ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO DE NEW FASHION PERU S.A.

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios – Executive MBA**

PAOLA ELIZABETH DAVILA CASTAÑEDA

ENRIQUE BERNARDINO LA TORRE RUIZ

YULIANA ROCIO MOLLEDA RODRIGUEZ

RITA MARIA PINTO LA TORRE

Asesor:

Edmundo Gonzales Zavaleta

Lima – Perú

2018

Resumen Ejecutivo

New Fashion Perú S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de joyas de calidad en plata 925, la cual tiene más de 20 años de experiencia en el mercado transformando dicho metal en joyas. New Fashion Perú S.A. cuenta con alrededor de 80 trabajadores, es una de las empresas líderes en la transformación de joyas en lima metropolitana, siendo una de las primeras empresas en implementar tecnología láser en la fabricación de las joyas, permitiéndole así ofrecer joyas de alta calidad y con un fino acabado.

A pesar de contar con ciertos elementos que permiten la gestión de la empresa, hasta la fecha no se ha elaborado un Plan Estratégico que fije la dirección y ruta a largo plazo de la empresa, aun cuando han sometido periódicamente a revisión su visión y misión.

En el análisis externo, se observó que la empresa se ubica dentro de un ambiente favorecido por las expectativas de crecimiento de la economía peruana, así como una inflación controlada y posibilidades de contar con apoyo por parte del estado para el incremento de las exportaciones.

En relación al análisis interno, la evaluación tuvo como resultado que la empresa cuenta con ventajas competitivas relacionadas a contar con maquinaria especializada en la fabricación de joyas y el uso de tecnología láser en la producción de joyas.

Realizado el trabajo de análisis del alcance y planteamiento de objetivos estratégicos, así como la evaluación a través de las diferentes matrices, se seleccionó como estrategia a aplicar la de Desarrollo de Mercado, ya que representa la mejor alternativa en función de las variables y escenarios planteados.

Finalmente, la implantación de la estrategia seleccionada, fue desarrollada a través de la herramienta del Balanced Scorecard, determinándose los indicadores claves a evaluar, meta y responsables.

La Gerencia ha mostrado interés en implementar la estrategia propuesta en el presente plan estratégico, en tal sentido, se espera que los beneficios que se obtengan, derivados de la mencionada implementación, contribuya en el crecimiento de la empresa y sus colaboradores y esto redunde en la satisfacción de los clientes, los cuales recibirán mejores prestaciones. Finalmente, también debe beneficiar a los accionistas los cuales tienen expectativas en relación al retorno de su inversión.

Introducción

El presente trabajo se basa en la elaboración del plan estratégico de la empresa New Fashion Perú S.A. del año 2016 al 2020, el cual se ha desarrollado usando el modelo propuesto por Fred R. David, dicho plan estratégico va permitir a la empresa proyectarse a mediano y largo plazo, en el cual va establecer una visión de futuro para que así oriente sus actividades y a la vez señale los mejores caminos para llegar a sus objetivos.

La planeación estratégica a desarrollar va a ser totalmente útil para la organización ya que si se aplica de manera apropiada va permitir reducir los riesgos y maximizar las fortalezas.

La estructura del planeamiento estratégico el cual se ha desarrollado es de la siguiente manera: En el capítulo uno se habla de los antecedentes de la empresa, los alcances y limitaciones de la investigación; capítulo dos, la descripción del negocio, la estructura organizacional de la empresa, la situación de mercado y financiera actual de la empresa; Capítulo tres, la formulación de visión, misión y valores propuestos por la empresa. Estos primeros capítulos constituyen un análisis y diagnóstico de la empresa, el mismo que será de base para poder tener una visión clara de lo que realmente es la empresa.

El capítulo cuatro está compuesto por un análisis externo, en el que se van a identificar las oportunidades y amenazas ya que consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, así como también el análisis interno en el cual se identifican las fortalezas y debilidades.

La esencia de dicho trabajo se muestra en los siguientes capítulos (del Cinco al Diez) en el cual se va mostrar el proceso de aplicación de un modelo conceptual de planeación estratégica, modelo por el cual se debe constituir el marco que va desarrollar la empresa para lograr los objetivos planteados.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones que cierran el ciclo del presente trabajo.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	4
Tabla de Contenidos.....	6
Lista de Tablas.....	9
Lista de Figuras.....	11
Lista de Anexos.....	12
Capítulo I. Generalidades	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	16
1.3. Justificación del proyecto.....	16
1.4. Objetivos generales y específicos	17
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	17
Capítulo II. La Empresa.....	19
2.1. Antecedentes de la empresa	19
2.2. Descripción del negocio.....	20
2.3. Ciclo de vida de la empresa	22
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	23
2.5. Gerencia General.....	24
2.5.1. Área de Administración.	24
2.5.2. Área de Ventas.....	25
2.5.3. Área de Producción.....	25
2.5.4. Área de Finanzas.....	26
2.6. Situación de mercado y financiera actual de la empresa.....	27
2.6.1. Análisis de Estados Financieros.....	27
2.6.2. Balance General.	28
2.6.3. Análisis de Ratios.	31
2.6.4. Análisis de Ventas.....	31
2.6.5. Participación del Mercado.	33
Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa	37
3.1. Visión.....	37
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	37
3.1.2. Análisis de la visión actual	37
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	38
3.1.4. Visión propuesta	38
3.2. Misión.....	39
3.2.2. Misión actual de la empresa.....	39
3.2.3. Análisis de la misión actual	39
3.2.4. Elementos de la misión propuesta de la empresa.....	39
3.2.5. Misión propuesta.....	40
3.3. Valores.....	40
3.3.2. Valores actuales de la empresa	40
3.3.3. Análisis de los valores actuales.....	40
3.3.4. Elementos de los valores actuales propuestos para la empresa	41
3.3.5. Valores propuestos	41
3.3.5.1. Puntualidad	41

3.3.5.2. Calidad	42
3.3.5.3. Trabajo en equipo.....	42
3.3.5.4. Creatividad.....	42
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	42
Capítulo IV. Análisis Externo	44
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....	44
4.1.1. Análisis político gubernamental.....	45
4.1.2. Análisis económico	48
4.1.3. Análisis legal.....	55
4.1.4. Análisis cultural.	58
4.1.5. Análisis Tecnológico.	61
4.1.6. Análisis Demográfico.	62
4.2. Matriz de evaluación de los factores externos EFE	63
Capítulo V. Análisis de la Industria.....	66
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta).....	66
5.1.1. Mercado	66
5.1.2. Industria	66
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	67
5.2.1. Productos Sustitutos.....	67
5.2.2. Competidores Potenciales.....	69
5.2.3. Clientes	73
5.2.4. Proveedores.....	74
5.2.5. Rivalidad de la Industria	76
5.3. Matriz de interactividad de cada una de las cinco fuerzas	78
5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria	79
5.5. Matriz de perfil competitivo MPC	80
Capítulo VI. Análisis interno.....	83
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	85
6.1.1. Actividades primarias	86
6.1.2. Actividades de apoyo.	92
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	95
6.2.1. Eficiencia.	95
6.2.2. Calidad.....	97
6.2.3. Innovación.....	97
6.2.4. Servicio.	99
6.3. Benchmarking	100
6.4. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	102
6.5. Matriz de evaluación de los factores internos EFI	105
Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseños de las estrategias	109
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	109
7.1.1. Objetivos estratégicos	109
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	109
7.2. Diseño y formulación de las estrategias.....	110
7.2.2. Matrices de formulación de estrategia	115
7.3. Resumen de las estrategias formuladas.....	128
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia	130
8.1 Método factores estratégicos claves.....	130
8.1.1 Criterios de selección.....	131
8.1.2 Matriz de selección.	131
8.2 Método de escenarios.....	133

8.2.1	Descripción de escenarios considerados	133
8.3	Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC	136
8.4	Descripción de estrategia seleccionada	138
8.5	Descripción de estrategia contingente	139
Capítulo IX.	Implantación de la estrategia	142
9.1.	Mapa de la estrategia	142
9.1.1.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	146
9.2.	Presupuesto y Cronograma de cada una de las iniciativas	174
Capítulo X.	Evaluación	193
10.1.	Evaluación cualitativa	193
10.1.1.	Consistencia.	193
10.1.2.	Consonancia.	195
10.1.3.	Factibilidad.	195
10.1.4.	Ventaja.	196
10.2.	Evaluación financiera de la estrategia	197
10.2.1.	Ingresos provenientes de la aplicación de la estrategia	198
10.2.2.	Incremento en los costos y gastos.	198
10.2.3.	Costo de oportunidad del capital - tasa de descuento.	199
10.2.4.	Supuestos.	207
Conclusiones y recomendaciones		218
11.1.	Conclusiones	218
11.2.	Recomendaciones	221
Referencias		223

Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución por departamentos del mercado peruano de joyería 2015	33
Tabla 2 Exportaciones Perú al Mundo	35
Tabla 3 Elementos de una Visión.....	37
Tabla 4 Elementos de la Visión Propuesta.....	38
Tabla 5 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y valores	42
Tabla 6 Tendencias del Análisis Político	48
Tabla 7 Proyección de Producto Bruto Interno	49
Tabla 8 Tendencias del Crecimiento de la Economía Peruana	50
Tabla 9 Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	51
Tabla 10 Tendencias del Tipo de Cambio.....	51
Tabla 11 Tendencias de la Tasa de Inflación	53
Tabla 12 Tendencias de la Cotización de la Plata	55
Tabla 13 Tendencias del Análisis Legal	58
Tabla 14 Tendencias del Análisis Socio Cultural	60
Tabla 15 Tendencias del Análisis Tecnológico.....	61
Tabla 16 Perú: Población total al 30 de junio de cada año, 1995-2025	62
Tabla 17 Tasa Demográfica de Crecimiento Anual	62
Tabla 18 Tendencias del Análisis Demográfico	63
Tabla 19 Matriz EFE	65
Tabla 20 Poder Negociación Productos Sustitutos	69
Tabla 21 Poder Negociación Competidores Potenciales – Barreras de Entrada.....	71
Tabla 22 Poder Negociación Competidores Potenciales – Barreras de Salida	72
Tabla 23 Poder Negociación Clientes	74
Tabla 24 Poder Negociación Proveedores	76
Tabla 25 Poder Negociación Rivalidad Competitiva.....	78
Tabla 26 Matriz Atractividad de las Cinco Fuerzas	79
Tabla 27 Matriz del Perfil Competitivo	82
Tabla 28 Comparación con los Líderes de la Industria – Eficiencia.....	96
Tabla 29 Comparación con los Líderes de la Industria – Calidad	97
Tabla 30 Comparación con los Líderes de la Industria – Innovación.....	98
Tabla 31 Comparación con los Líderes de la Industria – Servicio	99
Tabla 32 Comparación con los Líderes de la Industria.....	101
Tabla 33 Matriz de evaluación de factores internos.....	107
Tabla 34 Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear	113
Tabla 35 Matriz Foda	116
Tabla 36 Resumen de Matriz FODA	120
Tabla 37 Matriz PEYEA	122
Tabla 38 Resumen de las estrategias formuladas.....	128
Tabla 39 Matriz de selección	132
Tabla 40 Comparación de estrategias con escenarios	135
Tabla 41 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC	137
Tabla 42 Incremento de ventas por ventas en provincias	151
Tabla 43 Incremento de ventas, por ventas en el exterior (USA)	153
Tabla 44 Perspectiva Financiero	170
Tabla 45 Perspectiva de Cliente	171
Tabla 46 Perspectiva Procesos Internos	172
Tabla 47 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	173

Tabla 48 Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 1	174
Tabla 49 Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 2	175
Tabla 50 Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 3	176
Tabla 51 Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 4	177
Tabla 52 Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 5.....	178
Tabla 53 Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 6.....	179
Tabla 54 Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 7.....	180
Tabla 55 Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 8.....	181
Tabla 56 Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 9.....	182
Tabla 57 Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 10.....	183
Tabla 58 Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 11	184
Tabla 59 Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 12.....	185
Tabla 60 Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 13.....	186
Tabla 61 Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 14.....	187
Tabla 62 Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 15	188
Tabla 63 Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 16.....	189
Tabla 64 Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 17.....	190
Tabla 65 Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 18.....	191
Tabla 66 Presupuesto Maestro	192
Tabla 67 Gastos adicionales por implementación de la estrategia.....	199
Tabla 68.Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia.	209
Tabla 69Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado con estrategia.....	210
Tabla 70Balance General proyectado sin estrategia	211
Tabla 71Balance General proyectado con estrategia	212
Tabla 72 Flujo de caja Proyectado sin estrategia	213
Tabla 73Evaluación Económica y Financiera sin estrategia.....	213
Tabla 74 Flujo de caja Proyectado con estrategia	214
Tabla 75Evaluación Económica y Financiera con estrategia.....	214
Tabla 76 New Fashion Perú S.A. Utilidad Neta	215
Tabla 77New Fashion Perú S.A. Utilidad sobre ventas	215
Tabla 78 NewFashion Perú S.A. Roe.....	216
Tabla 79New Fashion Perú S.A. Valor actual netos de los flujos	216

Lista de Figuras

Figura 1. Importaciones mundiales de joyas de plata 2015	14
Figura 2. Exportaciones de productos de plata y joyería.	15
Figura 3. Ventas históricas.....	20
Figura 4. Fases del ciclo de vidas.....	22
Figura 5. Organigrama New Fashion Perú.....	23
Figura 6. Evaluación Financiera New Fashion Perú S.A.	30
Figura 7. Ventas Segmentadas New Fashion Perú S.A.	32
Figura 8. Evolución de Exportaciones New Fashion Perú S.A. FOB Dólares.	32
Figura 9. Participación de New Fashion Perú S.A. en el mercado nacional.....	34
Figura 10. Exportaciones peruanas de joyas de plata.	35
Figura 11. Participación de New Fashion Perú S.A exportaciones 2015.....	36
Figura 12. Proyección de la inflación, 2010-2018.	52
Figura 13. Cotización de la plata Bloomberg.....	53
Figura 14. Cadena de valor de New Fashion Perú S.A.	84
Figura 15. Lienzo de estrategia actual de la empresa.....	112
Figura 16. Lienzo de estrategia actual de la Industria.....	113
Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia.....	114
Figura 18. Matriz Peyea	123
Figura 19. Matriz Interna – Externa.....	124
Figura 20. Matriz BCG	126
Figura 21. Matriz Gran Estrategia.....	127
Figura 22. Balanced Scorecard New Fashion Perú S.A.....	145

Lista de Anexos

Anexo 1. Presupuesto de ventas sin estrategia.....	227
Anexo 2. Presupuesto de producción sin estrategia.....	228
Anexo 3. Presupuesto de Compras sin estrategia.....	229
Anexo 4. Presupuesto de gastos sin estrategia.....	230
Anexo 5. Presupuesto de cobranzas sin estrategia.....	231
Anexo 6. Presupuesto de pagos sin estrategia.....	232
Anexo 7. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia.....	233
Anexo 8. Balance General Proyectado sin Estrategia.....	234
Anexo 9. Flujo de caja proyectado sin estrategia.....	235
Anexo 10. Presupuesto de ventas con estrategia.....	236
Anexo 11. Presupuesto de producción con estrategia.....	237
Anexo 12. Presupuesto de compras con estrategia.....	238
Anexo 13. Presupuesto de gastos con estrategia.....	239
Anexo 14. Presupuesto de cobranzas con estrategia.....	240
Anexo 15. Presupuesto de pagos con estrategia.....	241
Anexo 16. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado con estrategia.....	242
Anexo 17. Balance General Proyectado con estrategia.....	243
Anexo 18. Flujo de Caja Proyectado con Estrategia.....	244
Anexo 19. Conclusiones.....	245
Anexo 20. Cuadro de servicio de deuda con estrategia.....	246
Anexo 21. Determinación del costo de capital de la Empresa Modelo CAPM.....	249
Anexo 22. Rendimiento Bonos.....	250
Anexo 23. Rendimiento del Mercado (DOW JONES).....	252
Anexo 24. Betas.....	253
Anexo 25. Riesgo País.....	255
Anexo 26. Obligaciones Financieras al 31 de Diciembre del 2015.....	256
Anexo 27. Tipo de Cambio.....	257
Anexo 28. Tasa de Inflación 2016.....	258
Anexo 29. Ingresos Reales New Fashion Peru S.A.....	259
Anexo 30. Exportaciones Peruanas 2015.....	260
Anexo 31. Importaciones Mundiales 2015.....	261
Anexo 32. Participación de NFP respecto a las exportaciones del Peru 2015.....	262
Anexo 33. Ventas New Fashion Peru S.A 2015.....	263
Anexo 34. Entrevista Julio Perez Alvan.....	264
Anexo 35. Entrevista Clemente Guevara.....	285
Anexo 36. Entrevista Carlos Rubio.....	307
Anexo 37. Entrevista Ruben Falla.....	310
Anexo 38. Entrevista Keith Alvarado.....	314
Anexo 39. Entrevistas Amanda Saba.....	317
Anexo 40. Entrevista Jonathan Joel Pino (Joyería Meche).....	319
Anexo 41. Entrevista Wendy Carrillo (Ilaria).....	321
Anexo 42. Entrevista Jean Piero Scotto (Vasco SAC).....	323
Anexo 43. Entrevista a Experto en Joyeria Clemente Guevara.....	325
Anexo 44. Mercado peruano de joyería.....	327
Anexo 45. El 70% de las piezas de joyería en Perú son hechas a mano.....	328
Anexo 46. Menos del 1% e producción de oro y plata va a joyería en el Perú.....	330
Anexo 47. PDT 2014 NFP.....	336
Anexo 48. PDT 2015 NFP.....	339

Capítulo I. Generalidades

En el presente capítulo tiene como propósito identificar el problema, realizando una justificación del proyecto, determinando los objetivos generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación para la elaboración de un Plan Estratégico que permita a New Fashion Perú S.A. tener un crecimiento ordenado.

1.1. Antecedentes

New Fashion Perú S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de joyas de alta calidad en plata 925. Tienen más de 20 años de éxito transformando metal de plata en joyas, empezaron fabricando cadenas maquinadas con tecnología y maquinaria italiana, hoy continúan innovando nuevos productos y creativos diseños contemporáneos, actualmente exporta sus productos siendo su principal destino Chile.

De acuerdo con International Trade Center (2015), el sector de joyería a nivel internacional tiene como principales países exportadores: India, Tailandia, Alemania, China y Hong Kong (China), quienes concentran el 70.50% de la producción a nivel mundial. Perú se encuentra ocupando el puesto 41 a nivel mundial, el cual representa el 0.1% de capacidad exportadora.

Respecto de los importadores Estados Unidos y China y Hong Kong, representan el mayor porcentaje de compras de joyería de plata tal como se aprecia en la figura 1.

Figura 1. Importaciones mundiales de joyas de plata 2015

Recuperado de [http:// www.trademap.org /](http://www.trademap.org/)

El Perú cuenta con las reservas de plata más grandes del mundo y su mercado local de joyería genera ingresos aproximados de US\$ 57 millones al año, mientras que el mercado internacional genera unos US\$ 8,800 millones anuales, habiendo un gran espacio para el crecimiento tanto en el mercado local como internacional.

De acuerdo con el Informe de Seguimiento de Mercado Joyero, este señala que los peruanos se alejan cada vez más de la bisutería, dado que una vez que el producto pierde el atractivo, la inversión se pierde, concluyendo que este es un mercado en constante crecimiento en el Perú. (Gestión, 2015, pág. 1)

Por otro lado, en lo que respecta a exportaciones, el ranking de las exportaciones del sub. Sector "varios", la partida más exitosa : "Artículos de joyería de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados", es la línea que justamente comercializa New Fashion Perú S.A.; asimismo, en lo que respecta a los rubros de Productos

de Plata y Artículos de Joyería se ha presentado un leve incremento (más en productos de plata), por lo que existe un buen potencial de exportación para que la empresa coloque sus productos en el exterior.

La figura 2 muestra las exportaciones trimestrales de Productos de Plata y Artículos de Joyería desde el año 2005 al 2015, como ya se mencionó, el rubro de productos de plata ha tenido crecimiento en los últimos años.

Figura 2. Exportaciones de productos de plata y joyería.

Tomado del “BCRP: Series estadísticas”. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Por otro lado, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido en ventas en los últimos años, pasando de S/. 10'976,096 en el 2011 a S/. 14'195,287 en el 2015 y se espera que este crecimiento continúe en los años venideros.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

La empresa ha tenido crecimiento los últimos años, sin embargo, el mismo ha sido desordenado, sin el desarrollo de procesos estructurados y sin contar con un plan estratégico que permita evaluar sus potencialidades y tener un crecimiento más ordenado, además no cuenta con una evaluación Interna ni Externa, por otro lado, sería muy conveniente someter a la empresa a una evaluación aplicando la metodología y el Modelo de Plan Estratégico de Fred R. David.

Por lo señalado, se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico que permita un crecimiento ordenado y dirigido a la consecución de objetivos estratégicos que le permitan consolidarse como empresa creando ventajas competitivas y diferenciadoras el cual le permita continuar compitiendo en el mercado nacional e internacional.

1.3. Justificación del proyecto

Tal como se expuso en la descripción del problema, la empresa ha tenido un crecimiento desordenado, son más de 20 años de operación, en donde lo más importante ha sido conseguir los ingresos suficientes para su funcionamiento, cosa que ha conseguido, pero sin hacer uso de la teoría de planeamiento estratégico; como se ve la empresa necesita hacer una evaluación tanto de factores externos como internos, así como de la industria a fin de poder contar con herramientas que le permitan fijar objetivos e implementar el seguimiento de los mismos.

El presente trabajo, tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico que le permita a la empresa contar con objetivos específicos a fin que logre encontrar un crecimiento

ordenado, además se le dotará de información que le permita poder tomar las decisiones para alcanzar dichos objetivos; asimismo se le dotará a la empresa de un Balanced Scorecard que permita el seguimiento de las estrategias implementadas y la medición del desempeño.

Finalmente, por el lado de los encargados de la elaboración del Plan Estratégico, se trata de alumnos que están culminando sus estudios para obtener un MBA, la preparación del Plan Estratégico les dará la oportunidad de aplicar todos los conceptos aprendidos en clases de forma integral y contrastarlos en un escenario real.

1.4. Objetivos generales y específicos

El objetivo general del presente proyecto, es elaborar un Plan Estratégico de la empresa New Fashion Perú S.A.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Definir la visión, misión y valores de la empresa.
- Determinar las estrategias conforme al momento actual de la empresa como la de su entorno.
- Determinar los objetivos de la empresa en correlación a la estrategia determinada.
- Diseñar el plan de implementación de las estrategias, estableciendo los diferentes indicadores.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El Plan Estratégico se realizará accediendo a información de 5 años de antigüedad, y se circunscribe a las actividades realizadas por New Fashion Perú S.A. entre las que se

encuentran: Producción, comercialización, cobranzas y administración. Por otro lado, los supuestos con los que se trabajarán serán los que corresponden al periodo durante se está realizando el trabajo, es decir entre febrero y mayo del 2016.

Una limitación es el acceso a información, pese a que la empresa ha autorizado el acceso a todas sus fuentes de información, no existe seguridad que la misma se encuentre debidamente registrada y archivada, es decir que debido a la informalidad que afecta al sector se han realizado ventas que no eran facturadas y que no se registraban, lo cual dificultaba un real análisis de la situación actual de la empresa. En relación a la información secundaria, el número de expertos en el tema es limitado, no obstante, es necesario contactar con alguno de ellos para la corroborar datos y acceder a información. Respecto a las estadísticas del sector, si bien es cierto que se cuenta con información de las exportaciones de las empresas, no sucede lo mismo respecto de las ventas en el mercado peruano de las empresas, se cuenta con información del mercado peruano en general, pero no de las ventas por departamento.

Con lo presentado anteriormente se puede concluir que New Fashion Perú S.A. por el alto crecimiento que se observa, necesita el desarrollo de un Plan Estratégico que permita un crecimiento ordenado y dirigido a la consecución de objetivos estratégicos que le permitan consolidarse como empresa y continuar compitiendo en el mercado nacional e internacional.

Capítulo II. La Empresa

En dicho capítulo se hará un breve resumen de la empresa a evaluar la cual es New Fashion Perú S.A. iniciando con sus antecedentes, descripción del negocio, ciclo de vida de la empresa, Estructura Organizacional Actual y culminando con la situación del mercado y financiera actual de la empresa.

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa inicia sus operaciones en el años de 1994 en el local ubicado en la Av. Javier Prado Oeste 4135 Santiago de Surco, en donde se ubicaban sus instalaciones de producción y comercialización en un inicio, pero con el pasar de los años debido al éxito de la empresa y sus limitadas dimensiones del local dejaron de ser adecuadas por el incremento constante en el volumen de producción de la empresa, por lo que años después fue necesario trasladarse a un local más grande con mayor capacidad de producción, adquiriendo más equipos y contratando más personal, por tal razón en enero del 2009 se mudan al local donde actualmente labora la empresa en la zona industrial de Vulcano - Ate.

Por el lado de los ingresos, la empresa ha tenido un incremento de las ventas, tal como se muestra en la figura 3, sin embargo, este incremento es menor de acuerdo a lo declarado en SUNAT, debido a la informalidad que afecta el sector.

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, las cadenas representan en promedio el 90% de las ventas, mientras que los Juegos (cadenas vendidas junto con aretes) representan el 4% seguidos de los dijes y anillos que representan el 2% cada uno y finalmente otras joyas diversas que en conjunto representan aproximadamente el 2%; cabe mencionar

que más allá de la diferenciación de los productos, lo que finalmente se factura es gramos de plata y todo se vende a un mismo precio, es decir, lo que la empresa vende es gramos plata en diferentes presentaciones (cadenas, juegos, aretes, dijes etc.).

Figura 3. Ventas históricas.

Proporcionado por Área de Contabilidad New Fashion Perú S.A.

2.2. Descripción del negocio

Se trata de una pequeña empresa industrial, los ingresos provienen de la venta de productos manufacturados, principalmente joyas de plata, la venta se realiza principalmente en el mercado de Lima, aunque también realizan exportaciones.

Los productos comercializados son producidos por la propia empresa, es decir que se realiza transformación de materias primas, en este caso plata “piña” (999) en joyas, a través de diferentes procesos productivos que van desde la fundición, hasta el área de acabado, (más adelante se detallara el proceso productivo). La materia prima principal lo constituye la plata, que es adquirida en el mercado local a empresas vinculadas a minas extractoras de este

mineral, es decir que la compra de materia prima se realiza prácticamente al mismo proveedor. En resumen, la empresa compra plata y la transforma para posteriormente comercializar sus productos. A continuación, se detallará el proceso productivo de New Fashion Perú S.A:

- Fundición; la plata piña es fundida y mezclada con cobre para obtener plata 925, la cual es un material mucho más durable y que es el estándar en la fabricación de joyas de plata en el mercado, este proceso se le conoce como refinado.
- Laminado; En el proceso de laminado ayuda a obtener la plata en láminas muy delgadas que pasaran a trabajo en las maquinas.
- Alambres; A través de un proceso se obtienen la plata en forma de alambre que es la forma adecuada que pasa por el proceso de maquila, estos alambres deben de tener las dimensiones adecuadas dependiendo la cadena de plata que se quiere obtener.
- Maquila; la empresa cuenta con máquinas para la fabricación de cadenas de plata haciendo que el proceso artesanal se convierta en un proceso industrial, la mayoría de estas máquinas son de fabricación italiana y fabrican cadenas de manera similar a la forma como se fabrican hilados, las máquinas que fabrican las cadenas pueden hacer diversos y muy variados diseños. En los que se encuentran son; italiano, Pancer, Lomo, Fígaro, Entorchada, Cordón entre otro, aclarando el más vendido es el Pancer.
- Soldado; luego del proceso de tejido de la cadena se pasan por un proceso muy importante de soldado para que les den más resistencia y durabilidad a las cadenas de plata.
- Galvánica; se pasa por un proceso químico para lavar las cadenas de plata dejándolas impecables para su comercialización.

- Acabado; una parte de las cadenas de plata que termina en el proceso de galvanización son destinadas a la elaboración de piezas de joyería y la otra parte de la cadena de plata son vendidas en rollos de cadenas al por mayor o como simples cadenas cortadas.

2.3. Ciclo de vida de la empresa

La Empresa New Fashion Perú S.A. actualmente se encuentra en crecimiento, en la figura 4 se ve que sus ventas en los últimos 5 años (2011-2015) se han incrementado de manera sostenida.

Figura 4. Fases del ciclo de vidas.

Proporcionado por Área de Contabilidad New Fashion Perú S.A.

En el Figura 4 se aprecia la evolución de las ventas de New Fashion Perú S.A. desde el 2011 hasta el 2015, se observa que se encuentra en crecimiento sostenido desde el 2011. Todos estos puntos son indicadores típicos de una empresa en etapa de crecimiento.

Con esta información y aplicando el modelo del ciclo de vida de empresa que contemplan las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive, se concluye que New Fashion Perú S.A. actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento; las variaciones en los años del 2010 al 2015 han sido de 14.86%, -0.91%, 16.27%, 3.11%, 6.50% y 2.32% respectivamente dando un promedio de 7.02%, tal como se puede apreciar en el Anexo 29 Ingresos Reales New Fashion Perú.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Se trata de una empresa familiar cuyos accionistas son tres hermanos, siendo el Gerente General, el padre de los mencionados accionistas. En la figura 5 se muestran las diferentes áreas que se encuentran en la empresa.

Figura 5. Organigrama New Fashion Perú.

De la información obtenida en las visitas a la empresa, se ha podido observar que existe un bajo número de profesionales dentro de la empresa.

2.5. Gerencia General

Es el área encargada de dirigir y gestionar los diferentes aspectos administrativos relacionados al personal y equipamiento, coordinando con las diferentes áreas de la empresa para que las otras desarrollen sus actividades de manera normal. La gerencia es responsable diseñar y poner en marcha las políticas de la empresa.

2.5.1. Área de Administración.

Gestiona los aspectos administrativos relacionados a personal y equipamiento, dando soporte a las diferentes áreas de la empresa para que las otras desarrollen sus actividades de manera normal. Está formada por las siguientes áreas:

2.5.1.1. Créditos y Cobranzas.

Área encargada de evaluar la capacidad de pago, antecedentes comerciales y financieros de clientes, esto ayudara tener una gestión efectiva de créditos y cobranzas. Es decir, realizando el análisis de todo el proceso desde su evaluación, cobertura, administración y recuperación del crédito. Se encarga de realizar cobranzas a los clientes tomando en cuenta las condiciones aprobadas para cada cliente (plazo, línea de crédito, días de cobranza, etc.)

2.5.1.2. Recursos Humanos.

Área encargada de la administración efectiva del recurso humano de la empresa, teniendo como funciones principales: el reclutamiento de personal determinando un perfil adecuado, capacitación, evaluación y motivación del personal con el fin de otorgar un buen clima laboral dentro de la organización. Se encarga también de los temas referentes al

personal, como seguros, planillas, liquidaciones. Etc., para lo cual se relaciona con otras áreas de la organización.

2.5.2. Área de Ventas.

Área encargada de establecer las estrategias para hacer llegar los productos a los clientes. Se realizan dos principales tipos de ventas: ventas en la tienda y vendedoras que salen al campo para realizar captación de clientes.

Entre las funciones principales se tiene: Investigación de Mercado, diseño de nuevos productos, especificación del ciclo de vida del producto y establecer el precio de los productos para realizar la promoción y publicidad.

2.5.3. Área de Producción.

Área encargada de la transformación de la materia prima en productos terminados. Está formada por las siguientes áreas:

2.5.3.1. Fábrica.

Área encargada de la transformación de la materia prima para la elaboración del producto final, utilizando los recursos que se identificaron en el Área de Planeamiento de la producción.

2.5.3.2. *Planeamiento de Producción.*

Área encargada de controlar las necesidades de fábrica de acuerdo a las previsiones de venta.

2.5.3.3. *Control de Calidad.*

Área encargada de establecer los controles de calidad necesarios para asegurarse que los productos finales sean terminados en perfecto estado.

2.5.4. Área de Finanzas.

Área encargada del control financiero y del registro de las operaciones de la empresa. Otra función de esta área es la de proporcionar información para la toma de decisiones. Información utilizada por la gerencia, así como a las otras áreas. Está formada por las siguientes áreas:

2.5.4.1. *Contabilidad.*

Área encargada de realizar el registro y clasificación de las operaciones de la empresa, para lograr esto se apoyan con las herramientas de registro como el Balance General y los Estados de Ganancias y Pérdidas.

2.5.4.2. Tesorería.

El área de tesorería es la encargada de dotar de los recursos financieros al ciclo productivo de la empresa. Una de sus principales funciones es llevar la custodia de efectivo y valores, ingresos y egresos y cumplir las políticas financieras. Para cumplir con esta política lo debe coordinar con el área de Finanzas a fin de establecer políticas acordes respecto a sus funciones administrativas en pro de una mayor rentabilidad para la organización.

Otra función importante es la de revisar y supervisar el Flujo de caja, negociación con proveedores, manejo de cuentas bancarias y líneas crediticias, líneas de financiamiento y seguimiento a la documentación.

Realiza el pago de las planillas de los salarios del personal, proveedores, impuestos, y otros referentes a la operatividad de la empresa. Elabora Flujos de efectivo e informes de estados de fondos de todas las cuentas de la empresa. Coordina, controla y reembolsa cajas chicas. Y en coordinación con la gerencia elabora el presupuesto anual de su área.

2.6. Situación de mercado y financiera actual de la empresa

2.6.1. Análisis de Estados Financieros.

“Los Estados Financieros son informes contables estandarizados que ponen en evidencia la situación financiera y contable de la empresa, ya sea durante un periodo determinado o en un momento específico en el tiempo” (Beltran & Cueva, 2014, pág. 192).

2.6.2. Balance General.

“El balance general consta de dos partes: Activo y Pasivo, y ofrece una visión de la situación financiera de las empresas en un momento determinado” (Berk, DeMarzo, & Hardford, 2010, pág. 28).

El Activo Corriente representa el 63% para el 2015 y 79% para el 2014, es decir que se ha reducido en el último año; el rubro más representativo del Activo Corriente lo constituyen las Existencias las cuales llegaron a 38% en el 2015 y 54% en el 2014, como se puede apreciar, estas han disminuido en 16% en el último año; sin embargo, sigue siendo un rubro de gran importancia. Las existencias tienen gran significación para la empresa, debido que la producción está condicionada a una adecuada provisión de materia prima, no obstante, tampoco es conveniente mantener stocks elevados de materia prima que no va poder ser procesada en el corto plazo.

Por el lado del Activo No Corriente el rubro más importante es el Activo Fijo, que representa el 37% en el 2015 y 21% en el 2014, aumentando un 16%, debido a la revaluación del inmueble propiedad de la empresa, dentro de este rubro también se incluye la maquinaria la cual es significativa debido a la necesidad que tiene la empresa de poseer maquinaria para el procesamiento de la materia prima, toda su producción está basada en la capacidad de transformar la materia prima, por lo que necesita estar invirtiendo constantemente en la misma.

En relación al Pasivo, el concepto más representativo lo constituyen las cuentas por pagar, especialmente las Obligaciones Financieras que representan el 53% en el 2015 y el 67% el 2014; la empresa tiene un alto grado de apalancamiento debido a que las Existencias

deben ser adquiridas al contado y por el momento no ha encontrado forma de generar la suficiente liquidez para reducir sus obligaciones.

Finalmente, el Patrimonio representa 37% en el 2015 y 24% en el 2014, los rubros más representativos lo constituyen el Capital que asciende a 13% y el excedente de revaluación que llega al 17%, está relacionado al incremento del Activo Fijo ya antes mencionado.

2.6.2.1. Estado de Ganancias y Pérdidas.

En el Estado de Resultados se puede observar que los ingresos se han incrementado de S/. 11'211,381 a S/. 14'195,287 representando un incremento de S/. 2'983,907 que significan 27% respecto al año anterior. El Costo de Ventas representa el 81% en el 2015 y 82% en el 2014, estando en niveles porcentuales similares en ambos años, sin embargo, ha pasado de S/.9'213,801 a S/. 11'543,441, habiendo un incremento de S/. 2'329,640 que representan un aumento de 25% respecto del 2014, lo que ha contribuido para obtener una Utilidad Bruta de S/. 2'651,846 en el 2015 y S/. 1'997,580 en el 2014 estando ambos alrededor del 18% de los ingresos.

En lo que respecta a los Gastos Operativos, los de Administración (S/. 895,194 y S/. 757,299) son superiores a los de Ventas (S/. 175,166 y S/. 112,098), siendo que la Utilidad Operativa representa el 12% y 11% para los años 2015 y 2014 respectivamente.

En lo referente a Otros Ingresos y Otros Gastos, los más significativos son los Gastos financieros que han pasado de 676,801 en el 2014 a 1'140,858 en el 2015 lo que porcentualmente representan 6% y 8% respectivamente.

Finalmente se obtienen Resultados del Ejercicio de S/. 501,009 en el 2015 y S/. 453,468 en el 2014, que representan 4% y 5% de los ingresos respectivamente en cada año.

Como se puede apreciar la empresa muestra un incremento en las ventas, la misma que ha sido acompañada con un incremento en los costos y gastos, aunque los ingresos se han incrementado, la utilidad Neta no lo ha hecho en la misma proporción, esta situación podría mejorarse a través del uso de herramientas financieras que se analizarán a continuación. En la figura 6 se puede observar la variación que ha tenido la empresa en los últimos 3 años en cuanto a sus resultados.

Figura 6. Evaluación Financiera New Fashion Perú S.A.
Tomado de “Estados Financieros 2009-2014” New Fashion Perú S.A.

2.6.3. Análisis de Ratios.

En relación al análisis de ratios, para el año 2015 llama la atención la excesiva liquidez de la empresa, tiene un Capital de Trabajo de S/. 4'860,369, siendo su ratio de 6.12, lo que quiere decir que tiene S/. 6.12 de recursos a por cada sol de deuda a corto plazo, incluso en la prueba ácida sigue teniendo un coeficiente favorable de 2.44. No obstante estos buenos números se considera que existe un exceso de liquidez que bien podría ser utilizado en favor de la empresa.

La rotación de clientes está en 10.25 veces, lo que significa una rotación de 35 días, esto se encuentra en concordancia con la política de créditos de la empresa, ya que en algunos casos las ventas son al contado y otras a 30 días.

La utilidad sobre el patrimonio (ROE) es de 14.69%, mientras que la utilidad sobre el activo es de 17.83% y la utilidad sobre ventas es de 3.53% indicadores que muestran un excelente rendimiento y buena gestión de los recursos con los que dispone la empresa.

2.6.4. Análisis de Ventas.

En las figuras 7 se aprecia la segmentación de ventas de la empresa separando las ventas del mercado local (Lima) versus las Exportaciones, nótese que las ventas en provincias son inexistentes.

Figura 7. Ventas Segmentadas New Fashion Perú S.A.
 Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/>

En la figura 8 se puede observar la evolución de las de las exportaciones de New Fashion Perú S.A. se nota claramente que el principal destino de sus exportaciones es Chile.

Figura 8. Evolución de Exportaciones New Fashion Perú S.A. FOB Dólares.
 Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/>

2.6.5. Participación del Mercado.

De acuerdo a la información publicada por el diario Gestión del 8 de diciembre del 2015, el mercado de joyería de Plata en el Perú negocia 57 millones de dólares al año, lo que a su vez representa aproximadamente en soles 184'110,000, cifra que corresponde al año 2015 y además fue corroborada con el experto del sector señor Julio Perez Alban, Presidente del Comité de Joyería de Adex. Tomando como referencia esta cifra se puede hacer una distribución del volumen de mercado entre la población económicamente activa ocupada del país tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución por departamentos del mercado peruano de joyería de Plata 2015 expresado en soles

DEPARTAMENTO	POBLACION (miles)	%	MERCADO JOYERIA
Amazonas	226	1%	2,618,679
Áncash	609	4%	7,041,321
Apurímac	264	2%	3,051,220
Arequipa	666	4%	7,702,107
Ayacucho	351	2%	4,059,807
Cajamarca	801	5%	9,268,841
Callao	512	3%	5,922,022
Cusco	753	5%	8,707,149
Huancavelica	256	2%	2,961,489
Huánuco	459	3%	5,303,660
Ica	390	2%	4,506,918
Junín	698	4%	8,074,052
La Libertad	919	6%	10,624,994
Lambayeque	616	4%	7,120,637
Lima	4,926	31%	56,966,887
Loreto	495	3%	5,728,808
Madre de Dios	79	0%	913,991
Moquegua	100	1%	1,152,752
Pasco	153	1%	1,766,835
Piura	888	6%	10,264,608
Puno	776	5%	8,972,950
San Martín	419	3%	4,844,152
Tacna	173	1%	2,003,789
Tumbes	125	1%	1,442,180
Ucayali	267	2%	3,090,153
	15,919	100%	184,110,000

Nota: Tomado de INEI y Diario Gestión

En la figura 9 se muestra la participación de New Fashion Perú S.A. respecto del mercado de joyería de Lima del año 2015, para la elaboración de este cuadro se han tomado en cuenta únicamente las ventas locales de la empresa, es decir se han excluido las exportaciones. En el gráfico se muestra que la participación de la empresa en el mercado peruano es del 19%, el 81% restante está conformado por diversos competidores, como por ejemplo empresas que se dedican a producción por encargo como es el caso de la empresa Ideas Aplicadas S.A. (Ilaria), también se tiene el caso de pequeños artesanos que proveen de joyas de plata al mercado, no obstante, no se tiene información exacta de las ventas de estas empresas.

Figura 9. Participación de New Fashion Perú S.A. en el mercado nacional 2015.
Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/>
<https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-peruano-joyeria-mueve-us-57-millones-ano-106952>

En lo que se refiere a las exportaciones peruanas de joyería de plata, el mercado más atractivo lo representa los Estados Unidos de Norte América, en la tabla 2 se observa las

exportaciones peruanas de joyas al mundo en dólares americanos, el país del norte realizó adquisiciones en el 2015 por un importe de 3'374,000 dólares americanos.

Por otra parte, en la figura 10 se muestran las compras de Estados Unidos en el 2015 que representan el 57% de las exportaciones peruanas, seguido de Chile con el 25%.

Tabla 2

Exportaciones Perú al Mundo

Importadores	Valor exportado en 2015 (miles Dólar Americano)
Estados Unidos de América	3,374
Chile	1,502
Reino Unido	214
Países Bajos	147
Ecuador	95
Canadá	95
España	80
Otros	394
Mundo	5,900

Nota: Tomado de www.trademap.org

Figura 10. Exportaciones peruanas de joyas de plata.
Recuperado de [http:// www.trademap.org](http://www.trademap.org) /

En la figura 11 se muestran la participación de New Fashion Perú S.A respecto a las exportaciones peruanas de joyería de plata en el 2015, se puede observar que estas representan el 19% de las exportaciones totales.

Figura 11. Participación de New Fashion Perú S.A respecto a las exportaciones del Perú 2015. Recuperado de [http:// www.trademap.org](http://www.trademap.org) / y www.sunat.gob.pe

Como se puede apreciar la empresa tiene más de 20 años en el mercado, a lo largo de esta a obtenido años de mucha experiencia en lo que se refiere a la producción y comercialización de joyas de plata, los resultados económicos también han sido favorables y muestra una tendencia hacia el crecimiento, existe un gran potencial de desarrollo tanto en el mercado interno como externo, no obstante, la estructura administrativa aún corresponde a la de una pequeña empresa, dato que deberá ser tomado en cuenta en la elaboración del plan estratégico.

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

En este capítulo se analiza la Visión, Misión y valores actuales de New Fashion Perú SA, después del análisis se creará las matrices propuestas, culminando con el Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores para la empresa.

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

La empresa tiene como visión ser líder del mercado Sudamericano en la fabricación de joyas, de excelente calidad, buen diseño y manteniendo precios competitivos.

3.1.2. Análisis de la visión actual

En el análisis de la visión actual se hará en función de los elementos de una visión, las cuales son los objetivos, mercado, Producto y fuente ventaja competitiva, esto se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Elementos de una Visión

Visión	Actual
Objetivo	Ser líder en el mercado
Marco Competitivo	Producto: Joyas de plata
Fuentes de ventaja competitivas	Excelente calidad
	Buenos diseños (Innovación)

Nota: Tomada de New Fashion Perú S.A.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Después de analizar la visión actual propuesta por la empresa, se validó que su estructura es la correcta por lo que solo se reafirmará su visión y se incluirá algunas palabras. Cabe resaltar que la visión de la empresa si responde a la pregunta; ¿En qué quiere convertirse la empresa?

La visión propuesta se hará en función de los elementos de una visión, las cuales son los objetivos, mercado, Producto y fuente ventaja competitiva, esto se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Elementos de la Visión Propuesta

Visión	Proyectando a futuro la visión
Objetivo	Ser una empresa líder
Marco Competitivo	Como: Fabricando y distribuyendo joyas Mercado: Mercado Global
Fuentes de ventaja competitivas	Ofrecer productos de alta calidad Innovación

Nota: Tomado de New Fashion Perú S.A.

3.1.4. Visión propuesta

Ser una empresa líder en la fabricación y distribución de Joyas para el mercado Global dirigido a empresas que comercializan dicho producto, ofreciendo productos de calidad con diseños innovadores.

3.2. Misión

3.2.2. Misión actual de la empresa

La misión de la empresa es seguir creando nuevos productos, nuevos diseños con gran compromiso fabricándolos con orgullo y alegría.

3.2.3. Análisis de la misión actual

Se realizará el análisis de la misión actual tomando en cuenta los siguientes nueve componentes detallados en el libro de Fred R. David:

Clientes. - No menciona.

Productos o servicios. - No menciona.

Mercados. - No menciona.

Tecnología. - No menciona.

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. - No menciona.

Filosofía. - Menciona “con gran compromiso fabricándolos con orgullo y alegría”.

Auto concepto. - Menciona “seguir creando nuevos productos, nuevos diseños”.

Preocupación por la imagen pública. - No menciona.

Preocupación por los empleados. - No menciona.

3.2.4. Elementos de la misión propuesta de la empresa

Para realizar el análisis de la misión propuesta al igual que en punto anterior se tomarán en cuenta los nueve componentes detallados en el libro de Fred R. David:

Clientes. - Empresas que comercializan joyas de Plata.

Productos o servicios. - fabricación de joyas de alta calidad en plata 925.

Mercados. - Mercado Nacional e internacional.

Tecnología. - Utiliza Maquinaria y tecnología de vanguardia.

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. - Se busca ser líder en el mercado para obtener una alta rentabilidad para los clientes de la empresa e inversionistas.

Filosofía. - con gran compromiso fabricándolos con orgullo, alegría y enfocándose al cliente.

Auto concepto. - Seguir creando nuevos productos, nuevos diseños de joyas.

Preocupación por la imagen pública. - Fabricación joyas en plata de alta calidad.

Preocupación por los empleados. - Personal altamente capacitado y comprometido con la empresa.

