fundamentos de Marketing, Sexta Edición”, por Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2013, Pág. 337.

Muebles para el hogar

Se muestra el detalle del ciclo del producto para la línea muebles de oficina en la siguiente tabla:

Tabla N° 6

Ventas vs Utilidades de la línea de muebles de hogar

Período	Ventas	Utilidades
2013	S/. 430,000	S/. 103,200
2014	S/. 455,000	S/. 104,650
2015	S/. 476,000	S/. 99,960
2016	S/. 580,000	S/. 104,400
2017	S/. 650,000	S/. 130,000

Nota: Elaboración propia

Figura N° 9. Muebles de hogar: Ventas vs Tiempo vs Utilidades. *Nota:* Elaboración propia

Para la línea de muebles de hogar se observa que esta se encuentra en la etapa de madurez, debido a que durante los últimos años se ha mantenido en sus ventas obteniendo como beneficio utilidades constantes en conclusión se observa que la empresa está promocionando e innovando en esta línea.

Muebles de oficina

Se muestra el detalle del ciclo del producto para la línea muebles de oficina en la siguiente tabla:

Tabla N° 7

Ventas vs Utilidades de la línea de muebles de oficina

Año	Ventas	Utilidades
2013	S/. 89,000	S/. 13,350
2014	S/. 96,000	S/. 17,280
2015	S/. 109,000	S/. 20,710
2016	S/. 89,000	S/. 20,470
2017	S/. 78,000	S/. 17,160

Nota: Elaboración propia

Figura N° 10. Muebles de oficina: Ventas vs Tiempo vs Utilidades. *Nota:* Elaboración propia

La línea de muebles de oficina se encuentra en la fase de declive, debido a que desde el año 2015 hasta el año 2017 se presenta una disminución en las ventas de los productos, además de la reducción de las utilidades en paralelo, por lo cual SF Hermanos considera optar por retirar este producto de la línea, además de realizar algún cambio en el producto para más adelante relanzarlo con el fin de que pueda representar utilidades en la empresa en un plazo determinado.

Muebles comerciales

Se muestra el detalle del ciclo de producto para la línea muebles comerciales como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 8

Ventas vs Utilidades de la línea de muebles comerciales

Año	Ventas	Utilidades
2013	S/. 90,000	S/. 14,400
2014	S/. 105,000	S/. 16,800
2015	S/. 112,000	S/. 17,920
2016	S/. 110,000	S/. 17,600
2017	S/. 88,000	S/. 11,440

Nota: Elaboración propia

Figura N° 11. Muebles comerciales: Ventas vs Tiempo vs Utilidades. Nota: Elaboración propia

La línea de muebles comerciales se encuentra en la fase de declive, por las bajas ventas presentadas entre el año 2015 - 2017 lo cual generó una disminución de las utilidades para la empresa, debido a que el costo de mantener la línea es superior al ingreso por ganancias, todo esto ocasionado por el ingreso de productos sustitutos importados provenientes de China.

Carpintería en obra

Se muestra el detalle del ciclo de producto para la línea carpintería como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 9

Ventas vs Utilidades de la línea de carpintería en obra

Año	Ventas	Utilidades
2013	S/. 220,001	S/. 99,000
2014	S/. 245,000	S/. 122,500
2015	S/. 265,000	S/. 124,550
2016	S/. 271,000	S/. 111,110
2017	S/. 287,000	S/. 140,630

Nota: Elaboración propia

Figura N° 12. Carpintería en Obra: Ventas vs Tiempo vs Utilidades. *Nota:* Elaboración propia

Las ventas durante los periodos de los años 2014 al 2017 se han incrementado pero de forma muy leve, lo cual determina que esta línea está en fase de madurez, por lo cual estos productos se pueden ir manteniendo en el mercado pero la empresa deberá optar por presentar ideas innovadoras, tendencias o manejar promociones para que esta línea no se coloque en la fase final del ciclo del producto, la cual es una fase en donde la mayoría de

veces la empresa decide retirar el producto debido a que al realizar una reestructuración resulta más cara que el retiro de este mismo.

Servicios de mantenimiento

Se muestra el detalle del ciclo de producto para la línea servicios de mantenimiento como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 10

Carpintería en Obra: Ventas vs Tiempo vs Utilidades

Año	Ventas	Utilidades
2013	S/. 818,492.00	S/. 204,623.00
2014	S/. 829,894.00	S/. 240,669.26
2015	S/. 846,999.73	S/. 186,339.94
2016	S/. 857,636.31	S/. 231,561.80
2017	S/. 869,390.17	S/. 208,653.64

Nota: Elaboración propia

Figura N° 13. Servicios de mantenimiento: Ventas vs Utilidades. Nota: Elaboración propia

Los servicios de mantenimiento se pueden analizar como aquellos contratos que ya se encuentran definidos con el estado, se mantiene las ventas constantes, obteniendo el beneficio de optar por utilidades que se mantienen en los años de contrato. Por lo tanto, esta línea no depende mucho de la promoción o innovación sino del tiempo de contrato a realizar.

En este tipo de servicio SF Hermanos S.R.L. siempre está a la expectativa de la renovación del contrato, el cual es realizado en su mayoría cada 5 años, por lo que siempre se trata de cumplir con todo lo que pide el cliente para que la línea siga manteniéndose en el tiempo y no ingrese a una fase de declive.

Tienda de acero inoxidable

Se muestra el detalle del ciclo de producto para la línea tienda de acero inoxidable como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 11

Ventas vs Utilidades de la tienda de acero inoxidable

Año	Ventas	Utilidades
2013	S/. 129,853	S/. 51,941
2014	S/. 166,735	S/. 66,694
2015	S/. 196,235	S/. 78,494
2016	S/. 255,990	S/. 102,396
2017	S/. 292,682	S/. 117,073

Nota: Elaboración propia

Figura N° 14. Tienda de acero inoxidable: Ventas vs Tiempo vs Utilidades. Nota: Elaboración propia

La tienda de acero inoxidable se encuentra en la fase de crecimiento según los criterios mencionados anteriormente por lo que se observa que las ventas y utilidades han ido creciendo en los últimos años, debido a que los insumos de la tienda de acero se están impulsando como productos potenciales para la empresa, presentando varios modelos según tendencia y necesidad del cliente.

La implementación de la tienda de acero ha permitido abaratar los costos de producción, debido a que dicho producto se importa en mayores cantidades y el proveedor disminuye el precio.

Asimismo, se reducen los costos fijos y variables, debido a que se reutilizan los saldos, producto de la venta de las planchas de acero en las cuales los clientes solicitan

cortes específicos dejando retazos, que son evaluados por el área de control de calidad antes de mandar al área de producción de muebles.

Por el lado de los costos fijos, para los cortes de acero en la tienda, se designa las tareas a los colaboradores del área de producción, los cuales están capacitados para poder satisfacer a los clientes de tienda y asimismo cuidar el producto para dejar los retazos en optimadas condiciones y ser reutilizados en la producción de muebles.

Habiendo analizado en qué fase se encuentra cada línea de productos y el producto potencial de SF Hermanos, se muestra con el resumen de las líneas en la siguiente figura:

Figura N° 15. Ciclo de vida del producto. Nota: Adaptado de Theodore Levitt, 1965.

En conclusión, la empresa mantiene líneas y productos en diferentes fases del “ciclo del producto”. Donde se encuentran dos productos en la fase de declive, lo que trae como consecuencia que se está afectando a la empresa debido a sus resultados negativos,

reflejándose todo esto en las utilidades de la empresa, la pérdida de tiempo y dinero en el intento de levantar las ventas de estos productos o líneas.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

El organigrama es la composición de las unidades administrativas, las cuales se integran por sus relaciones, funcionales, supervisión, asesoría, canales de comunicación los cuales son representadas mediante un gráfico (Franklin, 2009).

A continuación, se muestra el organigrama actual de la empresa SF Hermanos S.R.L.

Figura N° 16. Estructura organizacional de SF Hermanos S.R.L. Nota: SF Hermanos

A continuación, se describen cada uno de los niveles:

a) Junta general de socios: Tiene como funciones las siguientes:

- Aprobar o desaprobando la gestión y los resultados económicos del ejercicio anterior.
- Disponer la aplicación de las utilidades que hubiese.
- Modificar el Estatuto.
- Aumentar o reducir el capital y modificar el Estatuto.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la Sociedad.
- Resolver en los demás casos en los que la ley o el Estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro asunto que requiera el interés social, inclusive respecto de aquellos asuntos sobre los que puede resolver el gerente general.
- Solicitar reportes de la situación económica de la empresa en el momento que crea conveniente.

b) Gerente general:

- Reporta a: Junta general de Participantes

Funciones:

- Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades, sean políticas, administrativas, municipales, o judiciales, gozando para estas últimas de las facultades señaladas en los artículos 74,75,77 y 436 del código procesal civil; así como con las facultades de representación prevista en el artículo 10 de la ley 26636 y demás normas conexas y

complementarias; teniendo en todos los casos facultad de delegación o sustitución.

- Intervenir en licitaciones y/o concursos de precios; organizar el régimen interno de la sociedad pudiendo nombrar a los empleados y obreros.
- Celebrar contratos de créditos en general, créditos en cuentas corrientes, créditos documentarios, préstamos o mutuos advance account, arrendamientos financiero, solicitar y contratar fianzas; abrir y cerrar cartas de crédito; abrir y cerrar cuentas corrientes; abrir, retirar y cerrar cuentas a plazo, cuentas de ahorros; depositar y retirar valores en custodia; alquilar y operar cajas de seguridad; afectar cuentas o depósitos en garantía; otorgar fianzas a favor de sí mismo o de terceros; endosar warrants, conocimiento de embarque, certificado de depósito, pólizas de seguro; cobrar y otorgar recibo de cancelaciones; ceder créditos; comprar, vender valores.
- Implementar y ejecutar procesos administrativos y/o operativos de la empresa.
- Realizar los trámites pertinentes referidos a las importaciones que ejecuta la empresa.
- Realizar los pagos de las letras a vencer de acuerdo al flujo de caja proyectado.
- Elaborar el flujo de caja proyectado y realizar el seguimiento respectivo.
- Capacitar al personal administrativo y/o operativo sobre el correcto manejo del sistema Ventor.

- Elaborar y hacer seguimiento de la estructura de costos de la empresa por área.
- Designar el porcentaje y/o proporción de los gastos a cada área.
- Seguir y mejorar los procesos administrativos y/o operativos.
- Elaborar presentación de los avances económicos, operativo y/o administrativo mensual. (cada 8 del mes siguiente)
- Implementar normas y políticas para cada área de la empresa
- Tramitar SCTR mensuales y enviar a cada área por medio de correo electrónico.

Reportes a presentar:

- Flujo de caja proyectado vs flujo de caja real.
- Estado de resultados y Balance económico mensual.
- Estrategias mensuales de la empresa ámbito económico y operativo.

c) Finanzas y Logística:

- Reporta: A Gerente General.
- Se encarga de registrar las operaciones contables y datos financieros.
- Planificar, analizar y evaluar la información registrada, buscar opciones de inversión para el negocio.
- Controlar las operaciones ejecutadas, y del abastecimiento de recursos materiales para el desarrollo de la empresa en el proceso productivo.

- El control de inventarios es el encargado de supervisar al asistente de compras y almacén, en cuanto a la toma de decisiones todas estas tienen que ser reportadas al gerente general para su aprobación y ejecución.

d) Recursos Humanos:

- Reporta: A Gerente General.
- Área encargada de administrar a los recursos y procesos involucrados a la disponibilidad de personal, beneficios para los trabajadores, control y evaluación del desempeño.
- Alinear las políticas de RRHH, seleccionar y evaluar al personal.
- Encargado de Inducciones, capacitaciones.
- Llevar el control de las remuneraciones, elaborar propuestas para el personal y las ejecuta únicamente con la aprobación de la gerencia general.

e) Ventas:

- Reporta: A Gerente General.
- Realizar presentación de los cuadros estadísticos de la TIENDA.
- Planificar estrategia de ventas.
- Plantear e implementar mejoras.
- Colocar anuncios en Facebook cada quincena (dos anuncios de uso y uno de producto semanalmente).

- Realizar presentación de los cuadros estadísticos de ventas METAL (parrillas, cajas chinas y/u otros).

- Planificar estrategias de ventas mensuales.

Reportes a presentar:

- Reporte de Ventas por cada área TIENDA, METAL y MADERA.
- Reporte de los gastos de publicidad frente a las ventas.

f) Producción:

- Reporta: A Gerente General
- Se encarga de hacer funcionar el área de carpintería de madera.
- Realizar el registro de la producción, hacer el requerimiento de los insumos para ejecutar las órdenes de producción.
- Elaborar la planificación de la producción, seguimiento de procesos de producción y cumplimiento de fechas de entrega.
- Se encarga de supervisar al asistente de producción y personal operativo de la carpintería de madera en todo el proceso productivo.
- Realizar el seguimiento del desarrollo de producción en TIENDA.
- Realizar el inventario cada fin de mes TIENDA INOX.
- Coordinar los trabajos a desarrollar del MEF y SUNAT
- Realizar el Seguimiento del desarrollo de producción en TIENDA.

Reportes a presentar:

- Seguimiento de los controles de calidad fijado por el Jefe de Calidad.

- Presentación de los reportes de producción mercadería utilizada y suministros.
- Reporte de la cantidad de productos terminados producido por semana y mensual.

g) Contabilidad (personal externo):

- Reporta: A Gerente General
- Está área es la encargada del registro de compras, gastos y ventas bajo supervisión de personal de SF Hermanos.
- Elaborar las declaraciones de impuestos, planillas electrónicas, declaraciones juradas ante SUNAT, Ministerios de Trabajo e INEI.
- La representación de la empresa ante las entidades públicas y privadas cuando sea necesario, al ser un personal externo la toma de decisiones es nula siempre debe de reportarse a su jefe inmediato superior.

h) Abogado:

- Se encarga de representar legalmente a la empresa.
- Controlar las normativas generales.
- Resolver problemas internos y aplicar sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa.
- Brindar apoyo al área laboral, aspectos comerciales, revisión de elaboración y revisión de contratos.

2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria

Para el año 2019, el sector construcción mostrará un mayor ritmo de crecimiento que el resto de las actividades productivas, alcanzando una variación positiva de 6,7%, revelando así un avance por tercer año consecutivo, indicó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Cabe señalar que en el 2018 el sector construcción creció en 4,6%, porcentaje mayor que el 2,4% registrado en el 2017.

“Ello se explica esencialmente por la puesta en ejecución de obras de infraestructura pública y un impulso positivo proveniente de la actividad minera en la demanda de cemento y estructuras metálicas, además de la recuperación de la inversión privada en proyectos del sector”, dijo el director ejecutivo del IEDEP de la CCL, César Peñaranda.

Precisamente para el primer semestre de este año se espera que concluyan las sedes de los Juegos Panamericanos, cuyo presupuesto asciende a US\$900 millones.

A ello se suman las obras programadas para el Plan de Reconstrucción de US\$7.400 millones para el periodo 2017-2020, y la Línea 2 del Metro de Lima que cuenta con un presupuesto de US\$5.700 millones.

El sector servicios mantendrá un crecimiento de 4.1% en donde destacaría el dinamismo de telecomunicaciones, transporte y otros servicios, rubros que se complementan con el sector construcción.

“También hay que tomar en cuenta que hay otros proyectos que impulsarán al sector como la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez y el inicio de la construcción del aeropuerto Chinchero en Cusco”, precisó Peñaranda.

En los últimos años la construcción se ha posicionado como un sector dinamizador del crecimiento económico del país, es así que el Perú lidera el crecimiento del sector construcción en América Latina. De acuerdo a las proyecciones del MEF, la Construcción será el sector con mayor dinamismo y experimentará un crecimiento superior al 10% durante los próximos tres años, lo cual va en línea con la expansión de la inversión pública y de los proyectos de construcción privados (centros comerciales, tiendas por departamentos, viviendas, centrales hidroeléctricas y termoeléctricas, proyectos de irrigación, ampliación y modernización de plantas industriales y centros mineros, construcción de carreteras y aeropuertos, entre otros).

El crecimiento de la población y de sus ingresos, así como la expansión del crédito para vivienda ha aumentado la demanda de las familias para la construcción de viviendas. Por otro lado, la mejora en los ingresos fiscales ha hecho que el Estado sea un dinamizador importante del sector, demandando la construcción de carreteras, centrales hidroeléctricas,

espacios públicos, entre otros. Sin embargo, el déficit de infraestructura y habitacional aún es persistente, quedando pendiente el acortamiento de estas brechas de mercado.

Trabajo en el Sector

En el 2014, el sector construcción absorbió a 916 mil trabajadores. En el Perú, la construcción es uno de sectores con mayores niveles de productividad para el trabajo (después de minería y manufactura). Sin embargo, existe precariedad en las relaciones laborales y limitada participación de los trabajadores en sistemas de protección social, teniendo en cuenta los riesgos para la salud a los que se encuentran expuestos los trabajadores del sector.

Por otro lado, el 95.8% de trabajadores en el sector son hombres, el 74.5% ha alcanzado, a lo más, secundaria completa y sólo el 8.3% se ha capacitado en algún curso como formación técnico-productiva. Estos bajos niveles de educación constituyen un desafío de política pública si se quiere mejorar la productividad y la competitividad del sector construcción según lo mencionado en el análisis macroeconómico del Sector Construcción en el Perú.

Capítulo III: Formulación de la visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

En el desarrollo de muchas organizaciones la visión responde al cuestionamiento en que queremos convertirnos, cuando empleados y directivos dan forma a la declaración de la visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos. (David, 2013).

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? lo cual implica un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la Industria, así como el estado actual y futuro de la organización.

Generar la visión implica entender la naturaleza del negocio en que esta la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación a los empleados. (D'Alessio, 2015).

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser reconocidos como una empresa que brinda comodidad y exclusividad en la implementación de muebles para hogares y ambientes de trabajo”.

3.1.2. Análisis de la visión

La visión actual de la empresa no cumple con los lineamientos críticos que una visión debería tener para impulsar a la organización. No expresa un ámbito

desafiante para la empresa que debería incentivar a la mejora continua con el fin de lograr la visión planteada. Existe una ausencia de temporalidad y sin tiempo definido conlleva a no plantear plazos en las acciones a tomar, haciendo casi inalcanzable la visión planteada. Finalmente, el enunciado actual que define la visión no indica el lugar o escenario que se desea alcanzar de forma puntual.

Tabla N° 12

Análisis de la visión

Características	Análisis de la visión actual
Direccional	No indica de forma específica hacia donde se dirige la empresa.
Centrada	Es muy genérica
Flexible	La declaración sí muestra cierto grado de flexibilidad.
Deseable	Va de acuerdo a los intereses de los inversionistas.
Desafiante	No plantea un reto para la organización, algo que motive mejoras.
Fácil de Comunicar	Se necesita mayor objetividad en su declaratoria.

Nota: Elaboración propia

3.1.3. Matriz de la visión propuesta

Tabla N° 13

Análisis de la visión propuesta

Componente	Análisis
Breve	Se realizó una visión de solo dos líneas, con el objetivo de que sea fácil de recordar por los colaboradores y clientes.
Directa	Directa hacia el objetivo principal al que apunta la compañía.
Inspirada	Inspirada en los clientes y en la gente de la compañía

Nota: Elaboración propia

3.1.4. Visión propuesta

Ser reconocidos como una empresa de productos y servicios de alta calidad en Lima Metropolitana.

3.2. Misión

La misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas, su alcance es muy amplio, lo que permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos, a su vez la misión responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?.(David, 2013).

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, es el catalizador que permite que esta trayectoria sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, y la organización lo debe tener muy claro para hacerlo bien y tener éxito. (D'Alessio, 2015).

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Satisfacer las expectativas de nuestros clientes y ser su más importante proveedor”.

3.2.2. Análisis de la misión actual

Se contemplan los siguientes aspectos de la misión, con criterios y se observa el cumplimiento o no de la misma.

Tabla N° 14

Análisis de la Misión

Criterios	Cumple o No Cumple
Clientes	SI
Productos y servicios	SI
Mercados	NO
Tecnología	NO
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	SI
Filosofía	SI
Concepto de sí misma	SI
Imagen pública	SI
Empleados	SI

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 15

Antecedentes de criterios para la Misión

Criterios	Interrogante
Clientes	¿Quiénes son ellos?
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos o servicios de la compañía?
Mercados	¿Dónde compite la empresa?
Tecnología	¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuáles son los objetivos económicos de la compañía?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
Concepto de sí misma	¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañía?
Imagen pública	¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y que imagen desea?
Empleados	¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?

Nota: F. R. David, "How companies define their mission", Long Range Planning, vol 22, número 1, 2015, pp 90-97.

La misión actual no se enfoca en sus grupos de interés ni en la forma de cómo satisfacer sus necesidades. Esta misión, solo define objetivos a mediano y largo plazo, por lo tanto, se observa un problema de concepto ya que no está enfocado en los elementos que debe tener una misión, no figuran las habilidades que posee la empresa para cumplir con las demandas de los grupos de clientes.

En consecuencia, no se exponen los principios fundamentales para diferenciarse de las demás empresas y constituir su cultura corporativa. Lo cual es un error, pues no se da a conocer cuáles son los valores con que la empresa SF Hermanos cuenta y que son característicos de ella, y con los cuales los empleados se pueden identificar.

Tabla N° 16

Prioridad

Criterios	Sociedad	Estado	Clientes	Colaborador	Accionistas	Proveedores	Total	Prioridad
Clientes	3	2	3	3	3	3	17	2
Productos	2	1	3	3	3	3	15	5
Mercados	3	3	3	3	3	3	18	1
Super, Crec. y rentabilidad	3	3	2	3	3	3	17	2
Filosofía	1	1	3	3	3	1	12	6
Concepto de sí misma	1	1	2	3	3	1	11	7
Empleados	3	3	2	3	3	3	17	2
Total	16	14	18	21	21	17		
Prioridad	5	6	3	1	1	4		

Nota: SF Hermanos, por el Departamento de Marketing.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Grupo de interés

Accionistas: SF Hermanos S.R.L., se encuentra constituida por tres accionistas, los cuales constituyeron la empresa. Ellos a su vez, exigen un rendimiento creciente, minimización de costos y creación de valor para la compañía; si la empresa no satisface dichas exigencias los accionistas son los más perjudicados y podrían perder lo que se ha venido invirtiendo en los últimos años. Por lo tanto, los accionistas se constituyen como un grupo de interés.

Colaboradores: SF Hermanos S.R.L., da seguridad, estabilidad laboral, estabilidad económica, pago de sueldo a tiempo, motivación, capacitación constante y un buen clima laboral.

Es por esta razón, que al no satisfacer sus demandas hace que no haya una buena productividad y eficiencia en los procesos, el desempeño laboral sería ineficiente y se crearía conflictos entre los colaboradores; en consecuencia, esto podría poner en riesgo a la empresa. De esta manera, los empleados son considerados un grupo de interés.

Clientes: Los clientes de SF Hermanos, son de gran interés, es por ello que la compañía se preocupa en seguir innovando y satisfacer mejor sus necesidades. Para realizar esto la compañía, entrega un producto de alta calidad utilizando tecnología de punta en sus procesos y alta calidad en los insumos que

forman parte de la elaboración de los productos, buscando mejorar el producto final y cumplir con las expectativas creadas a los clientes.

3.2.4. Misión propuesta

“Somos una empresa dedicada a producir y comercializar muebles de madera, acero, melamine, siguiendo los más altos estándares de calidad, para brindar la plena satisfacción de nuestros clientes, con un personal altamente capacitado. Procuramos alcanzar el máximo desarrollo y rentabilidad en el ámbito en el que nos desenvolvemos, logrando así el óptimo beneficio para nuestros accionistas”.

3.3. Valores

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, normas que causan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de la toma de decisiones, los valores establecen la filosofía de las empresas al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas. (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Valores actuales de la empresa

- Responsabilidad.

- Respeto.
- Confianza.
- Honestidad.
- Justicia.
- Competencia Leal.
- Integridad.
- Limpieza.
- Seguridad.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

- a) Responsabilidad, en sus clientes internos y externos al asumir los deberes y derechos con ellos para cumplirlos y hacer cumplir de acuerdo a las normas emitidas por la empresa.
- b) Respeto, hacia las personas que forman parte de la compañía tanto interno como externo.
- c) Confianza, visualizado en la convivencia del día a día por parte de los trabajadores.
- d) Honestidad, es un valor el cual tiene que prevalecer en la empresa.
- e) Compromiso, de los colaboradores de la compañía para conseguir sus objetivos y así mejorar la empresa.
- f) Justicia, buscan ser justos en todo momento, ser imparciales al tomar sus decisiones.

- g) Competencia leal, buscan ser correctos con su competencia, buscando nichos en el mercado no atendidos por su competencia.
- h) Integridad, mantener los valores que los caracteriza.
- i) Limpieza, en el área de trabajo y con sus clientes debido a que sus productos tienen que ser de calidad y con buena presentación.
- j) Seguridad, al personal y clientes dentro de su local, al trabajar con la maquinaria y materiales, para evitar los posibles accidentes o incidentes, cumpliendo con las normas actuales de seguridad.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Accionistas: SF Hermanos S.R.L., se encuentra constituida por tres accionistas, los cuales constituyeron la empresa. Ellos a su vez, exigen a sus colaboradores un rendimiento creciente, minimización de costos y creación de valor para la compañía; si la empresa no cumple con dichas exigencias los accionistas son los más perjudicados y podrían perder lo que se ha venido invirtiendo en los últimos años. Por lo tanto, los accionistas se constituyen como un grupo de interés.

Colaboradores: SF Hermanos S.R.L. brinda seguridad, estabilidad laboral, estabilidad económica, pago de sueldo a tiempo, motivación, capacitación constante y un buen clima organizacional.

Es por esta razón, que al no satisfacer sus demandas hace que no haya una buena productividad y eficiencia en los procesos, el desempeño laboral sería

ineficiente y se crearía conflictos entre ellos; en consecuencia, esto podría poner en riesgo a la empresa. De esta manera, los empleados son considerados un grupo de interés.

Clientes: Los clientes de SF Hermanos S.R.L., son de gran de interés, es por ello que realizan notables esfuerzos para seguir innovando y satisfacer mejor sus necesidades. SF Hermanos, entrega un producto de alta calidad utilizando tecnología de punta en sus procesos y alta calidad en los insumos utilizados, buscando mejorar el producto final y que cumpla las expectativas creadas a los clientes.

3.3.4. Valores propuestos

- a) **Calidad:** Ofreciendo garantía en la fabricación de muebles hacia los clientes y consumidores, a través de la certificación en los procesos y materiales utilizados.
- b) **Eficiencia:** La capacidad que posee la empresa de la Industria de Muebles para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.
- c) **Responsabilidad:** Las empresas de la Industria de Muebles tratan de cumplir con las obligaciones adquiridas con el cliente.
- d) **Compromiso:** Es el acuerdo contraído de colaboradores de la empresa con su trabajo.

- e) Trabajo en equipo: Los colaboradores de las empresas del mueble son un grupo de personas organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo en común.
- f) Respeto: Es colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales en la realización de productos.
- g) Integridad: Todos los involucrados en la Industria de Muebles tratan de ser congruentes entre el pensar, decir y hacer.
- h) Innovación: El desarrollar productos en función a las tendencias mundiales. (D'Alessio, 2015).

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.

Tabla N° 17

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa SF Hermanos S.R.L.

Valores	Alineación estratégica con la misión	Alineación estratégica con la visión
Calidad	Producir productos con los más altos estándares de diseño	Para lograr el liderazgo se enfoca el cumplir con los clientes.
Eficiencia	Cumplir con los clientes y proveedores	Se busca lograr el liderazgo regional
Responsabilidad	De orientación a cumplir con nuestros clientes.	Establecer con los estándares mundiales.
Compromiso	Es en toda la empresa hacia los clientes proveedores y accionistas.	Buscando ser los líderes regionales.
Trabajo en equipo	Estar enfocado en brindar el mejor servicio a los clientes	Cumplir con los estándares de clase mundial.
Respeto	Estar enfocado en nuestros colaboradores	Establecer el mejor ambiente laboral.
Integridad	Lograr la comunicación con todas las áreas de las empresas en logros de objetivos	Cumplir con el liderazgo de la comunicación.
Innovación	Desarrollar Productos según las tendencias modernas.	De soluciones en las tendencias al futuro

Nota: SF Hermanos

Capítulo IV: Análisis Externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Se utiliza el análisis PEST con el objetivo de explorar el macro-entorno externo en el cual se encuentra una empresa, analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos.

Los cuales van a desempeñar en las oportunidades para poder crear valor de una estrategia, pero normalmente se encuentran fuera de control de la compañía y se consideran como oportunidades y amenazas.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental

El presidente Pedro Pablo Kuczynski, asumió el cargo el 28 de julio de 2016, Al mismo tiempo, los ciudadanos otorgaron el control del Congreso a los partidos de la oposición. En la elección también se renovó el Parlamento, y actualmente los nuevos parlamentarios representan casi las tres cuartas partes del total. En respuesta a su posición minoritaria, el Gobierno ha puesto en práctica iniciativas para constituir alianzas con las principales fuerzas políticas, incluidas las autoridades subnacionales elegidas en 2014.

En el mandato anterior el sector construcción fue parte importante del incremento en el PBI, a consecuencia de las inversiones realizadas en el sector inmobiliario como resultado de diversos proyectos importantes, construcción de viviendas, obras civiles, programas lanzados por el gobierno del período 2011-2016 como Mi Vivienda, el cual consiste en el financiamiento máximo del 90% de compras de viviendas nuevas

(construcción o proyecto) donde los precios oscilaban entre S/ 50,400 y S/180,000 Nuevos soles, de igual forma el programa Techo Propio, el cual está orientado a la compra, construcción o mejoramiento de viviendas de familias de escasos recursos.

El plan de gobierno del presidente actual incorpora gran parte de los programas sociales mencionados, partiendo de la premisa del aumento en la demanda de viviendas y 1.2 millones de familias que desean mejorar o ampliar sus viviendas tanto para las ubicadas en la capital como en provincias, donde solo para Lima y Callao se observa que la demanda es de 142,353 viviendas.

La existencia de los proyectos de construcción de viviendas del nuevo mandato garantiza una oportunidad, debido a que las casas son implementadas de muebles en la cocina, salas y en diversos espacios de los nuevos hogares, lo cual generaría mayores ventas y nuevos clientes.

En el año 2017, se estimó un crecimiento del sector construcción de 3,7%, impulsado por mayores desembolsos de proyectos de inversión, como la Línea 2 del Metro de Lima”. Por otro lado, en los últimos dos o tres años, el sector Construcción se ha dinamizado con mayor fuerza en provincias, y todavía hay mucho por expandirse en el interior del país”, pues se venía en negativo, considerando que en el 2015 hubo una caída de 8%”. Además, los precios de las viviendas se elevarán entre 2% y 3%, sobre todo en los distritos de Jesús María y Pueblo Libre, que presentan mayor oferta y demanda para el sector inmobiliario (América Económica, 2017).

La inversión de remodelación garantiza una oportunidad para la empresa, dado que un gran porcentaje del proyecto son los muebles que se encuentran en dichas viviendas.

Por último, hay un crecimiento del sector construcción en el Perú en un 4%.
(Cámara Peruana de la Construcción, 2016).

4.1.1.1. Análisis económico

Producto Bruto Interno (PBI)

En los últimos diez años el PBI manufacturero registró una tasa de crecimiento anual de 2.3% habiendo pasado por alzas temporales de algunos precios de alimentos y combustibles, pero manteniéndose a largo plazo el objetivo inflacionario según lo manifestaron representantes del Banco Central de Reserva, donde no se consideran los componentes volátiles de la inflación, siendo su nivel promedio de 2% en los últimos 10 años. Asimismo, indicaron que el BCR va a actuar de acuerdo a como venga la información de los precios con el objetivo de mantener la inflación bajo control (Diario Gestión, 2016).

En cuanto a la economía peruana el Banco Mundial se mostró optimista en que el Perú crecería para el 2016 y 2017 promovido por el repunte de la minería. Por lo que mencionan que la proyección de crecimiento para la economía peruana será de 3.7% a 4.2%. Por otro lado, manifestaron que el 2017 será un buen año para Sudamérica pues será un año de recuperación para todos los países excepto Venezuela y Argentina. Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura N° 17. Perspectivas de crecimiento en América Latina y Caribe: 2016 y 2017. Nota: Fondo Monetario Internacional (FMI)

Para el 2018, se proyecta que Perú y Colombia crecerán en 3.5% cada uno, este porcentaje de crecimiento estaría por encima de los demás países de la región como Argentina, cuyo crecimiento se proyecta en 2.8% y Chile en 2.7%.

En cuanto a las estadísticas del PBI para el año 2017 se proyectó un crecimiento de 2.7 % para el año 2017, según el Ministerio de Economía y Finanzas, por muy debajo de las Proyecciones de los años anteriores.

El sector de manufactura, en tres años consecutivos tuvo una disminución de 2.8% en el año 2016, revertiéndose esta situación para el año 2017, en 3.9%. Todo esto se debió al resultado positivo del sector primario sumado al aumento de la producción

industrial de metales preciosos y ferrosos (12,9%) y a la mayor producción de cobre refinado y productos cárnicos (5,3%).

En la manufactura no primaria, explicó que responde al buen desempeño de las ramas de fabricación de estructuras metálicas (9,2%) y la producción de cemento, cal y yeso (8,7%), ligadas directamente al sector de construcción.

Tabla N° 18

Variación porcentual del PBI por sectores económicos

Sectores	2014	2015	2016	2017
PBI	2.4	3.3	3.8	4.2
Agropecuario	1.9	3.3.	0.9	3.8
Pesca	-27.9	15.9	-9.5	15.5
Minería-Hidrocarburo	-0.9	9.5	15.9	7.4
Manufactura	-3.6	-1.7	-2.8	3.9
Electricidad y agua	4.9	6.1	7.7	5.4
Construcción	1.9	-5.8	-0.3	3.7
Comercio	4.4.	3.9	2.5	3.4
Servicios	5	4.2	4.8	4.9

Nota: Banco Central de Reserva del Perú

Inflación

En los últimos 10 años la inflación promedio fue del 2.3% ocasionada por las alzas temporales en los precios, en 2016 la inflación alcanzó el 0.21% por mes valor que estuvo por encima de lo estimado por el Banco Central de Reserva, cuyo valor era de 0.15%. El mismo año, el valor esperado por el mercado fue de 0.16% tasa que reflejó alzas en los precios de los alimentos y tarifas eléctricas principalmente. También se observa alza en distintos rubros asociados al tipo de cambio como son la compra y venta

de vehículos. El rango meta para el 2016 fue entre 3% y 3.2%, el cual no pudo ser alcanzado principalmente por la reforma tributaria iniciada ese año.

Según las proyecciones del INEI en el horizonte de 2015 – 2017, la inflación pudo haberse incrementado gradualmente a 2.0 %, esto se daría por una depreciación nominal mayor a la esperada y la oferta asociada al fenómeno.

Figura N° 18. Proyección de la inflación 2010 – 2017. Nota: Instituto Nacional de Estadística e informática

Con lo observado anteriormente al existir una proyección de la inflación donde se observa disminución en un 2% SF Hermanos podría aprovechar dicha oportunidad.

Balanza Comercial

El superávit de la balanza comercial para mediados del 2017 se proyectó por más de US\$ 5.096 millones, superando por mucho el cierre obtenido en el 2016 por

US\$ 3.879 millones. Con esta proyección la balanza comercial peruana alcanzaba su tercer año consecutivo con cierre positivo.

El superávit para el 2017 se debió principalmente al aumento en las exportaciones por el incremento en los precios de los minerales más exportados del país como el cobre y el oro con aumentos en su cotización en 31% y 12% respectivamente. Asimismo, creció el precio del zinc en 29% y el de la plata en 6%. Otro factor significativo fue el incremento del volumen de exportaciones no tradicionales, las cuales aumentaron a US\$ 874 millones en dicho año, según detallo el BCRP.

Según el INEI, el mes de noviembre registró exportaciones tradicionales con aumentos en 25,16% y las exportaciones no tradicionales en 3,66%. En su conjunto, las exportaciones se incrementaron en 18,64% en noviembre del 2017.

Por el lado de las importaciones, el BCRP registró para el penúltimo mes del 2017 un incremento en 16.8% respecto al de noviembre del 2016, principalmente relacionado a las mayores importaciones en insumos (24.3%) y bienes de capital (14.3%). Igualmente, en dicho mes los términos de intercambio crecieron en 10% en relación al mismo mes del año anterior, debido a los mayores precios de exportación del cobre (34.7%), derivados de petróleo (34.3%), zinc (34.6%) y gas natural (24.5%). Con ello, se acumularon 17 meses consecutivos de incremento de este indicador.

Figura N° 19. Balanza Comercial (Millones de US\$). Nota: Estudios Económicos-Scotiabank

Finalmente, la balanza comercial reportó un superávit de US\$ 6,266 millones al cierre del 2017, superando por casi US\$ 1,000 millones el monto proyectado.

Este registro es el nivel más alto de los últimos cinco años, según se indicaron en las cifras del Banco Central de Reserva (BCR). Y para el 2018 reportaría un superávit de US\$ 7,700 millones. Cuya composición principal en las exportaciones de productos no tradicionales sería el sector agroexportador. Adicionalmente, el Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank prevé que el crecimiento de los precios de los minerales industriales, como el cobre y el zinc continúe en ascenso, debido al aumento que viene presentando la demanda mundial y que, debido a ausencia de grandes proyectos de extracción, la oferta de estos minerales es cada vez menor.

Tipo de cambio

El dólar registró una caída en 3,16% durante los primeros diez meses del 2017 por las mayores exportaciones registradas en ese período, teniendo en cuenta que para fines del 2016 cerró en S/ 3,357.

Las adquisiciones más significativas que tuvo que realizar el BCRP para mitigar la caída del dólar, fueron durante julio y setiembre. Montos que superaron los US\$1,000 millones en agosto y setiembre.

Especialistas en economía monetaria sostienen que un factor relevante en la depreciación de la moneda americana frente al Sol es el mayor flujo de ingresos de divisas al Perú por el incremento de las exportaciones peruanas. Se consideró que sin la intervención constante que el BCRP viene realizando desde el 2016, esta caída sería mayor.

Según responsables de estudios económicos de diversos bancos en Perú, el dólar cerraría el 2018 con un valor frente al sol cercano a S/. 3.40. A continuación se muestra la evolución del dólar durante el presente año:

Tabla N° 19

Tabla oficial del dólar en el 2018

Mes	Promedio para compra	Promedio para venta	Datos
Enero	S/3.215	S/3.218	La cotización más baja fue día 04/01/2018 La cotización más alta fue día 01/01/2018
Febrero	S/3.246	S/3.248	La cotización más baja fue día 01/02/2018 La cotización más alta fue día 09/02/2018
Marzo	S/3.249	S/3.252	La cotización más baja fue día 26/03/2018 La cotización más alta fue día 19/03/2018
Abril	S/3.230	S/3.232	La cotización más baja fue día 18/04/2018 La cotización más alta fue día 30/04/2018
Mayo	S/3.271	S/3.274	La cotización más baja fue día 01/05/2018 La cotización más alta fue día 09/05/2018
Junio	S/3.269	S/3.272	La cotización más baja fue día 06/06/2018 La cotización más alta fue día 19/06/2018
Julio	S/3.274	S/3.278	La cotización más baja fue día 16/07/2018 La cotización más alta fue día 04/07/2018
Agosto	S/3.287	S/3.291	La cotización más baja fue día 07/08/2018 La cotización más alta fue día 19/08/2018
Septiembre	S/3.308	S/3.311	La cotización más baja fue día 23/09/2018 La cotización más alta fue día 11/09/2018
Octubre	S/3.332	S/3.335	La cotización más baja fue día 01/10/2018 La cotización más alta fue día 31/10/2018
Noviembre	S/3.371	S/3.375	La cotización más baja fue día 05/11/2018 La cotización más alta fue día 15/11/2018

Nota: Recuperado de https://deperu.com/tipo_cambio/historico/2018

Se proyecta que, a pesar de los grandes esfuerzos realizados por el FED de dinamizar el dólar a través del incremento en la tasa de interés, la incertidumbre que genera el gobierno de Donald Trump hace poco atractivo el dólar frente a otras monedas. Adicionalmente se supo que, a inicios de este año, el dólar presentó un mayor valor en relación al euro, caso que no se refleja con la moneda peruana.

SF Hermanos no está ajeno a estos cambios debido a que importa insumos para la elaboración de sus productos los cuales son comprados en dólares, por tal motivo se realizó un análisis de cómo esta alza y baja de moneda afecta el presupuesto de los productos a elaborar, esta información se mostrará en el anexo 18.

4.1.2. Análisis legal

En lo relacionado a la legislación vigente peruana, así como su estabilidad se tienen las siguientes leyes:

Ley N° 29245: Ley reguladora de servicios de tercerización y su reglamento (D.S. N° 006-2008 TR): Ley promulgada el 24 de junio del 2008, que hace referencia a lo siguiente:

Artículo 1: “La ley regula los casos en los que se procederá la tercerización, los requisitos, derechos y obligaciones, así como las sanciones aplicables a las empresas que desnaturalizan el uso de este método empresarial”.

Artículo 9: “La empresa principal que contrate la realización de obras o servicios con desplazamiento de personal de la empresa tercerizadora es responsable por el pago de los derechos y beneficios laborales, por las obligaciones de seguridad social, devengados por el tiempo en el que el trabajador estuvo desplazado. Dicha responsabilidad se extiende por un año posterior a la culminación de dicho desplazamiento.

El objetivo de la ley es que las empresas sean competitivas en un mercado cada vez más cambiante, con el enfoque en su actividad principal y reduciendo costos, y la parte negativa de la ley se aprecia en la responsabilidad del que terceriza debido a que si está empresa no cumple con los contratos y beneficios del trabajador estos van a recaer en la empresa principal, generando una amenaza a los distintos sectores.

Ley de Contrataciones del Estado (D.L. N° 1017) Reglamento de Ley de Contrataciones del Estado (DS N° 184-2008 -EF): Desde el 4 de junio del 2008 y hasta ahora, la ley y el reglamento que rige las contrataciones que realiza el Estado como el gran comprador de las distintas industrias es la Ley de Contrataciones del Estado según el Decreto Legislativo N° 1017 posee los siguientes artículos:

Artículo 33: Las garantías que deben de otorgar los postores adjudicados y/o contratistas son las de fiel cumplimiento del contrato y por los adelantos. Sus modalidades, montos, condiciones y excepciones las cuales son reguladas.

Ley de Productividad y Competitividad Laboral N° 728 (DS N° 008-2002-TR): Desde el 2002 las compensaciones por horas extras son reconocidas según los artículos que abarca este Decreto Supremo con respecto la jornada laboral del trabajador y las consideraciones a tener en cuenta.

Artículo 2.- El empleador deberá dar a conocer por medio de carteles colocados en un lugar visible de su establecimiento o por cualquier otro medio adecuado, las horas en

que se inicia y culmina la jornada de trabajo. Asimismo, el empleador deberá dar a conocer la oportunidad en que se hace efectivo el horario de refrigerio.

Artículo 14.- Horario de refrigerio es el tiempo establecido por la Ley que tiene como finalidad que el trabajador lo destine a la ingesta de su alimentación principal cuando coincida con la oportunidad del desayuno, almuerzo o cena, o de un refrigerio propiamente dicho, y/o al descanso.

Artículo 15.- En el caso de las jornadas que se cumplan en horario corrido según el Artículo 7 de la Ley, el tiempo de refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos y deberá coincidir en lo posible con los horarios habituales del desayuno, almuerzo o cena. El empleador establecerá el tiempo de refrigerio dentro del horario de trabajo, no pudiendo otorgarlo, ni antes ni luego del mismo.

4.1.3. Análisis social

Según el XI Censo Nacional de Población del Perú del 2007, la población asciende a 28'220,764 habitantes, la población urbana censada tuvo un incremento en 34,6 % en los años 1993 y 2007, y la población rural censada se incrementó en 0.2 %. Para el año 2020 estiman los especialistas que se tendrán 33 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

La población censada para la región de la costa representa un 54.6%, es decir más de la mitad de la población del país. En relación a los grupos de edad existe reducción en la

natalidad entre los 0 y 4 años, para los grupos de 25 años se tiene una proporción entre los hombres y mujeres.

El NSE B, según los últimos censos ha estado en crecimiento constante, haciendo este un sector importante de la población a considerar, por su poder adquisitivo y participación en el consumo total por hogares.

Figura N° 20. Distribución de hogares según NSE – Lima metropolitana. Nota: ENAHO, elaboración propia.

Por otro lado, el 65% de los peruanos prefieren muebles de madera dentro de sus hogares entre los que destacan pisos, puertas, ventanas para sus hogares según estudios realizados por el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de la Construcción – CAPECO.

Además, el incremento del poder adquisitivo de la clase media permite que el mercado local se dinamice, lo cual genera una oportunidad para la empresa SF Hermanos

S.R.L. debido a que puede enfocarse en este segmento. En consecuencia puede generar una mayor participación de mercado, hecho que se puede lograr replanteando la dirección del mercado meta de los productos principales, así como de los secundarios.

Figura N° 21. Evolución de gastos del NSE B – Lima metropolitana. (S/.) Nota: ENAHO, APEIM, elaboración propia.

4.1.4. Análisis tecnológico

Debido a la presión del mercado y la mayor exigencia de los clientes las empresas han buscado modernizarse mediante innovaciones tecnológicas lo cual permite mejorar la calidad sea de un bien o de un servicio. Con el progreso tecnológico, se logra un aumento de productividad y estandarización de los productos.

La rápida evolución que se está dando en la tecnología, hace que maquinarias queden cada vez más rápidamente obsoletas y no lleguen a satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.5. Análisis ecológico

El Perú figura entre los tres países más vulnerables a los efectos del cambio climático a nivel global, sumado al retroceso de los glaciares, el incremento de la frecuencia e intensidad del fenómeno de “El Niño” y la elevación del mar, fenómenos que pueden alterar al insumo principal de la empresa, como es la madera, es por eso que SF HERMANOS S.R.L., es una empresa con un fuerte sentido de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad. Para realizar su actividad principal la compañía aprovecha al máximo la luz natural, evitando prender focos durante el día y apaga los que no utiliza, además de concientizar a su personal sobre el cuidado ambiental, los desechos orgánicos e inorgánicos su reducción, reutilización y reciclaje, fomentar la participación del personal en la discusión, reflexión, construcción colectiva sobre temáticas del diagnóstico ambiental y propuestas de acción. Asegurar el conocimiento de los riesgos y las precauciones en el momento de manipular los solventes con peligro de inflamabilidad y contaminación ambiental.

SF Hermanos S.R.L., es una empresa con un fuerte sentido de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad. Para comenzar, la empresa está sujeta al control del reciclaje de todos los residuos de producción esto significa que no permite que nada se quede contaminando el medioambiente.

4.2. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Efecto en la empresa

El análisis externo, permite mostrar los siguientes efectos:

- a) SF Hermanos, necesita proveedores diversos en cantidad y calidad, por tanto, tiene que desarrollar alianzas con proveedores.
- b) Necesita desarrollar plataforma digital por web, debe alinear su estrategia de comunicación (P de Publicidad) y llegada a los clientes (P de Plaza), usando plataformas de interacción de comunicación.
- c) Necesita cercanía con sus clientes, lo cual se tiene que traducir no solo en garantizar una buena experiencia de compra, sino “predecir” su forma de consumo, tomando las acciones necesarias para mantener su fidelidad.
- d) Necesita mejorar procesos, presentar nuevas formas de relación con los clientes, por tanto, tiene que implantar una cultura de innovación constante que tiene que manifestarse en todos los niveles gerenciales, administrativos y operativos.

Tabla N° 20

Análisis Político Gubernamental

Factor	Impacto Clientes	Impacto Proveedores
Elección del nuevo presidente	Alto	Alto
El nuevo Plan de Gobierno	Alto	Alto

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 21

Análisis económico

Factor	Impacto Clientes	Impacto Proveedores
PBI	Alto	Alto
Balanza Comercial	Medio	Alto
Tipo de cambio	Alto	Alto

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 22

Análisis tecnológico

Factor	Impacto Clientes	Impactos Proveedores
Uso de tecnología	Medio	Medio

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 23

Análisis legal

Factor	Impacto Clientes	Impactos Proveedores
Ley Reguladora de Tercerización	Bajo	Alto

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 24

Análisis social

Factor	Impacto Clientes	Impactos Proveedores
Crecimiento de familias	Alto	Alto

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 25

Análisis ecológico

Factor	Impacto Clientes	Impactos Proveedores
Control de reciclaje	Alto	Alto

Nota: Elaboración propia**4.3. Oportunidades y amenazas****Oportunidades:**

- Crecimiento del sector construcción en el Perú en un 4%.
- Crecimiento de capacidad de endeudamiento de los hogares limeños.