3.2.5. Misión propuesta

La misión de New Fashion Perú S.A. es crear nuevos productos y nuevos diseños de joyas en plata de alta calidad 925, satisfaciendo la demanda del mercado nacional e internacional, utilizando maquinaria y tecnología de vanguardia para obtener una alta rentabilidad para los clientes e inversionistas, Contar con personal altamente capacitado, comprometido, fabricando con orgullo, alegría y enfocándose en el cliente.

3.3. Valores

3.3.2. Valores actuales de la empresa

New Fashion Perú S.A. actualmente no cuenta con la declaración de valores.

3.3.3. Análisis de los valores actuales

New Fashion Perú S.A. actualmente no cuenta con la declaración de valores.

3.3.4. Elementos de los valores actuales propuestos para la empresa

Se considera que los principales elementos para la propuesta de valores son:

- La definición del contenido de cada valor
- Determinar los criterios de medida para evaluar la existencia y calidad de cada uno

de los valores

3.3.5. Valores propuestos

Se cree necesario que una organización deba determinar cuáles son los valores a adoptar, ya que esto permite a la empresa poder definirse como organización, además sirve de guía para los colaboradores que son parte de la organización, no hay que olvidar que los valores enunciados serán de gran ayuda a la gerencia ya que orientan las conductas los integrantes de la organización.

Por tal motivo se dialogó y se realizó una lluvia de ideas con el personal de la empresa para estructurar los siguientes valores propuestos y fueron aprobados por el Gerente General de la empresa:

3.3.5.1. *Puntualidad:*

Se preocupan por exigir a los colaboradores, el estricto cumplimiento del horario de ingreso y salida, además del cumplimiento de los plazos pactados con los clientes en la entrega de productos.

3.3.5.2. *Calidad:*

Importa lo que se hace. Se ofrecen productos de calidad, desempeño y valor que hacen que los clientes tengan respeto hacia la empresa y le sean leales.

3.3.5.3. *Trabajo en equipo:*

Se comprometen con el trabajo y se orientan al logro de objetivos comunes. Constantemente se preocupan por escuchar a los demás. Se responsabiliza por cada uno de los que son parte de la empresa pues se trabaja con cordialidad, amabilidad y respeto.

3.3.5.4. *Creatividad:*

La empresa se encuentra muy comprometida en brindar soluciones innovadoras para así poder mejorar todas las actividades que involucran a la empresa. Constantemente está en busca de nuevas y mejores formas de realizar las cosas.

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

Se realizará el alineamiento estratégico de la visión, misión y valores propuesta para la empresa New Fashion Perú S.A.

Tabla 5

Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y valores

Valores	Visión	Misión
Creatividad	Desarrollar nuevos diseños innovadores	Crear nuevos productos y nuevos diseños de joyas en plata Usar plata de alta calidad
Calidad	Ofrecer productos de alta calidad	925

Nota: Tomado de New Fashion Perú S.A.

Tal como se aprecia en la Tabla 5 la Creatividad es uno de los valores de New Fashion Perú, valor que también es reflejado en la Visión cuando se afirma que la empresa desarrolla nuevos diseños innovadores; mientras que en el caso de la Misión se encuentra en la frase; crear nuevos productos y nuevos diseños de joyas en plata.

La Calidad es otro valor de New Fashion Perú S.A. la misma que se encuentra en la Visión cuando se habla de ofrecer productos de alta calidad; mientras que en la Misión se ubica cuando se señala que la empresa usa plata de alta calidad 925.

Como resultado del análisis se observa que New Fashion Perú S.A. solo cuenta con misión y visión, aunque la empresa si cuenta con valores a pesar que no hay un documento que asociara a estos con la visión y misión antes mencionada.

Se formuló una nueva visión y misión vinculadas con los valores de la empresa que permitió la elaboración de un documento donde se detallan los principios y valores reformulados de la empresa.

Este documento fue expuesto y presentado a la gerencia para su respectiva aprobación, luego de la respectiva revisión y evaluación, la empresa representada por su gerente general señor Clemente Guevara Salvatierra manifestó su aprobación respecto a la nueva visión, misión, principios y valores.

Capítulo IV. Análisis Externo

En relación al análisis externo, Fred R. David (2011) señala: el propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

Como lo señala el autor, para la realización de plan estratégico es imperativa la realización del análisis externo, de forma que el plan pueda desarrollar estrategias que se adecuen al entorno de la empresa, con la finalidad que esta pueda aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En este capítulo se analizará el Mercado, las tendencias de las variables del entorno, impacto en clientes /proveedores, efecto en la empresa, oportunidades y la Matriz de la evaluación de los factores externos EFE. Esto permitirá captar la información necesaria para diseñar las estrategias del negocio y evaluar a la Empresa.

4.1.1. Análisis político gubernamental

En los últimos años ha habido una preocupación por parte de las autoridades en desarrollar la industria de joyería de plata en el Perú, esta preocupación ha sido plasmada en diferentes documentos que buscan analizar y dar impulso al desarrollo de esta industria.

Durante la primera década del nuevo milenio, el Perú mostro un continuo crecimiento, parte del mismo se explica en el crecimiento de las exportaciones, crecimiento que se vio favorecido por la política de promoción de las exportaciones por parte del gobierno, además de la aplicación de políticas de apertura comercial al mundo que fueron plasmadas a través de acuerdos comerciales con diferentes países.

A fin de promover el desarrollo de las exportaciones, se pusieron en práctica, importantes iniciativas como por ejemplo las políticas comerciales, también fue importante la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el 2002, lo que supuso poner al Perú en igualdad de condiciones en relación con las economías más dinámicas de la región. Esta cartera tuvo el encargo de desarrollar las exportaciones y ayudar en la búsqueda y posicionamiento de los productos peruanos en nuevos mercados, objetivo que fue realizado a través de negociaciones comerciales con diferentes países y de esta forma incorporar al Perú al mundo globalizado.

Además de la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, también se creó la Comisión para la Promoción de Exportaciones, PROMPEX (hoy PROMPERU), entidad encargada de hacer operativos los planes y directivas impartidas por el mencionado Ministerio; adicionalmente, un tiempo atrás ya se había creado el Consejo Nacional de Competitividad, CNC, entidad encargada de ejecutar el Plan Nacional de Competitividad que

tiene como objetivo, realizar la articulación entre los diferentes sectores en el ámbito de la mejora en la competitividad.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, quien se encuentran apoyando a las exportaciones oficializó el Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025 (PENX al 2025), este documento es una oportunidad para impulsar el crecimiento sostenible y diversificado de las exportaciones peruanas hacia los mercados del mundo.

El plan PENX al 2025 será reemplazo del anterior plan PENX al 2013, que se aplicó en el periodo 2003-2013, con la finalidad de adaptarse al nuevo escenario internacional y la cambiante realidad nacional.

El plan PENX al 2025, consta de tres secciones, la primera se refiere al capítulo exportador, en la segunda sección se presenta la sección de la política pública de apoyo a las exportaciones y por último se tiene a la sección dedicada a la actualización del PENX anterior es decir el del 2013.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la suscripción del Acuerdo de Asociación Transpacífico – TPP, junto con los ministros de comercio de Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam. Siendo un hecho importante en el desarrollo de las relaciones comerciales internacionales del sector. Sin embargo, no se puede dejar de tener en consideración los efectos producidos por estos tratados y los riesgos que estos generen, como por ejemplo el ingreso de productos sustitutos que reemplacen a la producción de Joyas de plata en el Perú.

En relación al acuerdo TPP, es importante señalar que el mismo significa una gran oportunidad, debido a que involucra la incorporación a un gran mercado con muchas posibilidades de comercio para diferentes tipos de empresas incluyendo las Mypes, que de esta forma tienen la posibilidad de incursionar en el comercio internacional. Estas empresas no sólo podrán ofertar sus productos en los países partes integrantes del acuerdo, sino que también podrán comprar, es decir importar insumos desde estas economías a precios muy competitivos y de esta forma disminuir sus costos de producción y ofertar productos a precios más competitivos.

La presente tesis fue elaborada entre febrero y junio del 2016, días durante los cuales se llevó a cabo la campaña para elecciones presidenciales en el País, siendo necesaria una segunda vuelta para lograr conocer el resultado de las mismas, al término del presente trabajo, se sabe con cierto grado de certeza que el ganador y próximo Presidente Constitucional de la República es el economista Pedro Pablo Kuczynski, político de corte liberal quien tiene una postura a favor del libre comercio y la apertura de mercados, por lo que lo más natural sería que continúe las políticas de promoción a las exportaciones y de apoyo a la suscripción de tratados de libre comercio.

En la tabla 6 se puede concluir que la nueva administración del estado peruano, va a contribuir en la tendencia de incentivo a las exportaciones y suscripción de tratados internacionales de libre comercio.

Tabla 6

Tendencias del Análisis Político

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
Incentivo a la exportación de parte del gobierno.	Con los incentivos a la exportación que está realizando el gobierno se tendrá mayor demanda lo cual originaría tener nuevos clientes.	La empresa tendrá incremento en ventas porque tendrá la posibilidad de ingresar a nuevos mercados.	Oportunidad
Tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México o China	Con la entrada al mercado de nuevas empresas, los clientes tendrán mayores posibilidades de elegir a otros mercados. Los proveedores podrían verse afectados porque la empresa tendrá posibilidad de elegir a otros proveedores con menores costos de materia prima.	Con el ingreso de nuevas empresas al mercado la empresa podría tener un impacto en sus ventas porque perdería clientes.	Amenaza

Nota: Análisis externo

4.1.2. Análisis económico

4.1.2.1. Tendencias del Crecimiento de la Economía Peruana.

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (en adelante MMM) la economía peruana iniciará un proceso de aceleración de crecimiento en el periodo 2016-2018. A pesar de la revisión a la baja respecto del MMM de abril, el crecimiento del PBI en el 2016 se acelerará respecto del 2015 (de 3,0% a 4,3%) debido a una mayor inversión pública, una mayor demanda externa que impulsará las exportaciones no tradicionales y un mayor volumen de producción minera. Tomando en cuenta los mayores riesgos externos e internos que puedan afectar la recuperación económica, se implementa, de forma preventiva, una política fiscal moderadamente expansiva en el 2016, orientada a fortalecer la respuesta del Estado frente al Fenómeno del Niño, así como hacia

inversión pública, maximizando su efecto multiplicador sobre el resto de la economía. Junto a ello, tal como se había previsto en el MMM, se espera que el inicio de construcción de los proyectos de infraestructura adjudicados se acelere en los próximos años y se consolide como uno de los motores del crecimiento económico. Asimismo, se ejecutarán Asociaciones Público Privadas (APP) cofinanciadas como la Línea 2 del Metro de Lima, el Aeropuerto Internacional de Chinchero, los proyectos de irrigación Chavimochic III y Majes Siguan II (destrabado mediante adenda), la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y la carretera Longitudinal de la Sierra (Tramo 2); a la vez que continuará desarrollándose la Modernización de la Refinería de Talara (obra pública). Con esto, la inversión pública crecerá 15,3% en el 2016 (7,2% en el MMM de abril) y alcanzará niveles equivalentes al 6,2% del PBI (promedio histórico 2004-2014: 4,6% del PBI), un nivel de inversión alto en términos internacionales. Asimismo, es importante señalar que los niveles de inversión de las APP auto sostenibles serán más altos en el 2016, gracias a la ejecución de proyectos como Gasoducto Sur Peruano, el Nodo Energético del Sur (Centrales Termoeléctricas de Ilo y Puerto Bravo), la línea de transmisión Mantaro-Montalvo, entre otros.

No obstante, esta información, el Banco Central de Reserva del Perú en su Reporte de Inflación del periodo 2016-03, ha determinado valores de crecimiento inferiores a los establecidos en el MMM, siendo su proyección para los años 2016 y 2017 de 4% y 4.6% respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Proyección de Producto Bruto Interno

Año	2014	2015	2016 1/	2017 1/
Producto Bruto Interno	2.4	3.3	4.0	4.6

Nota: Tomado del BCRP - Reporte de Inflación 2016-03 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

En cualquiera de los casos, la economía peruana iniciará un proceso de aceleración de crecimiento en torno al 4.5% en el periodo 2016-2017; ahora bien, de acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual, la economía peruana se posicionará como una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, lo que significa una oportunidad para colocar productos y elevar las ventas, tal como se muestra a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8

Tendencias del Crecimiento de la Economía Peruana

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
La economía peruana crecerá en torno al 4.5% entre el 2016 y el 2017.	Una economía en crecimiento tiene un efecto dinamizador en todos los niveles de la economía, es de esperar que esto genere tanto una mayor cantidad de clientes, como también un mayor poder de consumo de los mismos.	El impacto es un potencial incremento en las ventas de la empresa.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.1.2.2. Tipo de Cambio.

En una encuesta realizada durante la segunda quincena de noviembre de 2015 por el Banco Central de Reserva del Perú a los diferentes agentes económicos, muestra que estos esperan una depreciación moderada del Sol para 2016; indicando que la depreciación realizada del último trimestre constituye una anticipación del mercado al retiro del estímulo monetario de la Reserva Federal en los Estados Unidos. La Tabla 9 muestra los resultados de la encuesta mencionada, siendo que para los años 2016 y 2017, la expectativa del tipo de cambio oscila entre 2.90 y 3.50, los encuestados han sido representantes del sistema financiero, analistas económicos y representantes de empresas no financieras. De acuerdo a lo

observado, el dólar va a tener un comportamiento estable para los años 2016 y 2017, no se esperan fluctuaciones marcadas para estos años, tal como se muestra a continuación en la Tabla 9 y en Tabla 10 las tendencias del tipo de cambio.

Tabla 9

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: tipo de cambio (Soles por US Dólar)

Encuestados	Año	Tipo de cambio Reporte de Inflación Septiembre 2015	Tipo de cambio Reporte de Inflación Diciembre 2015	Tipo de cambio Reporte de Inflación Marzo 2016*
Sistema Financiero	2016	3.00	3.30	3.50
	2017	2.80	2.80	3.20
	2018	0.00	0.00	3.00
Analistas Económicos	2016	3.00	3.20	3.50
	2017	2.60	3.00	3.00
	2018	0.00		2.90
Empresas no Financieras	2016	3.00	3.10	3.50
	2017	3.00	3.00	3.50
	2018			3.00

Nota: Tomado del BCRP - Reporte de Inflación 2016-03 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Tabla 10

Tendencias del Tipo de Cambio

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
Se espera que el tipo de cambio del Dólar Norteamericano en relación al Sol se mantenga alrededor de 3.50 para el ejercicio 2016, 2017 y 2018.	El tipo de cambio estabilizado les da a los clientes cierta previsibilidad en los precios de los artículos, lo que facilita las transacciones y dinamiza el mercado, incrementando las ventas.	El impacto en la empresa es un potencial incremento en las ventas.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.1.2.3. Tasa de inflación.

En el Reporte de Inflación de marzo del 2016 el BCRP señala que las acciones de política monetaria del BCRP responden a las proyecciones de la inflación y sus determinantes elaboradas con la información macroeconómica disponibles al momento de la toma de decisiones. Estas proyecciones se presentan junto con un intervalo de confianza, el cual cuantifica la incertidumbre asociada a tales pronósticos. Entre los determinantes de la inflación destacan la evolución de las expectativas de inflación, la inflación importada y las presiones inflacionarias de demanda que se cuantifican a través de la brecha del producto (diferencia entre el PBI y su nivel potencial). Este indicador anticipa la evolución de la inflación por demanda y por ende es un indicador que permite ajustar la posición de política monetaria de manera oportuna. En este contexto, tal como se muestra en la Figura 12 se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2,7 por ciento en el horizonte 2016-2018, esto de acuerdo a proyecciones realizadas por el Banco Central de Reserva del Perú e incluidas en el Reporte de Inflación Marzo del 2016. En tal sentido, se considera que la presente situación, constituye una oportunidad, tal como se muestra en la Tabla 11.

Figura 12. Proyección de la inflación, 2010-2018.
(Variación porcentual últimos doce meses) Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2016” Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Tabla 11

Tendencias de la Tasa de Inflación

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
El BCRP mantiene un pronóstico de inflación alrededor del 2.7% anual para el 2016, 2017 y 2018, con una leve tendencia al alza.	Una inflación baja siempre es un elemento que favorece el comercio y en general los negocios, este buen ambiente de los negocios va a favorecer las inversiones y el consumo.	Potencial incremento en las ventas.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.1.2.4. Cotización de la Plata.

En agosto del 2015, la plata cotizó un mínimo de seis años (US\$14.41/oz). La doble naturaleza de la plata –como metal precioso y metal industrial– jugó en contra del *commodity*. Pero la plata ha caído mucho más que el oro en aquel año: 17% a agosto, comparado con sólo 4% para el oro, tal como se muestra en la figura 13 Cotización de la plata.

Figura 13. Cotización de la plata Bloomberg.

Recuperado de <http://www.bloomberg.com/markets/commodi>

En cuanto a la perspectiva industrial, el precio de la plata, en línea con el resto de metales base, ha sido golpeado por las noticias negativas sobre China y el crecimiento débil del mundo. El índice de producción manufacturera china de agosto 2015 decepcionó al mercado y corroboró la debilidad de la demanda interna en ese país. En junio 2015 las importaciones de plata por China apenas subieron 1.3% respecto al mismo período en el 2014.

A largo plazo, la menor oferta mejorará el precio incluso si la demanda no se recupera significativamente. México y el Perú el primer y segundo productor en el mundo moderarán su producción, según la consultora británica Capital Economics. El costo de producción (cash cost) promedio de las principales argentíferas del mundo US\$15.39/oz, está por encima del precio actual de la plata (cerca de US\$15/oz). Ello llevará a que algunas productoras empiecen a suspender sus operaciones y desarrollen nuevos proyectos.

Otro factor que alentaría contra la recuperación de la plata es la cotización del oro, dada la correlación en el desempeño de ambos metales. El consenso de analistas de Bloomberg proyecta que la plata cotizará a US\$16.85 y US\$18.24 en el 2016 y el 2017, respectivamente (ver Figura 13).

Tabla 12

Tendencias de la Cotización de la Plata

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
La cotización de la onza de plata tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.	La cotización de la onza de plata es un elemento que incide directamente en el costo del producto.	El aumento en el costo de la onza de plata impacta en un incremento en los costos de la empresa.	Amenaza

Nota: Análisis externo

4.1.3. Análisis legal.

4.1.3.1. Reducción en la tasa del Drawback.

La tasa del drawback, es aquella que se encarga que devolver los derechos arancelarios como resultado de la exportación de mercancías, teniendo una tasa de reducción la cual es de 4% a 3% a inicio del año 2016, esto fue decretado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el mes de noviembre del año 2014.

La Asociación de Exportadores (ADEX) ha informado que dicha decisión del MEF ha conducido a que más de 500 empresas exportadoras peruanas se retiren del mercado internacional y otras 1.700 estén a punto de hacerlo, en opinión del mencionado gremio exportador, dado a conocer a través de un comunicado, la reducción de la tasa de Drawback ha agudizado la recesión en la industria manufacturera, lo que ha significado una reducción de puestos de trabajo. Respecto al sector Joyero, si bien es cierto, esta reducción no ha

significado la salida del mercado de ninguna de las empresas exportadoras de joyería, no obstante, es evidente que tiene algún grado de impacto en las mismas.

En el aludido comunicado, ADEX ha solicitado que se regrese al tratamiento anterior del Drawback, es decir que se incremente la tasa hasta llegar al 5% que ha sido la tasa que se ha utilizado durante la mayoría de años y que ha contribuido al crecimiento del sector exportador sirviendo de incentivo para dicha actividad.

4.1.3.2. Política fiscal expansiva.

La Política Fiscal, como rama de la política económica se encarga del estudio del Presupuesto del Estado y sus componentes son el Gasto Público y los impuestos. Estos sirven de variables que permiten mantener la estabilidad económica, amortiguar las variaciones de los ciclos económicos, busca a mantener la economía creciente y con una inflación baja y controlada. De acuerdo a la Teoría Económica de Keynes, esta influye en el corto plazo en los niveles de producción, el empleo los precios. La Política Fiscal puede ser contractiva o expansiva. En nuestra economía se plantea de forma expansiva.

La política fiscal expansiva o de estímulo a la economía nos explica que cuando hay crisis y la demanda agregada es insuficiente, este supone que hay capacidad productiva sin utilizar y se genera desempleo. El gobierno puede estimular la demanda a través de:

Aumentos del gasto público a través de la inversión en obras públicas como carreteras, hospitales, etcétera, o incrementando las ayudas a las familias y empresas (transferencias). Esto se traduce en un aumento de la demanda agregada que supone un incremento de la producción y el empleo. El efecto negativo que pudiera ocurrir es que al aumentar la demanda suban también los precios (aumente la inflación).

En el periodo 2009 – 2015, el gasto no financiero del Gobierno General (GG) descendió inicialmente debido al retiro del estímulo fiscal implementado en respuesta a la crisis internacional; sin embargo, mostró posteriormente una tendencia creciente a partir de 2012. De esa forma, el gasto público pasó de 20,1 a 18,8 por ciento del PBI del 2009 al 2011, para luego incrementarse hasta 20,1 por ciento del PBI en 2015.

Bajadas de los impuestos: así aumenta la renta que las familias disponen para consumir y disminuyen los costes de las empresas -los impuestos son costes-. Por lo tanto, las empresas tendrán más recursos para invertir, lo que supone un aumento de la demanda agregada, que llevará a las empresas a incrementar la producción y por lo tanto el empleo. El efecto negativo como en el caso anterior puede ser un aumento de la inflación.

Ingresos fiscales

Los ingresos corrientes del Gobierno General (GG) mostraron una recuperación de 3,0 puntos porcentuales del PBI entre los años 2009-2012, seguida de una contracción de 4,8 puntos porcentuales entre 2012-2015. Este comportamiento refleja esencialmente la tendencia que siguió la recaudación proveniente del impuesto a la renta de tercera categoría, la cual se elevó en 1,5 puntos porcentuales del PBI entre 2009 y 2012, para luego registrar una reducción de 2,4 puntos porcentuales entre 2012 y 2015.

Ingresos estructurales

Entre los años 2009-2015, se distinguen dos tendencias en la evolución de los ingresos corrientes estructurales, un aumento en 2,8 puntos del PBI potencial entre los años 2009-2012, y una disminución en 4,7 puntos del PBI potencial entre los años 2012-2015.

Entre los años 2015-2016, la caída de ingresos fue acentuada por un conjunto de medidas tributarias, implementadas para estimular la economía, que representaron el 23,7 por ciento del total de la caída registrada en estos años.

Tabla 13

Tendencias del Análisis Legal

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
La baja del Drawback	Se podrían ver afectado los clientes por el aumento de precio en el producto.	La empresa se podría ver afectada en sus ventas por el incremento del precio de productos.	Amenaza
La Política fiscal expansiva	Podría haber un incremento de Gasto Público y baja de impuestos que promueve el consumo de las familias	Incremento en las ventas de la Empresa.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.1.4. Análisis cultural.

En el Perú se cuenta con un gran potencial para el desarrollo de negocios y actividades relacionadas con la joyería, particularmente con la producción y exportación de joyas de plata, resaltando que el país se destaca por ser el uno de los principales productores de este metal en el mundo. Esto refleja un gran potencial y aporte para generar mayor crecimiento en el Producto Bruto Interno nacional.

Pero, no solo en el exterior es consumida la producción de Joyas de New Fashion Perú S.A. de metales como oro y plata. También se tiene una demanda interna de estas joyas. Siendo el cliente objetivo no los consumidores finales, sino los intermediarios entre los

productores de joyas y los clientes finales o público en general. Estas microempresas comercializadoras de joyas de plata al por mayor debido a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores peruanos, han vuelto muy rentable el negocio de joyería de plata en el Perú.

La abundancia de joyerías, cada una con una oferta distinta en tipos de alhajas y gama de precios puede sorprender al consumidor. Pulseras, sortijas, dijes, cadenas que son ofrecidas a los clientes, quienes compran crédulamente sin verificar que el artículo es realmente del metal que se dice. Aunque a primera vista es muy difícil constatar si lo que se compra es real siendo este un riesgo dentro del mercado. En el caso de la plata; la joya se elabora en base a plata pura de 999, que luego gracias a la aleación con otros metales, por lo general cobre, se convierte en plata 925, que es la que se usa en joyería.

Con respecto a la moda en este sector, las microempresas que comercializan joyas de plata están ubicadas en mercados dentro de la capital, en Lima Cercado, Miraflores, San Miguel, etc. Cada mercado tiene diferentes características socios culturales que le generan hábitos de consumo de estos productos, teniendo en cuenta la ocasión y economía de cada consumidor final. También, de acuerdo a cada uno de estos mercados se generan consumos, de acuerdo a la demanda estacionaria y al tipo de consumidor final. Cuando se hace referencia a la demanda estacionaria, son las compras que las empresas realizan para atender la demanda por fechas significativas como día de la amistad, día de la madre, padre, fiestas patrias y fiestas navideñas y de fin de año.

En el caso del mercado de joyas en el Perú, este se mueve por cierta estacionalidad regida por ciertas celebraciones en las fechas significativas mencionadas en el párrafo

anterior; estos hábitos de los consumidores, da una oportunidad a New Fashion Perú S.A. porque en estas fechas aumenta el consumo de joyas lo cual aumentaría las ventas en las tiendas para satisfacer esta necesidad.

En cuanto al tipo de consumidor final, puede ser hombre y/o mujer, y la demanda dependerá de su nivel adquisitivo, de la situación (residente o extranjero), etc. Por ello las empresas comercializadoras al por mayor, generan estrategias de ventas y distribución para atender estas demandas. Tomando en consideración el tipo de consumo y diseños preferidos para cada segmento del mercado.

En la medida que las empresas se encuentren preparadas para atender estos pedidos de la demanda estacionaria, teniendo un conocimiento adecuado del mercado que les permita predecir la tendencia, se va a poder satisfacer estas demandas estacionales de forma más eficiente.

Tabla 14

Tendencias del Análisis Socio Cultural

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
Demanda estacionaria regida por los hábitos de los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad).	Clientes consumen más en las festividades para realizar obsequios.	La empresa tendrá impacto de mayores ventas por el incremento de la demanda de los clientes en estas fechas festivas.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.1.5. Análisis Tecnológico.

Actualmente existen empresas en el ámbito de la joyería las cuales se dedican a la fabricación de joyas mediante un nuevo sistema llamado “Sinterización Láser” el cual permite fabricar joyas a partir de diseños confeccionados en el computador, lo cual hace que el cliente pueda obtener una joya más personalizada que en el mercado tradicional.

A su vez también existen quienes trabajan usando impresoras en 3D para la fabricación de las joyas, las impresoras 3D permite elaborar prototipos con una gran precisión y la posibilidad de disminuir el tiempo de fabricación a unas pocas horas, en lugar de esperar días convirtiéndose en una nueva forma de producir joyas personalizadas.

Otro factor importante en la industria es el comercio electrónico a través del internet u otras redes informáticas el cual permite acceder a nuevos mercados, lo que se va a ver reflejado en el aumento de clientes, teniendo como resultado un incremento en las ventas para New Fashion Perú S.A.

Tabla 15

Tendencias del Análisis Tecnológico

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
Uso de la Tecnología en las nuevas maquinarias que existen para la fabricación de joyas	El beneficio directo es para el cliente por lo que van a tener diseños perfectos y únicos en un corto tiempo.	La empresa podría verse beneficiada puesto que va a aumentar el número de su cartera de clientes.	Oportunidad

La tecnología en cuanto al comercio electrónico a través del internet	Los clientes van a tener mayor facilidad de comprar sus productos y ahorrar tiempo en dicho proceso	Incremento en las ventas de la Empresa.	Oportunidad
---	---	---	-------------

Nota: Análisis externo

4.1.6. Análisis Demográfico.

El Boletín de Análisis Demográfico N°36: Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050, publicado en el mes de abril del 2009 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), contiene las proyecciones de la población del país por grupos quinquenales de edad.

Este documento provee de estadísticas poblacionales muy importantes, debido a la gran cantidad de aplicaciones que tiene y que permitirá a las autoridades competentes diseñar políticas y programas sociales en el marco de las políticas de desarrollo.

Pero también pone a disposición del sector privado información de proyecciones que pueden servir para la determinación de la demanda potencial de bienes y servicios.

Tabla 16

Perú: Población total al 30 de junio de cada año, 1995-2025

Año	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Población del Perú	23,926,300	25,983,588	27,810,540	29,461,933	31,151,643	32,824,358	34,412,393

Nota: Tomada del INEI–Boletín de Análisis Demográfico N° 36
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/>

Tabla 17

Tasa Demográfica de Crecimiento Anual

Quinquenio	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Crecimiento anual	7.546	7.765	7.717	6.838	5.746	4.802

Nota: Tomado del INEI–Proyecciones Departamentales de la Población 1995 - 2015
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm

Tal como se aprecia en la tabla 16 y 17, la tasa de crecimiento demográfico es positiva, aunque muestra una tendencia a la baja. No obstante, se puede concluir claramente que la población del Perú ha estado creciendo y lo va a seguir haciendo en los próximos años, el incremento poblacional hará que el mercado en general crezca incluyendo por su puesto al mercado de joyería, siendo una oportunidad de colocar mayor volumen de productos.

Tabla 18

Tendencias del Análisis Demográfico

Tendencia	Impacto en clientes / proveedores	Impacto en empresa	Amenaza / oportunidad
El índice demográfico es positivo, aunque muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población.	Un incremento poblacional repercute positivamente en el mercado, ya que se incrementa el número de consumidores, por lo tanto, crece el número de clientes.	Potencial incremento en ventas.	Oportunidad

Nota: Análisis externo

4.2. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

Como se sabe, la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite resumir y evaluar diferentes aspectos que influyen en la marcha de una compañía, los mismos que han sido analizados en el presente capítulo.

Según lo analizado New Fashion Perú S.A. debe de evaluar y monitorear todas las variables externas del entorno, esto ayudara a provechar las oportunidades y anticiparse a las posibles amenazas que surjan, y no correr el riesgo de implementar estrategias ineficaces.

En la Tabla 19 se puede apreciar la Matriz EFE preparada sobre la base del análisis externo de New Fashion Perú S.A. Para la elaboración de esta matriz, se hizo una lista de los factores clave que influyen el entorno en donde se desenvuelve la empresa, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas, se le asignó a cada factor un peso de acuerdo al grado de importancia para la empresa, según el criterio de los especialistas de joyería de plata, posteriormente, de acuerdo al procedimiento establecido para la elaboración de esta matriz, se procedió a dar valores a cada uno de los factores y finalmente se obtuvo el valor ponderado de cada factor y la sumatoria de estos, dando como resultado 2.95.

La matriz EFE para la empresa New Fashion Perú S.A. cuenta con 11 factores, los cuales se clasifican de la siguiente manera: 8 oportunidades y 3 amenazas. El valor obtenido en esta matriz es de 2.95 está por encima del promedio, siendo el valor promedio 2.5. El resultado 2.95 indica que la empresa está aprovechando ligeramente las oportunidades y respondiendo bien ante las amenazas que el entorno presenta.

Tabla 19

Matriz EFE

	Oportunidades / Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
O1.	La economía peruana crecerá en torno al 4.5% entre el 2016 y el 2017.	0.11	3	0.34
O2.	El índice demográfico es positivo, aun que muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población.	0.08	3	0.25
O3.	El BCRP mantiene un pronóstico de inflación alrededor del 2.7% anual para el 2016 y 2017, con una leve tendencia al alza.	0.10	3	0.29
O4.	Incentivo a la exportación de parte del gobierno.	0.08	3	0.23
O5.	Se espera que el tipo de cambio del Dólar Norteamericano en relación al Sol se mantenga alrededor de 3.50 para el ejercicio 2016.	0.10	2	0.19
O6.	Uso de la Tecnología para ayudar a diversificar el Mercado.	0.11	4	0.46
O7.	La Política fiscal expansiva que podría llevar a un incremento de consumo.	0.07	3	0.22
O8.	Demanda estacionaria regida por los hábitos regidos por los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad).	0.10	4	0.38
Amenazas				
A1.	La cotización de la onza de plata tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.	0.09	3	0.27
A2.	Tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México y China	0.08	2	0.17
A3.	La baja del Drawback	0.08	2	0.16
Totales		1.00		2.95

Nota: Análisis externo

Capítulo V. Análisis de la Industria

Para el análisis de este capítulo se describirá el mercado e industria, se desarrollarán las cinco fuerzas competitivas de la industria, la Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas, el Análisis del grado de atractividad de la industria y la Matriz Perfil Competitivo MPC que ayudará a identificar los principales competidores de la compañía.

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

5.1.1. Mercado

El Perú es uno de los mayores productores de metales preciosos en el mundo, sexto en oro con 150 toneladas al año y es el segundo productor de plata con 118,1 millones de onzas al año, sin embargo, no sucede lo mismo en el mercado de joyería, su participación en el mercado mundial de joyas es mínima a pesar de contar con la materia prima, por esta razón la producción de joyas en oro y plata representa una gran oportunidad de negocio.

En línea con lo señalado, el mercado de joyería en el Perú se encuentra en pleno crecimiento y tiene aún mucho techo, hay una gran demanda interna por satisfacer pero además hay una enorme demanda externa a la cual se podría atender, basta con señalar que el mercado local de joyería produce unos US\$ 57 millones al año, mientras que el mercado internacional genera unos US\$ 8,800 millones anuales (Gestión, 2015, pág. 1).

5.1.2. Industria

Por el lado del mercado interno, las necesidades son diversas; por un lado, están los productos muy sofisticados y elaborados diseños, algunos de ellos son piezas únicas, este segmento del mercado no maneja elevados volúmenes debido a sus precios un tanto elevados,

pero tiene muy buena aceptación por el público, en el otro extremo se encuentran los artesanos que continúan elaborando joyas de forma tradicional y no tienen diseños elaborados. No obstante tienen mercado para sus productos, que al no tener mayor valor agregado, son comercializados a precios cómodos; en medio de estos dos extremos se encuentra un segmento en el mercado en donde se comercializan productos con cierto nivel de diseño a precios módicos, los consumidores de este tipo de productos, están dispuestos a asumir que las piezas que adquieren no son únicas, siempre que tengan un buen diseño, además saben que estos productos pueden ser elaborados en un proceso industrial en donde es importante el volumen.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

En cuanto a las Fuerzas Competitivas, se refiere: D'Alessio, Fernando (2008):

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. La intensidad de la competencia es la más alta en industrias de bajos retornos. (D'Alessio, 2008, pág. 138)

5.2.1. Productos Sustitutos

Como se ha mencionado, la empresa New Fashion Perú S.A. se ha especializado en la venta de joyas de plata, pero no a consumidores finales, sino a pequeños negocios que son los

que venden a los consumidores finales, habiendo tiendas especializadas en venta de joyas de oro, plata, bisutería e incluso piedras preciosas.

Se considera que, de los mencionados, los sustitutos más cercanos son los productos de bisutería (bisutería propiamente dicha y joyas elaboradas en base a acero) debido que los precios son más cercanos a la plata, cosa diferente con el oro y joyas de piedras preciosas cuyos precios se encuentran más alejados. Para el presente trabajo, se han considerado las siguientes variables:

- Disponibilidad del producto sustituto, para el caso y pensando en la bisutería, es evidente que este sustituto tiene gran disponibilidad a través de toda la cadena de distribución.
- Costo de Cambio, desde el punto de vista del comprador, el costo del cambio hacia el sustituto no es representativo, los compradores pueden cambiar sin mayor problema.
- Rentabilidad de los productos sustitutos, los productos de bisutería normalmente son importados desde mercados asiáticos, se venden a buen precio y su rentabilidad es relativamente similar a la de cualquier producto importado, no siendo significativa.
- Calidad del Producto sustituto, La bisutería frente a las joyas de plata están consideradas de menor calidad, pueden poseer diseños y acabados muy novedosos, no obstante, el simple hecho que la plata sea un metal precioso hace que su calidad sea superior.
- Relación Calidad – Precio del Producto sustituto, al ser considerada de menor calidad, los productos de bisutería se venden a un menor precio, siendo los mismos competitivos en el mercado y de aceptación promedio. En la Tabla 20 se desarrolla el poder de negociación de los productos sustitutos.

Tabla 20

Poder Negociación Productos Sustitutos

Elementos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de los sustitutos.	Grande		X				Pequeño
Costos de cambio hacia un producto sustitutos.	Bajo	X					Alto
Rentabilidad del producto sustituto.	Alto			X			Bajo
Calidad de producto sustituto.	Superior					X	Inferior
Relación valor/precio de producto sustituto.	Alto			X			Bajo
Total poder de negociación productos sustitutos				X			

Nota: Atractividad de los productos sustitutos.

5.2.2. Competidores Potenciales

En cuanto a la industria de la joyería en el país el mayor porcentaje de joyas elaboradas en el mercado peruano son artesanales, las cuales son realizadas a mano, por orfebres y artesanos que se encargan de elaborar las diversas joyas de plata, aunque dicha industria tiene varias limitantes ya que en la actualidad en el país no existe un plan de capacitación o escuelas para los artesanos, a pesar de esto a nivel nacional existe una alta demanda de joyas de plata la cual es satisfecha.

Por otro lado, están las empresas que son una minoría las cuales con el pasar de los años han decidido invertir en cuanto a maquinarias con tecnologías avanzadas con el objetivo de brindar un producto sofisticado y de alta calidad las cuales en muchos casos sería extremadamente difícil implementar a mano.

La empresa New Fashion Perú S.A. se dedica a la fabricación de joyas en plata cuyo mercado principal son los pequeños negocios y actualmente cuenta con potenciales competidores que son medianas empresas dedicadas a la fabricación y distribución de joyas teniendo la misma georreferenciación, para lo que se ha decidido analizarlas según las fuerzas de Porter. Se inicia analizando las barreras de salida y entrada:

Barreras de Entrada:

- Experiencia en la dirección (Know-how), Se considera un factor importante de contar con una experiencia previa en la industria ya que se debe de conocer de cómo se realiza el negocio de la joyería de plata además saber manejar las idas y venidas de la cotización de la plata.

La empresa New Fashion Perú S.A. cuenta con experiencia en el mercado con más de 20 años los cuales la hacen unas de las empresas líder y con conocimientos de transformación del metal de plata en bellas joyas.

- Costo de maquinaria de vanguardia, en la industria de la elaboración de joyas en el Perú, son una minoría las empresas que usan tecnología de punta, para esta elaboración las empresas que cuentan con dicha tecnología, obtienen una joya con diseño y elaboración perfectos.

En cuanto a las maquinarias de New Fashion Perú S.A. desde sus inicios tuvieron la iniciativa de invertir en máquinas italianas las cuales con el pasar de los años decidieron renovar y usar maquinas con tecnología láser las cuales les permite ofrecer joyas de alta calidad y con fino acabados.

- Costo del Insumo, en cuanto a la materia prima, la plata es el principal insumo, el cual es un costo representativo ya que la plata por ser un metal precioso cuenta con un costo bastante elevado.
- Diferenciación del producto, el producto final son joyas elaboradas cuyo elemento de diferenciación son los diseños, esta industria requiere gran inversión para desarrollar u adquirir diseños atractivos para los consumidores, no cualquier empresa está en capacidad de solventar.

A continuación, se desarrollará en el Tabla 21 el poder de negociación de los competidores potenciales en relación a la barrera de entrada:

Tabla 21

Poder Negociación Competidores Potenciales – Barreras de Entrada

Elementos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva
Experiencia en la dirección (Know How)	Alto	X				Bajo
Costo Maquinarias de vanguardia	Alto		X			Bajo
Costo del Insumos	Alto	X				Bajo
Diferenciación del producto	Alto		X			Bajo
Total barreras de entrada			X			

Nota: Atractividad de las bareras de entradas.

Barreras de Salida:

Las barreras emocionales, en esta industria las empresas son administradas por sus propios dueños fundadores muchos de ellos consideran a sus empresas como proyección de ellos mismos existiendo un elevado vínculo emocional con las mismas.

- Maquinaria especializada, la empresa ha realizado una fuerte inversión en lo que significa activos altamente especializados que no se vería la recuperación de estas en un posible cambio de rubro de la empresa o cierre de la misma.
- Regulaciones laborales, un futuro cierre de la empresa podría significarle un alto costo ya que la regulación laboral establece beneficios a los colaboradores los cuales deben ser satisfechos en un eventual cierre de las empresas.

En la Tabla 22 se observa el poder de negociación de los competidores potenciales en relación a la barrera de salida.

Tabla 22

Poder Negociación Competidores Potenciales – Barreras de Salida

Elementos	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva
Barreras emocionales	Alto		X		Bajo
Maquinaria especializada	Alto	X			Bajo
Regulaciones laborales	Alto		X		Bajo
Total barreras de salida			X		

Nota: Atractividad de las barreras de salida.

5.2.3. Clientes

En la tabla 23 se desarrollará el poder de negociación de los clientes. Cuando el poder de negociación de los clientes es fuerte, la competencia tiende a ofrecerles mayores beneficios como garantías extendidas o servicios especiales para fidelizarlos; situación que no es necesaria cuando el poder de negociación de los clientes es débil.

Según Fred David, los clientes tienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
- Si son especialmente importantes para el vendedor.
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- Si es su decisión comprar un producto y cuando hacerlo.

New Fashion Perú S.A. tiene dos canales de ventas directas; Solo en la ciudad de Lima tienen vendedores que visitan a los principales distribuidores y mayoristas en el mercado de Lima, mientras que las ventas a provincia se dan debido a que los mismos clientes llegan a Lima a realizar la compra, mas no cuentan con vendedores que vayan a ofrecer el producto a provincia.

Los clientes de la empresa New Fashion Perú S.A. no son consumidores finales, son los siguientes: Grandes Fabricantes, pequeños fabricantes, comerciantes mayoristas y comerciantes minoristas.

En el mercado de joyas de plata a los clientes de New Fashion Perú S.A. se les ofrece productos diferenciados por esquema de negocio. El número de empresas que fabriquen cadenas de plata de forma continua es reducido, mientras que el número de clientes es elevado, con lo que se puede resumir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Tabla 23

Poder Negociación Clientes

Elementos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva
Número de clientes	Bajo					X
Volumen de compras	Bajo				X	
Producto diferenciado	Bajo			X		
Identificación de la marca	Bajo		X			
Total poder de negociación clientes					X	

Nota: Atractividad de poder de negociación con los clientes.

5.2.4. Proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, Será probablemente elevado cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- Una concentración de proveedores.

- Los consumidores se fragmentan y las negociaciones pierden poder.
- Los costos de cambiar de un proveedor a otro son elevados.
- Marca poderosa de los proveedores.
- Posible integración «hacia delante» por parte de los proveedores.

El insumo principal en el mercado de joyas de plata es la plata 999, también llamada plata piña, en el Perú se cuenta con empresas mineras dedicadas a la extracción de plata y este metal llega al mercado a través de empresas comercializadoras vinculadas a las empresas mineras, por ejemplo, Procesadora Sudamericana SRL, es el brazo comercial de la Empresa Minera Volcán.

Lo mismo pasa con los proveedores de maquinarias, se sabe que los principales proveedores para este tipo de industria son fabricantes italianos, los cuales proveen de maquinarias con alta tecnología de vanguardia.

A continuación, en la Tabla 24 se desarrollará el poder de negociación de los proveedores.

En este tipo de industria la concentración de proveedores es baja, esto genera que su poder de negociación de la empresa frente a su proveedor sea también bajo, haciendo poco atractiva la industria ya que se depende mucho de los proveedores.

Tabla 24

Poder Negociación Proveedores

Elementos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva
Número de proveedores.	Bajo	X				Alto
Dependencia de un solo insumo.	Alto	X				Bajo
Costo de Cambio de proveedor.	Alto		X			Bajo
Posibilidad de uso de insumos sustitutos.	Baja	X				Alto
Amenaza de proveedores que se integren hacia adelante.	Alta					X Bajo
Contribución a los costos por parte de los proveedores.	Alta Proporción	X				Baja Proporción
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Pequeña	X				Grande
Total poder de negociación proveedores			X			

Nota: Atractividad de negociación con los Proveedores.

5.2.5. Rivalidad de la Industria

El mercado de joyas de plata está muy desarrollado en el país, existe un gran número de actores, de diferentes dimensiones y diferentes especializaciones, los hay quienes aún realizan el trabajo artesanalmente, pero sin incorporar elementos de diseño innovador, también los hay quienes elaboran productos de altísima calidad y con diseño innovador y hay quienes realizan prácticamente una actividad industrial, es decir en grandes cantidades. Como

se puede observar la competencia es muy diversa y además a diferentes escalas de calidades, cantidades y diseño.

A continuación, se procede a la identificación de los actores clave en la estructura definida como las cinco fuerzas de Porter:

- El número de competidores es elevado, pero no son similares, aunque podrían eventualmente migrar y comenzar a producir los mismos productos.
- Hay mucha diversidad, no obstante, los competidores se ubican en diferentes nichos.
- Respecto a los costos fijos, estos no son muy altos, si bien es cierto que es necesario contar con maquinaria especializada, el costo fijo no es muy representativo si se compara con el costo variable, ya que la materia prima es un metal precioso de costo bastante elevado.
- En relación a la diferenciación del producto, éste tiene un alto grado de especialización por el uso de la maquinaria con tecnología láser, además en el mercado peruano hay pocas empresas que utilizan máquinas para la elaboración de cadenas y su venta en rollos, esto es muy especializado debido al difícil acceso a la adquisición de maquinaria por el costo que esta representa.
- En relación al costo del cambio, se ha visto que hay una fuerte inversión en maquinaria y tecnología de última generación en la elaboración de joyas, inversión cuya recuperación no es sencilla, en caso de un cambio de rubro de inversión.
- El crecimiento de esta industria es alto, el incremento de las ventas en los últimos años es una prueba de ello. En el pasado la joyería en plata tuvo una serie de reveses debido a la aparición de joyas de fantasía y la bisutería, pero desde hace algunos años ha

vuelto a ser un producto “de moda” y desde entonces las ventas se han elevado notoriamente.

En la Tabla 25 se desarrolla el poder de negociación de rivalidad competitiva de New Fashion Perú S.A.

Tabla 25

Poder Negociación Rivalidad Competitiva

Elementos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva
Concentración / número de competidores iguales.	Grande		X			Pequeño
Diversidad de competidores.	Bajo	X				Alto
Costos fijos.	Alto		X			Bajo
Diferenciación del producto/ características del producto.	Commodity				X	Especializado
Costos del Cambio.	Alto	X				Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Lento					X Rápido
Total poder de negociación rivalidad competitiva				X		

Nota: Atractividad de negociación Rivalidad Competitiva.

5.3. Matriz de interactividad de cada una de las cinco fuerzas

En el Tabla 26 se desarrollará la matriz de atractividad de las cinco fuerzas, donde se muestra un resumen del análisis realizado de las cinco Fuerzas de Porter, cada uno de ellos muestra su grado de atractividad en la industria de la elaboración de joyas de plata.

Tabla 26

Matriz Atractividad de las Cinco Fuerzas

Factores Competitivos	Atractividad					Concepto
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy atractiva	
Cientes	X	X	X	X		El poder de negociación del cliente es bajo, El poder de negociación de los proveedores es alto. Las barreras de entrada son altas lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores. Las barreras de salida son altas por lo que salir del mercado sería muy costoso. La entrada de productos sustitutos no afecta. La rivalidad de los competidores es neutra.
Proveedores	X	X				
Competidores potenciales - barreras de entrada	X	X				
Competidores potenciales - barreras de salida	X	X	X			
Productos sustitutos	X	X	X			
Rivalidad de los competidores	X	X	X			
Evaluación general	X	X	X			Es una industria neutra

Nota: Resumen de atractividad.

Se observa en la Tabla 26, el resultado combinado de las cinco fuerzas que indica que tan atractivo es el sector, según lo desarrollado para New Fashion Perú S.A. se puede resumir que es una industria neutra.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

En el análisis se puede visualizar que el poder de negociación de los clientes es bajo porque la forma como se les ofrece los productos a los clientes no la tiene otra empresa, es

decir no tienen otra alternativa igual de compra frente a un competidor, Por otro lado se observa que el poder de negociación de los proveedores es alto porque en el Perú existen pocos proveedores de plata (Volcan y Southern), la alternativa seria buscar proveedores internacionales lo cual aumentaría los costos y haría poco atractivo el producto.

Por otro lado, el ingreso de nuevos competidores al mercado se ve limitado por las barreras de entrada que son altas porque la empresa tiene experiencia en el mercado, tecnología de punta con maquinaria especializada que le ha permitido posicionarse en el mercado. Se ha encontrado que los sustitutos más cercanos serían los productos de bisutería por sus precios bajos pero la calidad de la plata es muy diferente por este motivo es mayormente elegida.

Se analizaron las cinco fuerzas para establecer el grado de atraktividad de la industria e identificar los principales competidores y determinar sus ventajas competitivas, se concluye que la atraktividad de la industria es neutra y que, pese a que la empresa cuenta con algunos elementos competitivos que la favorecen, hay una empresa competidora que de acuerdo a la matriz tiene mejores ventajas.

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC

La Matriz de perfil competitiva (MPC) permite identificar a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades, la información recopilada servirá para formular las estrategias.

Además, de acuerdo a lo que refiere D'Alessio, Fernando (2008):

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.(D'Alessio, 2008, pág. 145)

En la Tabla 27 se desarrolla la Matriz de perfil competitivo para New Fashion Perú S.A.se ha identificado 13 factores clave de éxito, los cuales fueron obtenidos del análisis de la industria y las actividades que involucra la misma, también de la observación y análisis de las actividades de la empresa y una competidora y finalmente de las entrevistas a profundidad con los expertos, como por ejemplo el señor Julio Perez Alvan, Presidente del Comité de Joyería de Adex.

Una vez seleccionados los factores de éxito, a cada uno de ellos se les asigno una ponderación es decir un porcentaje de acuerdo al grado de importancia, de acuerdo a lo manifestado por los especialistas del sector, la suma de estas ponderaciones en suma será 1. El valor de 2.82 significa que New Fashion Perú S.A. muestra debilidades que se deben superar con el fin de elaborar estrategias que le permitan lograr un crecimiento sostenido.

El siguiente paso es realizar el análisis adicionando una columna con la calificación para New Fashion Perú S.A. y su principal competidor encontrado Arin en cada factor crítico de éxito. Esta clasificación se multiplica con la ponderación y da como resultado la puntuación total por cada empresa, lo cual no significa que una sea mejor que la otra si tiene menor o mayor puntuación, esta información sirve para evaluar la información de una manera significativa.

Tabla 27

Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	New Fashion Perú		Arin	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Diseño	0.09	3	0.28	4	0.37
Calidad del Producto	0.08	4	0.33	4	0.33
Tiempo de entrega	0.08	3	0.25	2	0.17
Competitividad del precio	0.06	3	0.19	4	0.26
Lealtad del cliente	0.06	4	0.26	4	0.26
Participación de mercado	0.06	1	0.06	1	0.06
Capacidad de producción	0.08	1	0.08	3	0.25
Experiencia gerencial	0.08	4	0.31	4	0.31
Reconocimiento de la marca	0.08	2	0.16	3	0.23
Comercio electrónico	0.06	1	0.06	1	0.06
Servicio al cliente	0.08	3	0.25	2	0.17
Personal calificado	0.08	3	0.25	3	0.25
Uso de tecnología de punta	0.09	4	0.35	4	0.35
Total	1		2.82		3.06

Nota: 4=Fortaleza principal 3= Fortaleza secundaria 2= Debilidad secundaria 1= Debilidad principal.

Capítulo VI. Análisis interno

En este Capítulo se desarrollará las actividades de la cadena de valor de la empresa, los Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor, que ayudará de una forma sistemática a examinar todas las actividades de la empresa y cómo interactúan, luego se hará el Benchmarking y se comparará con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor. También se determinarán competencias de la empresa, eso ayudará a la identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa, se culminará con La Matriz de evaluación de los factores internos EFI, que se construirá a partir de la identificación de la Fortalezas y Debilidades de la empresa.

En la figura 14 se desarrollará la cadena de valor de New Fashion Perú S.A.

Figura 14. Cadena de valor de New Fashion Perú S.A.

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

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una *cadena de valor*, esta herramienta busca mostrar cómo la empresa genera valor comparando los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio, produciendo valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable, mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El *análisis de la cadena de valor* (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo. (Fred, 2013, pág. 119)

Para el caso específico de New Fashion Perú S.A., se trata de una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de joyas de plata, su cadena de valor se ha dividido en actividades primarias y actividades de apoyo, a continuación, se detalla las mismas:

6.1.1. Actividades primarias

6.1.1.1. Actividades primarias – Diseño

Análisis de tendencias de las modas

Las ferias internacionales proporcionan una buena fuente para conocer las tendencias de la moda en lo que a joyería se refiere.

No obstante, las nuevas tendencias, hay ciertos diseños que no pasan de moda y siempre son solicitados por los clientes, es claro que esos diseños están muy arraigados y no se pueden dejar de producir.

Diagnóstico de las necesidades del cliente

Se establece dos tipos de clientes: uno de ellos son los negocios de venta de joyas que requieren de productos terminados listos para la venta, pero también se tienen como clientes, artesanos que compran cadenas de plata en rollos que son utilizadas en la elaboración de joyas por parte de estos artesanos.

Se tiene una relación muy cercana con los clientes, lo que permite tener de primera mano, comentarios e incluso sugerencias de los productos que le son atractivos.

Las ventas históricas constituyen una buena fuente para saber lo que los clientes prefieren o desean, no obstante, no siempre lo que los clientes quieren es igual a lo que ellos necesitan para alcanzar sus objetivos.

Diseño preliminar de productos (propuestas)

Antes de producir diseños estos son sólo ideas, conceptos, que se deben plasmar primero en bosquejos y luego en diseños preliminares.

Se evalúan los diseños que podrían resultar más atractivos para los clientes. Es necesario contar con una gran cantidad de diseños que puedan ser evaluados antes de su aprobación para puesta en producción.

Aprobación del Diseño

Se convocarán reuniones con la gerencia para la aprobación del diseño preliminar del Producto propuesto.

6.1.1.2. *Actividades primarias – Logística de entrada*

Plan de abastecimiento

Las empresas manufactureras necesitan gestionar y administrar correctamente sus inventarios, en New Fashion Perú S.A. es vital el correcto flujo de materia prima hacia el proceso productivo, esto no puede lograrse sin una adecuada planificación del abastecimiento.

Almacenamiento de Materias Primas

La empresa no puede darse el lujo de paralizar sus actividades por falta de inventarios de materia prima, esta es la importancia de esta actividad, en consecuencia, los bienes deben estar a disposición de las áreas productivas.

No obstante, la plata es un metal precioso, lo que hace necesario contar con un almacenamiento adecuado y con la respectiva seguridad que la materia prima demanda.

6.1.1.3. Actividades primarias – Operaciones

Planeamiento de la Demanda y capacidad

La empresa debe tener cuidado en conciliar sus expectativas de venta y producción con la real capacidad de la empresa para transformar la materia prima.

No se puede pensar en tener una gran capacidad de producción si es que el mercado no demanda una cantidad significativa, ya que la empresa podría saturarse de costos fijos que deben ser cubiertos. Por otro lado, tampoco puede estar a su capacidad máxima de producción, en este caso el riesgo es que la demanda se incremente y la empresa no pueda satisfacerla.

Transformación de materia prima

Las empresas manufactureras, toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto en base a los diseños establecidos. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Para el presente caso, las operaciones se han dividido en Planeamiento, transformación de la materia prima y control de calidad.

Las labores de transformación de la materia prima incluyen actividades de Fundición, laminado, alambres, maquila, soldado, galvanica y acabado.

Control de calidad

En control de calidad se realizan actividades propias de ese rubro, los productos terminados son revisados a fin que sean derivados al almacén final de ventas.

6.1.1.4. Actividades primarias - Marketing y Ventas

Elaboración de Catálogos

Se elaboran catálogos físicos una vez al año y de acuerdo a demandas estacionarias.

Se han elaborado catálogos para comercio electrónico que se visualizan a través de la página web de la empresa.

Publicidad

Publicidad por medio de la página web, mailing, etc.

Visitas comerciales

Los vendedores visitan a los clientes de Lima para contactarlos y concretar pedidos.

Participación en Ferias

Participación en ferias del exterior para contactar a clientes y concretar pedidos.

6.1.1.5. Actividades primarias – Logística de salida

Recepción y almacenamiento de productos terminados

Luego del proceso productivo, se reciben los productos terminados y se almacenan para su venta, para tal efecto la empresa cuenta con un ambiente en el que se almacenan y se exhiben los productos que comercializa.

Recepción de pedidos

Hay tres formas en que los clientes los contactan, a través de vendedoras, en el local de la empresa y a través de la web; sin embargo, los pedidos son tomados sólo de dos canales, a través de las vendedoras o en el local (de modo presencial o por teléfono, incluso whatsapp).

Verificación de Stock

Antes del despacho de los bienes, se verifica el stock, esto es muy importante, porque pudiera ser que haya pedidos de artículos que no se tienen en almacén, por lo que no podría ser despachado.

Programación de despacho y entrega

Una vez verificado que se cuentan con los productos, se seleccionan los bienes se realiza el conteo y pesaje de los mismos y se coordina su despacho y entrega a los clientes.

6.1.1.6. Actividades primarias- Servicios Post Venta

Servicio Post Venta

La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. Este aspecto no se encuentra muy desarrollado en New Fashion Perú S.A., tal vez porque el tipo de negocio no lo demanda tanto, no obstante, sería necesario evaluar si es necesario incorporar algunos elementos que puedan generar valor a la empresa, por el momento sólo desarrollan actividades de atención de reclamos y soporte al cliente en caso de consultas.

Atención de reclamos

Algunas veces los productos muestran algún desperfecto que motiva a los clientes a reclamar, normalmente se trata de pequeños errores en el proceso de soldado que son resueltos ya sea mediante la reparación de la pieza o el cambio de la misma, obviamente sin costo alguno.

Soporte al cliente

Los productos son comercializados no sólo directamente sino también a través de terceros, para la cual necesitan toda la información necesaria, así como materiales como por ejemplo catálogos que serán utilizados para poder mostrar a los clientes finales los diversos productos.

6.1.2. Actividades de apoyo.

De acuerdo a lo que señala Michael Porter en la Cadena de Valor, las actividades de apoyo son las encargadas de dar soporte a las actividades primarias y además también se apoyan entre sí, por ejemplo, insumos comprados, recursos humanos, tecnología, equipamiento e incluso el local además de diversas funciones que sustentan la actividad de la empresa. En el caso de New Fashion Perú S.A., se han establecido las actividades de apoyo que se describen a continuación.

6.1.2.1. Actividades de apoyo- Administración e infraestructura

Financiación

Una de las actividades del área de administración es la búsqueda de financiamiento para las diferentes tareas que se van a realizar, esto incluye la compra de materia prima, la compra de maquinaria y otras unidades de explotación, equipos y demás, así como el financiamiento del capital de trabajo.

Planeación

El planeamiento es una actividad que se realiza a través de toda la cadena de valor, incluye el planeamiento de las actividades productivas, las ventas, las compras y obviamente el planeamiento estratégico.

Gerencia

La Gerencia apoya a todas las actividades que conforman la cadena de valor, es importante su apoyo y dirección en todas las áreas y en todas las actividades.

Local

La empresa cuenta con un local adecuado para la realización de sus actividades, absolutamente todas las actividades se llevan a cabo en el local de la empresa y hasta el momento no ha habido inconvenientes, pero puede que a futuro sean necesarias adecuaciones para incrementar el espacio.

Seguridad

La empresa cuenta con la seguridad que normalmente se utiliza en este tipo de negocios, controles de ingreso y salida custodiados, cerco eléctrico perimétrico, detectores de metal al ingreso y salida de las áreas de producción, cajas fuertes en donde se almacena la plata comprada a los proveedores.

6.1.2.2. Actividades de apoyo - Tecnología e Innovación

Software

Adquisición de Software que servirá para controlar los procesos tanto administrativos y de producción.

6.1.2.3. *Actividades de apoyo - Gestión de recursos humanos*

Reclutamiento y selección

La empresa cuenta con procedimientos de reclutamiento de personal muy tradicionales, ya sea a través de avisos en el propio local y en ciertas ocasiones en la web, la selección la realiza personal de la propia empresa.

Capacitación y Desarrollo de personal

La única capacitación que existe es a través de la transmisión de conocimientos en el propio trabajo, en realidad los trabajos no requieren de conocimiento muy especializado, pero sí de experiencia. Hay oportunidades de ascenso, pero son limitadas ya que hay pocas jefaturas y estas difícilmente presentan vacantes.

Sistema de Remuneración

Sistema de remuneración de acuerdo a evaluaciones.

6.1.2.4. *Actividades de apoyo - Adquisiciones*

Materia prima

Esta actividad se lleva a cabo a lo largo de todo el año, y consiste en adquirir el material necesario para realizar el proceso productivo, la materia principal en New Fashion Perú es la plata y tiene que adquirirse para su transformación.

Compra de Maquinarias y equipo

La adquisición de maquinaria y equipos no es algo que se realice todos los días, no obstante, la empresa trata de mantener su capacidad productiva. Por otro lado, trata de mantener maquinaria que se mantenga a la vanguardia de la tecnología, ya sea para poder ofrecer productos con mejor diseño o también para incrementar la eficiencia, produciendo piezas con mayor rapidez.

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

Tal como se señaló líneas arriba, la empresa materia de estudio se dedica a la manufactura de joyas de plata, los indicadores para sus diferentes actividades se muestran a continuación en la tabla 28, tabla 29, tabla 30 y tabla 31, cada uno de estos indicadores se medirán en eficiencia, calidad y servicios con un comparativo con la competencia, este análisis ayudara a formar la Matriz EFI (fortalezas y debilidades).

6.2.1. Eficiencia.

En la tabla 28 se compara la eficiencia que tiene New Fashion Perú S.A. con su competidor, con el fin de identificar cuál de las actividades son fortalezas o debilidades.

Tabla 28

Comparación con los Líderes de la Industria - Eficiencia

		EFICIENCIA		
	INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTADO
DISEÑO				
Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de la necesidad del cliente	# De estudios realizados al año	0	0	Debilidad
Diseños preliminares	# De nuevos diseños preliminares realizados del año	3800	1500	Debilidad
Aprobación del diseño	# De nuevos diseños aprobados	3400	1000	Debilidad
LOGÍSTICA DE ENTRADA				
Planeamiento de abastecimiento	Horas dejadas de trabajar por falta de material en el año	1%	0%	Fortaleza
Almacenamiento de materia prima	Cantidad de gramos de plata perdido al año / Cantidad de gramos de plata perdido del año anterior	Desconoce	Desconoce	-
OPERACIONES				
Planeamiento de la demanda y capacidad	% de Ventas desatendidas por falta de productos terminados	1%	0%	Fortaleza
Transformación de la materia prima	(Gramos transformados en el año/ Gramos transformados en año anterior)-1	20%	10%	-
	% de merma en gramos de plata al año	3%	1%	Fortaleza
Control de calidad	% de Gramos reprocesados en el año	4.5%	3%	-
MARKETING Y VENTAS				
Elaboración de catálogos	Total de catálogos impresos al año	1	1	-
Publicidad	Gasto invertido en la publicidad en el año/ Ventas del año	0.05%	0.00%	Debilidad
Visitas comerciales	# De clientes captados al año/ # Total de clientes	3%	3%	-
Participación en ferias	# De participaciones al año	2	0	Debilidad
Lanzamientos de productos	# De eventos de lanzamiento de productos en el año/ # De eventos de lanzamiento de productos del año anterior	0	0	Debilidad
LOGÍSTICA DE SALIDA				
Recepción de pedidos y verificación de stock	Tiempo en recepción del pedido y verificación de stock	4 Horas	8 Horas	Debilidad
Programa de despacho y entrega	Tiempo en la atención de las solicitudes de despacho	3 a 6 semanas	2 a 4 semanas	Fortaleza
SERVICIO POST VENTA				
Atención de reclamos	Tiempo de respuesta a la atención de reclamo	1 hora	Inmediata	Fortaleza

Nota: Información obtenida directamente de las empresas.

6.2.2. Calidad.

En la tabla 29 se compara la calidad que tiene New Fashion Perú S.A. con su competidor, con el fin de identificar cuál de las actividades son fortalezas o debilidades.

Tabla 29

Comparación con los Líderes de la Industria - Calidad

		CALIDAD		
	INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTADO
DISEÑO				
Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de la necesidad del cliente	-	-	-	-
Diseños preliminares	-	-	-	-
Aprobación del diseño	-	-	-	-
LOGÍSTICA DE ENTRADA				
Planeamiento de abastecimiento	-	-	-	-
Almacenamiento de materia prima	-	-	-	-
OPERACIONES				
Planeamiento de la demanda y capacidad	-	-	-	-
Transformación de la materia prima	-	-	-	-
Control de calidad	% reclamos respecto a las ventas	1%	0.01	Fortaleza
MARKETING Y VENTAS				
Elaboración de catálogos	Grado de aceptación del catálogo por parte de los clientes	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-
Visitas comerciales	-	-	-	-
Participación en ferias	-	-	-	-
Lanzamientos de productos	-	-	-	-
LOGÍSTICA DE SALIDA				
Recepción de pedidos y verificación de stock	-	-	-	-
Programa de despacho y entrega	-	-	-	-
SERVICIO POST VENTA				
Atención de reclamos	-	-	-	-

Nota: Información obtenida directamente de las empresas.

6.2.3. Innovación.

En la tabla 30 se compara la innovación que tiene New Fashion Perú S.A. con su competidor, con el fin de identificar cuál de las actividades son fortalezas o debilidades.

Tabla 30

Comparación con los Líderes de la Industria - Innovación

INNOVACION				
	INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTADO
DISEÑO				
Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de la necesidad del cliente	-	-	-	-
Diseños preliminares				
Aprobación del diseño	Aplicación de tendencias de moda	si	si	--
LOGÍSTICA DE ENTRADA				
Planeamiento de abastecimiento	Utilización de técnicas para optimización de inventarios	no	no	--
Almacenamiento de materia prima	-	-	-	-
OPERACIONES				
Planeamiento de la demanda y capacidad	Número de clientes desatendidos por falta de stock / número de clientes totales	0	0	---
Trasformación de la materia prima	Gramos fabricados utilizando tecnología laser en el año/ Gramos fabricados utilizando tecnología laser del año anterior	5%	10%	Fortaleza
Control de calidad	-	-	-	-
MARKETING Y VENTAS				
Elaboración de catálogos	Total de productos nuevos incluidos en el catálogo/ Total de productos en el catalogo	25%	10%	Debilidad
Publicidad	Utilización de nuevos canales de publicidad	No	No	Debilidad
Visitas comerciales	-	-	-	-
Participación en ferias	-	-	-	-
Lanzamientos de productos	-	-	-	-
LOGÍSTICA DE SALIDA				
Recepción de pedidos y verificación de stock	-	-	-	-
Programa de despacho y entrega	-	-	-	-
SERVICIO POST VENTA				
Atención de reclamos	-	-	-	-

Nota: Información obtenida directamente de las empresas.

6.2.4. Servicio.

En la tabla 31 se compara el servicio que tiene New Fashion Perú S.A. con su competidor, con el fin de identificar cuál de las actividades son fortalezas o debilidades.

Tabla 31

Comparación con los Líderes de la Industria - Servicio

		SERVICIO		
	INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTADO
DISEÑO				
Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de la necesidad del cliente	-	-	-	-
Diseños preliminares	-	-	-	-
Aprobación del diseño	-	-	-	-
LOGÍSTICA DE ENTRADA				
Planeamiento de abastecimiento	-	-	-	-
Almacenamiento de materia prima	-	-	-	-
OPERACIONES				
Planeamiento de la demanda y capacidad	-	-	-	-
Control de calidad	-	-	-	-
MARKETING Y VENTAS				
Elaboración de catálogos	-	-	-	-
Publicidad	-	-	-	-
Visitas comerciales	Promedio de años de Relación con los clientes (nro promedio de años de relación con clientes)	12 años	15 años	Fortaleza
Participación en ferias	-	-	-	-
Lanzamientos de productos	-	-	-	-
LOGÍSTICA DE SALIDA				
Recepción de pedidos y verificación de stock	-	-	-	-
Programa de despacho y entrega	Grado de satisfacción del cliente respecto al despacho y entrega/ Total de despacho	Desconoce	Desconoce	----
SERVICIO POST VENTA				
Atención de reclamos	Total de clientes que reclaman/Total de clientes Atendidos	99.70%	100.00%	Fortaleza

Nota: Información obtenida directamente de las empresas.

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

El *Benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado. El Benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las mejores prácticas entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El Benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad tras identificar y mejorar las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas competitivas en costos, servicio, reputación u operación. (Fred, 2013, pág. 121)

Realizando el análisis de la industria se ha identificado que el principal competidor es la empresa Arin S.A. en las tablas del 28 al 31 se muestra la comparación de New Fashion Perú S.A. con el competidor antes mencionado, donde cada una de las actividades identificadas de la Cadena de Valor se le ha asignado un indicador, los cuales fueron enfocados en eficiencia, calidad, innovación y servicio, luego se les asignó una calificación para la empresa y la competencia, estos datos para la comparación se obtuvieron de las entrevistas con el jefe de producción de la empresa Arin (Carlos Rubio) y la contadora de la empresa New Fashion Peru (Keith Alvarado), ver anexos 36 y 38. Hecho el análisis se determinaron cuales de las actividades son fortalezas o debilidades para New Fashion Peru. Finalmente, con los resultados obtenidos se elaborará la Matriz EFI.

Tabla 32

Comparación con los Líderes de la Industria

EFICIENCIA					CALIDAD				INNOVACION				SERVICIO			
INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTAD O	INDICADOR	COMPETEN CIA	EMPRESA	RESULTAD O	INDICADOR	COMPETENCIA	EMPRESA	RESULTAD O	INDICADOR	COMPETEN CIA	EMPRESA	RESULTAD O	
DISEÑO																
Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de la necesidad del cliente	# De estudios realizados al año	0	0	Debilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Diseños preliminares	# De nuevos diseños preliminares realizados del año	3800	1500	Debilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Aprobación del diseño	# De nuevos diseños aprobados	3400	1000	Debilidad	-	-	-	-	Aplicación de tendencias de moda	si	si	--	-	-	-	
LOGÍSTICA DE ENTRADA																
Planeamiento de abastecimiento	Horas dejadas de trabajar por falta de material en el año	1%	0%	Fortaleza	-	-	-	-	Utilización de técnicas para optimización de inventarios	no	no	--	-	-	-	
Almacenamiento de materia prima	Cantidad de gramos de plata perdido al año / Cantidad de gramos de plata perdido del año anterior	Desconoce	Desconoce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
OPERACIONES																
Planeamiento de la demanda y capacidad	% de Ventas desatendidas por falta de productos terminados	1%	0%	Fortaleza	-	-	-	-	Número de clientes desatendidos por falta de stock / número de clientes totales	0	0	---	-	-	-	
Trasformación de la materia prima	(Gramos transformados en el año/ Gramos trasformados en año anterior)-1	20%	10%	-	-	-	-	-	Gramos fabricados utilizando tecnología laser en el año/ Gramos fabricados utilizando tecnología laser del año anterior	5%	10%	Fortaleza	-	-	-	
	% de merma en gramos de plata al año	3%	1%	Fortaleza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Control de calidad	% de Gramos reprocesados en el año	4.5%	3%	-	% reclamos respecto a las venta	1%	0.01	Fortaleza	-	-	-	-	-	-	-	
MAKETING Y VENTAS																
Elaboración de catálogos	Total de catálogos impresos al año	1	1	-	Grado de aceptación del catálogo por parte de los clientes	-	-	-	Total de productos nuevos incluidos en el catálogo/ Total de productos en el catalogo	25%	10%	Debilidad	-	-	-	
Publicidad	Gasto invertido en la publicidad en el año/ Ventas del año	0.05%	0.00%	Debilidad	-	-	-	-	Utilización de nuevos canales de publicidad	No	No	Debilidad	-	-	-	
Vistas comerciales	# De clientes captados al año/ # Total de clientes	3%	3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Promedio de años de Relación con los clientes (pro promedio de años de relación con clientes)	12 años	15 años	Fortaleza
Participación en ferias	# De participaciones al año	2	0	Debilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lanzamientos de productos	# De eventos de lanzamiento de productos en el año/ # De eventos de lanzamiento de productos del año anterior	0	0	Debilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
LOGÍSTICA DE SALIDA																
Recepción de pedidos y verificación de stock	Tiempo en recepción del pedido y verificación de stock	4 Horas	8 Horas	Debilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Programa de despacho y entrega	Tiempo en la atención de las solicitudes de despacho	3 a 6 semanas	2 a 4 semanas	Fortaleza	-	-	-	-	-	-	-	-	Grado de satisfacción del cliente respecto al despacho y entrega/ Total de despacho	Desconoce	Desconoce	----
SERVICIO POST VENTA																
Atención de reclamos	Tiempo de respuesta a la atención de reclamo	1 hora	Inmediata	Fortaleza	-	-	-	-	-	-	-	-	Total de clientes que reclaman/Total de clientes Atendidos	99.70%	100.00%	Fortaleza

Nota: Información obtenida directamente de las empresas.

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

A continuación, se detallarán las ventajas competitivas determinadas en el presente estudio y considerando las ventajas obtenidas de la comparación con la competencia de acuerdo a las diferentes perspectivas de Eficiencia, Calidad, Innovación y Servicio.

Eficiencia

En este aspecto, se han detectado cuatro fortalezas

La primera de ellas corresponde a las horas dejadas de trabajar por falta de material (plata) durante el año, este indicador corresponde a la actividad de planeamiento del abastecimiento clasificada dentro de Logística de Entrada, en la evaluación New Fashion Perú SAC mostró un porcentaje menor al de la competencia. Este indicador es importante porque permite medir los periodos en los que se paralizó la actividad de la empresa, hecho que tiene impacto en la eficiencia de la misma.

Otra de las fortalezas corresponde al indicador de porcentaje de Ventas desatendidas por falta de productos terminados, que está relacionado a la actividad de planeamiento de la demanda y capacidad dentro del rubro Operaciones en la Cadena de Valor, en la evaluación New Fashion Perú SAC mostró un porcentaje comparativamente menor al de la competencia. Este indicador mide las oportunidades de venta desaprovechadas o desatendidas por falta de stock de productos terminados, es algo que cualquier empresa debe de evitar. Dentro de este mismo rubro la empresa tiene otra fortaleza constituida por el porcentaje de merma en gramos de plata al año, este indicador se encuentra relacionado a la actividad de Transformación de la Materia Prima, la empresa analizada muestra un porcentaje menor al de la competencia, en el caso de una industria como la fabricación de joyas de plata, las mermas

pueden ser reprocesadas, no obstante, obviamente es mejor tener un porcentaje mínimo de mermas o mejor aún no tener mermas en absoluto.

En lo que se refiere a Logística de Entrada vinculada a la eficiencia, en el rubro de Logística de Entrada, se determinó una fortaleza relacionada al tiempo de atención de las solicitudes de despacho New Fashion Perú posee un tiempo menor, lo que quiere decir que el sistema de programación de despacho y entrega es más eficiente que el de la competencia.

Finalmente, en lo que respecta a la atención de reclamos, la empresa muestra un tiempo de respuesta muy eficiente, ya que es inmediato, situación que es muy apreciada por los clientes, lo que lo convierte en una fortaleza. Como se sabe los reclamos pueden ser muy pocos en número, pero si no son atendidos de forma adecuada pueden convertirse en un elemento que genere mala reputación para la empresa; sin embargo, la adecuada canalización de un reclamo y, sobre todo, la oportuna atención del mismo, puede generar un impacto positivo en los clientes y convertirse en fortaleza como lo es en el presente caso.

Calidad

En este aspecto, se ha detectado una fortaleza

Esta fortaleza corresponde al porcentaje de reclamos respecto a las ventas del año, este indicador corresponde a la actividad de Control de Calidad clasificada dentro del rubro Operaciones en la Cadena de Valor, en la evaluación New Fashion Perú SAC mostro un porcentaje muy bajo de reclamos lo cual muestra que la empresa tiene muy pocos reclamos respecto a la cantidad de ventas, lo cual quiere decir que los reclamos son atendidos de forma adecuada.

Innovación

En este aspecto, se ha detectado una fortaleza

Esta fortaleza corresponde a los Gramos fabricados utilizando tecnología láser en el año entre Gramos fabricados utilizando tecnología láser del año anterior corresponde a la actividad de Transformación de la materia prima clasificada dentro del rubro Operaciones en la Cadena de Valor, en la evaluación New Fashion Perú SAC mostro un porcentaje mayor respecto a la competencia. Este indicador es importante porque contar con maquinaria especializada para la fabricación de joyas utilizando tecnología láser otorga a la empresa una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Servicio

En este aspecto se han detectado dos fortalezas.

La primera de ellas corresponde al indicador de visitas comerciales, vinculada con los años de relación que la empresa tiene con sus clientes y New Fashion Perú SAC tiene más años en el negocio que su competencia, teniendo un buen porcentaje de clientes Fidelizados.

Otra de las fortalezas corresponde al indicador de porcentaje de atención de reclamos, que está relacionado a la actividad primaria de post venta de la Cadena de Valor, en la evaluación New Fashion Perú SAC mostró un cumplimiento del 100%, eso quiere decir que de todos los clientes que presentan reclamos New Fashion SAC atiende a todos.

6.5. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La matriz EFI ayudará a proporcionar información importante para la formulación de estrategias, ayudando a ver las debilidades o fortalezas internas de la empresa.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyen en la matriz EFI la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. (Fred, 2013, pág. 122)

La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. La matriz EFI correspondiente a New Fashion Perú S.A. respecto a sus competidores se puede apreciar en la Tabla 33.

Tabla 33

Matriz de evaluación de factores internos

	Fortaleza	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F1.	Adecuada planificación de las compras de materia prima.	0.08	3	0.25
F2.	Adecuado control de la merma en el proceso productivo.	0.06	3	0.17
F3.	Oportuna atención de las solicitudes de despacho.	0.07	4	0.30
F4.	Rápida y completa atención de reclamos.	0.07	4	0.26
F5.	Mínimo porcentaje de reclamos respecto a las ventas.	0.06	4	0.23
F6.	Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total.	0.07	3	0.22
F7.	Buena relación con los clientes.	0.08	4	0.33
	Debilidad			
D1	Análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente.	0.07	2	0.15
D2	Insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos.	0.07	1	0.07
D3	Excesivo tiempo en la recepción de pedidos y la verificación de stock.	0.07	2	0.15
D4	Mínimo uso de medios de comunicación para la publicidad.	0.06	2	0.12
D5	Escasa participación en ferias internacionales.	0.08	1	0.08
D6	No realiza eventos de lanzamiento de nuevos productos o nuevos catálogos.	0.07	2	0.13
D7	Bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos.	0.07	2	0.15
	Total	1.00		2.62

Nota: 4= Fortaleza importante 3= Fortaleza menor 2= Debilidad menor 1= Debilidad Importante

La matriz EFI de New Fashion Perú S.A cuenta con 14 factores, 7 fortalezas y 7 debilidades, los pesos asignados fueron de forma subjetiva se procedió a poner las ponderaciones y calificaciones con el resultado de las entrevistas, visitas y reuniones realizadas con los funcionarios de la empresa y especialistas de la industria.

Como resultado se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.62 lo que indica que la organización es ligeramente más fuerte que débil, la empresa deberá de mejorar las debilidades mayores como la escasa participación en ferias y la insuficiente cantidad de diseños. Se observa que en general los factores de éxito más importantes de la empresa están relacionados a la buena atención de los clientes y su relación con los mismos.

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseños de las estrategias

En este punto se analizó el alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos, con los objetivos se procederá a diseñar y formular las estrategias, se elaborará el Modelo de Océano Azul y las siguientes matrices de formulación de estrategias; la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz Interna Externa, Matriz Boston Consulting Group y la Matriz de la gran estrategia.

Al usar las técnicas antes mencionadas ayudará a determinar cuál será la estrategia propuesta en el plan estratégico para la Empresa New Fashion Perú S.A.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos de la empresa y el análisis correspondiente de acuerdo a los criterios de rentabilidad y crecimiento.

7.1.1. Objetivos estratégicos

- Alcanzar una Utilidad Neta sobre ventas del 8% al quinto año, lo cual representa un incremento anual del 15%
- Alcanzar un incremento de 20% en las ventas anuales para los próximos 5 años.
- Desarrollar y lanzar nuevos diseños en un 5% al año para los próximos 5 años.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

7.1.2.1. *Objetivos de rentabilidad*

Alcanzar una Utilidad Neta sobre ventas del 8% al quinto año, lo cual representa un incremento anual del 15%.

Para alcanzar este resultado New Fashion Perú S.A. deberá implementar estrategias que le permitan incrementar los ingresos y disminuir los costos o gastos o por lo menos que estos se incrementen en menor proporción a los ingresos. La empresa debe realizar inversiones tanto para fines productivos como operativos que le permitan incrementar la rentabilidad.

7.1.2.2. *Objetivos de crecimiento*

Se espera incrementar las ventas en un 20% al año durante los próximos 5 años en promedio. Las ventas de New Fashion Perú S.A. se han visto favorablemente incrementándose cada año, se deberá implementar una estrategia que promueva el incremento de las ventas de la empresa.

7.1.2.3. *Objetivos de supervivencia*

Desarrollar y lanzar nuevos diseños en un 5% al año para los próximos 5 años. La competencia desarrolla y lanza nuevas opciones en base a la innovación, por lo tanto, New Fashion Perú S.A necesita por lo menos equiparar el desarrollo y lanzamiento de nuevos diseños.

7.2. Diseño y formulación de las estrategias

7.2.1.1. *Modelo Océano Azul*

El modelo de Océano Azul plantea la posibilidad de crear una estrategia ganadora basándose en la **“no competencia”**, algo que solo es posible explorando nuevos territorios, que se simboliza con un océano azul, contrario **al rojo** que representa la lucha encarnizada entre las industrias.

Siendo New Fashion Perú S.A. una empresa dedicada a la elaboración de joyas, se consideró los siguientes atributos para la utilización del modelo océano azul, los cuales han sido incluidos desde la perspectiva de generación de valor hacia los clientes, que son apreciados por los mismos:

- Calidad del producto
- Diseño
- Tiempo de entrega
- Crédito
- Servicio al cliente
- Lanzamientos por temporadas
- Comercio electrónico

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia Actual de la Empresa

En la figura 15 se aprecia el lienzo actual de la empresa, en el mismo se puede apreciar que hay factores como Lanzamiento por Temporadas y Comercio Electrónico que no están siendo incluidos en la valoración, porque la empresa no los utiliza ni aplica en su actual estrategia.

Figura 15. Lienzo de estrategia actual de la empresa.

7.2.1.3. Lienzo de la estrategia de la Industria

Se observa la diferencia entre la empresa versus la industria, esto se hace para comparar la forma como está realizando sus actividades la empresa, respecto de la industria, para el presente caso, se han tomado los mismos criterios utilizados en la elaboración del lienzo de la empresa mostrado en la figura 16.

Figura 16. Lienzo de estrategia actual de la Industria.

7.2.1.4. Matriz (Eliminar, Reducir, incrementar y crear)

Esta herramienta ayudará a analizar la situación actual del mercado en el que se encuentra la empresa New Fashion Perú S.A. e identificar si hay algún atributo que se deba eliminar, reducir, incrementar o crear, basándose del océano azul antes desarrollado. En la tabla 34 se detallan aquellos atributos propuestos.

Tabla 34

Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear

Eliminar	Reducir
	1.- Crédito
Crear	Incremento
1.- Lanzamiento por temporadas	1.- Calidad
2.- Comercio electrónico	2.- Diseño
	3.- Tiempo de entrega

Nota: De acuerdo a análisis de las matrices de Oceano Azul.

7.2.1.5. Lienzo de la nueva Estrategia Considerada

En este último lienzo, se incluye una nueva línea en la que se incorporan los atributos y las modificaciones señaladas en la tabla 34.

Los resultados que se muestran en la figura 17 es el Lienzo de la nueva estrategia para la empresa New Fashion Perú S.A. De acuerdo a la evaluación de este último lienzo se recomienda utilizar la estrategia de **Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto**.

Para el Desarrollo de mercado se ha planteado lo siguiente: Crear Lanzamiento por Temporadas y Comercio Electrónico y Para el desarrollo de Producto se ha planteado lo siguiente: Incrementar la calidad y diseño. Con relación a los créditos se ha reducido el plazo y respecto del tiempo de entrega se ha propuesto mejorar el tiempo de entrega.

Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategia

7.2.2.1. Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades - oportunidades), estrategias-FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. (David, 2013, pág. 176)

La elaboración de esta matriz ayudara en el desarrollo de las estrategias de negocio, a partir del cruce de fortalezas de la empresa con oportunidades del mercado, fortalezas de la empresa con amenazas del mercado, debilidades de la empresa con oportunidades del mercado y debilidades de la empresa con amenazas del mercado.

Se busca formular estrategias las cuales ayudaran a aprovechar las oportunidades del mercado así como maximizar el uso de las fortalezas de la empresa e identificar sus debilidades. Por otro lado, se transforman las amenazas del mercado en oportunidades de negocio empleando los factores internos. En la tabla 35 se observa el Foda cruzado.

Tabla 35

Matriz Foda

		LISTA FORTALEZAS	LISTA DEBILIDADES
Factores Internos Factores externos	F1.	Adecuada planificación de las compras de materia prima	D1. Análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente.
	F2.	Adecuado control de la mermas en el proceso productivo	D2. Insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos.
	F3.	Oportuna atención de las solicitudes de despacho.	D3. Excesivo tiempo en la recepción de pedidos y la verificación de stock.
	F4.	Rápida y completa atención de reclamos.	D4. Mínimo uso de medios de comunicación para la publicidad.
	F5.	Mínimo porcentaje de reclamos respecto a las ventas	D5. Escasa participación en ferias internacionales.
	F6.	Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total.	D6. No realiza eventos de lanzamiento de nuevos productos o nuevos catálogos.
	F7.	Buena relación con los clientes.	D7. Bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos.
LISTA OPORTUNIDADES			
O 1. La economía peruana crecerá en torno al 4.5% entre el 2016 y el 2017.			
O 2. El índice demográfico es positivo aunque muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población.			D1.O2 Revisar que se prepare un informe sobre tendencias de moda a fin de poder aprovechar el incremento de la población.
O 3. El BCRP mantiene un pronóstico de inflación alrededor del 2.7% anual para el 2016 y 2017, con una leve tendencia al alza.			
O 4. Incentivo a la exportación de parte del gobierno.			D2.O4 Participación en Ferias haciendo uso del incentivo a las exportaciones por parte de gobierno.
O 5. Se espera que el tipo de cambio del Dólar Norteamericano en relación al Sol se mantenga alrededor de 3.5 para el ejercicio 2016.			
O 6. Uso de la Tecnología para ayudar a diversificar el Mercado.	F6.O6	Se deben de hacer diseños adecuados para favorecer el uso de la tecnología laser en la fabricación de las joyas.	
O 7. La Política fiscal expansiva que podría llevar a un incremento de consumo.	F6.O7	La empresa debe diversificar su mercado a fin de poder concretar el incremento de sus ventas.	
O 8. Demanda estacionaria regida por los hábitos regidos por los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad).			D7.O8 Sincronizar nuevos catálogos con relación a la estacionalidad.
LISTA AMENAZAS			
A 1. La cotización de la onza de plata tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.			
A 2. Tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México.	F6.A2	El uso de tecnología debe permitir a la empresa competir en mercados internacionales.	D1.A2 Se debe contar con informes de tendencia de moda que permita ser competitivos en el mercado internacional.
A 3. La baja del Drawback.	F6.A3	Si los volúmenes de producción se incrementa y la empresa es eficiente puede reducir el impacto por la reducción en el drawback.	

Nota: Del análisis de las actividades obtenidas se deben plantear las estrategias.

Como se aprecia en la Tabla 35 se han obtenido 8 actividades, las cuales no necesariamente corresponden a estrategias a implementar, para poder llegar a las estrategias, es necesario analizar las actividades a fin de asociar las mismas a alguna estrategia, lo cual se verá a continuación:

F6.O6 Se deben de hacer diseños adecuados para favorecer el uso de la tecnología laser en la fabricación de las joyas. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Fortaleza 6 Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total., con la Oportunidad 6 Uso de la Tecnología para ayudar a diversificar el Mercado, la actividad se refiere a que la empresa debe a través de los diseños, favorecer el uso de una tecnología (Láser) que ya posee en este momento, lo que significaría que la empresa debería poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Producto.

F6.O7 La empresa debe diversificar su mercado a fin de poder concretar el incremento de sus ventas. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Fortaleza 6 Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total, con la Oportunidad 7 La Política fiscal expansiva que podría llevar a un incremento de consumo y la inversión. la actividad se refiere a que la empresa debe de diversificar su mercado con el fin de incrementar sus ventas, esto se lograra llegando a nuevos mercados y aprovechando el la tecnología laser que cuenta la empresa y el apoyo de la política fiscal que podría llevar a un incremento de consumo y la inversión, lo que significaría que la empresa debería poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Mercado .

F6.A2 El uso de tecnología debe permitir a la empresa competir en mercados internacionales. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Fortaleza 6 Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total, con la Amenaza 2 Tratados que

permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México. la actividad se refiere a que si la empresa entra a mercados internacionales va poder competir con su competencia porque actualmente usan la tecnología (Láser), lo que significaría que la empresa debería poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Mercado .

F6.A3 "Si los volúmenes de producción se incrementa y la empresa es eficiente puede reducir el impacto por la reducción en el drawback. Dicha actividad se ha obtenido realizando el cruce de la Fortaleza 6 el cual es Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total con la Amenaza 3 que es la baja del Drawback, la actividad se refiere a que la empresa debe aprovechar las maquinas el cual produce joyas a laser para incrementar sus volúmenes de producción y así poder reducir el impacto por la reducción en el Drawback, lo que significaría que la empresa debe poner en práctica una estrategia de Liderazgo en Costos.

D1.O2 Revisar que se prepare un informe sobre tendencias de moda a fin de poder aprovechar el incremento de la población. Esta actividad se ha obtenido realizando el cruce de la Debilidad 1 el cual es Análisis de la tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente con la Oportunidad 2 que se refiere a el índice demográfico es positivo aunque muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población, la actividad se refiere a se debe realizar in informe sobre tendencias de moda lo que conllevaría de poder aprovechar el incremento de la población, lo que significaría que la empresa debe poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Mercado.

D2.O4 Participación en Ferias haciendo uso del incentivó a las exportaciones por parte de gobierno. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Debilidad 2 Insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos., con la Oportunidad 4 Incentivo a la exportación de parte del gobierno., la actividad se refiere a que la empresa debe a través

del incentivo del gobierno para las exportaciones, la empresa podría hacer uso de este beneficio para poder participar en las ferias internacionales de joyería que les permitiría contactar con nuevos compradores y entrar a nuevos mercados, lo que significaría que la empresa debería poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Mercado.

D7.O8 Sincronizar nuevos catálogos con relación a la estacionalidad. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Debilidad 7 Bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos., con la Oportunidad 8 Demanda estacionaria regida por los hábitos regidos por los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad)., la actividad se refiere a que la empresa debe a sincronizar la elaboración de catálogos de acuerdo a la demanda estacionaria como las festividades del día de los enamorados, día de la madre, navidad y otros, lo que significaría que la empresa debería poner en práctica una estrategia de Desarrollo de Producto.

D1.A2 Se debe contar con informes de tendencia de moda que permita ser competitivos en el mercado internacional. Esta actividad se ha obtenido del cruce de la Debilidad 1 Análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente, con la Amenaza 2 Se debe contar con informes de tendencia de moda que permita ser competitivos en el mercado internacional, la actividad esta referida a la necesidad que tiene la empresa de contar con informes de tendencia de moda, lo que le permitiría, tener un mejor conocimiento de las preferencias de los clientes, es decir, lo que el mercado está demandando; lo que a su vez se vería traducido en mejorar su competitividad en el mercado internacional, actualmente, a nivel internacional, el principal mercado de New Fashion Perú es Chile, prácticamente el único, esta actividad, le permitiría estar mejor preparada para atender otros mercados, por lo tanto la actividad se enmarcaría dentro de la estrategia de Desarrollo de Mercado.

De acuerdo a lo que hemos visto líneas arriba, las estrategias a realizar, de acuerdo a las actividades obtenidas en la matriz FODA, serían las que se resumen a continuación:

Tabla 36

Resumen de Matriz FODA

Actividades	Estrategias
Se deben de hacer diseños adecuados para el uso de la tecnología láser en la fabricación de joyas.	Desarrollo de producto
La empresa debe diversificar su mercado a fin de poder concretar el incremento de sus ventas.	Desarrollo de mercado
El uso de tecnología debe permitir a la empresa competir en mercados internacionales.	Desarrollo de mercado
Si los volúmenes de producción se incrementan y la empresa es eficiente puede reducir el impacto por la reducción en el drawback.	Liderazgo en costos
Revisar que se prepare un informe sobre tendencias de moda a fin de poder aprovechar el incremento de la población.	Desarrollo de mercado
Participación en Ferias haciendo uso del incentivo a las exportaciones por parte de gobierno.	Desarrollo de mercado
Sincronizar nuevos catálogos con relación a la estacionalidad.	Desarrollo de mercado
Se debe contar con informes de tendencia de moda que permita ser competitivos en el mercado internacional.	Desarrollo de mercado

Nota: Las actividades de la matriz FODA permiten plantear las estrategias.

Todos estas actividades apuntan a mejorar la situación de la rentabilidad de la empresa aprovechando las condiciones del entorno. Lo cual lleva a tomar las siguientes estrategias:

- *Desarrollo de mercado*
- *Desarrollo de producto*
- *Liderazgo en costos*

7.2.2.2. *Matriz PEYEA*

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (David, 2013, págs. 178,179)

Para el caso particular de la empresa que está siendo evaluada, la matriz PEYEA debe servir para alinear los recursos internos y habilidades que posee la organización, con las oportunidades y riesgos que ofrece el entorno. La mencionada matriz va a permitir determinar si New Fashion Perú S.A. debe asumir una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para tal cometido, la metodología señala que se debe representar en un sistema de coordenadas cartesianas la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) como dimensiones internas y la Estabilidad Ambiental (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI) como dimensiones externas. Luego de esto, se ha determinado el valor promedio para cada una de las dimensiones. En la tabla 37 se muestra el desarrollo de la Matriz Peyea.