- Existencia de marcas diferenciadas (barrera de entrada).
- Bajo nivel de servicio post venta en el sector.
- La segmentación elegida tiene como preferencia la madera, acero y cueros para la fabricación de sus muebles.

Amenazas:

- Alto nivel de competencia informal.
- Consumidor cada vez más exigente e influenciado por tendencias mundiales.
- Facilidad en la importación de muebles de procedencia china por retails.
- Estacionalidad de la demanda.
- Existencia de productos sustitutos.

4.4. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz EFE, permite que se resuma y evalúe información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013).

Tabla N° 26

Matriz de Factores Externos - EFE

	Factores externos determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del sector construcción en el Perú en un 4%	0.12	3	0.36
2	Crecimiento de capacidad de endeudamiento de los hogares limeños.	0.10	3	0.30
3	Existencia de marcas diferenciadas (barrera de entrada)	0.08	2	0.16
4	Bajo nivel de servicio post venta en el sector	0.10	2	0.20
5	La segmentación elegida tiene como preferencia la madera, acero y cueros para la fabricación de sus muebles	0.08	3	0.24
Amenazas				
6	Alto nivel de competencia informal	0.12	2	0.24
7	Consumidor cada vez más exigente e influenciado por tendencias mundiales	0.08	3	0.24
8	Facilidad en la importación de muebles de procedencia china por retails	0.10	2	0.20
9	Estacionalidad de la demanda	0.10	2	0.20
10	Existencia de productos sustitutos	0.12	2	0.24
Total		1.00		2.38

Nota: Elaboración propia

Interpretación: El resultado presentado es de 2.38, lo que indica que el conjunto de estrategias y acciones que se han realizado desde la empresa no han sido suficientes para poder lograr una posición estratégica competitiva desde la empresa frente a las diferentes variables externas.

Capítulo V: Análisis de la industria

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

En el Perú se han registrado importantes cambios debido a que hace tres años, había un comportamiento de desaceleración de oferta de viviendas debido al poco aporte del estado para la construcción de viviendas, pero en el año 2015 presentó indicadores positivos. (BBVA research, 2016).

Desde el año 1998 hasta el presente se aprecia un crecimiento sostenible de la oferta de viviendas, en el cual en el año 2014 representó 29,156 unidades y en el año 2015 de 23,761 unidades (Capeco y BBVA research, 2016).

Figura N° 22: Ofertas de vivienda. Nota: Cámara Peruana de Construcción

Por otro lado, la demanda de viviendas entre los años 2012 hasta 2015 representó 89,211 hogares y 153,349 hogares respectivamente lo cual representa un crecimiento considerable en la venta de viviendas (Capeco y BBVA 2016).

Figura N° 23. Demanda de viviendas por sectores urbanos (miles de hogares) al 2016.
Nota: Cámara Peruana de Construcción

Se observa que los sectores más demandados en el 2016 fueron las viviendas de los distritos de Lima moderna y Lima Top, zonas cuya composición del NSE A y B son más altas en comparación a otros sectores. La industria de los muebles está entrelazado con la oferta y demanda de las viviendas obtenidas por año, debido a que a la población tiene la necesidad básica de obtener mobiliario para las diferentes áreas que comprende su hogar.

En la siguiente figura podemos observar cómo ha crecido la obtención de viviendas de tipo independiente y departamento en edificios por lo cual no solo hay demanda del consumidor final, sino de las empresas que ofrecen la venta de sus viviendas con el amueblamiento básico de su hogar.

Figura N° 24. Tipos de viviendas que ocupan los hogares al 2016. Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, elaboración propia.

Además, el promedio mensual de ingresos por cada poblador va en aumento en estos últimos años, claro ejemplo está en la ciudad de Lima con un promedio de 1,940 soles al 2016, donde los hogares comprenden entre dos a cinco integrantes por cada una de ellas, obteniendo mayor adquisición de bienes para su hogar.

Figura N° 25. Ingreso promedio mensual Lima Metropolitana 2007-2016. Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, elaboración propia.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Se realizará a continuación un análisis del entorno directo a través de las cinco fuerzas de Porter, realizando un análisis para medir al sector de muebles.

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos

Muchas empresas encuentran productos con características similares a lo que ofrecen, por lo cual compiten entre sí, existe una participación en el mercado importante concluyendo a un tope de precio del producto a ofrecer (David, 2013).

La industria de los muebles en la que se encuentra la empresa cuenta con dos sustitutos continuación el detalle:

Muebles de lata o cromado: Este mobiliario es utilizado para todas las áreas de la vivienda (sala, cocina, comedor, habitación entre otras), en cuanto al precio de estos productos a comparación de los muebles en acero, son más económicos y de fácil acceso para los clientes, estos pueden ser encontrados no solo en tiendas comerciales dedicadas a vender muebles, sino que ya pueden ser encontrados en supermercados, mayoristas y otros establecimientos a un precio más accesible. En lo referido al promedio de duración de este bien sustituto frente a los productos de acero es demasiado corto, además de depender del uso, condiciones de temperatura del área entre otros factores.

Figura N° 26. Muebles de lata o cromado. Nota: Pagina web de SF Hermanos

Muebles de PVC o plástico: El material PVC está abundando en el mercado en los últimos años debido a su facilidad para amoldar diferentes productos que son

utilizados en la vida diaria y todas las áreas del hogar u oficina, además de ser un material reutilizable para la fabricación de otros productos, en la última década se puede observar que en los grandes retails y mercados mayoristas dichos mobiliarios elaborados con este tipo de material son una opción económica para el consumidor final, estos productos se pueden encontrar en diversidad de colores y con diseños de última tendencia.

5.2.2. Amenazas de competidores potenciales

Son consideradas a las empresas que no están dedicadas al mismo rubro, pero tienen la posibilidad de obtener una mayor participación de mercado insertándose a este rubro (David, 2013).

SF Hermanos S.R.L. considera como competidores potenciales a las empresas que se dedican a la venta de melamine y acero, debido a que tienen el capital suficiente para insertarse a este rubro, considerando que los precios de la materia prima que ellos pueden obtener son demasiado bajos debido a que compran al mismo distribuidor, pero por temas de políticas establecidas por las empresas que fabrican estos productos, prohíben la fabricación y/o comercialización de estos como producto para el consumidor final.

Otro competidor potencial para SF Hermanos S.R.L. son las empresas importadoras de muebles de última tendencia las cuales traen productos con

similares diseños y formas, pero con menor calidad y poseen un costo menor por la tecnología avanzada que usan para desarrollarlos.

En estos últimos años no se ha visto la importación de muebles de calidad como se menciona anteriormente, sino la importación de muebles de calidad baja y duración mínima bajo el concepto utilizado por las personas como “Esto es temporal”, los cuales son provenientes de China.

5.2.3. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los consumidores es una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria, pudiendo así afectar a la ventaja competitiva. (David, 2013).

Los clientes en la industria de muebles determinan el 31.6% de ventas al público en general que abarca el mayor porcentaje de las ventas de SF Hermanos, el segundo lugar, lo ocupan las Empresas Constructoras con un 18.1% de participación, seguidos de los Ingenieros con 17.4% y los Arquitectos con una representación de 16.2% producto de todos los proyectos que realizan con insumos y materiales de la compañía, por lo cual se llega a la conclusión de que la venta que se realiza va al consumidor directo desarrollando ventas por menor.

Tabla N° 27

Ventas según tipo de cliente

Clientes	%
Público en general	31.6%
Empresas constructoras	18.1%
Ingenieros	17.4%
Arquitectos	16.2%
Joyereros/artesanos	7.2%
Fábrica de utensilios	5.1%
Empresas de embalaje	3.1%
Fábricas de Calzado	1.3%
Total	100.0%

Nota: Estudio de mercado nacional de madera y productos de madera para el sector construcción – CITE MADERA.

Sin embargo, las ventas a las constructoras es un punto esencial en la industria debido a que existe un crecimiento de demanda de obtener departamentos y casas propias, por lo ellos están en la obligación de presentar y/o adicionar a sus productos el amoblado de estos.

SF Hermanos S.R.L. cuenta con diversidad de clientes donde se enfoca en la venta por menor, por consecuencia el proceso de venta se basa en las necesidades y diseños según cliente. A continuación, se detallan algunos de los clientes frecuentes en el último año:

Tabla N° 28

Porcentaje de ventas por Cliente – Año 2018

Cientes	%
Juan Miguel Raffo	33%
Fernando Gordillo	24%
Carla Cabaneix	12%
Urpi Alosilla	10%
Antonio Garcia	8%
Enrique Calmet Augusto	6%
Jorge Deliot	4%
Fiorella Ubillus	3%

Nota: Elaboración propia

5.2.4. Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta a intensidad de la competencia industria, sobre todo cuando hay un número grande de proveedores (David, 2013).

En la industria de mueble se listan a los principales proveedores de madera, acero, derivados de madera y accesorios.

Aserraderos: Son empresas que se dedican a la compra de madera de nuestra selva, y le dan los procedimientos adecuados según lo solicita el cliente, los cuales pueden ser tableros, vigas, machihembrados, listones, etc.

	Novopan del Perú S.A. Empresa de Ecuador dedicada a la venta de derivados de madera, tableros MDF, MDP, MDP colores. Ofrecen productos de calidad para todo tipo de trabajos marcando la última tendencia en colores y diseños. La distribución de sus tableros es a todas las regiones del país, marca reconocida en calidad y precio debido a que los mobiliarios realizados con estos tableros presentan mayor duración.

Figura N° 27. Proveedor – Novopan del Perú S.A. Nota: Novopan del Perú S.A.

	Tableros Peruanos SA Tableros Peruanos S.A. (TAPESA) fue fundada en Julio de 1973; por iniciativa de un grupo de Cooperativas Agrarias Azucareras, con la finalidad de dar valor agregado al bagazo de caña de azúcar, subproducto de su actividad principal; utilizándolo para la producción de tableros aglomerados de partículas. Hasta la fecha, es la única empresa industrial peruana en el ramo. La Unidad Productiva N° 1 fue suministrada por la empresa SIEMPELKAMP – Alemania. Su infraestructura productiva tiene capacidad de producir tableros aglomerados de partículas en una gama de espesores que van desde 4 mm. hasta 45 mm. La Planta se montó en su actual locación, en Campo Primavera, Laredo, Trujillo, en la Región La Libertad; e inició sus operaciones productivas y de comercialización en Octubre de 1977. En el año de 1996, se implementó una Planta de Ciclo Corto denominada Unidad Productiva N° 2, la cual ha dotado a la empresa de la capacidad de ennoblecir su producto crudo mediante el recubrimiento del mismo con papel decorativo impregnado de melamina, en una gama de colores y diseños. El año 2007 adquiere una nueva línea de producción denominada Unidad Productiva N° 3 y del 2008 al 2009 se realiza su montaje, iniciando sus actividades productivas el año 2010 con una nueva tecnología semi automatizada para la fabricación de tableros aglomerados en espesores de 9 a 30 mm. En el año 2012 TAPESA adquiere su línea de producción de tableros melamínicos denominada Unidad productiva N° 4, iniciando sus actividades productivas en junio del 2013.

Figura N° 28. Proveedor – Tableros Peruanos S.A. Nota: Tableros Peruanos S.A.

	Interforest SAC Desde 1995 son la empresa peruana especialista en la venta y comercialización de productos utilizados en la fabricación y remodelación de muebles. Con más de 300 colaboradores y 50 000 clientes, lideran el mercado peruano a través de tres canales comerciales enfocados a diferentes segmentos: Retail, Corporativo y Mayorista. Sus cadenas de tiendas Castor, es la experta en brindar soluciones integrales de amoblamiento funcional a los clientes. Buscando superar sus expectativas con nuestro servicio de excelencia, calidad, variedad y precio justo. Actualmente cuentan con 14 tiendas a nivel nacional y mantenemos nuestro compromiso de trabajo a través de nuestros estándares y valores corporativos que les permiten seguir creciendo para alcanzar nuestras metas a futuro.

Figura N° 29. Proveedor – Interforest S.A.C. Nota: Interforest S.A.C.

	Masisa S.A.
	La estrategia de MASISA considera su negocio principal como la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores (MDF y MDP/PB) en Latinoamérica, siendo en este segmento de la región la segunda mayor compañía en términos de capacidad productiva. La propuesta de valor de MASISA es ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos interesados, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos con diseño de vanguardia y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente. MASISA tiene 10 complejos industriales de tableros distribuidos en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México. Estos cuentan con la certificación ISO 9.001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001, con excepción de las plantas de Rexcel adquiridas en año 2013 en México. MASISA tiene una capacidad instalada de 3.327.000 metros cúbicos anuales para la fabricación de tableros, además de 1.798.000 metros cúbicos anuales para recubrimiento de tableros con papeles melamínicos y folios. Asimismo, posee una capacidad anual total de 721.000 metros cúbicos de madera aserrada y procesos de remanufactura para la fabricación de molduras de MDF. MASISA cuenta con un amplio mix de productos para las industrias del mueble y de la arquitectura de interiores, los cuales son elaborados siguiendo estrictos controles de calidad y altos estándares ambientales y sociales.

Figura N° 30. Proveedor – Masisa S.A. Nota: Masisa S.A.

	Corporación Miyasato S.A.C.
	Son uno de los procesadores y distribuidores más grandes de Vidrio y Aluminio de Latinoamérica, que inició sus actividades en 1939, hace 74 años. En la actualidad contamos con 7 locales en el Perú entre oficinas, almacenes, tiendas, planta de procesos y una sede en Chile. Gracias a su constante política de diversificación, se introdujeron al mercado nuevas líneas de productos alternativos para el mundo de la construcción, pensadas en satisfacer las necesidades de una arquitectura en constante evolución. En la actualidad, cuentan con 4 divisiones principales: • Arquitectura e Ingeniería • Distribución de Vidrios y Aluminios • Automotriz • Accesorios para Muebles de Madera

Figura N° 31. Proveedor – Miyasato S.A.C. Nota: Miyasato S.A.C.

Dilfas S.A.C.
Empresa que se dedica a la venta por mayor y menor de todo tipo de fierros y acero inoxidable, su amplia experiencia en estos productos han hecho que ofrezca servicios complementarios que necesita su público objetivo para cumplir sus trabajos con eficiencia y calidad.

Figura N° 32. Proveedor – Dilfas S.A.C. Nota: Dilfas S.A.C

	Representaciones Martin S.A.C.
	Son una empresa peruana líder en el rubro de la comercialización de productos de calidad para la industria del mueble y de acabados de construcción. Han desarrollado un modelo único de negocio en Latinoamérica y son el mayor comercializador nacional de tableros. Iniciaron sus operaciones en 1996 con capital 100% peruano y son el principal cliente nacional de todos los productores de tableros del exterior. Actualmente se encuentran dentro de las 500 mayores empresas del país. Su línea de negocios está enfocada al retail, ventas por mayor, distribución y proyectos inmobiliarios; teniendo como objetivo satisfacer las necesidades de nuestros clientes y sobrepasar sus expectativas, convirtiéndonos en aliados estratégicos.

Figura N° 33. Proveedor – Representaciones Martin S.A.C. Nota: Representaciones Martin S.A.C.

5.2.5. Competencia en el mismo sector

La competencia en el mercado nacional está conformada por empresas informales y formales, así como las tiendas por retail.

Empresas informales:

Estas empresas no están registradas en SUNARP, por lo cual es difícil de identificarlas, sin embargo, son carpinterías, cerrajerías y/o independientes que realizan pequeños trabajos a un menor precio al que se presenta en el mercado. Los trabajos que se desarrollan son económicos pero la calidad puede predominar debido a que no cuentan con la experiencia y técnica suficiente para ofrecer un producto con las condiciones y parámetros correctos.

- Productores de muebles en Villa Salvador y San Juan de Lurigancho:

Conglomerados de microempresas que se dedican a la fabricación de muebles

de hogar por mayor, ofreciendo precios económicos, modelos y diseños estándares. Estos muebles son vendidos por mayor en el mercado nacional en los puntos comerciales en los conos de Lima y en provincias. Entre los principales el mercado Unicachi, Minka, Decormuebles.

Empresas formales:

- **Saga Falabella:** La compañía chilena Falabella, creada en 1958, ingresó al mercado peruano en 1995 con la compra de Saga y se ha consolidado en el mercado como una de las comercializadoras y distribuidora de comercio minorista más importante del mercado, atendiendo los segmentos A, B y C. Cuenta con su propia financiera CMR, la cual opera por medio de tarjetas de crédito para las compras de sus clientes.
- **Sodimac:** Es del grupo Falabella y ofrece productos para el hogar, gran variedad de muebles en melamine con el concepto “listos para armar”.
- **Ripley:** Empresa de origen chileno, creada en 1964, entró al mercado peruano en 1997 con gran fuerza. Al igual que otras compañías su principal negocio es la financiación a los consumidores, otorgándoles créditos a través de su compañía de financiamiento Cordillera. Al igual que Saga Falabella, está compitiendo por el mismo segmento de clientes en el mercado.

- Promart: Ofreciendo productos de fácil armado, y accesorios para armar “tu propio mueble” para tu propio hogar, con la opción de financiamiento con la tarjeta de la empresa.
- Muebles Ferrini S.A.: Es una empresa constituida hace más de 75 años, dedicada a la fabricación y venta de mobiliario residencial (para salas, comedores, salones de entretenimiento, bares, etc.) e institucional en diversos estilos: desde el clásico moderno al estilo contemporáneo. Esta empresa ofrece alta calidad en sus muebles y opera en una planta de más de 3,000 m2 contando con modernos procesos de fabricación y con materiales de primera calidad.
- Canziani: Muebles Canziani se remonta al año 1925, cuando un joven inmigrante italiano abre un taller dedicado a la elaboración de muebles de estilo, respetando la tradición europea. Con el paso de los años Muebles Canziani se fue afirmando en el mercado peruano del mueble; en el año 1940, se da un cambio a la compañía, ofreciendo las últimas tendencias mundiales en cuanto a estética y funcionalidad para los muebles que fabricaban. Se puede decir que mantiene un diseño clásico en sus muebles.

Actualmente la fábrica de Muebles Canziani cuenta con una planta moderna, equipada con alta tecnología y contando con personal altamente capacitado. Muebles Canziani también exporta sus productos, siendo sus principales destinos Estados Unidos y Europa.

- Alida S.A: Creada hace 40 años, empezó ofreciendo muebles para el hogar en el mercado local y desde el año 2000 exporta sus productos a Chile y Panamá. Es un proveedor importante de las tiendas por departamento que cuenta con planta propia, ofreciendo productos de alta calidad con diseños modernos y vanguardistas.
- Ibero Perú S.A.C. Empresa con amplia experiencia en el diseño y fabricación de mobiliario oficina, retail y vivienda. Soluciones Integrales en amueblamiento. Fundada en 1996, IBERO PERU S.A.C es una empresa peruana conformada por especialistas de amplia experiencia en el diseño y la fabricación de mobiliario para proyectos de oficina, retail y vivienda.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas:

Tabla N° 29

Matriz de atractividad: Amenaza de productos sustitutos

Elemento de análisis	Nivel de la amenaza	Aspectos que lo hacen riesgoso	Aspectos que lo hacen altamente riesgoso
Precios relativos de productos sustitutos	Alta	Los productos sustitutos poseen un precio inferior al del mercado.	La compra en grandes cantidades por parte de las empresas de retail a un precio mucho menor.
Calidad de productos sustitutos	Bajo	El material utilizado es de baja calidad y durabilidad	Tendencias de la moda que hacen que el periodo de renovación de muebles sea más corto.

Nota: Elaboración propia

En base a lo analizado se concluye que esta fuerza es una amenaza alta en el sector debido a que el sector construcción está creciendo y la tendencia de cambio de muebles son cada vez más constantes.

Tabla N° 30

Matriz de atraktividad: Amenaza de competidores potenciales

Elemento de análisis	Nivel de la amenaza	Criterios que lo hacen poco atractivo	Criterios que lo hacen muy atractivo
Diferenciación por atributos	Alta	Muchas empresas que son clientes pero solo se dedican a buscar precios y no atributos.	Sectores de clientes importantes que buscan atributos en los productos.
Requisito de capital	Bajo	La informalidad es muy grande en este sector, lo que reduce el capital de las pequeñas y medianas empresas.	La inversión es fuerte por la necesidad de máquinas para la producción.
Canales de distribución	Alta	Acceso a la distribución donde cada empresa lo define.	Se presenta atractiva por esta variable.
Desventaja de costos	Medio	Las empresas transaccionales grandes pueden superar estas barreras.	Empresas con mayor antigüedad tienen mayor ubicación y acceso a recurso.

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 31

Matriz de atraktividad: Poder de negociación con los clientes

Elementos de análisis	Nivel de la amenaza	Criterios que lo hacen poco atractivo	Criterios que lo hacen muy atractivo
Cuando los clientes se encuentran en un mismo mercado	Bajo	En este sector algunas empresas están concentradas.	Los clientes no están concentrados.
Cuando los clientes que compran forman parte de su estructura de costos	Medio	Algunos costos de producción son altos, pero no puede afectar al precio del producto.	Existen clientes cuyos presupuestos son para la compra de muebles.
Cuando los insumos son diferenciados	Medio	Muchas empresas compran muebles para cumplir con los trabajadores, pero no buscan la calidad.	
Cuando los clientes tienen bajas utilidades	Medio	Los márgenes de ganancias son bajos por lo que se esfuerza en la negociación.	Se cuenta con presupuestos anuales.
Cuando los clientes amenazan con integrarse verticalmente hacia atrás	Bajo		

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 32

Matriz de atraktividad: Poder de negociación de los proveedores

Elementos de análisis	Poder	Criterios que lo hacen poco atractivo	Criterios que lo hacen muy atractivo
Cuando sus productos están diferenciados	Alto	Existen proveedores que importan productos de muy buena calidad o les dan un valor agregado a sus productos.	Si existe concentración de proveedores
Cuando no hay sustitutos en los productos que venden	Alto	En el mercado se encuentran proveedores especializados en materiales que se necesita para la producción.	Existen proveedores que tienen buena negociación con sus clientes
Cuando los clientes que atienden no son importantes porque también atienden a otros sectores	Medio	Los proveedores atienden a más de un cliente y muchas veces prefieren dar prioridad a otros.	Existen clientes más grandes
Cuando el proveedor se puede integrar para adelante	Bajo		Existen proveedores que están fabricando sus propios productos
Cuando existen pocos proveedores	Medio	Cuando los importadores son escasos.	Existe una variedad mediana de proveedores
Cuando el costo de cambio de proveedor es alto	Alto	Las economías de escala hacen que cambiar de proveedor genere un costo.	Algunos productos son normados

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 33

Matriz de atraktividad de la industria

Fuerzas competitivas	N	M	P	A	MA	Concepto
Poder de negociación de los clientes y consumidores			X			No existe por el momento ingreso de nuevo competidores
Poder de negociación de proveedores				X		Normal
Amenaza de productos sustitutos				X		
Amenaza de ingreso de nuevos competidores				X		
Rivalidad de los competidores	X					Alto
Resultado Ponderado	X					Sector atractivo por la baja amenaza de productos sustitutos - Competencia muy fuerte
N = Neutral M = Muy P = Poco A = Atraktividad MA = Muy Atrativa						

Nota: Elaboración propia

5.4. Matriz de perfil competitivo MPC

La matriz MPC, identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma. (David, 2013).

Para la elaboración de esta matriz es necesario identificar las fortalezas y debilidades de SF Hermanos en relación a sus principales competidores Ferrini y Canziani; luego de este análisis se encuentran los factores críticos de éxito debido a que dicha competencia ofrece productos similares con los mismos rangos de precios.

Los factores claves críticos de éxito afectan a todos los competidores lo cual será crucial para el avance del sector de muebles en el Perú. Dichos factores se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la empresa en la industria.

Factores críticos de éxito:

Amplia línea de productos / Personal capacitado en el proceso de producción

SF Hermanos a lo largo de los años ha ido diversificando los productos y materiales para la elaboración de los muebles, lo cual le ha permitido contar con mano de obra especializada en cada área de sus procesos productivos permitiéndole abrirse campo en el mercado.

Calidad de producto

La calidad del producto es símbolo de los muebles y parrillas de SF Hermanos. Cada producto es elaborado con materiales que cumplen altos estándares de calidad como por ejemplo el acero que se encuentra certificado siendo complementado con la mano de obra calificada y especializada para cada línea de producto.

Innovación en las presentaciones

Las innovaciones son permanentes en la elaboración de muebles y parrillas debido a las exigencias de los clientes y las tendencias que van cambiando (formas y colores).

Se van creando nuevos muebles gracias a la innovación en materiales, como el acabado en poliuretano utilizado para los tableros con incrustaciones de acero; la nueva tendencia plasmada en los catálogos está siendo bastante aceptada por los clientes lo cual respaldaría la estrategia Renuévate.

Conocimiento de los canales de distribución

Al culminar el diseño de la mano de un profesional, se plasman en diversos programas informáticos como Autocad, para poder enviarle al cliente una muestra y así observe como quedan los muebles en el ambiente a remodelar.

Finalmente, el producto aprobado por parte del cliente es elaborado, para luego pasar por el control de calidad y así poder enviarlo al cliente a través de los medios de transporte de SF Hermanos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos como por ejemplo el acero que es adquirido en grandes volúmenes lo que ayuda a la empresa a reducir los costos en la elaboración de los muebles. Por otro lado, los demás insumos como por ejemplo la madera, el cuero y la tela son comprados a proveedores con los cuales SF Hermanos ya cuenta con años de relación.

Precio

El precio se considera un factor crítico de éxito debido a que, gracias a este, SF Hermanos se identifica frente a sus competidores en el mercado.

Presencia en puntos de venta

El punto de venta de SF Hermanos se encuentra ubicado en distrito de Ate – Vitarte, se tiene como objetivo abrir un punto de venta en uno de los distritos elegidos por la estrategia renuévate. SF Hermanos no solo se da a conocer por los puntos de venta sino también en las diversas oficinas de diseñadores con prestigio en el país.

Tabla N° 34

Matriz Perfil Competitivo - MPC

		S F Hermanos			Canziani		Ferrini	
	Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Amplia línea de productos	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
2	Personal capacitado en el proceso de producción	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
3	Insumos de calidad	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4	Innovación en sus presentaciones	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
5	Calidad del Producto	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6	Conocimiento de los canales de distribución	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7	Poder de negociación de los proveedores	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8	Precio	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
9	Presencia en puntos de ventas	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
	Total			2.51		3.14		2.88

Nota: Elaboración propia. Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Interpretación: Se puede interpretar de la matriz MPC, donde se plantearon los factores críticos de éxito y los competidores directos, que Canziani logró un puntaje de 3.14 por lo tanto es el competidor con más fuerza en el sector.

Capítulo VI: Análisis Interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios.

Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura. La cadena de valor es una gráfica que permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa. Por eso se dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra si es capaz de aumentar el margen ya sea bajando costos o incrementando sus ventas. (Muñiz, 2016).

6.1.1. Cadena de valor actual

Teniendo en cuenta que SF Hermanos S.R.L.:

- Es una empresa de servicios de remodelación de interiores de casa y departamento.
- Es una empresa comercializadora.
- No va a tercerizar actividades estratégicas

Se tiene la siguiente cadena de valor.

Figura N° 34. Cadena de valor actual – SF Hermanos S.R.L. Nota: Elaboración propia

6.1.2. Actividades primarias

6.1.2.1. Logística entrada

Son las actividades que realiza la empresa para desarrollarse en su entorno diario para dar inicio al proceso administrativo y productivo. Las actividades se inician con la llegada de los requerimientos de los materiales y suministros que solicita el área de producción para la elaboración del producto a desarrollar, donde se verifican las cantidades, precio, calidad, entre otras características. Se realiza la recepción de estos materiales y

suministros, los cuales pasan a ser inspeccionados, con la respuesta de aceptación se procede a la distribución a cada área según sus requerimientos.

Responsables:

El área de finanzas y logística.

Indicadores:

Movilidad de inventarios: Este indicador es el resultado de la división de los inventarios y el capital contable, en el cual se determina el valor del porcentaje de la inversión que es utilizada para la obtención de materiales y suministros.

$$\% \text{ Inversión} = \frac{\text{Total de inventarios}}{\text{Total Capital Contable}}$$

Rotación de inventarios: Es importante para la empresa determinar cuánto es el tiempo y uso de cada material o suministro a utilizar, debido a que el área de producción depende del ingreso de estos para el desarrollo de cada uno de los pedidos realizados.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Aprovisionamientos}}{\text{Existencias}}$$

6.1.2.2. Operaciones

Se realizan las actividades que corresponden a la fabricación del producto solicitado, primero se observan los planos, medidas, colores y diseños aprobados por el cliente, luego se procede a fabricar el producto

solicitado, una vez verificado el stock de los materiales y suministros para elaborarlo. Luego de ser elaborado el producto, el área de control de calidad procede a revisarlo para comprobar si el producto cumple con los estándares requeridos por la empresa y el cliente, una vez aceptado por ellos se procede a programar la instalación o distribución del mismo.

Descripción del proceso del mueble (Melamine):

1. Recepción: En esta operación se reciben las copias de las órdenes de trabajo las cuales se optimizan para la siguiente operación que es el trazado, corte de tableros.
2. Trazado, corte de tableros: En esta operación se recibe del supervisor la optimización de los tableros para el trazado y corte para hacer el armado aquí se realiza una inspección para ver si los tableros están bien cortados de acuerdo a la optimización.
3. Armado de muebles: En esta operación se ensamblan las piezas de los muebles para la siguiente operación. El mueble pasa al lijado en el área correspondiente. El personal después de armar el mueble, debe retirar el pegamento sobrante de este, ya que este retrasa al lijado.
4. Instalación de accesorios: De acuerdo a la orden de trabajo se instalan los accesorios que necesite el mueble como correderas, bisagras cangrejo, etc. Luego se procede a la entrega del mueble e instalación.

5. Embalaje de muebles: En esta operación se embalan los muebles con cuidado, para evitar quiñes, ralladuras, etc.

Se usa para realizar este proceso, los siguientes elementos:

- a) Periódicos.
- b) Strech films.
- c) Espuma y/o cartón para asegurar los muebles.
- d) Se embala el mueble si este ya está listo y terminado en su totalidad (seco la pintura).

6. Transporte: Se debe de considerar lo siguiente:

- a) Ubicar los muebles en el carro, de acuerdo al tamaño del mueble.
- b) Colocar los muebles entre frazadas, espumas para que no se quiñen entre ellos.
- c) Debe tener el mueble una guía de remisión para su transporte.
- d) Manejar despacio el carro.

7. Instalación: Bajar los muebles del carro con mucho cuidado evitando que se quiñen las esquinas, arañones u otros. Al cargar los muebles usar el ascensor, escaleras, etc. Instalar los muebles de acuerdo al plano, teniendo cuidado en no quiñar el acabado.

8. Retoque del mueble: Esta operación es opcional, solo se usa si se requiere armar en obra los muebles de acuerdo a la orden de trabajo y planos. El retoque del mueble para el caso de uniones lo debe realizar un

carpintero con masilla y color, materiales que debe de llevar para toda instalación.

Figura N° 35. DOP del mueble (Melamine). Nota: Elaboración propia

De la figura DOP del mueble (Melamine):

1. Recepción: En esta operación se reciben las copias de las órdenes de trabajo, las cuales se optimizan para la siguiente operación que es el trazado, corte de tableros.

2. Trazado, corte de tableros: En esta operación se reciben del supervisor la optimización de los tableros para el trazado y corte para hacer el armado, aquí existe una inspección para ver si los tableros están bien cortados de acuerdo a la optimización.
3. Primer lijado de muebles: Después del enchape de los tableros, se procederá a realizar el primer lijado con una lijadora de banda antes de su armado. Las piezas del mueble, sobre todo las interiores, se deben de lijar utilizando lijas N°80, 100.
4. Armado de muebles: En esta operación se ensamblarán las piezas de los muebles para la siguiente operación. El mueble pasa al lijado en el área correspondiente. El personal después de armar el mueble, debe retirar el pegamento sobrante de este, ya que este retrasa al lijado.
5. Segundo lijado de muebles: En esta operación lo que se requiere es un perfecto lijado, el lijado que se hace no debe malograr el enchapado. Esta operación se realiza con el objetivo de que no queden astillas, imperfecciones en el mueble para la siguiente operación. Se utilizará lijas por pliego o lijas en banda de acuerdo al tipo de lijado que se requiera, puede ser a mano o automático. Se realizará una breve inspección para ver si no hay ninguna imperfección o falla en el mueble.

De acuerdo a la orden de trabajo (mueble enchapado o pintado) se deberá realizar lo siguiente:

1. En el mueble de color oscuro; se usará lija de 80 como primer paso y luego perfeccionar los filos de los muebles con lija fina 220.
2. En los muebles que no llevan color (naturales) utilizar la lija N° 80 y pulir con lija fina de acuerdo a la textura.
3. Lija de banda N° 60 y 80 para madera rígida (pumaquiro, huayiuro, tornillo, capirona).
  - a. Caoba, cedro y palisandro: lija 220
  - b. Pumaquiro, congona, picus: lijas 120,180
6. Aplicación de parafínico /laca a la piroxilina
  - a) Aplicación de parafínico (brocha o soplete)

Con brocha; piezas o muebles pequeños, en interiores.

Con soplete: superficies grandes, calculando el secado del parafínico.

Aproximadamente 3/8 Gl. deparafínico cubre 1 m² en tres manos.

Se aplica el parafínico la primera mano en forma proporcional.

Se debe esperar que la superficie con parafínico este en estado coloidal (gelatinoso) para la aplicación de la segunda mano. Y de la misma forma la tercera mano.

Mueble al duco: Se debe de aplicar el parafrínico igual al proceso del mueble enchapado, no masillar las tapas de los tornillos, aplicar directamente el parafrínico en esas áreas.

7. Tercer lijado de muebles: En esta operación se debe realizar el lijado para que el mueble quede liso y no contenga imperfecciones para el acabado final. Se hace una breve inspección. En esta etapa se deben utilizar las lijas finas 120, 180,220 y 360 de acuerdo a la superficie. Verificar la perfección de la superficie (no olas) principalmente en las partes exteriores del mueble: frentes, cajas, puertas, tableros de mesas, etc.

Corregir con un taco de madera el pulido de las superficies externas, el lijado se debe realizar utilizando amoladora, vibrador de acuerdo a la superficie. La amoladora se utiliza en las superficies amplias y el vibrador en superficies pequeñas como cajones, interiores, etc. Se procede a lijar hasta llegar casi al pulido, se puede usar lijas circulares N.º 120, 180,220.

8. Instalación de accesorios: De acuerdo a la orden de trabajo se deben de instalar los accesorios que necesite el mueble como correderas, bisagras cangrejo, etc. Luego se procederá a la entrega del mueble e instalación.

9. Acabado de muebles: Se debe verificar el tercer lijado libre de olas, masillar imperfecciones, pincelar los filos, cantos blancos. Se dará el tono del color al mueble ya sea brillante, mate o satinado de acuerdo a orden de trabajo y muestra.

El acabado se debe realizar de la siguiente manera:

- Preparación de laca con thinner extra acrílico.
- Aplicación de una mano de laca o pintura.
- Lijado de áreas, con lija fina 360.
- Verificación de la uniformidad de color y aplicación de tinte si es necesario.
- Aplicación de la segunda mano de laca o pintura, para sellar el tinte, masilla y/o pincelada.
- Lijado con lija N° 600.
- Aplicación de la tercera mano de laca o pintura, lijado del mueble enchapado con lija fina N° 1000, en caso de acabado acrílico se usa lija N° 2000.
- Pulir el acabado acrílico con pulidor grueso y fino.

10. Embalaje de muebles: En esta operación se embalan los muebles con cuidado, para evitar quiñes, ralladuras, etc. Se usa:

- a) Periódicos
- b) Stretch films
- c) Espuma y/o cartón para asegurar los muebles.

Se embala el mueble si está terminado en su totalidad (secó la pintura al 100%).

11. Transporte

- a) Ubicar los muebles en el carro, de acuerdo al tamaño del mueble.
- b) Colocar los muebles entre frazadas, espumas para evitar que se dañen entre ellos.
- c) El mueble debe de poseer la guía de remisión para su transporte.
- d) Manejar despacio el carro.

12. Instalación

- a) Bajar los muebles del carro con mucho cuidado evitando que se dañen las esquinas, arañones u otros.
- b) Al cargar los muebles se debe usar el ascensor, escaleras, etc. (deben ser cargados con mucho cuidado)
- c) Instalar los muebles de acuerdo al plano, teniendo cuidado en no dañar el acabado.

13. Retoque del mueble

- a) Esta operación es opcional es decir solo se realiza cuando se requiere armar en obra los muebles de acuerdo a la orden de trabajo y planos.

- b) El retoque del mueble en caso de uniones debe ser realizado por el carpintero con masilla y color, materiales que debe de llevar para toda instalación.

Figura N° 36 DOP del mueble. Nota: Elaboración propia

Figura N° 37 DOP del mueble – producto final. Nota: Elaboración Propia

Responsables:

Área de producción y el área de administración

Indicadores:

Productividad de mano de obra: Cada operación debe tener la medición adecuada en el cual se van a medir las horas de trabajo frente a los productos fabricados en el día.

$$\text{Productividad Mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

Indicador de mantenimiento: En este caso las maquinarias y equipos deben de pasar un mantenimiento continuo para que en la parte productiva no presente tiempos muertos y retrasos de entrega de productos terminados.

$$\text{Indicador de mantenimiento} = \frac{\text{Costo Mantenimiento}}{\text{Costo Producción}}$$

6.1.2.3. Logística Salida

Se procederán a realizar las actividades de almacenamiento, programación y procedimiento de entrega de pedido y distribución de estos.

Responsables:

Área de finanzas y logística, Área de producción, Área de ventas.

Indicadores:

Movilidad de Inventarios de productos terminados: Este indicador es muy importante debido que se necesita tener conocimiento de la proporción que pertenece al capital contable, debido a que no debe haber inventarios en almacén por que generan gastos en la empresa.

Costo de unidad despachada: Es importante conocer el costo de cada producto a enviar, debido a que el transporte tiene gastos y costos que se deben cubrir, esto generará que la programación deba ser la adecuada para que este costo no se eleve.

Costo de transportes vs ventas: Este indicador es esencial debido a que el costo de las ventas depende mucho del costo de transporte, si este es

usado de manera incorrecta ocasionará que el margen obtenido por la empresa se disminuya, hasta puede ocasionar pérdidas.

6.1.2.4. Marketing y Ventas

Actividades que facilitan la compra por parte del cliente y su identificación con el producto y con la marca. La empresa promociona sus productos mediante la red social Facebook y la herramienta Google Adwords, la cual es manejada por campañas. Las ventas se realizan en negociaciones directas con el cliente, o acuerdos telefónicos.

Responsables:

Área de ventas y área de administración.

Indicadores:

Rentabilidad por producto: Es esencial saber que productos son rentables para su comercialización y promoción, lo cual se ve reflejado en las ventas totales sobre las ventas de cada línea de producto, determinando que línea de productos es en la que conviene invertir generando beneficios para la empresa.

$$\text{Rentabilidad por producto} = \frac{\text{Venta por producto}}{\text{Ventas totales}}$$

Índice de comercialidad: Está definido por el número de ventas realizadas frente a los otros productos que tiene la empresa, indica que es lo que es más solicitado, pero eso no indica que el producto sea rentable.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para un determinado producto.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Vtas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}}$$

Productividad: Este índice nos indica en cuanto tiempo realizan el producto solicitado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total ventas realizadas x semana}}{\text{Vendedor por horas trabajadas x semana}}$$

6.1.2.5. Servicio post venta

Realizan el seguimiento de las ventas realizadas consultando al cliente si tiene algún reclamo, observación o sugerencia a realizar.

Responsables:

Área de ventas y área de producción.

Indicadores:

Nivel de calidad: La calidad en cada área de la empresa es esencial, por lo cual es el área post venta la que recibe todas las quejas, devoluciones, comentarios o sugerencia de los clientes, los cuales son categorizados para determinar la calidad del servicio del producto que se está ofreciendo.

Número de quejas: Es el número de inconformidades que tiene la empresa por el producto elaborado.

Número de devoluciones: Es el número de reprocesos que tiene la empresa por cada producto que no satisface la necesidad del cliente.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Los indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor dependen de las necesidades de los clientes, las cuales han sido satisfechas o no en su momento, por lo cual se desarrollan ciertos criterios que nos ayudarán a identificar cuáles son los esenciales para la empresa (David, 2013).

Figura N° 38 Identificación de necesidades del cliente. Nota: Elaboración Propia

Estos son los criterios a tomarse en consideración para obtener los indicadores deseados:

Cliente: Satisfacer las necesidades del cliente en forma directa o indirecta y su fidelización con la institución.

Accionistas o directores: Los accionistas buscan obtener un retorno sostenible de su inversión e imagen del banco, su fin no es obtener el máximo beneficio a corto plazo.

Procesos: Contar con un proceso eficaz y eficientemente óptimo capaz de actualizar e implementar con reducción de tiempo y costos. Producir las características distintivas del producto.

Proveedores: Responsabilidad para asegurar la calidad de la relación con los proveedores, para obtener la puntualidad y que la entrega de los productos sea de calidad y a precios competitivos.

Recursos Humanos: Invertir considerables recursos en la capacitación del personal comprometido con la institución, para crear una motivación. Ambiente de trabajo agradable.

Tabla N° 35

Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Área	Indicador	Índices
Logística de Entrada	Movilidad de inventarios	Inventarios
		Capital contable
	Rotación de inventarios	Materia prima empleada en el mes
		Inventario de materia prima
Logística de Salida	Movilidad de inventarios productos terminados	Inventario productos terminados
		Capital contable
	Costo de unidad despachada	Costo de Bodega
		Total de unidades despachadas
Operaciones	Costo de transporte vs Ventas	Costo de transporte Total x 100 Ventas
	Productividad de mano de obra	Producción
		Horas Hombre trabajadas
		Costo de mantenimiento
Recursos Humanos	Indicador de mantenimiento	Costo de producción
		Horas hombre ausentes
	Ausentismo	Horas Hombre trabajadas
	Importancia de salarios	Total de salarios pagados
Marketing y ventas	Indicador de rotación de trabajador	Costo de producción
		Total de trabajadores retirados
	Indicador ventas-trabajador	Número promedio de trabajadores
		Ventas totales
Seguimiento Postventa	Rentabilidad por producto	Número promedio de trabajadores
		Margen
	Índice de comercialidad	Total de ventas
		Venta producto
	Eficacia	Ventas totales
		Ventas realizadas por semana x 100
	Productividad	Visitas realizadas por semana
		Total de ventas realizada por semanas
	Nivel de calidad	Vendedor por horas trabajadas por semana
		Total de productos sin defectos
	Número de Quejas	Total de productos elaborados
	Número de Devoluciones	

Nota: Elaboración propia

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Benchmarking es la técnica de mejora continua que busca las mejores prácticas que se realizan dentro y fuera de la empresa (Casadesús, 2005).

Se hace la comparación frente a sus competidores lo cual implica aprender de lo que está haciendo otro y entonces adaptar sus propias prácticas, mejorarlas y buscar la innovación de estos.

Tabla N° 36

Indicadores para logística de entrada y salida

Actividad	Indicadores	Fórmulas	Canziani	Muebles Ferrini	Retail	SF Hermanos
Logística de entrada	Movilidad de inventarios	Inventarios Capital contable Materia prima empleada en el mes	4	4	5	4
	Rotación de inventarios	Inventario de materia prima	4	4	5	3
	Movilidad de inventarios de productos terminados	Inventarios productos terminados				
Logística de salida	Costo de unidad despachada	Capital contable Costo de bodega Total de unidades despachadas	4	4	4	3
	Costo de transporte vs Ventas	Costo de transporte total x 100 Ventas	4	4	5	3
			5	5	5	3

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 37

Indicadores para operaciones y recursos humanos

Actividad	Indicadores	Fórmulas	Canziani	Muebles Ferrini	Retail	SF Hermanos
Operaciones	Productividad de mano de obra	Producción Horas hombre trabajadas	5	4	4	3
	Indicador de mantenimiento	Costo de Mantenimiento Costo de Producción	4	1	4	3
	Ausentismo	Horas hombre trabajadas ausente	5	4	4	4
	Importancia de salarios	Total de salarios pagados	4	4	4	3
Recursos humanos	Indicador de rotación de trabajador	Costo de Producción Total de trabajadores retirados	1	1	1	4
	Indicador ventas - trabajador	Número promedio de trabajadores	5	4	4	4
		Ventas totales Número promedio de trabajadores				

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 38

Indicadores para logística de marketing y post venta

Actividad	Indicadores	Fórmulas	Canziani	Muebles Ferrini	Retail	SF Hermanos
Marketing y ventas	Rentabilidad por producto	Margen Total de ventas	5	4	5	4
	Índice de comercialidad	Venta producto Ventas totales	4	4	4	4
	Eficacia	Ventas realizadas por semana x 100 Visitas realizadas por semana	5	4	1	3
	Productividad	Total de ventas realizadas por semanas Vendedor por hora trabajadas por semana	4	4	4	3
	Nivel de calidad	Total de productos sin defectos Número promedio de trabajadores	5	4	3	4
	Número de quejas		5	4	3	4
Seguimiento post venta	Número de devoluciones		1	1	1	4

Nota: Elaboración propia

A continuación, los criterios para la determinación del puntaje de los criterios:

Tabla N° 39

Criterios

Criterios	
Muy bueno	5
Bueno	4
Malo	3
Muy Malo	2
No determinado	1

Nota: Elaboración propia

En conclusión, la empresa Canziani es el principal competidor para SF Hermanos, lo cual está determinado por la suma de puntaje de cada indicador de las actividades o proceso de cada una de las empresas competidoras.

Se puede observar que las empresas en rubro de retail se encuentran en el segundo lugar, con calificaciones altas en sus actividades o procesos, pero la calidad del producto es esencial para el sector que estamos dirigidos, a consecuencia de que su público objetivo son del sector b y c, que son productos de baja calidad. Por lo tanto, presenta un nivel de quejas altos sobre estos productos por su menor duración y garantía.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Para determinar las competencias de la empresa se toma como referencia el análisis VRIO el cual evalúa los recursos que tiene esta, lo cual la hace diferente frente a las empresas competidoras, en consecuencia, logra el éxito de la estrategia elegida.

Cada recurso que aporte una ventaja competitiva para la empresa será llamado “recurso VRIO”. Entonces las condiciones que debe cumplir un recurso para ser VRIO serán las siguientes:

1. Valiosos: Permiten nuevas oportunidades en el mercado.
2. Raros, únicos o escasos: Específicos de la empresa, difícil de comprar / obtener en el mercado.
3. Inimitables: Difíciles de copiar por la competencia.
4. Inmersos en la organización de la empresa: Se complementan con otros recursos.

Abreviaremos cada una de estas definiciones en la siguiente tabla:

Tabla N° 40

Leyenda de cada recurso VRIO

Leyenda	
V	Valor
R	Raro
I	Inimitable
O	Organización

Nota: “Análisis VRIO y la ventaja competitiva”, 2016

Con esta información se realizó el análisis para cada recurso de la empresa con el modelo VRIO:

Recursos tangibles

Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Se distinguen dos tipos: financieros y físicos.

Tabla N° 41

Competencia de la empresa SF hermanos: “Recursos Tangibles”

Recursos Tangibles	V	R	I	O
Financieros				
Recursos financieros propios	SI	NO	NO	SI
Capacidad para obtener financiamiento	SI	NO	NO	SI
Físicos				
Equipos e instalaciones modernas	NO	NO	NO	NO
Ubicación privilegiada	NO	NO	NO	NO
Proceso de producción innovador	SI	NO	NO	SI
Patentes, derechos de autor, marcas registradas	NO	NO	NO	NO
Sistemas de control de calidad	NO	NO	NO	NO

Nota: Análisis VRIO y la ventaja competitiva, 2016

Los recursos tangibles de la empresa no presentan aportes esenciales de diferenciación lo cual benefician a la empresa. No cuentan con la tecnología adecuada y ubicación privilegiada, presentando una gran desventaja frente a los competidores de la empresa, además no haber patentado los productos que realizan ni presentar una marca definida por ellos.