Tabla 37

Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica Externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	7	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	5	Tasa Inflacionaria	-4
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de Trabajo	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Flujo de Efectivo	6	Presión competitiva	-5
Rotación de Inventarios	7	Elasticidad precio de la demanda	-4
Proporción precio/utilidad	4	Facilidad para salir del mercado	-2
35		-21	
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	7
Calidad del producto	-1	Potencial de Utilidades	5
Lealtad de los clientes	-2	Estabilidad financiera	3
Utilización de la capacidad	-3	Utilización de Recursos	6
Conocimientos tecnológicos	-4	Facilidad para entrar en el mercado	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-6		
-17		25	

Nota: Puntuaciones para entontrar los ejes de la matriz

La EE promedio es $-21 / 7 =$	-3	La FI promedio es $25 / 5 =$	5
La VC promedio es $-17 / 6 =$	-2.83	La FF promedio es $35 / 7 =$	5
<p>–Eje X = VC + FI = $-2.83 + (+5) = 2.17$</p> <p>–Eje Y = EE + FF = $-3 + (+5) = 2$</p>			

Al desarrollar la tabla el eje X tiene como valor 2.17 y el eje Y tiene como valor 2, al trasladar los valores la posición de la estrategia aparece en el cuadrante superior derecho (Agresivo).

Figura 18. Matriz Peyea

El resultado de la matriz PEYEA arroja al cuadrante de la Estrategia Agresiva por lo que se propone que la empresa New Fashion Perú S.A. Se enfoque en las siguientes estrategias:

- *Desarrollo del Mercado*
- *Desarrollo del Producto*

7.2.2.3. Matriz Interna – Externa

La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama

esquemático, esta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de “matrices de cartera”. Así mismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división. (David, 2013, pág. 186)

En la Figura 19 se desarrollará la Matriz Interna – Externa de la empresa New Fashion Perú S.A., donde se considera los puntajes ponderados obtenidos como resultado de las matrices EFE y EFI y ubicándose el valor en la celda correspondiente a la matriz IE.

Al desarrollar la Matriz IE, la empresa se encuentra en el cuadrante número V, por lo que corresponde aplicar una estrategia de **Penetración de Mercado, y Desarrollo de Producto.**

Figura 19. Matriz Interna – Externa

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de los demás. (David, 2013, pág. 182)

Para la construcción de la matriz BCG se ha identificado la naturaleza de los ingresos de New Fashion Perú S.A.

Como se puede ver en la figura 20 que la Empresa se encuentra en el cuadrante Interrogantes o Incógnita, se debe de decidir si fortalecer a la Empresa mediante una estrategia intensiva (ya sea de Penetración de Mercado, de Desarrollo de Mercado o de Desarrollo de Producto) o venderla.

Esta matriz ayudará hacer el análisis de la cartera del negocio mostrando tan solo una impresión momentánea de la situación del año base.

Figura 20. Matriz BCG

En la elaboración de la matriz BCG se ha considerado los ingresos y las utilidades que ha tenido la empresa New Fashion Perú S.A. en el año 2015 datos que fueron extraídos de sus Estados Financieros, con relación a la tasa de crecimiento de la industria se ha tomado la siguiente fuente

<https://www.silverinstitute.org/wpcontent/uploads/2017/10/2016WorldSilverSurvey.pdf>. El resultado se puede apreciar tal como muestra la Figura 20.

En este análisis se recomienda a New Fashion Perú S.A. una estrategia intensiva, enfocada en Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de producto.

7.2.2.5. Matriz de la gran estrategia

Además de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones (y las divisiones de las mismas) pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. (David, 2013, pág. 189)

Después de analizar las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, en la Figura 21 se ha podido determinar que la empresa se encuentra en el cuadrante I, ya que tiene un crecimiento en promedio del 7% en los últimos años y una posición competitiva fuerte, encontrándose en una excelente posición. Una estrategia adecuada es la concentración ininterrumpida en el mercado (Desarrollo el Mercado) y productos actuales (Desarrollo de productos). Por lo que se tiene que evaluar una de las dos estrategias propuestas:

- **Desarrollo del Mercado**
- **Desarrollo del Producto**

Figura 21. Matriz Gran Estrategia

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Se procederá a desarrollar el resumen de las estrategias formuladas como resultado de las seis Matrices antes resueltas; Océano azul, FODA, PEYEA, Matriz interna-externa, BCG y la Gran estrategia.

En la tabla 38 se verá que estrategias ha tenido mayor puntuación, esto ayudará a identificar que estrategias se usarán para New Fashion Perú S.A

Tabla 38

Resumen de las estrategias formuladas

Matriz	Estrategias			
	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Liderazgo en costos	Penetración de mercado
Océano Azul	X	X		
FODA	X	X	X	
Peyea	X	X		
Matriz interna-externa		X		X
Boston consulting group	X	X		X
Gran estrategia	X	X		

Nota: Estrategias obtenidas del análisis de las matrices

Al elaborar la Matriz Océano azul arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

En la Matriz FODA arrojó tres estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Liderazgo en Costos.

En la Matriz PEYEA arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

En la Matriz interna- externa arrojó dos estrategias como resultado; Penetración de Mercado y Desarrollo de Producto.

En la Boston Consulting Group arrojó tres estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado.

En la Gran Estrategia arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y desarrollo de Producto.

Como resultado de lo antes expuesto se afirma que las estrategias propuestas para New Fashion Perú SA serán: Desarrollo de Mercado, Desarrollo de producto y Liderazgo en Costos.

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

En este punto se utilizó el Método Factores Estratégicos Claves, Criterios de Selección, Matriz de selección, Descripción de escenarios considerados, Comparación de estrategias con escenarios, Matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPEC. Con estos puntos se describirá la estrategia seleccionada y la estrategia contingente.

A continuación, se mencionará qué criterios se ha tomado para escoger la estrategia propuesta.

8.1 Método factores estratégicos claves

Para el presente trabajo se usó el libro de Fred R. David como ayuda para la selección de la estrategia recomendada para New Fashion Perú S.A.

Al desarrollar las matrices FODA, PEYEA y BCG, todas coinciden con el mismo resultado (Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto), cabe señalar que para la evaluación se incluirá Liderazgo en Costos, no se está considerando para la evaluación la Estrategia Penetración de Mercado por que la empresa lo viene haciendo en este momento.

Después de lo antes expuesto las Estrategias que se evaluarán son las siguientes:

- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Liderazgo en Costos

8.1.1 Criterios de selección.

Los criterios que se tomaron en cuenta para poder hacer la Matriz de Selección de New Fashion Perú S.A. son los siguientes:

- Tiempo de implementación
- Costo de implementación
- Facilidad de implantación
- Satisfacción prevista del cliente
- Disponibilidad de recursos financieros
- Riesgo
- Participación del mercado

Estos criterios fueron elegidos de acuerdo al análisis realizado junto a los expertos y considerando el impacto de los mismos en el desarrollo o implementación de las estrategias recomendadas de acuerdo al análisis de las matrices.

8.1.2 Matriz de selección.

En la Tabla 39 se analizará tres estrategias:

Estrategia 1: Desarrollo de Mercado

Estrategia 2: Desarrollo de Producto

Estrategia 3: Liderazgo en Costos

Después de escoger las estrategias se le asignó pesos a cada criterio y una puntuación a cada estrategia, teniendo mayor valor la estrategia 1 Desarrollo de Mercado, versus la estrategia 2 que es Desarrollo de Producto y 3 Liderazgo en Costos.

Los pesos de cada uno de los criterios que se muestran en la Tabla 39, los cuales fueron asignados de acuerdo al grado de importancia de estos en la puesta en marcha de la estrategia, siendo los más relevantes para este caso el Costo de implementación y la Participación del mercado, a las que se le asignó 0.17.

Para asignar la puntuación a cada una de las estrategias evaluadas, se sostuvieron reuniones con los expertos (ver anexo 34 y 35) y de acuerdo a esto se analizó el grado de satisfacción de las estrategias sobre los criterios. El resultado del procedimiento antes descrito se encuentra reflejado en la Tabla 39 Matriz de selección.

Tabla 39

Matriz de selección

Criterio de Decisión	Alternativas de estrategias						
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
Tiempo de implementación	0.13	5	0.65	7	0.91	3	0.39
Costo de implementación	0.17	8	1.33	5	0.83	3	0.50
Facilidad de implantación	0.13	7	0.91	3	0.39	7	0.91
Satisfacción prevista del cliente	0.15	6	0.89	4	0.59	8	1.19
Disponibilidad de recursos financieros	0.13	8	1.04	5	0.65	3	0.39
Riesgo	0.13	5	0.65	5	0.65	5	0.65
Participación del mercado	0.17	8	1.33	8	1.33	7	1.17
Suma de pesos	1.00						
Calificación de fortaleza general		6.80		5.35		5.19	

Nota: La puntuación es en función del grado de satisfacción del criterio

8.2 Método de escenarios

Se describirán dos escenarios, los cuales serán proyectados a 5 años.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados

8.2.1.1 Escenario 1

- En el plano político, se plantea un escenario en el que el gobierno tiene una política estable, manteniendo el incentivo a la exportación mediante el drawback y continuando la política de libre comercio internacional.
- En materia económica, se establece un escenario en el que la economía peruana mantendrá altos niveles de crecimiento en los últimos 5 años a su vez, la inflación se mantendrá controlada debido a las buenas políticas públicas y al buen manejo del BCRP. Por su parte el tipo de cambio del Dólar Norteamericano se mantendrá estable sin presentar fluctuaciones significativas. Por otra parte, la cotización de la onza de plata se mantendrá estable a lo largo de los próximos 5 años.
- En el ámbito cultural, las costumbres y hábitos de consumo de los clientes no mostrarán cambios significativos, lo que contribuirá a la demanda estacionaria regida por los hábitos de los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad)).
- En el aspecto tecnológico se considera que no habrá un cambio radical en el uso de la tecnología en las maquinarias para la fabricación de joyas y que continuará el incremento en el uso de tecnología en cuanto al comercio electrónico a través del internet.

- En el aspecto demográfico, se considera que el índice del mismo es positivo, aunque muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población, aunque no muy acelerado.
- Respecto al empleo se alcanzará un nivel de desempleo menor al 5%, lo que supone que la población poseerá fondos para poder realizar adquisiciones de productos y servicios, dentro de los cuales se encuentran las joyas de plata.

8.2.1.2 Escenario 2.

- En el plano político, se plantea un escenario en el que el gobierno no es muy consistente en sus políticas eliminando el incentivo a la exportación mediante el drawback y no mantiene una política de libre comercio internacional.
- En materia económica, se establece un escenario en el que la economía peruana mantendrá niveles de crecimiento, pero no tan altos, la inflación se mantendrá controlada por debido a las buenas políticas públicas y al buen manejo del BCRP, pero el tipo de cambio Dólar Norteamericano se mantendrá al alza. Por otra parte, la cotización de la onza de plata se mantendrá al alza a lo largo de los próximos 5 años.
- En el ámbito cultural, las costumbres y hábitos de consumo de los clientes no mostrarán cambios significativos, lo que contribuirá a la demanda estacionaria regida por los hábitos de los consumidores motivado por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad)).
- En el aspecto tecnológico se considera que no habrá un cambio radical en el uso de la tecnología en las maquinarias para la fabricación de joyas y que continuará el incremento en el uso de tecnología en cuanto al comercio electrónico a través del internet.

- En el aspecto demográfico, se considera que el índice del mismo se reducirá drásticamente, reduciendo la tendencia de incremento de población.
- Respecto al empleo se alcanzará un nivel de desempleo superior al 10%, lo que supone que parte de la población no poseerá fondos para poder realizar adquisiciones de productos y servicios, dentro de los cuales se encuentran las joyas de plata

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

En la tabla 40 se analizará las tres estrategias seleccionadas con los dos escenarios propuestos.

Tabla 40

Comparación de estrategias con escenarios

Estrategias	Escenario 1	Escenario 2
Desarrollo Del Mercado	Muy Favorable	Favorable
Desarrollo Del Producto	Favorable	Favorable
Liderazgo En Costos	Favorable	Desfavorable

Nota: Los escenarios se plantean en función de las variables analizadas en el entorno externo.

Como se observa, la Estrategia 1: Desarrollo del Mercado, ofrece resultado muy favorable en el Escenario 1 y favorable en el Escenario 2, por su parte la Estrategia 2: Desarrollo del Producto, muestra resultados Favorable en ambos escenarios, finalmente la Estrategia 3: Liderazgo en Costos, el resultado es favorable en el Escenario 1 y desfavorable en el Escenario 2.

Después de hacer el cruce se aprecia que sería una mejor decisión escoger la estrategia 1, ya que es la que muestra mejores resultados, por consiguiente, tiene mejores oportunidades de éxito.

8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

La Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, ayudará a identificar de manera objetiva cuales son las mejores estrategias.

Los factores internos y externos claves se encuentran en la columna izquierda, obtenidos directamente de las matrices EFE y EFI, mientras que en la fila superior se encuentran las posibles estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, EI y la estrategia principal.

Para desarrollar esta matriz MPEC se necesita desarrollar seis pasos; Hacer una lista de factores interno y externos claves, asignar una ponderación a cada uno de los factores interno y externos claves, identificar las estrategias alternativas, determinar el puntaje de atractividad (PA), calcular la calificación de atractividad y por último obtener la calificación total del atractivo (CTA).

En el caso particular de la Matriz MPEC preparada para evaluar las estrategias a aplicar en New Fashion Perú S.A., fue necesario asignar pesos a las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para tal cometido, fue necesario realizar reuniones con expertos (ver anexo 34 y 35), y apelando a su experiencia y conocimiento, se le asignen tanto los pesos como la puntuación a las diferentes variables. El resultado del procedimiento antes descrito se encuentra reflejado en la Tabla 41 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.

Tabla 41

Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

MATRIZ MPEC			Estrategia 1: Desarrollo de Mercado		Estrategia 2: Desarrollo de Producto		Estrategia 3: Liderazgo en Costos	
FACTORES CLAVE			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
LISTA OPORTUNIDADES								
O1.	La economía peruana crecerá en torno al 4.5% entre el 2016 y el 2017.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
O2.	El índice demográfico es positivo, aunque muestra una tendencia decreciente, lo que se ve reflejado en la tendencia de incremento de población.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
O3.	El BCRP mantiene un pronóstico de inflación alrededor del 2.7% anual para el 2016 y 2017, con una leve tendencia al alza.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
O4.	Incentivo a la exportación de parte del gobierno.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
O5.	Se espera que el tipo de cambio del Dólar Norteamericano en relación al Sol se mantenga alrededor de 3.5 para el ejercicio 2016.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
O6.	Uso de la Tecnología para ayudar a diversificar el Mercado.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
O7.	La Política fiscal expansiva que podría llevar a un incremento de consumo.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
O8.	Demanda estacionaria regida por los hábitos regidos por los consumidores motivados por las festividades (día de los enamorados, día de la madre, navidad).	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
LISTA AMENAZAS								
A1.	La cotización de la onza de plata tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
A2.	Tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México y China	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
A3.	La baja del Drawback	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
LISTA FORTALEZAS			1					
F1.	Adecuada planificación de las compras de materia prima	0.08	3	0.25	3	0.25	4	0.33
F2.	Adecuado control de la merma en el proceso productivo	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.23
F3.	Oportuna atención de las solicitudes de despacho.	0.07	4	0.30	2	0.15	2	0.15
F4.	Rápida y completa atención de reclamos.	0.07	3	0.20	3	0.20	2	0.13
F5.	Mínimo porcentaje de reclamos respecto a las ventas	0.06	3	0.17	3	0.17	2	0.12
F6.	Incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total.	0.07	3	0.22	4	0.30	3	0.22
F7.	Buena relación con los clientes.	0.08	4	0.33	3	0.25	2	0.17
LISTA DEBILIDADES								
D1.	Análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D2.	Insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos	0.07	2	0.15	1	0.07	2	0.15
D3.	Excesivo tiempo en la recepción de pedidos y la verificación de stock.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D4.	Mínimo uso de medios de comunicación para la publicidad	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
D5.	Escasa participación en ferias internacionales	0.08	1	0.08	2	0.17	2	0.17
D6.	No realiza eventos de lanzamiento de nuevos productos o nuevos catálogos.	0.07	2	0.13	1	0.07	2	0.13
D7.	Bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTALES			1.00	4.84		4.55		4.47

Nota: Las puntuaciones se otorgan en la medida que la estrategia contribuya a aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, capitalizar las fortalezas o superar las debilidades.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 41 se van a analizar tres estrategias, de las cuales solo se considerarán aquellas dos que tengan mayor puntuación como alternativas para

New Fashion Perú S.A.; 1) Desarrollo de Mercado, 2) Desarrollo de Producto y 3) Liderazgo en costos. Se observa que al comparar la calificación total del atractivo de cada estrategia son 4.84, 4.55 y 4.47. Siendo la estrategia 1 la mejor alternativa por obtener un puntaje más alto a comparación de las demás estrategias. Este resultado, de acuerdo a lo señalado por Fred R. David, significa que la estrategia de Desarrollo de Mercado es la que mejor contribuye a aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, capitalizar las fortalezas y superar las debilidades.

Adicionalmente se debe señalar que la estrategia 2 queda como estrategia contingente.

8.4 Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es: Desarrollo de Mercado.

El desarrollo de mercado es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto.

La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó o para la colocación de un producto totalmente nuevo que aún no posee mercado. En este último caso, una parte esencial del desarrollo de mercado será la de crear la “necesidad” del producto en el público. (“Estrategia y Herramienta de Gestión,

<https://www.clubensayos.com/Biograf%C3%ADas/Estrategias/1979784.html>”, 2014)

Esta estrategia de Desarrollo de Mercado está dirigida a ampliar la cartera de clientes de tal forma que se incremente el volumen de ventas New Fashion Perú S.A. durante los próximos 5 años.

El desarrollo de mercado supone un gran esfuerzo por parte de la organización y se va requerir de la participación tanto de la plana gerencial como de las diferentes áreas operativas de la empresa, por lo que la empresa deberá realizar las siguientes acciones:

- Se debe de identificar los mercados no atendidos que tengan potencial para colocar los productos fabricados por New Fashion Perú S.A.
- Es importante determinar cuál es el mejor canal de atención para esos clientes, por lo tanto, en una primera etapa se podrían hacer visitas a los clientes a través del personal de ventas de la empresa con el fin de mostrar los productos y dar a conocer las condiciones en las que estos son comercializados.
- Se deben programar visitas comerciales, escogiendo aquellos mercados con mayor potencial de crecimiento y mayor probabilidad de colocación de los productos.
- Es probable que las primeras visitas no lleguen a concretar ventas para la empresa, no obstante, esto, la empresa debe continuar en su esfuerzo de crear nuevos mercados, como se sabe la creación de nuevos mercados no es una actividad de fácil realización se necesita persistencia y disciplina a fin de lograr obtener compras de los potenciales clientes para lo cual es necesario que la fuerza de ventas este adecuadamente motivada.

8.5 Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es: Desarrollo de Producto.

El Desarrollo de producto es la función de creación o mejora de los productos que una empresa ofrecerá al mercado. Se realiza luego de efectuar estudios de mercado, habiendo averiguado que características específicas son las que el cliente al que se quiere llegar desea del producto que se quiere ofrecer. (" Estrategia y

Herramienta de Gestión,

<https://www.clubensayos.com/Biograf%C3%ADas/Estrategias/1979784.html>”, 2014)

Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas habilidades y se necesita que la empresa desarrolle la producción de nuevos productos o modifique los actuales para satisfacer necesidades no cubiertas por el mercado actual. En consecuencia, la empresa debe realizar las siguientes actividades:

- El desarrollo de nuevos productos empieza por el diseño de los mismos más aun en este sector de joyas en donde es importante contar con diseños diferenciados y atractivos para el público.
- Se debe evaluar la posibilidad de contar con un equipo de diseño a tiempo completo ya que sin este no se podría renovar continuamente el catálogo de productos.
- Tener un buen diseño asegura tener un buen producto por lo tanto es muy importante contar con los equipos adecuados y la mano de obra calificada para poder plasmar esos diseños en piezas que puedan ser comercializadas para lo cual la empresa debe contar con la maquinaria y mano de obra necesaria.
- Todo lo mencionado anteriormente no serviría de nada si es que el producto tiene un costo elevado que no permitiría llevarlo al mercado a un precio competitivo por consiguiente en la etapa del diseño del producto se debe considerar el costeo del mismo de tal forma que no lleguen a producción diseños que pudieran ser muy atractivos y sofisticados pero que signifiquen un precio excesivo que no podría ser pagado por los consumidores finales.

En el Capítulo 7, se usó la metodología de matrices, se determinaron las tres estrategias: Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Liderazgo en Costos, las cuales

fueron sometidas a evaluación en la matriz MPCE para determinar su grado de atractividad de acuerdo a ciertos criterios seleccionados para tal fin. Luego de esta evaluación, la estrategia seleccionada para la elaboración del plan estratégico es el Desarrollo de Mercado y resultando como estrategia contingente es Desarrollo de Producto.

Capítulo IX. Implantación de la estrategia

En este capítulo se desarrollará un mapa estratégico alineado al plan estratégico propuesto para la empresa New Fashion Perú S.A. Este Mapa Estratégico permite transformar la visión, misión y estrategias de la empresa en objetivos estratégicos, luego se desarrollarán indicadores y metas, los cuales se pondrán en práctica.

9.1. Mapa de la estrategia

El mapa de la estrategia nace en el año 1992 ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuya al proceso de gestión estratégica. Desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton, fue publicada por primera vez en el Harvard Business Review y consiste en traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Sobre las perspectivas Illia, Yasmin (2007) afirma: "... permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos)" (Illia, 2007, pág. 1).

Como se observa hay cuatro perspectivas y cada una de éstas, se encuentra apoyada en cierto número de objetivos estratégicos agrupados en torno a la misma, que además están asociadas a una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, conectadas entre sí, en una relación causa-efecto.

Así mismo Illia, Yasmin (2007) señala también: “Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes. Posteriormente, todo reposa en el Aprendizaje y Crecimiento de la organización”(Illia, 2007, pág. 1).

Este Mapa Estratégico, está incluido en el Balanced Scorecard de la organización. Fernández, Alberto (2000) indica “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (Fernández, 2000, pág. 1)

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard parten de la visión, misión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen las cuatro perspectivas requeridas para alcanzar la visión:

- **Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Por ello se refiere al crecimiento de la empresa con una mejora de la rentabilidad, el incremento de las ventas, la cual incluye incremento dentro del mercado local (ventas a provincias) e incremento por exportaciones. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.
- **Clientes:** Esta perspectiva, responde a las expectativas de los clientes, de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. Así se tiene objetivos como: Satisfacción del cliente, incremento de clientes con trato directo, Accesos a servicios post venta, Entrega oportuna y Precios atractivos, todos orientados al cliente. Los indicadores antes expuestos ayudaran a la retención de clientes actuales o captación de nuevos clientes.

- **Procesos Internos:** Primero se debe de identificar los objetivos e indicadores estratégicos de la empresa que afecten a los procesos claves de la organización. Se tiene así objetivos como: Proceso de Venta, Proceso Productivo (mantener la proporción de los costos vs los ingresos), Procesos de calidad, Diseños de nuevos productos, Proceso logístico (distribución). Todos ellos vinculados a procesos que garanticen el éxito de la organización desde sus procesos internos.
- **Aprendizaje Organizacional:** Hace mención a los objetivos e indicadores que sirven como soporte para el buen futuro y desempeño de la empresa. Dicha perspectiva fortalece la importancia de invertir para crear valor futuro. Por ello se pone en consideración dos aspectos importantes como son el aprendizaje y el crecimiento, Teniendo objetivos como: Uso de nuevas herramientas tecnológicas para la venta, Conocer nuevos mercados, Conocer tendencias de moda, Desarrollar una estructura organizacional. Como se ve, los objetivos de esta perspectiva se orientan a gestionar activos intangibles en la organización, como es la capacitación y motivación del capital humano.

El mapa estratégico permite visualizar que es lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, facilita el entendimiento y compromiso de los miembros de la empresa y el desarrollo de las estrategias de una forma más clara y precisa para el logro de dichos objetivos.

Figura 22. Balanced Scorecard New Fashion Perú S.A

En el plan estratégico desarrollado para la empresa New Fashion Perú S.A. Se han considerado 18 objetivos, cada uno de ellos tienen sus propios indicadores, que permitirá medirlos de una forma más eficiente.

Cada uno de los objetivos tiene ciertas iniciativas por perspectiva que ayudara a especificar cómo lograr los objetivos propuestos, los cuales están relacionados con la estrategia propuesta para la empresa. Estas iniciativas estarán dentro un plan de acción.

Cada actividad tiene un responsable, este responsable se encargará en hacerle seguimiento a cada procedimiento y acción dentro de la empresa para lograr que se cumplan de forma adecuada todos los procedimientos propuestos para lograr los objetivos.

En los siguientes puntos se detalla la cantidad de iniciativas que tiene a su cargo cada responsable dentro de un plan de Acción.

9.1.1. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Luego de la elaboración del mapa estratégico se han logrado identificar los siguientes objetivos estratégicos los cuales provienen de las estrategias genéricas seleccionados en el capítulo anterior, así como también se han identificado las acciones específicas.

9.1.1.1. Perspectiva Financiera

Se ha logrado identificar los siguientes temas estratégicos y los objetivos estratégicos:

Objetivo 1

Alcanzar una Utilidad Neta sobre ventas del 8% al quinto año, lo cual representa un incremento anual del 15% de dicho porcentaje considerando que en el año base la Utilidad Neta sobre ventas es de 4%.

Indicador

El indicador para el Objetivo 1, se hallará la Utilidad Neta sobre ventas del año menos Utilidad Neta sobre ventas del año anterior entre Utilidad Neta sobre ventas del año anterior.

Meta

La meta es tener un incremento del 15% anual del porcentaje de Utilidades Netas sobre Ventas.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual para los próximos 5 años.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Gerente General.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Incremento de ventas (ver objetivo 2). Este incremento se logrará con la participación en ferias y sus ventas en provincias.

Mantener la proporción de los costos variables versus los ingresos (ver objetivo 11).

Es muy importante establecer políticas de compras en base al presupuesto.

En relación a los costos fijos se entiende que por el incremento de las ventas los costos fijos se reducirán como porcentaje de estas, ya que estos costos tienden a mantenerse en términos de soles a pesar del incremento de las ventas, lo cual significa una reducción en términos porcentuales.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 48.

Objetivo 2

Se espera incrementar las ventas en un promedio de 20% anual para los próximos 5 años.

Indicador

El indicador para el Objetivo 2, se hallará con las Ventas del año menos ventas del año anterior entre las ventas del año anterior.

Meta

La meta será alcanzar un promedio de 20% anual para los próximos 5 años, considerando que el plan tiene una proyección de 5 años.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual para los próximos 5 años.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Incremento de ventas por ventas en provincias (ver objetivo 3). Actualmente sus ventas a provincias de New Fashion Perú S.A. se dan básicamente a que los mismos clientes viajan a Lima a realizar la compra, pero la empresa no cuenta con vendedores que vayan a ofrecer los productos a provincia, por lo que se propone que la empresa cuente con vendedores que viajen eventualmente a provincia para ofrecer los productos de la Empresa.

Incremento de ventas por ventas en el exterior (ver objetivo 4). Se propone que la empresa realice visitas a clientes en exterior, contactarlos a través de eventos como por ejemplo ferias, esto se hará seleccionando la feria más conveniente, también es necesario que la Empresa se afilie a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú

Estas actividades incrementaran la cantidad de materia prima, pero la empresa cuenta con capacidad suficiente para el aumento progresivo de la materia prima y su respectivo almacenaje. Respecto de la capacidad instalada actualmente la empresa opera a un 40% de su capacidad instalada y se espera que con el incremento de ventas en el quinto año este porcentaje suba a un 60%, lo cual significa que no será indispensable la adquisición de maquinaria.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecia Tabla 49

Objetivo 3

Incremento de ventas por ventas en provincias.

Indicador

El indicador para el Objetivo 3, se halla con el Porcentaje de participación en el mercado de Arequipa y La Libertad.

Meta

La meta es que la empresa tenga un incremento del 3.60% de las ventas locales del año base cada año hasta alcanzar el 18% al quinto año.

La meta se ha calculado considerando que en el año base en el mercado que actualmente atiende la empresa (Lima) el porcentaje de participación de la empresa es 18%, este porcentaje se ha obtenido distribuyendo el volumen de ventas del mercado peruano en cada uno de los departamentos del mismo de acuerdo a la población económicamente activa ocupada de los mismos, trabajando con esos datos se ha determinado que el mercado de Lima es 56'966,886.98 soles y de estos las ventas de New Fashion Perú representan justamente el 18%, por lo que resulta razonable que al quinto año de atender los nuevos mercados de La Libertad y Arequipa, se logre alcanzar ese mismo porcentaje de participación mercado en esos departamentos.

Para la proyección de las ventas también se ha tomado la población económicamente activa ocupada ocupada de los mencionados departamentos y en base a este se ha determinado el mercado de cada uno de ellos 7'702,107 para el caso de Arequipa y 10'624,994 en el caso de La Libertad y en base a esas cifras se ha aplicado el porcentaje de 18% que se espera alcanzar y que representa un incremento de 3'298,878 soles, no obstante

esa es la meta al quinto año, por lo que se procedió a hacer una distribución para cada uno de los 5 años tal como se aprecia en la Tabla 42 que se muestra a continuación.

Tabla 42

Incremento de ventas por ventas en provincias

DETALLE	POBLACIÓN	% POBLACIÓN	VENTAS JOYAS	NFP	%
Población Lima	4,926	30.94%	56,966,886.98	10,587,881	18.59%
Total Nacional	15,919		184,110,000		

DETALLE	POBLACIÓN	% POBLACIÓN	VENTAS JOYAS	META	VENTAS ESPERADAS
Población Arequipa	666	4.18%	7,702,107	18.00%	1,386,379
Población La Libertad	919	5.77%	10,624,994	18.00%	1,912,499
Total Arequipa y La Libertad	1,585		18,327,100	18.00%	3,298,878

AÑO	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de Ventas Provincias Soles		659,776	1,319,551	1,979,327	2,639,102	3,298,878
Incremento de Ventas Provincias Gramos		237,399	474,798	712,197	949,596	1,186,995
Mercado total de Joyas de Arequipa y La Libertad (Base)		18,327,100	18,327,100	18,327,100	18,327,100	18,327,100
Incremento Procentual (Regresión)		3.60%	7.20%	10.80%	14.40%	18.00%

Nota: Proyección de ventas a provincias

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual para los próximos 5 años.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

La empresa contratará una agencia para realizar el Estudio de Mercado para el ingreso de nuevas provincias. (Ver Objetivo 16). El estudio de mercado permitirá a empresa elegir las zonas o mercados en donde es más factible realizar ventas.

Viajes a Provincia de Vendedores.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecia Tabla 50.

Objetivo 4

Incremento de ventas, por participación en ferias.

Indicador

El indicador para el Objetivo 4, se halla con el Porcentaje de participación las exportaciones peruanas a EEUU.

Meta

La meta es que la empresa tenga un incremento del 3.6% de las exportaciones del año base, cada año hasta alcanzar 18% de las exportaciones base al quinto año.

El incremento de las exportaciones ha sido calculado considerando que en este momento la empresa tiene ventas mínimas al mercado de EE.UU.; por otra parte, las ventas de empresas peruanas al mercado mundial en el 2015 fueron USD 5'900,000 y que además las exportaciones peruanas al mundo representan el 18.60% de las exportaciones peruanas; por lo tanto resulta razonable aspirar a que en el lapso de 5 años la empresa logre alcanzar al menos el 18% de las exportaciones peruanas al mundo, luego se ha valorizado esta meta y se ha hecho una distribución aritmética a los largo de los 5 años hasta alcanzar la meta. A continuación, se desarrollará el cálculo de incremento por exportaciones:

Tabla 43

Incremento de ventas, por ventas en el exterior (USA)

DETALLE	USD	META %	META USD	T.C.	META SOLES
Proyección Exportaciones Peru a USA	3,374,000	18.00%	607,320	3.23	1,961,644

AÑO	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de Ventas por exportaciones Soles	-	392,329	784,657	1,176,986	1,569,315	1,961,644
Incremento de Ventas por exportaciones Gramos		141,167	282,334	423,501	564,667	705,834
Exportaciones de Perú a USA		10,898,020	10,898,020	10,898,020	10,898,020	10,898,020
Incremento Porcentual (Regresión)	0.00%	3.60%	7.20%	10.80%	14.40%	18.00%

Nota: Proyección de ventas en el exterior

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual para los próximos 5 años.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo la empresa desarrollará las siguientes iniciativas:

Seleccionar las ferias más convenientes. (Ver objetivo 16), Se realizará informes sobre ferias mundiales de Joyería, con el fin de poder elegir la más adecuada.

Transporte, alojamiento, alimentación, seguros y otros. Se debe de elaborar un presupuesto por cada una de las actividades que se tiene en el viaje.

Preparar material promocional. En las ferias se repartirán Merchandising de los productos de New Fashion Perú S.A

Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú.

Participación propiamente dicha.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecia Tabla 51.

9.1.1.2. *Perspectiva del Cliente*

Se ha logrado de identificar los siguientes temas y objetivos estratégicos:

Objetivo 5

Satisfacción del cliente.

Indicador

El indicador para el Objetivo 5, se hallará de la siguiente manera: Clientes satisfecho entre Total de clientes encuestados.

Meta

La meta será cumplir 90% de Satisfacción de los clientes.

Frecuencia

La frecuencia de medición será anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Crear una base de datos de los clientes. Se almacenará en una base de datos los clientes de la empresa a fin de establecer sus gustos y preferencias.

Mejorar Procesos de Control de calidad en el acabado del producto. (Ver objetivo 12)

Hacer encuestas de calidad y seguimiento de tendencias de moda de forma anual. La empresa contratara a una encuestadora que se encargue de entrevistar anualmente a los clientes de la empresa a fin de conocer sus gustos y preferencias, para poder otorgarles un mejor servicio.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 52.

Objetivo 6

Incremento de clientes con Trato Directo.

Indicador

El indicador para el Objetivo 6, se hallará de la siguiente manera: Número de clientes atendidos directamente por vendedores en el año / Número de clientes atendidos directamente por vendedores del año anterior.

Meta

La meta será cumplir 10% Anual de incremento.

Frecuencia

La frecuencia de medición será anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Ver objetivos 3 y 4.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 53.

Objetivo 7

Acceso a servicios post venta.

Indicador

El indicador para el Objetivo 7, se hallará de la siguiente manera: Total de cliente que recibe soporte o atención entre Total de clientes que reclaman.

Meta

La meta será cumplir 100% de respuesta a los clientes de post venta.

Frecuencia

La frecuencia de medición será mensual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo la empresa tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Recepción de reclamos. El cliente le entrega a la vendedora de la empresa el reclamo o disconformidad adquirida por un producto de la empresa.

Respuesta del Reclamo. Las vendedoras de la empresa recepcionan el reclamo del cliente y lo llevan a la empresa para su atención.

Solución del reclamo (Cambio de Joya). Los reclamos son recepcionados y se procede al cambio de la joya.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 54.

Objetivo 8

Entrega Oportuna.

Siendo la empresa una entidad dedicada a la producción y venta de joyas (principalmente plata), se hace necesario contar con una adecuada atención de los pedidos, lo que se traduce en el despacho y entrega de los productos óptimos. Si bien es cierto en este momento no hay problemas en el despacho de los productos, se hace necesario hacer un seguimiento al tiempo que esta toma.

Indicador

El indicador para el Objetivo 8, se hallará de la siguiente manera: Tiempo de demora en la atención (Despacho) del pedido.

Meta

La meta será cumplir menor a 2 días los pedidos.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Mensual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable el Jefe de Producción.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Adquisición de Software de Gestión, esto ayudara a verificar la correcta gestión del proceso de ventas y el stock de almacén. Este software permitirá a la empresa a llevar un mejor control de sus ventas y actualizar su stock de almacén, las vendedoras de la empresa se conectarán al software por medio de su celular donde se encontrará la aplicación que permitirá conectarse al sistema para ingresar en el pedido y en línea obtener información de los productos que se tienen en stock y así realizar una atención más rápida al cliente

Medición y evaluación de los tiempos de demora. Esta información ayudara a la empresa a entregar los productos de forma oportuna para mejorar la calidad de atención de los clientes a través de la reducción de tiempos.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 55.

Objetivo 9

Tener precios atractivos con relación a la competencia en gramos de plata.

Indicador

El indicador para el Objetivo 9, se hallará de la siguiente manera: Precios de la empresa / Precios de la competencia.

Meta

La meta para este objetivo es que sea menor o igual a 1.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Mensual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Realizar un estudio de los precios de la competencia. El Jefe de Ventas de la empresa (con apoyo de Finanzas) se encargará de realizar un estudio de los precios de la competencia, este estudio es importante porque ayudara a la empresa para tener información sobre los precios actuales en el mercado.

Comparar precios de Mercado. La empresa cuenta con precios muy competitivos y además con excelente calidad, no obstante, se debe tener información de los precios de la competencia, de tal forma que se ofrezcan los productos a precios de mercado.

Definir el precio. La información obtenida del Estudio de precios de la competencia ayudara a la empresa a definir sus precios para que sean competitivos en el mercado.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 56.

9.1.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Se ha logrado de identificar los siguientes temas estratégicos y los objetivos estratégicos:

Objetivo 10

Proceso de Venta (Contactar nuevos clientes de forma directa)

Indicador

El indicador para el Objetivo 10: Número de nuevos clientes contactados directamente

Meta

La meta será contactar 5 clientes Mensual

Frecuencia

La frecuencia de medición será mensual

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Búsqueda de clientes

Contacto con los clientes

Reuniones con los clientes

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 57.

Objetivo 11

Proceso Productivo (Mantener la proporción de los costos variables vs los ingresos)

Indicador

Se hallará con los Costos variables del año entre los ingresos del año

Meta

La meta será menor o igual a 60%

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual para los próximos 5 años.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Finanzas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Elaborar Presupuestos.

Establecer políticas de compras en base al presupuesto.

Mantener o elevar el nivel de ventas (ver objetivos 2, 3 y 4).

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 58.

Objetivo 12

Proceso de calidad

Indicador

El indicador para el Objetivo 12, se hallará de la siguiente manera: Número de devoluciones/ Número de unidades vendidas.

Meta

La meta será menor al 2%.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Producción.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que desarrollar las siguientes iniciativas:

Control de calidad al momento de la compra de la plata.

Control de la pureza de la plata después de terminado el proceso de fundición.

Control de calidad de joyas terminadas.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 59.

Objetivo 13

Diseño de nuevos productos.

Indicador

El indicador para el Objetivo 13, se hallará de la siguiente manera: $\text{Total de diseños comercializados año 2 menos Total de diseños comercializados año 1} / \text{Total de diseños comercializados año 1}$.

Meta

Aumentar en 5% los diseños.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Estudios de tendencias de moda (ver objetivo 17).

Diseño del Producto.

Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado validando nuevos diseños.

Aprobación de los diseños.

Lanzamiento del producto.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 60.

Objetivo 14

Proceso Logístico (distribución).

Indicador

El indicador para el Objetivo 14, se hallará de la siguiente manera: Cantidad de Gramos en pedidos / Cantidad de Gramos despachados.

Meta

100 % gramos abastecidos.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Mensual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Producción.

Iniciativa

Lanzamiento del producto.

Recepción de pedidos.

Adquisición de Software de Gestión (ver objetivo 8).

Distribución.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 61.

9.1.1.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Se ha logrado de identificar los siguientes temas estratégicos y los objetivos estratégicos:

Objetivo 15

Nuevas herramientas tecnológicas para la venta.

Indicador

Ventas realizadas haciendo uso del nuevo software de gestión/ ventas totales.

Meta

50% el primer año y 100% al segundo año.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Para dicho objetivo se tiene que realizar las siguientes iniciativas:

Adquisición de software (revisar el objetivo 8).

Capacitación en el uso del software.

Monitoreo y evaluación del uso del software.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 62.

Objetivo 16

Conocer nuevos mercados.

Indicador

Número de clientes del año actual menos Número de clientes del año anterior /

Número de clientes del año anterior.

Meta

8% de Aumento de Clientes.

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para el ingreso a nuevas provincias.

Informe sobre ferias mundiales de Joyería.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 63.

Objetivo 17

Conocer tendencias de moda.

Indicador

Número de clientes que consideran que la empresa sigue la tendencia moda / total clientes encuestados.

Meta

Mayor a 85%

Frecuencia

La frecuencia de medición será Trimestral.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Ventas.

Iniciativa

Estudio de Tendencia de Moda.

Asistencia a ferias internacionales (ver objetivo 4).

Encuesta de Grado de seguimiento de tendencia de moda. (Ver objetivo 5).

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 64.

Objetivo 18

Desarrollar una estructura organizacional.

Indicador

Publicación anual del MOF.

Meta

Una vez al año (el primer año se prepara y luego se hacen revisiones).

Frecuencia

La frecuencia de medición será Anual.

Responsable

En este objetivo tiene como responsable al Jefe de Administración.

Iniciativa

Elaborar MOF.

Revisión anual del MOF.

Publicación anual MOF.

El cronograma y presupuesto de esta actividad se aprecian en la Tabla 65.

Tabla 44

Perspectiva Financiero -Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	INICIATIVA
			FINANCIERA			
1	Alcanzar una Utilidad Neta sobre ventas del 8% al quinto año, lo cual representa un incremento anual del 15% de dicho porcentaje considerando que en el año base la Utilidad Neta sobre ventas es de 4%.	Utilidad Neta sobre ventas del año menos Utilidad Neta sobre ventas del año anterior entre Utilidad Neta sobre ventas del año anterior.	Incrementar el 15% anual del porcentaje de Utilidades Netas sobre Ventas.	Anual	Gerente General	Incremento de ventas (ver objetivo 2). Mantener controlados los costos variables (ver objetivo 11). Los costos fijos se reducirán en términos porcentuales debido al incremento de las ventas.
2	Se espera incrementar las ventas en un 20% al año durante los próximos 5 años.	Ventas del año menos ventas del año anterior entre las ventas del año anterior	20% anual	Anual	Jefe de Ventas	Incremento de ventas por ventas en provincias (ver objetivo 3). Incremento de ventas por ventas en el exterior EEUU (ver objetivo 4).
3	Incremento de ventas por ventas en provincias	% de participación en el mercado de Arequipa y La Libertad.	Incrementar el 4% hasta alcanzar el 20% al 5to año.	Anual	Jefe de Ventas	Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado que permita elegir las zonas o mercados en donde es más factible realizar ventas (ver objetivo 16). Viajes a Provincia de Vendedores.
4	Incremento de ventas por ventas en el exterior EEUU	% de participación las exportaciones peruanas a EEUU.	Incrementar el 3.6% hasta alcanzar el 18% al 5to año.	Anual	Jefe de Ventas	Seleccionar las ferias más convenientes (Ver objetivo 16). Transporte, Alojamiento, alimentación, seguros y otros. Preparar material promocional Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú. Participación propiamente dicha.

Nota : Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

Tabla 45

Perspectiva de Cliente - Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	INICIATIVA
CLIENTE					
5 Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Total de clientes encuestados	90% de Satisfacción de los clientes	Anual	Jefe de Ventas	Crear una base de datos de los clientes. Mejorar Procesos de Control de calidad en el acabado del producto (ver objetivo 12). Hacer encuestas de calidad y seguimiento de tendencia de moda anual.
6 Incremento de clientes con Trato Directo	Número de clientes atendidos directamente por vendedores en el año / Número de clientes atendidos directamente por vendedores del año anterior	10% anual	Anual	Jefe de Ventas	Ver objetivos 3 y 4.
7 Acceso a servicios post venta	Total de cliente que recibe soporte o atención/ Total de clientes que reclaman	100% de respuesta a los clientes	Mensual	Jefe de Ventas	Recepción de reclamos. Respuesta del Reclamo. Solución del reclamo (cambio de joya).
8 Entrega Oportuna	Tiempo de demora en la atención (despacho) del pedido.	Menor a 2 días	Mensual	Jefe de Producción	Adquisición de Software de Gestión (ventas y almacenes). Medición y evaluación de los tiempos de demora.
9 Precios atractivos	Precios de la empresa/ Precios de la competencia	Menor o igual a 1	Mensual	Jefe de Ventas (Apoyo área de Finanzas)	Realizar un estudio de los precios de la competencia. Comparar precios del mercado. Definir el precio.

Nota : Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

Tabla 46

Perspectiva Procesos Internos - Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	INICIATIVA
PROCESOS INTERNOS					
10 Proceso de Venta (Contactar nuevos clientes de forma directa)	Número de nuevos clientes contactados directamente	5	Mensual	Jefe de Ventas	Búsqueda de clientes. Contacto con los clientes. Reuniones con los clientes.
11 Proceso Productivo (Mantener la proporción de los costos variables vs los ingresos)	costos del año entre los ingresos del año	menor o igual a 80%	Anual	Jefe de Finanzas	Elaborar Presupuestos. Establecer políticas de compras en base al presupuesto. Mantener o Elevar el nivel de ventas (ver objetivos 2, 3 y 4).
12 Proceso de calidad	Número de devoluciones/ Número de unidades vendidas	menor al 2%	Anual	Jefe de Producción	Control de calidad al momento de la compra de la plata. Control de la pureza de la plata después de terminado el proceso de fundición. Control de Calidad de joyas terminadas
13 Diseño de nuevos productos	Total de diseños comercializados año 2 menos Total de diseños comercializados año1 / Total de diseños comercializados año 1	Aumentar en 5% los diseños	Anual	Jefe de Ventas	Estudios de tendencias de moda (ver objetivo 17). Diseño del Producto. Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado validando nuevos diseños. Aprobación de los diseños. Lanzamiento del producto.
14 Proceso Logístico (distribución)	Cantidad de Gramos en pedidos / Cantidad de Gramos despachados	100 % gramos abastecidos	Mensual	Jefes de Producción	Recepción de pedidos. Adquisición de Software de Gestión (ver objetivo 8). Distribución.

Nota: Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

Tabla 47

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento - Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	INICIATIVA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
15 Uso de nuevas herramientas Tecnológicas para la venta	Ventas realizadas haciendo uso del nuevo software de gestión/ ventas totales	50% el primer año y 100% al segundo año	Anual	Jefe de Ventas	Adquisición del Software (ver objetivo 8). Capacitación en el uso del Software. Monitoreo y evaluación del uso del Software.
16 Conocer nuevos mercados	Número de clientes del año actual menos Número de clientes del año anterior / Número de clientes del año anterior	8% de Aumento de Clientes	Anual	Jefe de Ventas	Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para el ingreso a nuevas provincias. Informe sobre ferias mundiales de Joyería.
17 Conocer tendencias de moda	Número de clientes que consideran que la empresa sigue la tendencia moda / total clientes encuestados	Mayor a 85%	Trimestral	Jefe de Ventas	Estudio de Tendencia de Moda. Asistencia a ferias internacionales (ver objetivo 4). Encuesta de Grado de seguimiento de tendencia de moda. (Ver objetivo 5).
18 Desarrollar una estructura organizacional	Publicación anual del MOF	Una vez al año	Anual	Jefe de Administración	Elaborar MOF. Revisión anual del MOF. Publicación anual MOF.

Nota: Objetivos, indicadores, metas, frecuencia, responsable e iniciativas

9.2. Presupuesto y Cronograma de cada una de las iniciativas

Se ha tenido en cuenta cada una de las iniciativas comprendidas para cada plan para lo cual se ha procedido a elaborar una ficha donde se ha estimado un cronograma y las partidas presupuestales. Tal como se muestra a continuación en las tablas siguientes.

Tabla 48

Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 1

Perspectiva Financiera					
Objetivo 1: Utilidad sobre Ventas al 8% para los próximos 5 años. (para el año 2015 ha sido 3.53%).					
Responsable: Gerente General.					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de ventas (ver objetivo 2)	X	X	X	X	X
Mantener controlados los costos (ver objetivo 11)	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Reducir costos fijos incrementando el nivel de ventas	Horas de Contadora Seguimiento	12	375	4500
TOTAL				4,500

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020					
Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Reducir costos fijos incrementando el nivel de ventas	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006
Total	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 1.

Para este objetivo 1 de la tabla 48 se detalla el presupuesto de la iniciativa del seguimiento de los costos (Mantener controlados los costos) las actividades de que corresponden al incremento de ventas tienen presupuestos que se incluyen en los objetivos 3 y 4.

Tabla 49 Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 2

Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 2

Perspectiva Financiera					
Objetivo 2: Se espera incrementar las ventas en un 20% al año durante los próximos 5 años.					
Responsable: Jefe de Ventas.					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de ventas por ventas en provincia (ver objetivo 3)	X	X	X	X	X
Incremento de ventas por ventas en el exterior EEUU (ver objetivo 4)	X	X	X	X	X
Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 2.

En la Tabla 49 se detallan las actividades de las iniciativas que corresponden al Objeto 2, las que se encuentran desarrolladas en los objetivos 3 y 4 en donde se ha detallado el presupuesto de las mismas.

Tabla 50

Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 3

Perspectiva Financiera					
Objetivo 3: Incremento de ventas por ventas en provincias.					
Responsable: Jefe de Ventas.					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para ingreso nuevas provincias (ver objetivo 16)	X	X	X	X	X
Viajes a Provincia de Vendedores	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Conocimiento del mercado de provincias	Honorarios estudio de mercado (mercado de provincias)	1	15000	15000
Viajes a Provincia de Vendedor	Sueldos vendedores	12	4,500	54,000
Viajes a Provincia de Vendedor	Materiales y útiles (Merchandising)	1	1,200	1,200
Viajes a Provincia de Vendedor	Pasaje aéreo	24	200	4,800
Viajes a Provincia de Vendedor	Alojamiento	24	300	7,200
Viajes a Provincia de Vendedor	Alimentación	24	150	3,600
Viajes a Provincia de Vendedor	Movilidad local	24	50	1,200
Viajes a Provincia de Vendedor	Movilidad al y del aeropuerto	24	80	1,920
TOTAL				88,920

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020					
Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Viajes a Provincia de Vendedores	88,920	75,916	77,966	80,071	82,233
Total	88,920	75,916	77,966	80,071	82,233

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 3.

Tabla 51

Ficha de Perspectiva Financiera - objetivo 4

Perspectiva Financiera

Objetivo 4: Incremento de ventas por ventas en el exterior EEUU.

Responsable: Jefe de Ventas.

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Seleccionar la feria más conveniente (ver objetivo 16)	X	X	X	X	X
Transporte, Alojamiento, alimentación, seguros y otros	X	X	X	X	X
Preparar material promocional	X	X	X	X	X
Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú	X	X	X	X	X
Participación propiamente dicha	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANT.	PRECIO	TOTAL
Seleccionar las ferias mas convenientes	Honorarios informes acerca de las ferias mundiales	1	3750	3750
Transporte, Alojamiento, alimentación, seguros y otros.	Transporte, Alojamiento, alimentación, seguros y otros.	1	15,000	15,000
Preparar material promocional	Material promocional (papelería)	1	500	500
Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú	Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú	1	3000	3000
Participación propiamente dicha	Participación propiamente dicha	1	45000	45000
TOTAL				67,250

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Honorarios informes acerca de las ferias mundiales	3,750	3,851	3,955	4,062	4,172
Transporte, Alojamiento, alimentación, seguros y otros	15,000	15,405	15,821	16,248	16,687
Preparar material promocional	500	514	527	542	556
Afiliación a la Asociación de Exportadores (ADEX) y Promperú	3,000				
Participación propiamente dicha	45,000	46,215	47,463	48,744	50,060
Total	67,250	65,985	67,766	69,596	71,475

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 4.

Tabla 52

Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 5

Perspectiva Cliente					
Objetivo 5: Satisfacción del cliente					
Responsable: Jefe de Ventas.					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Crear una base de datos de nuestros clientes			X	X	X
Mejorar Procesos de Control de calidad en el acabado del producto (ver objetivo 12)		X	X	X	X
Hacer encuestas de calidad	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Capacitar personal en atención al cliente	Honorarios de capacitador externo en atención al cliente (por hora)	8	200	1,600
Coordinar con Producción para disponibilidad de producto	Revisión de reportes de disponibilidad de Stock (8 horas)	12	200	2,400
Proceso de Control de Calidad	Revisión de reportes de control de calidad y ajustes en la producción	48	200	9,600
Implementar nuevo software de pedidos y despachos	Implementación y seguimiento del nuevo software	24	200	4,800
Encuesta de calidad anual	Honorarios realización de encuestas (incluye tabulado y resultados) se incluye la encuesta de tendencia de moda	1	15,000	15,000
TOTAL				33,400

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020					
Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Encuesta de calidad anual	S/. 33,400	S/. 34,302	S/. 35,228	S/. 36,179	S/. 37,156
Total	S/. 33,400	S/. 34,302	S/. 35,228	S/. 36,179	S/. 37,156

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 5.

Tabla 53

Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 6

Perspectiva Cliente					
Objetivo 6: Incremento de clientes con Trato Directo.					
Responsable: Jefe de Ventas.					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de ventas por ventas en provincias (ver objetivo 3)	X	X	X	X	X
Incremento de ventas por ventas en el exterior EEUU (ver objetivo 4)	X	X	X	X	X
Evaluación de clientes con trato directo	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Evaluación de clientes con trato directo	Honorarios de consultor que haga seguimiento a los clientes con trato directo	1	5,000	5,000
TOTAL				5,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020					
Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Evaluación de clientes con trato directo	S/. 5,000	S/. 5,135	S/. 5,274	S/. 5,416	S/. 5,562
Total	S/. 5,000	S/. 5,135	S/. 5,274	S/. 5,416	S/. 5,562

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 6.

Tabla 54

Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 7

Perspectiva Cliente

Objetivo 7: Accesos a servicios post venta

Responsable: Jefe de Finanzas

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Recepción de reclamos	X	X	X	X	X
Respuesta del reclamo	X	X	X	X	X
Solución del reclamo (Cambio de Joya).	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Evaluación de clientes que presentaron reclamos solicitando servicio post venta	Honorarios de consultor que haga seguimiento	1	5,000	5,000
TOTAL				5,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Evaluación de clientes que presentaron reclamos solicitando servicio post venta	S/. 5,000	S/. 5,135	S/. 5,274	S/. 5,416	S/. 5,562
Total	S/. 5,000	S/. 5,135	S/. 5,274	S/. 5,416	S/. 5,562

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 7.

Tabla 55

Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 8

Perspectiva Cliente
Objetivo 8: Entrega Oportuna

Responsable: Jefes de Producción.

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Adquisición de Software de Gestión (ventas y almacenes)	X				
Medición y evaluación de los tiempos de demora	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	1	8,250	8,250
Medición y evaluación de los tiempos de demora en la entrega	Realizado por consultor externo	1	1,500	1,500
TOTAL				9,750

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Adquisición de Software de Gestión (ventas y almacenes)	9,750	1,541	1,582	1,625	1,669
Total	9,750	1,541	1,582	1,625	1,669

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 8.

Tabla 56

Ficha de Perspectiva Cliente - objetivo 9

Perspectiva Cliente Objetivo 9: Precios atractivos					
Responsable: Jefe de Ventas					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Comparar precios.	X	X	X	X	X
Definir el precio	X	X	X	X	X
Hacer un estudio de los precios	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Hacer un estudio de los precios	Honorarios consultor estudio de precios	1	7,000	7,000
TOTAL				7,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Hacer un estudio de los precios	7,000	7,189	7,383	7,582	7,787
Total	7,000	7,189	7,383	7,582	7,787

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 9.

Tabla 57

Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 10

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo 10: Proceso de Venta (Contactar nuevos clientes de forma directa)

Responsable: Jefe de Ventas

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Busqueda de clientes	X	X	X	X	X
Contacto con los clientes	X	X	X	X	X
Reuniones con los clientes	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Viajes a Provincia de Vendedor	Sueldos vendedores	12	1,500	18,000
TOTAL				18,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Viajes a Provincia de Vendedor	18,000	18,486	18,985	19,498	20,024
Total	18,000	18,486	18,985	19,498	20,024

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 10.

Tabla 58

Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 11

Perspectiva Procesos Internos					
Objetivo 11: Proceso Productivo (Mantener la proporción de los costos vs los ingresos)					
Responsable: Jefe de Finanzas					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Elaborar Presupuestos	X	X	X	X	X
Establecer políticas de compras en base al presupuesto	X	X	X	X	X
Mantener o Elevar el nivel de ventas (ver objetivos 2, 3 y 4)	X	X	X	X	X
Seguimiento y evaluación de presupuestos	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Seguimiento y evaluación de presupuestos	Horas de Contadora	12	375	4,500
TOTAL				4,500

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Seguimiento y evaluación de presupuestos	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006
Total	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 11.

Tabla 59

Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 12

Perspectiva Procesos Internos Objetivo 12: Proceso de calidad					
Responsable: Jefe de Producción					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Control de calidad al momento de la compra de la plata	X	X	X	X	X
Control de la pureza de la plata después de terminado el proceso de fundicion	X	X	X	X	X
Control de Calidad de joyas terminandas	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Control de calidad de la plata adquirida	Sueldo de personal técnico (personal nuevo)	12	3,000	36,000
Control de la pureza de la plata terminado el proceso de fundición		-	-	-
Control de Calidad de joyas terminadas		-	-	-
TOTAL				36,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Sueldos	36,000.00	36,972.00	37,970.24	38,995.44	40,048.32
Total	36,000.00	36,972.00	37,970.24	38,995.44	40,048.32

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 12.

Tabla 60

Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 13

Perspectiva Procesos Internos Objetivo 13: Diseño de nuevos productos					
Responsable: Jefe de Ventas					
Iniciativas y Cronogramas:					
Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Estudios de tendencias de moda (ver objetivo 17)	X	X	X	X	X
Diseño del Producto	X	X	X	X	X
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado validando nuevos diseños	X	X	X	X	X
Aprobación de los diseños	X	X	X	X	X
Lanzamiento del producto	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANT	PRECIO	TOTAL
Estudio de tendencia de moda	Ver objetivo 17	-	-	-
Diseño del producto	Honorarios diseñador de joyas (contratado por temporada)	1	30,000	30,000
Estudio de mercado para validar nuevos diseños	Honorarios estudio de mercado para validar nuevos diseños	1	20,000	20,000
Lanzamiento del producto	Sesión fotográfica	1	3,000	3,000
Lanzamiento del producto	Edición del catálogo	1	5,000	5,000
Lanzamiento del producto	Impresión de los catálogos	1	10,000	10,000
Lanzamiento del producto	Distribución de los catálogos	1	2,000	2,000
Lanzamiento del producto	Lanzamiento en la web y redes sociales (Community Manager)	12	1,000	12,000
TOTAL				82,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL
2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Diseño del Producto	30,000	30,810	31,642	32,496	33,374
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado validando nuevos diseños	20,000	20,540	21,095	21,664	22,249
Lanzamiento del producto	32,000	32,864	33,751	34,663	35,599
Total	82,000	84,214	86,488	88,823	91,221

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 13.

Tabla 61

Ficha de Perspectiva Procesos Internos - objetivo 14

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo 14: Proceso Logístico (distribución)

Responsable: Jefes de Producción

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Recepción de pedidos	X	X	X	X	X
Adquisición de Software de Gestión (ver objetivo 8)	X				
Distribución	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	1	4,125	4,125
TOTAL				4,125

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Adquisición de Software de Gestión (ventas y almacenes)	4,125	0	0	0	0
Total	4,125	0	0	0	0

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 14.

Tabla 62

Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 15

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 15: Nuevas herramientas tecnológicas para la venta

Responsable: Jefe de Ventas

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Adquisición de Software (Ver objetivo 8)	X				
Capacitación en el uso de Software	X				
Monitoreo y evaluación del uso de software	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	Adquisición de software de gestión (Ventas y almacenes)	1	4,125	4,125
TOTAL				4,125

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Adquisición de Software de Gestión (ventas y almacenes)	4,125	0	0	0	0
Total	4,125	0	0	0	0

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 15.

Tabla 63

Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 16

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo 16: Conocer nuevos mercados.

Responsable: Jefe de Ventas

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para ingreso nuevas provincias	X	X	X	X	X
Informe sobre ferias mundiales de Joyeria	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para ingreso nuevas provincias	Honorarios estudio de mercado (mercado de provincias)	1	5,000	5,000
Información acerca de ferias mundiales	Honorarios informes acerca de las ferias mundiales	1	1,250	1,250
TOTAL				6,250

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Contratar una agencia para realizar el estudio de mercado para ingreso nuevas provincias	5,000	0	0	0	0
Información acerca de ferias mundiales	1,250	1,284	1,318	1,354	1,391
Total	6,250	1,284	1,318	1,354	1,391

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 16.

Tabla 64

Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - objetivo 17

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo 17: Conocer tendencias de moda

Responsable: Jefe de Ventas

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Estudio de Tendencia de Moda	X	X	X	X	X
Asistencia a ferias internacionales (ver objetivo 4)	X	X	X	X	X
Encuesta de Grado de seguimiento de tendencia de moda. (ver objetivo 5)	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Estudio de tendencia de moda.	Honorarios estudio de tendencia de moda	1	20,000	20,000
Asistencia a ferias internaciones.	Ver objetivo 3.	-		
Encuesta de grado de seguimiento de la moda.	Se realizará conjuntamente con la encuesta de calidad (ver objetivo 8).			
TOTAL				20,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL 2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Estudios de Tendencia de la moda	20,000	20,540	21,095	21,664	22,249
Total	20,000	20,540	21,095	21,664	22,249

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 17.

Tabla 65

Ficha de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento -objetivo 18

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo 18: Desarrollar una estructura organizacional

Responsable: Jefe de
Administración

Iniciativas y Cronogramas:

Iniciativas:	2016	2017	2018	2019	2020
Elaborar MOF	X	X	X	X	X
Revisión anual del MOF	X	X	X	X	X
Publicación anual MOF	X	X	X	X	X

INICIATIVA	BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Elaborar MOF	Honorarios Profesionales Eleboración de MOF	1	15,000	15,000
Capacitación MOF	Honorarios Profesionales Capacitación MOF	1	2,000	2,000
TOTAL				17,000

PRESUPUESTO DEL 2016 AL
2020

Presupuesto:	2016	2017	2018	2019	2020
Actividad					
Honorarios Profesionales Eleboración de MOF	17,000	2,054	2,109	2,166	2,225
Total	17,000	2,054	2,109	2,166	2,225

Nota: Descripción de las actividades y presupuestos del objetivo 18

En la tabla 66, se muestra a manera de resumen el presupuesto maestro que integra los presupuestos de los diferentes objetivos, el cual será tomado en cuenta al momento de realizar la evaluación financiera en el Capítulo 10.

Tabla 66

Presupuesto Maestro

OBJETIVO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	REFERENCIA
1	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006	23,748	Cap. 9 Tabla 48
2	-	-	-	-	-	-	Cap. 9 Tabla 49
3	88,920	75,916	77,966	80,071	82,233	405,105	Cap. 9 Tabla 50
4	67,250	65,985	67,766	69,596	71,475	342,072	Cap. 9 Tabla 51
5	33,400	34,302	35,228	36,179	37,156	176,265	Cap. 9 Tabla 52
6	5,000	5,135	5,274	5,416	5,562	26,387	Cap. 9 Tabla 53
7	5,000	5,135	5,274	5,416	5,562	26,387	Cap. 9 Tabla 54
8	9,750	1,541	1,582	1,625	1,669	16,166	Cap. 9 Tabla 55
9	7,000	7,189	7,383	7,582	7,787	36,942	Cap. 9 Tabla 56
10	18,000	18,486	18,985	19,498	20,024	94,993	Cap. 9 Tabla 57
11	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006	23,748	Cap. 9 Tabla 58
12	36,000	36,972	37,970	38,995	40,048	189,986	Cap. 9 Tabla 59
13	82,000	84,214	86,488	88,823	91,221	432,746	Cap. 9 Tabla 60
14	4,125	-	-	-	-	4,125	Cap. 9 Tabla 61
15	4,125	-	-	-	-	4,125	Cap. 9 Tabla 62
16	6,250	1,284	1,318	1,354	1,391	11,597	Cap. 9 Tabla 63
17	20,000	20,540	21,095	21,664	22,249	105,548	Cap. 9 Tabla 64
18	17,000	2,054	2,109	2,166	2,225	25,555	Cap. 9 Tabla 65
TOTALES	412,820	367,995	377,930	388,135	398,614	1,945,494	

Nota: Detalle de presupuestos por cada objetivo.

Capítulo X. Evaluación

La formulación de un plan estratégico no podría estar completa sin que se realice la respectiva evaluación del mismo, herramienta que permite examinar preliminarmente si la implementación de la estrategia es beneficiosa para la empresa, es decir, si la misma es recomendable, dicha evaluación se realizará sobre la base del Balance Scorecard desarrollado en el capítulo anterior.

En el presente capítulo se desarrollará la evaluación del plan estratégico, esta incluye la evaluación cualitativa que incluye la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja que proporcione la estrategia; además de la evaluación financiera de la estrategia que incluye la proyección de estados financieros y se culminará con la Proyección de Flujos.

10.1. Evaluación cualitativa

Se establecerán mediciones de acuerdo a los objetivos e indicadores incluidos en el Balance Scorecard, de tal forma que se pueda realizar seguimiento a la implementación de la estrategia seleccionada, en este caso Desarrollo de Mercado.

A continuación, se realizará la evaluación cualitativa tomando en consideración la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja que proporcione la estrategia seleccionada.

10.1.1. Consistencia.

A través de este criterio se evalúa que la estrategia no presente objetivos y políticas inconsistentes, es decir que no debe haber objetivos y política en conflicto.

New Fashion Perú S.A. es una empresa que se encuentra en pleno desarrollo, sus políticas están orientadas hacia el crecimiento de la empresa en base al incremento en las ventas, situación que se le ha sido favorable hasta el momento. Con la implementación de la estrategia, estará incorporando nuevos mercados que se sumarán a los que actualmente mantiene y todo esto contribuirá al desarrollo y consolidación de la organización y el crecimiento como empresa. Como se puede ver, la implementación de la estrategia refuerza las políticas que estuvieron en práctica en los años pasados y no genera conflicto con las mismas.

Por otro lado, se deberá medir el desempeño que muestren los indicadores frente a los objetivos establecidos, este trabajo es vital porque permite conocer hasta qué punto la estrategia está dando resultados y generando beneficios a la empresa.

No hay que olvidar que los resultados de la implementación de la estrategia, serán medidos y evaluados con la metodología del Balanced Scorecard, como se sabe, estos indicadores deben ser fácilmente medibles y deben tener una idea bastante certera de la correcta ejecución de la estrategia y de su adecuación a las políticas de la empresa.

De acuerdo a lo señalado se puede afirmar que la implementación de la estrategia no va a generar conflicto entre las políticas y objetivos de la organización, por el contrario, los objetivos se van a apoyar en las políticas de la empresa y además van a contribuir al afianzamiento de las mismas.

10.1.2. Consonancia.

Otro criterio a evaluar es la consonancia, es decir, se espera que la implementación de la estrategia sea consonante y que se adapte al ambiente externo y a los cambios críticos que pudieran ocurrir en él.

En lo referente a la adaptación de la estrategia al ambiente externo, tal como fue evaluado en el capítulo IV, existen elementos como lo son el incremento del PBI, la tasa demográfica positiva, así como la demanda estacionaria, que hacen prever que la estrategia de Desarrollo de Mercado se adaptará muy bien con este entorno, ya que en un entorno dinámico como el que se espera, hace necesaria la utilización de estrategias similares que saquen provecho de esta situación.

Por otro lado, en lo que se refiere a la adaptabilidad a los cambios que podrían ocurrir en el entorno, se debe señalar, que incluso en una situación adversa, es mucho mejor desarrollar mercado a no hacerlo, la limitación a realizar las actividades que demanda esta estrategia podrían ser las financieras, cosa que se analizará más adelante.

10.1.3. Factibilidad.

Otro elemento a tomar en cuenta es la factibilidad de poner en marcha la estrategia de acuerdo a los recursos con los que se cuenta, la teoría dice que la estrategia nunca debe de exigir demasiados recursos disponibles, ni crear problemas sin solución.

Ahora bien, tal como se señaló en el capítulo en donde se describe a la empresa, ésta se encuentra en proceso de crecimiento, los recursos no son abundantes, pero tampoco es que se carezca de ellos. En tal sentido la empresa está en capacidad de implementar la estrategia a través de un financiamiento externo e incluso con financiamiento propio, cabe señalar

además que la implementación será paso a paso y permitirá a la empresa una implementación que no le ocasione problemas ni financieros ni operativos.

10.1.4. Ventaja.

Un elemento importantísimo en la evaluación de la implementación de la estrategia, está relacionado a la ventaja competitiva que adquirirá la empresa con la implementación de la estrategia.

Como se analizó en los capítulos precedentes, uno de los problemas de la empresa, es que depende mucho de un mercado que se encuentra ubicado dentro de un área geográfica específica, ya que muchos de sus clientes se encuentran en la zona del centro de Lima, situación que hasta el momento no le ha ocasionado ningún problema, pero que en el futuro si podría serlo, ya que por decirlo de alguna forma, dependen mucho de un mercado en particular, lo ideal para la empresa sería desarrollar un mayor mercado y de esta forma disminuir la posibilidad de ser afectado por un problema en ese mercado en específico.

Con la implementación de la estrategia, la empresa va a obtener una clara ventaja competitiva ya que estará capacitada a ofrecer productos directamente a clientes en mercados donde aún no llega la competencia o donde sus productos no son comercializados, esto le permitirá contar con una mayor experiencia, conocimiento y competitividad que le permitiría ir en la búsqueda de nuevos mercados en los siguientes años.

En conclusión, de acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores, la estrategia seleccionada de Desarrollo de Mercado, bajo un análisis cualitativo de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, es perfectamente aplicable a New Fashion Perú S.A.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

En el capítulo anterior se han establecido los presupuestos desarrollados en relación de las iniciativas formuladas para la implementación de la estrategia. En el presente punto se realizará la evaluación financiera de las estrategias propuestas.

La estructura presupuestal se basa en un análisis de las actividades y gastos o inversión que demandará la misma.

Considerando que el plan estratégico tiene un horizonte de 5 años, el presupuesto se ha diseñado abarcando esos 5 años, además se han estimado tantos presupuestos, como iniciativas existan.

Cabe mencionar que la estrategia seleccionada también va a generar nuevos ingresos, parte de ellos por la propia dinámica de la empresa y parte de ellos por la implementación de la estrategia, tomando como referencia los ingresos del año base.

Para el análisis de las iniciativas propuestas, se va a utilizar como herramienta el Flujo proyectado del cual se calculará un valor Actual Neto al año cero (2015) que incluye tanto los ingresos que se generarán con la implementación de la estrategia, así como los gastos adicionales (a los que normalmente paga la empresa). Este flujo se comparará con otro en el que únicamente se incluyan los gastos e ingresos que se puedan incrementar por la simple inercia que actualmente tiene la empresa, es decir sin implementar ninguna estrategia. Se entiende que la estrategia será favorable a la empresa, si como fruto de la implementación de la misma, se obtiene un Valor Actual Neto superior al que se obtendría sin la aplicación de la estrategia.

10.2.1. Ingresos provenientes de la aplicación de la estrategia.

La implementación de la estrategia debería significar un incremento en las ventas de New Fashion Perú S.A., este incremento es el resultado de la propia inercia del negocio y de las actividades que actualmente lleva a cabo la empresa sin que necesariamente signifique una estrategia (4.5%); a este incremento se le ha adicionado los que corresponden a la implementación del presente Plan Estratégico, es decir, por la llegada de la empresa a nuevos mercados en el interior de país, y además por un incremento en las exportaciones relacionado a la participación en ferias internacionales, específicamente el mercado norteamericano (USA).

Mayor detalle respecto al cálculo de las proyecciones de ventas se pueden observar en los anexos a la presente tesis “Presupuesto de Ventas Con Estrategia”

10.2.2. Incremento en los costos y gastos.

La implementación de la estrategia, ayudará a un incremento significativo en las ventas, a su vez, esta estrategia está involucrada a un presupuesto que corresponde a las iniciativas que deberán ponerse en práctica y que han sido desarrolladas en el capítulo IX de la presente tesis. En la Tabla 66 se detallan las erogaciones que deberán ser realizadas para poner en marcha la estrategia seleccionada.

Como se puede observar los importes de la mencionada Tabla 67 provienen de la elaboración de presupuestos que se realizó en el Capítulo 9 de la presente Tesis, de acuerdo al detalle incluido en la respectiva Tabla, además coinciden con el presupuesto maestro incluido en el Capítulo 9 ya mencionado.

Tabla 67

Gastos adicionales por implementación de la estrategia

OBJETIVO	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL	REFERENCIA
1	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006	23,748	Cap. 9 Tabla 48
2	-	-	-	-	-	-	Cap. 9 Tabla 49
3	88,920	75,916	77,966	80,071	82,233	405,105	Cap. 9 Tabla 50
4	67,250	65,985	67,766	69,596	71,475	342,072	Cap. 9 Tabla 51
5	33,400	34,302	35,228	36,179	37,156	176,265	Cap. 9 Tabla 52
6	5,000	5,135	5,274	5,416	5,562	26,387	Cap. 9 Tabla 53
7	5,000	5,135	5,274	5,416	5,562	26,387	Cap. 9 Tabla 54
8	9,750	1,541	1,582	1,625	1,669	16,166	Cap. 9 Tabla 55
9	7,000	7,189	7,383	7,582	7,787	36,942	Cap. 9 Tabla 56
10	18,000	18,486	18,985	19,498	20,024	94,993	Cap. 9 Tabla 57
11	4,500	4,622	4,746	4,874	5,006	23,748	Cap. 9 Tabla 58
12	36,000	36,972	37,970	38,995	40,048	189,986	Cap. 9 Tabla 59
13	82,000	84,214	86,488	88,823	91,221	432,746	Cap. 9 Tabla 60
14	4,125	-	-	-	-	4,125	Cap. 9 Tabla 61
15	4,125	-	-	-	-	4,125	Cap. 9 Tabla 62
16	6,250	1,284	1,318	1,354	1,391	11,597	Cap. 9 Tabla 63
17	20,000	20,540	21,095	21,664	22,249	105,548	Cap. 9 Tabla 64
18	17,000	2,054	2,109	2,166	2,225	25,555	Cap. 9 Tabla 65
TOTALES	412,820	367,995	377,930	388,135	398,614	1,945,494	

Nota: Información tomada de los presupuestos elaborados en el capítulo 9.

10.2.3. Costo de oportunidad del capital - tasa de descuento.

Existen diferentes tasas de descuento que se pueden utilizar para justamente descontar flujos de fondos durante un número de periodos determinados, en el caso de proyectos de inversión, la más utilizada es la tasa del Costo de Oportunidad del Capital (COK), que es un porcentaje o tasa que se utiliza para descontar por ejemplo el flujo de fondos de dos alternativas, con la finalidad de saber cuál es la que numéricamente es la mayor y por lo tanto más atractiva; cabe precisar que el tasa del COK no es un indicador de rentabilidad, como si podría serlo el WACC, sino que se utiliza para que los flujos sean expuestos al descuento que por ejemplo podría significar el valor del dinero en el tiempo o el riesgo asociado a una

determinada actividad o país, por lo tanto ayuda a conocer si hay una mejor alternativa, con similar riesgo en la que se podría invertir. Así mismo señala cuál es la alternativa equivalente.

La tasa de descuento es una herramienta que se utiliza para reconocer el costo del dinero en el tiempo, es decir trata de medir el riesgo que el inversionista asume al elegir un determinado proyecto o inversión en lugar de otro, esta tasa de descuento deberá aplicarse siempre en función de un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo a la doctora Beatriz Herrera, “La tasa de descuento de los flujos de fondos o flujo de caja de un proyecto mide el coste de oportunidad de los fondos y recursos que se utilizan en el mismo. Los fondos se obtienen básicamente del mercado de capitales, sea por emisión de acciones o uso de fondos propios o mediante toma de deuda para financiar parte del proyecto. En los estudios de un proyecto de inversión interesa medir el efecto que el proyecto genera sobre quienes ofrecen fondos —cuya rentabilidad esperada es el dato relevante—. Esta tasa de descuento representa la preferencia en el tiempo y la rentabilidad esperada de los inversionistas”

En términos generales, la tasa de descuento del proyecto que incluye el riesgo del mismo tendrá una expresión como la siguiente:

$$i = i_1 + \text{diferencial por riesgo}$$

Donde:

i = es la tasa de descuento o coste de capital con riesgo.

i_1 = es la tasa libre de riesgo (bonos del Tesoro).

Diferencial por riesgo = es la rentabilidad diferencial que se le exige al proyecto por ser más riesgoso que la alternativa más segura, es decir, es la compensación por riesgo.

Para la determinación de la tasa de descuento existen tres modalidades, la rentabilidad de proyectos similares, el CAPM y una tercera que es el CAPM más un ajuste por riesgo adicional.

Rentabilidad de Proyectos Similares

La manera más práctica es utilizar la tasa de rentabilidad de proyectos similares o de la actividad sectorial. Esto significa que, si el proyecto a evaluar es un proyecto de heladería, en primer lugar, se debería establecer cuál es la rentabilidad histórica o rentabilidad esperada de proyectos de heladería similares, y si ese dato no estuviera disponible, se recomienda utilizar la rentabilidad de la actividad de la industria alimentaria correspondiente. Lo recomendable es utilizar la tasa de un proyecto de similar riesgo o un promedio de las tasas de varios proyectos similares.

CAPM

Una metodología más sofisticada es la aplicación de métodos o modelos de valoración de activos financieros que sistematizan la relación entre rentabilidad y riesgo. Estos son: el CAPM y el WACC.

CAPM más Riesgo adicional

Una tercera opción es agregar un factor de corrección por riesgo a la tasa de mercado. Esto presenta las siguientes dificultades: – La tasa de mercado ya tiene

incluido un factor de riesgo; y – Los factores de corrección subjetivos tienden a castigar los proyectos, pues agregan arbitrariamente un mayor costo de oportunidad.

COK aplicando el CAMP

El capital Asset Pricing Model (CAPM) es un modelo de valoración de activos financieros que está basado en una correspondencia entre rendimiento esperado y riesgo atribuido a la inversión que se está evaluando.

Esta herramienta financiera fue desarrollada William Sharpe quien sostuvo que la tasa de rendimiento requerida por el inversionista es igual a la tasa de rendimiento libre de riesgo más la prima de riesgo, considerando que el único riesgo importante es el riesgo sistemático.

El modelo de valoración de activos o CAPM, parte de la base que la tasa de rendimiento esperado de un inversionista $[E(i_{cp})]$, es igual a la tasa de rendimiento sin riesgo o tasa libre de riesgo (i_f) más una prima de riesgo $[E(i_m) - i_f]$, donde el único riesgo importante es el riesgo sistemático. Dicho riesgo se mide a través del coeficiente de volatilidad conocido como beta (β) . Así, el coeficiente beta relevante (β_{jm}) estará siempre basado en la covarianza del rendimiento del activo en cuestión (R_{jt}) y el de la cartera de mercado (R_{mt}) , divididos entre la varianza del mercado expresado como porcentaje al cuadrado (σ_m^2) . Por tanto, la expresión matemática del CAPM es:

$$Capm = i_f + (i_m - i_f) \beta$$

Donde:

CAPM = Es la rentabilidad esperada del activo o del proyecto de inversión

If = Es la rentabilidad del activo seguro (activo sin riesgo), se expresa también como r_f (risk free).

i_m = Es la rentabilidad esperada del mercado o rentabilidad total.

β = Es el coeficiente beta que mide el riesgo sistemático.

El WACC (del inglés Weighted Average Cost of Capital) denominado en español Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) o Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC). Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para evaluar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el "Enterprise approach".

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital.

K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método del CAPM.

CAA: Capital aportado por los accionistas.

D: Deuda financiera contraída.

K_d : Costo de la deuda financiera.

T: Tasa de Impuesto a la renta.

La diferencia $1 - T$ se conoce como «escudo fiscal» o, en inglés, tax shield.
(Herrera García , 2008)

Para el presente caso se ha calculado el COK utilizando la metodología del CAMP

COK MODELO CAPM

Beta desapalancado	Metales preciosos	1.01	Beta para Proyecto en USA
R_f tasa libre de riesgo		4.91%	
R_m Rendimiento de Mercado	Dow Jones	15.24%	
Aplicando CAPM COK USA		15.34%	Tasa de descuento Nominal, si el proyecto estuviera en USA
Inflacion de Estados Unidos 2016		2.08%	
Inflacion de Peru 2016		3.23%	
Transformado a tasa real		16.36%	Tasa de descuento Real, si el proyecto estuviera en Peru
Riesgo Pais		1.68%	Promedio 2014 y 2015-T1
Tasa de Descuento del proyecto en Peru		18.04%	Si el proyecto fuese en el Peru

Costo de Capital	18.04%
-------------------------	---------------

Paso 1; se procedio hallar el beta desapalancado el cual se halló de Damoradan teniendo como resultado 1.01, este beta desapalancado se escoge del sector de metales preciosos que operan en el mercado de Estados Unidos.

Paso 2; obtener la R_f (tasa libre de riesgo) que tiene como resultado 4.91%, esta tasa libre de riesgo se obtuvo de los bonos del tesoro norteamericano.

Paso 3; obtener la R_m (rendimiento de mercado) que tiene como resultado 15.24%, esto se procedio hallar según el rendimiento de mercado Dow Jones del año 2016, esto sale de la división de enero entre la variación de diciembre.

Fecha	Cierre	Máy	Mín	Var	Var (%)
04/01/2016	17,148.94	17,405.48	16,957.63		
30/12/2016	19,762.60	19,852.55	19,718.67	2,613.66	15.24%

Paso 4; luego ya de haber hallado los valores del beta desapalancado, tasa libre de riesgo y el rendimiento de mercado, se obtiene el β aplicando la ecuación capm si el proyecto estuviera en EEUU que sale 15.34% .

Paso 5; se procede obtener el dato de la inflación de Estados Unidos del año 2016 que es 2.08%, el dato fue hallado de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx>

Paso 6; se procede obtener el dato de la inflación de Peru para el año 2016 que es 3.23%

Paso 7; Teniendo ya los valores del β aplicando la ecuación capm, inflación de Estados Unidos del año 2016 y inflación de Peru para el año 2016, se procede hallar la Tasa de Descuento Real , si el proyecto estuviera en Peru, el cual es 16.36%.

$$(((1+3.23\%) / (1+ 2.08\%)) / 100) + 15.34\% = 16.36\%$$

Paso 8; se procede hallar el riesgo país teniendo como resultado 1.68%, esto sale del promedio del monto de los años 2014 y 2015.

Paso 9; Teniendo los valores de la Tasa Descuento Real, si el proyecto estuviera en el peru y el Riesgo Pais se puede hallar la Tasa de Descuento del proyecto en el Peru que es 18.04% .

$$16.36\% \text{ (Tasa Descuento Real)} + 1.68\% \text{ (Riesgo Pais)} = 18.04\%$$

Luego se procede hallar el WACC tal como se puede observa

WACC O CPPC

DATO	Costo de la deuda actual de la empresa		13.91%
DATO	Inversion Total (Miles de Dolares)		
	% Deuda		59% S/. 4,834,808
	% Capital		41% S/. 3,409,757
			S/. 8,244,565
	Tasa de impuesto a la renta		28%

Paso 1; se tiene los siguientes datos, el costo de la deuda actual de la empresa (Kd) el cual es 13.91%, se tiene también el porcentaje de la deuda (59%) y el porcentaje del capital (41%) los cuales para hallar se trabajaron con las cifras del balance general de la empresa del año base 2015 (S/. 4,834,808 del rubro de prestamos y S/.3,409,707 del rubro total patrimonio).

Tambien se tiene como dato la tasa del impuesto a la renta que es 28%.

	% Despues de IR	% Componente	% Promedio
Costo de la deuda después de impuestos	10.01%	58.64%	5.87%
Costo de capital	18.04%	41.36%	7.46%
WACC O CPPC			13.33%

Paso 2, Luego con los datos del costo de la deuda actual de la empresa, el porcentaje de deuda y el porcentaje de capital se hallará el Costo de la deuda después de impuestos asi como también el Costo de capital ya con estos datos se hallará el valor del Wacc que es 13.33%.

La tasa de descuento se utilizará para descontar los flujos de dinero al momento de elaborar los estados financieros proyectados de la empresa en donde estén incorporadas las iniciativas incluidas en el presente Plan Estratégico.

10.2.4. Supuestos.

A continuación, se describe qué criterios se tomó para elaborar los Supuestos en la elaboración de los Estados Financieros Proyectados de New Fashion Perú S.A.

1. Las ventas por la simple inercia del negocio se incrementarán en 4.5% anual respecto del año anterior.
2. El incremento por el ingreso a mercados de provincias se ha determinado sobre la base de la población ocupada de los departamentos del Perú que se esperan visitar (Arequipa y La Libertad), en base a esta población y tomando en consideración el porcentaje que representan sobre la población ocupada nacional, se ha determinado el volumen de ventas respecto del mercado nacional de joyas y a este resultado se le ha aplicado el porcentaje de mercado que la empresa pretende alcanzar en el quinto año de desarrollo del proyecto (18%), los años intermedios han sido calculados en base a progresión aritmética tomando como base las ventas a esos mercados del año 2015, es decir 0%.
3. El incremento de las exportaciones ha sido calculado considerando que en este momento las exportaciones al mercado de EE.UU. son mínimas, las ventas de empresas peruanas al mundo en el 2015 fueron USD 5'900,000.00 y que además las exportaciones de New Fashion Perú SAC al mundo son USD 1'097,585.00 que representan una participación del 18.60% de las exportaciones peruanas; por lo tanto resulta razonable aspirar a que en el lapso de 5 años la empresa logre alcanzar al

menos el 18.00% de las exportaciones peruanas a EE.UU., luego se ha valorizado esta meta y se ha hecho una distribución aritmética a los largo de los 5 años hasta alcanzar la meta.

4. El presupuesto de producción se ha formulado considerando que la rotación de inventarios de productos terminados será de 45 días.

5. Para el presupuesto de compras se han considerado una rotación de materia prima de 60 días.

6. Los gastos se han formulado considerando la misma proporción de los mismos en la estructura del Estado de Resultados del año 2015.

7. Para las cuentas por cobrar se están considerando que las cuentas por cobrar serán en promedio de 30 días.

8. Las cuentas por pagar a corto plazo (Tributos por pagar, proveedores, otras cuentas por pagar y deudas a corto plazo) serán calculadas en base a las proporciones que muestran esas cuentas en el Balance del año base.

En las tablas 67 al 74 se observará los Estados de Ganancias y Pérdidas, Balance General y Flujo de caja Proyectado **sin estrategia y con estrategia** de New Fashion Perú S.A.

10.2.4.1. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 68.

New Fashion Perú S.A. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado sin estrategia

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas						
Gramos	5,107,717.35	5,337,564.63	5,577,755.04	5,828,754.01	6,091,047.94	6,365,145.10
Soles	14,195,287.08	14,834,075.00	15,501,608.37	16,199,180.75	16,928,143.88	17,689,910.36
Costo de Ventas						
Costo Unitario Variable	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61
Total Costo Variable	-8,223,424.93	-8,593,479.05	-8,980,185.61	-9,384,293.96	-9,806,587.19	-10,247,883.61
Total Costo Fijo	-3,320,016.28	-3,469,417.01	-3,625,540.77	-3,788,690.11	-3,959,181.16	-4,137,344.32
Total Costo de Ventas	-11,543,441.21	-12,062,896.06	-12,605,726.38	-13,172,984.07	-13,765,768.35	-14,385,227.93
Utilidad Bruta	2,651,845.87	2,771,178.94	2,895,881.99	3,026,196.68	3,162,375.53	3,304,682.43
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos:	-895,194.03	-935,477.76	-977,574.26	-1,021,565.10	-1,067,535.53	-1,115,574.63
Gastos de Ventas	-175,165.52	-183,047.97	-191,285.13	-199,892.96	-208,888.14	-218,288.11
Total Gastos Operativos	-1,070,359.55	-1,118,525.73	-1,168,859.39	-1,221,458.06	-1,276,423.67	-1,333,862.74
Utilidad Operativa	1,581,486.32	1,652,653.21	1,727,022.60	1,804,738.62	1,885,951.86	1,970,819.69
Otros Ingresos y Gastos						
Gasto Financiero (Intereses)	-650,000.00	-618,332.59	-583,402.47	-543,614.04	-498,291.58	-446,665.37
Gasto Financiero (Dif de Cambio)	-490,858.09	-512,946.70	-536,029.31	-560,150.62	-585,357.40	-611,698.49
Otros Ingresos	60,668.59	63,398.68	66,251.62	69,232.94	72,348.42	75,604.10
Ingresos Financieros	169,376.74	176,998.69	184,963.63	193,287.00	201,984.91	211,074.23
Ingresos Extraordinarios	75,131.22					
Total Otros Ingresos y Gastos	-835,681.54	-890,881.92	-868,216.52	-841,244.73	-809,315.65	-771,685.52
Gastos Adicionales por Implementación de las Estrategias						
Objetivo 1		-	-	-	-	-
Objetivo 2		-	-	-	-	-
Objetivo 3		-	-	-	-	-
Objetivo 4		-	-	-	-	-
Objetivo 5		-	-	-	-	-
Objetivo 6		-	-	-	-	-
Objetivo 7		-	-	-	-	-
Objetivo 8		-	-	-	-	-
Objetivo 9		-	-	-	-	-
Objetivo 10		-	-	-	-	-
Objetivo 11		-	-	-	-	-
Objetivo 12		-	-	-	-	-
Objetivo 13		-	-	-	-	-
Objetivo 14		-	-	-	-	-
Objetivo 15		-	-	-	-	-
Objetivo 16		-	-	-	-	-
Objetivo 17		-	-	-	-	-
Objetivo 18		-	-	-	-	-
Total Gastos Adicionales	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Participacione	745,804.78	761,771.29	858,806.08	963,493.89	1,076,636.21	1,199,134.17
Participación de los trabajadores	-69,544.20	-76,177.13	-85,880.61	-96,349.39	-107,663.62	-119,913.42
Utilidad Antes de Impuestos	676,260.59	685,594.16	772,925.47	867,144.50	968,972.59	1,079,220.75
Impuesto a la Renta	-175,251.38	-191,966.36	-208,689.88	-234,129.02	-251,932.87	-280,597.40
UTILIDAD NETA	501,009.21	493,627.79	564,235.59	633,015.49	717,039.72	798,623.36
UTILIDAD SOBRE VENTAS	3.53%	3.33%	3.64%	3.91%	4.24%	4.51%
ROE	14.69%	12.65%	12.63%	12.41%	12.33%	12.07%

Nota: No se incluyen las ventas ni los gastos por la implementación de la estrategia

Tabla 69

New Fashion Perú S.A. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado con estrategia

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas						
Gramos	5,107,717.35	5,716,130.52	6,713,452.72	8,100,149.39	9,876,706.90	12,043,633.53
Soles	14,195,287.08	15,886,179.33	18,657,921.38	22,511,806.76	27,449,187.23	33,471,475.38
Costo de Ventas						
Costo Unitario Variable	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61
Total Costo Variable	-8,223,424.93	-9,202,970.14	-10,808,658.88	-13,041,240.51	-15,901,498.10	-19,390,249.98
Total Costo Fijo	-3,320,016.28	-3,469,417.01	-3,625,540.77	-3,788,690.11	-3,959,181.16	-4,137,344.32
Total Costo de Ventas	-11,543,441.21	-12,672,387.15	-14,434,199.66	-16,829,930.62	-19,860,679.27	-23,527,594.30
Utilidad Bruta	2,651,845.87	3,213,792.18	4,223,721.72	5,681,876.14	7,588,507.96	9,943,881.08
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos:	-895,194.03	-1,001,826.37	-1,176,620.08	-1,419,656.74	-1,731,021.60	-2,110,803.73
Gastos de Ventas	-175,165.52	-196,030.62	-230,233.07	-277,788.84	-338,714.61	-413,027.81
Total Gastos Operativos	-1,070,359.55	-1,197,856.98	-1,406,853.15	-1,697,445.58	-2,069,736.21	-2,523,831.55
Utilidad Operativa	1,581,486.32	2,015,935.20	2,816,868.57	3,984,430.56	5,518,771.75	7,420,049.53
Otros Ingresos y Gastos						
Gasto Financiero (Intereses)	-650,000.00	-618,332.59	-583,402.47	-543,614.04	-498,291.58	-446,665.37
Gasto Financiero (Dif de Cambio)	-490,858.09	-549,327.36	-645,171.29	-778,434.59	-949,164.01	-1,157,408.40
Otros Ingresos	60,668.59	67,895.22	79,741.24	96,212.18	117,313.83	143,052.21
Ingresos Financieros	169,376.74	189,552.30	222,624.44	268,608.62	327,520.95	399,378.28
Ingresos Extraordinarios	75,131.22					
Total Otros Ingresos y Gastos	-835,681.54	-910,212.44	-926,208.07	-957,227.83	-1,002,620.81	-1,061,643.27
Gastos Adicionales por Implementación de las Estrategias						
Objetivo 1		-4,500.00	-4,621.50	-4,746.28	-4,874.43	-5,006.04
Objetivo 2		-	-	-	-	-
Objetivo 3		-88,920.00	-75,915.84	-77,965.57	-80,070.64	-82,232.55
Objetivo 4		-67,250.00	-65,984.75	-67,766.34	-69,596.03	-71,475.12
Objetivo 5		-33,400.00	-34,301.80	-35,227.95	-36,179.10	-37,155.94
Objetivo 6		-5,000.00	-5,135.00	-5,273.65	-5,416.03	-5,562.27
Objetivo 7		-5,000.00	-5,135.00	-5,273.65	-5,416.03	-5,562.27
Objetivo 8		-9,750.00	-1,540.50	-1,582.09	-1,624.81	-1,668.68
Objetivo 9		-7,000.00	-7,189.00	-7,383.10	-7,582.45	-7,787.17
Objetivo 10		-18,000.00	-18,486.00	-18,985.12	-19,497.72	-20,024.16
Objetivo 11		-4,500.00	-4,621.50	-4,746.28	-4,874.43	-5,006.04
Objetivo 12		-36,000.00	-36,972.00	-37,970.24	-38,995.44	-40,048.32
Objetivo 13		-82,000.00	-84,214.00	-86,487.78	-88,822.95	-91,221.17
Objetivo 14		-4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 15		-4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 16		-6,250.00	-1,283.75	-1,318.41	-1,354.01	-1,390.57
Objetivo 17		-20,000.00	-20,540.00	-21,094.58	-21,664.13	-22,249.07
Objetivo 18		-17,000.00	-2,054.00	-2,109.46	-2,166.41	-2,224.91
Total Gastos Adicionales	-	-412,820.00	-367,994.64	-377,930.50	-388,134.62	-398,614.25
Utilidad Antes de Participacione	745,804.78	692,902.76	1,522,665.86	2,649,272.23	4,128,016.32	5,959,792.01
Participación de los trabajadores	-69,544.20	-69,290.28	-152,266.59	-264,927.22	-412,801.63	-595,979.20
Utilidad Antes de Impuestos	676,260.59	623,612.48	1,370,399.27	2,384,345.01	3,715,214.69	5,363,812.81
Impuesto a la Renta	-175,251.38	-174,611.50	-370,007.80	-643,773.15	-965,955.82	-1,394,591.33
UTILIDAD NETA	501,009.21	449,000.99	1,000,391.47	1,740,571.86	2,749,258.87	3,969,221.48
UTILIDAD SOBRE VENTAS	3.53%	2.83%	5.36%	7.73%	10.02%	11.86%
ROE	14.69%	11.64%	20.59%	26.37%	29.41%	29.80%

Nota: Se incluyen las ventas y los gastos por la implementación de la estrategia

10.2.4.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 70

New Fashion Perú S.A. Balance General proyectado sin estrategia

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Caja y Bancos	969,362	1,670,966	2,026,310	2,421,697	2,859,755	3,331,921
Clientes	1,385,328	1,236,173	1,291,801	1,349,932	1,410,679	1,474,159
Materias Primas	1,485,552	1,432,704	1,504,754	1,572,468	1,643,229	1,717,174
Productos Terminados	1,504,009	1,507,862	1,575,716	1,646,623	1,720,721	1,798,153
Otros Activos	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277
Activo Corriente	5,809,528	6,312,982	6,863,858	7,455,997	8,099,661	8,786,685
Activo Fijo	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463
Depreciación	-2,186,267	-2,404,520	-2,632,596	-2,870,934	-3,119,998	-3,380,270
Activo No Corriente	3,384,196	3,165,942	2,937,867	2,699,529	2,450,465	2,190,193
Total Activo	9,193,724	9,478,925	9,801,725	10,155,525	10,550,126	10,976,878
Pasivo						
Tributos por pagar	27,900	29,155	30,467	31,838	33,271	34,768
Proveedores	120,053	125,455	131,101	137,000	143,165	149,608
Otras cuentas por pagar	277,674	290,170	303,227	316,873	331,132	346,033
Deudas a corto plazo	523,532	547,091	571,710	597,437	624,322	652,416
Pasivo Corriente	949,159	991,872	1,036,506	1,083,149	1,131,890	1,182,825
Prestamos	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Pasivo No Corriente	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Total Pasivo	5,783,968	5,575,540	5,334,105	5,054,890	4,732,451	4,360,579
Patrimonio Neto						
Capital	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747
Resultados Acumulados		501,009	994,637	1,558,873	2,191,888	2,908,928
Resultado del Ejercicio	501,009	493,628	564,236	633,015	717,040	798,623
Total Patrimonio	3,409,757	3,903,384	4,467,620	5,100,635	5,817,675	6,616,298
Total, Pasivo + PN	9,193,724	9,478,925	9,801,725	10,155,525	10,550,126	10,976,878

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y sin considerar los ingresos ni los gastos por la implementación de la estrategia

Tabla 71

New Fashion Perú S.A. Balance General proyectado con estrategia

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Caja y Bancos	969,362	1,317,440	1,503,837	2,105,477	3,378,248	5,527,304
Clientes	1,385,328	1,323,848	1,554,827	1,875,984	2,287,432	2,789,290
Materias Primas	1,485,552	1,546,984	1,834,895	2,220,052	2,709,838	3,304,391
Productos Terminados	1,504,009	1,614,807	1,896,550	2,288,292	2,790,170	3,402,326
Otros Activos	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277
Activo Corriente	5,809,528	6,268,356	7,255,387	8,955,082	11,630,966	15,488,587
Activo Fijo	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463
Depreciación	-2,186,267	-2,404,520	-2,632,596	-2,870,934	-3,119,998	-3,380,270
Activo No Corriente	3,384,196	3,165,942	2,937,867	2,699,529	2,450,465	2,190,193
Total Activo	9,193,724	9,434,298	10,193,254	11,654,611	14,081,431	17,678,781
Pasivo						
Tributos por pagar	27,900	29,155	30,467	31,838	33,271	34,768
Proveedores	120,053	125,455	131,101	137,000	143,165	149,608
Otras cuentas por pagar	277,674	290,170	303,227	316,873	331,132	346,033
Deudas a corto plazo	523,532	547,091	571,710	597,437	624,322	652,416
Pasivo Corriente	949,159	991,872	1,036,506	1,083,149	1,131,890	1,182,825
Prestamos	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Pasivo No Corriente	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Total Pasivo	5,783,968	5,575,540	5,334,105	5,054,890	4,732,451	4,360,579
Patrimonio Neto						
Capital	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747
Resultados Acumulados		501,009	950,010	1,950,402	3,690,974	6,440,232
Resultado del Ejercicio	501,009	449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Total Patrimonio	3,409,757	3,858,758	4,859,149	6,599,721	9,348,980	13,318,201
Total Pasivo + PN	9,193,724	9,434,298	10,193,254	11,654,611	14,081,431	17,678,781

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y considerando los ingresos y los gastos por la implementación de la estrategia.