El control de calidad lo realiza el jefe de producción bajo los criterios básicos y necesidades de los clientes a consecuencia de esto, los clientes realizan sus quejas por medio telefónico o por email, realizando la empresa un reproceso, tomando las acciones correctivas y preventivas correspondientes. Podemos resaltar como competencia, el proceso de producción innovador, debido a que la empresa elabora productos según la necesidad del cliente o diseño, siendo productos personalizados y diferenciados frente a otros, por lo

general son productos que se desarrollan con menor frecuencia frente a los productos comerciales.

Recursos intangibles

Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho, muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos.

Tabla N° 42

Competencia de la empresa SF hermanos: “Recursos Intangibles”

Recursos Intangibles	V	R	I	O
Experiencia en el rubro	SI	NO	NO	SI
Capacidades de sus trabajadores	SI	NO	NO	SI
Motivación de tú equipo de trabajo	SI	NO	NO	SI
Habilidades gerenciales	NO	NO	NO	NO
Procedimientos propios	SI	SI	SI	NO
Habilidades técnicas	SI	SI	SI	SI
Capacidad de innovación	SI	NO	SI	SI
Marca reconocida	NO	NO	NO	NO
Buena reputación con los clientes	SI	NO	SI	SI
Confianza de proveedores	SI	NO	NO	SI

Nota: Análisis VRIO y la ventaja competitiva, 2016

A diferencia del análisis anterior realizado, los recursos intangibles presentan mayores recursos VRIO los cuales traen ventajas competitivas a la empresa, pero todavía existen algunos puntos por mejorar como las habilidades gerenciales y marca reconocida. Según las entrevistas desarrolladas al personal de la empresa determina que la gerencia presenta dificultades al designar funciones, en comprometer al personal en el trabajo diario, y analizar

los problemas esenciales que tiene la empresa. En el caso de marca reconocida, la empresa no ha desarrollado una marca en especial para los productos que elaboran, trabajan con el logo y el nombre de la empresa para la venta de cada uno de ellos, generando confusión en sus clientes.

Frente a todo lo mencionado anteriormente la empresa tiene la competencia en sus habilidades técnicas, las cuales la diferencian de otras empresas debido a que tienen el know how de cómo solucionar ciertos problemas o requerimientos que necesita el cliente, lo cual es un punto muy esencial para mantener fidelizado al cliente.

Capacidades

Son aquellos factores que no se miden, pero son de suma importancia debido al gran aporte económico que trae a la empresa.

Tabla N° 43

Competencia de la empresa SF hermanos: “Capacidades”

Capacidades	V	R	I	O
Servicio al cliente	SI	NO	NO	SI
Desarrollo de productos y servicios de manera eficiente	NO	NO	NO	SI
Innovación en productos y servicios	SI	NO	NO	SI
Habilidad para contratar, motivar y retener a tú equipo de trabajo	NO	NO	NO	NO

Nota: Análisis VRIO y la ventaja competitiva, 2016

En esta tabla se observa que la competencia se da en el servicio al cliente e innovación en productos y servicios, pues la atención al cliente es un proceso principal que debe tener la empresa para captar y mantener a sus clientes, además de la innovación que fue mencionada

anteriormente, la empresa desarrolla productos según lo requerido por cada uno de ellos, los cuales no son frecuentes, pero dan un plus adicional a la empresa. Por otro lado, la habilidad para contratar, motivar y retener al equipo de trabajo es una desventaja que tiene la empresa debido a que presentan falta de habilidades gerenciales, por lo cual el flujo de comunicación de trabajo se ve interrumpido en consecuencia presenta inconformidades en los procesos y actividades que desarrolla la empresa.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Las ventajas competitivas son las actividades y procesos especializados que realiza la empresa en comparación con empresas rivales (David, 2013).

Por lo tanto, la diferenciación es la clave para asegurar la venta de los productos elaborados por la empresa.

Primero se define la leyenda siguiente:

Tabla N° 44

Leyenda de clasificación de ventaja competitiva

Leyenda	
VCS	Ventaja competitiva sostenible
VCT	Ventaja competitiva temporal
PC	Paridad competitiva
DC	Desventaja competitiva

Nota: Elaboración propia

1. Ventaja competitiva sostenible: Es aquella que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo.
2. Ventaja competitiva temporal: Es aquella que se presenta en un periodo corto.

3. Paridad competitiva: Es aquella que es común entre empresa y sus competidores.

4. Desventaja competitiva: Es aquella que no presenta un beneficio a la empresa.

Segundo, se analiza cada recurso que tiene la empresa, así como identificar la ventaja comparativa de cada uno de ellos y en qué fase se encuentra.

Recursos Tangibles

Tabla N° 45

Identificación de ventaja competitiva: “Recursos Tangibles”

Recursos Tangibles	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Financieros					
Recursos financieros propios	SI	NO	NO	SI	PC
Capacidad de obtener financiamiento	SI	NO	NO	SI	PC
Físico					
Equipos e instalaciones modernas	NO	NO	NO	NO	DC
Ubicación privilegiada	NO	NO	NO	NO	DC
Proceso de producción innovador	SI	NO	NO	SI	VCT
Patentes, derechos de autor, marcas registradas	NO	NO	NO	NO	DC
Sistemas de control de calidad	NO	NO	NO	NO	DC

Nota: “Análisis VRIO y la ventaja competitiva”, 2016

En esta tabla se muestra que la ventaja competitiva que presenta la empresa es el proceso de producción innovador, pero este viene a ser temporal debido a que estos procesos han sido copiados por las empresas competidoras.

Además, presentan paridad competitiva y desventaja competitiva lo cual se pueden rescatar empleando las estrategias adecuadas y acciones correctivas que debe tomar la empresa para que estas se vuelvan la fortaleza de la empresa a consecuencia obtener mayor beneficio económico.

Recursos Intangibles

Tabla N° 46

Identificación de ventaja competitiva: “Recursos Intangibles”

Recursos Intangibles	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Experiencia en el rubro	SI	NO	NO	SI	PC
Capacidades de sus trabajadores	SI	NO	NO	SI	VCT
Motivación de tú equipo de trabajo	SI	NO	NO	SI	PC
Habilidades gerenciales	NO	NO	NO	NO	DC
Procedimientos propios	SI	SI	SI	NO	VCT
Habilidades técnicas	SI	SI	SI	SI	VCS
Capacidad de innovación	SI	NO	SI	SI	VCT
Marcas reconocidas	NO	NO	NO	NO	DC
Buena reputación con los clientes	SI	NO	SI	SI	VCT
Confianza de proveedores	SI	NO	NO	SI	VCT

Nota: Análisis VRIO y la ventaja competitiva”,2016

Se aprecia que la empresa presenta ventaja competitiva sostenible en sus habilidades técnicas, lo cual representa el know how de ellos. Desarrollan técnicas las cuales son raras y difíciles de imitar a la hora de elaborar un producto a diseño o personalizado.

También se nota que las ventajas competitivas temporales son esenciales para la empresa obteniendo mayor soporte frente a cualquier competidor del entorno, estas ventajas

son: capacidad de sus trabajadores, procedimientos propios, capacidad e innovación, buena reputación con los clientes y confianza con los proveedores.

Capacidades

Tabla N° 47

Identificación de ventaja competitiva: “Capacidades”

Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Servicio al cliente	SI	NO	NO	SI	VCT
Desarrollo de productos y servicios de manera eficiente	NO	NO	NO	SI	VCT
Innovación en productos y servicios	SI	NO	NO	SI	VCT
Habilidad para contratar, motivar y retener a tú equipo de trabajo	NO	NO	NO	NO	DC

Nota: “Análisis VRIO y la ventaja competitiva”, 2016 Recuperado:
<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>

Servicio al cliente, desarrollo de productos y servicios de manera eficiente e innovación en productos y servicios, son ventajas competitivas temporales los cuales necesitan reforzar para que este no sea una oportunidad para nuestros competidores.

La desventaja competitiva que es el retener el equipo de trabajo debe ser de prioridad dentro las estrategias a realizar debido a que es importante tener un flujo de trabajo sostenible, de lo contrario obtendremos pérdida de dinero y de comunicación.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla N° 48

Matriz de Factores Internos

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
1	Alta calidad de productos	0.12	3	0.36
2	Know How en la realización de productos y servicios que se ofrecen	0.15	3	0.45
3	Personal altamente capacitado	0.10	3	0.3
4	Capacidad instalada	0.08	4	0.32
5	Flexibilidad en la realización de cualquier producto sobre medidas o en serie	0.15	3	0.45
DEBILIDADES				
6	Informalidad del Sector	0.08	2	0.16
7	No contar con una marca que facilite el posicionamiento en consumidores	0.08	1	0.08
8	Bajo poder de negociación con los proveedores	0.08	2	0.16
9	Bajo nivel de publicidad y difusión de sus servicios	0.08	2	0.16
10	Local alejado de mercado objetivo	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00		2.52

Nota: Elaboración propia

Tiene 2.52 de ponderado, del cual aún le falta aplicar nuevas estrategias para que sea una empresa realmente competitiva, y que enfrente el mercado de la mejor manera.

Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Para el desarrollo del alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos vamos a considerar lo que la misión y visión proponen, y que se relaciona directamente con las tres características de una organización:

- Propósito definido.
- Estructura.
- Personas.

Estas tres características, estratégicamente definidas, le confieren a la empresa SF HERMANOS S.R.L. para el logro de la ventaja competitiva en su ámbito de competencia.

Por otro lado, la rentabilidad como medio para sustentar el desarrollo de estas tres características, también será base importante para el planteamiento de los objetivos estratégicos.

7.1.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos planteados por SF Hermanos son los siguientes:

1) Objetivo Estratégico 1

Incrementar la rentabilidad neta en 10 % para el año 2023.

Los directivos de la empresa SF Hermanos esperan incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% según la entrevista realizada al Gerente General, donde se establecerán estrategias dirigidas a cada área de la organización de la empresa para obtener resultados óptimos.

2) Objetivo Estratégico 2

Combinar estrategias de precio, promoción y ventas para obtener 1.8 millones de ingresos adicionales para el año 2023.

El precio de los productos o servicios que oferta la empresa tiene un impacto directo en los resultados financieros.

De forma que, una variación en los precios pueden hacer que las ventas se incrementen pero con una menor ganancia.

Por tanto, establecer una estrategia de precios y promoción adecuada puede suponer la diferencia entre la rentabilidad o tener que cerrar.

3) Objetivo Estratégico 3

Incrementar la productividad en un 8 % para el año 2023.

Este objetivo es relevante, debido a que es el único camino para que la empresa pueda crecer y aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad. Los

instrumentos fundamentales que originan una mayor productividad son: la mejora de procesos, reducción de tiempos y reducción de reprocesos.

4) Objetivo Estratégico 4

Potenciar el capital humano con 2 capacitaciones anuales para el año 2021.

Reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

El área de recursos humanos es muy importante no solo para el reclutamiento del mejor equipo, sino también para la adaptación y capacitación de los miembros de la organización. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello que la gestión de recursos humanos no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

El siguiente análisis consistirá en determinar la relación entre los objetivos estratégicos, la Visión y Misión del plan estratégico. Logrando así que los objetivos estratégicos permitan alcanzar la misión y visión propuesta.

Los diferentes objetivos indicados cumplen con las características propias de su formulación, tal como se puede observar:

- **Son medibles en tiempo**, todos los objetivos tienen temporalidad de 3 y 5 años, es decir se enuncia claramente a fines del año 2021 y 2023.
- **Contiene un indicador claro**, todos los objetivos planteados tienen un indicador: rentabilidad neta % (1), nivel de ventas (2), incremento de productividad (3), capacitación anual (4).
- **Tiene una base**, todos los objetivos tienen un punto de inicio al presente y se proyecta hacia el futuro. La base de los objetivos es:
  - Participación de mercado actual: 1.2%
  - Rentabilidad neta actual: 9 %
  - Ventas actuales al 2017: S/. 2'265,072

- **Es desafiante**, todos los objetivos exigen a mejorar diferentes aspectos operativos y administrativos de la empresa, por lo que representan un compromiso y desafío que se debe reflejar en el trabajo cotidiano.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo de Océano Azul

Las dos situaciones competitivas en las cuales recaen las industrias son los océanos rojos y los océanos azules. La mayoría de las empresas representan los océanos rojos, los océanos azules simbolizan las ideas de negocios que aún son desconocidas o están muy poco desarrolladas (Nieto, 2013).

Para desarrollar el modelo estratégico del Océano Azul, empezaremos definiendo dos océanos: Océano Rojo y Océano Azul.

Océano Rojo. Es el mercado constituido por las empresas descritas anteriormente y el resto de las empresas no consideradas, incluyendo las informales, cuya estructura competitiva es de total amenaza; ya que la competencia es intensa, lo que se traduce en precios cada vez más bajos que no permiten una buena diferenciación.

Océano Azul. Es el espacio de mercado que buscamos encontrar, con una oferta de valor novedosa, en donde no se tiene el efecto de la competencia.

En este caso se evaluó la entrevista con la gerencia de la empresa y algunos colaboradores, además de la actual situación de la industria, en la cual no nos encontramos en la capacidad de crear un producto innovador que revolucione en el mercado, sino reforzar nuestro el know how y la calidad de los productos que ofrecemos.

Tabla N° 49

Análisis situacional de la empresa

Análisis situacional	
Océano Rojo	Océano azul
Competimos con micro, pequeña, mediana y empresas transnacionales.	Fortaleceremos la marca con la diferenciación de nuestros productos (know how)
Buscamos ventaja competitiva sobre estas empresas Ferrini y Canziani	No nos afectará la presencia de la competencia
Nos enfocamos en los clientes actuales existentes.	Nos enfocaremos en aumentar nuestra cartera de clientes.
El potencial de utilidades de nuestro sector es cada vez menor y el sector crece muy lentamente.	Desarrollaremos oportunidades con crecimiento y rentabilidad.

Nota: Elaboración propia

7.2.2. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El lienzo de la estrategia es el esquema central de diagnóstico y acción para establecer una estrategia del océano azul convincente. El eje horizontal recopila el rango de factores en el que la empresa compite e invierte, mientras que el eje vertical recopila el nivel de oferta que los compradores reciben. Considerando la realidad actual de la empresa, los aspectos críticos del sector y una calificación de 1 al 6 por cada uno de ellos se puede observar la siguiente clasificación:

Tabla N° 50

Criterios

Criterios	
Excelente	6
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Aceptable	2
Deficiente	1

Nota: Elaboración propia

Figura N° 39. Estrategia actual para la empresa SF Hermanos S.R.L. *Nota:* Elaboración propia.

El lienzo de la estrategia para SF Hermanos, según el gráfico, muestra que la compañía trabaja con insumos de calidad, personal bien capacitado, tiene precios competitivos y cuenta con una gran variedad de productos. A su vez, en cuanto a la innovación y al financiamiento, la empresa se encuentra por encima del promedio pues sus productos tienen buena acogida y las tasas de los créditos son buenas.

Finalmente, SF Hermanos debería poner énfasis en los puntos de venta y su publicidad pues son los factores más bajos de todas las variables analizadas en el lienzo.

Tabla N° 51

Variables

VARIABLES
Calidad de insumos
Personal capacitado
Innovación
Liquidez
Puntos de venta
Publicidad
Precios competitivos
Variedad

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 52

Definición de variables

Variable	Definición
Calidad de insumos	¿Cuál es la importancia de la empresa que los insumos sean de calidad alta o baja?
Personal capacitado	La empresa capacita a su personal en todos los procesos de la fabricación de sus productos
Innovación	La empresa se preocupa por tener productos diferenciados frente a diseño, calidad, procesos, etc.
Liquidez	La empresa cuenta con liquidez para el desarrollo de nuevos procesos o proyectos
Puntos de venta	¿Tiene puntos de ventas? ¿Cuántos?
Publicidad	Desarrolla campañas de promoción de sus productos
Precios competitivos	El precio va de acuerdo al mercado que se dirige
Variedad	¿Cuenta con varios modelos, productos y líneas?

Nota: Elaboración propia

Las variables mostradas determinan que tan buen desempeño presenta S.F. Hermanos S.R.L. en cada uno de los criterios que representan. La calidad de insumos, determina la calidad de los materiales que usan en la elaboración de sus muebles; la capacitación constante del personal que posee las técnicas y conocimientos para el desempeño de sus funciones; la innovación en la producción y gestión de la firma; el grado de liquidez que presenta la empresa; la cantidad de puntos de ventas; la publicidad necesaria y el alcance de la misma; los precios competitivos que se ajusten al mercado actual, sus requerimientos y la variedad ofertada por línea de producto.

Se puede observar que la empresa se encuentra en un nivel medio – superior, de tal manera que la calidad de insumos, los precios competitivos, el personal capacitado y la variedad de modelos son sus principales atributos competitivos y tienen una calificación 5.

7.2.3. Lienzo de la estrategia actual de la industria

A continuación, se va a mostrar a SF Hermanos frente a la industria. Se muestran los valores de los criterios a mostrar en el gráfico, los cuales van desde 1(Deficiente) y 6 (Excelente).

Tabla N° 53

Criterios

Criterios	
Excelente	6
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Aceptable	2
Deficiente	1

Nota: Elaboración propia

Figura N° 40. Estrategia actual para SF Hermanos vs la industria

Nota: Elaboración propia

Se observa en la figura que en la industria existen insumos de calidad a disposición de las empresas del rubro. Existe también personal capacitado para realizar los trabajos, a nivel de innovación existen empresas que tienen como prioridad este factor en sus trabajos, existe facilidad en el financiamiento para las empresas del rubro. Por otro lado, es de vital importancia que una empresa tenga puntos de venta donde puedan mostrar sus productos así como la publicidad en medios y redes sociales. En cuanto a los precios se encuentran productos desde muy bajo costo no

siendo estos precios competitivos y poca variedad de productos debido a productos de procedencia china y los ofrecidos por los retails.

7.2.4. Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

La industria en la cual se encuentra SF Hermanos debe de eliminar, reducir, incrementar y crear, los siguientes factores para alcanzar un mejor desempeño competitivo en el sector.

Figura N° 41. Matriz ERIC (Eliminar, reducir, incrementar, crear). Nota: Elaboración propia

Tal como se muestra en la industria se debe de realizar lo siguiente:

- Crear: ofertas integradas, que les permita mostrar y hacer llegar su mensaje y oferta a través de las redes sociales. Crear servicios de alto

valor agregado para sobrepasar la expectativas del cliente. Finalmente crear en los productos una nueva usabilidad de los mismos.

- Reducir: el número de desplazamientos que involucran tiempo y costos asociados, también reducir sus niveles de inventarios para evitar sobre costos, finalmente reducir a la competencia que brinda precios bajos poniendo énfasis en otra característica del producto diferente a un precio bajo.
- Eliminar: Servicios costosos, de manera de que el consumidor final no piense que remodelar espacios o ambientes es una gran inversión, eliminar procesos que no agregan valor en el proceso productivo que puedan provocar cuellos de botella y demoras en la entrega de los productos, así como eliminar los canales de distribución tradicionales que puedan incurrir en costos elevados y demora en las entregas.
- Incrementar: La eficiencia en cada uno de los procesos productivos, mejorar el servicio al cliente, actualmente muchas empresas acuerdan con sus clientes un tiempo de entrega estimado pero no siempre se cumple, así como la capacidad de respuesta ante una queja o reclamo que normalmente no es ágil. Por último la industria requiere personal altamente calificado para el desarrollo de sus productos y a medida según las necesidades de los clientes.

7.2.5. Matrices de formulación de estrategias

En este punto se realizará un análisis de la situación interna y externa de la empresa para la elaboración de las estrategias, tomando como base las siguientes matrices:

7.2.5.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación actual de una empresa, cuyo principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar a futuro. Su nombre viene del acrónimo formado por sus iniciales: Debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Dicha matriz de análisis permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado, así como identificar las fortalezas y debilidades de la compañía.

Luego de realizar el análisis la empresa debe de aprovechar sus puntos fuertes para sacar el máximo provecho a las oportunidades que ofrece el mercado y reducir las amenazas detectadas, eliminando o corrigiendo sus puntos débiles.

Finalmente, la matriz FODA puede ser utilizada para cualquier empresa independientemente de su actividad o tamaño. (Espinoza, 2013). Para armar la matriz FODA a continuación se ha tomado la matriz de Factores externos EFE del capítulo IV y el análisis de Porter del capítulo V que ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas.

Asimismo, el análisis de la cadena de valor ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades, las cuales se han presentado en el capítulo VI en la matriz de factores internos (EFI).

Con el cruce de ambas matrices se forma la matriz FODA, de la misma manera se formulan las estrategias y acciones que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas.

Tabla N° 54

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA	F1.-Alta calidad de productos.	D1.- Informalidad del Sector.
	F2.-Know how en la realización de productos y servicio que se ofrecen.	D2.- No contar con marca que facilite el posicionamiento en consumidores
	F3.-Personal altamente capacitado.	D3.- Bajo poder de negociación con los proveedores.
	F4.- Capacidad instalada.	D4.- Bajo nivel de publicidad y difusión de servicios.
	F5.- Flexibilidad en la realización de cualquier producto sobre medidas o en serie.	D5.- Local alejado del mercado objetivo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
O1.- Crecimiento del sector construcción en Perú en un 4%	F1F2O3 Aprovechar la existencia de marcas diferenciadas (Barrera de entrada) para dar a conocer la alta calidad de los productos que tiene la empresa	D1O3O5 Fomentar la importancia de comprar productos de calidad en empresas formales, indicando los beneficios que obtendrían, como la atención personalizada post venta.
O2.- Crecimiento de capacidad de endeudamiento de los hogares limeños.		
O3.-Existencia de marcas diferenciadas (barrera de entrada)	F1F3O3O5 Realizar alianzas estratégicas con el Ministerio de Producción para el fomento de la empresa por sus productos de calidad	D2O5 Implementar un sistema CRM para la identificación de clientes potenciales en el sector.
O4.- Bajo nivel de servicio post venta en el sector	F4F3O1 Expandir la cartera de clientes de la empresa obteniendo bases de datos de empresas en el sector inmobiliario	D3O1 Implementar sistema SCM
O5.-La segmentación elegida tiene como preferencia la madera, acero y cueros para la fabricación de sus muebles	F2F4O2O5 Realizar encuesta sobre la adquisición de nuevo producto “Renuévate”	D5O2O5 Instalar puntos de venta en lugares estratégicos para obtener una atención directa con el cliente
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
A1.- Alto nivel de competencia informal	F1F2A1A2A3 Desarrollo de campañas de publicidad sobre los beneficios y know how de los productos de la empresa vs los productos de la competencia.	D2A1 Evaluar y rediseñar la marca de la empresa
A2.- Consumidor cada vez más exigente e influenciado por tendencias mundiales	F1F3A3A5 Realizar capacitaciones mensuales para los clientes sobre la calidad de los productos desarrollados, realizados por personal especializado.	
A3.- Facilidad en la importación de muebles de procedencia china por retails	F3F4A2A4 Desarrollar nuevo producto “Renuévate”, del cual su enfoque sea la remodelación de mobiliario en diferentes ambientes.	D2D4A1A4 Invertir en publicidad en diferentes medios de comunicación
A4.-Estacionalidad de la demanda	F5A1A5 Capacitar al área de ventas para realizar la atención personalizada de los productos a ofrecer.	D3A1A4 Realizar alianzas estratégicas con los proveedores
A5.- Existencia de productos sustitutos	F2F3A3 Implementar el área de desarrollo de productos	D5A1A2 Implementar un módulo digital de atención al cliente con respuesta de diseños e imágenes 3D.
		D4A4 Realizar un plan de ofertas y promociones

Nota: Elaboración propia

7.2.5.2. Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es una de las matrices más utilizadas en la planificación estratégica de las organizaciones, debido a que ofrece a los especialistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la compañía evaluada. Además de ser una herramienta que define estrategias. En su composición la matriz está formada por un marco de cuatro cuadrantes y va a indicar que tipo de estrategia se debería de utilizar, las cuales pueden ser: Agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas según corresponda para cada organización. Los Ejes de la matriz PEYEA van a representar dos dimensiones internas (Fuerza financiera [FF], la ventaja competitiva [VC], y dos dimensiones externas (Estabilidad del ambiente [EA] y la fuerza de la industria [FI]). (Muñoz, 2013).

Primer paso: Evaluación de fuerzas y componentes

A.- Fuerza Financiera

Liquidez. - La empresa posee un alto grado de liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo debido a que sus clientes pagan en un plazo menor a 80 días después de entregado el trabajo, por tal motivo no sufre de problemas en su flujo de caja diario, su calificación es 4.

Apalancamiento. - La empresa posee alta capacidad de endeudamiento, debido a que cuenta con un buen flujo de caja que permite garantizar sus pagos, asimismo posee acceso a préstamos, por lo que su calificación es de 4.

Capital de trabajo. - Debido a la liquidez con la que cuenta, puede financiar sus proyectos y servicios encargados, por tanto, su calificación es de 4.

Rentabilidad Operativa. - La rentabilidad operativa es menor a la del sector, alrededor del 12%, debido a que arrastra algunos costos fijos y deficiencias en los procesos que tiene que mejorar. Su calificación es de 2.

B.- Estabilidad del ambiente

Estabilidad económica. - En la actualidad la económica ha alcanzado una estabilidad que permite a las empresas planificar y desarrollarse adecuadamente, se le da una calificación de -1.

Inseguridad y delincuencia. - Este aspecto se considera un aspecto social relevante y trascendente que afecta el desarrollo de las empresas por su impacto en las actividades cotidianas obligando a tomar acciones de prevención, seguro entre otro, y SF hermanos no es ajeno a ello. Se considera una calificación de -4.

Estabilidad política legal. - La clase política del Perú, entendida como los 3 poderes del estado, siempre muestras escaramuzas y conflictos de diferente orden y, al igual el poder judicial (en huelga a diciembre del 2016), no da todas las garantías que debería brindar a las empresas que se desarrollan en el Perú. Es por eso que se da una calificación de - 4.

Tecnología y acceso a la información. - El actual consumidor moderno, influenciado por la información a la cual accede a través de las diferentes tecnologías de navegación es cada vez más exigente, dado que compara y pide que lo satisfagan permanentemente. Por tanto, se le asigna una calificación de -3.

C.- Ventaja competitiva

Participación de mercado. - La empresa posee una baja participación de mercado en la actualidad. -4

Calidad del producto. - La calidad de los muebles elaborados por la empresa, demostrados a través de la durabilidad y buenos acabados son aspectos resaltantes y relevantes en la competitividad de la empresa. Se asigna una calificación de -1.

Ubicación. - La accesibilidad de su centro de operaciones y su espacio de trabajo permiten indicar que es un aspecto positivo que fortalece su competitividad, aunque si se ve desde la accesibilidad hacia el segmento de hogares de NSE A y B, ya no es un aspecto positivo. Se califica con -3.

Inexistencia de marca propia. - Como se indica la empresa no es conocida con una marca específica dentro del sector sino solamente con el nombre SF Hermanos. Se califica con -2.

D.- Fuerza de la industria

Crecimiento en el sector vivienda. - Debido al alto nivel de penetración del sector viviendas, el potencial de crecimiento del sector es alto, lo que va a permitir a SF Hermanos desarrollarse. Ingresar a nuevos segmentos y generar nuevos productos. Se coloca una calificación de 5.

Alto nivel de informalidad. - El hecho de que existan muchas empresas informales y que se encuentran en diferentes ubicaciones perjudica el desempeño de empresas como SF Hermanos. Se le da una calificación de 2.

Existencia de sustitutos. - En el sector existen una gran cantidad de productos que potencialmente pueden reemplazar el tipo de servicios que ofrece la empresa, el plástico, la melanina con relleno, los muebles pre armados (chinos), los muebles de segunda refaccionados son alguno de ellos. Se considera una calificación de 4.

Utilización de la capacidad instalada. - En la empresa se tiene una capacidad ociosa por utilizar, por lo cualquier incremento en la demanda puede ser atendida.

Segundo Paso: Suma de promedios

Con la calificación asignada se puede ordenar como se muestra a continuación:

Tabla N° 55

Cuadro de calificaciones – Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Liquidez	4	Estabilidad económica	-1
Apalancamiento	4	Inseguridad y delincuencia	-4
Capital de trabajo	4	Estabilidad política legal	-4
Rentabilidad operativa	2	Tecnología y acceso a la información	-3
Total	14	Total	-12
Promedio	3.50	Promedio	-3.00
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-4	Crecimiento en el sector vivienda	5
Calidad del producto	-1	Alto nivel de informalidad	2
Ubicación	-3	Existencia de sustitutos	4
Inexistencia de marca propia	-2	Utilización de la capacidad instalada	4
Total	-10	Total	15
Promedio	-2.50	Promedio	3.75

Nota: Elaboración propia

Del análisis presentado se obtuvieron los siguientes resultados:

$$\text{En eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.50 + 3.75 = 1.25$$

$$\text{En eje Y} = \text{EA} + \text{FF} = -3.00 + 3.50 = 0.50$$

Tercer paso: Determinación del cuadrante

Con las coordenadas establecidas en el punto anterior se puede determinar su ubicación en el cuadrante correspondiente en la imagen a continuación:

Figura N° 42. Matriz PEYEA. Nota: Elaboración propia

Cuarto paso: Selección de la estrategia

El cuadrante resultante da como opción las siguientes estrategias a implementar:

Penetración de mercado. - Ingresar a un nuevo segmento de mercado con el mismo tipo de servicio a través de acciones que permitan hacer conocido lo que la empresa ofrece o incrementando su frecuencia de consumo.

Desarrollo de mercado. - Ingresar a un nuevo mercado con el mismo tipo de servicio.

Integración vertical hacia adelante y hacia atrás. - Realizar sociedades con proveedores o distribuidores con el fin de ganar posición competitiva en el mercado.

Diversificación. - Entrar a un nuevo mercado con otro producto o servicio.

7.2.5.3. Matriz Interna / Externa

La matriz de Evaluación Interna es una herramienta de formulación de estrategia, en la cual los especialistas van a resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Además de suministrar una base para analizar las relaciones internas entre las distintas áreas funcionales de la empresa o en simples palabras se puede decir que la matriz interna y externa es una auditoría de la administración estratégica, además de resumir las fuerzas y debilidades importantes dentro de las áreas funcionales del negocio. (Chávez, 2014).

En base a los resultados de la matriz EFE (2.38), que evalúa los factores externos de la empresa teniendo como base el análisis Porter y el análisis Externo (PESTEL). Así mismo se considera la matriz EFI que a través de la cadena de valor y un análisis de la organización determinar el nivel de competitividad de la empresa, y cuya calificación es 2.56, se elabora la matriz interna – externa que da los siguientes resultados:

Figura N° 43. Matriz interna externa. Nota: Elaboración propia

SF Hermanos posee una posición interna media y una posición externa igual por tanto se ubica en la celda V (retener y mantener) lo cual indica que debe de utilizar una de las estrategias intensivas como Penetración de Mercado o Desarrollo de Producto.

7.2.5.4. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia, es utilizada para indicar que la empresa tiene una puntuación que demuestra que a pesar de poseer alta calidad en sus productos y poseer competitividad en sus precios no posee un margen aceptable de participación en el mercado, posición financiera y en cuanto al desarrollo del mercado y la lealtad de su clientela la empresa muestra falencias que se necesitan ser atendidas de manera inmediata con el

objetivo de mejorar estos factores que se aprecian críticos e impiden el éxito de una organización. (Kotler, 2013).

1. Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición.
2. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.
3. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
4. Las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva, pero están en una industria de crecimiento lento.

Para este caso la empresa SF Hermanos S.R.L. se encuentra en el cuadrante 4, ya que tiene una fuerte posición competitiva, del cual va creando nuevos productos y servicios que satisfagan a los clientes.

Figura N° 44. Gran estrategia. Nota: Elaboración propia

7.3. Resumen de estrategias formuladas

Dentro de las estrategias se tiene las siguientes:

Tabla N° 56

Cuadro de resumen de las estrategias

	Ponderación	Modelo Océano Rojo	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz Interna Externa	Matriz de la Gran Estrategía
Penetración del mercado	7		F1F2A1A2A3 Desarrollo de campañas de publicidad sobre los beneficios y know how de la empresa frente a sus productos vs los productos de la competencia.	Penetración de mercado	Penetración de mercado	Diversificación concéntrica
Desarrollo del mercado	2		F3F4A2A4 Desarrollar nuevo producto "Renuévate", el cual su enfoque es en la remodelación de mobiliario en diferentes ambientes inmobiliarios.	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Diversificación horizontal
Desarrollo de productos	4		F2F3A3 Implementar el área de desarrollo de productos.	Integración vertical hacia adelante y hacia atrás		Diversificación conglomerado
Crecimiento integrativo	2		D2A1A2 Evaluar y rediseñar la marca de la empresa.	Diversificación		Asociaciones
Otros	2		F4F3O1 Expandir la cartera de clientes de la empresa obteniendo base de datos de empresas en el sector inmobiliario.			
			F3F4O4 Implementar sistema de trazabilidad de los productos realizados y vendidos.			
			D2O5 Implementar un sistema CRM para la identificación de clientes potenciales en el sector.			
			D3O1 Implementar sistema SCM.			
			D4O4 Desarrollar una campaña de promoción por redes sociales, buscando impulsar y resaltar los productos de la empresa.			

Nota: Elaboración propia

Capítulo VIII: Selección de la estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección

Se ha considerado los factores más importantes del análisis del entorno directo e indirecto y los considerados después del análisis de la cadena de valor y de toda la organización de la empresa. Es decir, para la elaboración de la Matriz MPEC se va a considerar los factores de la matriz de factores externos (EFE) y factores internos (EFI), dado que son los más representativos e importantes.

8.1.2. Matriz de selección

Se elabora la matriz con los siguientes factores del entorno de la empresa, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro, clasificados en oportunidades y amenazas con su respectivo peso:

Tabla N° 57

Matriz de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del sector construcción en el Perú en un 4%	0.12	3	0.36
2	Crecimiento de capacidad de endeudamiento de los hogares limeños	0.10	3	0.30
3	Existencia de marcas diferenciadas (barrera de entrada)	0.08	2	0.16
4	Bajo nivel de servicio post venta en el sector	0.10	2	0.20
5	La selección elegida tiene como preferencia la madera, acero y cueros para la fabricación de sus muebles	0.08	3	0.24
AMENAZAS				
6	Alto nivel de competencia informal	0.12	2	0.24
7	Consumidor cada vez más exigente e influenciado por tendencias mundiales	0.08	3	0.24
8	Facilidad en la importación de muebles de procedencia china por retails	0.10	2	0.20
9	Estacionalidad de la demanda	0.10	2	0.20
10	Existencia de productos sustitutos	0.12	2	0.24
TOTAL		1.00		2.38

Nota: Análisis PEST – Análisis de Porter, elaboración propia

De la misma manera se ha considerado los factores internos más importantes, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla N° 58

Matriz de Factores Internos

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
1	Alta calidad de productos	0.12	3	0.36
2	Know how en la realización de productos y servicios que se ofrecen	0.15	3	0.45
3	Personal altamente capacitado	0.10	3	0.30
4	Capacidad instalada	0.08	4	0.32
5	Flexibilidad en la realización de cualquier producto sobre medidas o en serie	0.15	3	0.45
DEBILIDADES				
6	Informalidad del sector	0.08	2	0.16
7	No contar con una marca que facilite el posicionamiento en consumidores	0.08	1	0.08
8	Bajo poder de negociación con los proveedores	0.08	2	0.16
9	Bajo nivel de publicidad y difusión de sus servicios	0.08	2	0.16
10	Local alejado de mercado objetivo de NSE A y B	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00		2.52

Nota: Elaboración propia

8.2. Método de Escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Los escenarios que se han contemplado son los siguientes:

Escenario 1 / Positivo.- Se prevé que las ventas sean superiores a las proyectadas, con la premisa de una mayor tasa de crecimiento del mercado de construcción que la registrada en años anteriores. Las necesidades del segmento hogares incrementan producto de la evolución del mercado, donde existen cada vez más casas y departamentos que necesitan mejoras internas en su decoración

y acabado. Durante el horizonte de evaluación no ingresan nuevos competidores o aparecen nuevos bienes sustitutos. Adicionalmente, en este escenario no se da un incremento en los costos, sobre todo en materiales directo.

Todos estos lineamientos dan como resultado que los valores VAN y TIR del plan estratégico sean elevados, mostrando los alcances positivos de la estrategia.

Escenario 2 / Moderado.- Es el escenario más probable a ocurrir y que se proyecta en la evaluación financiera. Donde el crecimiento del sector construcción está en función al registrado en años anteriores. La empresa mantiene su nivel competitivo y participación de mercado, se mantiene los costos y gastos. La competencia informal sigue presente y los retails incrementan su cobertura de mercado por la apertura de nuevos locales. No hay necesidad de una mayor inversión en activos fijos. Los valores VAN y TIR son viables y con un alto nivel de ocurrencia.

Escenario 3 / Negativo.- Se presenta una desaceleración en el crecimiento del sector; el nivel competitivo se incrementa producto de la aparición de nuevos competidores, la competencia informal aumenta su cobertura y los retail siguen abriendo nuevos locales, la empresa pierde participación de mercado.

Registrando ventas menores a las proyectadas de hasta -30%. El costo de la melamine se incrementa considerablemente, reduciendo el margen precio – costo que se proyecta. Esto conlleva a valores de VAN menores de cero y la

inversión no es recuperable. En este escenario no es recomendable seguir con la estrategia y evaluar otras opciones.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

Ante los escenarios indicados se contemplan 3 estrategias, las cuales son las siguientes:

Estrategia 1 - Penetración de mercado

La estrategia planteada consiste en aumentar la venta de los productos existentes al segmento de construcción, realizando campañas de promoción y publicidad resaltando los beneficios de nuestros productos frente a la de competencia por lo cual se trabajará en reforzar la marca haciendo conocer nuestra experiencia en trabajos personalizados (know how). Se implementará un nuevo punto de venta, así como el lanzamiento de un nuevo producto en la línea de hogares “Renuevate”

Estrategia 2 – Desarrollo de mercado

Se espera realizar estudios de mercado de nuevos segmentos en la industria de construcción para ampliar nuestra cartera de clientes, así como también buscar nuevos sectores geográficos, y nuevas líneas para la empresa.

Estrategia 3 - Desarrollo de producto

Se va a realizar un área de desarrollo de productos en la empresa para aprovechar brechas de mercado en la industria, además de lanzar 2 productos

por año. Se contratará personal capacitado para encontrar productos innovadores en el sector u otro.

Tabla N° 59

Escenarios de las estrategias planteadas

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto
Escenario 1 Positivo	Se desarrolla un estudio de mercado para determinar el potencial del segmento, se abre un nuevo local en Surco, que sirve de local de exhibición y ventas, se desarrolla un buen posicionamiento de la empresa, el mercado de vivienda sigue creciendo en un 4% o más.	Se crea y registra la Marca "¡Renuévate!", se inicia una campaña por redes sociales buscando posicionar dicha frase en los segmentos objetivo, el mercado de vivienda sigue creciendo en un 4% o más. Se elabora material impreso y se distribuye.	Se desarrollan promociones, liquidaciones y descuentos en temporada baja, el mercado de vivienda sigue creciendo en un 4% o más.
Escenario 2 Moderado	Se abre el nuevo local, a un costo mayor al esperado, la aceptación es regular debido a la competencia y a que la oferta tiene que mejorar precios conforme desarrolle curva de experiencia y se pueda para bajar los costos de operación.	Se crea y registra la Marca "¡Renuévate!", se inicia una campaña por redes sociales buscando posicionar dicha frase en los segmentos objetivo. La competencia retail sigue bien posicionada, el mercado se estanca y no crece.	Se desarrollan promociones, liquidaciones y descuentos en temporada baja, la competencia sigue incrementándose, el mercado de vivienda se estanca.
Escenario 3 Negativo	La competencia se incrementa, el nuevo local se abre con retraso y a un costo mayor debido a los diferentes permisos por gestionar y a los costos de adecuación. La competencia es intensa y el mercado no crece.	Se crea y registra la Marca "¡Renuévate!", se inicia una campaña por redes sociales, la competencia informal y retail sigue bien posicionada, el mercado se estanca y no crece.	Se desarrollan promociones, liquidaciones y descuentos en temporada baja, la competencia informal y retail sigue bien posicionada, el mercado se estanca y no crece.

Nota: Elaboración Propia

8.2.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Con el detalle de cada estrategia y lo que pueda suceder en cada escenario se plantea la matriz de planeación cuantitativa (MPEC) que va a permitir evaluar y decidir sobre una estrategia.

Se puede observar que la estrategia que tiene un mejor ponderado es “Potenciar la venta del segmento A y B”.

Tabla N° 60

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

ESTRATEGIAS			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Ítem	Factores Clave	Peso	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
OPORTUNIDADES								
1	Crecimiento del sector construcción en el Perú en un 4%	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Crecimiento de capacidad de endeudamiento de los hogares limeños	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.2
3	Existencia de marcas diferenciadas (barrera de entrada)	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
4	Bajo nivel de servicio post venta en el sector	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.1
5	La segmentación elegida tiene como preferencia la madera, acero, cuero para la fabricación de sus muebles	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
AMENAZAS								
6	Alto nivel de competencia informal	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
7	Consumidor cada vez más exigente e influenciado por tendencias mundiales	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8	Facilidad en importación de muebles de procedencia china por retails	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.1
9	Estacionalidad de la demanda	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.4
10	Existencia de productos sustitutos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
FORTALEZAS								
1	Alta calidad de productos	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2	Know how en la realización de productos y servicios que se ofrecen	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Personal altamente capacitado	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.2
4	Capacidad instalada.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
5	Flexibilidad en la realización de cualquier producto sobre las medidas en serie.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.3
DEBILIDADES								
6	Informalidad en el sector.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
7	No contar con una marca que facilite el posicionamiento en consumidores.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
8	Bajo poder de negociación con los proveedores.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16
9	Bajo nivel de publicidad y difusión de sus servicios.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
10	Local alejado de mercado objetivo de NSE A y B	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Total		2.00		5.37		4.97		4.51

Nota: Elaboración Propia

8.2.4. Descripción de estrategia seleccionada

Estrategia 1 - Penetración de mercado

Esta estrategia se centra en desarrollar el mercado ya existente, que pertenece en el sector mobiliario de Lima Metropolitana

Se van a realizar las siguientes acciones:

- Buscar y alquilar local por Surco, San Borja o Miraflores, promedio de 400 – 500 mts²
- Contratar personal para la administración, gestión comercial.
- Capacitar al personal en todas las áreas de la empresa.
- Se va a comprar 1 unidad de transporte para garantizar entrega oportuna.
- Se va a crear y registrar la marca “¡Renuévate!”.
- Se va elaborar un paquete especial que, con diseño, asesoría personalizada, mobiliario post venta.
- Se va a incentivar el posicionamiento de marca.
- Se va a desarrollar piezas gráficas para elaborar material impreso, catálogos, trípticos y usarlas en publicaciones de consumo del segmento objetivo.

8.2.5. Descripción de estrategia contingente

Estrategia 2 - Desarrollo de mercado

- Se va a crear y registrar la marca “¡Renuévate!”.
- Se va a incentivar el posicionamiento de marca.
- Se va a desarrollar piezas gráficas para elaborar material impreso, catálogos, trípticos y usarlas en publicaciones de consumo del segmento objetivo.
- Se va a desarrollar campaña en redes sociales.

Estrategia 3 - Desarrollo de producto

- Se van a programar campañas de promoción y ofertas en fechas festivas como fiestas patrias y navidad.
- Se van a desarrollar campañas en temporadas bajas como marzo, abril, setiembre y octubre.

Capítulo IX: Implantación mediante el Balanced Scorecard

9.1. Mapa Estratégico

Considerando los objetivos estratégicos y su relación con las diferentes dimensiones del balanced scorecard, se procede a elaborar el mapa estratégico para el logro de los objetivos financieros a 3 años. A continuación, se muestra el mapa estratégico.

Figura N° 45. Mapa Estratégico. Nota: Elaboración propia

9.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos permitirán a la empresa conocer su direccionamiento estratégico, es decir su visión o propósito empresarial, sin embargo, cada uno de ellos estarán basados bajo dos contextos diferentes, algunos de ellos se formularon a partir de generar valor tangible, es decir, rentabilidad, ingresos, productividad, entre otros. Y otros se enfocarán en el valor intangible, destacando factores como satisfacción del cliente, grado de formación de sus trabajadores, entre otros. Ahora bien los objetivos que se formularon pueden estar destinados a generar valor en factores tangibles como intangibles, sin embargo cada uno de ellos estarán representados con una relación causal provocando que el logro de uno dependerá directamente del otro, es por ello que a continuación se establecerá la descripción de cada uno de los objetivos corporativos previamente establecidos bajo las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación).

9.2.1 Objetivos Estratégicos:

- i. Incrementar la rentabilidad del negocio.
- ii. Combinar estrategias de precios, promoción y ventas.
- iii. Incrementar la productividad (mejorar los procesos).
- iv. Potenciar el capital humano.

La definición de los objetivos específicos, para cada una de las perspectivas, ayudará a la empresa a sustentar cómo logrará la implantación de su estrategia para el horizonte de tiempo indicado.

Luego de haber fijado los objetivos específicos, y establecido la conexión mediante relaciones causa-efecto, obtenemos el sustento resumido de la estrategia, el cual explica cómo la empresa logrará sus objetivos financieros a través de sus operaciones y procesos, el trabajo del personal, el manejo de los clientes y la habilidad estratégica de la gerencia.

9.2.2 Objetivos específicos:

Para el establecimiento de los objetivos estratégicos, hemos evaluado diferentes aspectos del negocio que impactan a cada una de las perspectivas de la estrategia, en el marco del Balanced Scorecard, descritos por los autores Kaplan y Norton:

Perspectiva Financiera

Los objetivos que se van a formular dentro de la perspectiva financiera serán las directrices finales que la organización espera lograr, es decir los resultados que se obtengan allí serán frutos de las perspectivas anteriores. La empresa debe enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento de las demás perspectivas a fin de generar resultados monetarios como: el aumento de ventas, rentabilidad, ingresos hasta generar valor a los accionistas. Para dicho fin se han formulado una serie de objetivos que garanticen a la compañía su estabilidad financiera y posicionamiento empresarial:

- Incrementar los Ingresos.
- Incrementar la rentabilidad.
- Mejorar la productividad.
- Reducir costos fijos en 5%.

- Reducir costos variables en 5%.

Perspectiva Clientes

- Incrementar las ventas de cada línea del negocio.
- Desarrollar campañas de promoción y publicidad por redes sociales.
- Implementar un punto de venta céntrico.
- Lanzar nuevo producto.
- Reducir el tiempo de entrega de productos.
- Fortalecer la diferenciación (know how) de sus productos frente a los de la competencia.

Perspectiva de Procesos Internos

- Optimizar tiempo de producción.
- Optimizar tiempo de respuesta.
- Realizar seguimiento de control de calidad de productos.
- Identificar cuellos de botella en el flujo de producción.
- Implementar procedimientos de ventas eficientes.

Perspectiva Aprendizaje

- Implementar un plan de capacitación anual.
- Desarrollar habilidades especiales para el personal.
- Implementar sistemas de gestión.
- Formalizar organización y funciones.

Tabla N° 61

Objetivos del Mapa Estratégico de SF Hermanos S.R.L.

VISIÓN	
"Ser reconocidos como una empresa de productos y servicios de alta calidad en Lima Metropolitana"	
MISIÓN	
"Somos una empresa dedicada a producir y comercializar muebles de madera, acero, melamine, siguiendo los más altos estándares de calidad, para brindar la plena satisfacción de nuestros clientes, con un personal altamente capacitado. Procuramos alcanzar el máximo desarrollo y rentabilidad en el ámbito en el que nos desenvolvemos, logrando así el óptimo beneficio para nuestros accionistas".	
MAPA ESTRATÉGICO	
¿En que debemos centrarnos para sostener financieramente nuestra misión?	
Incrementar los Ingresos	
Optimizar los gastos	
¿Cómo deben vernos nuestros clientes para sastifacer nuestra visión?	
Ser reconocidos por la calidad, diseños y especialización en los proyectos realizados	
Tener productos variados y personalizados en el sector mobiliario	
Ser la mejor opción en proyectos mobiliarios	
¿En qué procesos operacionales debemos destacarnos para sastifacer a nuestros clientes?	
Optimizar los tiempos de despacho	
Responder inmediatamente consultas y/o cotizaciones	
Fortalecer los procesos de venta	
Reducir el tiempo de producción de proyectos personalizados	
¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?	
Estimular el clima laboral	
Fortalecer capacidades de gestión	
Mejorar los sistemas de información	

Nota: Elaboración Propia

En esta tabla se muestra la relación que tienen los objetivos en cada perspectiva y cómo estos han sido identificados a través de preguntas clave para el alineamiento.