10.2.4.3. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 72

New Fashion Perú S.A. Flujo de caja Proyectado sin estrategia

Flujo de Fondos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta		493,628	564,236	633,015	717,040	798,623
Depreciaciones y amortizaciones		218,254	228,075	238,339	249,064	260,272
FGO		711,882	792,311	871,354	966,104	1,058,895
Cambios en el Activo y Pasivo Circulante						
(Aumento) reducción de las Cuentas por Cobrar		149,155	-55,628	-58,131	-60,747	-63,481
Reducción de Inventarios		48,996	-139,904	-138,621	-144,859	-151,378
Variación de inventario de materias primas		52,848	-72,050	-67,714	-70,761	-73,945
Variación de inventarios de Productos Terminados		-3,853	-67,854	-70,907	-74,098	-77,432
Aumento (reducción de las Cuentas por Pagar)		42,712	44,634	46,643	48,742	50,935
Variación Capital de Trabajo		240,863	-150,897	-150,109	-156,864	-163,923
FCO		952,744	641,413	721,245	809,239	894,972
Compra de Activo Fijo		0	0	0	0	0
Pago de Gastos de Operación		0	0	0	0	0
Distribución de Utilidades		0	0	0	0	0
Inversiones Total		0	0	0	0	0
FCI		952,744	641,413	721,245	809,239	894,972
Actividades de Financiamiento						
Aumento o reducción de deuda a largo plazo		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
Emisión de acciones comunes		0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento Total		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
FCF		701,605	355,344	395,387	438,059	472,165

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y sin considerar los ingresos ni los gastos por la implementación de la estrategia

Tabla 73

Evaluación Económica y Financiera sin estrategia

Evaluación Financiera	
WACC	13.33%
VAN	S/.2,804,667.96

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y sin considerar los ingresos ni los gastos por la implementación de la estrategia

Tabla 74

New Fashion Perú S.A. Flujo de caja Proyectado con estrategia

Flujo de Fondos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta		449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Depreciaciones y amortizaciones		218,254	228,075	238,339	249,064	260,272
FGO		667,255	1,228,467	1,978,910	2,998,323	4,229,493
Cambios en el Activo y Pasivo						
Circulante						
(Aumento) reducción de las Cuentas por Cobrar		61,480	-230,979	-321,157	-411,448	-501,857
Reducción de Inventarios		-172,229	-569,655	-776,899	-991,664	1,206,709
Variación de inventario de materias primas		-61,432	-287,911	-385,157	-489,786	-594,552
Variación de inventarios de Productos Terminados		-110,797	-281,744	-391,742	-501,877	-612,157
Aumento (reducción de las Cuentas por Pagar)		42,712	44,634	46,643	48,742	50,935
Variación Capital de Trabajo		-68,037	-755,999	1,051,413	1,354,370	1,657,631
FCO		599,218	472,467	927,497	1,643,952	2,571,862
Compra de Activo Fijo		0	0	0	0	0
Pago de Gastos de Operación		0	0	0	0	0
Distribucion de Utilidades		0	0	0	0	0
Inversiones Total		0	0	0	0	0
FCI		599,218	472,467	927,497	1,643,952	2,571,862
Actividades de Financiamiento						
Aumento o reducción de deuda a largo plazo		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
Emisión de acciones comunes		0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento Total		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
FCF		348,078	186,398	601,639	1,272,772	2,149,055

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y considerando los ingresos y los gastos por la implementación de la estrategia.

Tabla 75

Evaluación Económica y Financiera con estrategia

Evaluación Financiera	
WACC	13.33%
VAN	S/.3,905,692.87

Nota: Elaborado de acuerdo a los supuestos y considerando los ingresos y los gastos por la implementación de la estrategia.

10.2.4.4. Análisis.

Desde el punto de vista de los resultados netos, la implementación de la estrategia ha permitido el aumento de las ventas, lo que viene acompañado de un aumento en los costos y gastos totales de cada año, no obstante, el aumento de éstos últimos origina un mejor desempeño implementando la estrategia, en el tabla 76 se pueden apreciar tanto los resultados netos con y sin estrategia y la diferencia entre ellos, se puede notar que implementando la estrategia, se obtienen mejores resultados.

Tabla 76

New Fashion Perú S.A. Utilidad Neta

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Sin estrategias	761,771	858,806	963,494	1,076,636	1,199,134
Diferencia	-312,770	141,585	777,078	1,672,623	2,770,087

Nota: Comparación de la utilidad neta obtenida sin y con estrategia.

En relación al comportamiento de la Utilidad Sobre Ventas, está muestra un mejor resultado implementando la estrategia que sin hacerlo (ver Tabla 77).

Tabla 77

New Fashion Perú S.A. Utilidad Neta sobre ventas

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	2.83%	5.36%	7.73%	10.02%	11.86%
Sin estrategias	3.33%	3.64%	3.91%	4.24%	4.51%
Diferencia	-0.50%	1.72%	3.82%	5.78%	7.34%

Nota: Comparación de la utilidad neta sobre ventas obtenida sin y con estrategia.

En relación al comportamiento del ROE (Return on equity), se puede apreciar que salvo el año 2016, los resultados con estrategia muestran resultados superiores a los obtenidos sin implementar la estrategia (ver Tabla 78).

Tabla 78

New Fashion Perú S.A. ROE

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	11.64%	20.59%	26.37%	29.41%	29.80%
Sin estrategias	14.69%	12.65%	12.63%	12.41%	12.33%
Diferencia	-3.06%	7.94%	13.74%	17.00%	17.48%

Nota: Comparación del ROE obtenido sin y con estrategia.

De la revisión del Valor Actual Neto (VAN) de los flujos generados de la proyección de estados financieros con y sin estrategia se aprecia en la Tabla 79 se puede observar que el VAN de los flujos con estrategia es un importa mayor al VAN de los flujos sin estrategia.

Tabla 79

New Fashion Perú S.A. Valor actual netos de los flujos

Con Estrategias	3,905,693
Sin estrategias	2,804,668
Diferencia	1,101,025

Nota: Comparación del Valor Actual Neto con y sin estrategia.

En definitiva, el incremento en las ventas, significaría un incremento en los costos y gastos, no obstante esto, el incremento en las ventas sería superior y posibilitaría asumir los mayores costos y gastos, generando además un remanente que mejora los resultados netos, lo

que a su vez se vería reflejado en un aumento en el flujo de caja, y esto significaría que la empresa pase a tener una mejor situación financiera implementando la estrategia que no haciéndolo, lo que además se ve reflejado en un mejor resultado del valor actual neto de los flujos, implementando el plan financiero, comparado con los flujos que se obtendrían de no implementarlo.

Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

New Fashion Perú S.A. tiene más de 20 años en el mercado, dedicados a la producción y comercialización de joyas de plata; ha tenido un incremento significativo en ventas en los últimos años; existe un gran potencial de desarrollo tanto en el mercado interno como externo, no obstante, la estructura administrativa aún corresponde a la de una pequeña empresa, por lo que es necesario el desarrollo de un Plan Estratégico que permita un crecimiento ordenado y dirigido a la consecución de objetivos estratégicos que le hará consolidarse como empresa y continuar compitiendo en el mercado nacional e internacional.

Se elaboró una nueva visión y misión vinculadas con los valores de la empresa que permitió la elaboración de un documento donde se detallan los principios y valores reformulados de la empresa.

Este documento fue expuesto y presentado a la gerencia para su respectiva aprobación, luego de la respectiva revisión y evaluación, la empresa representada por su gerente general señor Clemente Guevara Salvatierra manifestó su aprobación respecto a la nueva visión, misión, principios y valores.

Según lo analizado New Fashion Perú SA debe de evaluar y monitorear todas las variables externas del entorno, esto ayudara a anticiparse a las posibles amenazas que surjan, y no correr el riesgo de implementar estrategias ineficaces.

Si bien hay amenazas que se aprecian en el presente análisis, también se han detectado oportunidades, el presente plan estratégico deberá tomar en cuenta tanto unas como otras a fin de minimizar el impacto de las amenazas en la empresa y por otro lado deberá

aprovechar las oportunidades, a fin de concretarse metas que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Se ha establecido que el poder de negociación de los clientes es bajo, debido al número elevado de los mismos, por otro lado se puede observar que el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que existe en la práctica un único proveedor del insumo principal (plata); además, el ingreso de nuevos competidores en el mercado se ve limitado por las barreras de entrada que son elevadas; finalmente, se ha encontrado que los sustitutos más cercanos serían los productos de bisutería pero no representan una amenaza ya que el público los considera de menor calidad.

Se analizaron las cinco fuerzas de Porter para establecer el grado de atractividad de la industria e identificar a los principales competidores y determinar sus ventajas competitivas, concluyéndose que la atractividad de la industria es neutra y que, pese a que la empresa cuenta con algunos elementos competitivos que la favorecen, hay una empresa competidora que de acuerdo a la matriz tiene mejores ventajas competitivas.

En el presente trabajo al elaborar la Matriz Océano azul arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

En la Matriz FODA arrojó tres estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Liderazgo en Costos.

En la Matriz PEYEA arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto.

En la Matriz interna- externa dio como resultado las siguientes estrategias: Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado.

En la Boston Consulting Group arrojó como resultado las siguientes estrategias:
Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado.

En la Gran Estrategia arrojó dos estrategias como resultado; Desarrollo de Mercado y desarrollo de Producto.

Como resultado de lo antes expuesto se puede afirmar que las estrategias propuestas para New Fashion Perú SA serán: Desarrollo de Mercado, Desarrollo de producto y Liderazgo en Costos.

En el capítulo 7 usando la metodología de matrices, se determinaron las tres estrategias: Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Liderazgo en Costos, las cuales fueron sometidas a evaluación en la matriz MPCE para determinar su viabilidad de acuerdo a ciertos criterios seleccionados para tal fin, contrastándolos con escenarios en los que esas estrategias se desarrollarían, Luego de esta evaluación la estrategia seleccionada para la elaboración del plan estratégico es el Desarrollo de Mercado y resultando como estrategia contingente Desarrollo de Producto.

Se ha utilizado la metodología Balanced Scorecard para hacer el seguimiento a la estrategia de la empresa desde las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje estableciéndose indicadores de medición y responsables; asignándose a los mismos un cronograma y un presupuesto para su ejecución.

La implementación de la estrategia debería significar un incremento en las ventas de New Fashion Perú S.A., este incremento es el resultado del crecimiento por la inercia del negocio (4.5%); a este incremento se le ha adicionado los que corresponden a la implementación del presente Plan Estratégico, es decir, por la llegada de la empresa a nuevos mercados en el interior de país (La Libertad y Arequipa) y al exterior (EEUU).

El incremento en las ventas, significaría un incremento en los costos y gastos, no obstante esto, el incremento en las ventas sería superior y posibilitaría asumir estos costos y gastos sin inconveniente e incluso tener mejores resultados netos, lo que a su vez se vería reflejado en un aumento en el flujo de caja, lo que finalmente permite apreciar un mejor resultado del valor actual neto de los flujos, implementando el plan financiero, comparado con los flujos que se obtendrían de no implementarlo.

11.2. Recomendaciones

- Es necesario que New Fashion Perú S.A. convoque la participación de expertos que le presenten informes de tendencias de moda para que pueda estar al tanto de las mencionadas y pueda incorporarlas en nuevos diseños y lanzamientos de temporada.
- En los tiempos actuales la información es vital para las empresas, New Fashion Perú S.A. debe buscar y obtener información de los volúmenes de venta de la competencia en el exterior, teniendo especial énfasis en los mercados a los que se exporta y líneas de productos que se comercializan.
- Se recomienda impulsar el mercado de provincias, a través de visitas por parte de ejecutivos de ventas, la empresa tiene mucho potencial para atender este mercado, pero debe establecer como objetivos y metas claras en relación a este punto y poder ampliar su mercado.
- Se recomienda poner en práctica un plan que le permita acceder al mercado norteamericano, este es un mercado muy grande que no puede estar al margen de la

empresa, esta no será una tarea sencilla, pero es muy necesario, una buena forma de ingresar sería a través de la participación en ferias.

- La empresa tiene que evaluar constantemente si su capacidad de producción está llegando al límite, a fin de poder ampliarla para que esté lista para proveer el crecimiento en el mercado.
- Se recomienda que la empresa tenga una política de medición anual y seguimiento de objetivos estratégicos por parte del directorio, actualmente la empresa es dirigida desde la gerencia, pero sería bueno que haya un órgano que supervise incluso el trabajo ésta.
- Se recomienda crear un área de diseño y dotarla de profesionales que trabajen durante todo el año en la elaboración de diseños para todas las temporadas.
- Se recomienda elaborar un Manual de Organización y Funciones MOF con la finalidad que el trabajo asignado a los puestos de la empresa sea el que efectivamente corresponde tanto al área como al perfil del mencionado puesto. Adicionalmente es necesario que paulatinamente la empresa incorpore colaboradores que cuenten con estudios superiores, ya que actualmente su número es reducido.

Referencias

Fred, David., (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education, Inc.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A

Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da Edición). Barcelona, España: Gestión 2000.

Berk, J., DeMarzo, P., Hardford, J., (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Madrid, España: Pearson Education, Inc.

Arlette, H., (2014). *Evaluación privada de proyectos* (3ra edición). Perú: Pearson Educación de Perú

Ley General de Aduanas, Aprobado por decreto legislativo 809. (Texto único ordenado aprobado por decreto supremo 129-2004-EF)

Reglamento de la ley general de adunas aprobado por decreto supremo 11-05-EF

Fuente: BCRP - Reporte de Inflación 2015-12

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte Inflación/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte%20Inflaci3n/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf)

Fuente: BCRP - Reporte de Inflación 2015-12

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Fuente: BCRP - Reporte de Inflación 2015-12

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Fuente: Bloomberg - <http://www.bloomberg.com/markets/commodi>

MINCETUR

Charles T. Horngren, Srikan M. Datar y Madhav V. Rajan. (2012). Contabilidad de Costos, Un enfoque Gerencial. México.

Clyde P. Stickney y otros, (2013). Contabilidad financiera. Una introducción a conceptos, métodos y usos. Cengage Learning. Buenos Aires.

Brealey, Richard y Stewart Myers. (1993). Fundamentos de financiación empresarial. Madrid, Mc Graw-Hill.

Diez de Castro, Luis y Juan Mascareñas. (1988). Introducción a la Ingeniería Financiera, Revista de Contabilidad Teoría y Práctica, Ene-Jun.

Gordon M.J. y E. Shapiro. Capital Equipment (1956). Análisis: The Required Rate of Profit, Management Science, Octubre.

Herrera García, Beatriz. (2006, 2007). Financiación para la Empresa utilizando el CAPM. Revista Quipukamayoc, Lima, UNMSM, Segundo Semestre.

Mascareñas, Juan, (2001). El Coste del Capital. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Modigliani, Franco y Merton Miller: (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment American Review 48,

ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto de ventas sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
SIN ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas en gramos						
Ventas sin Estrategias	5,107,717	5,107,717	5,337,565	5,577,755	5,828,754	6,091,048
Incremento sin Estrategias		229,847	240,190	250,999	262,294	274,097
Incremento en ventas a provincias						
Incremento exportaciones						
Total gramos de plata en joyas	5,107,717	5,337,565	5,577,755	5,828,754	6,091,048	6,365,145
Incremento de Ventas %		4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Precio en Soles	2.78	2.78	2.78	2.78	2.78	2.78
Ventas en Soles						
Ventas sin Estrategias	14,195,287	14,195,287	14,834,075	15,501,608	16,199,181	16,928,144
Incremento sin Estrategias	-	638,788	667,533	697,572	728,963	761,766
Incremento en ventas a provincias	-	-	-	-	-	-
Incremento exportaciones	-	-	-	-	-	-
Total Venta de Plata en Soles	14,195,287	14,834,075	15,501,608	16,199,181	16,928,144	17,689,910

Anexo 2. Presupuesto de producción sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
SIN ESTRATEGIA

Producto Gramos de Plata	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial Joyas de Plata		665,490.91	667,195.58	697,219.38	728,594.25	761,380.99
Ventas Proyectadas Joyas de Plata		5,337,564.63	5,577,755.04	5,828,754.01	6,091,047.94	6,365,145.10
Inventario Final Proyectado Joyas de Plata	665,490.91	667,195.58	697,219.38	728,594.25	761,380.99	795,643.14
Producción Proyectada Joyas de Plata		5,339,269.30	5,607,778.84	5,860,128.89	6,123,834.69	6,399,407.25
			5.03%	4.50%	4.50%	4.50%
Costo Unitario del Gramo de Plata		2.26	2.26	2.26	2.26	2.26

En Nuevos soles	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial Joyas de Plata		1,504,009.46	1,507,862.01	1,575,715.80	1,646,623.01	1,720,721.04
Ventas Proyectadas Joyas de Plata		12,062,896.06	12,605,726.38	13,172,984.07	13,765,768.35	14,385,227.93
Inventario Final Proyectado Joyas de Plata	1,504,009.46	1,507,862.01	1,575,715.80	1,646,623.01	1,720,721.04	1,798,153.49
Producción Proyectada Joyas de Plata		12,066,748.61	12,673,580.17	13,243,891.28	13,839,866.39	14,462,660.38

Anexo 3. Presupuesto de Compras sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE COMPRAS
SIN ESTRATEGIA

Producto Gramos de Plata	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial de Plata		922,703.10	889,878.22	934,629.81	976,688.15	1,020,639.11
Producción Proyectada		5,339,269.30	5,607,778.84	5,860,128.89	6,123,834.69	6,399,407.25
Inventario Final Proyectado Plata	922,703.10	889,878.22	934,629.81	976,688.15	1,020,639.11	1,066,567.87
Compas Proyectadas de Plata		5,306,444.41	5,652,530.43	5,902,187.23	6,167,785.65	6,445,336.01

Costo Unitario Plata piña	1.61	1.61	1.61	1.61	1.61	1.61
---------------------------	------	------	------	------	------	------

En Nuevos soles	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial de Plata		1,485,551.99	1,432,703.93	1,504,753.99	1,572,467.92	1,643,228.97
Producción Proyectada		8,596,223.57	9,028,523.93	9,434,807.51	9,859,373.84	10,303,045.67
Inventario Final Proyectado Plata	1,485,551.99	1,432,703.93	1,504,753.99	1,572,467.92	1,643,228.97	1,717,174.28
Compas Proyectadas de Plata		8,543,375.51	9,100,573.99	9,502,521.44	9,930,134.90	10,376,990.97

Anexo 4. Presupuesto de gastos sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS SIN ESTRATEGIA

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Costo (parte fija)	75.62%	3,320,016.28	3,469,417.01	3,625,540.77	3,788,690.11	3,959,181.16	4,137,344.32
Gastos Administración	20.39%	895,194.03	935,477.76	977,574.26	1,021,565.10	1,067,535.53	1,115,574.63
Gastos Ventas	3.99%	175,165.52	183,047.97	191,285.13	199,892.96	208,888.14	218,288.11
Total Otros Gastos	100.00%	4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos	49.24%	2,161,986.24	2,259,275.62	2,360,943.02	2,467,185.46	2,578,208.80	2,694,228.20
Servicios	27.67%	1,214,862.84	1,269,531.67	1,326,660.60	1,386,360.32	1,448,746.54	1,513,940.13
Impuestos	0.49%	21,353.79	22,314.71	23,318.87	24,368.22	25,464.79	26,610.70
Otros gastos	17.84%	783,317.69	818,566.98	855,402.50	893,895.61	934,120.91	976,156.35
Depreciación	4.76%	208,855.27	218,253.76	228,075.18	238,338.56	249,063.80	260,271.67
Total Otros Gastos	100.00%	4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos - Costo	75.62%	1,634,900.92	1,708,471.47	1,785,352.68	1,865,693.55	1,949,649.76	2,037,384.00
Sueldos - Administración	20.39%	440,827.22	460,664.45	481,394.35	503,057.09	525,694.66	549,350.92
Sueldos - Ventas	3.99%	86,258.09	90,139.71	94,195.99	98,434.81	102,864.38	107,493.28
Servicios - Costo	75.62%	918,683.18	960,023.92	1,003,225.00	1,048,370.12	1,095,546.78	1,144,846.38
Servicios - Administración	20.39%	247,709.54	258,856.47	270,505.01	282,677.73	295,398.23	308,691.15
Servicios - Ventas	3.99%	48,470.13	50,651.28	52,930.59	55,312.47	57,801.53	60,402.60
Impuestos - Costo	75.62%	16,147.80	16,874.45	17,633.80	18,427.32	19,256.55	20,123.10
Impuestos - Administración	20.39%	4,354.02	4,549.95	4,754.70	4,968.66	5,192.25	5,425.90
Impuestos - Ventas	3.99%	851.97	890.30	930.37	972.23	1,015.98	1,061.70
Otros gastos - Costo	75.62%	592,347.35	619,002.98	646,858.11	675,966.72	706,385.23	738,172.56
Otros gastos - Administración	20.39%	159,717.83	166,905.14	174,415.87	182,264.58	190,466.49	199,037.48
Otros gastos - Ventas	3.99%	31,252.51	32,658.87	34,128.52	35,664.30	37,269.20	38,946.31
Depreciación - Costo	75.62%	157,937.03	165,044.19	172,471.18	180,232.39	188,342.84	196,818.27
Depreciación - Administración	20.39%	42,585.42	44,501.76	46,504.34	48,597.04	50,783.90	53,069.18
Depreciación - Ventas	3.99%	8,332.83	8,707.80	9,099.66	9,509.14	9,937.05	10,384.22
Total Gastos de Producción		4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos Adicionales por	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Implementación de las							
Estrategias							
Objetivo 1							
Objetivo 2							
Objetivo 3							
Objetivo 4							
Objetivo 5							
Objetivo 6							
Objetivo 7							
Objetivo 8							
Objetivo 9							
Objetivo 10							
Objetivo 11							
Objetivo 12							
Objetivo 13							
Objetivo 14							
Objetivo 15							
Objetivo 16							
Objetivo 17							
Objetivo 18							

Anexo 5. Presupuesto de cobranzas sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE COBRANZAS
SIN ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	14,195,287.08	14,834,075.00	15,501,608.37	16,199,180.75	16,928,143.88	17,689,910.36
Saldo cobranza a 30 días	1,385,327.82	1,236,172.92	1,291,800.70	1,349,931.73	1,410,678.66	1,474,159.20
Cobranzas por ventas del año anterior		1,385,327.82	1,236,172.92	1,291,800.70	1,349,931.73	1,410,678.66
Cobranzas por ventas del presente año		14,983,229.91	15,445,980.59	16,141,049.72	16,867,396.96	17,626,429.82

Anexo 6. Presupuesto de pagos sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE PAGOS
SIN ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Compras M.P.	-	8,543,375.51	9,100,573.99	9,502,521.44	9,930,134.90	10,376,990.97
Sueldos	2,161,986.24	2,259,275.62	2,360,943.02	2,467,185.46	2,578,208.80	2,694,228.20
Servicios	1,214,862.84	1,269,531.67	1,326,660.60	1,386,360.32	1,448,746.54	1,513,940.13
Impuestos	21,353.79	22,314.71	23,318.87	24,368.22	25,464.79	26,610.70
Otros gastos	783,317.69	818,566.98	855,402.50	893,895.61	934,120.91	976,156.35
Depreciación						
SUB-TOTAL GASTOS	4,181,520.55	4,369,688.98	4,566,324.98	4,771,809.61	4,986,541.04	5,210,935.39
Menos Saldo Pendiente Tributos por pagar	-27,899.72	-29,155.21	-30,467.19	-31,838.22	-33,270.94	-34,768.13
Menos Saldo Pendiente Proveedores	-120,053.02	-125,455.40	-131,100.90	-137,000.44	-143,165.46	-149,607.90
Menos Saldo Pendiente Otras cuentas por pagar	-277,674.47	-290,169.82	-303,227.47	-316,872.70	-331,131.97	-346,032.91
Menos Saldo Pendiente Deudas a corto plazo	-523,532.17	-547,091.12	-571,710.22	-597,437.18	-624,321.85	-652,416.34
TOTAL PAGOS	3,232,361.17	11,921,192.93	12,630,393.19	13,191,182.51	13,784,785.72	14,405,101.08
SALDO PENDIENTE DE PAGO		991,871.56	1,036,505.78	1,083,148.54	1,131,890.22	1,182,825.28

Anexo 7. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas						
Gramos	5,107,717.35	5,337,564.63	5,577,755.04	5,828,754.01	6,091,047.94	6,365,145.10
Soles	14,195,287.08	14,834,075.00	15,501,608.37	16,199,180.75	16,928,143.88	17,689,910.36
Costo de Ventas						
Costo Unitario Variable	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61
Total Costo Variable	-8,223,424.93	-8,593,479.05	-8,980,185.61	-9,384,293.96	-9,806,587.19	-10,247,883.61
Total Costo Fijo	-3,320,016.28	-3,469,417.01	-3,625,540.77	-3,788,690.11	-3,959,181.16	-4,137,344.32
Total Costo de Ventas	-11,543,441.21	-12,062,896.06	-12,605,726.38	-13,172,984.07	-13,765,768.35	-14,385,227.93
Utilidad Bruta	2,651,845.87	2,771,178.94	2,895,881.99	3,026,196.68	3,162,375.53	3,304,682.43
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos:	-895,194.03	-935,477.76	-977,574.26	-1,021,565.10	-1,067,535.53	-1,115,574.63
Gastos de Ventas	-175,165.52	-183,047.97	-191,285.13	-199,892.96	-208,888.14	-218,288.11
Total Gastos Operativos	-1,070,359.55	-1,118,525.73	-1,168,859.39	-1,221,458.06	-1,276,423.67	-1,333,862.74
Utilidad Operativa	1,581,486.32	1,652,653.21	1,727,022.60	1,804,738.62	1,885,951.86	1,970,819.69
Otros Ingresos y Gastos						
Gasto Financiero (Intereses)	-650,000.00	-618,332.59	-583,402.47	-543,614.04	-498,291.58	-446,665.37
Gasto Financiero (Dif de Cambio)	-490,858.09	-512,946.70	-536,029.31	-560,150.62	-585,357.40	-611,698.49
Otros Ingresos	60,668.59	63,398.68	66,251.62	69,232.94	72,348.42	75,604.10
Ingresos Financieros	169,376.74	176,998.69	184,963.63	193,287.00	201,984.91	211,074.23
Ingresos Extraordinarios	75,131.22					
Total Otros Ingresos y Gastos	-835,681.54	-890,881.92	-868,216.52	-841,244.73	-809,315.65	-771,685.52
Gastos Adicionales por Implementación de las Estrategias						
Objetivo 1	-	-	-	-	-	-
Objetivo 2	-	-	-	-	-	-
Objetivo 3	-	-	-	-	-	-
Objetivo 4	-	-	-	-	-	-
Objetivo 5	-	-	-	-	-	-
Objetivo 6	-	-	-	-	-	-
Objetivo 7	-	-	-	-	-	-
Objetivo 8	-	-	-	-	-	-
Objetivo 9	-	-	-	-	-	-
Objetivo 10	-	-	-	-	-	-
Objetivo 11	-	-	-	-	-	-
Objetivo 12	-	-	-	-	-	-
Objetivo 13	-	-	-	-	-	-
Objetivo 14	-	-	-	-	-	-
Objetivo 15	-	-	-	-	-	-
Objetivo 16	-	-	-	-	-	-
Objetivo 17	-	-	-	-	-	-
Objetivo 18	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Adicionales	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Participacione	745,804.78	761,771.29	858,806.08	963,493.89	1,076,636.21	1,199,134.17
Participación de los trabajadores	-69,544.20	-76,177.13	-85,880.61	-96,349.39	-107,663.62	-119,913.42
Utilidad Antes de Impuestos	676,260.59	685,594.16	772,925.47	867,144.50	968,972.59	1,079,220.75
Impuesto a la Renta	-175,251.38	-191,966.36	-208,689.88	-234,129.02	-251,932.87	-280,597.40
UTILIDAD NETA	501,009.21	493,627.79	564,235.59	633,015.49	717,039.72	798,623.36
UTILIDAD SOBRE VENTAS	3.53%	3.33%	3.64%	3.91%	4.24%	4.51%
ROE	14.69%	12.65%	12.63%	12.41%	12.33%	12.07%

Anexo 8. Balance General Proyectado sin Estrategia

NEW FASHION PERU S.A. BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Caja y Bancos	969,362	1,670,966	2,026,310	2,421,697	2,859,755	3,331,921
Clientes	1,385,328	1,236,173	1,291,801	1,349,932	1,410,679	1,474,159
Materias Primas	1,485,552	1,432,704	1,504,754	1,572,468	1,643,229	1,717,174
Productos Terminados	1,504,009	1,507,862	1,575,716	1,646,623	1,720,721	1,798,153
Otros Activos	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277
Activo Corriente	5,809,528	6,312,982	6,863,858	7,455,997	8,099,661	8,786,685
Activo Fijo	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463
Depreciación	-2,186,267	-2,404,520	-2,632,596	-2,870,934	-3,119,998	-3,380,270
Activo No Corriente	3,384,196	3,165,942	2,937,867	2,699,529	2,450,465	2,190,193
Total Activo	9,193,724	9,478,925	9,801,725	10,155,525	10,550,126	10,976,878
Pasivo						
Tributos por pagar	27,900	29,155	30,467	31,838	33,271	34,768
Proveedores	120,053	125,455	131,101	137,000	143,165	149,608
Otras cuentas por pagar	277,674	290,170	303,227	316,873	331,132	346,033
Deudas a corto plazo	523,532	547,091	571,710	597,437	624,322	652,416
Pasivo Corriente	949,159	991,872	1,036,506	1,083,149	1,131,890	1,182,825
Prestamos	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Pasivo No Corriente	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Total Pasivo	5,783,968	5,575,540	5,334,105	5,054,890	4,732,451	4,360,579
Patrimonio Neto						
Capital	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747
Resultados Acumulados		501,009	994,637	1,558,873	2,191,888	2,908,928
Resultado del Ejercicio	501,009	493,628	564,236	633,015	717,040	798,623
Total Patrimonio	3,409,757	3,903,384	4,467,620	5,100,635	5,817,675	6,616,298
Total Pasivo + PN	9,193,724	9,478,925	9,801,725	10,155,525	10,550,126	10,976,878

Anexo 9. Flujo de caja proyectado sin estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
SIN ESTRATEGIA

Flujo de Fondos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta		493,628	564,236	633,015	717,040	798,623
Depreciaciones y amortizaciones		218,254	228,075	238,339	249,064	260,272
FGO		711,882	792,311	871,354	966,104	1,058,895
Cambios en el Activo y Pasivo Circulante						
(Aumento) reducción de las Cuentas por Cobrar		149,155	-55,628	-58,131	-60,747	-63,481
Reducción de Inventarios		48,996	-139,904	-138,621	-144,859	-151,378
Variación de inventario de materias primas		52,848	-72,050	-67,714	-70,761	-73,945
Variación de inventarios de Productos Terminados		-3,853	-67,854	-70,907	-74,098	-77,432
Aumento (reducción de las Cuentas por Pagar)		42,712	44,634	46,643	48,742	50,935
Variación Capital de Trabajo		240,863	-150,897	-150,109	-156,864	-163,923
FCO		952,744	641,413	721,245	809,239	894,972
Compra de Activo Fijo		0	0	0	0	0
Pago de Gastos de Operación		0	0	0	0	0
Distribucion de Utilidades		0	0	0	0	0
Inversiones Total		0	0	0	0	0
FCI		952,744	641,413	721,245	809,239	894,972
Actividades de Financiamiento						
Aumento o reducción de deuda a largo plazo		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
Emisión de acciones comunes		0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento Total		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
FCF		701,605	355,344	395,387	438,059	472,165

Anexo 10. Presupuesto de ventas con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. PRESUPUESTO DE VENTAS CON ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas en gramos						
Ventas sin Estrategias	5,107,717	5,107,717	5,716,131	6,713,453	8,100,149	9,876,707
Incremento sin Estrategias		229,847	240,190	250,999	262,294	274,097
Incremento en ventas a provincias		237,399	474,798	712,197	949,596	1,186,995
Incremento exportaciones		141,167	282,334	423,501	564,667	705,834
Total gramos de plata en joyas	5,107,717	5,716,131	6,713,453	8,100,149	9,876,707	12,043,634
Incremento de Ventas %		11.91%	17.45%	20.66%	21.93%	21.94%
Precio en Soles	2.78	2.78	2.78	2.78	2.78	2.78
Ventas en Soles						
Ventas sin Estrategias	14,195,287	14,195,287	15,886,179	18,657,921	22,511,807	27,449,187
Incremento sin Estrategias	-	638,788	667,533	697,572	728,963	761,766
Incremento en ventas a provincias	-	659,776	1,319,551	1,979,327	2,639,102	3,298,878
Incremento exportaciones	-	392,329	784,657	1,176,986	1,569,315	1,961,644
Total Venta de Plata en Soles	14,195,287	15,886,179	18,657,921	22,511,807	27,449,187	33,471,475

CÁLCULO DE INCREMENTO POR VENTAS A PROVINCIAS

DETALLE	POBLACIÓN	% POBLACIÓN	VENTAS JOYAS	NFP	%
Población Lima	4,926	30.94%	56,966,886.98	10,587,881	18.59%
Total Nacional	15,919		184,110,000		

DETALLE	POBLACIÓN	% POBLACIÓN	VENTAS JOYAS	META	VENTAS ESPERADAS
Población Arequipa	666	4.18%	7,702,107	18.00%	1,386,379
Población La Libertad	919	5.77%	10,624,994	18.00%	1,912,499
Total Arequipa y La Libertad	1,585		18,327,100	18.00%	3,298,878

AÑO	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de Ventas Provincias Soles		659,776	1,319,551	1,979,327	2,639,102	3,298,878
Incremento de Ventas Provincias Gramos		237,399	474,798	712,197	949,596	1,186,995
Mercado total de Joyas de Arequipa y La Libertad (Base)		18,327,100	18,327,100	18,327,100	18,327,100	18,327,100
Incremento Procentual (Regresión)		3.60%	7.20%	10.80%	14.40%	18.00%

CÁLCULO DE INCREMENTO POR EXPORTACIONES

DETALLE	USD	META %	META USD	T.C.	META SOLES
Proyección Exportaciones Peru a USA	3,374,000	18.00%	607,320	3.23	1,961,644

AÑO	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de Ventas por exportaciones S	-	392,329	784,657	1,176,986	1,569,315	1,961,644
Incremento de Ventas por exportaciones Gramos		141,167	282,334	423,501	564,667	705,834
Exportaciones de Perú a USA		10,898,020	10,898,020	10,898,020	10,898,020	10,898,020
Incremento Procentual (Regresión)	0.00%	3.60%	7.20%	10.80%	14.40%	18.00%

Anexo 11. Presupuesto de producción con estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
CON ESTRATEGIA

Producto Gramos de Plata	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial Joyas de Plata		665,490.91	714,516.32	839,181.59	1,012,518.67	1,234,588.36
Ventas Proyectadas Joyas de Plata		5,716,130.52	6,713,452.72	8,100,149.39	9,876,706.90	12,043,633.53
Inventario Final Proyectado Joyas de Plata	665,490.91	714,516.32	839,181.59	1,012,518.67	1,234,588.36	1,505,454.19
Producción Proyectada Joyas de Plata		5,765,155.93	6,838,118.00	8,273,486.47	10,098,776.59	12,314,499.36
			18.61%	20.99%	22.06%	21.94%
Costo Unitario del Gramo de Plata		2.26	2.26	2.26	2.26	2.26

En Nuevos soles	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial Joyas de Plata		1,504,009.46	1,614,806.87	1,896,550.39	2,288,292.20	2,790,169.70
Ventas Proyectadas Joyas de Plata		12,918,454.98	15,172,403.15	18,306,337.61	22,321,357.59	27,218,611.78
Inventario Final Proyectado Joyas de Plata	1,504,009.46	1,614,806.87	1,896,550.39	2,288,292.20	2,790,169.70	3,402,326.47
Producción Proyectada Joyas de Plata		13,029,252.40	15,454,146.67	18,698,079.42	22,823,235.08	27,830,768.55

Anexo 12. Presupuesto de compras con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. PRESUPUESTO DE COMPRAS CON ESTRATEGIA

Producto Gramos de Plata	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial de Plata		922,703.10	960,859.32	1,139,686.33	1,378,914.41	1,683,129.43
Producción Proyectada		5,765,155.93	6,838,118.00	8,273,486.47	10,098,776.59	12,314,499.36
Inventario Final Proyectado Plata	922,703.10	960,859.32	1,139,686.33	1,378,914.41	1,683,129.43	2,052,416.56
Compas Proyectadas de Plata		5,803,312.15	7,016,945.01	8,512,714.55	10,402,991.61	12,683,786.49

Costo Unitario Plata piña	1.61	1.61	1.61	1.61	1.61	1.61
---------------------------	------	------	------	------	------	------

En Nuevos soles	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario Inicial de Plata		1,485,551.99	1,546,983.51	1,834,895.00	2,220,052.20	2,709,838.38
Producción Proyectada		9,281,901.05	11,009,369.98	13,320,313.21	16,259,030.30	19,826,343.97
Inventario Final Proyectado Plata	1,485,551.99	1,546,983.51	1,834,895.00	2,220,052.20	2,709,838.38	3,304,390.66
Compas Proyectadas de Plata		9,343,332.56	11,297,281.46	13,705,470.42	16,748,816.49	20,420,896.25

Anexo 13. Presupuesto de gastos con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. PRESUPUESTO DE GASTOS CON ESTRATEGIA

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Costo (parte fija)	75.62%	3,320,016.28	3,469,417.01	3,625,540.77	3,788,690.11	3,959,181.16	4,137,344.32
Gastos Administración	20.39%	895,194.03	935,477.76	977,574.26	1,021,565.10	1,067,535.53	1,115,574.63
Gastos Ventas	3.99%	175,165.52	183,047.97	191,285.13	199,892.96	208,888.14	218,288.11
Total Otros Gastos	100.00%	4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos	49.24%	2,161,986.24	2,259,275.62	2,360,943.02	2,467,185.46	2,578,208.80	2,694,228.20
Servicios	27.67%	1,214,862.84	1,269,531.67	1,326,660.60	1,386,360.32	1,448,746.54	1,513,940.13
Impuestos	0.49%	21,353.79	22,314.71	23,318.87	24,368.22	25,464.79	26,610.70
Otros gastos	17.84%	783,317.69	818,566.98	855,402.50	893,895.61	934,120.91	976,156.35
Depreciación	4.76%	208,855.27	218,253.76	228,075.18	238,338.56	249,063.80	260,271.67
Total Otros Gastos	100.00%	4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldos - Costo	75.62%	1,634,900.92	1,708,471.47	1,785,352.68	1,865,693.55	1,949,649.76	2,037,384.00
Sueldos - Administración	20.39%	440,827.22	460,664.45	481,394.35	503,057.09	525,694.66	549,350.92
Sueldos - Ventas	3.99%	86,258.09	90,139.71	94,195.99	98,434.81	102,864.38	107,493.28
Servicios - Costo	75.62%	918,683.18	960,023.92	1,003,225.00	1,048,370.12	1,095,546.78	1,144,846.38
Servicios - Administración	20.39%	247,709.54	258,856.47	270,505.01	282,677.73	295,398.23	308,691.15
Servicios - Ventas	3.99%	48,470.13	50,651.28	52,930.59	55,312.47	57,801.53	60,402.60
Impuestos - Costo	75.62%	16,147.80	16,874.45	17,633.80	18,427.32	19,256.55	20,123.10
Impuestos - Administración	20.39%	4,354.02	4,549.95	4,754.70	4,968.66	5,192.25	5,425.90
Impuestos - Ventas	3.99%	851.97	890.30	930.37	972.23	1,015.98	1,061.70
Otros gastos - Costo	75.62%	592,347.35	619,002.98	646,858.11	675,966.72	706,385.23	738,172.56
Otros gastos - Administración	20.39%	159,717.83	166,905.14	174,415.87	182,264.58	190,466.49	199,037.48
Otros gastos - Ventas	3.99%	31,252.51	32,658.87	34,128.52	35,664.30	37,269.20	38,946.31
Depreciación - Costo	75.62%	157,937.03	165,044.19	172,471.18	180,232.39	188,342.84	196,818.27
Depreciación - Administración	20.39%	42,585.42	44,501.76	46,504.34	48,597.04	50,783.90	53,069.18
Depreciación - Ventas	3.99%	8,332.83	8,707.80	9,099.66	9,509.14	9,937.05	10,384.22
Total Gastos de Producción		4,390,375.83	4,587,942.74	4,794,400.16	5,010,148.17	5,235,604.84	5,471,207.05