Se definieron los objetivos conectándolos bajo la relación causa-efecto, con las palabras SI y ENTONCES.

9.3. Indicadores

Los indicadores son los que finalmente revelan si los objetivos trazados se están cumpliendo de acuerdo a la estrategia elegida. Los indicadores se interpretan como herramientas medibles que se han establecido para hacer seguimiento a los resultados, de manera que puedan analizarse, compararse y comunicarse.

Los parámetros básicos y necesarios para adoptar un lineamiento de trabajo que busque alcanzar los objetivos propuestos para SF HERMANOS, inevitablemente involucran indicadores, cuyas mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas. Considerando que exista disponibilidad y razonabilidad, los indicadores han sido elaborados tomando en cuenta los siguientes atributos:

- Pertinencia (información conveniente y tomada en cuenta).
- Precisión (exactitud para recoger la información).
- Oportunidad (que es oportuna para el momento requerido).
- Confiabilidad (objetiva y carente de sesgo).
- Economía (eficiencia para obtener y usar la información).

A continuación, se listan los indicadores de cada perspectiva en base a los objetivos planteados, son los siguientes:

Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador
Incrementar los Ingresos	Ventas
Incrementar la rentabilidad	ROE
Mejorar la productividad	Gastos/Ingresos
Reducir costos fijos en un 5%	Gastos Operativos
Reducir costos variables en un 5%	Gastos Operativos

Perspectiva Clientes

Objetivo	Indicador
Incrementar las ventas de cada línea del negocio	Porcentaje ventas (%)
Desarrollar campañas de promoción y publicidad por redes sociales	Encuestas
Implementar un punto de venta céntrico.	Ventas
Lanzar nuevo producto	Productos actuales/Producto prospecto
Reducir el tiempo de entrega de productos	#Tiempo de entrega anterior/#Tiempo de entrega actual
Fortalecer la diferenciación (know how) de nuestros productos frente a los de la competencia.	Encuestas

Perspectiva procesos internos

Objetivo	Indicador
Optimizar tiempo de producción	Tiempo de producción Act./Tiempo de producción propuesto
Optimizar tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta actual/tiempo de respuesta propuesto
Realizar seguimiento de control de calidad de productos	Porcentaje de quejas y devoluciones (%)
Identificar cuellos de botella en el flujo de producción	Tiempo de fabricación
Implementar procedimientos de ventas eficientes	# activaciones

Perspectiva aprendizaje

Objetivo	Indicador
Implementar un plan de capacitación anual	# de trabajadores capacitados
Desarrollar habilidades especiales para el personal	Taller de competencias
Implementar sistemas de gestión	# Cantidad de errores del sistema
Formalizar organización y funciones	Organigrama y manual de organización y funciones

9.4. Metas

Las metas deben ser alcanzables y medibles las cuales las alineamos de acuerdo a los objetivos estratégicos y específicos:

Tabla N° 62

Indicadores de SF Hermanos S.R.L.

Objetivos Estratégicos	Objetivos específicos	Indicador
Incrementar la rentabilidad del negocio	Incrementar los ingresos	Ventas
	Incrementar la rentabilidad	ROE
	Mejorar la productividad	Gastos/Ingresos
	Reducir costos fijos en un 5%	Gastos Operativos
	Reducir costos variables en un 5%	Gastos Operativos
Combinar estrategias de precios, promoción y ventas.	Incrementar las ventas de cada línea del negocio	% Ventas
	Desarrollar campañas de promoción y publicidad por redes sociales	Encuestas
	Implementar un punto de venta céntrico.	Ventas
	Lanzar nuevo producto	Productos actuales/ Producto prospecto
	Reducir el tiempo de entrega de productos	#tiempo de entrega anterior/#tiempo de entrega actual
	Fortalecer la diferenciación (know how) de nuestros productos frente a los de la competencia.	Encuestas
Incrementar la productividad (mejorar los procesos)	Optimizar tiempo de producción	Tiempo de producción Act./Tiempo de producción propuesto
	Optimizar tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta actual/tiempo de respuesta propuesto
	Realizar seguimiento de control de calidad de productos	% Quejas y devoluciones
	Identificar cuello de botellas en el flujo de producción	Tiempo de fabricación
	Implementar procedimientos de ventas eficientes	# Activaciones

Potenciar el capital humano	Implementar un plan de capacitación anual	# de trabajadores capacitados
	Desarrollar habilidades especiales para el personal	Taller de competencias
	Realizar seguimiento de control de calidad de productos	Check list
	Implementar sistemas de gestión	#cantidad de errores del sistema
	Formalizar organización y funciones	Organigrama y manual de organización y funciones

Nota: Elaboración Propia

Según la tabla anterior se define las metas siguientes:

En 3 años:

- Aumentar las ventas a 1.8 millones en todas las áreas.
- Llegar a un ROE de 20%.
- Reducir los costos fijos en 5%.
- Reducir los costos variables en 5%.
- Aumentar en 30% la recordación de la marca.
- Reducir el tiempo de entrega del proyecto un 20%.
- Reducir el tiempo de producción a un 20%.
- Reducir en un 80% las quejas y devoluciones en la realización del proyecto.
- Implementar el plan de capacitación anual.
- Tener técnicos especializados en cada área.
- Tener el sistema ERP actualizado de acuerdo a las operaciones que tiene la empresa.

En 1 año:

- Implementar el Manual de funciones y organización.

9.5. Iniciativas y acciones

Son todas las actividades que se realizarán con el fin de llegar o superar las metas trazadas.

Estas metas, son de alguna manera la razón por la sé cuál elige y evalúa un indicador, de esta forma la gerencia pueda tomar acciones y determinar cuánto se debe invertir para que la estrategia elegida logre resultados favorables.

- a) **Estudio del Sector A y B.**- Se va a realizar un estudio de Mercado de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) a los hogares del sector A y B de los distritos de Lima Moderna, para poder determinar sus diferentes hábitos y costumbres respecto a su consumo de servicios de remodelación de sus viviendas. Se persigue los siguientes objetivos:

- Determinar la frecuencia de consumo.
- Determinar el nivel de gastos.
- Determinar el tipo de material y acabados que prefieren.
- Determina los servicios adicionales o asociados que prefieren.
- Determinar el medio de publicidad que más usan para enterarse de este tipo de servicios.
- Determinar el lugar apropiado para un local de exhibición y ventas.
- Determinar si la marca “¡Renuévate!” es de su agrado.
- Otros relacionados.

- b) **Contratación de personal para nuevo espacio de exhibición y venta.**- Para el nuevo espacio a desarrollar se va a contratar el siguiente personal:

Tabla N° 63

Planilla total

Ítem	Puesto	Sueldo básico Mensual
1	Administrador	S/. 4,000
2	Gestor comercial	S/. 2,500
3	Diseñador gráfico	S/. 2,500
4	Diseñador de interiores	S/. 4,000
5	Operarios a tiempo completo	S/. 1,500
6	Chofer	S/. 1,500
7	Armadores	S/. 1,200
TOTAL		S/. 17,200

Nota: Elaboración Propia

En el caso del diseñador de interiores deberá encargarse de desarrollar y plantear los espacios que el cliente elija. Deberán cumplir con las siguientes funciones:

- Funciones:
  - a) Presentar los proyectos decorativos a los clientes, en sus distintas fases, de forma fiel y sugerente, empleando las técnicas más actuales.
  - b) Distribuir el espacio disponible de forma racional y flexible, buscando el equilibrio entre funcionalidad y estética.
  - c) Decidir las características técnicas de los revestimientos de suelos y paredes y utilizar los colores y texturas adecuados a la actividad que se vaya a desarrollar.

Debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- Requisitos:
  - Experiencia: Mínimo 5 años en diseño de interiores.
  - Educación: Egresado de arquitectura, diseño de interiores.

d) Fortalecer las ventas

- Diseñar un plan para tener presencia en redes sociales, para fortalecer la recordación y presencia de marca, ya que la mayoría de los consumidores actuales sostienen que conocen la marca por recomendaciones de fuentes cercanas.
- Elaborar un plan para impulsar las ventas en supermercados A-B de la marca.
- Mantener una estrategia de precios más asequibles para introducir el producto “Renuévate”.
- Hacer campañas de mailing y/o de networking para hacer conocidas a las marcas en sector de Inmobiliarios.
- Diseñar un plan para tener presencia en las principales ferias y eventos que organizan el sector hogar y parrillas.
- Diseño de plan de promoción

El plan promocional constará de las siguientes actividades:

Tabla N° 64

Descripción de la Estrategia

ESTRATEGÍA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Internet	A través de la página web se dará información sobre las ventas corporativas y promociones.	Dentro de la página web de la empresa habrá un espacio donde se dará información de venta corporativa y datos de contacto.
Marketing Directo (Relacional)	La gestión de relación con los clientes se va a formar a partir de la integración conjunta con las actividades de la empresa y las actividades promocionales. Se elaborará una base de datos de clientes a través de la página web, donde los usuarios podrán registrarse con solo contestar un mini cuestionario que alimentará dicha base de datos generando una retroalimentación.	A los correos electrónicos de esta base de datos se les enviará información de esta nueva línea de producto que ofrecerá SF Hermanos S.R.L. De la misma manera se creará un “fan page”, con la marca “¡Renuévate!” Donde se colocará toda la información necesaria para difundir el nuevo punto de venta, las ofertas y los diseños que se ofrecen.
Venta Personal	La venta personal estará a cargo de la fuerza de ventas quienes serán los encargados de contactar con los clientes y ofrecer el producto.	Habrà un personal de ventas que se encargará de contactar a los clientes y concertar citas con la finalidad de ofrecer este nuevo producto corporativo. De la misma manera se atenderá en el espacio de exhibición y venta alquilado. En este caso se incluirá lo que son muestras de materiales y accesorios a utilizar, así como material impreso (brochure, tarjetas, catálogos) que se entregará a los clientes

Nota: Elaboración Propia

○ Productos ○ Consultas ○ Ubicación

Figura N° 46. Diseño potencial de página Web. Nota: Pagina Web Decoart

Compra de una unidad de transporte

Se adquirirá una unidad de transporte, marca Hyundai, modelo HD 65, con una capacidad de carga de hasta 4 TM, MOTOR EURO III de 3907 CC, con potencia máxima de 2800 hp/rpm, longitud de 6.075 mts.

Figura N° 47. Modelo de camión a comprar. Nota: Pagina Web Hyundai
<http://www.hyundaicamiones.pe/hd-65-78/>

e) Elevar la productividad:

- Definir estrategias orientadas a reducir y racionalizar costos de operación.
- Desarrollar herramientas para gestión de negocios (estadísticas e inteligencia de negocios).

f) Mejorar el sistema de gestión

- Evaluar el funcionamiento del Sistema ERP de la empresa.

g) Mejorar el clima laboral.

- Desarrollar el talento humano en un clima laboral armonioso.
- Revisar y proponer un organigrama con su descripción de puestos.
- Elaborar el manual de organización y funciones.
- Desarrollar un plan para programas de capacitación para el personal.
- Desarrollar un plan de actividades de motivación para el personal administrativo y que incorpore e involucre a la actual Dirección.

9.6. Responsables

Las actividades descritas tendrán a las siguientes personas como responsables encargadas de su ejecución (si se da en un solo momento) y monitoreo (si es una actividad que dura algún tiempo):

Tabla N° 65

Responsabilidades de actividades

Ítem	Actividades	Responsable	Cargo ¹
1	Estudio de hogares de NSE A y B	Matías Cárdenas	Jefe de ventas
2	Estimación de la demanda	Matías Cárdenas	Jefe de ventas
3	Evaluación de capacidad operativa	Miguel Sánchez Silvia Cárdenas.	Jefe de producción jefe de logística
4	Contratación de administrador	Lilian Cárdenas C.	Gerente General
5	Contratación de personal	Personal Nuevo	Administrador ²
6	Evaluación de sistema ERP	Personal Nuevo	Administrador ²
7	Definición de nuevo tipo de oferta dirigida	Personal Nuevo	Administrador ²
8	Alquiler de local	Fortunato Cárdenas A.	Gerente Financiero
9	Diseño de plan de promoción	Personal Nuevo Personal nuevo	Administrador ² Administrador ²
10	Compra de unidad	Fortunato Cárdenas A. Personal nuevo	Gerente Financiero Administrador ²
11	Implementación de local	Fortunato Cárdenas A.	Gerente Financiero
12	Desarrollo de la publicidad	Personal Nuevo	Administrador ²
13	Lanzamiento del producto “Renuevate”	Personal Nuevo Lilian Cárdenas C.	Administrador ² Gerente General

(2) Cuando hay dos personas es responsabilidad compartida

(3) Nuevo personal de responsabilidad por contratar.

Nota: Elaboración Propia**9.7. Presupuesto**

El plan para el desarrollo del nuevo segmento A y B contempla los siguientes ítems de inversión:

Inversión Tangible.- Compuesto por la implementación de la oficina de los nuevos representantes comerciales, las unidades de transporte para la distribución y los espacios de exhibición, se invertirá en total S/ 296,967 soles con el siguiente detalle:

Tabla N° 66

Inversión Tangible

Ítem	Descripción	Cantidad	Pr. Unit S/	Total S/	Total S/. sin IGV
1	Implementación de oficina y call center	1	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 25,424
2	Unidad de transporte	1	S/. 66,967	S/. 66,967	S/. 56,751
3	Implementación de centro de exhibición	1	S/. 200,000	S/. 200,000	S/. 169,492
Total Inversión Tangible				S/. 296,967	S/. 251,667

Nota: Elaboración Propia

Inversión Intangible.- Compuesto por las autorizaciones e inspecciones para la aprobación de local de almacenaje, los costos de ocupación de local (garantías y adelantos), finalmente el costo de campaña virtual, acondicionamiento de web y material impreso (marketing). Se puede ver el detalle en la siguiente tabla:

Tabla N° 67

Inversión Intangible

Ítem	Descripción	Cantidad	Pr. Unit S/	Total S/	Total S/. sin IGV
1	Software y antivirus	1	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 847
2	Autorizaciones y licencias	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000
3	Garantía de alquiler centro de exhibición	3	S/. 13,400	S/. 40,200	S/. 34,068
4	Marketing de lanzamiento	1	S/. 11,000	S/. 11,000	S/. 9,322
Total Inversión Intangible				S/. 54,200	S/. 46,237

Nota: Elaboración Propia

Marketing de lanzamiento.- Durante el mes previo al lanzamiento se van a realizar un conjunto de acciones que van a permitir ingresar y obtener los resultados de venta esperados. El gasto en la campaña de publicidad por Facebook, el gasto operativo en visitas, muestras y otros, así como el material impreso, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 68

Marketing de Lanzamiento

Item	Actividad	Cantidad	Pr. Unit S/	Total S/	Total S/. sin IGV
1	Campaña Facebook	4	S/. 1,000	S/. 4,000	S/. 3,390
2	Visitas y muestras	100	S/. 50	S/. 5,000	S/. 4,237
3	Materiales impresos	1,000	S/. 2	S/. 2,000	S/. 1,695
Total de Gastos				S/. 11,000	S/. 9,322

Nota: Elaboración Propia

Capital de trabajo.- Compuesto por el equivalente a 30 días del costo de producción del año previo, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 69

Capital de Trabajo Incremental

Concepto	2018	2019	2020	2021
Presupuesto anual de materiales		S/. 796,391	S/. 830,238	S/. 866,139
Stock de materiales (cobertura)		S/. 66,366	S/. 69,187	S/. 72,178
KW Incremental	S/. 66,366	S/. 2,821	S/. 2,992	S/. 2,992

Nota: Elaboración Propia

Planilla.- Se contempla la contratación de un equipo adicional de 13 personas para el nuevo espacio de exhibición y venta. Dicho equipo estará a cargo de un administrador que será

responsable de la gestión y administración de los recursos asignados. Existirán dos gestores comerciales que generarán la base de clientes y se encargarán de concretar las ventas.

Completan el equipo el diseñador especializado en interiores y acabados y un diseñador gráfico. Finalmente, los operarios que se encargaran del traslado y armado de los diferentes espacios. El nivel salarial y el gasto representado para la empresa se muestran en las siguientes tablas:

Tabla N° 70

Planilla del proyecto por centro de costos

Área	Puestos	2019	2020	2021	Remuneración Mensuales S/.
Administración	Administrador	1	1	1	S/. 4,000
Ventas	Gestor comercial	2	2	2	S/. 2,500
CIF	Diseñador gráfico	1	1	1	S/. 2,500
CIF	Diseñador de interiores	2	2	2	S/. 4,000
MOD	Operarios a tiempo completo	3	3	3	S/. 1,500
CIF	Chofer	1	1	1	S/. 1,500
MOD	Armadores	3	3	3	S/. 1,200
Total		13	13	13	S/. 17,200

Nota: Elaboración Propia

Tabla N° 71

Gasto total por planilla

Área	2019	2020	2021
Administración	S/. 67,234	S/. 67,234	S/. 67,234
Ventas	S/. 106,402	S/. 107,413	S/. 108,343
CIF	S/. 203,231	S/. 203,231	S/. 203,231
MOD	S/. 142,222	S/. 142,222	S/. 142,222
Total	S/. 519,089	S/. 520,100	S/. 521,030

Nota: Elaboración Propia

Gastos administrativos y de venta.- Para el gasto administrativo se considera el 9.5% del gasto regular de la empresa, la depreciación de la implementación de la oficina, la amortización del software y licencias además del sueldo del nuevo administrador y del contador. Respecto al gasto de ventas, se considera también el 9.5% del gasto regular de la empresa, además de la depreciación de la unidad de transporte y el local comercial, la amortización de la garantía y el marketing de lanzamiento, sueldo del personal de ventas y los gastos por visitas y publicidad. Ambos gastos se detallan a continuación:

Tabla N° 72

Gastos de administración del proyecto

Concepto	%	2019	2020	2021
Depreciación Imp. Oficina y call center	100.0%	S/. 2,542	S/. 2,542	S/. 2,542
Amortización Software y antivirus	100.0%	S/. 212	S/. 212	S/. 212
Amortización Autorizaciones y licencias	100.0%	S/. 100	S/. 100	S/. 100
Luz	9.5%	S/. 285	S/. 297	S/. 309
Agua	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 124
Arbitrios	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Alquiler	9.5%	S/. 15,255	S/. 15,255	S/. 15,255
Insumos de mantenimiento y limpieza	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 233
Útiles de oficina	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 29
Internet y teléfono	9.5%	S/. 215	S/. 225	S/. 234
Servicio de contabilidad	100.0%	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Sueldos administración	100.0%	S/. 67,234	S/. 67,234	S/. 67,234
Total de Gastos		S/. 104,388	S/. 104,425	S/. 104,463

Nota: Elaboración Propia

Tabla N° 73

Gastos de ventas del proyecto

Concepto	%	2019	2020	2021
Depreciación Unidad de transporte	100.0%	S/. 11,350	S/. 11,350	S/. 11,350
Depreciación Centro de exhibición	100.0%	S/. 16,949	S/. 16,949	S/. 16,949
Amortización Gtía alquiler centro exhib.	100.0%	S/. 34,068	S/. 0	S/. 0
Amortización Marketing de lanzamiento	100.0%	S/. 9,322	S/. 0	S/. 0
Luz	9.5%	S/. 285	S/. 297	S/. 309
Agua	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 124
Arbitrios	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Alquiler	9.5%	S/. 15,255	S/. 15,255	S/. 15,255
Insumos de mantenimiento y limpieza	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 233
Útiles de oficina	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 29
Internet y teléfono	9.5%	S/. 215	S/. 225	S/. 234
Sueldos ventas	100.0%	S/. 106,402	S/. 107,413	S/. 108,343
Visitas	100.0%	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Gastos de publicidad	100.0%	S/. 33,515	S/. 33,515	S/. 33,515
Total de Gastos		S/. 233,906	S/. 191,564	S/. 192,532

Nota: Elaboración Propia

9.8. Cronograma de actividades

Las actividades descritas en los puntos anteriores serán desarrolladas en el lapso de 4 meses y de manera consecutiva en la mayoría de los casos. Se puede apreciar el detalle de duración de cada una de ellas en la siguiente tabla:

Tabla N° 74

Cronograma de actividades

N°	Año Meses	2018															
		Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Actividad / Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Estudio de hogares de NSE A y B																
2	Estimación de la demanda																
3	Evaluación de capacidad operativa																
4	Contratación de administrador																
5	Contratación de personal																
6	Elaboración de plan de marketing																
7	Definición de nuevo tipo de oferta dirigida																
8	Alquiler de local																
9	Diseño de plan de promoción																
10	Compra de unidad																
11	Implementación de local																
12	Desarrollo de banner y material impreso																
13	Lanzamiento																

Nota: Elaboración Propia

Capítulo X: Evaluación Financiera

10.1. Evaluación cualitativa

10.1.1. Criterios de evaluación

Se considera los siguientes factores de evaluación para garantizar la sostenibilidad de la estrategia planteada:

Posicionamiento

Que a nivel de mercado la marca “Renuévate” sea reconocido ampliamente en el segmento hogares y la marca tenga una recordación positiva en los clientes (posicionamiento de marca) y que tenga un producto de calidad y un excelente servicio (posicionamiento de producto).

Tamaño de segmento

Que el segmento sea amplio y garantice un espacio de crecimiento con el transcurrir de los años.

Abastecimiento

Que existan proveedores que garantice el abastecimiento de los insumos y materiales necesarias, a nivel nacional e internacional.

Financiamiento y Capital de trabajo

Que exista fuentes de financiamiento (externas e internas), para cubrir el nivel de inversión requerido en activos fijos e intangibles, de igual manera el capital de trabajo necesario para poder tener una producción oportuna.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Posicionamiento

El nivel de posicionamiento de la empresa SF Hermanos S.R.L. es regular en el sector en general. Dentro del segmento hogares se buscará posicionar la marca “Renuévate” a través de la web, las redes sociales y un buen servicio post venta.

Tamaño de segmento

El segmento de hogares que tiene un nivel de crecimiento constante en los últimos años, tal como se puede observar en el cuadro continuación:

Tabla N° 75

Mercado total

Ítem	Distritos	2018	2019	2020	2021
1	Jesús María	71,814	71,889	71,964	72,040
2	Lince	47,587	46,678	45,769	44,860
3	Magdalena	54,928	55,018	55,108	55,198
4	Pueblo Libre	75,338	75,054	74,771	74,488
5	San Miguel	136,046	136,199	136,353	136,507
6	Miraflores	79,654	78,846	78,038	77,230
7	La Molina	185,526	190,050	194,574	199,099
8	San Borja	112,288	112,408	112,528	112,648
9	San Isidro	51,982	51,209	50,436	49,664
10	Surco	362,211	368,000	373,790	379,579
TOTAL		1,177,373	1,185,353	1,193,333	1,201,313

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

El mercado total es hallado a partir de la totalidad de hogares de los distritos elegidos, hogares que estén dispuestos a remodelar y podrían elegir el servicio renuévate.

Asimismo, el nivel NSE A y B en los distritos objetivos, se puede ver a continuación:

Tabla N° 76

NSE en Lima Moderna

Ítem	Distritos	NSE A	NSE B	A + B
1	Jesús María	1.70%	77.90%	79.60%
2	Lince	2.40%	64.90%	67.30%
3	Magdalena	19.50%	66.70%	86.20%
4	Pueblo Libre	1.00%	88.50%	89.50%
5	San Miguel	0.80%	80.40%	81.20%
6	Miraflores	52.90%	41.90%	94.80%
7	La Molina	44.10%	41.90%	86.00%
8	San Borja	43.40%	54.60%	98.00%
9	San Isidro	62.40%	36.00%	98.40%
10	Surco	35.90%	43.60%	79.50%

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Adicionalmente se han determinado las edades de la población de dichos distritos, esto se ve reflejado en el siguiente cuadro:

Tabla N° 77

NSE en Lima Moderna

Item	Distritos	Edad							TOTAL
		25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55	
1	Jesús María	7.57%	7.66%	7.35%	6.53%	6.79%	7.12%	1.22%	44.2%
2	Lince	7.80%	7.80%	7.42%	6.69%	6.97%	7.09%	0.85%	44.6%
3	Magdalena	7.38%	8.01%	7.37%	6.62%	7.16%	6.98%	0.90%	44.4%
4	Pueblo Libre	7.20%	7.43%	7.04%	6.66%	7.25%	6.99%	1.25%	43.8%
5	San Miguel	7.78%	7.98%	7.71%	6.85%	7.02%	6.50%	2.06%	45.9%
6	Miraflores	7.59%	8.30%	7.72%	6.60%	7.35%	7.47%	1.54%	46.6%
7	La Molina	7.64%	7.69%	7.77%	6.94%	6.98%	6.94%	2.74%	46.7%
8	San Borja	7.55%	7.87%	7.83%	6.83%	6.88%	6.79%	1.82%	45.6%
9	San Isidro	6.74%	6.98%	7.50%	7.24%	7.44%	7.60%	0.99%	44.5%
10	Surco	7.40%	7.89%	8.09%	7.11%	7.21%	6.66%	5.15%	49.5%

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Con esta información se ha podido determinar el mercado potencial, el cual es producto de restringir el mercado total por nivel socio económico y por edades. Se muestra los hogares que son del NSE A y B:

Tabla N° 78

Mercado potencial

Ítem	Distritos	2018	2019	2020	2021
1	Jesús María	25,279	25,305	25,331	25,358
2	Lince	14,290	14,017	13,744	13,472
3	Magdalena	21,032	21,067	21,101	21,136
4	Pueblo Libre	29,549	29,438	29,327	29,216
5	San Miguel	50,692	50,749	50,806	50,864
6	Miraflores	35,170	34,814	34,457	34,100
7	La Molina	74,525	76,342	78,160	79,977
8	San Borja	50,135	50,189	50,242	50,296
9	San Isidro	22,761	22,423	22,084	21,746
10	Surco	142,569	144,848	147,127	149,405
TOTAL		466,002	469,192	472,379	475,570

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En la investigación de mercado realizada se ha obtenido la información que indica que el 74% de los hogares desea refaccionar su hogar, se puede apreciar el dato a continuación:

Tabla N° 79

Nivel porcentual de personas que desean remodelar

NRO	Pregunta 7	SI %	NO %	TOTAL
1	¿Considera remodelar alguno de sus ambientes en el corto o mediano plazo?	73.96%	26.04%	100.0%

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 80

Nivel porcentual de personas que desean contratar una empresa para la remodelación

NRO	Pregunta 8	SI %	NO %	TOTAL
1	¿Considera contratar una empresa para que se encargue de dicho servicio?	71.13%	28.87%	100.0%

Nota: Elaboración propia

Considerando el criterio anterior se puede ver los hogares que desean remodelar en Lima Moderna.

Tabla N° 81

Mercado disponible

Ítem	Distritos	P7	P8	2019	2020	2021
1	Jesús María	73.96%	71.13%	13,311	13,325	13,339
2	Lince	73.96%	71.13%	7,373	7,229	7,086
3	Magdalena	73.96%	71.13%	11,082	11,100	11,118
4	Pueblo Libre	73.96%	71.13%	15,485	15,427	15,368
5	San Miguel	73.96%	71.13%	26,696	26,726	26,756
6	Miraflores	73.96%	71.13%	18,313	18,125	17,938
7	La Molina	73.96%	71.13%	40,159	41,115	42,071
8	San Borja	73.96%	71.13%	26,401	26,429	26,457
9	San Isidro	73.96%	71.13%	11,795	11,617	11,439
10	Surco	73.96%	71.13%	76,196	77,394	78,593
TOTAL				246,811	248,487	250,165

Nota: Elaboración propia

El mercado efectivo considerado por la estrategia planteada es el siguiente:

Tabla N° 82

Hogares dispuestos a solicitar el servicio “Renuévate”

	Definitivamente Si	Otras respuestas	TOTAL
¿Estaría dispuesto a solicitar los servicios de “RENUEVATE”?	32.18%	67.82%	100.0%

Nota: Elaboración propia

Finalmente, para el mercado objetivo, se considera la siguiente información.

Según lo mencionado en el Manual del Emprendedor proporcionado por la Universidad San Ignacio de Loyola, donde en su contenido indica que debemos de compararnos con el porcentaje del mercado objetivo de nuestro competidor más bajo, para este caso Muebles Ferrini (1.2 de participación de mercado) descartando la participación de 3.1 que posee Canziani por ser muy alta.

Tomando como referencia el índice de Mac Daniel y Gates, encontrado en el capítulo 11 del libro Investigación de Mercados Contemporáneos, en cuanto a las escalas de intención de compra para obtener una estimación razonable, pero conservadora se tendrían los siguientes valores para efectuar el ajuste de respuestas:

- 70% de los que “Sin duda comprarían”
- 35% de los que “Probablemente comprarán”
- 10% de los que “Probablemente no comprarán”
- 0% de los que “Sin duda no comprarán”

En base a los porcentajes mencionados anteriormente y contrastados con los resultados de la encuesta se tendría el cálculo siguiente:

$$(0.70)(0.32)+(0.35)(0.40)+(0.10)(0.12)+(0)(0.06) = 0.375$$

Quedando luego de hacer el ajuste del índice el resultado:

$$1.2 (1-0.375) = 0.75\%, \text{ valor que será el porcentaje del mercado objetivo.}$$

Tabla N° 83

Porcentaje del mercado objetivo

	2019	2020	2021
Crecimiento	0.75%	0.777%	0.804%

Nota: Elaboración propia

Se muestra a continuación los hogares a los cuales se dirige la estrategia en los distritos objetivo:

Tabla N° 84

Mercado objetivo

Nro.	DISTRITOS	2019	2020	2021
1	Jesús María	32	33	34
2	Lince	17	18	18
3	Magdalena	26	27	28
4	Pueblo Libre	37	38	39
5	San Miguel	64	66	69
6	Miraflores	44	45	46
7	La Molina	96	102	108
8	San Borja	63	66	68
9	San Isidro	28	29	29
10	Surco	183	193	203
	TOTAL	590	617	642

Nota: Elaboración propia

Abastecimiento

La empresa SF Hermanos cuenta con proveedores de insumos y materiales, con los que tienen buenas relaciones a lo largo del tiempo. Se espera que esta situación se mantenga para poder garantizar el abastecimiento continuo y oportuno.

Financiamiento

Para poder financiar la estrategia, la empresa va a desembolsar recursos propios equivalentes a 28.88% (S/. 120,566) y va a proceder a financiar el 71.12% a través de un préstamo del Banco de Crédito del Perú, con el cual ya mantiene relaciones financieras anteriormente.

10.2. Evaluación financiera de la nueva estrategia

La evaluación financiera requiere poder identificar el total de inversión que necesita la estrategia, los presupuestos de costos, gastos y los ingresos proyectados, dato relevante para la construcción de los estrados financieros del plan estratégico.

10.2.1. Inversión

10.2.1.1. Inversión Tangible

La inversión tangible está compuesta por la adquisición de maquinaria, equipos o mueble sólido que ocupe un espacio físico o puedan ser percibidos por los sentidos. Para considerar que un activo es depreciable se debe tomar en cuenta el valor unitario del mismo, el cual debe ser mayor a 1/4 de la Unidad Impositiva Tributaria, mejor conocido como UIT. La UIT para el año 2018 es de S/. 4,150, es decir que, para

depreciar un activo, debe tener un valor superior a S/.1,037.50 incluido IGV, cuyo equivalente en dólar es \$ 314.23.

Se detalla a continuación, la inversión en activos con dicha condición.

Tabla N° 85

Inversión Tangible

Item	Descripción	Q	Precio Unit S/	Total S/	Total S/. sin IGV
1	Implementación de oficina y call center	1	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 25,424
2	Unidad de transporte	1	S/. 66,967	S/. 66,967	S/. 56,751
3	Implementación de centro de exhibición	1	S/. 200,000	S/. 200,000	S/. 169,492
Total Activos				S/. 296,967	S/. 251,667

Nota: Elaboración propia

En la tabla se observa que la inversión total en activos tangibles asciende a S/. 296,967 incluido el IGV y sin IGV a S/. 251,667. La inversión más relevante es en la implementación de centro de exhibición cuyo desembolso es por S/ 200,000.

10.2.1.2. Inversión Intangible

Con referencia a la inversión en intangibles respecto al proyecto, se tienen los gastos en relación a la obtención de software y sus licencias, campaña de lanzamiento, entre otros. El total de dicha inversión es de S/. 54,200 con IGV, siendo la garantía y adelanto de alquiler de centro de exhibición el monto más significativo por S/. 40,200 con IGV, según se detalla la tabla a continuación:

Tabla N° 86

Inversión Intangible

Item	Descripción	Q	Pr. Unit S/	Total S/	Total S/ sin IGV
1	Software y antivirus	1	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 847
2	Autorizaciones y licencias	1	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000
3	Garantía de alquiler centro de exhibición	3	S/. 13,400	S/. 40,200	S/. 34,068
4	Marketing de lanzamiento	1	S/. 11,000	S/. 11,000	S/. 9,322
Total Intangibles				S/. 54,200	S/. 46,237

Nota: Elaboración Propia

10.2.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

Al calcular el capital de trabajo inicial se consideró el presupuesto en materiales proyectado para el primer año por S/. 796,391. Con lo que se plantea un capital de trabajo incremental que cubra dicho presupuesto por los primeros 30 días de operaciones de cada año. El capital inicial y sus incrementos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 87

Capital de Trabajo Incremental

Concepto	2018	2019	2020	2021
Presupuesto anual de materiales	S/. 796,391	S/. 830,238	S/. 866,139	
Stock de materiales (cobertura)	S/. 66,366	S/. 69,187	S/. 72,178	
KW Incremental	S/. 66,366	S/. 2,821	S/. 2,992	S/. 2,992

Nota: Elaboración Propia

10.2.2. Resumen de inversiones

10.2.2.1. Estructura de Inversiones

La tabla siguiente resume el total de inversión necesitada por el plan estratégico. Cuyo concepto más significativo es la inversión de activos fijos, que representa el 71.12% del total, lo que están estrechamente relacionados a la implementación de nuevos ambientes requeridos por la nueva estrategia. Por detrás, como segunda inversión de mayor impacto es la inversión en capital de trabajo que representa el 15.89%.

Tabla N° 88

Estructura de inversiones

Tipo de Inversión	Monto	Peso
Activos fijos	S/. 296,967	71.12%
Activos intangibles	S/. 54,200	12.98%
Capital de trabajo	S/. 66,366	15.89%
Total	S/. 417,532	100.00%

Nota: Elaboración Propia

10.2.2.2. Estructura de financiamiento

El aporte de los socios financiará en su totalidad la inversión en intangibles y el capital de trabajo, que representa el 29% del total de la inversión, por el monto de S/. 120,566. Mientras que la inversión en activos fijo será cubierta por un préstamo bancario de S/. 296,967, cuya participación en la inversión es del 71%.

Tabla N° 89

Estructura de financiamiento

Concepto	Empresa	Banca	Total	%
Activos Fijos	S/. 0	S/. 296,967	S/. 296,967	71.12%
Intangibles	S/. 54,200	S/. 0	S/. 54,200	12.98%
Capital de Trabajo	S/. 66,366	S/. 0	S/. 66,366	15.89%
	28.88%	71.12%		
Inversión Total	S/. 120,566	S/. 296,967	S/. 417,532	

Nota: Elaboración Propia

10.2.2.3. Fuente de Financiamiento

Para financiar los activos fijos se consideró las siguientes opciones:

Financiera CrediScotia

Se solicita un préstamo a la Financiera CrediScotia para la adquisición de activos fijos, cuyo producto sería dentro del Crédito Negocio el

“Financiamiento para activos e inversión”, que ofrece un plazo para cancelar de hasta 36 meses (3 años) con periodo de gracia por 90 días.

Para acceder al crédito se solicita:

Documentos personales tales como, DNI del solicitante y del cónyuge si correspondiese, recibo cancelado de servicios, autovalúo y/o título de propiedad.

Documentos del negocio, sustento de ingresos por ventas, constancia o contrato de alquiler o autovalúo del local comercial, estado de cuenta de los préstamos vigentes o cancelados en el sistema financiero.

La tasa de interés del préstamo no incluye los gastos y comisiones, se detalla a continuación:

CRÉDITOS NEGOCIOS

Contiene cambios vigentes desde: 03.12.2015
 Última actualización: 21.12.2015

Concepto	Tarifas		Forma de Aplicación	Observaciones
	M. N. (S/.)	M. E. (US\$)		
Tasas (*)				
Préstamo en Cuotas para Activo Fijo (T.E.A.)	Min 21.00% Max 77.00%	Min 19.00% Max 36.00%		En función del plazo, monto, garantía, ventas declaradas, moneda y factor plaza
Préstamo para Capital de Trabajo (Convencional en Cuotas y Línea de Crédito) (T.E.A.)	Min 22.00% Max 77.00%	Min 20.00% Max 36.00%		En función del plazo, monto, garantía, ventas declaradas, moneda y factor plaza
Préstamo con Garantía Líquida (Tasa única) (T.E.A.)	18.00%	15.00%		
Financiamiento de Proyectos de Infraestructura (T.E.A.)	19.00%	19.00%		
Autoconstrucción Microempresas (T.E.A.)	Mín. 28.00% Máx. 81.00%	No aplica		

En el gráfico anterior se muestra que el préstamo que financia los Activos Fijos en moneda nacional (M.N) tiene una TEA mínima de 21% y máxima de 77%.

Caja Arequipa

El “Convenio pyme para activo fijo” es un crédito que se otorga a la pequeña y mediana empresa. Cuyo principal requisito es el historial crediticio que tenga el propietario y la capacidad de pago del negocio solicitante.

El préstamo está disponible en moneda nacional y extranjera. Donde se cobra la tasa efectiva anual (TEA) sin incluir comisiones, intereses y gastos propios del crédito. Las tasas varían según convenio, el cual está en función al monto solicitado, que para el plan estratégico corresponde el convenio B, cuya tasa es de 28.324%.

Tabla N° 90

Tarifario de TEA – Convenio activo fijo Caja Arequipa

Monto	TEA	Comisiones
Convenio A	26.080%	
Convenio B	28.324%	Según Operaciones activas vigentes
Convenio C	30.605%	

Nota: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, Tarifario WEB

Banco de Crédito del Perú

Como tercera opción para financiar el activo fijo tenemos el

“Arrendamiento Financiero o Leasing”, donde solicitan.

- ✓ Sustento de ingresos del negocio de los últimos 6 meses como mínimo.
- ✓ Fotocopia de DNI titular y socios.
- ✓ Recibo actual de servicios (luz o agua).
- ✓ No tener registro de deudas morosas en ninguna central de riesgo.

- ✓ Documento de aval con propiedad.

La TEA promedio del Banco de Crédito es de 14%, la cual excluye los gastos y comisiones.

Tabla N° 91

Tarifario de Tasa Crédito Leasing – Banco de Crédito

Concepto	Moneda Nacional (MN)		
	Tasa	Mínimo	Máximo
Tasas			
1. Interés Compensatorio Fijo			
En Soles (S/.)		13%	20%
2. Interés Moratorio	10%		

Nota: Banco de Crédito del Perú

Como resultado de la evaluación de las tres opciones mencionadas anteriormente, se elige el crédito del Banco de Crédito del Perú por tener la tasa más compatible a la magnitud del proyecto en comparación con los otros créditos. Puesto que todos presentan las mismas condiciones de préstamo y requisitos muy similares.

Por lo tanto, se solicita el préstamo al Banco de Crédito del Perú.

Tabla N° 92

Condiciones del préstamo

Importe a desembolsar	S/. 296,967	
Tasa de interés efectiva*	14.00%	Anual
Plazo de Amortización	36	Meses
Tipo de amortización	Amortización Variable	
Tipo de Cuota	Fija	
Valor de la cuota mensual	S/. 10,031	

Nota: Elaboración Propia

Con las condiciones detalladas, se calcula el cronograma con los pagos mensuales que se visualizan en el anexo N° 5 cuyos pagos anualizados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 93

Cronograma de pagos anual

Descripción	2019	2020	2021	Total
Principal	S/. 86,338	S/. 98,425	S/. 112,204	S/. 296,967
Intereses	S/. 34,034	S/. 21,947	S/. 8,167	S/. 64,148
Total	S/. 120,372	S/. 120,372	S/. 120,372	S/. 361,115

Nota: Elaboración Propia

10.2.3. Proyección de Ventas

Para la determinación del precio de venta se conversó con la gerencia, quienes, a su mejor juicio y conocimiento del negocio, consideran que el margen de contribución debe estar entre un 35% y 40%. Para ser conservadores se consideró el menor importe, determinándose el precio de venta con la siguiente fórmula:

Donde:
$$P = \frac{CV}{(1 - MC)}$$

PV = Precio de venta unitario

CV = Costo variable unitario

MC = Margen de contribución (porcentaje)

Para la aplicación de esta fórmula es necesario precisar los costos variables, los cuales incluyen los insumos y materia prima, además de diversos gastos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 94

Determinación de costos variables para servicios Casa

Concepto	Habitaciones	Sala	Comedor	Zona de parrillas	Cocina
Insumos y MP	S/. 3.710	S/. 3.098	S/. 3.908	S/. 2.478	S/. 3.566
Luz	S/. 134	S/. 279	S/. 197	S/. 497	S/. 497
Agua	S/. 54	S/. 112	S/. 79	S/. 199	S/. 199
Insumos de mant. y limpieza	S/. 101	S/. 210	S/. 148	S/. 373	S/. 373
Útiles de oficina	S/. 13	S/. 26	S/. 18	S/. 47	S/. 47
Internet y teléfono	S/. 102	S/. 211	S/. 149	S/. 375	S/. 375
Total Costo Variable	S/. 4.113	S/. 3.937	S/. 4.498	S/. 3.969	S/. 5.057

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 95

Determinación de precio de venta para servicios Casa

Concepto	Habitaciones	Sala	Comedor	Zona de parrillas	Cocina
Precio de venta	S/. 6.328	S/. 6.056	S/. 6.920	S/. 6.106	S/. 7.779
Valor de venta	S/. 5.363	S/. 5.132	S/. 5.865	S/. 5.175	S/. 6.593

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 96

Determinación de costos variables para servicios Departamento

Concepto	Habitaciones	Sala - comedor	Cocina
Insumos y MP	S/. 3.030	S/. 2.797	S/. 2.120
Luz	S/. 238	S/. 559	S/. 600
Agua	S/. 95	S/. 223	S/. 240
Insumos de mant. y limpieza	S/. 179	S/. 420	S/. 451
Útiles de oficina	S/. 22	S/. 52	S/. 56
Internet y teléfono	S/. 180	S/. 422	S/. 454
Total Costo Variable	S/. 3.744	S/. 4.474	S/. 3.921

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 97

Determinación de precio de venta para servicios Departamento

Concepto	Habitaciones	Sala - comedor	Cocina
Precio de venta	S/. 5.760	S/. 6.883	S/. 6.032
Valor de venta	S/. 4.881	S/. 5.833	S/. 5.111

Nota:

Elaboración propia

Para determinar la cantidad de servicios requeridos por tipo de servicio, se realizaron una serie de preguntas a los encuestados sobre la cantidad de servicios requeridos, el tipo de ambiente que renovarán y la frecuencia con la que solicita el

servicio; todos estos datos recabados ayudan a proyectar la demanda anual de los servicios según área de remodelación.

Tabla N° 98

Programa de ventas anual

SERVICIOS	2019	2020	2021
Servicios Casa			
Habitaciones	13	13	14
Sala	27	28	26
Comedor	19	20	24
Zona de parrillas	48	53	61
Cocina	48	53	61
Servicios departamento			
Habitaciones	23	23	22
Sala –Comedor	54	48	49
Cocina	58	64	72
Total Servicios	290	302	329

Nota: Elaboración Propia

Para visualizar el programa de ventas a nivel mensual ver anexo N° 6. Con los precios y la demanda proyectada obtenemos la proyección de ventas anual, dichas ventas de manera mensual se pueden ver en el anexo N° 7.

Tabla N° 99

Proyección de ventas anual

Tipos de venta	2019	2020	2021
Servicios Casa			
Habitaciones	S/. 82.269	S/. 82.269	S/. 88.597
Sala	S/. 163.519	S/. 169.575	S/. 157.463
Comedor	S/. 131.488	S/. 138.409	S/. 166.090
Zona de parrillas	S/. 293.090	S/. 323.621	S/. 372.469
Cocina	S/. 373.411	S/. 412.308	S/. 474.543
Servicios departamento			
Habitaciones	S/. 132.475	S/. 132.475	S/. 126.715
Sala –Comedor	S/. 371.708	S/. 330.407	S/. 337.291
Cocina	S/. 349.829	S/. 386.018	S/. 434.271
Total con IGV	S/. 1.897.791	S/. 1.975.083	S/. 2.157.440
Total sin IGV	S/. 1.608.297	S/. 1.673.799	S/. 1.828.339

Nota: Elaboración Propia

10.2.4. Costos y Gastos Anuales

10.2.4.1. Presupuesto de Insumos

El presupuesto para la compra de insumos necesarios para el servicio “Renuévate”, está en función a la lista de componentes necesarios según línea de servicios. El detalle del requerimiento de estos componentes según servicios se encuentra en el anexo N° 8. Con el detalle de los costos por componentes se obtiene un promedio de costo por servicio de remodelación.

Tabla N° 100

Costo promedio por servicio

Líneas / Servicios	Costo promedio	Costo sin IGV
A.- Casa		
Habitación	S/. 3,710	S/. 3,144
Sala	S/. 3,098	S/. 2,626
Comedor	S/. 3,908	S/. 3,312
Zona de Parrilla	S/. 2,478	S/. 2,100
Cocina	S/. 3,566	S/. 3,022
B.- Departamento		
Habitación	S/. 3,030	S/. 2,568
Sala – comedor	S/. 2,797	S/. 2,371
Cocina	S/. 2,120	S/. 1,796

Nota: Elaboración Propia

Con la información de la tabla anterior, se obtiene el presupuesto de insumos, tal presupuesto se encuentra mensualmente en el anexo N° 9, la siguiente tabla muestra la proyección anual.

Tabla N° 101

Presupuesto anual de insumos

Tipos de venta	2019	2020	2021
Servicios Casa			
Habitaciones	S/. 48.227	S/. 48.227	S/. 51.937
Sala	S/. 83.651	S/. 86.749	S/. 80.553
Comedor	S/. 74.258	S/. 78.166	S/. 93.799
Zona de parrillas	S/. 118.966	S/. 131.358	S/. 151.185
Cocina	S/. 171.174	S/. 189.005	S/. 217.534
Servicios departamento			
Habitaciones	S/. 69.683	S/. 69.683	S/. 66.653
Sala –Comedor	S/. 151.064	S/. 134.279	S/. 137.076
Cocina	S/. 122.931	S/. 135.648	S/. 152.604
Total con IGV	S/. 839.952	S/. 873.114	S/. 951.341
Total sin IGV	S/. 711.824	S/. 739.927	S/. 806.221

Nota: Elaboración propia

10.2.4.2. Presupuesto de mano de obra

Del personal requerido para el proyecto, se considera como mano de obra directa a los operarios y armadores, cuyas funciones intervienen directamente en la ejecución e implementación del servicio de remodelación. A continuación, la cantidad de personal por puesto, los sueldo y sus beneficios laborales de acuerdo al régimen laboral, monto que anualmente es igual a S/. 142,222 por los 6 trabajadores. El costo es fijo por los 3 años del proyecto.

Tabla N° 102

Presupuesto de mano de obra

Puesto	Q	Sueldo Básico Mensual	Asig. Lab.	Sueldo Básico Anual	Gratíf. (Jul / Dic)	SUB-TOTAL	ESSALUD	CTS	Total
			10% RMV				9.00%	8.33%	
Operarios	3	S/. 1,500	S/. 93	S/. 57,348	S/. 9,558	S/. 66,906	S/. 6,022	S/. 5,576	S/. 78,503
Armadores	3	S/. 1,200	S/. 93	S/. 46,548	S/. 7,758	S/. 54,306	S/. 4,888	S/. 4,526	S/. 63,719
TOTAL	6	S/. 2,700		S/. 103,896	S/. 17,316	S/. 121,212	S/. 10,909	S/. 10,101	S/. 142,222

Nota: Elaboración propia

10.2.4.3. Presupuesto CIF

Los costos relacionados indirectamente al desarrollo del servicio ofertado por el proyecto “Renuévate”, está compuesto principalmente por los servicios comunes asignados directamente al área de operaciones para lo cual se expone en la tabla siguiente la distribución de área total. Donde se muestra que el 81% del local es ocupado por el área de operaciones.

Tabla N° 103

Distribución de las áreas del local por función en m²

ÁREA	MEDIDA	UNIDAD	%
Administración	44.4	m2	9.5%
Ventas	44.4	m2	9.5%
Operaciones	379.2	m2	81.0%
TOTAL	468.00	m2	100%

Nota: Elaboración propia

Con la distribución del área se asignan los servicios que no participan de forma directa en la producción del servicio pero que igualmente es consumido en el área de operaciones.

Tabla N° 104

Distribución de costos comunes

Año	Porcentaje ²	2019	2020	2021
Luz		S/. 3,000	S/. 3,124	S/. 3,403
Administrativa	9.5%	S/. 285	S/. 296	S/. 323
Ventas	9.5%	S/. 285	S/. 296	S/. 323
Operaciones	81.0%	S/. 2,431	S/. 2,531	S/. 2,758
Agua		S/. 1.200	S/. 1.250	S/. 1.361
Administrativa	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 129
Ventas	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 129
Operaciones	81.0%	S/. 972	S/. 1.013	S/. 1.103
Arbitrios		S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000
Administrativa	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Ventas	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Operaciones	81.0%	S/. 1.621	S/. 1.621	S/. 1.621
Alquiler del Local		S/. 160.800	S/. 160.800	S/. 160.800
Administrativa	9.5%	S/. 15.255	S/. 15.255	S/. 15.255
Ventas	9.5%	S/. 15.255	S/. 15.255	S/. 15.255
Operaciones	81.0%	S/. 130.289	S/. 130.289	S/. 130.289
Insumos de mantenimiento		S/. 2.256	S/. 2.349	S/. 2.559
Administrativa	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 243
Ventas	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 243
Operaciones	81.0%	S/. 1.828	S/. 1.904	S/. 2.074
Útiles de oficina		S/. 281	S/. 293	S/. 319
Administrativa	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 30
Ventas	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 30
Operaciones	81.0%	S/. 228	S/. 237	S/. 258
Internet y teléfono		S/. 2.268	S/. 2.362	S/. 2.573
Administrativa	9.5%	S/. 215	S/. 224	S/. 244
Ventas	9.5%	S/. 215	S/. 224	S/. 244
Operaciones	81.0%	S/. 1.838	S/. 1.914	S/. 2.085

¹ Se ha contemplado un crecimiento en función al nivel de producción.

² % Asignado de acuerdo al nivel de ocupación del área, respecto al total.

Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, también se considera el uso de combustible usado en el transporte de insumos y materiales a las casas y departamentos. Se utiliza el transporte adquirido para el proyecto con un consumo de 10 galones semanal.

Tabla N° 105

Consumo anual de combustible

Año	2019	2020	2021
Unidades	1	1	1
Galones por semana	10	10	10
Costo por galón 97	S/. 15.78	S/. 15.78	S/. 15.78
Semanas	52	52	52
Costo por distribución	S/. 8,206	S/. 8,206	S/. 8,206

Nota: Elaboración propia

Con las tablas anteriores se elabora el presupuesto anual de costos indirectos. El detalle de estos desembolsos se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla N° 106

Costos Indirectos de Fabricación

Concepto	%	2019	2020	2021
Combustible	100.0%	S/. 8,206	S/. 8,206	S/. 8,206
Luz	81.0%	S/. 2,431	S/. 2,531	S/. 2,758
Agua	81.0%	S/. 972	S/. 1,013	S/. 1,103
Arbitrios	81.0%	S/. 1,621	S/. 1,621	S/. 1,621
Alquiler	81.0%	S/. 130,289	S/. 130,289	S/. 130,289
Insumos de mantenimiento y	81.0%	S/. 1,828	S/. 1,904	S/. 2,074
Útiles de Oficina	81.0%	S/. 228	S/. 237	S/. 258
Internet y teléfono	81.0%	S/. 1,838	S/. 1,914	S/. 2,085
Mano de Obra Indirecta	100.0%	S/. 203,231	S/. 203,231	S/. 203,231
Total de Gastos		S/. 350,642	S/. 350,961	S/. 350,944
Total de Gastos - sin IG		S/. 328,403	S/. 328,673	S/. 328,659

Nota: Elaboración propia

10.2.4.4. Presupuesto de gastos de administración

Para el presupuesto de gastos administrativos se tiene en cuenta el sueldo del administrador, la depreciación de la oficina y call center, la amortización de las licencias que en su totalidad corresponden al área administrativa. Igualmente, los costos comunes donde se aplican el criterio de asignación del área del local, los insumos de limpieza y los útiles requeridos para oficina. Finalmente se considera el servicio de contabilidad que se encuentra tercerizado.

Tabla N° 107

Gastos de administración

Concepto	%	2019	2020	2021
Depreciación oficina y call center	100.0%	S/. 2,542	S/. 2,542	S/. 2,542
Amortización de software y licencias	100.0%	S/. 212	S/. 212	S/. 212
Luz	9.5%	S/. 100	S/. 100	S/. 100
Agua	9.5%	S/. 285	S/. 296	S/. 323
Arbitrios	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 129
Alquiler	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Insumos de mantenimiento y limpieza	9.5%	S/. 15,255	S/. 15,255	S/. 15,255
Útiles de oficina	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 243
Internet y teléfono	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 30
Servicio de contabilidad	100.0%	S/. 215	S/. 224	S/. 244
Sueldos administración	100.0%	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Total de Gastos		S/. 104,388	S/. 67,234	S/. 67,234
Total de Gastos- sin IGV		S/. 101,937	S/. 104,388	S/. 104,423

Nota: Elaboración propia

10.2.4.5. Presupuesto de gastos de ventas

El presupuesto de gastos de venta está compuesto por la depreciación y amortización de los equipos y adelantos designados al área de ventas, los gastos de publicidad, al igual que los gastos comunes distribuidos según asignación del área.

Incluidos dentro de este presupuesto se encuentra la comisión por ventas (dentro de la planilla) y las visitas a las áreas de exhibición. Todos los gastos mencionados están ordenados en la siguiente tabla:

Tabla N° 108

Gastos de ventas

	%	2019	2020	2021
Depreciación unidad de transporte	100.0%	S/. 11,350	S/. 11,350	S/. 11,350
Depreciación centro de exhibición	100.0%	S/. 16,949	S/. 16,949	S/. 16,949
Amortización garantía local	100.0%	S/. 34,068	S/. 0	S/. 0
Amortización marketing lanzamiento	100.0%	S/. 9,322	S/. 0	S/. 0
Luz	9.5%	S/. 285	S/. 296	S/. 323
Agua	9.5%	S/. 114	S/. 119	S/. 129
Arbitrios	9.5%	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Alquiler	9.5%	S/. 15,255	S/. 15,255	S/. 15,255
Insumos de mantenimiento y limpieza	9.5%	S/. 214	S/. 223	S/. 243
Útiles de oficina	9.5%	S/. 27	S/. 28	S/. 30
Internet y teléfono	9.5%	S/. 215	S/. 224	S/. 244
Sueldos ventas	100.0%	S/. 107,521	S/. 108,473	S/. 110,666
Visitas	100.0%	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Gastos de publicidad	100.0%	S/. 33,515	S/. 33,515	S/. 33,515
Total de Gastos		S/. 235,024	S/. 192,622	S/. 194,895
Total de Gastos - sin IGV		S/. 226,539	S/. 184,132	S/. 186,392

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra de forma más detallada las distintas actividades que comprenden los gastos en publicidad que corresponden exclusivamente a los gastos en ventas.

Tabla N° 109

Gastos de promoción y publicidad

	2019	2020	2021
Actividad			
Participación en Ferias	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 10,000
Suscripción a página Web Urbania	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Rediseño de página Web	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Pago de hosting y dominio	S/. 455	S/. 455	S/. 455
Catálogos	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Publicidad en Facebook	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Diseño de los volantes	S/. 320	S/. 320	S/. 320
Impresión de los volantes	S/. 240	S/. 240	S/. 240
Repartidor de volantes	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
TOTAL	S/. 33,515	S/. 33,515	S/. 33,515

Nota: Elaboración propia

10.2.5. Estado de Resultados (proyectado y con la nueva estrategia)

Con la información recopilada se presenta el siguiente estado de resultados para la estrategia planteada. Se pueden observar las ventas a detalle en el anexo N° 7.

Asimismo, los gastos de planilla, gastos administrativos y gastos de ventas del presente documento, alimentan este estado de resultados. En la siguiente tabla, se muestra que la utilidad operativa de la estrategia en el año 2019 representa el 4% del total de ventas del mismo año.

Tabla N° 110

Estado de Resultado de la Estrategia (soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	4,070,295	4,240,590	4,504,384	4,739,924	4,988,405
Costo de ventas	2,719,228	2,814,539	2,951,276	3,074,789	3,203,480
Ganancia (Pérdida) Bruta	1,351,067	1,426,051	1,553,108	1,665,136	1,784,925
Gasto de ventas*	324,770	334,269	345,463	357,093	369,182
Gasto de administración*	383,142	406,557	419,710	433,386	447,642
Depreciación y amortización	149,270	81,977	75,096	75,096	74,884
Utilidad Operativa	493,884	603,249	712,839	799,560	893,217
Gastos financieros	36,290	26,260	17,918	23,537	15,843
Utilidad antes de Impuestos	457,594	576,989	694,921	776,024	877,374
Participación de trabajadores	22,880	28,849	34,746	38,801	43,869
Impuesto a la renta	128,241	161,701	194,752	217,481	245,884
Utilidad / Pérdida Neta	306,474	386,438	465,423	519,742	587,621

* No incluye depreciación ni amortización

Nota: Elaboración propia

Para la correcta evaluación del plan estratégico se compara los estados de resultados proyectados y el estado de resultados integrado con la nueva estrategia.

En la actualidad SF Hermanos S.R.L. ha estado vendiendo alrededor de 4 millones de soles al año. En los últimos años ha mostrado un crecimiento promedio de 6.86% en las ventas.

A continuación, mostramos el estado de resultados histórico que presentó la empresa en los últimos años. Con tal información se calcula la tasa de crecimiento promedio que presentó cada rubro en su registro histórico.

Tabla N° 111

Estado de Resultados Histórico (soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	Crecimiento Promedio
Ventas	1,777,345	1,897,629	2,005,235	2,163,626	2,265,072	6.86%
Costo de venta	1,114,395	1,163,246	1,251,267	1,345,776	1,424,730	6.96%
Utilidad Bruta	662,950	734,382	753,968	817,851	840,342	6.69%
Gastos de ventas	122,360	127,254	142,525	141,100	159,443	7.58%
Gastos de administración	177,735	153,708	228,998	283,435	241,683	8.99%
Deprec. y amortiz.	71,155	71,155	71,155	85,638	74,727	1.26%
Utilidad Operativa	291,701	382,265	311,291	307,679	364,489	6.24%
Gastos financieros	6,646	4,503	1,759	14,730	9,931	12.36%
Utilidad antes Impto	285,054	377,763	309,533	292,948	354,558	6.10%
Participación trab.	14,253	18,888	15,477	14,647	17,728	6.10%
Impuesto a la renta	81,241	107,662	82,336	77,924	99,365	5.58%
Utilidad Neta	189,561	251,212	211,720	200,377	237,465	6.32%

Nota: Elaboración propia

Con la tasa promedio de crecimiento obtenida, se proyecta el estado de resultados para los años de evaluación del proyecto.

Para ser conservadores se ha tomado dicho promedio reducido en 2 puntos porcentuales ya que el crecimiento del año 2017 es menor que lo presentado en años anteriores. Los gastos y costos operacionales se determinan según los siguientes drivers:

Tabla N° 112

Drivers

Drivers de Resultados	2013	2014	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021
Concepto	Histórico				Promedio		Proyectado			
Costo de ventas / Ventas	62.70%	61.30%	62.40%	62.20%	62.90%	62.30%	62.36%	62.42%	62.48%	62.54%
Gastos de ventas / Ventas	6.88%	6.71%	7.11%	6.52%	7.04%	6.85%	6.85%	6.90%	6.95%	7.00%
Gastos de adm. / Ventas	10.00%	8.10%	11.42%	13.10%	10.67%	10.66%	11.10%	11.54%	11.98%	11.98%

Tabla N° 113

Estado de Resultados Proyectado (soles)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	2,361,483	2,461,998	2,566,791	2,676,045	2,789,949	2,908,701
Costo de venta	1,472,621	1,536,779	1,603,731	1,673,599	1,746,508	1,822,592
Utilidad Bruta	888,862	925,219	963,060	1,002,446	1,043,441	1,086,109
Gastos de ventas	161,803	169,921	178,436	187,370	196,740	206,568
Gastos de administración	262,077	284,065	307,450	320,537	334,180	348,404
Depreciación y amortización	74,727	74,727	50,823	43,943	43,943	43,943
Utilidad Operativa	390,255	396,506	426,350	450,598	468,579	487,194
Gastos financieros	3,860	0	0	0	0	0
Utilidad antes Impuesto	386,395	396,506	426,350	450,598	468,579	487,194
Participación trabajadores	19,320	19,825	21,318	22,530	23,429	24,360
Impuesto a la renta	108,287	111,121	119,485	126,280	131,319	136,536
Utilidad Neta	258,788	265,560	285,548	301,788	313,831	326,298

Nota: Elaboración propia

Finalmente se puede observar que, si se agrupan tanto el estado de resultados proyectado de la empresa y el de la estrategia a desarrollar, se puede obtener el estado de resultados integrado, donde se puede observar que las ventas superan los 2.9 millones de soles y la utilidad operativa llega al 15.67% de las ventas al 2023 (5to año).

Tabla N° 114

Estados de Resultados Proyectado más Estrategia (soles)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	4.070.295	4.240.590	4.504.384	4.739.924	4.988.405
Costo de venta	2.719.228	2.814.539	2.951.276	3.074.789	3.203.480
Ganancia (Pérdida) Bruta	1.351.067	1.426.051	1.553.108	1.665.136	1.784.925
Gasto de ventas	324.770	334.269	345.463	357.093	369.182
Gasto de administración	383.142	406.557	419.710	433.386	447.642
Depreciación y amortización	149.270	81.977	75.096	75.096	74.884
Utilidad Operativa	493.884	603.249	712.839	799.560	893.217
Gastos financieros	36.290	26.260	17.918	23.537	15.843
Utilidad antes Impuesto	457.594	576.989	694.921	776.024	877.374
Participación trabajadores	22.880	28.849	34.746	38.801	43.869
Impuesto a la renta	128.241	161.701	194.752	217.481	245.884
Utilidad / Pérdida Neta	306.474	386.438	465.423	519.742	587.621

Nota: Elaboración propia

10.2.6. Balance General (con la nueva estrategia)

Continuando con la evaluación financiera, analizaremos la estructura del balance general de SF Hermanos.

Inicialmente observaremos el balance histórico de la firma registrado en los últimos 5 años (2013 – 2017), donde se observa un total de activos por S/. 1'364,007 en el año 2013 y asciende a S/. 1'373,310 para el 2017. Se observa que la empresa opera con créditos en la compra de insumos y en la venta de los productos. Para el último año registrado se observa un patrimonio por S/. 885,459.

Tabla N° 115

Balance General Histórico

	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja y bancos	S/. 39,102	S/. 37,953	S/. 36,094	S/. 32,454	S/. 27,181
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 414,121	S/. 480,100	S/. 461,204	S/. 454,362	S/. 498,316
Existencias	S/. 289,743	S/. 325,709	S/. 375,380	S/. 390,275	S/. 398,924
Otras cuentas del activo	S/. 4,503	S/. 1,759	S/. 14,730	S/. 9,931	S/. 3,860
Total Activo Corriente	S/. 747,468	S/. 845,520	S/. 887,409	S/. 887,022	S/. 928,281
Activo no Corriente					
Propiedad, planta y equipo, neto	S/. 614,780	S/. 543,626	S/. 472,471	S/. 519,756	S/. 445,029
Activos intangibles, neto	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Otros activos	S/. 1,759	S/. 0	S/. 13,791	S/. 3,860	S/. 0
Total Activo no Corriente	S/. 616,539	S/. 543,626	S/. 486,263	S/. 523,616	S/. 445,029
TOTAL ACTIVO	S/. 1,364,007	S/. 1,389,146	S/. 1,373,671	S/. 1,410,638	S/. 1,373,310
PASIVO Y PATRIMONIO					
Pasivo Corriente					
Préstamos bancarios	S/. 14,302	S/. 14,302	S/. 32,841	S/. 32,841	S/. 32,841
Cuentas por pagar comerciales	S/. 367,750	S/. 372,239	S/. 387,893	S/. 403,733	S/. 413,172
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	S/. 197,822	S/. 195,093	S/. 54,339	S/. 84,261	S/. 41,839
Total Pasivo Corriente	S/. 579,875	S/. 581,634	S/. 475,072	S/. 520,834	S/. 487,851
Pasivo no Corriente					
Obligaciones financieras a largo plazo	S/. 14,302	S/. 0	S/. 65,681	S/. 32,841	S/. 0
Total Pasivo no Corriente	S/. 14,302	S/. 0	S/. 65,681	S/. 32,841	S/. 0
TOTAL PASIVO	S/. 594,177	S/. 581,634	S/. 540,753	S/. 553,675	S/. 487,851
Patrimonio					
Capital social	S/. 134,800	S/. 134,800	S/. 134,800	S/. 134,800	S/. 134,800
Reserva de capital	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Resultado del ejercicio	S/. 28,434	S/. 37,682	S/. 25,406	S/. 24,045	S/. 28,496
Resultados acumulados	S/. 606,596	S/. 635,030	S/. 672,712	S/. 698,118	S/. 722,163
TOTAL PATRIMONIO	S/. 769,830	S/. 807,512	S/. 832,918	S/. 856,963	S/. 885,459
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 1,364,007	S/. 1,389,146	S/. 1,373,671	S/. 1,410,638	S/. 1,373,310

Nota: Área de contabilidad de SF Hermanos

Cabe precisar que la compañía viene aplicando una política de reparto de dividendos año a año, por tal motivo es que su cuenta Caja y Bancos no es muy elevada. Dicha política se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 116

Reparto de Dividendos

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad del periodo	S/. 189,561	S/. 251,212	S/. 211,720	S/. 200,377	S/. 237,465
Tasa de reparto	85%	85%	88%	88%	88%
Dividendos pagados	S/. 161,127	S/. 213,530	S/. 186,314	S/. 176,331	S/. 208,969

Nota: Área de contabilidad de SF Hermanos

Entre las acciones planteadas por la empresa para llevar a cabo los nuevos servicios se tienen la adquisición de una unidad de transporte adicional, la implementación de un nuevo centro de exhibición, la contratación de nuevo personal, entre otras actividades.

Para la elaboración del balance general incluida la estrategia, se utilizan los ratios promedios de cobro, inventario y pago, así como la cobertura de caja (en resumen, el ciclo operativo del negocio). A estos datos se le adicionan las inversiones realizadas para la implementación de la estrategia, tanto en activos fijos como en intangibles, la obtención del préstamo requerido y el incremento en el capital social.

Cabe mencionar que se mantiene la política de distribución de dividendos y en función a estas proyecciones, en algunos casos se obtuvo un efectivo adicional o se requirió un mayor financiamiento.

El balance general incluida la estrategia del proyecto se muestra a continuación:

Tabla N° 117

Balance General con Estrategia

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja y bancos	1.582	82.712	112.701	195.297	441.607	737.963
Efectivo y equivalente de efectivo	187.501	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar comerciales	526.086	906.771	944.709	1.003.477	1.055.950	1.111.306
Existencias	480.729	774.376	793.700	832.260	867.090	903.381
Otras cuentas del activo	34.034	21.947	8.167	0	0	0
Total Activo Corriente	1.229.932	1.785.806	1.859.278	2.031.034	2.364.647	2.752.650
Activo no Corriente						
Propiedad, planta y equipo, neto	621.969	516.400	434.735	359.951	285.166	210.382
Activos intangibles, neto	46.237	2.536	2.224	1.912	1.600	1.500
Otros activos	30.114	8.167	0	0	0	0
Total Activo no Corriente	698.320	527.103	436.959	361.863	286.766	211.882
TOTAL ACTIVO	1.928.252	2.312.909	2.296.237	2.392.896	2.651.414	2.964.533
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo Corriente						
Préstamos bancarios	120.372	120.372	120.372	0	0	0
Necesidades de financiamiento	0	32.230	29.380	109.908	226.328	382.549
Cuentas por pagar comerciales	441.786	808.215	836.544	877.185	913.896	952.145
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	66.526	114.666	119.463	126.894	133.530	140.530
Total Pasivo Corriente	628.684	1.075.482	1.105.758	1.113.988	1.273.754	1.475.225
Pasivo no Corriente						
Obligaciones financieras a largo plazo	240.743	120.372	0	0	0	0
Total Pasivo no Corriente	240.743	120.372	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	869.427	1.195.854	1.105.758	1.113.988	1.273.754	1.475.225
Patrimonio						
Capital social	258.996	258.996	258.996	258.996	258.996	258.996
Reserva de capital	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Resultado del ejercicio	49.170	58.230	73.423	88.430	98.751	111.648
Resultados acumulados	750.659	799.829	858.059	931.482	1.019.913	1.118.664
TOTAL PATRIMONIO	1.058.825	1.117.055	1.190.478	1.278.909	1.377.660	1.489.308
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	1.928.252	2.312.909	2.296.237	2.392.896	2.651.414	2.964.533

Nota: Elaboración propia

10.2.7. Flujo de Caja (de nueva estrategia)

Para la elaboración del flujo de caja operativo del producto se consideran los ingresos y egresos generados por la ejecución de la estrategia elegida a lo largo de los tres años. Asimismo, se debe tomar en cuenta que en este flujo no se encuentran considerados los gastos financieros (intereses del préstamo) para la determinación de la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta, pero si se incluye la liquidación de IGV, que se detalla en el anexo N° 10.

Tabla N° 118

Flujo de Caja Operativo (estrategia)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1.608.297	1.673.799	1.828.339	1.949.975	2.079.703
Costo de ventas	1.182.449	1.210.808	1.277.678	1.328.281	1.380.887
Utilidad Bruta	425.848	462.991	550.661	621.695	698.816
Gastos de ventas	154.850	155.833	158.093	160.353	162.614
Gastos de administración	99.076	99.106	99.174	99.206	99.238
Depreciación y amortización	74.543	31.154	31.154	31.154	30.942
Utilidad Operativa	97.378	176.899	262.241	330.982	406.023
Participación de trabajadores	4.869	8.845	13.112	16.549	20.301
Impuesto a la renta	27.290	49.576	73.493	92.758	113.788
Utilidad / Pérdida Neta	65.219	118.478	175.636	221.675	271.934
Depreciación y amortización	74.543	31.154	31.154	31.154	30.942
Liquidación de IGV	S/. 53,263	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Flujo de Caja Operativo	139.763	149.631	206.789	252.829	302.875

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra el flujo de inversiones, el cual incluye la inversión en capital de trabajo incremental (ver tabla N° 78) y la inversión en activos fijos e intangibles (ver tablas N° 76 y N° 77 respectivamente). La perpetuidad de este último se muestra en el anexo N° 11.

Tabla N° 119

Flujo de Inversiones

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión en KT	-69.996	-2.763	-6.519	-6.519	-6.519	-6.519
Inversión en activos fijos	S/. -296,967					
Inversión en intangibles	S/. -54,200					
Flujo de Inversiones	-421.163	-2.763	-6.519	-6.519	-6.519	-6.519

Nota: Elaboración propia

Con ambos flujos se elabora el flujo de caja económico (FCE) teniendo en cuenta que se debe incluir la perpetuidad del flujo de caja operativo (descontados al WACC) y la perpetuidad de las inversiones (ver anexo N°11). Con el FCE se obtiene el Valor Actual Neto económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno económica (TIRE) de la inversión.

Tabla N° 120

Flujo de Caja Económico (FCE)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo	0	193.025	149.631	206.789	252.829	302.875
Perpetuidad de FDC						2.461.973
Flujo de Inversiones	-421.163	-2.763	-6.519	-6.519	-6.519	-6.519
Perpetuidad de Inversiones						-342.944
Flujo de Caja Económico	-421.163	190.262	143.113	200.271	246.310	2.415.386

Nota: Elaboración propia

Del financiamiento proyectado con el banco a la tasa de 14% a cancelar en el plazo de 3 años que dura el proyecto, se genera el siguiente flujo de deuda de la estrategia:

Tabla N° 121

Flujo de la Deuda Neto

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Préstamo	S/. 296,967					
Servicio de la Deuda		S/. -120,372	S/. -120,372	S/. -120,372	S/. 0	S/. 0
Escudo Tributario		S/. 11,240	S/. 7,248	S/. 2,697	S/. 0	S/. 0
Flujo de Deuda Neto	S/. 296,967	S/. -109,132	S/. -113,124	S/. -117,674	S/. 0	S/. 0

Nota: Elaboración propia

Como último flujo se tiene el flujo de caja financiero (FCF), que integra el flujo de caja económico (FCE) y el flujo de la deuda neto. Con el FCF se obtiene el Valor Actual Neto financiero (VANF) y la Tasa Interna de Retorno financiero (TIRF) de la inversión.

Tabla N° 122

Flujo de Caja Financiero (FCF)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Económico	-421,163	190,262	143,113	200,271	246,310	2,415,386
Flujo de la Deuda Neto	296,967	-109,132	-113,124	-117,674	0	0
Flujo de Caja Financiero	-124,196	81,130	29,989	82,596	246,310	2,415,386

Nota: Elaboración propia

10.2.8. Evaluación Financiera

Con la información presentada anteriormente, en especial los flujos de caja, se obtienen los indicadores económicos de la estrategia implementada (VAN y TIR).

El VANE del proyecto arroja un valor positivo por S/. 569,777 y con respecto al TIRE se observa que este es mayor que la tasa de descuento ($58.30\% > 12.30\%$); lo cual indica que es viable desarrollar la estrategia. La tasa de descuento utilizada es el WACC.

Tabla N° 123

Indicadores de Rentabilidad – Evaluación Económica

Evaluación Económica	
WACC	12.30%
VANE	S/. 569,777
TIRE	58.30%

Nota: Elaboración propia

En relación a los indicadores financieros, que se elaboran a partir del flujo de caja financiero (incluida la deuda) y se descuentan al costo de oportunidad que presenta el accionista de la empresa en la ejecución de la nueva estrategia (COK).

Se observa que el VANF es positivo y por un importe de S/. 480,239 y que la TIRF es superior a la tasa de descuento ($115.38\% > 19.51\%$) con lo que se reafirma la viabilidad de la estrategia que se extiende también para el accionista.

Tabla N° 124

Indicadores de Rentabilidad – Evaluación Financiera

Evaluación Financiera	
COK	19.51%
VANF	S/. 480,239
TIRF	115.38%

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 125

Cálculo de tasa de descuento

Datos		
Concepto		Tasa %
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	RF	5.03%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	RM	8.64%
Beta desapalancada	β	0.73
Beta apalancada	β	1.93
Riesgo País Perú (Tasa %)*		1.01%
Tasa Impositiva Perú (IR)		29.50%
Participación de los trabajadores (PT)		5.00%
Costo Deuda (Kd)		14.00%
D/K promedio		2.4631

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 126

Cálculo del Koa

Cálculo del Koa	
Koa Nominal	7.66%
Koa Nominal + Riesgo País	8.67%
Koa apalancado del proyecto	8.67%
Riesgo del proyecto	4.33%
Koa del proyecto	13.00%

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 127

Costo de oportunidad del accionista

Costo de Oportunidad del Accionista (COK)	
Cálculo del COK apalancado	
COK Nominal	12.00%
COK Nominal + Riesgo País	13.01%
COK apalancado del proyecto	13.01%
Riesgo del proyecto	6.50%
COK del proyecto	19.51%

Nota: Elaboración propia

Tabla N° 128

Costo de capital promedio ponderado

Costo de capital promedio ponderado (WACC)	
Descripción	Valor
COK propio	19.51%
Costo Deuda (Kd)	14.00%
Razón Capital (%K)	28.88%
Razón Endeudamiento (%D)	71.12%
Impuesto a la renta	29.50%
Participación de los trabajadores (PT)	5.00%
WACC	12.30%

10.2.9. Punto de Equilibrio

Como parte de la evaluación de la estrategia se considera el punto de equilibrio, que exhibe la cantidad de unidades de servicios que se debe comercializar para cubrir en su totalidad los costos y gastos que se generan en el ejercicio. Para tal propósito se toma el margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta unitario y su costo variable unitario, el cálculo de estos se muestra en el

Anexo N° 15.

Tabla N° 129

Margen de Contribución

Servicios	2019	2020	2021
A.- Casa			
Habitación	S/. 2,193	S/. 2,192	S/. 2,192
Sala	S/. 2,481	S/. 2,481	S/. 2,480
Comedor	S/. 2,527	S/. 2,526	S/. 2,525
Zona de Parrilla	S/. 3,049	S/. 3,049	S/. 3,048
Cocina	S/. 3,545	S/. 3,545	S/. 3,544
B.- Departamento			
Habitación	S/. 2,288	S/. 2,287	S/. 2,287
Sala – comedor	S/. 3,437	S/. 3,437	S/. 3,436
Cocina	S/. 3,290	S/. 3,289	S/. 3,288

Nota: Elaboración propia

También se agrupan todos los costos fijos de la estrategia, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 130

Costos Fijos

Concepto	2019	2020	2021
Mano de obra	S/. 520,208	S/. 521,160	S/. 523,353
Gasto de administración	S/. 31,118	S/. 31,118	S/. 31,118
Gasto de ventas	S/. 46,605	S/. 46,605	S/. 46,605
Costos indirectos fabricación	S/. 118,989	S/. 118,989	S/. 118,989
Depreciación y amortización	S/. 74,543	S/. 31,154	S/. 31,154
Gastos financieros	S/. 34,034	S/. 21,947	S/. 8,167
TOTAL	S/. 825,498	S/. 770,973	S/. 759,387

Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el punto de equilibrio en unidades de servicio, donde la empresa obtiene una utilidad antes de impuestos igual a cero. Es decir que con esa cantidad de servicios vendidos no hay pérdida ni ganancia, porque solo se cubre los costos y gastos.

Tabla N° 131

Punto de equilibrio (servicios)

Servicios	2019	2020	2021
Punto de Equilibrio (unidades)	267	249	246
A.- Casa	147	137	135
Habitación	12	11	11
Sala	23	21	21
Comedor	19	17	17
Zona de Parrilla	41	39	38
Cocina	53	49	48
B.- Departamento	120	112	111
Habitación	19	17	17
Sala – comedor	52	49	48
Cocina	49	46	45

Nota: Elaboración propia

Para tener un mejor enfoque del punto de equilibrio, se muestra la cantidad de ingresos generados con la venta de las cantidades mencionadas en la tabla anterior.

Tabla N° 132

Punto de equilibrio (soles)

	2019	2020	2021
A.- Casa			
Habitación	S/. 62,078	S/. 57,980	S/. 57,129
Sala	S/. 118,082	S/. 110,286	S/. 108,667
Comedor	S/. 108,500	S/. 101,337	S/. 99,849
Zona de Parrilla	S/. 213,389	S/. 199,301	S/. 196,375
Cocina	S/. 346,373	S/. 323,505	S/. 318,756
B.- Departamento			
Habitación	S/. 90,981	S/. 84,975	S/. 83,727
Sala – comedor	S/. 305,086	S/. 284,944	S/. 280,761
Cocina	S/. 251,591	S/. 234,981	S/. 231,531
Total Ventas (soles)	S/. 1,496,080	S/. 1,397,308	S/. 1,376,795

Nota: Elaboración propia

Del total de ingresos proyectados, el 96.5% se asigna para cubrir el total de gastos y costos de la empresa con la estrategia implementada para el año 2019, tal como se muestra a continuación.

Tabla N° 133

Participación del punto de equilibrio en las ventas

	2019	2020	2021
VENTAS	100%	100%	100%
Cantidad proyectada	297	308	322
Servicios del Punto de equilibrio	267	249	246
PUNTO DE EQUILIBRIO %	89.9%	81.0%	76.3%

Nota: Elaboración propia

10.2.10. Análisis de Sensibilidad

10.2.10.1. Unidimensional

El análisis de sensibilidad ayuda a ver los cambios que supondrían los indicadores VAN y TIR al modificar una variable incluida en el flujo de caja financiero. Las variables por modificar son consideradas variables de entrada y los indicadores resultantes son las variables de salida.

En el análisis unidimensional se cambia una variable de entrada a la vez y se observa los resultados en los indicadores. Para la primera evaluación se toma como variable de entrada a las ventas.

Tabla N° 134

Sensibilidad de Ventas

Var. %	Ventas	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
30%	S/1,988,241	S/1,130,476	79.90%	S/890,013	219.38%
20%	S/1,835,300	S/1,039,264	68.93%	S/804,301	156.52%
10%	S/1,682,358	S/948,052	59.56%	S/718,589	112.12%
0%	S/1,529,416	S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
-10%	S/1,376,475	S/765,629	44.72%	S/547,166	65.41%
-20%	S/1,223,533	S/674,417	38.82%	S/461,454	52.63%
-30%	S/1,070,592	S/583,206	33.71%	S/375,742	43.19%

Nota: Elaboración propia

Se observa que, si las ventas caen en un 30%, tanto el VANE como el VANF siguen siendo positivos. Esto supone que el proyecto sigue siendo viable ante una caída en las ventas, siempre y cuando las demás variables se mantengan constantes.

En relación al TIRE y TIRF, estos van reduciéndose a una mayor caída en las ventas, a pesar de ello, soportan una caída del 30% con lo cual siguen siendo superior a su tasa de descuento.

La siguiente variable de entrada es el costo de ventas, el cual se compone principalmente por el costo de los materiales. Esta variable afecta directamente a las ventas y a la utilidad bruta del proyecto.

Tabla N° 135

Sensibilidad de Costo de Ventas

Var. %	Costo de Ventas	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
30%	-S/1,489,193	S/651,888	37.49%	S/440,283	50.05%
20%	-S/1,374,640	S/720,205	41.67%	S/504,481	58.52%
10%	-S/1,260,086	S/788,523	46.34%	S/568,679	69.38%
0%	-S/1,145,533	S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
-10%	-S/1,030,980	S/925,158	57.43%	S/697,076	103.75%
-20%	-S/916,427	S/993,476	64.04%	S/761,274	131.86%
-30%	-S/801,873	S/1,061,793	71.49%	S/825,472	170.46%

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro, ante un aumento del costo de ventas del 30% se obtiene un VANE positivo de S/. 651,888; lo que representa casi las dos terceras partes del VANE original. Por otro lado, el VANF sigue siendo positivo como es de esperarse. En cuanto a la TIRE y TIRF, ambas caen a un poco más de la mitad pero aun así están por encima de las tasas de descuento para cada tipo de evaluación. Por lo tanto, una reducción del 30% del costo de ventas no produce que el negocio deje de ser rentable.

Como última variable de entrada se tienen los gastos de ventas y administración. Al igual que la variable anterior, un incremento de estos gastos hasta en un 30% produce que tanto el VANE como el VANF disminuyan en casi un 5%, por lo tanto su efecto no es tan impactante como la variación en el costo de ventas. Caso similar ocurre con la TIRE y TIRF, ambas caen, pero siguen siendo superior a las tasas de descuento para cada una.

Tabla N° 136

Sensibilidad de Gastos de Ventas y Administración

Var. %	Gastos de Vtas y Adm.	VANE	TIRE	VANF	TIRF
		S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
30%	-S/328,650	S/811,610	48.04%	S/590,374	73.78%
20%	-S/303,369	S/826,687	49.18%	S/604,542	76.90%
10%	-S/278,089	S/841,764	50.36%	S/618,710	80.24%
0%	-S/252,808	S/856,841	51.56%	S/632,877	83.81%
-10%	-S/227,527	S/871,918	52.80%	S/647,045	87.66%
-20%	-S/202,246	S/886,995	54.07%	S/661,213	91.79%
-30%	-S/176,965	S/902,072	55.37%	S/675,381	96.24%

Nota: Elaboración propia

10.2.10.2. Bidimensional

Se continua con el mismo criterio de ver cuánto afecta las variables a los indicadores VANE y TIRE, pero esta vez se aplica con un enfoque de doble entrada, es decir que se modificarán los valores de dos variables al mismo tiempo.

Como primeras variables, se utilizan las variaciones en las ventas y el costo de ventas, ambas variables afectan a la utilidad bruta del proyecto y se observará la sensibilidad del VANE ante estas variaciones.

Tabla N° 137

Sensibilidad del VANE según Ventas y Costo de Ventas

		Costo de Ventas						
VANE		30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
	S/856,841	-S/1,489,193	-S/1,374,640	-S/1,260,086	-S/1,145,533	-S/1,030,980	-S/916,427	-S/801,873
Ventas	30%	S/925,523	S/993,841	S/1,062,158	S/1,130,476	S/1,198,793	S/1,267,111	S/1,335,428
	20%	S/834,311	S/902,629	S/970,946	S/1,039,264	S/1,107,582	S/1,175,899	S/1,244,217
	10%	S/743,100	S/811,417	S/879,735	S/948,052	S/1,016,370	S/1,084,687	S/1,153,005
	0%	S/651,888	S/720,205	S/788,523	S/856,841	S/925,158	S/993,476	S/1,061,793
	-10%	S/560,676	S/628,994	S/697,311	S/765,629	S/833,946	S/902,264	S/970,582
	-20%	S/469,465	S/537,782	S/606,100	S/674,417	S/742,735	S/811,052	S/879,370
	-30%	S/378,253	S/446,570	S/514,888	S/583,206	S/651,523	S/719,841	S/788,158

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa cómo se comporta el VANE mientras varían las ventas y el costo de ventas, cuando las ventas caen y el costo de ventas aumenta, el VANE tiende a bajar, sin llegar a ser negativo en ningún caso.

En la tabla siguiente se aprecia cómo se comporta la TIRE para el mismo escenario.

Tabla N° 138

Sensibilidad del TIRE según Ventas y Costo de Ventas

		Costo de Ventas						
TIRE		30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
	51.56%	-S/1,489,193	-S/1,374,640	-S/1,260,086	-S/1,145,533	-S/1,030,980	-S/916,427	-S/801,873
Ventas	30%	57.47%	64.08%	71.53%	79.90%	89.27%	99.68%	111.14%
	20%	49.77%	55.42%	61.77%	68.93%	76.99%	86.02%	96.08%
	10%	43.18%	48.02%	53.45%	59.56%	66.44%	74.18%	82.88%
	0%	37.49%	41.67%	46.34%	51.56%	57.43%	64.04%	71.49%
	-10%	32.55%	36.18%	40.22%	44.72%	49.74%	55.39%	61.74%
	-20%	28.21%	31.40%	34.92%	38.82%	43.15%	47.99%	53.42%
	-30%	24.38%	27.21%	30.30%	33.71%	37.47%	41.65%	46.31%

Nota: Elaboración propia

Para el caso de la TIRE, se mantiene la misma lógica. A menores ventas y mayor costo de ventas, la TIRE baja a casi la mitad de su valor original pero no llega a ser menor que el WACC, por lo tanto el proyecto sigue siendo viable.

Como se ha podido apreciar, el proyecto se ve afectado si el escenario es desfavorable en ingresos y costos, para el siguiente análisis se utilizan como variables de entrada el costo de ventas y los gastos de ventas y administración y se nota cómo afectan al proyecto.

Tabla N° 139

Sensibilidad del VANE según Costo de Ventas y Gastos de Ventas y Administración

		Gastos de Ventas y Administración						
	VANE	30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
	S/856,841	-S/328,650	-S/303,369	-S/278,089	-S/252,808	-S/227,527	-S/202,246	-S/176,965
Costo de Ventas	30%	S/606,657	S/621,734	S/636,811	S/651,888	S/666,965	S/682,042	S/697,119
	20%	S/674,974	S/690,051	S/705,128	S/720,205	S/735,282	S/750,359	S/765,437
	10%	S/743,292	S/758,369	S/773,446	S/788,523	S/803,600	S/818,677	S/833,754
	0%	S/811,610	S/826,687	S/841,764	S/856,841	S/871,918	S/886,995	S/902,072
	-10%	S/879,927	S/895,004	S/910,081	S/925,158	S/940,235	S/955,312	S/970,389
	-20%	S/948,245	S/963,322	S/978,399	S/993,476	S/1,008,553	S/1,023,630	S/1,038,707
	-30%	S/1,016,562	S/1,031,639	S/1,046,716	S/1,061,793	S/1,076,870	S/1,091,947	S/1,107,024

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa como ante un aumento del 30% del costo de ventas y los gastos de ventas y administración, el VANE baja considerablemente, sin llegar a ser negativo. Esto demuestra que ambos egresos tienen un fuerte impacto, pero no tanto como una variación en las ventas, como lo hemos visto en la tabla 138.

En la tabla siguiente se muestra cómo se comporta la TIRE para el mismo escenario.

Tabla N° 140

Sensibilidad del TIRE según Costo de Ventas y Gastos de Ventas y Administración

		Gastos de Ventas y Administración						
TIRE		30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%
	51.56%	-S/328,650	-S/303,369	-S/278,089	-S/252,808	-S/227,527	-S/202,246	-S/176,965
Costo de Ventas	30%	34.95%	35.78%	36.63%	37.49%	38.38%	39.28%	40.21%
	20%	38.85%	39.77%	40.71%	41.67%	42.66%	43.67%	44.70%
	10%	43.19%	44.21%	45.26%	46.34%	47.44%	48.57%	49.73%
	0%	48.04%	49.18%	50.36%	51.56%	52.80%	54.07%	55.37%
	-10%	53.47%	54.76%	56.08%	57.43%	58.82%	60.25%	61.72%
	-20%	59.58%	61.03%	62.51%	64.04%	65.61%	67.22%	68.87%
	-30%	66.46%	68.09%	69.77%	71.49%	73.25%	75.06%	76.92%

Nota: Elaboración propia

Para concluir el análisis de sensibilidad bidimensional, se muestra que la sensibilidad de la TIRE ante variaciones en el costo de ventas y gastos de ventas y administración. Ante un incremento de ambos egresos en un 30%, la TIRE disminuye a 34.95% siendo todavía mayor al WACC (12.30%) por lo tanto se puede afirmar que el proyecto sigue siendo viable. Es muy probable que, ante un incremento mayor de ambos o cualquiera de estos egresos, esta situación cambie y el proyecto deje de ser atractivo.

Tanto para el análisis unidimensional y bidimensional, el detalle del cálculo se muestra en el **Anexo N° 16**.

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones

1. Los principales aspectos que generan oportunidad del sector son: el crecimiento del sector construcción y la disponibilidad de recursos de las familias para financiar remodelaciones en las familias de los segmentos A y B.
2. La estrategia a desarrollar es penetración de mercados, la cual debe de ser desarrollada enfocada en el segmento de hogares del NSE A y B.
3. Se financiará el proyecto a través de capital propio de los accionistas por un total de S/. 120,566 que representa el 28.88% de la inversión total y será asignado para los activos intangibles y capital de trabajo. La diferencia de inversión (71.12%) será financiada a través de un préstamo por S/. 296,967 para la adquisición de activos fijos con una tasa de interés efectiva del 14%.
4. El proyecto es rentable al obtenerse un VANE de S/. 569,777 y un TIRE de 58.30%, el cual es mayor al WACC de 12.30%. Se hace mención que el proyecto presenta flujos positivos desde su primer año.
5. En relación al análisis financiero, vemos que también resulta rentable ya que se obtendría un VANF de S/. 480,239 y un TIRF de 115.38%, el cual es mayor al COK de 19.51% con flujos positivos para todo el horizonte de evaluación.
6. Se cumple el objetivo estratégico de ventas superior a 1.8 millones de soles al quinto año de implementada la estrategia.
7. El plan estratégico fue presentado a la gerencia, teniendo el total apoyo de los altos directivos para poder ejecutarlo.

11.2. Recomendaciones

1. Se recomienda desarrollar un estudio complementario que identifique los atributos más valorados por el mercado en la remodelación del área de la cocina (distribución del área, decoración, calidad de los materiales, exclusividad en diseños, etc.) siendo este el servicio más demandado.
2. Se debería evaluar alianzas con empresas con servicios complementarios, tales como constructoras medianas o nuevas en el mercado que no estén enfocadas al diseño de interiores, para complementar ambos servicios.
3. Es conveniente ampliar la línea de productos con el servicio de remodelación de baños.
4. Complementar el servicio de remodelación con servicios de garantía extendida que incluya reparación, cambio de color y capacitación para el mantenimiento.
5. Se debe considerar abrir un local más en San Borja o San Isidro, después de terminado el periodo de evaluación actual.
6. El monitoreo de las necesidades de mercado debe ser permanente.
7. La marca “Renuévate” puede auspiciar eventos de interés para el segmento objetivo.
8. Mantener la publicidad por redes sociales y ampliar la publicidad a través de AdWords, servicio de pago por preferencia de búsquedas en Google.
9. El servicio post venta debe ser manejado de cerca para poder generar el marketing boca a boca, dado que ese tipo de servicio requiere confianza que solo se la pueden dar los recomendados.
10. Sugerimos implementar el plan estratégico debido a que se acopla a las necesidades de la empresa y tiene la aprobación de los altos directivos.

REFERENCIAS

1. Sector vivienda crecería 5% al cierre del 2016, Diario El comercio, 2016
<http://elcomercio.pe/economia/peru/capeco-sector-vivienda-creceria-5-al-cierre-2016-noticia-1929450>
2. Ivonne Barreto, Violeta Gamero y Mónica Sánchez, 2011, “Plan de negocios de una empresa comercializadora de muebles para departamentos” (Tesis de posgrado), UPC, Perú
http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324390/11/Barreto_I.pdf
3. Sistema de clasificación, DIGESTYC, salvador, 2016
<http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>
4. Kotler & Armstrong, 2013, Fundamentos de Marketing, México, Pearson Hall 11 edición.
5. Kotler & Armstrong, 2013, Fundamentos de Marketing, México, Pearson Hall 6ta edición.
https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
6. Franklin Benjamín, 2009, Organización de empresas, Italia, Pearson Hall Tercera edición
7. Producción Nacional, INEI, 2007
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-ene-2014.pdf>
8. David Mayorga, La ventaja competitiva, 2014
<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>
9. Sector construcción se recuperará este año y creció hasta 4%, Diario Gestión, 2016
<http://gestion.pe/economia/capeco-sector-construccion-se-recuperara-este-ano-y-crecera-hasta-4-2161062>

10. 400 mil hogares en Lima quieren y pueden comprar una vivienda, Diario Gestión, 2013
<http://gestion.pe/inmobiliaria/viviendas-capeco-400-mil-hogares-lima-quieren-y-pueden-comprar-vivienda-2080129>
11. Ingreso por habitante frente a los países de la región, Diario Gestión, 2013
<http://gestion.pe/economia/pbicomos-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>
12. Hay una guerra de precios en el mercado de muebles, Biznews, 2014
<http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/hay-guerra-precios-mercado-muebles>
13. El 65% de los limeños prefieren productos de madera para sus hogares, Diario Gestión, 2015
<http://gestion.pe/economia/65-limenos-prefieren-productos-madera-sus-hogares-2126136>
14. Elsa del Águila, 2008, Línea de Desarrollo Económico del Programa Urbano de Desco, situación de la industria maderera en lima sur
http://www.academia.edu/7203733/Situacion_Industria_maderera_Lima_sur
15. El 65% de todas las empresas en el Perú son informales, Diario El comercio, 2014
<http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>
16. Servicios e industrias news, ADEX, 2016
17. Plan de Gobierno, peruanos por el Cambio, 2016
18. Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos 2004 - 2014, INEI, 2014

19. Página web, SF Hermanos

<http://sfhnos.com/la-empresa/>

20. Novopan del Perú S.A.

<http://www.novopan.com.pe/>

21. Tableros Peruanos S.A

<http://www.maderba.com/tableros-peruanos-sa/>

22. Masisa S.A

<http://www.masisa.com/>

23. Interforest SAC

<http://compuempresa.com/info/interforest-sac-20136226631>

24. Corporación Miyasato

<http://www.miyasato.com.pe/>

25. Representaciones Martin S.A.C

<http://www.guiademateriales.com/?REPRESENTACIONES-MARTIN-S-A-C>

26. Delfas S.A.C

<http://compuempresa.com/info/delfas-sac-20101612318>

ANEXOS

Anexo N° 1 - Entrevista de Profundidad

Entrevista al Gerente General

Nombre de la empresa: SF HERMANOS S.R.L.