Gastos Adicionales por Implementación de las Estrategias	%	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Objetivo 1			4,500.00	4,621.50	4,746.28	4,874.43	5,006.04
Objetivo 2			-	-	-	-	-
Objetivo 3			88,920.00	75,915.84	77,965.57	80,070.64	82,232.55
Objetivo 4			67,250.00	65,984.75	67,766.34	69,596.03	71,475.12
Objetivo 5			33,400.00	34,301.80	35,227.95	36,179.10	37,155.94
Objetivo 6			5,000.00	5,135.00	5,273.65	5,416.03	5,562.27
Objetivo 7			5,000.00	5,135.00	5,273.65	5,416.03	5,562.27
Objetivo 8			9,750.00	1,540.50	1,582.09	1,624.81	1,668.68
Objetivo 9			7,000.00	7,189.00	7,383.10	7,582.45	7,787.17
Objetivo 10			18,000.00	18,486.00	18,985.12	19,497.72	20,024.16
Objetivo 11			4,500.00	4,621.50	4,746.28	4,874.43	5,006.04
Objetivo 12			36,000.00	36,972.00	37,970.24	38,995.44	40,048.32
Objetivo 13			82,000.00	84,214.00	86,487.78	88,822.95	91,221.17
Objetivo 14			4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 15			4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 16			6,250.00	1,283.75	1,318.41	1,354.01	1,390.57
Objetivo 17			20,000.00	20,540.00	21,094.58	21,664.13	22,249.07
Objetivo 18			17,000.00	2,054.00	2,109.46	2,166.41	2,224.91
			412,820.00	367,994.64	377,930.50	388,134.62	398,614.25

Anexo 14. Presupuesto de cobranzas con estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE COBRANZAS
CON ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	14,195,287.08	15,886,179.33	18,657,921.38	22,511,806.76	27,449,187.23	33,471,475.38
Saldo cobranza a 30 días	1,385,327.82	1,323,848.28	1,554,826.78	1,875,983.90	2,287,432.27	2,789,289.62
Cobranzas por ventas del año anterior		1,385,327.82	1,323,848.28	1,554,826.78	1,875,983.90	2,287,432.27
Cobranzas por ventas del presente año		15,947,658.88	18,426,942.87	22,190,649.64	27,037,738.86	32,969,618.03

Anexo 15. Presupuesto de pagos con estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
PRESUPUESTO DE PAGOS
CON ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Compras M.P.	-	9,343,332.56	11,297,281.46	13,705,470.42	16,748,816.49	20,420,896.25
Sueldos	2,161,986.24	2,259,275.62	2,360,943.02	2,467,185.46	2,578,208.80	2,694,228.20
Servicios	1,214,862.84	1,269,531.67	1,326,660.60	1,386,360.32	1,448,746.54	1,513,940.13
Impuestos	21,353.79	22,314.71	23,318.87	24,368.22	25,464.79	26,610.70
Otros gastos	783,317.69	818,566.98	855,402.50	893,895.61	934,120.91	976,156.35
Depreciación						
SUB-TOTAL GASTOS	4,181,520.55	4,369,688.98	4,566,324.98	4,771,809.61	4,986,541.04	5,210,935.39
Menos Saldo Pendiente Tributos por pagar	27,899.72	-29,155.21	-30,467.19	-31,838.22	-33,270.94	-34,768.13
Menos Saldo Pendiente Proveedores	120,053.02	-125,455.40	-131,100.90	-137,000.44	-143,165.46	-149,607.90
Menos Saldo Pendiente Otras cuentas por pagar	277,674.47	-290,169.82	-303,227.47	-316,872.70	-331,131.97	-346,032.91
Menos Saldo Pendiente Deudas a corto plazo	523,532.17	-547,091.12	-571,710.22	-597,437.18	-624,321.85	-652,416.34
TOTAL PAGOS	3,232,361.17	12,721,149.98	14,827,100.67	17,394,131.49	20,603,467.30	24,449,006.35
SALDO PENDIENTE DE PAGO		991,871.56	1,036,505.78	1,083,148.54	1,131,890.22	1,182,825.28

Anexo 16. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECTADO CON ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas						
Gramos	5,107,717.35	5,716,130.52	6,713,452.72	8,100,149.39	9,876,706.90	12,043,633.53
Soles	14,195,287.08	15,886,179.33	18,657,921.38	22,511,806.76	27,449,187.23	33,471,475.38
Costo de Ventas						
Costo Unitario Variable	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61	-1.61
Total Costo Variable	-8,223,424.93	-9,202,970.14	-10,808,658.88	-13,041,240.51	-15,901,498.10	-19,390,249.98
Total Costo Fijo	-3,320,016.28	-3,469,417.01	-3,625,540.77	-3,788,690.11	-3,959,181.16	-4,137,344.32
Total Costo de Ventas	-11,543,441.21	-12,672,387.15	-14,434,199.66	-16,829,930.62	-19,860,679.27	-23,527,594.30
Utilidad Bruta	2,651,845.87	3,213,792.18	4,223,721.72	5,681,876.14	7,588,507.96	9,943,881.08
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos:	-895,194.03	-1,001,826.37	-1,176,620.08	-1,419,656.74	-1,731,021.60	-2,110,803.73
Gastos de Ventas	-175,165.52	-196,030.62	-230,233.07	-277,788.84	-338,714.61	-413,027.81
Total Gastos Operativos	-1,070,359.55	-1,197,856.98	-1,406,853.15	-1,697,445.58	-2,069,736.21	-2,523,831.55
Utilidad Operativa	1,581,486.32	2,015,935.20	2,816,868.57	3,984,430.56	5,518,771.75	7,420,049.53
Otros Ingresos y Gastos						
Gasto Financiero (Intereses)	-650,000.00	-618,332.59	-583,402.47	-543,614.04	-498,291.58	-446,665.37
Gasto Financiero (Dif de Cambio)	-490,858.09	-549,327.36	-645,171.29	-778,434.59	-949,164.01	-1,157,408.40
Otros Ingresos	60,668.59	67,895.22	79,741.24	96,212.18	117,313.83	143,052.21
Ingresos Financieros	169,376.74	189,552.30	222,624.44	268,608.62	327,520.95	399,378.28
Ingresos Extraordinarios	75,131.22					
Total Otros Ingresos y Gastos	-835,681.54	-910,212.44	-926,208.07	-957,227.83	-1,002,620.81	-1,061,643.27
Gastos Adicionales por Implementación de las Estrategias						
Objetivo 1		-4,500.00	-4,621.50	-4,746.28	-4,874.43	-5,006.04
Objetivo 2		-	-	-	-	-
Objetivo 3		-88,920.00	-75,915.84	-77,965.57	-80,070.64	-82,232.55
Objetivo 4		-67,250.00	-65,984.75	-67,766.34	-69,596.03	-71,475.12
Objetivo 5		-33,400.00	-34,301.80	-35,227.95	-36,179.10	-37,155.94
Objetivo 6		-5,000.00	-5,135.00	-5,273.65	-5,416.03	-5,562.27
Objetivo 7		-5,000.00	-5,135.00	-5,273.65	-5,416.03	-5,562.27
Objetivo 8		-9,750.00	-1,540.50	-1,582.09	-1,624.81	-1,668.68
Objetivo 9		-7,000.00	-7,189.00	-7,383.10	-7,582.45	-7,787.17
Objetivo 10		-18,000.00	-18,486.00	-18,985.12	-19,497.72	-20,024.16
Objetivo 11		-4,500.00	-4,621.50	-4,746.28	-4,874.43	-5,006.04
Objetivo 12		-36,000.00	-36,972.00	-37,970.24	-38,995.44	-40,048.32
Objetivo 13		-82,000.00	-84,214.00	-86,487.78	-88,822.95	-91,221.17
Objetivo 14		-4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 15		-4,125.00	-	-	-	-
Objetivo 16		-6,250.00	-1,283.75	-1,318.41	-1,354.01	-1,390.57
Objetivo 17		-20,000.00	-20,540.00	-21,094.58	-21,664.13	-22,249.07
Objetivo 18		-17,000.00	-2,054.00	-2,109.46	-2,166.41	-2,224.91
Total Gastos Adicionales	-	-412,820.00	-367,994.64	-377,930.50	-388,134.62	-398,614.25
Utilidad Antes de Participacione	745,804.78	692,902.76	1,522,665.86	2,649,272.23	4,128,016.32	5,959,792.01
Participación de los trabajadores	-69,544.20	-69,290.28	-152,266.59	-264,927.22	-412,801.63	-595,979.20
Utilidad Antes de Impuestos	676,260.59	623,612.48	1,370,399.27	2,384,345.01	3,715,214.69	5,363,812.81
Impuesto a la Renta	-175,251.38	-174,611.50	-370,007.80	-643,773.15	-965,955.82	-1,394,591.33
UTILIDAD NETA	501,009.21	449,000.99	1,000,391.47	1,740,571.86	2,749,258.87	3,969,221.48
UTILIDAD SOBRE VENTAS	3.53%	2.83%	5.36%	7.73%	10.02%	11.86%
ROE	14.69%	11.64%	20.59%	26.37%	29.41%	29.80%

Anexo 17. Balance General Proyectado con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. BALANCE GENERAL PROYECTADO CON ESTRATEGIA

Año	AÑO BASE	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Caja y Bancos	969,362	1,317,440	1,503,837	2,105,477	3,378,248	5,527,304
Clientes	1,385,328	1,323,848	1,554,827	1,875,984	2,287,432	2,789,290
Materias Primas	1,485,552	1,546,984	1,834,895	2,220,052	2,709,838	3,304,391
Productos Terminados	1,504,009	1,614,807	1,896,550	2,288,292	2,790,170	3,402,326
Otros Activos	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277	465,277
Activo Corriente	5,809,528	6,268,356	7,255,387	8,955,082	11,630,966	15,488,587
Activo Fijo	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463	5,570,463
Depreciación	-2,186,267	-2,404,520	-2,632,596	-2,870,934	-3,119,998	-3,380,270
Activo No Corriente	3,384,196	3,165,942	2,937,867	2,699,529	2,450,465	2,190,193
Total Activo	9,193,724	9,434,298	10,193,254	11,654,611	14,081,431	17,678,781
Pasivo						
Tributos por pagar	27,900	29,155	30,467	31,838	33,271	34,768
Proveedores	120,053	125,455	131,101	137,000	143,165	149,608
Otras cuentas por pagar	277,674	290,170	303,227	316,873	331,132	346,033
Deudas a corto plazo	523,532	547,091	571,710	597,437	624,322	652,416
Pasivo Corriente	949,159	991,872	1,036,506	1,083,149	1,131,890	1,182,825
Prestamos	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Pasivo No Corriente	4,834,808	4,583,669	4,297,599	3,971,741	3,600,561	3,177,754
Total Pasivo	5,783,968	5,575,540	5,334,105	5,054,890	4,732,451	4,360,579
Patrimonio Neto						
Capital	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747	2,908,747
Resultados Acumulados		501,009	950,010	1,950,402	3,690,974	6,440,232
Resultado del Ejercicio	501,009	449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Total Patrimonio	3,409,757	3,858,758	4,859,149	6,599,721	9,348,980	13,318,201
Total Pasivo + PN	9,193,724	9,434,298	10,193,254	11,654,611	14,081,431	17,678,781

Anexo 18. Flujo de Caja Proyectado con Estrategia

NEW FASHION PERU S.A.
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
CON ESTRATEGIA

Flujo de Fondos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta		449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Depreciaciones y amortizaciones		218,254	228,075	238,339	249,064	260,272
FGO		667,255	1,228,467	1,978,910	2,998,323	4,229,493
Cambios en el Activo y Pasivo Circulante						
(Aumento) reducción de las Cuentas por Cobrar		61,480	-230,979	-321,157	-411,448	-501,857
Reducción de Inventarios		-172,229	-569,655	-776,899	-991,664	-1,206,709
Variación de inventario de materias primas		-61,432	-287,911	-385,157	-489,786	-594,552
Variación de inventarios de Productos Terminados		-110,797	-281,744	-391,742	-501,877	-612,157
Aumento (reducción de las Cuentas por Pagar)		42,712	44,634	46,643	48,742	50,935
Variación Capital de Trabajo		-68,037	-755,999	-1,051,413	-1,354,370	-1,657,631
FCO		599,218	472,467	927,497	1,643,952	2,571,862
Compra de Activo Fijo		0	0	0	0	0
Pago de Gastos de Operación		0	0	0	0	0
Distribucion de Utilidades		0	0	0	0	0
Inversiones Total		0	0	0	0	0
FCI		599,218	472,467	927,497	1,643,952	2,571,862
Actividades de Financiamiento						
Aumento o reducción de deuda a largo plazo		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
Emisión de acciones comunes		0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento Total		-251,139	-286,070	-325,858	-371,180	-422,807
FCF		348,078	186,398	601,639	1,272,772	2,149,055
		1,317,440	1,503,837	2,105,477	3,378,248	5,527,304

Evaluación Financiera	
WACC	13.33%
VAN	S/.3,905,692.87

Anexo 19. Conclusiones

CONCLUSIONES

UTILIDAD NETA

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	449,001	1,000,391	1,740,572	2,749,259	3,969,221
Sin estrategias	761,771	858,806	963,494	1,076,636	1,199,134
Diferencia	-312,770	141,585	777,078	1,672,623	2,770,087

Elaboración Propia

UTILIDAD SOBRE VENTAS

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	2.83%	5.36%	7.73%	10.02%	11.86%
Sin estrategias	3.33%	3.64%	3.91%	4.24%	4.51%
Diferencia	-0.50%	1.72%	3.82%	5.78%	7.34%

Elaboración Propia

PATRIMONIO

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	3,858,758	4,859,149	6,599,721	9,348,980	13,318,201
Sin estrategias	3,903,384	4,467,620	5,100,635	5,817,675	6,616,298
Diferencia	-44,627	391,529	1,499,085	3,531,305	6,701,903

Elaboración Propia

ROE

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	11.64%	20.59%	26.37%	29.41%	29.80%
Sin estrategias	14.69%	12.65%	12.63%	12.41%	12.33%
Diferencia	-3.06%	7.94%	13.74%	17.00%	17.48%

Elaboración Propia

FLUJOS NETOS (FCF)

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
Con Estrategias	348,078	186,398	601,639	1,272,772	2,149,055
Sin estrategias	701,605	355,344	395,387	438,059	472,165
Diferencia	-353,527	-168,946	206,252	834,713	1,676,890

Elaboración Propia

VALOR ACTUAL NETOS DE LOS FLUJOS

Con Estrategias	3,905,693
Sin estrategias	2,804,668
Diferencia	1,101,025

Anexo 20. Cuadro de servicio de deuda con estrategia

NEW FASHION PERU S.A. CUADRO DE SERVICIO DE DEUDA CON ESTRATEGIA

Monto: 4,834,808.29 SOL **Interés anual:** 13.91% TEA
Cuotas: 120 mensuales **Interés Men:** 1.09% TEM
Gracia de capital: 0 meses

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				4,834,808.29		
1	19,701.86	52,754.15	72,456.00	4,815,106.44	-	72,456.00
2	19,916.83	52,539.17	72,456.00	4,795,189.61	-	72,456.00
3	20,134.15	52,321.85	72,456.00	4,775,055.46	-	72,456.00
4	20,353.84	52,102.16	72,456.00	4,754,701.62	-	72,456.00
5	20,575.93	51,880.08	72,456.00	4,734,125.69	-	72,456.00
6	20,800.44	51,655.57	72,456.00	4,713,325.26	-	72,456.00
7	21,027.40	51,428.61	72,456.00	4,692,297.86	-	72,456.00
8	21,256.83	51,199.17	72,456.00	4,671,041.03	-	72,456.00
9	21,488.77	50,967.23	72,456.00	4,649,552.26	-	72,456.00
10	21,723.24	50,732.76	72,456.00	4,627,829.01	-	72,456.00
11	21,960.27	50,495.73	72,456.00	4,605,868.74	-	72,456.00
12	22,199.89	50,256.11	72,456.00	4,583,668.85	-	72,456.00
13	22,442.12	50,013.88	72,456.00	4,561,226.73	-	72,456.00
14	22,686.99	49,769.01	72,456.00	4,538,539.74	-	72,456.00
15	22,934.54	49,521.47	72,456.00	4,515,605.20	-	72,456.00
16	23,184.78	49,271.22	72,456.00	4,492,420.42	-	72,456.00
17	23,437.76	49,018.24	72,456.00	4,468,982.66	-	72,456.00
18	23,693.50	48,762.51	72,456.00	4,445,289.16	-	72,456.00
19	23,952.02	48,503.98	72,456.00	4,421,337.14	-	72,456.00
20	24,213.37	48,242.63	72,456.00	4,397,123.76	-	72,456.00
21	24,477.57	47,978.43	72,456.00	4,372,646.19	-	72,456.00
22	24,744.66	47,711.35	72,456.00	4,347,901.54	-	72,456.00
23	25,014.65	47,441.35	72,456.00	4,322,886.89	-	72,456.00
24	25,287.59	47,168.41	72,456.00	4,297,599.29	-	72,456.00
25	25,563.52	46,892.49	72,456.00	4,272,035.77	-	72,456.00
26	25,842.45	46,613.55	72,456.00	4,246,193.33	-	72,456.00
27	26,124.42	46,331.58	72,456.00	4,220,068.90	-	72,456.00
28	26,409.47	46,046.53	72,456.00	4,193,659.43	-	72,456.00
29	26,697.64	45,758.37	72,456.00	4,166,961.79	-	72,456.00
30	26,988.94	45,467.06	72,456.00	4,139,972.85	-	72,456.00
31	27,283.43	45,172.57	72,456.00	4,112,689.42	-	72,456.00
32	27,581.13	44,874.88	72,456.00	4,085,108.29	-	72,456.00
33	27,882.07	44,573.93	72,456.00	4,057,226.22	-	72,456.00
34	28,186.30	44,269.70	72,456.00	4,029,039.92	-	72,456.00
35	28,493.85	43,962.15	72,456.00	4,000,546.06	-	72,456.00
36	28,804.76	43,651.24	72,456.00	3,971,741.30	-	72,456.00

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
37	29,119.06	43,336.95	72,456.00	3,942,622.25	-	72,456.00
38	29,436.78	43,019.22	72,456.00	3,913,185.46	-	72,456.00
39	29,757.98	42,698.02	72,456.00	3,883,427.48	-	72,456.00
40	30,082.68	42,373.32	72,456.00	3,853,344.81	-	72,456.00
41	30,410.92	42,045.08	72,456.00	3,822,933.89	-	72,456.00
42	30,742.74	41,713.26	72,456.00	3,792,191.14	-	72,456.00
43	31,078.19	41,377.82	72,456.00	3,761,112.96	-	72,456.00
44	31,417.29	41,038.71	72,456.00	3,729,695.67	-	72,456.00
45	31,760.09	40,695.91	72,456.00	3,697,935.57	-	72,456.00
46	32,106.64	40,349.36	72,456.00	3,665,828.93	-	72,456.00
47	32,456.97	39,999.04	72,456.00	3,633,371.97	-	72,456.00
48	32,811.11	39,644.89	72,456.00	3,600,560.85	-	72,456.00
49	33,169.13	39,286.88	72,456.00	3,567,391.73	-	72,456.00
50	33,531.05	38,924.96	72,456.00	3,533,860.68	-	72,456.00
51	33,896.91	38,559.09	72,456.00	3,499,963.77	-	72,456.00
52	34,266.77	38,189.23	72,456.00	3,465,697.00	-	72,456.00
53	34,640.67	37,815.33	72,456.00	3,431,056.33	-	72,456.00
54	35,018.64	37,437.36	72,456.00	3,396,037.68	-	72,456.00
55	35,400.74	37,055.26	72,456.00	3,360,636.94	-	72,456.00
56	35,787.01	36,668.99	72,456.00	3,324,849.93	-	72,456.00
57	36,177.50	36,278.51	72,456.00	3,288,672.43	-	72,456.00
58	36,572.24	35,883.76	72,456.00	3,252,100.19	-	72,456.00
59	36,971.29	35,484.71	72,456.00	3,215,128.90	-	72,456.00
60	37,374.70	35,081.30	72,456.00	3,177,754.20	-	72,456.00
61	37,782.51	34,673.50	72,456.00	3,139,971.69	-	72,456.00
62	38,194.76	34,261.24	72,456.00	3,101,776.93	-	72,456.00
63	38,611.52	33,844.48	72,456.00	3,063,165.41	-	72,456.00
64	39,032.82	33,423.18	72,456.00	3,024,132.59	-	72,456.00
65	39,458.72	32,997.28	72,456.00	2,984,673.87	-	72,456.00
66	39,889.27	32,566.74	72,456.00	2,944,784.61	-	72,456.00
67	40,324.51	32,131.49	72,456.00	2,904,460.09	-	72,456.00
68	40,764.51	31,691.50	72,456.00	2,863,695.59	-	72,456.00
69	41,209.30	31,246.70	72,456.00	2,822,486.29	-	72,456.00
70	41,658.95	30,797.05	72,456.00	2,780,827.34	-	72,456.00
71	42,113.50	30,342.50	72,456.00	2,738,713.84	-	72,456.00
72	42,573.02	29,882.99	72,456.00	2,696,140.82	-	72,456.00
73	43,037.54	29,418.46	72,456.00	2,653,103.28	-	72,456.00
74	43,507.14	28,948.86	72,456.00	2,609,596.14	-	72,456.00
75	43,981.86	28,474.14	72,456.00	2,565,614.28	-	72,456.00
76	44,461.76	27,994.24	72,456.00	2,521,152.52	-	72,456.00
77	44,946.90	27,509.11	72,456.00	2,476,205.62	-	72,456.00
78	45,437.33	27,018.67	72,456.00	2,430,768.29	-	72,456.00
79	45,933.11	26,522.89	72,456.00	2,384,835.19	-	72,456.00
80	46,434.30	26,021.70	72,456.00	2,338,400.89	-	72,456.00
81	46,940.96	25,515.04	72,456.00	2,291,459.93	-	72,456.00

Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
82	47,453.15	25,002.86	72,456.00	2,244,006.78	-	72,456.00
83	47,970.92	24,485.08	72,456.00	2,196,035.86	-	72,456.00
84	48,494.35	23,961.65	72,456.00	2,147,541.51	-	72,456.00
85	49,023.49	23,432.52	72,456.00	2,098,518.02	-	72,456.00
86	49,558.40	22,897.60	72,456.00	2,048,959.62	-	72,456.00
87	50,099.15	22,356.86	72,456.00	1,998,860.48	-	72,456.00
88	50,645.79	21,810.21	72,456.00	1,948,214.68	-	72,456.00
89	51,198.41	21,257.60	72,456.00	1,897,016.28	-	72,456.00
90	51,757.05	20,698.95	72,456.00	1,845,259.23	-	72,456.00
91	52,321.79	20,134.22	72,456.00	1,792,937.44	-	72,456.00
92	52,892.69	19,563.32	72,456.00	1,740,044.76	-	72,456.00
93	53,469.81	18,986.19	72,456.00	1,686,574.94	-	72,456.00
94	54,053.24	18,402.76	72,456.00	1,632,521.70	-	72,456.00
95	54,643.03	17,812.97	72,456.00	1,577,878.67	-	72,456.00
96	55,239.26	17,216.74	72,456.00	1,522,639.41	-	72,456.00
97	55,841.99	16,614.01	72,456.00	1,466,797.41	-	72,456.00
98	56,451.30	16,004.70	72,456.00	1,410,346.11	-	72,456.00
99	57,067.26	15,388.74	72,456.00	1,353,278.84	-	72,456.00
100	57,689.94	14,766.06	72,456.00	1,295,588.90	-	72,456.00
101	58,319.42	14,136.59	72,456.00	1,237,269.49	-	72,456.00
102	58,955.76	13,500.24	72,456.00	1,178,313.73	-	72,456.00
103	59,599.04	12,856.96	72,456.00	1,118,714.69	-	72,456.00
104	60,249.35	12,206.66	72,456.00	1,058,465.34	-	72,456.00
105	60,906.75	11,549.26	72,456.00	997,558.59	-	72,456.00
106	61,571.32	10,884.68	72,456.00	935,987.27	-	72,456.00
107	62,243.14	10,212.86	72,456.00	873,744.13	-	72,456.00
108	62,922.30	9,533.70	72,456.00	810,821.83	-	72,456.00
109	63,608.86	8,847.14	72,456.00	747,212.96	-	72,456.00
110	64,302.92	8,153.08	72,456.00	682,910.04	-	72,456.00
111	65,004.55	7,451.45	72,456.00	617,905.49	-	72,456.00
112	65,713.84	6,742.17	72,456.00	552,191.65	-	72,456.00
113	66,430.86	6,025.14	72,456.00	485,760.79	-	72,456.00
114	67,155.71	5,300.29	72,456.00	418,605.08	-	72,456.00
115	67,888.47	4,567.53	72,456.00	350,716.61	-	72,456.00
116	68,629.22	3,826.78	72,456.00	282,087.39	-	72,456.00
117	69,378.06	3,077.95	72,456.00	212,709.34	-	72,456.00
118	70,135.06	2,320.94	72,456.00	142,574.27	-	72,456.00
119	70,900.33	1,555.67	72,456.00	71,673.94	-	72,456.00
120	71,673.94	782.06	72,456.00	-0.00	-	72,456.00

Anexo 21. Determinación del costo de capital de la Empresa Modelo CAPM

NEW FASHION PERU S.A. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA MODELO CAPM

COK MODELO CAPM

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$CAPM = K_{LR} + (K_m - K_{LR}) \beta$$

Beta desapalancado	Metales preciosos	1.01	Beta para Proyecto en USA
R_f	tasa libre de riesgo	4.91%	
R_m	Rendimiento de Mercado	Dow Jones	15.24%
	Aplicando CAPM COK USA	15.34%	Tasa de descuento Nominal, si el proyecto estuviera en USA
	Inflacion de Estados Unidos 2016	2.08%	
	Inflacion de Peru 2016	3.23%	
	Transformado a tasa real	16.36%	Tasa de descuento Real, si el proyecto estuviera en Peru
	Riesgo Pais	1.68%	Promedio 2014 y 2015-T1
	Tasa de Descuento del proyecto en Peru	18.04%	Si el proyecto fuese en el Peru

Costo de Capital	18.04%
-------------------------	---------------

WACC O CPPC

FORMULA

$$CPPC = K_d(1-t) \frac{D}{C+D} + K_e \frac{C}{C+D}$$

DATO Costo de la deuda actual de la empresa **13.91%**

DATO Inversion Total (Miles de Dolares)

% Deuda	59%	S/. 4,834,808
% Capital	41%	S/. 3,409,757
		S/. 8,244,565

Tasa de impuesto a la renta **28%**

RESULTADO

	% Despues de IR	% Componente	% Promedio
Costo de la deuda después de impuestos	10.01%	58.64%	5.87%
Costo de capital	18.04%	41.36%	7.46%
WACC O CPPC			13.33%

WACC O CPPC	13.33%
--------------------	---------------

Anexo 22. Rendimiento Bonos

RENDIMIENTO BONOS								
Date updated:	05-ene-17							
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu							
What is this data?	Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums				US companies			
Home Page:	http://www.damodaran.com							
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html							
Companies in each ind	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls							
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm							
Customixed Geometric risk premium estimator								
What is your riskfree rate?	LT		Estimates of risk premiums from 1928, over the last 50 years and over the last 10 years					
Enter your starting year	1928		are provided at the bottom of this table.					
Value of stocks in starting year:			100					
Value of T.Bills in starting year:			100					
Value of T.bonds in starting year:			100					
Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100					
Year	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds	Stocks - Bills	Stocks - Bonds
1928	43.81%	3.08%	0.84%	\$143.81	\$103.08	\$100.84	40.73%	42.98%
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	\$131.88	\$106.34	\$105.07	-11.46%	-12.50%
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	\$98.75	\$111.18	\$109.85	-29.67%	-29.66%
1931	-43.84%	2.31%	-2.56%	\$55.46	\$113.74	\$107.03	-46.15%	-41.28%
1932	-8.64%	1.07%	8.79%	\$50.66	\$114.96	\$116.44	-9.71%	-17.43%
1933	49.98%	0.96%	1.86%	\$75.99	\$116.06	\$118.60	49.02%	48.13%
1934	-1.19%	0.32%	7.96%	\$75.09	\$116.44	\$128.05	-1.51%	-9.15%
1935	46.74%	0.18%	4.47%	\$110.18	\$116.64	\$133.78	46.57%	42.27%
1936	31.94%	0.17%	5.02%	\$145.38	\$116.84	\$140.49	31.77%	26.93%
1937	-35.34%	0.30%	1.38%	\$94.00	\$117.19	\$142.43	-35.64%	-36.72%
1938	29.28%	0.08%	4.21%	\$121.53	\$117.29	\$148.43	29.21%	25.07%
1939	-1.10%	0.04%	4.41%	\$120.20	\$117.33	\$154.98	-1.14%	-5.51%
1940	-10.67%	0.03%	5.40%	\$107.37	\$117.36	\$163.35	-10.70%	-16.08%
1941	-12.77%	0.08%	-2.02%	\$93.66	\$117.46	\$160.04	-12.85%	-10.75%
1942	19.17%	0.34%	2.29%	\$111.61	\$117.85	\$163.72	18.84%	16.88%
1943	25.06%	0.38%	2.49%	\$139.59	\$118.30	\$167.79	24.68%	22.57%
1944	19.03%	0.38%	2.58%	\$166.15	\$118.75	\$172.12	18.65%	16.45%
1945	35.82%	0.38%	3.80%	\$225.67	\$119.20	\$178.67	35.44%	32.02%
1946	-8.43%	0.38%	3.13%	\$206.65	\$119.65	\$184.26	-8.81%	-11.56%
1947	5.20%	0.57%	0.92%	\$217.39	\$120.33	\$185.95	4.63%	4.28%
1948	5.70%	1.02%	1.95%	\$229.79	\$121.56	\$189.58	4.68%	3.75%
1949	18.30%	1.10%	4.66%	\$271.85	\$122.90	\$198.42	17.20%	13.64%
1950	30.81%	1.17%	0.43%	\$355.60	\$124.34	\$199.27	29.63%	30.38%
1951	23.68%	1.48%	-0.30%	\$439.80	\$126.18	\$198.68	22.20%	23.97%
1952	18.15%	1.67%	2.27%	\$519.62	\$128.29	\$203.19	16.48%	15.88%
1953	-1.21%	1.89%	4.14%	\$513.35	\$130.72	\$211.61	-3.10%	-5.35%
1954	52.56%	0.96%	3.29%	\$783.18	\$131.98	\$218.57	51.60%	49.27%
1955	32.60%	1.66%	-1.34%	\$1,038.47	\$134.17	\$215.65	30.94%	33.93%
1956	7.44%	2.56%	-2.26%	\$1,115.73	\$137.60	\$210.79	4.88%	9.70%
1957	-10.46%	3.23%	6.80%	\$999.05	\$142.04	\$225.11	-13.69%	-17.25%
1958	43.72%	1.78%	-2.10%	\$1,435.84	\$144.57	\$220.39	41.94%	45.82%
1959	12.06%	3.26%	-2.65%	\$1,608.95	\$149.27	\$214.56	8.80%	14.70%
1960	0.34%	3.05%	11.64%	\$1,614.37	\$153.82	\$239.53	-2.71%	-11.30%
1961	26.64%	2.27%	2.06%	\$2,044.40	\$157.30	\$244.46	24.37%	24.58%
1962	-8.81%	2.78%	5.69%	\$1,864.26	\$161.67	\$258.38	-11.59%	-14.51%
1963	22.61%	3.11%	1.68%	\$2,285.80	\$166.70	\$262.74	19.50%	20.93%
1964	16.42%	3.51%	3.73%	\$2,661.02	\$172.54	\$272.53	12.91%	12.69%
1965	12.40%	3.90%	0.72%	\$2,990.97	\$179.28	\$274.49	8.50%	11.68%
1966	-9.97%	4.84%	2.91%	\$2,692.74	\$187.95	\$282.47	-14.81%	-12.88%
1967	23.80%	4.33%	-1.58%	\$3,333.69	\$196.10	\$278.01	19.47%	25.38%
1968	10.81%	5.26%	3.27%	\$3,694.23	\$206.41	\$287.11	5.55%	7.54%
1969	-8.24%	6.56%	-5.01%	\$3,389.77	\$219.96	\$272.71	-14.80%	-3.23%
1970	3.56%	6.69%	16.75%	\$3,510.49	\$234.66	\$318.41	-3.12%	-13.19%
1971	14.22%	4.54%	9.79%	\$4,009.72	\$245.32	\$349.57	9.68%	4.43%
1972	18.76%	3.95%	2.82%	\$4,761.76	\$255.01	\$359.42	14.80%	15.94%
1973	-14.31%	6.73%	3.66%	\$4,080.44	\$272.16	\$372.57	-21.03%	-17.97%
1974	-25.90%	7.78%	1.99%	\$3,023.54	\$293.33	\$379.98	-33.68%	-27.89%
1975	37.00%	5.99%	3.61%	\$4,142.10	\$310.90	\$393.68	31.01%	33.39%
1976	23.83%	4.97%	15.98%	\$5,129.20	\$326.35	\$456.61	18.86%	7.85%
1977	-6.98%	5.13%	1.29%	\$4,771.20	\$343.09	\$462.50	-12.11%	-8.27%
1978	6.51%	6.93%	-0.78%	\$5,081.77	\$366.87	\$458.90	-0.42%	7.29%
1979	18.52%	9.94%	0.67%	\$6,022.89	\$403.33	\$461.98	8.58%	17.85%
1980	31.74%	11.22%	-2.99%	\$7,934.26	\$448.58	\$448.17	20.52%	34.72%

Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100					
Year	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds	Stocks - Bills	Stocks - Bonds
1981	-4.70%	14.30%	8.20%	\$7,561.16	\$512.73	\$484.91	-19.00%	-12.90%
1982	20.42%	11.01%	32.81%	\$9,105.08	\$569.18	\$644.04	9.41%	-12.40%
1983	22.34%	8.45%	3.20%	\$11,138.90	\$617.26	\$664.65	13.89%	19.14%
1984	6.15%	9.61%	13.73%	\$11,823.51	\$676.60	\$755.92	-3.47%	-7.59%
1985	31.24%	7.49%	25.71%	\$15,516.60	\$727.26	\$950.29	23.75%	5.52%
1986	18.49%	6.04%	24.28%	\$18,386.33	\$771.15	\$1,181.06	12.46%	-5.79%
1987	5.81%	5.72%	-4.96%	\$19,455.08	\$815.27	\$1,122.47	0.09%	10.77%
1988	16.54%	6.45%	8.22%	\$22,672.40	\$867.86	\$1,214.78	10.09%	8.31%
1989	31.48%	8.11%	17.69%	\$29,808.58	\$938.24	\$1,429.72	23.37%	13.78%
1990	-3.06%	7.55%	6.24%	\$28,895.11	\$1,009.08	\$1,518.87	-10.61%	-9.30%
1991	30.23%	5.61%	15.00%	\$37,631.51	\$1,065.69	\$1,746.77	24.62%	15.23%
1992	7.49%	3.41%	9.36%	\$40,451.51	\$1,101.98	\$1,910.30	4.09%	-1.87%
1993	9.97%	2.98%	14.21%	\$44,483.33	\$1,134.84	\$2,181.77	6.98%	-4.24%
1994	1.33%	3.99%	-8.04%	\$45,073.14	\$1,180.07	\$2,006.43	-2.66%	9.36%
1995	37.20%	5.52%	23.48%	\$61,838.19	\$1,245.15	\$2,477.55	31.68%	13.71%
1996	22.68%	5.02%	1.43%	\$75,863.69	\$1,307.68	\$2,512.94	17.66%	21.25%
1997	33.10%	5.05%	9.94%	\$100,977.34	\$1,373.76	\$2,762.71	28.05%	23.16%
1998	28.34%	4.73%	14.92%	\$129,592.25	\$1,438.70	\$3,174.95	23.61%	13.42%
1999	20.89%	4.51%	-8.25%	\$156,658.05	\$1,503.58	\$2,912.88	16.38%	29.14%
2000	-9.03%	5.76%	16.66%	\$142,508.98	\$1,590.23	\$3,398.03	-14.79%	-25.69%
2001	-11.85%	3.67%	5.57%	\$125,622.01	\$1,648.63	\$3,587.37	-15.52%	-17.42%
2002	-21.97%	1.66%	15.12%	\$98,027.82	\$1,675.96	\$4,129.65	-23.62%	-37.08%
2003	28.36%	1.03%	0.38%	\$125,824.39	\$1,693.22	\$4,145.15	27.33%	27.98%
2004	10.74%	1.23%	4.49%	\$139,341.42	\$1,714.00	\$4,331.30	9.52%	6.25%
2005	4.83%	3.01%	2.87%	\$146,077.85	\$1,765.59	\$4,455.50	1.82%	1.97%
2006	15.61%	4.68%	1.96%	\$168,884.34	\$1,848.18	\$4,542.87	10.94%	13.65%
2007	5.48%	4.64%	10.21%	\$178,147.20	\$1,933.98	\$5,006.69	0.84%	-4.73%
2008	-36.55%	1.59%	20.10%	\$113,030.22	\$1,964.64	\$6,013.10	-38.14%	-56.65%
2009	25.94%	0.14%	-11.12%	\$142,344.87	\$1,967.29	\$5,344.65	25.80%	37.05%
2010	14.82%	0.13%	8.46%	\$163,441.94	\$1,969.84	\$5,796.96	14.69%	6.36%
2011	2.10%	0.03%	16.04%	\$166,871.56	\$1,970.44	\$6,726.52	2.07%	-13.94%
2012	15.89%	0.05%	2.97%	\$193,388.43	\$1,971.42	\$6,926.40	15.84%	12.92%
2013	32.15%	0.07%	-9.10%	\$255,553.31	\$1,972.72	\$6,295.79	32.08%	41.25%
2014	13.52%	0.05%	10.75%	\$290,115.42	\$1,973.77	\$6,972.34	13.47%	2.78%
2015	1.38%	0.21%	1.28%	\$294,115.79	\$1,977.91	\$7,061.89	1.17%	0.09%
2016	11.74%	0.51%	0.69%	\$328,645.87	\$1,988.00	\$7,110.65	11.23%	11.05%
						Risk Premium	Standard Error	
Arithmetic Average						Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills
1928-2016						7.96%	6.24%	2.13%
1967-2016						6.57%	4.37%	2.42%
2007-2016						7.91%	3.62%	6.06%
						Risk Premium		
Geometric Average						Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	
1928-2016						6.11%	4.62%	
1967-2016						5.26%	3.42%	
2007-2016						6.15%	2.30%	

Anexo 23. Rendimiento del Mercado (DOW JONES)**RENDIMIENTO DEL MERCADO (DOW JONES)**

Fecha	Cierre	Máx	Mín	Var	Var (%)
04/01/2016	17,148.94	17,405.48	16,957.63		
30/12/2016	19,762.60	19,852.55	19,718.67	2,613.66	15.24%

Anexo 24. Betas

BETAS

Date updated:	05-ene-17									
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu									
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures						US companies			
Home Page:	http://www.damodaran.com									
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html									
Companies in each industry	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls									
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm									
								</		

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>	<i>Standard deviation in operating income (last 10 years)</i>
Power	68	0.54	87.30%	19.27%	0.32	2.46%	0.33	0.2648	24.11%	7.62%
Precious Metals	109	1.25	24.11%	1.84%	1.01	8.33%	1.1	0.7586	78.31%	72.93%
Publishing & Newspapers	37	1.32	56.95%	14.32%	0.89	7.77%	0.96	0.4132	48.08%	13.57%
R.E.I.T.	238	0.72	79.46%	1.72%	0.41	1.61%	0.41	0.2392	24.67%	27.75%
Real Estate (Development)	18	0.68	60.51%	1.97%	0.43	8.47%	0.47	0.6038	39.45%	336.02%
Real Estate (General/Diversif	11	1.27	24.33%	15.32%	1.05	3.71%	1.09	0.4391	24.99%	170.32%
Real Estate (Operations & Se	54	0.99	76.67%	8.78%	0.58	5.21%	0.62	0.5913	50.15%	41.20%
Recreation	66	0.92	31.12%	13.21%	0.73	4.54%	0.76	0.5233	46.01%	28.71%
Reinsurance	3	0.75	32.38%	19.33%	0.59	8.30%	0.65	0.2514	21.23%	79.92%
Restaurant/Dining	86	0.77	35.01%	16.47%	0.59	2.36%	0.61	0.4123	39.10%	21.59%
Retail (Automotive)	25	0.91	59.89%	22.58%	0.62	1.12%	0.63	0.4333	28.30%	36.36%
Retail (Building Supply)	6	1.3	21.86%	20.11%	1.11	1.66%	1.12	0.2621	39.62%	23.30%
Retail (Distributors)	88	1.1	56.95%	16.95%	0.75	2.19%	0.77	0.5018	40.48%	38.55%
Retail (General)	19	1.05	39.57%	22.22%	0.8	2.73%	0.82	0.2805	40.00%	6.58%
Retail (Grocery and Food)	14	0.69	66.85%	24.11%	0.46	1.25%	0.46	0.3599	35.13%	17.61%
Retail (Online)	57	1.23	9.63%	8.46%	1.13	3.79%	1.17	0.5212	48.86%	51.38%
Retail (Special Lines)	108	1.02	52.13%	21.29%	0.73	4.29%	0.76	0.4108	42.19%	21.86%
Rubber& Tires	4	1.35	72.35%	10.09%	0.82	8.09%	0.89	0.4555	63.88%	46.21%
Semiconductor	80	1.2	14.09%	7.71%	1.06	4.78%	1.11	0.4717	42.08%	33.61%
Semiconductor Equip	45	1.1	16.35%	11.13%	0.96	12.69%	1.1	0.4324	38.24%	50.41%
Shipbuilding & Marine	11	1.2	48.41%	7.30%	0.83	2.83%	0.85	0.5953	73.54%	24.62%
Total Market (without finan	6100	1.08	35.71%	8.31%	0.81	4.08%	0.85	0.5249	48.81%	16.91%

Anexo 25. Riesgo País

RIESGO PAIS

CUADRO 37 INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) 1/
 DIFERENCIAL DE RENDIMIENTOS CONTRA BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EUA) 2/ (En puntos básicos) 3/
 RISK INDICATORS FOR EMERGING COUNTRIES: Emerging Market Bond Index (EMBIG) 1/ Stripped Spread 2/ (In basis points) 3/

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread								LATIN Paises Latinoamericanos / Latin	EMBIG Paises Emergentes / Emerging Countries	Tasa de Interés / Interest Rate			Date
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela			Tesoro de EUA 5 años / USA Treasury 5 years	Tesoro de EUA 10 años / USA Treasury 10	Tesoro de EUA 30 años / USA Treasury 30	
2012	157	988	183	151	148	814	188	1012	393	342	0.8	1.8	2.9	2012
Dic.	118	1044	146	123	117	827	162	801	334	274	0.7	1.7	2.9	Dec.
2013	162	1069	215	157	164	685	194	1095	395	330	1.2	2.3	3.3	2013
Ene.	110	1058	143	115	113	728	154	754	320	260	0.8	1.9	3.1	Jan.
Feb.	127	1114	162	133	131	704	170	728	330	278	0.8	2.0	3.2	Feb.
Mar.	140	1207	180	145	142	700	177	771	346	291	0.8	1.9	3.2	Mar.
Abr.	133	1223	177	144	132	678	169	815	347	294	0.7	1.7	2.9	Apr.
May.	133	1174	178	137	135	638	168	828	347	285	0.8	1.9	3.1	May.
Jun.	180	1204	234	177	180	643	213	994	414	345	1.2	2.3	3.4	Jun.
Jul.	175	1138	232	169	169	644	201	967	404	338	1.4	2.6	3.6	Jul.
Aug.	191	1068	243	171	183	631	206	956	408	351	1.5	2.7	3.8	Aug.
Set.	182	1064	234	173	181	646	202	956	404	350	1.6	2.8	3.8	Sep.
Oct.	173	928	227	162	172	568	200	1036	401	338	1.4	2.6	3.7	Oct.
Nov.	182	823	246	164	182	530	209	1157	418	348	1.4	2.7	3.8	Nov.
Dic.	222	823	327	197	253	1111	261	3181	602	478	1.6	2.1	2.7	Dec.
2014	162													2014
Ene.	177	932	256	155	183	571	197	1236	425	347	1.6	2.8	3.8	Jan.
Feb.	183	971	258	159	189	610	196	1387	456	368	1.5	2.7	3.7	Feb.
Mar.	167	880	239	149	177	549	188	1200	408	341	1.6	2.7	3.6	Mar.
Abr.	154	788	225	138	162	455	178	1043	372	316	1.7	2.7	3.5	Apr.
May.	149	798	214	136	154	354	172	1040	365	304	1.6	2.6	3.4	May.
Jun.	145	763	209	122	144	370	160	954	343	282	1.7	2.6	3.4	Jun.
Jul.	147	651	212	124	146	425	163	921	336	282	1.7	2.5	3.3	Jul.
Ago.	157	761	221	130	154	477	169	1069	373	310	1.6	2.4	3.2	Aug.
Set.	150	719	216	126	152	427	168	1297	391	312	1.8	2.5	3.3	Sep.
Oct.	170	760	244	150	174	520	190	1604	443	348	1.5	2.3	3.0	Oct.
Nov.	165	674	252	151	173	549	192	1820	454	349	1.6	2.3	3.0	Nov.
Dic.	182	747	272	172	200	817	217	2465	516	402	1.6	2.2	2.8	Dec.
2015														2015
Ene.	202	732	300	186	231	943	242	3088	561	444	1.4	1.9	2.5	Jan.
Feb.	183	684	315	168	208	779	227	2776	539	426	1.5	2.0	2.6	Feb.
Mar.	184	593	339	156	222	801	234	2865	521	411	1.5	2.0	2.6	Mar.
Abr. 1-7	178	618	317	157	219	867	226	2810	508	402	1.3	1.9	2.5	Apr. 1-7
Nota: Var. %														Note: % chg.
Anual	15.6	-21.5	41.2	13.5	35.3	90.7	26.8	169.5	36.6	27.2	-22.7	-30.3	-28.6	Year-to-Year
Acumulada	-2.3	-17.3	16.7	-8.9	9.4	6.1	4.1	14.0	-1.6	-0.1	-20.0	-14.8	-11.4	Cumulative
Mensual	-3.6	4.2	-6.5	0.3	-1.4	8.3	-3.3	-1.9	-2.6	-2.3	-13.5	-7.8	-4.4	Monthly

1/ La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota Semanal N° 13 (10 de Abril de 2015). Corresponde a datos promedio del mes.

2/ Índice elaborado por el J.P. Morgan que refleja los retornos del portafolio de deuda según sea el caso, es decir, de cada país, de los países latinoamericanos y de los países emergentes en conjunto. Considera como deuda, eurobonos, bonos Brady y en menor medida deudas locales y préstamos. Estos indicadores son promedio para cada período y su disminución se asocia con una reducción del riesgo país percibido por los inversionistas. Se mide en puntos básicos y corresponde al diferencial de rendimientos con respecto al bono del Tesoro de EUA de similar duración de la deuda en cuestión.