Nombre del entrevistado: Elba Lilian Cárdenas Cerrón

- 1. ¿En qué fecha se fundó SF HERMANOS S.R.L. y con qué línea de producto se estableció para ofrecer a sus clientes?**

La empresa SF HERMANOS S.R.L. fue fundada el año 1990 y empezamos con el rubro de seguridad y fierro, con el tiempo vimos que había demanda insatisfecha con los productos elaborados en madera y fierro, es en ese momento donde decidimos cambiar de rubro, y con la experiencia fuimos expandiendo las líneas que ahora ofrecemos.

- 2. ¿Qué fue lo que motivo para crear la empresa?**

Los fundadores habían llegado a Lima con muchas expectativas de crecimiento, es así que cuando empiezan a hacer más contactos en el rubro en el cual estaban laborando se deciden a tomar el riesgo de hacer su negocio propio.

- 3. ¿Actualmente SF HERMANOS S.R.L. que es lo que busca mejorar e implementar?**

Buscamos mejorar la parte de la Publicidad y Marketing de la empresa, debido a que tenemos más de 28 años en el mercado, tiempo en el cual hemos realizado trabajos muy importantes y participado en proyectos de ingenieros y arquitectos reconocidos en el medio

inmobiliario, más no hemos sido capaces de poder trabajar paralelamente el reconocimiento de la calidad de nuestros trabajos. La falta de capacitación y el uso de diferentes medios para promocionarnos, ha hecho que sea difícil ampliar nuestro mercado aún más.

4. ¿Con que método de administración de su mercadería y ventas cuenta la empresa?

Nosotros llevamos la administración de la mercadería y ventas mediante un programa llamado “Ventor”, en el cual realizamos las facturaciones por ese medio. Nuestros procesos de ventas están definidos por cada línea de cada producto, que por lo general lo resumimos a venta inmediata, y venta mediante pedido.

Las ventas inmediatas son los productos que tenemos en stock, las cuales por lo general son las líneas hogar y la tienda de acero inoxidable, en cambio las ventas por pedido son los servicios, muebles comerciales, oficinas y hogar, donde primero precisamos de una visita técnica, definimos medidas, diseños y colores que el cliente desea, pasamos a una cotización, luego la aprobación y facturación del pedido.

El proceso del manejo de mercadería lo realizamos mediante los documentos de facturación que realizamos y el ingreso de documentos de compra.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la estrategia a implementar “Renuévate”?

La estrategia “Renuévate” nos ha llamado mucho la atención porque ha tocado varios puntos débiles de la empresa que queremos fortalecer.

La estrategia nos va a ayudar a atraer clientes a la empresa, y esta sea reconocida por su trayectoria que tiene, por la experiencia y calidad de los productos que elaboramos.

El aumento de nuestra capacidad operativa, debido a que esta estrategia nos va a ayudar a aprovechar los tiempos muertos que se generan debido a la espera que se produce al obtener un nuevo pedido de nuestra cartera de clientes y las recomendaciones de estos.

Mejora de nuestra imagen, posición de nuestra marca para lo cual causaría representar o pertenecer al top 10 de las empresas especializadas en la fabricación de muebles, dándonos mayor competitividad frente a las otras empresas que se dedican al mismo rubro.

6. ¿En su empresa se realiza capacitaciones a su personal?

La capacitación al personal es constante pues eso nos ayuda a producir productos de buena calidad e innovadores modelos.

7. ¿Qué opina sobre la capacitación del personal?

La capacitación del personal es muy esencial en una empresa, porque proporciona herramientas importantes para cada uno de ellos en su puesto de trabajo, obteniendo por parte de ellos productividad y eficiencia.

Además de brindar mejor calidad de los productos, toma de decisiones rápidas y adecuadas frente a un problema.

8. ¿Por qué medios se dio a conocer SF HERMANOS S.R.L. a los clientes actuales?

SF HERMANOS se da a conocer por la cartera de clientes que maneja desde sus inicios, lo cual ha generado una publicidad de boca a boca llegando a clientes que han sido recomendados por los clientes de nuestra cartera.

9. ¿Qué beneficios van a existir a las líneas de productos de la empresa SF HERMANOS implementando la estrategia “Renuévate”?

Al implementar la estrategia “Renuévate”, las líneas de hogar, carpintería en obra y tienda de acero inoxidable, van a obtener mayores ingresos debido a que al remodelar los espacios con nuevas tendencias hace que el cliente piense en obtener productos nuevos, como muebles en madera y acero, y trabajos en estructuras, barandas, decoración en madera y acero, lo cual está conectado también con la tienda de acero inoxidable,

10. ¿Por qué Renuévate se enfoca en la línea de hogar y no de oficinas?

Porque la línea de hogar ha mostrado un crecimiento en los últimos años debido a que nos proporciona más trabajos, los cuales se realizan en casas y departamentos, mientras los trabajos en oficina se han hecho más ausentes porque en el mercado ha ingresado productos de importación con grandes tendencias en modelos y colores, además del reemplazo de la madera ya cero por el pvc y aluminio, lo cual ha hecho que varios clientes nos desplacen en los trabajos de amueblamiento de oficinas.

11. ¿Por qué la empresa eligió trabajar con el segmento Ay B?

Los fundadores siempre han tenido el principio que todo lo que realizan deben ser la mejor calidad y satisfacción del cliente, por lo cual nuestros productos son desarrollados con procesos detallados y minuciosos para la creación de estos, el ingenio al realizar diseños complejos, asesoramiento en los proyectos a realizar, y sobre todo el costo de los materiales A1 para la fabricación de nuestros productos. Por lo cual los precios de nuestros productos no son accesibles para el segmento C y D, en cambio en el segmento Ay B son apreciados por la calidad de cada uno.

12. ¿Estás satisfecho con las utilidades que te está generando tu negocio en estos?

No estoy satisfecha debido a que nosotros no estamos explotando todos nuestros recursos, nuestra planta no llega a su máxima capacidad de producción.

13. ¿Cuentas con una estrategia que permita aumentar las ventas en un 50% en los próximos dos años?

Si, la estrategia “Renuévate”.

14. ¿Se han estancado las ventas o no puedes ajustar los precios?

Las ventas en la mayoría de las líneas se están estacando debido a que no estamos siendo reconocidos por nuestro trabajo, el precio que manejamos está acorde al mercado.

15. ¿Consideras que han bajado los márgenes de ganancia?

Si en algunas líneas estamos presentado que los márgenes de ganancia están disminuyendo por ejemplo la línea de muebles de oficina debido a que los pedidos son reducidos.

16. ¿Sientes que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de tu negocio?

En estos momentos no, pero analizando a la situación que podemos llegar si no implementamos la nueva estrategia, va a llegar un momento que estos nos consuman.

17. ¿Sabes usted cuál es el punto de equilibrio operativo y financiero de tu negocio?

Manejo cuadros internos en el cual tengo un punto de equilibrio financiero por cada línea, mas no es un cuadro específico y detallado en el cual pueda ser exacto debido a la forma de trabajo.

18. ¿Dónde quisieras que se encuentre tu empresa dentro de uno año y dentro de 5 años?

Dentro de un año y medio, deseamos ser reconocidos en Lima Metropolitana como una empresa top en la fabricación de muebles en madera y acero inoxidable. Y en 5 años una empresa reconocida a nivel nacional por nuestros productos de calidad.

19. ¿Si lograras duplicar tus ganancias en menos de un año te sentirías satisfecha?

Por supuesto.

20. ¿Has visto empresas en tu mismo giro de negocio que han crecido de manera espectacular y tu quisieras saber cómo lo han hecho para lograr eso y más?

Así es, hemos visto empresas con los mismos años de trayectoria que nosotros, y queremos mejorar para llegar a competir con ellos.

21. ¿Quisieras llevar tu empresa al siguiente nivel de crecimiento?

Claro, por ese motivo estamos muy entusiasmado en implementar la nueva estrategia.

ENTREVISTA REALIZADA AL VENDEDOR DE LA EMPRESA SF HERMANOS S.R.L.

Nombre de la empresa: SF HERMANOS SRL

Nombre del entrevistado: Joseph Pancorbo

Puesto que ocupa: Vendedor

1. ¿Cuál sería la visión a un futuro de la empresa?

La visión de la empresa ser reconocida a nivel nacional como especialistas en la fabricación de muebles en, madera y acero inoxidable.

2. En cuanto a la competencia ¿Qué problemas se les ha presentado?

La falta información de los productos que tenemos, la calidad y los procesos que se realizan para tener un producto de calidad. Por lo general hay empresas que son nuevas en el rubro, además de tener profesionales que recién están empezando su vida laboral, por lo cual los desconocimientos de la complejidad de trabajo hacen que elijan opciones rápidas y de menor precio. Los que conocen sobre nuestro trabajo siempre vuelven y nos recomiendan a otras empresas.

3. Para aumentar su clientela que estaría dispuesta hacer

Estaría dispuesto a capacitarme más sobre los procesos de producción de cada línea de trabajo, realizar seguimiento post venta de nuestros productos, asesorar, e incentivar al cliente a que nos recomienden.

4. ¿Qué fortaleza piensa que tiene la empresa SF HERMANOS SRL?

La calidad de sus productos, y el ingenio para resolver los problemas complicados que tiene los clientes al desarrollar sus proyectos.

5. ¿Ha recibido alguna capacitación para atención al cliente?

No, aun no.

**ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE PRODUCCION DE LA EMPRESA SF
HERMANOS S.R.L.**

Nombre de la empresa: SF HERMANOS SRL

Nombre del entrevistado: Ing. Jaime Canchan

Puesto que ocupa: Jefe de producción

1. ¿Cuál es la función principal que desempeña en la empresa?

Mi función principal es velar por la fabricación de los productos que labora la empresa, supervisar e inspeccionar que todo esté de acuerdo a lo establecido por la empresa o el cliente.

2. ¿Cuántas personas están a su cargo?

25 Personas.

3. ¿Cómo maneja a su personal para asignarles tareas?

Primero hago un cronograma de todos los trabajos a realizar, veo los materiales si tenemos en stock, y procedo a designar a cada uno su tarea por las habilidades y conocimientos que tiene cada uno de ellos.

4. ¿Ud. Tiene almacenes asignados para cada tipo de producto?

Si , tenemos almacenes para nuestros materiales y suministros.

5. ¿Hay almacén para productos terminados?

Si, contamos con un almacén.

6. Capacita a su personal para llevar a cabo sus tareas?

Claro, para cada trabajo que tenemos que realizar deben estar informados y capacitados para cumplir con los estándares de calidad planteados.

7. ¿Brevemente explíquenos como es el proceso actual que se lleva en su empresa?

Primero realizamos visitas a los clientes para saber los requerimientos que tienen, se toman medidas, colores, diseños y planos de los clientes, se realiza la cotización respectiva, una vez aprobada se realiza la orden de pedido, es donde empezamos a producir el producto designado.

8. ¿Este proceso que menciono lo utiliza para todos sus productos?

No se utiliza en la tienda de acero inoxidable, en las demás líneas si se utiliza.

**ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA SF
HERMANOS S.R.L.**

Nombre de la empresa: SF HERMANOS S.R.L.

Nombre del entrevistado: Katya Cardenas Waidhofer.

Puesto que ocupa: Administradora.

1. ¿Cuáles son las principales actividades que lleva a cabo la empresa?

Velar por la gestión administrativa y productiva de la empresa con el fin de obtener utilidades.

2. ¿Qué línea de productos maneja?

Manejamos varias líneas, línea de hogar, de oficinas, carpintería metálica, servicios y tienda de acero inoxidable.

3. ¿Cómo manejan la calidad de sus productos?

Realizamos revisión y supervisión de nuestros trabajos estén de acuerdo con las especificaciones establecidas por cada producto y las especificaciones del cliente.

4. ¿Ofrecen garantía a sus clientes?

Claro, ofrecemos 12 meses de garantía de nuestros productos.

5. ¿La venta de sus productos es únicamente en este local?

Si, solo contamos con nuestro local para venta de nuestros productos.

6. ¿Qué canales utiliza para la distribución de sus productos?

Solo manejamos un canal de distribución que es fabrica a cliente directamente.

7. ¿Realiza actividades de publicidad?

Solo publicamos nuestros productos por página web y facebook.

8. ¿Cómo establece el precio de sus productos?

Dependiendo de cada línea se determina el precio, según diseño, modelo y material para la fabricación del producto.

9. ¿Qué políticas de venta lleva a cabo?

Antes de realizar la fabricación del producto debe haber la cotización aprobada, y el 50% de adelanto.

10. ¿Qué políticas de pago lleva a cabo?

El pago debe ser 50% de adelanto y el otro 50% después de finalizar el trabajo.

11. ¿Qué margen de utilidad maneja?

Dependiendo de la línea de producto entre 10 a 30 % de margen de utilidad.

12. ¿Tiene algún perfil de clientes?

No, para nosotros todos los clientes son importantes.

13. ¿Cuenta con alguna base de datos o un registro para clasificar a sus clientes?

Antes no lo teníamos, recién este año estamos empezando armar nuestra base de datos y registro de clientes.

14. ¿Además de su mercado actual, piensa usted abarcar otro tipo de clientes?

Así es, por eso queremos implementar la estrategia “Renuévate”.

15. ¿Cuál cree que sean las principales fortalezas y debilidades de su empresa?

La fortaleza de la empresa es la experiencia en los trabajos especializados en madera y en acero, los clientes fidelizados por la calidad y eficiencia en nuestros productos.

La debilidad es la falta de promoción de nuestros productos, lo cual no nos permite a llegar a más clientes, y conocer nuestro trabajo.

16. ¿Cuáles considera que son las amenazas y oportunidades del sector?

La amenaza son los productos importados que han llegado a nuestro país, los cuales tienen diseño y estilo, pero calidad y durabilidad no lo tiene.

El crecimiento de proyectos inmobiliarios en el país, desarrollo de departamentos y casas que se expanden en lugares que antes no eran habitados.

Anexo N° 2 – Cuestionario aplicado a clientes

	Alicorp	Sunat	AM &M Construcciones	Edificaciones y Construcciones Chacarrilla S.A.C.
¿Ha usado en algún momento nuestros servicios? Alguna vez/ 6 meses/ 1-3 años/nunca	Alguna vez	1-3 años	Alguna vez	1-3 años
¿Con qué frecuencia Ud. remodela algún espacio físico de su domicilio? 1 año/3años/5años/10años/nunca	5 años	5 años	10 años	5 años
¿Cuán satisfecho se encuentra con el producto o servicio? Muy satisfecho/Satisfecho/Neutral/Insatisfecho/Muy satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Insatisfecho
¿Qué lo impresionó más acerca de nuestro producto o servicio? Calidad/ Precio/ Experiencia de compra/ Instalación o Primer uso/uso servicio al cliente.	Calidad	Experiencia de compra	Instalación o Primer uso	Precio
¿Qué lo decepcionó de nuestro producto o servicio? Calidad/ Precio/ Experiencia de compra/ Instalación o Primer uso/uso servicio al cliente.	Instalación o primer uso	Instalación o primer uso	Uso servicio al cliente	Instalación o primer uso
¿Qué es lo que le gusta de nuestro producto o servicio?	La calidad	El diseño	La innovación	No hay nada
¿Qué es lo que no le gusta de nuestro producto o servicio?	La demora	La demora	El material	La demora
Comparado con productos similares ofrecidos por otras compañías, ¿cómo considera nuestro producto o servicio? Mucho mejor/Algo mejor/ más o menos igual/ algo peor/mucho peor/ no opina	Algo mejor	Mucho mejor	Más o menos igual	Más o menos igual
¿Usaría nuestro producto o servicio en el futuro? Definitivamente/ Probablemente/No estoy seguro//Probablemente no/Definitivamente no	Probablemente	Definitivamente	Probablemente	Probablemente no
¿Recomendaría nuestro producto o servicio a otra gente? Definitivamente/ Probablemente/No estoy seguro//Probablemente no/Definitivamente no	Probablemente	Definitivamente	Probablemente	Probablemente no

Anexo N° 3 – Competidores

SF HERMANOS

RUC:	20101250653 - S.F. HERMANOS S.R.L.
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA
Nombre Comercial:	-
Fecha de Inscripción:	27/01/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	MZA. K LOTE. 2 P.I. EL ASESOR LIMA - LIMA - ATE
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 38104 - FAB. DE MUEBLES.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2015
Padrones:	NINGUNO

CANZIANI S.A.C

RUC:	20100639492 - CANZIANI MUEBLES Y DECORACIONES S A
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA
Nombre Comercial:	CANZIANI MUEBLES Y DECORACIONE
Fecha de Inscripción:	27/01/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. VENEZUELA NRO. 2305 LIMA - LIMA - LIMA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 52391 - OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NINGUNO
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	-
Padrones:	NINGUNO

MUEBLES FERRINI

RUC:	20100359961 - MUEBLES FERRINI S.A.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA
Nombre Comercial:	FERRINI
Fecha de Inscripción:	27/01/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	CAL LOS TALLERES NRO. 4897 Z.I. EL NARANJAL LIMA - LIMA - INDEPENDENCIA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 36104 - FAB. DE MUEBLES. Secundaria 1 - CIIU 52335 - VTA. MIN. EQUIPO DE USO DOMESTICO.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA CARTA DE PORTE AEREO NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	NINGUNO

Anexo 4 – Proveedores
NOVOPAN DEL PERÚ S.A.

RUC:	20381034071 - NOVOPAN PERU S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	-
Fecha de Inscripción:	17/12/1997
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. EUCALIPTOS LOTE. 3 INT. D2B URB. SANTA GENOVEVA (ALT. KM.40 ANTIGUA PANAMERICANA SUR) LIMA - LIMA - LURIN
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 51430 - VTA. MAY. MATERIALES DE CONSTRUCCION. Secundaria 1 - CIIU 93098 - OTRAS ACTIVID.DE TIPO SERVICIO NCP
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 12/03/2016
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.378-2013) a partir del 01/03/2014

TABLEROS PERUANOS S.A

RUC:	20165544995 - TABLEROS PERUANOS S.A.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA
Nombre Comercial:	TABLEROS PERUANOS S.A.
Fecha de Inscripción:	07/08/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	CAR.INDUSTRIAL KM. 8 Z.I. CAMPO PRIMAVERA (COOPERATIVA LAREDO) LA LIBERTAD - TRUJILLO - LAREDO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 20211 - FAB. DE HOJAS DE MADERA. Secundaria 1 - CIIU 93098 - OTRAS ACTIVID.DE TIPO SERVICIO NCP
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	30/10/2012
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.395-2014) a partir del 01/02/2015

MASISA S.A.C

RUC:	20546199445 - PLACACENTROS MASISA PERU S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	PLACACENTRO MASISA
Fecha de Inscripción:	28/12/2011
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 3533 DPTO. 401 LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIU 52190 - VTA. MIN. OTROS PRODUCTOS EN ALMACEN.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA
	BOLETA DE VENTA
	NOTA DE CREDITO
	NOTA DE DEBITO
	GUIA DE REMISION - REMITENTE
	COMPROBANTE DE RETENCION
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014
Padrones:	Excluido del Régimen de Agentes de Retención de IGV/ a partir del 01/09/2016

INTERFOREST S.A.C.

RUC:	20136226631 - INTERFOREST S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	INTERFOREST
Fecha de Inscripción:	13/05/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 4813 LIMA - LIMA - SURQUILLO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 52593 - OTROS TIPOS DE VENTA POR MENOR. Secundaria 1 - CIIU 51906 - VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS. Secundaria 2 - CIIU 74998 - OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION GUIA DE REMISION - TRANSPORTISTA
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 03/09/2016
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013

CORPORACIÓN MIYASATO

RUC:	20100083877 - CORPORACION MIYASATO S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	CORPORACION MIYASATO
Fecha de Inscripción:	09/10/1992
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. IQUITOS NRO. 1174 LIMA - LIMA - LA VICTORIA
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 51908 - VTA. MAY. DE OTROS PRODUCTOS.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 04/07/2015
Afiliado al PLE desde:	14/01/2013
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.037-2002) a partir del 01/08/2002 Incorporado al Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna (R.S.058-2006) a partir del 01/04/2006

REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C.

RUC:	20306637305 - REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	REPRESENTACIONES MARTIN SAC
Fecha de Inscripción:	05/06/1998
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	PQ. INDUSTRIAL NRO. K-2 INT. 11 PARCELA II (ENTRE AV.PACHACUTEC Y J.VELASCO ALVARADO) LIMA - LIMA - VILLA EL SALVADOR
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 51430 - VTA. MAY. MATERIALES DE CONSTRUCCION. Secundaria 1 - CIIU 51502 - VTA. MAY. MAQUINARIA, EQUIPO Y MATER.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE RETENCION COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 16/05/2015
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.101-2003) a partir del 01/06/2003

DILFAS S.A.C

RUC:	20101612318 - DILFAS S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	DILFAS SAC
Fecha de Inscripción:	09/03/1993
Estado:	ACTIVO
Condición:	NABIDO
Domicilio Fiscal:	AV. NICOLAS AYLLON NRO. 3340 COO. 27 DE ABRIL (A 3 CDRAS OVALO STA ANITA-KM 4.5 C.CENTR) LIMA - LIMA - ATE
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIIU 51430 - VTA. MAY. MATERIALES DE CONSTRUCCION. Secundaria 1 - CIIU 71118 - ALQUILER EQUIPO TRANSPORTE V. TERRES. Secundaria 2 - CIIU 71221 - ALQUILER MAQUI. Y EQUIP.CONSTRUCCION.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013
Padrones:	Excluido del Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna a partir del 01/07/2013

Anexo N° 5 – Pagos mensuales del préstamo

Mes	Préstamo Total	Amortización Mensual	Intereses 1.10%	Cuota Mensual	Saldo Préstamo
1	S/. 296,967	S/. 6,771	S/. 3,260	S/. 10,031	S/. 290,196
2	S/. 290,196	S/. 6,845	S/. 3,186	S/. 10,031	S/. 283,351
3	S/. 283,351	S/. 6,920	S/. 3,111	S/. 10,031	S/. 276,431
4	S/. 276,431	S/. 6,996	S/. 3,035	S/. 10,031	S/. 269,435
5	S/. 269,435	S/. 7,073	S/. 2,958	S/. 10,031	S/. 262,362
6	S/. 262,362	S/. 7,151	S/. 2,880	S/. 10,031	S/. 255,211
7	S/. 255,211	S/. 7,229	S/. 2,802	S/. 10,031	S/. 247,982
8	S/. 247,982	S/. 7,308	S/. 2,723	S/. 10,031	S/. 240,674
9	S/. 240,674	S/. 7,389	S/. 2,642	S/. 10,031	S/. 233,285
10	S/. 233,285	S/. 7,470	S/. 2,561	S/. 10,031	S/. 225,815
11	S/. 225,815	S/. 7,552	S/. 2,479	S/. 10,031	S/. 218,264
12	S/. 218,264	S/. 7,365	S/. 2,396	S/. 10,031	S/. 210,629
13	S/. 210,629	S/. 7,719	S/. 2,312	S/. 10,031	S/. 202,910
14	S/. 202,910	S/. 7,803	S/. 2,228	S/. 10,031	S/. 195,107
15	S/. 195,107	S/. 7,889	S/. 2,142	S/. 10,031	S/. 187,218
16	S/. 187,218	S/. 7,976	S/. 2,055	S/. 10,031	S/. 179,243
17	S/. 179,243	S/. 8,063	S/. 1,968	S/. 10,031	S/. 171,180
18	S/. 171,180	S/. 8,152	S/. 1,879	S/. 10,031	S/. 163,028
19	S/. 163,028	S/. 8,241	S/. 1,790	S/. 10,031	S/. 154,787
20	S/. 154,787	S/. 8,332	S/. 1,699	S/. 10,031	S/. 146,455
21	S/. 146,455	S/. 8,423	S/. 1,608	S/. 10,031	S/. 138,032
22	S/. 138,032	S/. 8,516	S/. 1,515	S/. 10,031	S/. 129,517
23	S/. 129,517	S/. 8,609	S/. 1,422	S/. 10,031	S/. 120,908
24	S/. 120,908	S/. 8,704	S/. 1,327	S/. 10,031	S/. 112,204
25	S/. 112,204	S/. 8,799	S/. 1,232	S/. 10,031	S/. 103,405
26	S/. 103,405	S/. 8,896	S/. 1,135	S/. 10,031	S/. 94,509
27	S/. 94,509	S/. 8,993	S/. 1,038	S/. 10,031	S/. 85,516
28	S/. 85,516	S/. 9,092	S/. 939	S/. 10,031	S/. 76,424
29	S/. 76,424	S/. 9,192	S/. 839	S/. 10,031	S/. 67,232
30	S/. 67,232	S/. 9,293	S/. 738	S/. 10,031	S/. 57,939
31	S/. 57,939	S/. 9,395	S/. 636	S/. 10,031	S/. 48,544
32	S/. 48,544	S/. 9,498	S/. 533	S/. 10,031	S/. 39,046
33	S/. 39,046	S/. 9,602	S/. 429	S/. 10,031	S/. 29,444
34	S/. 29,444	S/. 9,708	S/. 323	S/. 10,031	S/. 19,736
35	S/. 19,736	S/. 9,814	S/. 217	S/. 10,031	S/. 9,922
36	S/. 9,922	S/. 9,922	S/. 109	S/. 10,031	S/. 0

Anexo N° 6 – Programa de ventas mensual

PROGRAMA DE VENTAS POR MESES - 2019													
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	0	0	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13
Sala	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	27
Comedor	1	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19
Zona de parrillas	2	1	2	4	4	4	5	6	6	5	5	4	48
Cocina	2	1	2	4	4	4	5	6	6	5	5	4	48
Servicios departamento													
Habitaciones	0	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	23
Sala –Comedor	2	2	3	4	4	4	6	7	6	5	6	5	54
Cocina	2	2	2	4	5	5	7	7	6	6	6	6	58
Total	10	9	12	23	24	23	33	36	34	29	30	27	290

PROGRAMA DE VENTAS POR MESES - 2020													
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	0	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	13
Sala	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	28
Comedor	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Zona de parrillas	1	2	2	5	5	5	6	6	6	5	5	5	53
Cocina	2	1	2	5	5	5	6	6	6	5	5	5	53
Servicios departamento													
Habitaciones	1	1	0	2	2	2	3	3	3	2	2	2	23
Sala –Comedor	1	2	2	4	4	4	5	6	6	5	5	4	48
Cocina	2	2	2	5	5	5	8	8	9	6	6	6	64
Total	9	11	9	26	26	26	35	36	37	29	29	29	302

PROGRAMA DE VENTAS POR MESES - 2021

	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	0	0	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	14
Sala	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
Comedor	1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	24
Zona de parrillas	1	2	2	6	5	5	7	7	7	6	7	6	61
Cocina	1	2	2	6	5	5	7	7	7	6	7	6	61
Servicios departamento													
Habitaciones	1	1	0	2	2	2	2	3	3	2	2	2	22
Sala –Comedor	2	1	2	4	4	4	6	6	5	5	5	5	49
Cocina	2	2	2	6	7	6	9	8	8	8	7	7	72
Total	9	10	11	29	28	28	39	38	38	33	34	32	329

Anexo N° 7 – Proyección de ingresos mensual

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR MESES - 2019													
Estacionalidad %	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	S/. 0	S/. 0	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 0
Sala	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 6,056
Comedor	S/. 6,920	S/. 6,920	S/. 0	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 6,920	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 6,920
Zona de parrillas	S/. 12,212	S/. 6,106	S/. 12,212	S/. 24,424	S/. 24,424	S/. 24,424	S/. 30,530	S/. 36,636	S/. 36,636	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 24,424	S/. 12,212
Cocina	S/. 15,559	S/. 7,779	S/. 15,559	S/. 31,118	S/. 31,118	S/. 31,118	S/. 38,897	S/. 46,676	S/. 46,676	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 31,118	S/. 15,559
Servicios departamento													
Habitaciones	S/. 0	S/. 5,760	S/. 5,760	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 17,279	S/. 17,279	S/. 17,279	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 0
Sala - Comedor	S/. 13,767	S/. 13,767	S/. 20,650	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 41,301	S/. 48,184	S/. 41,301	S/. 34,417	S/. 41,301	S/. 34,417	S/. 13,767
Cocina	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 24,126	S/. 30,158	S/. 30,158	S/. 42,221	S/. 42,221	S/. 36,189	S/. 36,189	S/. 36,189	S/. 36,189	S/. 12,063
Total con IG V	S/. 66,578	S/. 58,452	S/. 78,629	S/. 151,003	S/. 157,035	S/. 150,114	S/. 214,895	S/. 235,664	S/. 222,749	S/. 189,892	S/. 196,775	S/. 176,006	S/. 66,578
Total sin IG V	S/. 56,422	S/. 49,536	S/. 66,635	S/. 127,969	S/. 133,080	S/. 127,216	S/. 182,114	S/. 199,715	S/. 188,770	S/. 160,925	S/. 166,758	S/. 149,158	S/. 56,422

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR MESES - 2020

	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	S/. 0	S/. 6,328	S/. 0	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 0
Sala	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 24,225	S/. 6,056
Comedor	S/. 6,920	S/. 6,920	S/. 0	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 6,920
Zona de parrillas	S/. 6,106	S/. 12,212	S/. 12,212	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 36,636	S/. 36,636	S/. 36,636	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 6,106
Cocina	S/. 15,559	S/. 7,779	S/. 15,559	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 46,676	S/. 46,676	S/. 46,676	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 15,559
Servicios departamento													
Habitaciones	S/. 5,760	S/. 5,760	S/. 0	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 17,279	S/. 17,279	S/. 17,279	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 5,760
Sala - Comedor	S/. 6,883	S/. 13,767	S/. 13,767	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 34,417	S/. 41,301	S/. 41,301	S/. 34,417	S/. 34,417	S/. 27,534	S/. 6,883
Cocina	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 30,158	S/. 30,158	S/. 30,158	S/. 48,252	S/. 48,252	S/. 54,284	S/. 36,189	S/. 36,189	S/. 36,189	S/. 12,063
Total con IGV	S/. 59,348	S/. 70,886	S/. 59,657	S/. 170,920	S/. 170,920	S/. 170,920	S/. 227,928	S/. 234,812	S/. 240,843	S/. 189,892	S/. 189,892	S/. 189,064	S/. 59,348
Total sin IGV	S/. 50,295	S/. 60,073	S/. 50,557	S/. 144,848	S/. 144,848	S/. 144,848	S/. 193,160	S/. 198,993	S/. 204,104	S/. 160,925	S/. 160,925	S/. 160,224	S/. 50,295

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR MESES - 2021

	Meses												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
Servicios Casa													
Habitaciones	S/. 0	S/. 0	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 12,657	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 6,328	S/. 0
Sala	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 6,056	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 12,113	S/. 18,169	S/. 12,113	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 18,169	S/. 6,056
Comedor	S/. 6,920	S/. 6,920	S/. 6,920	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 20,761	S/. 20,761	S/. 20,761	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 13,841	S/. 6,920
Zona de parrillas	S/. 6,106	S/. 12,212	S/. 12,212	S/. 36,636	S/. 30,530	S/. 30,530	S/. 42,742	S/. 42,742	S/. 42,742	S/. 36,636	S/. 42,742	S/. 36,636	S/. 6,106
Cocina	S/. 7,779	S/. 15,559	S/. 15,559	S/. 46,676	S/. 38,897	S/. 38,897	S/. 54,456	S/. 54,456	S/. 54,456	S/. 46,676	S/. 54,456	S/. 46,676	S/. 7,779
Servicios departamento													
Habitaciones	S/. 5,760	S/. 5,760	S/. 0	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 17,279	S/. 17,279	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 5,760
Sala - Comedor	S/. 13,767	S/. 6,883	S/. 13,767	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 27,534	S/. 41,301	S/. 41,301	S/. 34,417	S/. 34,417	S/. 34,417	S/. 34,417	S/. 13,767
Cocina	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 12,063	S/. 36,189	S/. 42,221	S/. 36,189	S/. 54,284	S/. 48,252	S/. 48,252	S/. 48,252	S/. 42,221	S/. 42,221	S/. 12,063
Total con IGV	S/. 58,452	S/. 65,454	S/. 72,906	S/. 190,837	S/. 182,983	S/. 183,280	S/. 255,889	S/. 249,561	S/. 248,734	S/. 215,840	S/. 223,694	S/. 209,809	S/. 58,452
Total sin IGV	S/. 49,536	S/. 55,469	S/. 61,785	S/. 161,726	S/. 155,071	S/. 155,322	S/. 216,855	S/. 211,493	S/. 210,792	S/. 182,915	S/. 189,571	S/. 177,804	S/. 49,536

Anexo N° 8 – Requerimiento de componentes por servicio

Línea: Casas						
Servicio: Habitación - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Toscana 18 mm)	12	m2	S/. 186.90	S/. 2,242.80	S/. 1,900.68
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	8	Unidad	S/. 66.90	S/. 535.20	S/. 453.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	20	Unidad	S/. 1.40	S/. 28.00	S/. 23.73
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,115.1	S/. 2,639.92

Línea: Casas						
Servicio: Habitación - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Toscana 18 mm)	15	m2	S/. 186.90	S/. 2,803.50	S/. 2,375.85
2	Madera Tornillo	7	m2	S/. 26.90	S/. 188.30	S/. 159.58
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	14	Unidad	S/. 66.90	S/. 936.60	S/. 793.73
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	35	Unidad	S/. 1.40	S/. 49.00	S/. 41.53
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	4	Pliego	S/. 2.30	S/. 9.20	S/. 7.80
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.5	Kilo	S/. 4.00	S/. 2.00	S/. 1.69
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 4,157.6	S/. 3,523.39

Línea: Casas						
Servicio: Habitación - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Toscana 18 mm)	12	m2	S/. 186.90	S/. 2,242.80	S/. 1,900.68
2	Madera Tornillo	3	m2	S/. 26.90	S/. 80.70	S/. 68.39
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	10	Unidad	S/. 66.90	S/. 669.00	S/. 566.95
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	20	Unidad	S/. 1.40	S/. 28.00	S/. 23.73
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	4	Pliego	S/. 2.30	S/. 9.20	S/. 7.80
9	Etiquetas (Pack)	6	Unidad	S/. 12.00	S/. 72.00	S/. 61.02
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 42.37
Total					S/. 3,210	S/. 2,720

Línea: Casas						
Servicio: Habitación - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Toscana 18 mm)	18	m2	S/. 186.90	S/. 3,364.20	S/. 2,851.02
2	Madera Tornillo	6	m2	S/. 26.90	S/. 161.40	S/. 136.78
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	8	Unidad	S/. 66.90	S/. 535.20	S/. 453.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	40	Unidad	S/. 1.40	S/. 56.00	S/. 47.46
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	3	Pliego	S/. 2.30	S/. 6.90	S/. 5.85
9	Etiquetas (Pack)	6	Unidad	S/. 12.00	S/. 72.00	S/. 61.02
10	Waype	1	Kilo	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 3.39
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 4,356.7	S/. 3,692.1

Línea: Casas						
Servicio: Sala - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	20	Unidad	S/. 4.00	S/. 80.00	S/. 67.80
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,997	S/. 2,540

Línea: Casas						
Servicio: Sala - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Raucantex Melaminico Tapacanto pre encolado 22 mm x 30 m cedro)	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	20	Unidad	S/. 4.00	S/. 80.00	S/. 67.80
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,996.70	S/. 2,539.58

Línea: Casas						
Servicio: Sala - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	1	Unidad	S/. 66.90	S/. 66.90	S/. 56.69
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	24	Unidad	S/. 1.40	S/. 33.60	S/. 28.47
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,749.60	S/. 2,330.17

Línea: Casas						
Servicio: Sala - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	15	m2	S/. 195.00	S/. 2,925.00	S/. 2,478.81
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	20	Unidad	S/. 1.40	S/. 28.00	S/. 23.73
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Lámina de Cristal	1	Unidad	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 101.69
Total					S/. 3,649.70	S/. 3,092.97

Línea: Casas						
Servicio: Comedor - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	15	m2	S/. 195.00	S/. 2,925.00	S/. 2,478.81
2	Madera Tornillo	16	m2	S/. 26.90	S/. 430.40	S/. 364.75
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	60	Unidad	S/. 4.00	S/. 240.00	S/. 203.39
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 4,171.40	S/. 3,535.08

Línea: Casas						
Servicio: Comedor - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	14	m2	S/. 26.90	S/. 376.60	S/. 319.15
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	4	Unidad	S/. 140.00	S/. 560.00	S/. 474.58
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,852.60	S/. 3,264.92

Línea: Casas						
Servicio: Comedor - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	14	m2	S/. 195.00	S/. 2,730.00	S/. 2,313.56
2	Madera Tornillo	12	m2	S/. 26.90	S/. 322.80	S/. 273.56
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	60	Unidad	S/. 1.40	S/. 84.00	S/. 71.19
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,712.80	S/. 3,146.44

Línea: Casas						
Servicio: Comedor - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	14	m2	S/. 195.00	S/. 2,730.00	S/. 2,313.56
2	Madera Tornillo	16	m2	S/. 26.90	S/. 430.40	S/. 364.75
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	40	Unidad	S/. 4.00	S/. 160.00	S/. 135.59
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,896.40	S/. 3,302.03

Línea: Casas						
Servicio: Zona de parrillas- Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio S/ IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Barras de hierro	12	m2	S/. 27.00	S/. 324.00	S/. 274.58
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
5	Clavos 1 ½	4	Unidad	S/. 1.40	S/. 5.60	S/. 4.75
6	Pegamento Cola	1	Unidad	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
7	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
8	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
9	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
10	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
11	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
Total					S/. 2,370.40	S/. 2,008.81

Línea: Casas						
Servicio: Zona de parrillas- Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Barras de hierro	4	m2	S/. 27.00	S/. 108.00	S/. 91.53
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
5	Clavos 1 ½	4	Unidad	S/. 1.40	S/. 5.60	S/. 4.75
6	Pegamento Cola	1	Unidad	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
7	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
8	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
9	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
10	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
11	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
Total					S/. 2,154.40	S/. 1,825.76

Línea: Casas						
Servicio: Zona de parrillas- Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio S/ IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Barras de hierro	12	m2	S/. 27.00	S/. 324.00	S/. 274.58
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
5	Clavos 1 ½	2	Unidad	S/. 25.00	S/. 50.00	S/. 42.37
6	Pegamento Cola	50	Unidad	S/. 3.70	S/. 185.00	S/. 156.78
7	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
8	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
9	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
10	Otros	1	Unidad	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 42.37
11	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
Total					S/. 2,547.00	S/. 2,158.47

Línea: Casas						
Servicio: Zona de parrillas - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Barras de hierro	12	m2	S/. 27.00	S/. 324.00	S/. 274.58
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
5	Clavos 1 ½	2	Unidad	S/. 25.00	S/. 50.00	S/. 42.37
6	Pegamento Cola	100	Unidad	S/. 3.70	S/. 370.00	S/. 313.56
7	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
8	Etiquetas (Pack)	6	Unidad	S/. 12.00	S/. 72.00	S/. 61.02
9	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
10	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
11	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
Total					S/. 2,842.00	S/. 2,408.47

Línea: Casas						
Servicio: Cocina - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	12	m2	S/. 186.90	S/. 2,242.80	S/. 1,900.68
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	10	Unidad	S/. 1.40	S/. 14.00	S/. 11.86
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Manijas de acero	20	Unidad	S/. 16.00	S/. 320.00	S/. 271.19
12	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,287.3	S/. 2,785.8

Línea: Casas						
Servicio: Cocina - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	13	m2	S/. 186.90	S/. 2,429.70	S/. 2,059.07
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	15	Unidad	S/. 1.40	S/. 21.00	S/. 17.80
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Manijas de acero	20	Unidad	S/. 16.00	S/. 320.00	S/. 271.19
12	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,481.20	S/. 2,950.17

Línea: Casas						
Servicio: Cocina - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	14	m2	S/. 186.90	S/. 2,616.60	S/. 2,217.46
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	10	Unidad	S/. 1.40	S/. 14.00	S/. 11.86
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Manijas de acero	8	Unidad	S/. 15.00	S/. 120.00	S/. 101.69
12	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,461.10	S/. 2,933.14

Línea: Casas						
Servicio: Cocina - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	16	m2	S/. 186.90	S/. 2,990.40	S/. 2,534.24
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	6	Unidad	S/. 66.90	S/. 401.40	S/. 340.17
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	10	Unidad	S/. 1.40	S/. 14.00	S/. 11.86
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Manijas de acero	20	Unidad	S/. 16.00	S/. 320.00	S/. 271.19
12	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 4,034.90	S/. 3,419.41

Línea: Departamento						
Servicio: Habitación - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Madera Tornillo	4	m2	S/. 26.90	S/. 107.60	S/. 91.19
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	8	Unidad	S/. 66.90	S/. 535.20	S/. 453.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	16	Unidad	S/. 1.40	S/. 22.40	S/. 18.98
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,708.8	S/. 2,295.6

Línea: Departamento						
Servicio: Habitación - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Toscana 18 mm)	15	m2	S/. 186.90	S/. 2,803.50	S/. 2,375.85
2	Madera Tornillo	7	m2	S/. 26.90	S/. 188.30	S/. 159.58
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	14	Unidad	S/. 66.90	S/. 936.60	S/. 793.73
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	35	Unidad	S/. 1.40	S/. 49.00	S/. 41.53
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	4	Pliego	S/. 2.30	S/. 9.20	S/. 7.80
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.5	Kilo	S/. 4.00	S/. 2.00	S/. 1.69
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 4,157.6	S/. 3,523.4

Línea: Departamento						
Servicio: Habitación – Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	10	m2	S/. 186.90	S/. 1,869.00	S/. 1,583.90
2	Madera Tornillo	12	m2	S/. 26.90	S/. 322.80	S/. 273.56
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	8	Unidad	S/. 66.90	S/. 535.20	S/. 453.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	4	Unidad	S/. 1.40	S/. 5.60	S/. 4.75
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,907.2	S/. 2,463.7

Línea: Departamento						
Servicio: Habitación - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine	8	m2	S/. 186.90	S/. 1,495.20	S/. 1,267.12
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Corredera metálica	8	Unidad	S/. 66.90	S/. 535.20	S/. 453.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Clavos 1 ½	4	Unidad	S/. 1.40	S/. 5.60	S/. 4.75
7	Pegamento Cola	2	Litro	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,345.1	S/. 1,987.4

Línea: Departamento						
Servicio: Sala-Comedor - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	14	m2	S/. 195.00	S/. 2,730.00	S/. 2,313.56
2	Madera Tornillo	1	m2	S/. 26.90	S/. 26.90	S/. 22.80
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	12	Unidad	S/. 4.00	S/. 48.00	S/. 40.68
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 3,147.1	S/. 2,667.0

Línea: Departamento						
Servicio: Sala-Comedor - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	2	m2	S/. 26.90	S/. 53.80	S/. 45.59
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	8	Unidad	S/. 4.00	S/. 32.00	S/. 27.12
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,768.0	S/. 2,345.8

Línea: Departamento						
Servicio: Sala-Comedor - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	10	m2	S/. 195.00	S/. 1,950.00	S/. 1,652.54
2	Madera Tornillo	3	m2	S/. 26.90	S/. 80.70	S/. 68.39
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	10	Unidad	S/. 4.00	S/. 40.00	S/. 33.90
7	Pegamento Cola	1	Unidad	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,410.1	S/. 2,042.5

Línea: Departamento						
Servicio: Sala-Comedor - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	12	m2	S/. 195.00	S/. 2,340.00	S/. 1,983.05
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 26.90	S/. 134.50	S/. 113.98
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 42.00	S/. 42.00	S/. 35.59
4	Manija	4	Unidad	S/. 66.90	S/. 267.60	S/. 226.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
6	Tornillos	12	Unidad	S/. 4.00	S/. 48.00	S/. 40.68
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 2.80	S/. 5.60	S/. 4.75
8	Lija	2	Pliego	S/. 2.30	S/. 4.60	S/. 3.90
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 4.00	S/. 1.00	S/. 0.85
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,864.7	S/. 2,427.7

Línea: Departamento						
Servicio: Cocina - Tipo 1						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	8	m2	S/. 195.00	S/. 1,560.00	S/. 1,322.03
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 66.90	S/. 334.50	S/. 283.47
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
4	Manija	2	Unidad	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 6.78
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
6	Tornillos	12	Unidad	S/. 4.00	S/. 48.00	S/. 40.68
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 12.00	S/. 24.00	S/. 20.34
8	Lija	2	Pliego	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 6.78
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,006.7	S/. 1,700.6

Línea: Departamento						
Servicio: Cocina - Tipo 2						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio S/ IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	9	m2	S/. 195.00	S/. 1,755.00	S/. 1,487.29
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 66.90	S/. 334.50	S/. 283.47
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
4	Manija	10	Unidad	S/. 4.00	S/. 40.00	S/. 33.90
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
6	Tornillos	6	Unidad	S/. 4.00	S/. 24.00	S/. 20.34
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 12.00	S/. 24.00	S/. 20.34
8	Lija	2	Pliego	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 6.78
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,209.7	S/. 1,872.6

Línea: Departamento						
Servicio: Cocina - Tipo 3						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	8	m2	S/. 195.00	S/. 1,560.00	S/. 1,322.03
2	Madera Tornillo	5	m2	S/. 66.90	S/. 334.50	S/. 283.47
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
4	Manija	4	Unidad	S/. 4.00	S/. 16.00	S/. 13.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
6	Tornillos	12	Unidad	S/. 4.00	S/. 48.00	S/. 40.68
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 12.00	S/. 24.00	S/. 20.34
8	Lija	2	Pliego	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 6.78
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,014.7	S/. 1,707.4

Línea: Departamento						
Servicio: Cocina - Tipo 4						
Ítem	Material	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total IGV	Precio Sin IGV
1	Lámina de melamine (Tropicalizado blanco 18 mm)	10	m2	S/. 195.00	S/. 1,950.00	S/. 1,652.54
2	Madera Tornillo	3	m2	S/. 66.90	S/. 200.70	S/. 170.08
3	Laca Selladora	1	Litro	S/. 9.40	S/. 9.40	S/. 7.97
4	Manija	4	Unidad	S/. 4.00	S/. 16.00	S/. 13.56
5	Thinner acrílico	1	Litro	S/. 2.80	S/. 2.80	S/. 2.37
6	Tornillos	6	Unidad	S/. 4.00	S/. 24.00	S/. 20.34
7	Pegamento Cola	2	Unidad	S/. 12.00	S/. 24.00	S/. 20.34
8	Lija	2	Pliego	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 6.78
9	Etiquetas (Pack)	1	Unidad	S/. 12.00	S/. 12.00	S/. 10.17
10	Waype	0.25	Kilo	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
11	Otros	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 84.75
Total					S/. 2,246.9	S/. 1,904.2

Anexo N° 9 – Presupuesto de compras mensual

PRESUPUESTO DE COMPRAS POR MESES - 2019													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
A.- Casa													
Habitación	S/. 0	S/. 0	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 48,227
Sala	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 83,651
Comedor	S/. 3,908	S/. 3,908	S/. 0	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 3,908	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 74,258
Zona de Parrilla	S/. 4,957	S/. 2,478	S/. 4,957	S/. 9,914	S/. 9,914	S/. 9,914	S/. 12,392	S/. 14,871	S/. 14,871	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 9,914	S/. 118,966
Cocina	S/. 7,132	S/. 3,566	S/. 7,132	S/. 14,265	S/. 14,265	S/. 14,265	S/. 17,831	S/. 21,397	S/. 21,397	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 14,265	S/. 171,174
B.- Departamento													
Habitación	S/. 0	S/. 3,030	S/. 3,030	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 9,089	S/. 9,089	S/. 9,089	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 69,683
Sala - comedor	S/. 5,595	S/. 5,595	S/. 8,392	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 16,785	S/. 19,582	S/. 16,785	S/. 13,987	S/. 16,785	S/. 13,987	S/. 151,064
Cocina	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 8,478	S/. 10,598	S/. 10,598	S/. 14,837	S/. 14,837	S/. 12,717	S/. 12,717	S/. 12,717	S/. 12,717	S/. 122,931
Total con IGV	S/. 28,930	S/. 25,915	S/. 34,558	S/. 67,628	S/. 69,748	S/. 65,839	S/. 95,464	S/. 104,306	S/. 99,389	S/. 83,808	S/. 86,605	S/. 77,763	S/. 839,952
Total sin IGV	S/. 24,517	S/. 21,962	S/. 29,287	S/. 57,312	S/. 59,108	S/. 55,796	S/. 80,902	S/. 88,395	S/. 84,228	S/. 71,023	S/. 73,394	S/. 65,901	S/. 711,824

PRESUPUESTO DE COMPRAS POR MESES - 2020													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
A.- Casa													
Habitación	S/. 0	S/. 3,710	S/. 0	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 48,227
Sala	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 12,393	S/. 86,749
Comedor	S/. 3,908	S/. 3,908	S/. 0	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 78,166
Zona de Parrilla	S/. 2,478	S/. 4,957	S/. 4,957	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 14,871	S/. 14,871	S/. 14,871	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 131,358
Cocina	S/. 7,132	S/. 3,566	S/. 7,132	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 21,397	S/. 21,397	S/. 21,397	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 189,005
B.- Departamento													
Habitación	S/. 3,030	S/. 3,030	S/. 0	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 9,089	S/. 9,089	S/. 9,089	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 69,683
Sala - comedor	S/. 2,797	S/. 5,595	S/. 5,595	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 13,987	S/. 16,785	S/. 16,785	S/. 13,987	S/. 13,987	S/. 11,190	S/. 134,279
Cocina	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 10,598	S/. 10,598	S/. 10,598	S/. 16,956	S/. 16,956	S/. 19,076	S/. 12,717	S/. 12,717	S/. 12,717	S/. 135,648
Total con IGV	S/. 26,683	S/. 32,103	S/. 25,021	S/. 75,792	S/. 75,792	S/. 75,792	S/. 100,831	S/. 103,628	S/. 105,748	S/. 83,808	S/. 83,808	S/. 84,108	S/. 873,114
Total sin IGV	S/. 22,613	S/. 27,206	S/. 21,204	S/. 64,231	S/. 64,231	S/. 64,231	S/. 85,450	S/. 87,820	S/. 89,617	S/. 71,023	S/. 71,023	S/. 71,278	S/. 739,927

PRESUPUESTO DE COMPRAS POR MESES - 2021													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Estacionalidad %	3.30%	3.30%	3.30%	8.42%	8.42%	8.42%	11.72%	11.72%	11.72%	9.90%	9.90%	9.90%	100.0%
A.- Casa													
Habitación	S/. 0	S/. 0	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 7,420	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 3,710	S/. 51,937
Sala	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 3,098	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 6,196	S/. 9,295	S/. 6,196	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 9,295	S/. 80,553
Comedor	S/. 3,908	S/. 3,908	S/. 3,908	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 11,725	S/. 11,725	S/. 11,725	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 7,817	S/. 93,799
Zona de Parrilla	S/. 2,478	S/. 4,957	S/. 4,957	S/. 14,871	S/. 12,392	S/. 12,392	S/. 17,349	S/. 17,349	S/. 17,349	S/. 14,871	S/. 17,349	S/. 14,871	S/. 151,185
Cocina	S/. 3,566	S/. 7,132	S/. 7,132	S/. 21,397	S/. 17,831	S/. 17,831	S/. 24,963	S/. 24,963	S/. 24,963	S/. 21,397	S/. 24,963	S/. 21,397	S/. 217,534
B.- Departamento													
Habitación	S/. 3,030	S/. 3,030	S/. 0	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 9,089	S/. 9,089	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 6,059	S/. 66,653
Sala - comedor	S/. 5,595	S/. 2,797	S/. 5,595	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 11,190	S/. 16,785	S/. 16,785	S/. 13,987	S/. 13,987	S/. 13,987	S/. 13,987	S/. 137,076
Cocina	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 4,239	S/. 12,717	S/. 14,837	S/. 12,717	S/. 19,076	S/. 16,956	S/. 16,956	S/. 16,956	S/. 14,837	S/. 14,837	S/. 152,604
Total con IGV	S/. 25,915	S/. 29,162	S/. 32,639	S/. 83,956	S/. 80,031	S/. 81,622	S/. 112,671	S/. 110,483	S/. 110,783	S/. 94,091	S/. 98,016	S/. 91,972	S/. 951,341
Total sin IGV	S/. 21,962	S/. 24,713	S/. 27,660	S/. 71,150	S/. 67,823	S/. 69,171	S/. 95,484	S/. 93,629	S/. 93,884	S/. 79,738	S/. 83,065	S/. 77,942	S/. 806,221

Anexo N° 10 – Liquidación del IGV

Concepto	2018	2019	2020	2021
IGV de los Ingresos		289,493	301,284	329,101
IGV de Materia Prima		-128,128	-133,187	-145,120
IGV de Gastos		-33,182	-33,239	-33,367
IGV de Inversiones	S/. -53,263			
IGV Neto	S/. -53,263	128,183	134,858	150,615
Crédito Fiscal del IGV	S/. -53,263	0	0	0
Pago de IGV a SUNAT	S/. 0	74,921	134,858	150,615
Liquidación del IGV	S/. -53,263	53,263	0	0

Anexo N° 11 – Perpetuidad de las Inversiones

Perpetuidad de Inversiones	Importe S/	Vida útil	K Vida útil	VP Vida útil	VP al 2023
Propiedad, planta y equipo					
Implementación de oficina y call center	-30,000	10	219.07%	-13,695	-24,462
Unidad de transporte	-66,967	5	78.62%	-85,173	-152,139
Implementación de centro de exhibición	-200,000	10	219.07%	-91,297	-163,078
Activos intangibles					
Software y antivirus	-1,000	4	59.06%	-1,693	-3,025
Autorizaciones y licencias	-2,000	20	918.03%	-218	-389
Total					-343,093

Anexo N° 12 – Imágenes de línea de productos
SF Hermanos

1.- MUEBLES PARA EL HOGAR

PARRILLAS

ACCESORIOS PARA LA PARRILLA

BARES

COCINAS

COMEDORES

DORMITORIOS

BAÑOS

SALAS

TERRAZAS

2.- MUEBLES PARA OFICINA

ARMARIOS

ESTANTES

ESCRITORIOS

MUEBLES COMPLEMENTARIOS

3.- MUEBLES COMERCIALES

COUNTERS

GANDOLAS

MESAS

AMOBLAMIENTO

MÓDULOS

4.- CARPINTERÍA EN OBRA

ESCALERA

BARANDAS

PUERTAS Y PORTONES

TECHOS Y ENCHAPADOS

ELEVADORES PARA DISCAPACITADOS

Anexo N° 13 – Encuestas de Campo

Cuestionario

Instrucciones: Un cordial saludo y gracias por participar en nuestra encuesta. Estamos realizando un trabajo de investigación acerca de la preferencia de dulces y postres. Por tanto agradecemos responda con total sinceridad a las preguntas a formular. Muchas gracias.

I.- Pregunta filtro y perfil

P1) ¿Tiene vivienda propia?

- a) Si   b) No (fin de la encuesta)

P2) ¿Qué tipo de vivienda ocupa?

- a) Casa independiente
b) Departamento en edificio
c) Casa en condominio
d) Casa en quinta (fin de la encuesta)
e) Otros _____ (fin de la encuesta)

P3) ¿En cuánto estima su ingreso familiar al mes?

- a) Menos a S/ 4 815 (fin de la encuesta)
b) Mayor a S/. 4 815 a S/. 7 800
c) Mayor a S/. 7 800

P4) Género

- a) Masculino
b) Femenino

P5) ¿Cuántos años tiene?

- a) Menos de 25 años
b) De 25 a 29 años
c) De 30 a 34 años
d) De 35 a 39 años
e) De 40 a 44 años
f) De 45 a 50 años
g) Más de 50 años

P6) ¿Cuántos miembros son en su familia?

- a) 2 personas
b) 3 personas
c) 4 personas
d) 5 personas
e) 6 personas
f) Más de 6 personas

II.- Perfil de consumidor

P7) ¿Considera remodelar alguno de sus ambientes en el corto o mediano plazo?

- a) Si   b) No (fin de la encuesta)

P8) ¿Considera contratar una empresa para que se encargue de dicho servicio?

- a) Si   b) No (fin de la encuesta)

P9) Si tiene casa ¿Cuánto gasta aproximadamente en una remodelación?

- a) Menos de S/ 5 000
b) De S/ 5 000 a S/ 6 500
c) De S/ 6 500 a S/ 16 500
d) De S/ 16 500 a S/ 20 000
e) Más de S/ 20 000

P10) Si tiene departamento ¿Cuánto gasta aproximadamente en una remodelación?

- a) Menos de S/ 5 000
b) De S/ 5 000 a S/ 6 500
c) De S/ 6 500 a S/ 16 500
d) De S/ 16 500 a S/ 20 000
e) Más de S/ 20 000

P11) Mayormente ¿Qué tipo de material usa normalmente en sus trabajos de remodelación?

- a) Melamine
b) Madera
c) Metal
d) Vidrio
e) Otros _____

P12) ¿Cada cuánto tiempo la realiza?

- a) 2 veces al año o más
b) 1 vez al año
c) Cada 2 años
d) Cada 3 años
e) Cada 4 años
f) Cada 5 años

P13) ¿En qué mes del año le es conveniente renovar?

- a) Enero – Marzo
- b) Abril – Junio
- c) Julio – Setiembre
- d) Octubre – Diciembre

P14) ¿Qué opciones de proveedores maneja para remodelar sus interiores?

- a) Sodimac – Maestro
- b) Decor center.
- c) Saga – Ripley
- d) PROMART
- e) Ferrini
- f) Canziani
- g) Parque Villa El Salvador
- h) Mercado Unicachi
- i) Maestros independientes
- j) Otros _____

P17) ¿Qué tipo de vivienda renovaría?

- a) Casa propia
- b) Departamento

P18) En casa ¿Qué tipo de ambiente renovaría?

- a) Habitaciones
- b) Sala
- c) Comedor
- d) Zona de parrilla
- e) Cocina
- f) Otros _____

P19) En Dpto. ¿Qué tipo de ambiente renovaría?

- a) Habitaciones
- b) Sala – Comedor
- c) Cocina
- d) Otros _____

III.- Validación de producto

“**RENEVATE** es un servicio de diseño, optimización y remodelación de espacios a medida que se pondrá a disponibilidad de las familias que deseen mejorar o remodelar sus espacios internos. Se tendrá a disposición un servicio de pre diseño digital para que las personas sepan cómo van a quedar sus espacios al final del servicio, asimismo se tendrá mano de obra calificada y garantía sobre los muebles y espacios diseñados, de tal manera que se logre la idoneidad del servicio y la satisfacción del cliente. Las propuestas se adaptarán al presupuesto del cliente y se podrán financiar a 120, 180 y 240 días sin intereses.

P20) ¿Cuánto gastaría en dicha renovación?

	Menos de S/:5 000	De S/:5 000 a S/:6 500	De S/:6 500 a S/:16 500	De S/:16 500 a S/:20 000	Más de S/:20 000
A.- Casa					
Habitación					
Sala					
Comedor					
Zona de Parrilla					
Cocina					
B.- Departamento					
Habitaciones					
Sala - comedor					
Cocina					

P21) ¿Cómo lo pagaría?

- a) Al contado
- b) Al crédito

P15) ¿Estaría dispuesto a solicitar los servicios de “RENEVATE”?

- a) Definitivamente si
- b) Si
- c) Indiferente
- d) No
- e) Definitivamente no

P22) Si accede al crédito de la empresa, ¿a cuántos días le parece adecuado?

- a) A 120 días
- b) A 180 días
- c) A 240 días
- d) A 360 días

P16) ¿Con que frecuencia lo realizaría?

- a) 1 vez al año
- b) 1 vez cada 2 años
- c) 1 vez cada 3 años
- d) 1 vez cada 4 años
- e) 1 vez cada 5 años

P23) ¿Qué tipo de material solicitaría?

- a) Melamine
- b) Madera
- c) Metal
- Vidrio

P24) ¿Qué opina de la Marca “RENUÉVATE”?

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Indiferente
- d) Mala
- e) Muy mala

P25) ¿A través de qué medio(s) le gustaría de las promociones, novedades o sorteos?

- a) Revistas/Periódico
- b) Volantes, impresos
- c) Fan Page (Facebook)
- d) Instagram
- e) Página web
- f) Radio
- g) TV
- h) Otros _____

P26) ¿Qué servicios complementarios le gustaría aparte del diseño, la elaboración, la instalación y la garantía?

- a) La reparación
- b) El cambio de color
- c) El reemplazo
- d) Venta de accesorios complementarios
- e) La capacitación para el mantenimiento
- f) Otros _____

Anexo N° 14 – Resultados de Cuestionario

Pregunta 1

1) ¿Tiene vivienda propia?		
Respuesta	Cantidad	%
Si	408	75%
No*	136	25%
Total	544	100%

* Fin de la encuesta

Interpretación: Del total de encuestados un 75% tienen vivienda propia y un 25% no cuentan con vivienda propia.

Pregunta 2

2) ¿Qué tipo de vivienda ocupa?		
Respuestas	Cantidad	%
Casa independiente	184	45%
Departamento en edificio	163	40%
Casa en condominio	49	12%
Casa en quinta*	4	1%
Otros*	8	2%
Total	408	100%

* Fin de la encuesta

Interpretación: Del total de personas que cuentan con vivienda propia, un 45% ocupa una casa independiente, un 40% ocupa un departamento en edificio, seguido de un 12% que ocupa una casa en condominio, un 1% ocupa casa en quinta y finalmente un 2% ocupa otro tipo de viviendas.

Pregunta 3

3) ¿En cuánto estima su ingreso familiar al mes?		
Respuestas	Cantidad	%
Menos a S/. 4 815*	12	3%
Entre S/. 4 815 a S/. 7 800	257	65%
Mayor a S/. 7 800	127	32%
Total	396	100%

* Fin de la encuesta

Interpretación: Del total de personas, un 3% tiene ingresos familiares menores a S/. 4 815, el 65% cuenta con un ingresos entre S/. 4 815 y S/. 7 800 y el 32% cuenta con un ingreso mayor a S/. 7 800.

Pregunta 4

4) Género		
Respuestas	Cantidad	%
Masculino	184	48%
Femenino	200	52%
Total	384	100%

Interpretación: Del total de personas que cuentan con un ingreso mayor a S/. 4 815, el 48% son varones y el 52% son mujeres.

Pregunta 5

5) ¿Cuántos años tiene?		
Respuestas	Cantidad	%
De 25 a 29 años	38	10%
De 30 a 34 años	46	12%
De 35 a 39 años	119	31%
De 40 a 44 años	88	23%
De 45 a 50 años	69	18%
De 50 a 55 años	23	6%
Total	384	100%

Interpretación: Del total de encuestados, el 10% tiene entre 25 y 29 años de edad, el 12% tiene entre 30 y 34 años, un 31% oscila de 35 a 39 años, un 23% oscila de 40 a 44 años, un 18% de 45 a 49 años, y por último un 6% tiene más de 50 años.

Pregunta 6

6) ¿Cuántos miembros son en su familia?		
Respuestas	Cantidad	%
2 personas	31	8%
3 personas	46	12%
4 personas	223	58%
5 personas	46	12%
6 personas	23	6%
Más de 6 personas	15	4%
Total	384	100%

* Fin de la encuesta

Interpretación: Del total de encuestados, el 8% tiene 2 miembros en su familia, un 12% tiene 3 miembros en su familia, el 58% tiene 4 miembros en su familia, el 12% tiene 5 miembros en su familia, el 6% tiene 6 miembros en su familia y por último el 4% tiene más de 6 personas como miembros en su familia.

Pregunta 7

7) ¿Considera remodelar alguno de sus ambientes en el corto o mediano plazo?		
Respuestas	Cantidad	%
Si	284	74%
No*	100	26%
Total	384	100%

* Fin de la encuesta

Interpretación: Del total del mercado, el 74% considera remodelar alguno de sus ambientes en el corto o mediano plazo mientras que el 26% no lo está considerando.

Pregunta 8

8) ¿Considera contratar una empresa para que se encargue de dicho servicio?		
Respuestas	Cantidad	%
Si	202	71%
No*	82	29%
Total	284	100%

* Fin de la encuesta

P8) ¿Considera contratar una empresa para que se encargue de dicho servicio?

Interpretación: Del total de encuestados, el 71% considera contratar una empresa para que se encargue de dicho servicio, el 29% no lo considera.

Pregunta 9

9) Si tiene casa ¿Cuánto gasta aproximadamente en una remodelación?		
Respuestas	Cantidad	%
Menos de S/ 5 000	20	10%
De S/ 5 000 a S/ 6 500	67	33%
De S/ 6 500 a S/ 16 500	85	42%
De S/ 16 500 a S/ 20 000	20	10%
Más de S/ 20 000	10	5%
Total	202	100%

Interpretación: Del total, un 10% gasta menos de S/ 5 000 en una remodelación, un 33% gasta de S/ 5 000 a S/ 6 500 en una remodelación, un 42% gasta de S/ 6 500 a S/ 16 500 en una remodelación, un 10% gasta de S/ 16 500 a S/ 20 000 en una remodelación, y por último un 5% gasta más de S/ 20 000 en una remodelación.

Pregunta 10

10) Si tiene departamento ¿Cuánto gasta aproximadamente en una remodelación?		
Respuestas	Cantidad	%
Menos de S/ 5 000	34	17%
De S/ 5 000 a S/ 6 500	119	59%
De S/ 6 500 a S/ 16 500	36	18%
De S/ 16 500 a S/ 20 000	7	3%
Más de S/ 20 000	6	3%
Total	202	100%

Interpretación: Del total, un 17% gasta menos de S/ 5 000 en una remodelación, un 59% gasta de S/ 5 000 a S/ 6 500 en una remodelación, un 18% gasta de S/ 6 500 a S/ 16 500 en una remodelación, un 3% gasta de S/ 16 500 a S/ 20 000 en una remodelación, y por último un 3% gasta más de S/ 20 000 en una remodelación.

Pregunta 11

11) Mayormente ¿Qué tipo de material usa normalmente en sus trabajos de remodelación?		
Respuesta	Cantidad	%
Melamine	91	45%
Madera	77	38%
Metal	22	11%
Vidrio	8	4%
Otros	4	2%
Total	202	100%

Interpretación: Del total de encuestados, el 45% utiliza melamine para remodelación de su vivienda, el 38% utiliza madera para la remodelación de su vivienda, el 11% utiliza metal para la remodelación, el 4% utiliza vidrio y por último el 2% otros.

Pregunta 12

12) ¿Cada cuánto tiempo la realiza?		
Respuesta	Cantidad	%
2 veces al año o más	2	1%
1 vez al año	20	10%
Cada 2 años	71	35%
Cada 3 años	51	25%
Cada 4 años	38	19%
Cada 5 años	20	10%
Total	202	100%

Interpretación: Del total de mercado, el 1% realiza remodelación 2 veces al año o más, el 10% la realiza 1 vez al año, el 35% la realiza cada dos años, el 25% realiza remodelación cada tres años, el 19% la realiza cada cuatro años y por último, el 10% realiza cada cinco años una remodelación en su vivienda.

Pregunta 13

13) ¿En qué mes del año le es conveniente renovar?		
Respuesta	Cantidad	%
Enero - Marzo	20	10%
Abril - Junio	51	25%
Julio - Setiembre	71	35%
Octubre - Diciembre	60	30%
Total	202	100%

P13) ¿En qué mes del año le es conveniente renovar?

Interpretación: Del total de encuestados, el 10% señala que es conveniente renovar entre los meses de enero y marzo, el 25% señala que es conveniente renovar entre los meses de abril y junio, el 35% señala que es conveniente renovar entre los meses de julio y setiembre, y por último, el 30% señala que renovaría entre octubre y diciembre.

Pregunta 14

14) ¿Qué opciones de proveedores maneja para remodelar sus interiores?		
Respuesta	Cantidad	%
Sodimac – Maestro	24	12%
Decor Center	18	9%
Saga – Ripley	26	13%
PROMART	22	11%
Ferrini	18	9%
Canziani	15	7%
Parque Villa El Salvador	17	8%
Mercado Unicachi	16	8%
Maestros independientes	28	14%
Otros	18	9%
Total	202	100%

Interpretación: Del total de encuestados, el 12% tiene como proveedor para remodelar sus interiores a Sodimac - Maestro, el 9% tiene como proveedor para remodelar sus interiores a Decor Center, el 13% tiene como proveedor para remodelar sus interiores a Saga - Ripley, el 11% tiene como proveedor para remodelar sus interiores a Promart, el 14% tiene como proveedor para remodelar sus interiores a maestros independientes.

“RENUEVATE es un servicio de diseño, optimización y remodelación de espacios a medida que se pondrá a disponibilidad de las familias que deseen mejorar o remodelar sus espacios internos. Se tendrá a disposición un servicio de pre diseño digital para que las personas sepan cómo van a quedar sus espacios al final del servicio, asimismo se tendrá mano de obra calificada y garantía sobre los muebles y espacios diseñados, de tal manera que se logre la idoneidad del servicio y la satisfacción del cliente. Las propuestas se adaptarán al presupuesto del cliente y se podrán financiar a 120, 180 y 240 días sin intereses.

Pregunta 15

15) ¿Estaría dispuesto a solicitar los servicios de “RENUEVATE”?		
Respuesta	Cantidad	%
Definitivamente si	65	32%
Si	80	40%
Indiferente*	20	10%
No*	24	12%
Definitivamente no*	13	6%
Total	202	100%

* Fin de la encuesta

P15) ¿Estaría dispuesto a solicitar los servicios de “RENUEVATE”?

Interpretación: Del total de encuestados, el 32% definitivamente sí solicitaría los servicios de RENEVATE y el 40% respondieron también que sí. Asimismo un 10% es indiferente a la oferta descrita y un 18% no solicitaría los servicios.

Pregunta 16

16) ¿Con que frecuencia lo realizaría?		
Respuesta	Cantidad	%
1 vez al año	22	15%
1 vez cada 2 años	71	49%
1 vez cada 3 años	33	23%
1 vez cada 4 años	16	11%
1 vez cada 5 años	3	2%
Total	145	100%

Interpretación: Del total de encuestados, el 15% realiza remodelación una vez al año, el 49% lo realiza cada dos años, el 23% lo realiza cada tres años, el 11% lo realiza cada cuatro años y por último el 2% lo realiza cada cinco años.

Pregunta 17

17) ¿Qué tipo de vivienda renovaría?		
Respuesta	Cantidad	%
Casa Propia	80	55%
Departamento	65	45%
Total	145	100%

P17) ¿Qué tipo de vivienda renovaría?

Interpretación: Un 55% indica que renovaría su casa propia y un 45% indica que renovaría su departamento.

Pregunta 18

18) En casa ¿Qué tipo de ambiente renovaría?		
Respuesta	Cantidad	%
Habitaciones	6	8%
Sala	12	15%
Comedor	10	13%
Zona de parrilla	24	30%
Cocina	24	30%
Otros	4	5%
Total	80	100%

P18) En casa ¿Qué tipo de ambiente renovaría?

Interpretación: Del total de encuestados, 8% renovarían sus habitaciones, un 15% renovaría su sala, un 13% renovaría su comedor, un 30% renovaría su zona de parrilla, otro 30% renovaría su cocina y por último un 5% renovaría otro ambiente no especificado.

Pregunta 19

19) En Dpto. ¿Qué tipo de ambiente renovarías?		
Respuesta	Cantidad	%
Habitaciones	10	15%
Sala - Comedor	23	35%
Cocina	29	45%
Otros	3	5%
Total	65	100%

P19) En Dpto. ¿Qué tipo de ambiente renovarías?

Interpretación: Del total de encuestados, un 15% renovarían sus habitaciones, un 35% renovaría su sala – comedor, un 45% renovaría su cocina y por último un 5% renovarían otros ambientes.

Pregunta 20

20) ¿Cuánto gastaría en dicha renovación?					
	Menos de S/. 5,000	De S/. 5,000 a S/. 6,500	De S/. 6,500 a S/. 16,500	De S/. 16,500 a S/. 20,000	Más de S/. 20,000
A.- Casa					
Habitación	24%	70%	3%	2%	1%
Sala	2%	68%	21%	8%	1%
Comedor	1%	55%	37%	5%	2%
Zona de parrilla	20%	65%	10%	3%	2%
Cocina	1%	46%	50%	2%	1%
B.- Departamento					
Habitación	43%	52%	2%	2%	1%
Sala - comedor	28%	55%	12%	4%	1%
Cocina	33%	46%	15%	4%	2%

Pregunta 21

21) ¿Cómo lo pagaría?		
Respuesta	Cantidad	%
Al contado	51	35%
Al crédito	94	65%
Total	145	100%

Interpretación: Del total, un 35% pagaría al contado la remodelación de sus interiores y un 65% lo pagaría al crédito.

Pregunta 22

22) Si accede al crédito de la empresa, ¿a cuántos días le parece adecuado?		
Respuesta	Cantidad	%
A 120 días	28	30%
A 180 días	33	35%
A 240 días	24	26%
A 360 días	9	10%
Total	94	100%

P22) Si accede al crédito de la empresa, ¿a cuántos días le parece adecuado?

Interpretación: De todas las personas encuestadas que pagarían al crédito la remodelación, un 30% lo pagaría a 120 días, un 35% lo pagaría a 180 días, un 26% lo pagaría a 240 días y por último un 10% lo pagaría a 360 días.

Pregunta 23

23) ¿Qué tipo de material solicitaría?		
Respuesta	Cantidad	%
Melamine	65	45%
Madera	58	40%
Metal	15	10%
Vidrio	7	5%
Total	145	100%

Interpretación: Un 45% solicitaría melamine, un 40% solicitaría madera, un 10% solicitaría metal y por último un 5% solicitaría vidrio, para la remodelación de sus interiores.

Pregunta 24

24) ¿Qué opina de la marca “RENUÉVATE”?		
Respuesta	Cantidad	%
Muy buena	39	27%
Buena	92	63%
Indiferente	10	7%
Mala	3	2%
Muy mala	1	1%
Total	145	100%

Interpretación: Un 27% tiene una opinión muy buena de la marca RENUÉVATE, un 63% opina que es buena, para un 7% es indiferente y un 3% la considera mala.

Pregunta 25

25) ¿A través de qué medio(s) le gustaría enterarse de las promociones, novedades o sorteos?		
Respuesta	Cantidad	%
Revistas / Periódico	7	5%
Volantes / Impresos	15	10%
Fan Page (Facebook)	36	25%
Instagram	28	19%
Página web	36	25%
Radio	4	3%
TV	15	10%
Otros	4	3%
Total	145	100%

Interpretación: Del total de personas encuestadas, a un 25% le gustaría ver las promociones, novedades o sorteos por Fan Page (Facebook) y Página Web, un 19% prefiere el Instagram y el 10% lo haría por TV o volantes.

Pregunta 26

26) ¿Qué servicios complementarios le gustaría aparte del diseño, la elaboración, la instalación y la garantía?		
Respuesta	Cantidad	%
La reparación	22	15%
El cambio de color	15	10%
El reemplazo	7	5%
Venta de accesorios complementarios	22	15%
La capacitación para el mantenimiento	65	45%
Otros	15	10%
Total	145	100%

Interpretación: Del total de personas encuestadas, a un 45% le gustaría recibir capacitación para el mantenimiento, a un 15% le gustaría poder comprar accesorios complementarios y tener el servicio de la reparación, a un 10% le gustaría que cambien de color los muebles y solo al 5% le preocupa el reemplazo.

Anexo N° 15 – Determinación del Margen de Contribución

Costo de Producción Unitario promedio			
Concepto	2019	2020	2021
Materia Prima e insumos	S/. 674,908	S/. 703,592	S/. 734,016
Mano de Obra Directa	S/. 142,222	S/. 142,222	S/. 142,222
Costos Indirectos	S/. 328,403	S/. 328,673	S/. 328,943
Total Costo de Producción	S/. 1,145,533	S/. 1,174,487	S/. 1,205,181
Servicios	275	287	299
Costo de producción por unidad	S/. 4,166	S/. 4,092	S/. 4,031

Costo Total Unitario promedio			
Concepto	2019	2020	2021
Costos Variables			
Materia Prima e insumos	S/. 674,908	S/. 703,592	S/. 734,016
Luz	S/. 2,542	S/. 2,653	S/. 2,764
Agua	S/. 1,017	S/. 1,061	S/. 1,106
Insumos de mantenimiento y limpieza	S/. 1,912	S/. 1,995	S/. 2,079
Útiles de oficina	S/. 238	S/. 249	S/. 259
Internet y teléfono	S/. 1,922	S/. 2,006	S/. 2,090
Costos Fijos			
Planilla	S/. 519,089	S/. 520,100	S/. 521,030
Arbitrios	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,000
Alquiler del local	S/. 136,271	S/. 136,271	S/. 136,271
Depreciación y amortización	S/. 74,543	S/. 31,154	S/. 31,154
Servicio de contabilidad	S/. 18,000	S/. 18,000	S/. 18,000
Visitas	S/. 5,085	S/. 5,085	S/. 5,085
Gastos de publicidad	S/. 28,403	S/. 28,403	S/. 28,403
Combustible	S/. 6,954	S/. 6,954	S/. 6,954
Gastos Financieros	S/. 34,034	S/. 21,947	S/. 8,167
Total	S/. 1,506,919	S/. 1,481,469	S/. 1,499,377
Servicios	275	287	299
Costo Total Unitario	S/. 5,480	S/. 5,162	S/. 5,015

Costo variable promedio por servicios		
Líneas / Servicios	Precio de compra promedio	Precio de compra sin IGV
A.- Casa		
Habitación	S/. 3,710	S/. 3,144
Sala	S/. 3,098	S/. 2,626
Comedor	S/. 3,908	S/. 3,312
Zona de Parrilla	S/. 2,478	S/. 2,100
Cocina	S/. 3,566	S/. 3,022
B.- Departamento		
Habitación	S/. 3,030	S/. 2,568
Sala - comedor	S/. 2,797	S/. 2,371
Cocina	S/. 2,120	S/. 1,796

PROGRAMA DE VENTAS - SERVICIO					
% por Clase	LÍNEA	%	2019	2020	2021
100.0%	A.- Casa	55%	152	158	165
8.6%	Habitación	5%	13	13	14
15.8%	Sala	9%	24	25	26
12.5%	Comedor	7%	19	20	21
31.6%	Zona de Parrilla	17%	48	50	52
31.6%	Cocina	17%	48	50	52
100.0%	B.- Departamento	45%	123	129	134
16.3%	Habitación	7%	20	20	22
36.6%	Sala - comedor	16%	45	48	49
47.2%	Cocina	21%	58	61	63
TOTAL		100%	275	287	299

A.- CASA - Habitación			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 3,144	S/. 3,144	S/. 3,144
Costo de Insumo y Mp	S/. 3,144	S/. 3,144	S/. 3,144
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 517	S/. 480
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,195	S/. 1,111
Costo de Producción Unitario	S/. 4,855	S/. 4,856	S/. 4,735
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 371	S/. 344
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 666	S/. 621
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 80	S/. 28
Costo Total Unitario S/.	S/. 6,169	S/. 5,973	S/. 5,728

A.- CASA - Sala			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 2,626	S/. 2,626	S/. 2,626
Costo de Insumo y Mp	S/. 2,626	S/. 2,626	S/. 2,626
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 496	S/. 477
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,147	S/. 1,104
Costo de Producción Unitario	S/. 4,337	S/. 4,269	S/. 4,207
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 356	S/. 342
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 639	S/. 618
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 77	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 5,651	S/. 5,341	S/. 5,195

A.- CASA - Comedor			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 3,312	S/. 3,312	S/. 3,312
Costo de Insumo y Mp	S/. 3,312	S/. 3,312	S/. 3,312
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 491	S/. 468
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,135	S/. 1,082
Costo de Producción Unitario	S/. 5,023	S/. 4,939	S/. 4,862
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 352	S/. 336
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 632	S/. 605
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 76	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 6,338	S/. 5,999	S/. 5,830

A.- CASA - Zona de Parrillas			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 2,100	S/. 2,100	S/. 2,100
Costo de Insumo y Mp	S/. 2,100	S/. 2,100	S/. 2,100
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 496	S/. 477
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,147	S/. 1,104
Costo de Producción Unitario	S/. 3,812	S/. 3,744	S/. 3,682
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 356	S/. 342
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 639	S/. 618
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 77	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 5,126	S/. 4,816	S/. 4,669

A.- CASA – Cocina			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 3,022	S/. 3,022	S/. 3,022
Costo de Insumo y Mp	S/. 3,022	S/. 3,022	S/. 3,022
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 496	S/. 477
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,147	S/. 1,104
Costo de Producción Unitario	S/. 4,734	S/. 4,666	S/. 4,604
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 356	S/. 342
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 639	S/. 618
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 77	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 6,048	S/. 5,738	S/. 5,591

B.- DEPARTAMENTO –Habitación			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 2,568	S/. 2,568	S/. 2,568
Costo de Insumo y Mp	S/. 2,568	S/. 2,568	S/. 2,568
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 517	S/. 470
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,195	S/. 1,087
Costo de Producción Unitario	S/. 4,279	S/. 4,280	S/. 4,125
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 371	S/. 337
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 666	S/. 608
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 80	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 5,593	S/. 5,396	S/. 5,098

B.- DEPARTAMENTO – Cocina			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 1,796	S/. 1,796	S/. 1,796
Costo de Insumo y Mp	S/. 1,796	S/. 1,796	S/. 1,796
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 492	S/. 476
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,136	S/. 1,101
Costo de Producción Unitario	S/. 3,508	S/. 3,424	S/. 3,374
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 353	S/. 341
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 633	S/. 616
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 76	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 4,822	S/. 4,486	S/. 4,358

COSTO TOTAL UNITARIO POR PRODUCTO			
Concepto	2019	2020	2021
A.- Casa			
Habitación	S/. 6,169	S/. 5,973	S/. 5,728
Sala	S/. 5,651	S/. 5,341	S/. 5,195
Comedor	S/. 6,338	S/. 5,999	S/. 5,830
Zona de Parrilla	S/. 5,126	S/. 4,816	S/. 4,669
Cocina	S/. 6,048	S/. 5,738	S/. 5,591
B.- Departamento			
Habitación	S/. 5,593	S/. 5,396	S/. 5,098
Sala - comedor	S/. 5,396	S/. 5,023	S/. 4,927
Cocina	S/. 4,822	S/. 4,486	S/. 4,358

B.- DEPARTAMENTO - Sala - Comedor			
Concepto	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	S/. 2,371	S/. 2,371	S/. 2,371
Costo de Insumo y Mp	S/. 2,371	S/. 2,371	S/. 2,371
Mano de Obra Directa	S/. 517	S/. 485	S/. 475
Costos Indirectos	S/. 1,194	S/. 1,120	S/. 1,099
Costo de Producción Unitario	S/. 4,082	S/. 3,976	S/. 3,944
Gastos Administrativos	S/. 371	S/. 348	S/. 341
Gastos de Ventas	S/. 820	S/. 624	S/. 615
Gastos Financieros	S/. 124	S/. 75	S/. 27
Costo Total Unitario S/.	S/. 5,396	S/. 5,023	S/. 4,927

Estructura de precios			
Servicios	VV	IGV	PV
A.- Casa			
Habitación	S/. 5,392	S/. 971	S/. 6,362
Sala	S/. 5,064	S/. 912	S/. 5,975
Comedor	S/. 5,907	S/. 1,063	S/. 6,970
Zona de Parrilla	S/. 5,281	S/. 951	S/. 6,231
Cocina	S/. 6,699	S/. 1,206	S/. 7,904
B.- Departamento			
Habitación	S/. 4,804	S/. 865	S/. 5,669
Sala – comedor	S/. 5,568	S/. 1,002	S/. 6,571
Cocina	S/. 5,240	S/. 943	S/. 6,183
Precio Ponderado	S/. 5,622	S/. 1,012	S/. 6,634

Costo Variable Unitario			
Servicios	2019	2020	2021
A.- Casa			
Habitación	S/. 3,172	S/. 3,173	S/. 3,172
Sala	S/. 2,653	S/. 2,653	S/. 2,653
Comedor	S/. 3,340	S/. 3,340	S/. 3,339
Zona de Parrilla	S/. 2,128	S/. 2,128	S/. 2,128
Cocina	S/. 3,050	S/. 3,050	S/. 3,050
B.- Departamento			
Habitación	S/. 2,595	S/. 2,596	S/. 2,595
Sala – comedor	S/. 2,398	S/. 2,398	S/. 2,398
Cocina	S/. 1,824	S/. 1,824	S/. 1,824
Costo Variable Unitario Ponderado	S/. 2,514	S/. 2,514	S/. 2,514

Anexo N° 16 – Cálculo del análisis de sensibilidad

Variables de entrada			
Concepto	2019	Var (2020/2019)	Var (2021/2020)
Ventas	S/1,529,416	4.40%	4.13%
Costo de ventas	-	2.53%	2.61%
Gastos de ventas y administración	-S/252,808	0.42%	0.39%

Flujo de Caja Financiero				
	2018	2019	2020	2021
Ventas		S/1,529,416	S/1,596,770	S/1,662,746
Costo de venta		-S/1,145,533	-S/1,174,487	-S/1,205,181
Utilidad Bruta		S/383,883	S/422,283	S/457,565
Gastos de vtas y adm.		-S/252,808	-S/253,882	-S/254,875
Deprec. y amortiz.		-S/74,543	-S/31,154	-S/31,154
Utilidad Operativa		S/56,532	S/137,248	S/171,536
Partic. de los trab.		-S/2,827	-S/6,862	-S/8,577
Impuesto a la renta		-S/15,843	-S/38,464	-S/48,073
Utilidad Neta		S/37,862	S/91,922	S/114,886
Deprec. y amortiz.		S/74,543	S/31,154	S/31,154
Flujo de Caja Operat.		S/112,406	S/123,075	S/146,040
Liquidación del IGV		S/53,263		
Perpetuidad de FDC				S/1,187,112
(+ / -) Inv. en KT	-S/66,366	-S/2,821	-S/2,992	-S/2,992
Inversión en AF	-S/296,967			
Inversión en Intang.	-S/54,200			
Perpetuidad de Inv.				-S/184,957
Flujo de Caja Econ. (FCE)	-S/417,532	S/162,848	S/120,084	S/1,145,203
Préstamo	S/296,967			
Servicio de la Deuda		-S/137,062	-S/137,062	-S/137,062
Escudo Trib. de Intereses		S/19,541	S/13,109	S/5,071
Flujo de Caja Finan. (FCF)	-S/120,566	S/45,327	-S/3,869	S/1,013,212

VARIABLES DE SALIDA			
WACC	12.30%	COK propio	19.51%
VANE	S/631,263	VANF	S/508,270
TIRE	61.69%	TIRF	116.09%

Anexo N° 17 – Efecto por variación en el tipo de cambio

Para un incremento en el tipo de cambio del 1% tenemos un incremento en las ventas de S/ 3,333.57 y un incremento en las compras de insumos en S/ 708.55.

VENTAS					Variación en el tipo de cambio	
ENERO					1%	
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china mediana (Tapa trapez)	4	270.00	1,080.00	3.389	3,659.63	
Base fija	4	180.00	720.00	3.389	2,439.76	
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	1,380.00	1,380.00	3.389	4,676.20	
Parrilla dual (Parrilla a gas con tapa	1	1,130.00	1,130.00	3.389	3,829.06	
Parrilla Std grande (Parrilla con caja	1	1,550.00	1,550.00	3.389	5,252.25	
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas c	2	960.00	1,920.00	3.378	6,486.62	
Parrilla Std pequeña (Parrilla dual (g	1	810.00	810.00	3.376	2,734.91	
Varios (3 bases fijas)	1	550.00	550.00	3.378	1,858.15	
			9,140.00		30,936.58	30,630.34 306.24
FEBRERO						
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china mediana (Tapa trapez)	9	270.00	2,430.00	3.392	8,241.54	
Caja china grande (base + fondo par	4	350.00	1,400.00	3.392	4,748.21	
Caja china pequeña (Base fija)	6	180.00	1,080.00	3.392	3,662.91	
Parrilla Std mediana (Parrilla STD co	2	895.00	1,790.00	3.392	6,070.93	
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas c	1	970.00	970.00	3.392	3,289.83	
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	740.00	740.00	3.392	2,509.77	
Parrilla + caja china	1	989.00	989.00	3.392	3,354.27	
Tapa plana (Parrilla doble sistema)	1	700.00	700.00	3.392	2,374.11	
Wok (Parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.392	2,411.41	
			10,810.00		36,662.98	36,301.00 361.98
MARZO						
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.378	4,560.91	
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.389	1,829.82	
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.378	1,182.46	
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.378	9,608.31	
Parrilla doble + wok y hornilla (parril	1	1,740.00	1,740.00	3.378	5,878.50	
Parrilla + tapa trapez (parrilla std co	1	1,153.00	1,153.00	3.378	3,895.35	
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.389	2,022.96	
			8,574.00		28,978.31	28,691.32 286.99
ABRIL						
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china pequeña (Base fija)	3	183.00	549.00	3.396	1,864.20	
Caja china mediana (Tapa trapez)	1	285.00	285.00	3.396	967.75	
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.396	2,397.31	
Caja china de acero inox con parrilla	1	1,093.00	1,093.00	3.396	3,711.41	
Caja china de acero inox y parrilla (F	2	1,029.00	2,058.00	3.396	6,988.19	
Parrilla uruguaya (Parrilla STD con te	1	882.00	882.00	3.396	2,994.94	
Parrilla con caja china con tapa (Par	1	1,298.00	1,298.00	3.396	4,407.51	
Parrilla std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.399	4,832.88	
Parrilla Std con tapa (Parrilla a gas c	1	1,096.00	1,096.00	3.399	3,724.92	
			9,389.00		31,889.11	31,573.00 316.11
MAYO						
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.363	4,923.87	
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.363	7,668.32	
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.363	1,187.24	
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.361	1,714.25	
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.363	4,782.61	
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.363	2,727.64	
			6,840.00		23,003.94	22,776.00 227.94
JUNIO						
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/	
Caja china pequeña (Base fija)	11	183.00	2,013.00	3.346	6,735.76	
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.346	7,629.18	
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.346	2,362.37	
(04) Silla de madera con base de ace	3	139.00	417.00	3.346	1,395.34	
Parrilla con caja china (Parrilla con c	2	1,274.00	2,548.00	3.345	8,523.37	
Parrilla Std (Parrilla dual)	2	811.00	1,622.00	3.346	5,427.42	
Parrilla con caja china y tapa trapez	1	1,421.00	1,421.00	3.346	4,754.85	
Parrilla doble sistema con tapa (Pari	1	1,274.00	1,274.00	3.346	4,262.97	
			12,281.00		41,091.25	40,683.82 407.43

JULIO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	4	183.00	732.00	3.358	2,458.24
Caja china mediana (Tapa trapez)	6	285.00	1,710.00	3.358	5,742.61
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.356	1,184.75
Parrilla con caja china + tapa (Parrill	2	1,421.00	2,842.00	3.358	9,544.15
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.358	4,775.43
Parrilla con caja china y base (Parrill	1	1,553.00	1,553.00	3.358	5,215.36
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	989.00	989.00	3.358	3,321.31
			9,601.00		32,241.85

31,922.00 319.85

AGOSTO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	1	183.00	183.00	3.399	621.95
Caja china mediana (Tapa trapez)	2	285.00	570.00	3.399	1,937.23
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.399	2,399.45
Caja china full (Parrilla con caja chin	3	989.00	2,967.00	3.399	10,083.79
Mesas y repisas (Parrilla con caja ch	1	1,121.00	1,121.00	3.399	3,809.89
Freidor de acero inox (Base plegable	2	132.00	264.00	3.399	897.24
Parrilla full (Parrilla full + base fija)	2	1,276.00	2,552.00	3.399	8,673.35
Parrilla Std con tapa (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.399	2,756.31
Parrilla gas dual (Parrilla a gas con t:	1	1,096.00	1,096.00	3.399	3,724.92
Parrilla Std (parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.397	2,415.00
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	989.00	989.00	3.399	3,361.26
			11,970.00		40,680.40

40,278.00 402.40

SETIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.363	4,923.87
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.363	7,668.32
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.361	1,186.53
Wok (Fonde parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.363	1,715.28
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.363	4,782.61
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.363	2,727.64
			6,840.00		23,004.26

22,776.00 228.26

OCTUBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.378	4,560.91
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.389	1,829.82
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.378	1,182.46
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.378	9,608.31
Parrilla doble + wok y hornilla (parril	1	1,740.00	1,740.00	3.378	5,878.50
Parrilla + tapa trapez (parrilla std co	1	1,153.00	1,153.00	3.378	3,895.35
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.389	2,022.96
			8,574.00		28,978.31

28,691.32 286.99

DICIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.376	4,558.18
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.378	1,824.36
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.376	1,181.75
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.376	9,602.57
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.378	2,016.93
			5,681.00		19,183.80

18,994.42 189.38

336,650.79**333,317.22 3,333.57**

COMPRAS

Variación en el tipo de cambio

1%

ENERO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	4	33.41	117.60	3.389	3.355	2,031.03
Base fija	4	67.82	29.40	3.389	3.355	1,313.82
Parrilla con caja china (Parrilla a gas)	1	295.04	441.00	3.389	3.355	2,479.30
Parrilla dual (Parrilla a gas con base fija)	1	183.14	444.55	3.389	3.355	2,112.05
Parrilla Std grande (Parrilla con base fija)	1	325.63	488.04	3.389	3.355	2,740.77
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas)	2	183.14	344.55	3.378	3.345	3,542.50
Parrilla Std pequeña (Parrilla dual)	1	149.73	326.95	3.376	3.343	1,598.55
Varios (3 bases fijas)	1	203.47	88.20	3.378	3.345	982.43
		1,441.37	2,280.29			16,800.46

16,735.84 64.62

FEBRERO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	9	33.41	117.60	3.392	3.358	4,573.91
Caja china grande (base + fondo)	4	99.33	88.20	3.392	3.358	2,532.30
Caja china pequeña (Base fija)	6	67.82	29.40	3.392	3.358	1,972.49
Parrilla Std mediana (Parrilla STD)	2	164.34	294.00	3.392	3.358	3,089.27
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas)	1	183.14	344.55	3.392	3.358	1,778.13
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.392	3.358	1,269.92
Parrilla + caja china	1	220.83	294.00	3.392	3.358	1,736.22
Tapa plana (Parrilla doble sistema)	1	156.51	205.80	3.392	3.358	1,221.89
Wok (Parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.392	3.358	1,269.92
		1,224.85	1,827.45			19,444.06

19,367.04 77.02

MARZO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	5	33.41	117.60	3.378	3.345	2,531.23
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.389	3.355	985.37
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.378	3.345	630.62
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.378	3.345	5,060.02
Parrilla doble + wok y hornilla (Parrilla a gas)	1	344.66	567.99	3.378	3.345	3,064.35
Parrilla + tapa trapezoidal (parrilla a gas)	1	234.89	367.50	3.378	3.345	2,022.84
Puerta para horno y ducto (para parrilla)	1	130.93	176.40	3.389	3.355	1,035.50
		1,060.78	1,574.04			15,329.91

15,270.36 59.55

ABRIL

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.396	3.362	987.42
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	1	33.41	117.60	3.396	3.362	508.82
Caja china grande (base + fondo)	2	99.33	88.20	3.396	3.362	1,267.66
Caja china de acero inox con parrilla	1	246.41	323.40	3.396	3.362	1,923.98
Caja china de acero inox y parrilla	2	194.93	341.04	3.396	3.362	3,616.98
Parrilla uruguaya (Parrilla STD con tapa)	1	164.34	294.00	3.396	3.362	1,546.47
Parrilla con caja china con tapa	1	282.09	396.90	3.396	3.362	2,292.24
Parrilla std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.399	3.365	2,545.14
Parrilla Std con tapa (Parrilla a gas)	1	183.14	444.55	3.399	3.365	2,118.34
		1,421.21	2,262.04			16,807.05

16,739.76 67.28

MAYO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	8	67.82	29.40	3.363	3.330	2,608.06
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	8	33.41	117.60	3.363	3.330	4,031.80
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.363	3.330	627.80
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	31.51	58.80	3.361	3.328	904.82
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.363	3.330	2,518.66
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	149.73	326.95	3.363	3.330	1,592.33
		531.54	847.90			12,283.47

12,235.09 48.38

JUNIO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	11	67.82	29.40	3.346	3.313	3,567.78
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	8	33.41	117.60	3.346	3.313	4,011.22
Caja china grande (base + fondo)	2	99.33	88.20	3.346	3.313	1,249.18
(04) Silla de madera con base de metal	3	29.75	44.10	3.346	3.313	736.91
Parrilla con caja china (Parrilla a gas)	2	254.24	411.60	3.345	3.312	4,427.37
Parrilla Std (Parrilla dual)	2	149.73	326.95	3.346	3.313	3,168.41
Parrilla con caja china y tapa trapezoidal	1	284.83	458.64	3.346	3.313	2,472.55
Parrilla doble sistema con tapa	1	254.24	411.60	3.346	3.313	2,214.35
		1,173.35	1,888.09			21,847.77

21,760.04 87.73

JULIO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	4	67.82	29.40	3.358	3.325	1,302.07
Caja china mediana (Tapa trap	6	33.41	117.60	3.358	3.325	3,019.31
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.356	3.323	626.48
Parrilla con caja china + tapa (F	2	284.83	458.64	3.358	3.325	4,963.01
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.358	3.325	2,514.88
Parrilla con caja china y base (F	1	325.63	488.04	3.358	3.325	2,716.27
Parrilla con caja china (Parrilla	1	220.83	294.00	3.358	3.325	1,719.16
		1,181.58	1,702.83			16,861.18

16,795.12 66.05

AGOSTO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	1	67.82	29.40	3.399	3.365	329.43
Caja china mediana (Tapa trap	2	33.41	117.60	3.399	3.365	1,018.54
Caja china grande (base + fond	2	99.33	88.20	3.399	3.365	1,268.79
Caja china full (Parrilla con caja	3	220.83	294.00	3.399	3.365	5,219.51
Mesas y repisas (Parrilla con ca	1	261.63	323.40	3.399	3.365	1,977.42
Freidor de acero inox (Base ple	2	40.80	29.40	3.399	3.365	475.17
Parrilla full (Parrilla full + base f	2	314.23	352.80	3.399	3.365	4,510.26
Parrilla Std con tapa (Parrilla du	1	149.73	326.95	3.399	3.365	1,609.07
Parrilla gas dual (Parrilla a gas c	1	183.14	444.55	3.399	3.365	2,118.34
Parrilla Std (parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.397	3.363	1,271.81
Parrilla con caja china (Parrilla	1	220.83	294.00	3.399	3.365	1,739.84
		1,741.48	2,527.25			21,538.19

21,448.32 89.87

SETIEMBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	67.82	29.40	3.363	3.330	2,608.06
Caja china mediana (Tapa trap	8	33.41	117.60	3.363	3.330	4,031.80
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.363	3.330	627.80
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	31.51	58.80	3.361	3.328	904.82
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.363	3.330	2,518.66
Parrilla a gas dual (Parrilla dual	1	149.73	326.95	3.363	3.330	1,592.33
		531.54	847.90			12,283.47

12,235.09 48.38

OCTUBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china mediana (Tapa trap	5	33.41	117.60	3.378	3.345	2,531.23
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.389	3.355	985.37
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.378	3.345	630.62
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.378	3.345	5,060.02
Parrilla doble + wok y hornilla (	1	344.66	567.99	3.378	3.345	3,064.35
Parrilla + tapa trapez (parrilla si	1	234.89	367.50	3.378	3.345	2,022.84
Puerta para horno y ducto (par	1	130.93	176.40	3.389	3.355	1,035.50
		1,060.78	1,574.04			15,329.91

15,270.36 59.55

DICIEMBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china mediana (Tapa trap	5	33.41	117.60	3.376	3.343	2,529.71
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.378	3.345	982.43
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.376	3.343	630.25
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.376	3.343	5,056.99
Puerta para horno y ducto (par	1	130.93	176.40	3.378	3.345	1,032.41
		481.23	638.55			10,231.79

10,191.68 40.11

178,757.26**178,048.72 708.55**

Para un incremento en el tipo de cambio del 0.5% tenemos un incremento en las ventas de S/ 1,666.98 y un incremento en las compras de insumos en S/ 354.27.

VENTAS					Variación en el tipo de cambio		0.50%
ENERO							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china mediana (Tapa trapez)	4	270.00	1,080.00	3.372	3,641.52		
Base fija	4	180.00	720.00	3.372	2,427.68		
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	1,380.00	1,380.00	3.372	4,653.05		
Parrilla dual (Parrilla a gas con tapa	1	1,130.00	1,130.00	3.372	3,810.11		
Parrilla Std grande (Parrilla con caja	1	1,550.00	1,550.00	3.372	5,226.25		
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas c	2	960.00	1,920.00	3.362	6,454.51		
Parrilla Std pequeña (Parrilla dual (g	1	810.00	810.00	3.360	2,721.37		
Varios (3 bases fijas)	1	550.00	550.00	3.362	1,848.95		
			9,140.00		30,783.43	30,630.34 153.09	
FEBRERO							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china mediana (Tapa trapez)	9	270.00	2,430.00	3.375	8,200.74		
Caja china grande (base + fondo par	4	350.00	1,400.00	3.375	4,724.71		
Caja china pequeña (Base fija)	6	180.00	1,080.00	3.375	3,644.77		
Parrilla Std mediana (Parrilla STD co	2	895.00	1,790.00	3.375	6,040.87		
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas c	1	970.00	970.00	3.375	3,273.55		
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	740.00	740.00	3.375	2,497.34		
Parrilla + caja china	1	989.00	989.00	3.375	3,337.67		
Tapa plana (Parrilla doble sistema)	1	700.00	700.00	3.375	2,362.35		
Wok (Parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.375	2,399.48		
			10,810.00		36,481.48	36,301.00 180.48	
MARZO							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.362	4,538.33		
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.372	1,820.76		
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.362	1,176.60		
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.362	9,560.75		
Parrilla doble + wok y hornilla (parri	1	1,740.00	1,740.00	3.362	5,849.40		
Parrilla + tapa trapez (parrilla std co	1	1,153.00	1,153.00	3.362	3,876.07		
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.372	2,012.95		
			8,574.00		28,834.86	28,691.32 143.54	
ABRIL							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china pequeña (Base fija)	3	183.00	549.00	3.379	1,854.97		
Caja china mediana (Tapa trapez)	1	285.00	285.00	3.379	962.96		
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.379	2,385.44		
Caja china de acero inox con parrill	1	1,093.00	1,093.00	3.379	3,693.04		
Caja china de acero inox y parrilla (f	2	1,029.00	2,058.00	3.379	6,953.59		
Parrilla uruguaya (Parrilla STD con t	1	882.00	882.00	3.379	2,980.11		
Parrilla con caja china con tapa (Par	1	1,298.00	1,298.00	3.379	4,385.70		
Parrilla std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.382	4,808.96		
Parrilla Std con tapa (Parrilla a gas c	1	1,096.00	1,096.00	3.382	3,706.48		
			9,389.00		31,731.24	31,573.00 158.24	
MAYO							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.347	4,899.50		
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.347	7,630.36		
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.347	1,181.37		
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.345	1,705.77		
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.347	4,758.94		
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.347	2,714.13		
			6,840.00		22,890.06	22,776.00 114.06	
JUNIO							
Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total S/		
Caja china pequeña (Base fija)	11	183.00	2,013.00	3.330	6,702.41		
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.330	7,591.41		
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.330	2,350.67		
(04) Silla de madera con base de ace	3	139.00	417.00	3.330	1,388.43		
Parrilla con caja china (Parrilla con c	2	1,274.00	2,548.00	3.329	8,481.17		
Parrilla Std (Parrilla dual)	2	811.00	1,622.00	3.330	5,400.55		
Parrilla con caja china y tapa trapez	1	1,421.00	1,421.00	3.330	4,731.31		
Parrilla doble sistema con tapa (Parr	1	1,274.00	1,274.00	3.330	4,241.87		
			12,281.00		40,887.83	40,683.82 204.01	

JULIO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	4	183.00	732.00	3.342	2,446.07
Caja china mediana (Tapa trapez)	6	285.00	1,710.00	3.342	5,714.18
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.340	1,178.88
Parrilla con caja china + tapa (Parrill	2	1,421.00	2,842.00	3.342	9,496.90
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.342	4,751.79
Parrilla con caja china y base (Parrill	1	1,553.00	1,553.00	3.342	5,189.54
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	989.00	989.00	3.342	3,304.87
			9,601.00		32,082.23

31,922.00 160.23

AGOSTO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	1	183.00	183.00	3.382	618.87
Caja china mediana (Tapa trapez)	2	285.00	570.00	3.382	1,927.64
Caja china grande (base + fondo par	2	353.00	706.00	3.382	2,387.57
Caja china full (Parrilla con caja chin	3	989.00	2,967.00	3.382	10,033.87
Mesas y repisas (Parrilla con caja ch	1	1,121.00	1,121.00	3.382	3,791.03
Freidor de acero inox (Base plegable	2	132.00	264.00	3.382	892.80
Parrilla full (Parrilla full + base fija)	2	1,276.00	2,552.00	3.382	8,630.42
Parrilla Std con tapa (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.382	2,742.66
Parrilla gas dual (Parrilla a gas con t	1	1,096.00	1,096.00	3.382	3,706.48
Parrilla Std (parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.380	2,403.05
Parrilla con caja china (Parrilla con c	1	989.00	989.00	3.382	3,344.62
			11,970.00		40,479.02

40,278.00 201.02

SETIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.347	4,899.50
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.347	7,630.36
Caja china grande (base + fondo par	1	353.00	353.00	3.345	1,180.66
Wok (Fonde parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.347	1,706.79
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.347	4,758.94
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.347	2,714.13
			6,840.00		22,890.38

22,776.00 114.38

OCTUBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.362	4,538.33
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.372	1,820.76
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.362	1,176.60
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.362	9,560.75
Parrilla doble + wok y hornilla (parril	1	1,740.00	1,740.00	3.362	5,849.40
Parrilla + tapa trapez (parrilla std co	1	1,153.00	1,153.00	3.362	3,876.07
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.372	2,012.95
			8,574.00		28,834.86

28,691.32 143.54

DICIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.360	4,535.62
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.362	1,815.33
Caja china grande (base + fondo par	1	350.00	350.00	3.360	1,175.90
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.360	9,555.03
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.362	2,006.95
			5,681.00		19,088.83

18,994.42 94.41

334,984.20 333,317.22 1,666.98

COMPRAS

Variación en el tipo de cambio

0.50%

ENERO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china mediana (Tapa trap	4	33.41	117.60	3.372	3.355	2,028.79
Base fija	4	67.82	29.40	3.372	3.355	1,309.27
Parrilla con caja china (Parrilla	1	295.04	441.00	3.372	3.355	2,474.36
Parrilla dual (Parrilla a gas con t	1	183.14	444.55	3.372	3.355	2,108.97
Parrilla Std grande (Parrilla con	1	325.63	488.04	3.372	3.355	2,735.31
Parrilla Std mediana (Parrilla a	2	183.14	344.55	3.362	3.345	3,536.37
Parrilla Std pequeña (Parrilla du	1	149.73	326.95	3.360	3.343	1,596.05
Varios (3 bases fijas)	1	203.47	88.20	3.362	3.345	979.03
		1,441.37	2,280.29			16,768.15

16,735.84 32.31

FEBRERO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china mediana (Tapa trap	9	33.41	117.60	3.375	3.358	4,568.86
Caja china grande (base + fond	4	99.33	88.20	3.375	3.358	2,525.63
Caja china pequeña (Base fija)	6	67.82	29.40	3.375	3.358	1,965.66
Parrilla Std mediana (Parrilla ST	2	164.34	294.00	3.375	3.358	3,083.75
Parrilla Std mediana (Parrilla a	1	183.14	344.55	3.375	3.358	1,775.06
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.375	3.358	1,267.41
Parrilla + caja china	1	220.83	294.00	3.375	3.358	1,732.51
Tapa plana (Parrilla doble siste	1	156.51	205.80	3.375	3.358	1,219.26
Wok (Parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.375	3.358	1,267.41
		1,224.85	1,827.45			19,405.55

19,367.04 38.51

MARZO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china mediana (Tapa trap	5	33.41	117.60	3.362	3.345	2,528.43
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.372	3.355	981.95
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.362	3.345	628.96
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.362	3.345	5,050.00
Parrilla doble + wok y hornilla (	1	344.66	567.99	3.362	3.345	3,058.58
Parrilla + tapa trapez (parrilla s	1	234.89	367.50	3.362	3.345	2,018.91
Puerta para horno y ducto (par	1	130.93	176.40	3.372	3.355	1,033.30
		1,060.78	1,574.04			15,300.14

15,270.36 29.77

ABRIL

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.379	3.362	984.00
Caja china mediana (Tapa trap	1	33.41	117.60	3.379	3.362	508.26
Caja china grande (base + fond	2	99.33	88.20	3.379	3.362	1,264.32
Caja china de acero inox con pi	1	246.41	323.40	3.379	3.362	1,919.84
Caja china de acero inox y parr	2	194.93	341.04	3.379	3.362	3,610.42
Parrilla uruguaya (Parrilla STD c	1	164.34	294.00	3.379	3.362	1,543.71
Parrilla con caja china con tapa	1	282.09	396.90	3.379	3.362	2,287.50
Parrilla std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.382	3.365	2,540.10
Parrilla Std con tapa (Parrilla a	1	183.14	444.55	3.382	3.365	2,115.26
		1,421.21	2,262.04			16,773.41

16,739.76 33.64

MAYO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	67.82	29.40	3.347	3.330	2,599.03
Caja china mediana (Tapa trap	8	33.41	117.60	3.347	3.330	4,027.35
Caja china grande (base + fond	1	99.33	88.20	3.347	3.330	626.14
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	31.51	58.80	3.345	3.328	903.25
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.347	3.330	2,513.68
Parrilla a gas dual (Parrilla dual	1	149.73	326.95	3.347	3.330	1,589.84
		531.54	847.90			12,259.28

12,235.09 24.19

JUNIO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	11	67.82	29.40	3.330	3.313	3,555.42
Caja china mediana (Tapa trap	8	33.41	117.60	3.330	3.313	4,006.79
Caja china grande (base + fond	2	99.33	88.20	3.330	3.313	1,245.89
(04) Silla de madera con base d	3	29.75	44.10	3.330	3.313	735.43
Parrilla con caja china (Parrilla	2	254.24	411.60	3.329	3.312	4,418.95
Parrilla Std (Parrilla dual)	2	149.73	326.95	3.330	3.313	3,163.45
Parrilla con caja china y tapa tr	1	284.83	458.64	3.330	3.313	2,467.83
Parrilla doble sistema con tapa	1	254.24	411.60	3.330	3.313	2,210.14
		1,173.35	1,888.09			21,803.90

21,760.04 43.87

JULIO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	4	67.82	29.40	3.342	3.325	1,297.56
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	6	33.41	117.60	3.342	3.325	3,015.98
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.340	3.323	624.83
Parrilla con caja china + tapa (Fondo)	2	284.83	458.64	3.342	3.325	4,953.54
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.342	3.325	2,509.90
Parrilla con caja china y base (Fondo)	1	325.63	488.04	3.342	3.325	2,710.85
Parrilla con caja china (Parrilla dual)	1	220.83	294.00	3.342	3.325	1,715.49
		1,181.58	1,702.83			16,828.15

16,795.12 33.03

AGOSTO

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	1	67.82	29.40	3.382	3.365	328.29
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	2	33.41	117.60	3.382	3.365	1,017.42
Caja china grande (base + fondo)	2	99.33	88.20	3.382	3.365	1,265.45
Caja china full (Parrilla con caja)	3	220.83	294.00	3.382	3.365	5,208.37
Mesas y repisas (Parrilla con caja)	1	261.63	323.40	3.382	3.365	1,973.02
Freidor de acero inox (Base plana)	2	40.80	29.40	3.382	3.365	473.80
Parrilla full (Parrilla full + base fija)	2	314.23	352.80	3.382	3.365	4,499.69
Parrilla Std con tapa (Parrilla dual)	1	149.73	326.95	3.382	3.365	1,606.55
Parrilla gas dual (Parrilla a gas con tapa)	1	183.14	444.55	3.382	3.365	2,115.26
Parrilla Std (parrilla a gas)	1	149.73	226.95	3.380	3.363	1,269.29
Parrilla con caja china (Parrilla dual)	1	220.83	294.00	3.382	3.365	1,736.12
		1,741.48	2,527.25			21,493.26

21,448.32 44.94

SETIEMBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china pequeña (Base fija)	8	67.82	29.40	3.347	3.330	2,599.03
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	8	33.41	117.60	3.347	3.330	4,027.35
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.347	3.330	626.14
Wok (Fondo parrilla x 3)	3	31.51	58.80	3.345	3.328	903.25
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	149.73	226.95	3.347	3.330	2,513.68
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	149.73	326.95	3.347	3.330	1,589.84
		531.54	847.90			12,259.28

12,235.09 24.19

OCTUBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	5	33.41	117.60	3.362	3.343	2,528.43
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.372	3.355	981.95
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.362	3.345	628.96
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.362	3.345	5,050.00
Parrilla doble + wok y hornilla (Parrilla)	1	344.66	567.99	3.362	3.345	3,058.58
Parrilla + tapa trapez (parrilla std)	1	234.89	367.50	3.362	3.345	2,018.91
Puerta para horno y ducto (para parrilla)	1	130.93	176.40	3.372	3.355	1,033.30
		1,060.78	1,574.04			15,300.14

15,270.36 29.77

DICIEMBRE

Producto	Cantidad	Costo M.P. \$	Costo M.O. y GRAL \$	TC 1	TC 2	Costo Total S/
Caja china mediana (Tapa trapezoidal)	5	33.41	117.60	3.360	3.343	2,526.92
Caja china pequeña (Base fija)	3	67.82	29.40	3.362	3.345	979.03
Caja china grande (base + fondo)	1	99.33	88.20	3.360	3.343	628.59
Parrilla std (parrilla a gas)	4	149.73	226.95	3.360	3.343	5,046.98
Puerta para horno y ducto (para parrilla)	1	130.93	176.40	3.362	3.345	1,030.22
		481.23	638.55			10,211.73

10,191.68 20.06

178,402.99 178,048.72 354.27

Anexo N° 18 – Proyección de ingresos de productos comercializados actualmente por SF Hermanos E.I.R.L.

Muebles Hogar

	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ
Enero	5,301.33	3	15,903.99	5,301.33	5	26,506.65	5,301.33	6	31,807.98	5,301.33	6	31,807.98
Enero	3,043.28	7	21,302.96	3,543.28	7	24,802.96	3,543.28	7	24,802.96	3,543.28	7	24,802.96
Enero	3,524.87	8	28,198.96	3,524.87	8	28,198.96	3,524.87	8	28,198.96	3,524.87	8	28,198.96
Febrero	2,875.25	4	11,501.00	2,875.25	4	11,501.00	3,196.00	4	12,784.00	3,196.00	6	19,176.00
Febrero	3,047.00	5	15,235.00	3,547.00	5	17,735.00	3,547.00	5	17,735.00	3,547.00	5	17,735.00
Febrero	3,073.33	6	18,439.98	3,573.33	6	21,439.98	3,573.33	6	21,439.98	3,573.33	6	21,439.98
Marzo	5,402.50	2	10,805.00	5,402.50	4	21,610.00	5,402.50	6	32,415.00	5,402.50	6	32,415.00
Marzo	3,230.40	5	16,152.00	3,230.40	5	16,152.00	3,230.40	5	16,152.00	3,230.40	5	16,152.00
Abril	3,485.00	4	13,940.00	3,485.00	4	13,940.00	3,485.00	4	13,940.00	3,485.00	5	17,425.00
Abril	3,450.00	5	17,250.00	3,450.00	5	17,250.00	3,450.00	5	17,250.00	3,890.00	5	19,450.00
Mayo	3,292.60	5	16,463.00	3,292.60	5	16,463.00	3,292.60	5	16,463.00	3,292.60	5	16,463.00
Mayo	2,662.37	8	21,298.96	2,662.37	8	21,298.96	2,662.37	8	21,298.96	3,262.37	8	26,098.96
Mayo	3,313.22	9	29,818.98	3,313.22	9	29,818.98	3,313.22	9	29,818.98	3,313.22	10	33,132.20
Junio	3,128.50	4	12,514.00	3,128.50	6	18,771.00	3,128.50	6	18,771.00	3,128.50	6	18,771.00
Junio	3,530.60	5	17,653.00	3,530.60	5	17,653.00	3,530.60	7	24,714.20	3,530.60	7	24,714.20
Junio	3,182.22	9	28,639.98	3,182.22	9	28,639.98	3,182.22	9	28,639.98	3,182.22	9	28,639.98
Julio	3,254.00	6	19,524.00	3,254.00	6	19,524.00	3,254.00	6	19,524.00	3,254.00	8	26,032.00
Julio	3,873.67	6	23,242.02	3,873.67	6	23,242.02	3,873.67	6	23,242.02	3,873.67	6	23,242.02
Julio	3,384.42	7	23,690.94	3,384.42	7	23,690.94	3,384.42	7	23,690.94	4,084.42	7	28,590.94
Julio	4,547.33	6	27,283.98	4,547.33	6	27,283.98	4,547.33	9	40,925.97	4,547.33	9	40,925.97
Agosto	3,527.80	5	17,639.00	3,527.80	5	17,639.00	3,527.80	5	17,639.00	3,527.80	7	24,694.60
Agosto	3,012.33	6	18,073.98	3,012.33	6	18,073.98	3,012.33	6	18,073.98	3,012.33	6	18,073.98
Agosto	3,736.00	6	22,416.00	3,736.00	6	22,416.00	3,736.00	6	22,416.00	3,736.00	7	26,152.00
Agosto	3,672.62	8	29,380.96	3,672.62	8	29,380.96	3,672.62	8	29,380.96	3,672.62	8	29,380.96
Setiembre	2,547.50	4	10,190.00	2,547.50	6	15,285.00	2,547.50	8	20,380.00	2,547.50	8	20,380.00
Setiembre	3,201.17	6	19,207.02	3,201.17	6	19,207.02	3,201.17	8	25,609.36	3,701.17	8	29,609.36
Octubre	3,437.00	3	10,311.00	3,437.00	6	20,622.00	3,437.00	6	20,622.00	3,437.00	6	20,622.00
Octubre	4,155.80	5	20,779.00	4,655.80	5	23,279.00	4,655.80	5	23,279.00	4,655.80	7	32,590.60
Noviembre	4,044.50	6	24,267.00	4,544.50	6	27,267.00	4,544.50	6	27,267.00	4,544.50	6	27,267.00
Noviembre	3,213.83	6	19,282.98	3,213.83	6	19,282.98	3,213.83	6	19,282.98	3,213.83	6	19,282.98
Noviembre	5,980.80	5	29,904.00	5,980.80	5	29,904.00	5,980.80	7	41,865.60	6,140.80	7	42,985.60
Diciembre	3,114.71	7	21,802.97	3,109.80	7	21,768.60	3,109.80	7	21,768.60	3,109.80	7	21,768.60
Diciembre	4,451.66	6	26,709.96	4,451.66	6	26,709.96	4,451.66	6	26,709.96	5,003.46	6	30,020.76
Diciembre	4,488.50	6	26,931.00	4,488.50	6	26,931.00	4,488.50	6	26,931.00	4,488.50	6	26,931.00
Diciembre	4,067.00	7	28,469.00	4,500.00	7	31,500.00	4,500.00	7	31,500.00	4,500.00	8	36,000.00
	714,221.62			774,788.91			836,340.37			900,972.59		

Muebles Oficina

	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ
Enero	1,164.00	2	2,328.00	1,164.00	2	2,328.00	1,164.00	2	2,328.00	1,164.00	1	1,164.00
Febrero	1,910.00	1	1,910.00	1,910.00	1	1,910.00	1,910.00	1	1,910.00	1,910.00	1	1,910.00
Febrero	1,422.50	2	2,845.00	1,422.50	2	2,845.00	1,422.50	2	2,845.00	1,422.50	2	2,845.00
Marzo	1,287.66	3	3,862.98	1,287.66	3	3,862.98	1,287.66	3	3,862.98	1,287.66	2	2,575.32
Marzo	1,333.00	2	2,666.00	1,333.00	2	2,666.00	1,328.00	1	1,328.00	1,328.00	1	1,328.00
Abril	1,024.00	2	2,048.00	1,024.00	2	2,048.00	1,024.00	2	2,048.00	1,024.00	2	2,048.00
Abril	1,544.33	3	4,632.99	1,544.33	3	4,632.99	1,544.33	2	3,088.66	1,544.33	2	3,088.66
Mayo	1,524.00	3	4,572.00	1,524.00	3	4,572.00	1,524.00	2	3,048.00	1,524.00	2	3,048.00
Mayo	1,727.00	2	3,454.00	1,727.00	2	3,454.00	1,727.00	2	3,454.00	1,727.00	2	3,454.00
Junio	1,234.00	2	2,468.00	1,234.00	2	2,468.00	1,234.00	2	2,468.00	1,234.00	2	2,468.00
Junio	1,652.33	3	4,956.99	1,652.33	2	3,304.66	1,652.33	2	3,304.66	1,652.33	2	3,304.66
Julio	1,577.00	1	1,577.00	1,577.00	1	1,577.00	1,577.00	1	1,577.00	1,577.00	1	1,577.00
Julio	1,265.50	2	2,531.00	1,265.50	1	1,265.50	1,265.50	1	1,265.50	1,376.50	1	1,376.50
Agosto	1,181.00	3	3,543.00	1,181.00	3	3,543.00	1,181.00	2	2,362.00	1,181.00	2	2,362.00
Agosto	2,068.50	2	4,137.00	2,068.50	1	2,068.50	2,068.50	1	2,068.50	2,068.50	1	2,068.50
Setiembre	2,444.50	2	4,889.00	2,444.50	2	4,889.00	2,444.50	2	4,889.00	2,444.50	2	4,889.00
Setiembre	1,485.33	3	4,455.99	1,485.33	2	2,970.66	1,485.33	2	2,970.66	1,485.33	1	1,485.33
Octubre	1,286.66	3	3,859.98	1,286.66	1	1,286.66	1,286.66	1	1,286.66	1,286.66	1	1,286.66
Octubre	2,218.00	1	2,218.00	2,218.00	1	2,218.00	2,218.00	1	2,218.00	2,218.00	1	2,218.00
Noviembre	1,291.00	3	3,873.00	1,291.00	4	5,164.00	1,291.00	4	5,164.00	1,291.00	2	2,582.00
Noviembre	1,025.00	1	1,025.00	1,025.00	1	1,025.00	1,025.00	1	1,025.00	1,025.00	1	1,025.00
Diciembre	1,332.50	2	2,665.00	1,332.50	2	2,665.00	1,332.50	1	1,332.50	1,332.50	1	1,332.50
	70,517.93			62,763.95			55,844.12			49,436.13		

Muebles Comerciales

	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ
Enero	732.00	1	732.00	732.00	1	732.00	732.00	0	0.00	732.00	0	0.00
Enero	1,042.00	2	2,084.00	1,042.00	2	2,084.00	1,042.00	2	2,084.00	1,042.00	2	2,084.00
Enero	1,666.33	3	4,998.99	1,666.33	2	3,332.66	1,666.33	2	3,332.66	1,666.33	1	1,666.33
Febrero	1,208.00	1	1,208.00	1,208.00	1	1,208.00	1,204.00	1	1,204.00	1,204.00	1	1,204.00
Febrero	1,461.00	2	2,922.00	1,461.00	2	2,922.00	1,461.00	2	2,922.00	1,461.00	2	2,922.00
Febrero	2,347.50	2	4,695.00	2,347.50	2	4,695.00	2,347.50	1	2,347.50	2,347.50	1	2,347.50
Marzo	980.00	1	980.00	980.00	1	980.00	980.00	1	980.00	980.00	1	980.00
Marzo	1,016.33	3	3,048.99	1,016.33	3	3,048.99	1,016.33	2	2,032.66	1,016.33	2	2,032.66
Marzo	1,554.33	3	4,662.99	1,554.33	3	4,662.99	1,554.33	2	3,108.66	1,554.33	1	1,554.33
Abril	1,115.50	2	2,231.00	1,115.50	2	2,231.00	1,115.50	2	2,231.00	1,115.50	2	2,231.00
Abril	1,309.66	3	3,928.98	1,309.66	3	3,928.98	1,309.66	3	3,928.98	1,309.66	2	2,619.32
Mayo	1,412.00	1	1,412.00	1,412.00	1	1,412.00	1,412.00	1	1,412.00	1,412.00	1	1,412.00
Mayo	1,148.00	3	3,444.00	1,148.00	3	3,444.00	1,148.00	1	1,148.00	1,148.00	1	1,148.00
Junio	1,120.50	2	2,241.00	1,120.50	2	2,241.00	1,120.50	2	2,241.00	1,120.50	2	2,241.00
Junio	1,316.33	3	3,948.99	1,316.33	2	2,632.66	1,316.33	2	2,632.66	1,316.33	2	2,632.66
Julio	1,445.00	1	1,445.00	1,356.00	1	1,356.00	1,356.00	1	1,356.00	1,356.00	1	1,356.00
Julio	1,023.00	2	2,046.00	1,023.00	2	2,046.00	1,023.00	2	2,046.00	1,042.00	2	2,084.00
Agosto	1,414.00	1	1,414.00	1,414.00	1	1,414.00	1,414.00	1	1,414.00	1,414.00	1	1,414.00
Agosto	2,081.00	2	4,162.00	2,081.00	1	2,081.00	2,081.00	1	2,081.00	2,081.00	1	2,081.00
Setiembre	1,448.00	1	1,448.00	1,448.00	1	1,448.00	1,448.00	1	1,448.00	1,448.00	1	1,448.00
Setiembre	1,347.66	3	4,042.98	1,347.66	2	2,695.32	1,347.66	1	1,347.66	1,347.66	1	1,347.66
Octubre	1,903.00	1	1,903.00	1,903.00	1	1,903.00	1,903.00	1	1,903.00	1,903.00	1	1,903.00
Octubre	1,248.00	3	3,744.00	1,248.00	2	2,496.00	1,248.00	2	2,496.00	1,248.00	1	1,248.00
Noviembre	1,060.00	3	3,180.00	1,060.00	3	3,180.00	1,060.00	2	2,120.00	1,060.00	1	1,060.00
Noviembre	1,107.66	3	3,322.98	1,107.66	2	2,215.32	1,107.66	2	2,215.32	1,107.66	1	1,107.66
Diciembre	1,003.00	2	2,006.00	1,003.00	2	2,006.00	1,003.00	2	2,006.00	1,003.00	1	1,003.00
Diciembre	1,147.66	3	3,442.98	1,147.66	1	1,147.66	1,147.66	1	1,147.66	1,147.66	1	1,147.66
			74,694.88			63,543.58			53,185.76			44,274.78

Carpintería en Obra

	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ
Enero	2,398.66	3	7,195.98	2,398.66	3	7,195.98	2,398.66	3	7,195.98	2,398.66	3	7,195.98
Enero	2,744.50	2	5,489.00	2,744.50	2	5,489.00	2,744.50	3	8,233.50	2,744.50	3	8,233.50
Enero	2,672.50	4	10,690.00	2,672.50	4	10,690.00	2,672.50	4	10,690.00	2,672.50	4	10,690.00
Febrero	3,042.66	3	9,127.98	3,042.66	3	9,127.98	3,042.66	3	9,127.98	3,042.66	3	9,127.98
Febrero	2,513.75	4	10,055.00	2,513.75	4	10,055.00	2,513.75	4	10,055.00	2,513.75	4	10,055.00
Febrero	2,544.50	2	5,089.00	2,544.50	3	7,633.50	2,544.50	3	7,633.50	2,544.50	3	7,633.50
Marzo	2,581.33	3	7,743.99	2,581.33	3	7,743.99	2,581.33	3	7,743.99	2,581.33	3	7,743.99
Marzo	2,794.50	2	5,589.00	2,794.50	3	8,383.50	2,794.50	3	8,383.50	2,794.50	3	8,383.50
Abril	1,832.33	3	5,496.99	1,832.33	3	5,496.99	1,832.33	3	5,496.99	1,832.33	3	5,496.99
Abril	2,221.50	4	8,886.00	2,221.50	4	8,886.00	2,221.50	4	8,886.00	2,221.50	5	11,107.50
Mayo	2,852.66	3	8,557.98	2,852.66	3	8,557.98	2,852.66	3	8,557.98	2,852.66	3	8,557.98
Mayo	3,691.33	3	11,073.99	3,691.33	3	11,073.99	3,691.33	3	11,073.99	3,691.33	4	14,765.32
Mayo	2,492.50	4	9,970.00	2,492.50	4	9,970.00	2,492.50	4	9,970.00	2,492.50	4	9,970.00
Junio	2,769.66	3	8,308.98	2,769.66	3	8,308.98	2,769.66	3	8,308.98	2,769.66	3	8,308.98
Junio	2,200.00	4	8,800.00	2,200.00	4	8,800.00	2,200.00	4	8,800.00	2,200.00	4	8,800.00
Junio	2,102.33	3	6,306.99	2,102.33	3	6,306.99	2,102.33	3	6,306.99	2,102.33	3	6,306.99
Julio	1,676.66	3	5,029.98	1,676.66	3	5,029.98	1,676.66	3	5,029.98	1,773.66	3	5,320.98
Julio	3,030.33	3	9,090.99	3,030.33	3	9,090.99	3,030.33	4	12,121.32	3,030.33	4	12,121.32
Julio	2,616.25	4	10,465.00	2,616.25	4	10,465.00	2,616.25	4	10,465.00	2,616.25	4	10,465.00
Julio	2,043.00	3	6,129.00	2,043.00	4	8,172.00	2,043.00	4	8,172.00	2,043.00	4	8,172.00
Agosto	2,757.25	4	11,029.00	2,757.25	4	11,029.00	2,757.25	4	11,029.00	2,757.25	4	11,029.00
Agosto	1,963.33	3	5,889.99	2,177.33	3	6,531.99	2,177.33	3	6,531.99	2,177.33	3	6,531.99
Agosto	2,765.00	4	11,060.00	2,765.00	4	11,060.00	2,765.00	4	11,060.00	2,765.00	4	11,060.00
Agosto	1,711.00	3	5,133.00	1,711.00	3	5,133.00	1,711.00	3	5,133.00	1,711.00	3	5,133.00
Setiembre	2,131.66	3	6,394.98	2,131.66	3	6,394.98	2,131.66	3	6,394.98	2,131.66	3	6,394.98
Setiembre	2,469.50	4	9,878.00	2,469.50	4	9,878.00	2,469.30	5	12,346.50	2,469.30	5	12,346.50
Octubre	2,264.00	3	6,792.00	2,264.00	3	6,792.00	2,264.00	3	6,792.00	2,264.00	4	9,056.00
Octubre	3,193.00	3	9,579.00	3,193.00	3	9,579.00	3,193.00	3	9,579.00	3,193.00	3	9,579.00
Noviembre	2,549.75	4	10,199.00	2,549.75	4	10,199.00	2,549.75	4	10,199.00	2,549.75	4	10,199.00
Noviembre	2,502.50	4	10,010.00	2,502.50	4	10,010.00	2,502.50	4	10,010.00	2,502.50	4	10,010.00
Noviembre	3,024.00	3	9,072.00	3,024.00	3	9,072.00	3,024.00	3	9,072.00	3,024.00	3	9,072.00
Diciembre	3,316.33	3	9,948.99	3,316.33	3	9,948.99	3,316.33	3	9,948.99	3,316.33	3	9,948.99
Diciembre	2,659.75	4	10,639.00	2,659.75	4	10,639.00	2,659.75	4	10,639.00	2,659.75	4	10,639.00
Diciembre	2,947.50	4	11,790.00	2,947.50	4	11,790.00	2,947.50	4	11,790.00	2,947.50	4	11,790.00
Diciembre	2,767.00	3	8,301.00	2,767.00	3	8,301.00	2,767.00	3	8,301.00	2,767.00	3	8,301.00
	294,811.81			302,835.81			311,079.14			319,546.97		

Servicio de Mantenimiento

	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ	Precio	Cantidad	PxQ
Enero	29,257.50	1	29,257.50	29,257.50	1	29,257.50	29,257.50	1	29,257.50	29,257.50	1	29,257.50
Enero	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Enero	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	11,219.00	1	11,219.00	11,219.00	1	11,219.00
Febrero	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Febrero	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Febrero	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	11,284.00	1	11,284.00	11,284.00	1	11,284.00
Marzo	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Marzo	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Marzo	10,344.00	1	10,344.00	11,294.00	1	11,294.00	11,294.00	1	11,294.00	11,294.00	1	11,294.00
Abril	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Abril	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Abril	10,344.00	1	10,344.00	11,206.00	1	11,206.00	11,206.00	1	11,206.00	11,876.00	1	11,876.00
Mayo	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Mayo	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Mayo	10,344.00	1	10,344.00	11,404.00	1	11,404.00	11,404.00	1	11,404.00	11,404.00	1	11,404.00
Junio	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Junio	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Junio	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	11,374.00	1	11,374.00	11,374.00	1	11,374.00
Julio	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Julio	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Julio	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	11,214.00	1	11,214.00	11,214.00	1	11,214.00
Agosto	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Agosto	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Agosto	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00
Setiembre	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Setiembre	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Setiembre	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00
Octubre	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Octubre	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Octubre	10,344.00	1	10,344.00	11,044.00	1	11,044.00	11,044.00	1	11,044.00	11,523.00	1	11,523.00
Noviembre	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Noviembre	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Noviembre	10,344.00	1	10,344.00	10,344.00	1	10,344.00	11,204.00	1	11,204.00	11,204.00	1	11,204.00
Diciembre	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50	14,628.75	2	29,257.50
Diciembre	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00	16,612.50	2	33,225.00
Diciembre	10,344.00	1	10,344.00	11,324.00	1	11,324.00	11,324.00	1	11,324.00	11,324.00	1	11,324.00
	873,918.00			878,470.00			883,045.00			884,194.00		

Tienda de Acero Inoxidable

ENERO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	4	270.00	1,080.00	3.355	3,623.40
Base fija	4	180.00	720.00	3.355	2,415.60
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	1	1,380.00	1,380.00	3.355	4,629.90
Parrilla dual (Parrilla a gas con tapa)	1	1,130.00	1,130.00	3.355	3,791.15
Parrilla Std mediana (Parrilla con caja)	1	1,550.00	1,550.00	3.355	5,200.25
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas cc	2	960.00	1,920.00	3.345	6,422.40
Parrilla Std pequeña (Parrilla dual (gr	1	810.00	810.00	3.343	2,707.83
Varios (3 bases fijas)	1	550.00	550.00	3.345	1,839.75
			9,340.00		30,630.28

FEBRERO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	9	270.00	2,430.00	3.358	8,159.94
Caja china grande (base + fondo pan	4	350.00	1,400.00	3.358	4,701.20
Caja china pequeña (Base fija)	6	180.00	1,080.00	3.358	3,626.64
Parrilla Std mediana (Parrilla STD cor	2	895.00	1,790.00	3.358	6,010.82
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas cc	1	970.00	970.00	3.358	3,257.26
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	740.00	740.00	3.358	2,484.92
Parrilla + caja china	1	989.00	989.00	3.358	3,321.06
Tapa plana (Parrilla doble sistema)	1	700.00	700.00	3.358	2,350.60
Wok (Parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.358	2,387.54
			10,810.00		36,229.98

MARZO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.345	4,515.75
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.355	1,811.70
Caja china grande (base + fondo pan	1	350.00	350.00	3.345	1,170.75
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.345	9,513.18
Parrilla + wok y hornilla (parrill	1	1,740.00	1,740.00	3.345	5,820.30
Parrilla + tapa trapez (parrilla std cor	1	1,153.00	1,153.00	3.345	3,856.79
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.355	2,002.94
			8,574.00		28,691.40

ABRIL

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	3	183.00	549.00	3.362	1,845.74
Caja china mediana (Tapa trapez)	1	285.00	285.00	3.362	958.17
Caja china grande (base + fondo pan	2	353.00	706.00	3.362	2,373.57
Caja china de acero inox con parrilla	1	1,093.00	1,093.00	3.362	3,674.67
Caja china de acero inox y parrilla (Parrilla	2	1,029.00	2,058.00	3.362	6,919.00
Parrilla unguay (Parrilla STD con ta	1	882.00	882.00	3.362	2,965.28
Parrilla con caja china con tapa (Parr	1	1,298.00	1,298.00	3.362	4,363.88
Parrilla std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.365	4,785.03
Parrilla Std con tapa (Parrilla a gas cc	1	1,096.00	1,096.00	3.365	3,688.04
			9,389.00		31,573.37

MAYO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.33	4,875.12
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.33	7,592.40
Caja china grande (base + fondo pan	1	353.00	353.00	3.33	1,175.49
Wok (fondo parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.328	1,697.28
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.33	4,735.26
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.33	2,700.63
			6,840.00		22,776.18

JUNIO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	11	183.00	2,013.00	3.313	6,669.07
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.313	7,553.64
Caja china grande (base + fondo pan	2	353.00	706.00	3.313	2,338.98
(B) Silla de madera con base de ace	1	1,381.00	1,381.00	3.313	4,562.96
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	2	1,274.00	2,548.00	3.312	8,438.98
Parrilla Std (parrilla dual)	2	811.00	1,622.00	3.313	5,373.69
Parrilla con caja china y tapa trapez	1	1,421.00	1,421.00	3.313	4,707.77
Parrilla doble sistema con tapa (Parr	1	1,274.00	1,274.00	3.313	4,220.76
			12,281.00		40,684.41

JULIO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	4	183.00	732.00	3.325	2,433.90
Caja china mediana (Tapa trapez)	6	285.00	1,710.00	3.325	5,685.75
Caja china grande (base + fondo pan	1	353.00	353.00	3.323	1,173.02
Parrilla con caja china + tapa (Parrill	2	1,421.00	2,842.00	3.325	9,449.65
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.325	4,728.15
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	1	1,553.00	1,553.00	3.325	5,137.73
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	1	989.00	989.00	3.325	3,288.43
			9,601.00		31,922.62

AGOSTO

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	1	183.00	183.00	3.365	615.80
Caja china mediana (Tapa trapez)	2	285.00	570.00	3.365	1,918.05
Caja china grande (base + fondo pan	2	353.00	706.00	3.365	2,375.69
Caja china full (Parrilla con caja chi	3	989.00	2,967.00	3.365	9,983.96
Mesas y repisas (Parrilla con caja chi	1	1,121.00	1,121.00	3.365	3,772.17
Freidor de acero inox (Base plegable	2	132.00	264.00	3.365	888.36
Parrilla full (Parrilla full + base fija)	2	1,276.00	2,552.00	3.365	8,587.48
Parrilla Std con tapa (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.365	2,729.02
Parrilla gas dual (Parrilla a gas con ta	1	1,096.00	1,096.00	3.365	3,688.04
Parrilla Std (parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.363	2,391.09
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	1	989.00	989.00	3.365	3,327.99
			11,970.00		40,496.31

SEPTIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.33	4,875.12
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.33	7,592.40
Caja china grande (base + fondo pan	1	353.00	353.00	3.328	1,174.78
Wok (fondo parrilla x 3)	3	170.00	510.00	3.33	1,698.30
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.33	4,735.26
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.33	2,700.63
			6,840.00		22,776.49

OCTUBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.345	4,515.75
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.355	1,811.70
Caja china grande (base + fondo pan	1	350.00	350.00	3.345	1,170.75
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.345	9,513.18
Parrilla doble + wok y hornilla (parrill	1	1,740.00	1,740.00	3.345	5,820.30
Parrilla + tapa trapez (parrilla std cor	1	1,153.00	1,153.00	3.345	3,856.79
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.355	2,002.94
			8,574.00		28,691.40

DICIEMBRE

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.343	4,513.05
Caja china pequeña (Base fija)	3	180.00	540.00	3.322	1,806.30
Caja china grande (base + fondo pan	1	350.00	350.00	3.343	1,170.05
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.343	9,507.49
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.345	1,996.97
			5,681.00		18,993.86

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	4	270.00	1,080.00	3.355	3,623.40
Base fija	4	180.00	720.00	3.355	2,415.60
Parrilla con caja china (Parrilla con c.	1	1,380.00	1,380.00	3.355	4,629.90
Parrilla dual (Parrilla a gas con tapa)	1	1,130.00	1,130.00	3.355	3,791.15
Parrilla Std mediana (Parrilla con caja)	2	1,550.00	3,100.00	3.355	10,400.50
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas cc	2	960.00	1,920.00	3.355	6,441.60
Parrilla Std pequeña (Parrilla dual (gr	1	810.00	810.00	3.355	2,717.55
Varios (3 bases fijas)	1	550.00	550.00	3.355	1,845.25
			10,690.00		35,864.95

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	9	270.00	2,430.00	3.306	8,033.58
Caja china grande (base + fondo pan	4	350.00	1,400.00	3.306	4,626.40
Caja china pequeña (Base fija)	6	180.00	1,080.00	3.306	3,570.48
Parrilla Std mediana (Parrilla STD cor	2	895.00	1,790.00	3.306	5,917.74
Parrilla Std mediana (Parrilla a gas cc	2	970.00	1,940.00	3.306	6,413.64
Parrilla Std (Parrilla a gas)	1	740.00	740.00	3.306	2,446.44
Parrilla + caja china	1	989.00	989.00	3.306	3,269.63
Tapa plana (Parrilla doble sistema)	1	700.00	700.00	3.306	2,314.20
Wok (Parrilla a gas)	1	711.00	711.00	3.306	2,350.57
			11,780.00		38,944.68

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china mediana (Tapa trapez)	5	270.00	1,350.00	3.321	4,483.35
Caja china pequeña (Base fija)	4	180.00	720.00	3.321	2,393.12
Caja china grande (base + fondo pan	1	350.00	350.00	3.321	1,162.35
Parrilla std (parrilla a gas)	4	711.00	2,844.00	3.321	9,444.92
Parrilla + wok y hornilla (parrill	1	1,740.00	1,740.00	3.321	5,778.54
Parrilla + tapa trapez (parrilla std cor	1	1,153.00	1,153.00	3.321	3,829.11
Puerta para horno y ducto (parrilla s	1	597.00	597.00	3.321	1,982.64
			8,574.00		29,072.03

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	3	183.00	549.00	3.317	1,821.03
Caja china mediana (Tapa trapez)	1	285.00	285.00	3.317	945.35
Caja china grande (base + fondo pan	2	353.00	706.00	3.317	2,341.80
Caja china de acero inox con parrilla	1	1,093.00	1,093.00	3.317	3,625.48
Caja china de acero inox y parrilla (Parrilla	2	1,029.00	2,058.00	3.317	6,826.39
Parrilla unguay (Parrilla STD con ta	1	882.00	882.00	3.317	2,925.59
Parrilla con caja china con tapa (Parr	1	1,298.00	1,298.00	3.317	4,305.47
Parrilla std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.317	4,716.77
Parrilla Std con tapa (Parrilla a gas cc	1	1,096.00	1,096.00	3.317	3,635.43
			9,389.00		31,143.31

Producto	Cantidad	V. Vta Unit.	\$ V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
Caja china pequeña (Base fija)	8	183.00	1,464.00	3.363	4,923.43
Caja china mediana (Tapa trapez)	8	285.00	2,280.00	3.363	7,667.64
Caja china grande (base + fondo pan	1	353.00	353.00	3.363	1,187.14
Wok (fondo parrilla x 3)	4	170.00	680.00	3.363	2,286.84
Parrilla Std (parrilla a gas)	2	711.00	1,422.00	3.363	4,782.19
Parrilla a gas dual (Parrilla dual)	1	811.00	811.00	3.363	2,727.39
			7,010.00		23,574.63

Cantidad	V. Vta Unit. \$	V. Vta Total \$	TC	V. Vta Total \$/
11	183.00	2,013.00	3.29	6,622.77
8	285.00	2,280.00	3.29	7,501.20
2	353.00	706.00	3.29	2,322.74
4	139.00	556.00	3.29	1,829.24
2	1,274.00	2,548.00	3.29	8,382.92
3	811.00	2,433.00	3.29	8,004.57
1	1,421.00	1,421.00	3.29	4,675.09
1	1,274.00	1,274.00	3.29	4,191.46
		13,231.00		43,529.99