3/ Cien puntos básicos equivalen a uno por ciento.

Fuente: Bloomberg y Reuters.

Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional.

Anexo 26. Obligaciones Financieras al 31 de Diciembre del 2015

NEW FASHION PERU SA
OBLIGACIONES FINANCIERAS
Al 31 de Diciembre del 2015
(Expresado en Nuevos Soles)

	Dólares	t.c.	2015 S/.		Tasa USD	Tasa Soles	Ponderado
PRESTAMO BANBIF ME		3.413	0	0%			
PRESTAMO SCOTIABANK ME	115,512	3.413	394,244	8%	12.00%	14.36%	1.17%
PRESTAMO CONTINENTAL M.E	267,119	3.413	911,676	19%	10.75%	14.34%	2.70%
PAGARES SCOTIABANK ME	696,014	3.413	2,375,497	49%	12.00%	14.36%	7.05%
PAGARE BCP DOLARES	186,395	3.413	636,168	13%	8.50%	14.32%	1.88%
INTERESES FINANCIEROS M.E	43,505	3.413	148,483	3%			0.00%
LEASING BCP	9,309	3.413	31,771	1%	10.80%	14.34%	0.09%
LEASING BBVA	86,572	3.413	295,472	6%	11.00%	14.35%	0.88%
COSTO DE FINANCIAMIENTO LEASING BCP	840	3.413	2,865	0%	10.80%	14.34%	0.01%
COSTO DE FINANCIAMIENTO LEASING BBVA	11,319	3.413	38,632	1%	11.00%	14.35%	0.11%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS			S/ . 4,834,808	100%			13.91%

$$\text{Tasa_DolarSol} = (1 + \text{Tasa_Dolar}) * (1 + \text{Deval_Sol}) - 1$$

Anexo 27. Tipo de Cambio

TIPO DE CAMBIO DE LAS PRINCIPALES MONEDAS (Datos promedio de período, S/. Por unidad monetaria) 1/ 2/
FOREIGN EXCHANGE RATES (Average of period, S/ per currency units) 1/ 2/

	Dólar Americano (Dollar) (US\$)	Euro (Euro) (E)	Yen Japonés (Yen) (¥)	Real Brasileño (Brazilian Real) (R)	Lira Esterlina (Pound) (£)	Peso Chileno (Chilean Peso) (\$)	Yuan Chino (Chinese Yuan) (元)	Dólar Colombiano (Colombian Dollar) (\$)	Peso Mexicano (Mexican Peso) (\$)	Franc Suizo (Swiss Franc) (S)	Dólar Canadiense (Canadian Dollar) (Can\$)	Canasta Básica (Basket) 3/	
2014	2.838	3.769	0.027	1.209	4.671	0.005	0.462	0.001	0.213	3.100	2.566	0.524	2014
Ene.	2.809	3.823	0.027	1.179	4.627	0.005	0.460	0.001	0.213	3.109	2.568	0.523	Jan.
Feb.	2.813	3.842	0.028	1.178	4.589	0.005	0.460	0.001	0.212	3.145	2.544	0.522	Feb.
Mar.	2.806	3.879	0.027	1.205	4.665	0.005	0.457	0.001	0.213	3.184	2.526	0.522	Mar.
Abr.	2.794	3.860	0.027	1.250	4.677	0.005	0.454	0.001	0.214	3.167	2.542	0.523	Apr.
May.	2.787	3.827	0.027	1.255	4.696	0.005	0.452	0.001	0.216	3.140	2.558	0.522	May.
Jun.	2.794	3.798	0.027	1.250	4.723	0.005	0.454	0.001	0.215	3.118	2.577	0.523	Jun.
Jul.	2.786	3.772	0.027	1.254	4.704	0.005	0.452	0.001	0.214	3.064	2.558	0.521	Jul.
Ago.	2.814	3.748	0.027	1.240	4.701	0.005	0.457	0.001	0.214	3.093	2.576	0.523	Aug.
Set.	2.864	3.695	0.027	1.231	4.667	0.005	0.466	0.001	0.216	3.058	2.601	0.526	Sep.
Oct.	2.906	3.683	0.027	1.186	4.669	0.005	0.473	0.001	0.216	3.049	2.592	0.529	Oct.
Nov.	2.925	3.648	0.025	1.149	4.680	0.005	0.476	0.001	0.215	3.032	2.583	0.527	Nov.
Dic.	2.962	3.652	0.025	1.125	4.652	0.005	0.484	0.001	0.204	3.037	2.569	0.527	Dec.
2015	3.184	3.532	0.026	0.969	4.866	0.005	0.511	0.001	0.201	3.309	2.490	0.542	2015
Ene.	3.006	3.493	0.025	1.141	4.585	0.005	0.491	0.001	0.204	3.193	2.475	0.531	Jan.
Feb.	3.079	3.494	0.026	1.098	4.718	0.005	0.502	0.001	0.206	3.287	2.462	0.539	Feb.
Mar.	3.092	3.351	0.026	0.985	4.630	0.005	0.503	0.001	0.203	3.154	2.450	0.531	Mar.
Abr.	3.120	3.363	0.026	1.025	4.662	0.005	0.509	0.001	0.205	3.243	2.530	0.540	Apr.
May.	3.150	3.513	0.026	1.029	4.875	0.005	0.515	0.001	0.206	3.387	2.587	0.548	May.
Jun.	3.161	3.545	0.026	1.016	4.916	0.005	0.517	0.001	0.204	3.391	2.557	0.547	Jun.
Jul.	3.181	3.498	0.026	0.987	4.949	0.005	0.520	0.001	0.199	3.334	2.469	0.544	Jul.
Ago.	3.238	3.607	0.026	0.922	5.053	0.005	0.514	0.001	0.195	3.345	2.463	0.542	Aug.
Set.	3.219	3.612	0.027	0.824	4.942	0.005	0.505	0.001	0.191	3.311	2.426	0.533	Sep.
Oct.	3.248	3.650	0.027	0.837	4.916	0.005	0.512	0.001	0.196	3.352	2.485	0.542	Oct.
Nov.	3.337	3.582	0.027	0.884	5.076	0.005	0.524	0.001	0.201	3.313	2.514	0.551	Nov.
Dic.	3.383	3.679	0.028	0.874	5.070	0.005	0.524	0.001	0.198	3.397	2.468	0.554	Dec.

Dic. 2014 | 2.962
 Dic. 2015 | 3.383 0.421 0.1422 Devaluación

Anexo 28. Tasa de Inflación 2016

<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx>

Resumen de tasas de inflación en 2016

<u>Tasa de inflación</u>	<u>país/región</u>	<u>tipo</u>	<u>inflación 2016 (anual)</u>
IPC Alemania	Alemania	ipc	1,682 %
IPC Austria	Austria	ipc	1,390 %
IPC Bélgica	Bélgica	ipc	2,030 %
IPC Brasil	Brasil	ipc	6,288 %
IPC Canadá	Canadá	ipc	1,502 %
IPC Chile	Chile	ipc	2,715 %
IPC China	China	ipc	1,988 %
IPC Corea del Sur	Corea del Sur	ipc	1,337 %
IPC Dinamarca	Dinamarca	ipc	0,501 %
IPC Eslovaquia	Eslovaquia	ipc	0,184 %
IPC Eslovenia	Eslovenia	ipc	0,511 %
IPC España	España	ipc	1,570 %
IPC Estados Unidos	Estados Unidos	ipc	2,075 %
IPC Estonia	Estonia	ipc	2,234 %
IPC Finlandia	Finlandia	ipc	1,030 %
IPC Francia	Francia	ipc	0,610 %
IPC Gran Bretaña	Gran Bretaña	ipc	1,595 %
IPC Grecia	Grecia	ipc	0,023 %
IPC Hungría	Hungría	ipc	1,708 %
IPC India	India	ipc	2,230 %
IPC Indonesia	Indonesia	ipc	3,025 %
IPC Irlanda	Irlanda	ipc	0,000 %
IPC Islandia	Islandia	ipc	1,893 %
IPC Israel	Israel	ipc	-0,202 %
IPC Italia	Italia	ipc	0,487 %
IPC Japón	Japón	ipc	0,301 %
IPC Luxemburgo	Luxemburgo	ipc	1,131 %
IPC México	México	ipc	3,360 %
IPC Noruega	Noruega	ipc	3,469 %
IPC Países Bajos	Países Bajos	ipc	1,000 %
IPC Polonia	Polonia	ipc	0,900 %
IPC Portugal	Portugal	ipc	0,878 %
IPC República Checa	República Checa	ipc	2,010 %
IPC Rusia	Rusia	ipc	5,375 %
IPC Sudáfrica	Sudáfrica	ipc	7,066 %
IPC Suecia	Suecia	ipc	1,741 %
IPC Suiza	Suiza	ipc	-0,007 %
IPC Turquía	Turquía	ipc	8,533 %
IPCA Alemania	Alemania	ipca	1,698 %
IPCA Austria	Austria	ipca	1,585 %
IPCA Bélgica	Bélgica	ipca	2,204 %
IPCA Dinamarca	Dinamarca	ipca	0,301 %
IPCA Eslovaquia	Eslovaquia	ipca	0,221 %
IPCA Eslovenia	Eslovenia	ipca	0,622 %
IPCA España	España	ipca	1,409 %
IPCA Estonia	Estonia	ipca	2,353 %
IPCA Eurozona	Europa	ipca	1,138 %
IPCA Finlandia	Finlandia	ipca	1,100 %
IPCA Francia	Francia	ipca	0,809 %
IPCA Gran Bretaña	Gran Bretaña	ipca	1,595 %
IPCA Grecia	Grecia	ipca	0,290 %
IPCA Hungría	Hungría	ipca	1,806 %
IPCA Irlanda	Irlanda	ipca	-0,201 %
IPCA Islandia	Islandia	ipca	-0,110 %
IPCA Italia	Italia	ipca	0,497 %
IPCA Luxemburgo	Luxemburgo	ipca	1,585 %
IPCA Países Bajos	Países Bajos	ipca	0,743 %
IPCA Polonia	Polonia	ipca	0,904 %
IPCA Portugal	Portugal	ipca	0,881 %
IPCA República Checa	República Checa	ipca	2,113 %
IPCA Suecia	Suecia	ipca	1,731 %
IPCA Turquía	Turquía	ipca	8,518 %

Anexo 29.Ingresos Reales New Fashion Peru S.A**NEW FASHION PERÚ S.A.**

Ingresos Reales en Nuevos Soles

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	2,893,294	3,323,185	2,744,024	4,466,756	7,895,553	11,211,381	14,195,287

14.86% -17.43% 62.78% 76.76% 42.00% 26.61% **34.26%**

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Con factura	2,893,294	3,323,185	2,744,024	4,466,756	7,895,553	11,211,381	14,195,287
Sin factura	6,751,019	7,754,098	8,232,072	8,295,404	5,263,702	2,802,845	143,387
Ventas	9,644,313	11,077,283	10,976,096	12,762,160	13,159,255	14,014,226	14,338,674

14.86% -0.91% 16.27% 3.11% 6.50% 2.32% **7.02%**
70.00% 70.00% 75.00% 65.00% 40.00% 20.00% 1.00%

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	9,644,313	11,077,283	10,976,096	12,762,160	13,159,255	14,014,226	14,338,674

Anexo 30. Exportaciones Peruanas 2015

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú

Producto: 711311 Artículos de joyería y sus partes, de plata, incl. revestida o chapada de metal precioso "plaqué" ...

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Unidad : miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016
Mundo	11425	11087	7302	5900	6176
Estados Unidos de América	8165	7567	5154	3374	3518
Chile	721	1282	1196	1502	1892
Reino Unido	454	530	253	214	149
Países Bajos	7	5	80	147	4
Ecuador	201	224	44	95	125
Canadá	105	90	84	95	46
España	514	417	92	80	254
Bolivia, Estado Plurinacional de	148	88	28	79	49
Rusia, Federación de	0	34	43	72	11
Austria	36	72	82	63	41
Colombia	497	221	113	54	0
Alemania	118	67	32	35	44
Francia	1	22	23	29	3
Honduras	13	15	17	14	7
Bélgica	7	22	15	11	17
México	77	17	14	10	0
Costa Rica	5	4	1	7	3
Arabia Saudita	0	0	0	7	0
Cuba	1	1	2	5	5
Australia	0	0	0	3	0
República Dominicana	2	0	0	2	0
El Salvador	19	7	8	1	0
Guatemala	2	1	2	1	0
Suiza	24	14	0	1	0
Hong Kong, China	4	0	0	0	8
Zona Nep	0	3	0	0	0
Brasil	0	139	0	0	0
Italia	203	95	15	0	0
Japón	1	0	0	0	0
Lituania	1	0	0	0	0
Panamá	17	118	0	0	0
Suecia	1	3	0	0	0
Uruguay	0	4	0	0	0
Venezuela, República Bolivariana de	79	24	4	0	0

Exportaciones Perú al Mundo

Unidad : miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportada en 2015 (miles Dólar Americano)
Estados Unidos de América	3,374
Chile	1,502
Reino Unido	214
Países Bajos	147
Ecuador	95
Canadá	95
España	80
Otros	394
Mundo	5,900

Anexo 31. Importaciones Mundiales 2015

Lista de los importadores para el producto seleccionado

Producto: 711311 Artículos de joyería y sus partes, de plata, incl. revestida o chapada de metal precioso "plaqué" ...

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja.

Unidad : Dólar Americano miles

Importadores	valor importada en 2015
Mundo	8109905
Estados Unidos de América	2189019
Hong Kong, China	1654987
Alemania	677377
Reino Unido	525989
Italia	295786
Otros	2766747

5343158

IMPORTADORES	IMPORTACIONES 2015
Estados Unidos de América	2189019
Hong Kong, China	1654987
Alemania	677377
Reino Unido	525989
Italia	295786
Otros	2766747

Anexo 32. Participación de NFP respecto a las exportaciones del Peru 2015

EXPORTACIONES NFP 2015

LISTAR DUAS	EXPORTADOR	MES	AGENTE	ADUANA	PAÍS	FOB \$
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	abr-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	76,247.77
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	ago-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	36,443.69
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	ago-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	UNITED STATES	7,846.46
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	dic-15	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	AEREA DEL CALLAO	SPAIN	1,165.06
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	dic-15	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	AEREA DEL CALLAO	UNITED STATES	5,598.25
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	dic-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	84,097.39
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	feb-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	34,803.31
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	jul-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	42,303.22
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	jun-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	145,079.73
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	mar-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	119,914.24
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	may-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	50,222.70
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	nov-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	219,151.78
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	oct-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	81,700.61
LISTAR	20259088055-NEW FASHION PERU S.A	sep-15	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	AEREA DEL CALLAO	CHILE	193,010.99
						1,097,585.20

CHILE	1,082,975.43	98.67%
UNITED STATES	13,444.71	1.22%
SPAIN	1,165.06	0.11%
	1,097,585.20	

Exportaciones NFP	1,097,585.20	0.18603139
Otros Exportadores	4,802,414.80	0.81396861
Exportaciones Peruanas	5,900,000.00

Anexo 33. Ventas New Fashion Peru S.A 2015**VENTAS NFP 2015**

AÑO	2015	GRAMOS	%
Ventas Lima	10,587,881	3,808,590	75%
Ventas Provincia	-		
Exportaciones	3,607,406	1,297,628	25%
Total	14,195,287	5,106,218	100%

Anexo 34. Entrevista Julio Perez Alvan**ENTREVISTA A EXPERTO EN JOYERÍA**

Entrevista:	Julio Pérez Alvan
Puesto:	Presidente del Comité de Joyería
Lugar:	Arin SA
Fecha:	10 de Octubre 2016

CUESTIONARIO

Enrique: **¿Cuál es su nombre?**

Julio: Julio Pérez Alvan

Enrique: **¿Usted Actualmente tiene un puesto en ADEX? ¿Qué puesto es?**

Julio: Presidente del Comité de Joyería, ADEX tiene diversos Comités uno de ellos es el Comité de Joyería

Enrique: **¿Dentro de este comité ven temas relacionados a qué tipo de joyas en que metales?**

Julio: Cualquier tipo de joyas, metal precioso oro plata, platino, o puede joyas de cobre y tenemos una empresa que es bisutería, Samac y orfebrería. Joyería es para consumo personal y bisutería es para adornos es la diferencia en crudo

Enrique: Las joyas es de uso y los orfebres la trabajan productos destinados a ser colocados en jarrones bandejas

¿Cómo se comportado el mercado de joyas de plata en el Perú?

Julio: ¿De qué año estamos hablando?

Enrique: **Digamos en 5 años hacia acá**

Julio: Ha sido bastante variable, no había una tendencias, quizás al inicio nos emocionamos porque había una tendencia para el crecimiento pero no se dio así, es una línea ondulante sube y baja no hay una tendencia de crecimiento que es lo que quisiéramos

Enrique: **No obstante digamos que el mercado ofrece oportunidades**

Julio: inmensas, nosotros siempre decimos somos el segundo o tercer productor de plata eso también se mueve una vez estuvimos primeros, terceros, China, México por ahí estamos. Si vemos que del total de la plata en el mundo digamos el 40% se destina a la joyería y orfebrería ahorita no recuerdo la cifra pero es una cifra inmensa el porcentaje que nosotros participamos de esa torta es ínfimo es menos del 0.5% es una barbaridad pero hacia abajo

Enrique: **¿No llegamos al 1% respecto de ese 40%?**

Julio: De ese 40% traducido en dinero 10 mil millones de eso no llegamos al 1%

Enrique: **De ese 40% era el 0.5 dentro de ese rango, es de ese 40% lo llevamos al 100% y de ese 100% es menos del 1%, no alcanzamos el 1%.**

Hay trabajo por hacer

Julio: Muchísimo, por eso no es cuestión de deprimirnos y decir que mal estamos, es como tú dices, cuanto falta por crecer y hay nichos por todos lados

Enrique: **¿Conoce si hay tasas de crecimiento de joyería dentro del Perú y tasas de crecimiento de joyería en el mundo?**

Julio: Pero en el Perú en joyería de joyas de oro y plata de exportación hemos venido creciendo a un ritmo en los últimos 3, 4 años 6 o 7% anual, pero más es por el oro, porque tu vendes un gramo de plata comparado con un gramo de oro el valor que se refleja en las estadísticas es 40 veces mas

Enrique: **¿Pero digamos que la plata está dentro de eso y porcentualmente podríamos decir que su crecimiento en volumen de dinero no será tan significativo como el oro pero en porcentaje de crecimiento podría ser similar?**

Julio: Como te dije antes la plata ha estado así pero el oro se ha visto una de tendencia de crecimiento en volumen de gramos como en dinero

Enrique: **¿Tendrá el dato de estimación del mercado de joyas dentro del Perú?**

Julio: Mercado Nacional

Enrique: **Nosotros encontramos una publicación en gestión decía que era aproximadamente 57 millones de dólares**

Julio: ¿Que incluía que, plata y oro?

Enrique: **Decía mercado de plata**

Julio: Puede ser por ahí, ustedes quieren solo de plata o todo

Enrique: **Como New Fashion está orientado más a la plata es un caso más particular**

Pao: **Porque nos estamos orientándonos a la plata**

Enrique: **¿En el mercado de Joyería de Plata usted tiene identificados los principales competidores además de Arin?**

Julio: Los principales competidores,

Enrique: **¿En el mercado interno?**

Julio: ¿Para el sector?

Enrique: **¿Si para el sector?**

Julio: Las importaciones de China hay bastantes e Italia también traen, lo que pasa es que aquí hay mucho contrabando entonces eso afecta bastante al sector, hay gente que trae mucho en las maletas bastante joyas y las vende luego se comercializa

Enrique: **¿Eso difícil también tener un dato de eso?**

Paola: **¿Empresas al interno del Perú, empresas que sean competidoras que compitan directamente en el mercado de Plata?**

Julio: Las grandes son de Oro, Arin, New Fashion no hay más y todas las otras son, por ejemplo tenemos a las empresas que trabajan con artesanos tipo Ilaria, son comercializadoras realmente pero ellas no tienen fabrica que produzca, compran a muchos artesanos, todos los talleres de la Av. Petit Thouars donde está el mercado Inca ahí hay parte que vende de orfebrería los jarrones y los caballos todo eso que venden, venden cadenas y

joyas de plata todo eso lo hacen artesanos de Huancayo Piura y en talleres chicos que hay por todo Lima, entonces ellos son los grandes acopiadores de ese mercadería

Enrique: **Hemos notado que incluso esos artesanos a veces compran cadenas ya hechas y las incorporan en su proceso para liberarse de ese trabajo que antes hacia**

Julio: Por ejemplo New Fashion hace cadenas a máquina entonces el artesano no puede competir con eso, más fácil le compro, quiero hacer un collar y le pongo tres o cuatro pendientes que si los he hecho a mano

Enrique: **En este mercado hay proveedores, ¿Cuáles son las empresas que proveen del Metal, en New Fashion es Sudamericana Traiding, hay otras?**

Julio: Si hay, pero en un país donde el 70% de las cosas son informales empezando por el empleo y todo es la misma película, si el empleo es 70% informal, las transacciones especialmente en este mercado son informales y la plata no deja de serlo como el oro, entonces empresas que se han posicionado como formales y serias como Sudamericana Trading y hay otras que si te consiguen grandes cantidades de plata pero el origen es informal dudoso, como obtengo los documentos, entonces plata hay muchísimo en el Perú la cosa es quien se atreve a formalizarse

Enrique: **Yo trabajo en temas contables y hago una línea y acá está la formalidad y acá está la informalidad, los que son formales no tienen problemas porque reciben ya un producto formal, los que son informales a pesar de todo tampoco tienen problemas, el que tiene problemas son los que tratan con los informales por un lado y los formales por el otro se rompe la cabeza se esfuerza, cumple un rol social a veces, pero quitemos a los informales y si una empresa decide ser informal compra a Sudamericana**

Julio: Hay otro gran proveedor que es Southern Perú, que yo le he comprado varias veces pero la diferencia con Procesadora es que tú vas a procesadora y dices quiero 20 kilos de plata ahorita el precio internacional esta tanto pun te lo venden y chau, con Southern tienes que hacer una reserva del mes anterior y la compra mínima son 100 kilos, entonces imagínate las pequeñas empresas no pueden comprar esto, hasta yo pensé en ayudar al sector y dije voy a comprar 300 kilos o 200 kilos voy acopiarlas y voy a vender a los pequeños que quieren comprar, pero se hizo era un trámite, tenía que poner una oficina administrativa y estar recibiendo gente todo el día.

Enrique: **Esto lo hacemos con ánimo de analizar cómo es la relación con los proveedores y es dura**

Julio: Aparte de Southern, Southern tiene un sistema de cálculo de precio que no es tan justo digamos, para ellos puede ser justo pero para el que compra no, porque no es simple como decir cuánto está el precio ahorita no, Southern es el precio del mes pasado estuvo tanto y ahora esta tanto hace un promedio y con ese promedio te separa el mes siguiente, no hay ahí una cosa

Paola: **¿Y paga un mes antes?**

Julio: Se paga al contado, el día que despachan

Paola: **¿Pero al precio del mes anterior?**

Julio: al precio tiene su fórmula un promedio

Enrique: **En ese sentido Sudamericana, uno que es el precio que puede escoger en Kitco, además el pedido no piden una cantidad, puede ser una cantidad menor, pero si las condiciones no cambian, págame primero y después te entrego**

Julio: Obviamente le agregan un porcentaje extra por los costos administrativos, eso se hace en cualquier parte del mundo, mucho criticamos acá que la plata debería ser menos del precio internacional, yo soy joyero a mí me gustaría que sea así más barato igual con el oro, pero igual con el oro y la plata uno va afuera y dice el oro cuanto esta 1300 dólares onza más 40 dólares la onza por costos administrativos igualito es con la plata

Enrique: **¿Pero las condiciones son iguales ósea yo te entrego y me pagas, no dan crédito?**

Julio: Depende, Procesadora Sudamericana a nosotros si nos da crédito, tenemos un crédito entre 50 y 100 mil dólares.

Enrique: **¿A cuántos días?**

Julio: A 30 días, mientras no nos pasemos de eso está bien, depende como en todos lados, ya te conocen eres buen pagador hay una relación de años, si puedes lograr crédito

Enrique: **Después Los otros proveedores que hemos detectado para el caso de NFP son las maquinas, supongo para ustedes, depende la empresa como está compuesta su matriz productiva, pero las maquinas encontramos que antes se traía casi exclusivamente de Italia y ahora está entrando maquinaria Hindú, pero y las condiciones para la compra de maquinaria, porque sigue siendo maquinaria un poco costosa un pequeño empresario no se puede costear, pero y las condiciones son normales hay acceso a crédito uno los compra al contado hay que esperar**

Julio: Como en toda industria, uno es sujeto a crédito si es formal, me estás hablando crédito directo con el fabricante

Enrique: **si**

Julio: No hay en ningún lado

Enrique: **¿Hay que ir al banco, el banco puede ayudar?**

Julio: Si nosotros somos súper conocidos de Perú, no somos grandes en el mundo somos chiquitos, pero nos conocen bastante por ejemplo en Italia que son los proveedores más grandes de años, nos dicen mándanos el 50% para comenzar a fabricar la máquina y una vez que termino me pagas el resto porque si no lo despacho, tengo que pagarle todo encima tengo pagarle adelantado 30 días antes, 45 días antes para que la empiecen hacer, de años

Paola: **¿Cuáles cree que son las principales barreras de entradas al negocio?**

Julio: Las principales barreras de entradas al negocio, es el crédito lo que estamos hablando, perdón acá me olvide decirles no sé si me preguntaste, hay accesorios que nosotros no hacemos los broches esas cositas, eso sí nos dan crédito, al menos a nosotros nos dan crédito

Enrique: **Es muy difícil hacerlos, porque los broches son bonitos**

Julio: Necesitas una maquinaria especializada, hay fabricas que solo se dedican a hacer broches no hacen nada más, bien especializadas

Paola: **¿Aquí en Perú no hay?**

Julio: No

Julio: Una vez dijimos pero si tenemos máquinas para cadenas máquinas para esto, máquinas para broches es otro mundo hemos ido a varias veces fabricas empresas donde que hacen solo broches es otro mundo es gigante hay que transportarse en carrito, son máquinas

súper especializadas te hacen miles y el precio es súper bueno, entonces para eso necesitas otra tipo infraestructura

Enrique: **Porque NFP también trae broches, de lo que hemos investigado Ilaria por ejemplo también no tiene los broches**

Julio: Pero puedes hacer broches artesanales, pero te sale carísimo

Julio: Me hablabas de barreras de entrada acceso crédito, la educación, el conocimiento, los proveedores de maquinarias de lo que estamos hablando de donde saco las maquinas, de donde hago como voy a competir con el mundo, está bien el mercado artesanal es bueno es un nicho que va seguir , pero necesito reconvertirme ser más productivo más eficiente, yo puedo hacer bonitas cosas basadas en la cultura inca para sacar a relucir la parte cultural del Perú pero vendo mil piezas como hago a ese costo y al tiempo, necesito maquinarias, no tengo acceso eso porque no me dan crédito porque no me dan crédito

Paola: **¿Cuando habla de conocimiento? ¿A cuál se refiere?**

Julio: Conocimiento técnico de cómo hacer las joyas y como hacer una joya con un buen acabado porque eso nos falta muchísimo, para llegar a esos acabados que nosotros hemos llegado, nosotros hemos invertido mucho en tecnología, hemos traído conocimiento para volcarlo en la cabeza de la gente yo no he querido que el conocimiento llegue a mi cabeza y después yo repetir, yo prefiero que el personal que trabaja directo en ese proceso reciba de fuente directa el conocimiento o los hemos mandado a ferias, los hemos mandado a las empresas afuera para que se capaciten o hemos traído técnicos para que ellos reciban la capacitación directa

Paola: **En el caso de las barreras de salida, ¿Cuáles cree que son las principales que ha visto en el mercado?**

Enrique: **Son los riesgos del negocio, yo soy nuevo monto un negocio no me funciona y me quedo con maquinas**

Julio: Claro, como salgo de esto

Paola: **Si**

Julio: Saben que, como hablo con los bancos, esto es tan especializado esto que no puedes usar la maquinaria para otra cosa, bien difícil, tu entras a este negocio es para seguir en este negocio, yo tengo un almacén lleno, que es la mitad de esta fábrica allá de maquinarias, tengo un montón de maquinaria que compre de algunas fábricas compre las fábricas y agarre lo mejor que tenia que no tenía yo y lo otro era duplicado y lo tengo ahí no lo puedo vender no puedo salir de eso, es súper especializado

Enrique: **A pesar que son máquinas que sirven y funcionan, darían un producto de calidad**

Julio: Ahora me dieron una idea estamos organizando el cuarto congreso internacional de joyería queremos hacerlo en provincia para descentralizarlo, los Cites si pueden ser, pero cuanto Cites hay en el Perú de joyería Catacaos, Arequipa, Cajamarca, tres o cuatro, cuánto van a poder absolver de la maquinaria que yo tengo y otras empresas que quieran vender quizás no hay

Enrique: **Pero es una buena idea**

Julio: Claro si, hemos estado conversado sobre eso y obviamente les quiero dar lo mejor, por otro lado quiero salir del negocio a quien le vendo mi maquinaria a los joyeros informales, pero si quiero salir de mi negocio tengo que vender la maquina formalmente, pero ellos no te van a pagar, entonces hay que venderlo por lo bajo, como salimos

Paola: **En la parte de productos sustitos de joyas de plata ¿Cuáles considera que puedan ser?**

Julio: bisutería y acero, el acero de china es una barbaridad ha ingresado al mercado increíble es una competencia pero fuerte

Paola: **¿Más que la bisutería el acero usted cree?**

Julio: Por ahí van las dos, pero el acero lo estoy mencionando con más fuerza porque ha venido con una ola un tsunami y ha invadido todo, la otra vez vi acero bañado en oro siempre vendían el acero con color acero pero ahora lo bañan en oro

Enrique: **Abaratan el costo y ya pueden competir**

Julio: Esos son productos sustitutos que los ves directos pero ahora en las joyerías, como comentaba vamos a tocar el tema de EEUU que ahí están nuestros principales clientes, antes la enamorada, el enamorado le regalaba al enamorado una joya ahora que le regala un artefactos tecnológicos es un sustito indirecto eso también ha afectado al sector aunque no lo crean

Paola: **En el caso de la concentración de competidores**

Julio: Hablando del Perú

Enrique: Se usa mucho últimamente en el Perú que hay una concentración de medios a veces se usa ese término pero en el mercado de joyería de plata se puede decir que hay una concentración de competidores o más bien cada uno está en su lado

Julio: Afuera si podemos decir que cada uno está en su nicho pero acá hay una concentración, es una competencia terrible, más terrible es si uno compite con los informales, es súper complicado

Paola: En el caso que usted nos comentaba hace un momento que le preguntábamos de las empresas competidoras en el mercado nos decía que empresas así como ustedes NFP y Arin en este caso la concentración estaría del lado de ustedes, porque ustedes tienen la maquinaria grande

Julio: Claro por el lado formal, por el lado informal están todas las demás

Enrique: ¿Considera que los competidores son homogéneos o más bien hay diversos?

Julio: Hay diversos, hay de todo cadenas, hacen casting y otro hace con piedras es diverso yo no hago todo

Paola: De los productos diferenciados ¿Que tanto influye en la competitividad?

Enrique: Un producto diferenciado

Julio: Muchísimo, eso hay que buscar todo el mundo quiere diferente dame algo diferente por ejemplo nosotros nos hemos metido en varios aspectos de innovación por ejemplo con INNOVATE PERU eso es un buen punto para que las empresas tomen ese tipo

de proyectos y puedan generar productos innovadores por ejemplo acá sacamos un producto con un broche ajustable que se regula no necesitas abrir y cerrar se regula y eso es un bum, se regula se jala, no abre como el broche tradicional y los mismos procesos

Enrique: **Digamos el proceso desde que yo compro el metal hasta que yo tengo la joya**

Julio: esos procesos

Enrique: **El proceso también de diseño, el productivo**

Julio: Como los procesos de diseño han cambiado tanto antes el diseñador dibujaba y de ahí el joyero mediante ese dibujo agarraba el producto en metal y lo tallaba, ahora que tenemos programas donde yo diseño con todas las medidas se va imprimir a la impresora 3d, se imprime se va al casting y se saca la pieza

Enrique: **Es más fácil hacer un molde de casting, es más sencillo sin embargo el acceso es para todos, digamos que el primero que lo hizo tuvo una ventaja por un tiempo hay que buscar otras**

Julio: Claro siempre estamos en el siguiente nivel, pero si no tienes eso estas atrasado años

Enrique: **Hemos detectado unas tendencias quisiéramos una ponderación entonces usted va a calificar del 1 al 10 que tan importante es esa tendencia para el mercado**

Matriz EFE

1.- La economía peruana crecerá en torno al 5% entre el 2016 y el 2017, ¿Cuál sería entre 0 a 10 su grado de importancia?

Respuesta: 9

2.- El índice demográfico es positivo en el Perú, en los últimos años ha mostrado una tendencia decreciente, pero sigue siendo positivo, ¿Cuánto esto podría afectar a la empresa, siendo el crecimiento demográfico de la población es positivo?

Respuesta: 9

3.- El BCRP mantiene un pronóstico de inflación del 2.7% anual para el 2016 y 2017, ¿Qué tan importante es este aspecto para la empresa?

Respuesta: 8

4.- Los incentivos y los programas del gobierno que promueven las exportaciones, ¿Que tan importantes son para la empresa?

Respuesta: 5, está haciendo un gran esfuerzo pero podría ser mas

5.- El tipo de cambio se espera que este alrededor de 3.5, es decir que si bien es cierto va a ver una variación, no va a ser una variación tan fuerte como ha sido en los últimos años, que tanto esto afecta a la empresa. Pero que tanto esto cree sea algo que a la empresa la beneficie y que sea bueno para la empresa, ¿Este indicador que tan importante es?, en general. ¿Que esté controlado, cuál es su calificación?

Respuesta: 8

6.- ¿El uso de tecnología para la diversificación en el mercado, ese elemento que tan importante es?

Respuesta: 9

7.- La baja al impuesto a la Renta eso es algo que el gobierno planea reducir, para que llegue, actualmente es 28% va a llegar a 26%, ¿Que tan importante es para la empresa?

Respuesta: 6

8.- El hecho que haya una demanda estacionaria y que permita la planificación de las actividades de la empresa, de las operaciones, ¿Qué tan beneficioso es para la empresa?, ¿Que tan importante es?

Respuesta: 8

9.- Comenzamos con las amenazas, la primera es relacionada a la cotización de la onza de plata, que se espera que para el 2016 y 2017 hayan subidas en lo que es la onza de plata, ¿Esto qué tan importante es?, ¿Que tanto podría afectar a la empresa?, ¿Cuál es el grado de importancia? Tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.

Respuesta: 10

10.- En los tratados del libre comercio, tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México, que eventualmente podrían permitir

la entrada de nuevos competidores tanto el mercado local como internacional, más enfocada al mercado local que tanto podría afectar ¿Cree usted que afecte?

Respuesta: 9

11.- La baja del Drawback, la tendencia es a que el drawback desaparezca, ¿Que tanto podría afectar a la empresa?

Respuesta: 7, Es importante para el sector

Matriz MPC

1.- ¿A continuación se le muestra un cuadro en el que se aprecian los factores críticos de éxito dentro de la industria de fabricación de joyas, podría por favor darle una calificación a cada uno de ellos de 0 a 10 donde 0 es nada importante y 10 es muy importante?

1.1 ¿Diseño?

RESPUESTA: 10

1.2 ¿La calidad del producto?

RESPUESTA: 10

1.3 ¿El tiempo de entrega?

RESPUESTA: 10, no entienden el horario peruano, envíos aéreos, se tienen que entregar a la fecha, si es orden trabajan en partes hasta 3 semanas

1.4 ¿La competitividad del precio?

RESPUESTA: 9

1.5 ¿La lealtad del cliente?

RESPUESTA: 9

1.6 ¿Participación de la empresa?

RESPUESTA: 5, no te garantiza nada

1.7 ¿La capacidad de producción?

RESPUESTA: 8

1.8 ¿La experiencia gerencial no solo del gerente si no de los directivos?

RESPUESTA: 9

1.9 ¿El reconocimiento de la marca que tan importante es?

RESPUESTA: 9

1.10 ¿El uso del comercio electrónico?

RESPUESTA: 9

1.11 ¿El servicio al cliente?

RESPUESTA: 10

1.12 ¿El personal calificado?

RESPUESTA: 10, enfoque al inicio los fundadores hacen todo, ahora el enfoque es formar líderes y ellos que sean capaces de manejar la empresa,

1.13 ¿El uso de tecnología de punta?

RESPUESTA: 9

2. A continuación se muestran los factores críticos relacionados con los principales competidores, por favor nos gustaría saber su opinión en relación a si los referidos factores constituyen una fortaleza o una debilidad para cada una de las empresas y si los mismos son principales o secundarios.

2.1 ¿Usted considera que el diseño de Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.1.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.2 ¿La calidad del producto en Arin, usted cree que es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.2.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.3 ¿El tiempo de entrega en el caso de Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad, 5% de no entrega

2.3.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Menor

2.4 ¿La competitividad del precio del producto es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza, mercado de Turquía

2.4.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Principal

2.5 ¿La lealtad del cliente es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.5.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.6 ¿La participación en el mercado para Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad, necesitamos crecer en otra parte del mundo necesitamos crecer en Asia, Tailandia e Indonesia han crecido rápido les pagan pasaje a los clientes los invitan a la fabrica

2.6.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Principal

2.7 ¿La capacidad de producción en el caso de Arin es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.7.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

2.8 ¿La experiencia gerencial de toda la plana gerencial o plana directiva es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.8.1 ¿Eso es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.9 ¿El reconocimiento de la marca en el caso de Arin es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.9.1 ¿Eso es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

2.10 ¿El uso del comercio electrónico para Arin es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

2.10.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.11 ¿El servicio al cliente para Arin es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

2.11.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.12 ¿Personal calificado en el caso de Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

2.12.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.13 ¿El uso de tecnología de punta para Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.13.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

Anexo 35. Entrevista Clemente Guevara

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CLEMENTE GUEVARA SALVATIERRA

Entrevista:	Clemente Guevara
Puesto:	Gerente General
Lugar:	New Fashion Peru SAC
Fecha:	2 de Octubre 2016

PREGUNTAS FILTRO

Nombre: Clemente Guevara Salvatierra

Ocupación, cargo actual: Gerente General New Fashion Peru S.A.

CUESTIONARIO

1. ¿A qué se dedica la empresa?

Respuesta: La empresa se dedica a la fabricación de joyas de plata y de oro y a la comercialización tanto mercado nacional como en el extranjero.

2. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

Respuesta: La empresa se fundó en 1997 y desde entonces viene operando hasta el día de hoy.

3. ¿Cuántos locales posee la empresa?

Respuesta: La empresa posee un solo local que es en donde está la fábrica y la parte administrativa.

4. ¿Con cuántos trabajadores cuenta?

Respuesta: Actualmente contamos con cerca de 80 personas.

5. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?

Respuesta: Como producto principal tenemos las cadenas maquinadas a partir de allí tenemos el área de martillado e también el área de casting y lo último que hemos implementado es el área de fabricación de joyas con láser.

6. ¿Dónde es que se fabrican los productos?

Respuesta: Los productos son elaborados en la misma fábrica, la cual se encuentra ubicada en Av. Pr. Mariscal Domingo Nieto N 260 Urb. Los Sauces Ate – Lima.

7. ¿Cuáles son sus principales clientes y que características tienen?

Respuesta: En la parte nacional, lima es el centro, allí está la mayor parte de la fabricación de joyas y todo se comercializa en el centro de lima sobre todo en calle Huallaga allí esta todos los mayoristas la gente que tiene su boutique van a comprar allí, entonces ellos prácticamente distribuyen tanto a nivel de lima como las joyerías de provincias compran en dicha zona, nosotros tenemos allí la mayor parte de nuestros clientes en Huallaga, también en el mercado local tenemos cliente de provincia que hacen pedidos por whatsapp preparamos los pedidos y los mandamos por una agencia de transporte.

En cuanto a sus características; Hay distribuidoras en lima de todo tamaño desde los grandes mayoristas que compra y vende una gama grande de joyas como también pequeños mayoristas que compran nuestros productos y los venden, la mayor parte de estos distribuidores que están en lima ellos se abastecen con los artesanos que fabrican en sus casas y hacen joyas para ser vendidos en el centro de lima, nosotros como somos una de las pocas empresas que fabrica cadenas entonces tenemos que la mayor parte de estos los distribuidores necesitan cadenas para sus dijes ya que las cadenas son una pieza muy importante en la joyería ya que allí se puede poner los dijes casi la mayor de estos distribuidores nos compran nosotros.

8. ¿Hay estacionalidad en las ventas?

Respuesta: Los picos en las ventas es en el día de la madre en mayo, las cuales comienza en abril que comienza a subir el volumen de ventas lo otro es para navidad que comienza en setiembre, octubre y noviembre esas son las dos fechas grandes que tenemos en el año que suben un 30% de nuestras ventas.

9. ¿De la revisión de sus EE.FF. hemos visto que en los últimos años ha habido un significativo incremento de sus ventas a qué considera que debió ese aumento?

Respuesta: Nuestra empresa ha venido creciendo una tasa de 30% año tras año por una cosa bien sencilla nosotros innovamos productos cada año tenemos productos nuevos tenemos nuevos diseños y también tenemos un plan de inversión de 200 mil dólares por año para poder comprar maquinaria o tecnología que haga que tengamos mayor diversidad de productos entonces cada año New Fashion Perú tiene una nueva gama de productos que ofrecer a los clientes y las ventas también incrementa porque digamos tenemos stock la gente puede llegar a la fábrica hacer sus pedido y llevárselo inmediatamente entonces cuidamos mucho, producto Nuevos y stock para una venta rápida.

10. ¿Cuáles considera que han sido los factores determinantes en este incremento en las ventas?

Respuesta: En general vende el público general está buscando producto que este a la moda, productos diferentes novedades digamos, nosotros estamos en un rubro que es moda, la moda es cambiante si nosotros produjéramos solamente productos clásicos yo creo que no nos iría tan bien el éxito de New Fashion Perú es que continuamente estamos innovando y damos mucho apoyo a nuestros compradores o nuestros distribuidores que le podemos llamar le estamos financiando su stock vendemos a 30 días en otros casos a 60 días de tal manera que nuestros clientes tengan mercadería en sus vitrinas puedan vender, eso ha hecho también que se muestre nuestros productos y la gente nos compre

11. ¿En general como se ha comportado el mercado de joyas en el Perú?

Respuesta: Yo creo que cualquier negocio no solamente la joyería el hecho de que el país crezca eso quiere decir que el consumo también crece a ese ritmo, el público en general está comprando más joyas por supuesto que están comprando más joyas pero quienes son los que incrementa sus ventas son las personas que tiene diversos modelos son los que atraen al público, resumiendo la mayor parte de joyerías fabricantes de joyas deberían estar incrementando sus ventas también no al ritmo tan grande que lo está haciendo New Fashion Perú pero creo que deben estar ellos también incrementando sus ventas siempre y cuando manejen bien su negocio en la parte de innovación sacando joyas nuevas.

12. ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?

Respuesta: En el Perú hay tres o cuatro joyerías grandes que fabrican joyas en lo último en tecnología pero están más dedicados a la exportación se les hace muy difícil el

mercado interno han intentado en varias oportunidades de ingresar al mercado pero es bien complejo, no han podido las empresas de ellas son: Arin, De oro, ellos no atienden mercado local exportan a Estados Unidos, Europa, Asia.

13. ¿Cuáles son sus proyecciones para el futuro?

Respuesta: Tenemos que mejorar nuestros costos de hacer cadenas, tenemos que retomar nuestros clientes de Chile que antes nos compraban y ahora compran a Italia, tenemos que tener productos al mismo precio que actualmente no lo tenemos, estamos trabajando para reducir costos e incrementar volúmenes porque tampoco quiero bajar mi precio.

14. ¿Cuáles considera que deben ser los objetivos estratégicos de la empresa?

Respuesta: Nosotros estamos muy expectantes de asistir a ferias, ver que es lo que la joyería en el mundo está ofreciendo en cada viaje que realizamos siempre tenemos que mejorar la sección de casting, casting es el 80% de la joyería en el mundo, las cadenas es un 10%, el grueso es joyas hechos por el sistema de casting allí nosotros vamos a trabajar fuerte para tener en un futuro joyas hechos con de casting actualmente solo estamos usando como accesorio de las cadenas pero es un rubro que estamos trabajando para mejorar hacer joyas que puedan competir con el mercado de China Tailandia que producen estos tipos de joyas.

Entrevista de Profundidad al Gerente General Clemente Guevara Salvatierra–

EFE

A: Entrevistador

B: Gerente General de New Fashion Perú

En esta entrevista veremos que dentro de un cuadro indicadores que hemos obtenido respecto del análisis externo de la empresa, vamos a ponderar cuanto de importancia afecta a la empresa, su grado de importancia y esto lo vamos a medir de 0 a 10, y usted nos va a decir cuando usted cree que es su grado de importancia en la empresa. Son oportunidades y amenazas, primero comenzaremos con las oportunidades de 0 a 10.

1.- La economía peruana crecerá en torno al 5% entre el 2016 y el 2017, ¿Cuál sería entre 0 a 10 su grado de importancia?

Respuesta: 10

2.- El índice demográfico es positivo en el Perú, en los últimos años ha mostrado una tendencia decreciente, pero sigue siendo positivo, ¿Cuánto esto podría afectar a la empresa, siendo el crecimiento demográfico de la población es positivo?

Respuesta: 5

3.- El BCRP mantiene un pronóstico de inflación del 2.7% anual para el 2016 y 2017, ¿Qué tan importante es este aspecto para la empresa?

Respuesta: ¿Se refiere a inflación baja no? 8

4.- Los incentivos y los programas del gobierno que promueven las exportaciones, ¿Que tan importantes son para la empresa?

Respuesta: Se refiere al FEDEX ¿no?, en general todo 8

5.- El tipo de cambio se espera que este alrededor de 3.5, es decir que si bien es cierto va a ver una variación, no va a ser una variación tan fuerte como ha sido en los últimos años, que tanto esto afecta a la empresa. Pero que tanto esto cree sea algo que a la empresa la beneficie y que sea bueno para la empresa, ¿Este indicador que tan importante es?, en general. ¿Que esté controlado, cuál es su calificación?

Respuesta: Si el tipo de cambio afectara bastante, ¿pero ahí no está afectando mucho no?, el hecho que este bajo, Si es beneficio, es 8

6.- ¿El uso de tecnología para la diversificación en el mercado, ese elemento que tan importante es?

Respuesta: Ese es 10

7.- La baja al impuesto a la Renta eso es algo que el gobierno planea reducir, para que llegue, actualmente es 28% va a llegar a 26%, ¿Que tan importante es para la empresa?

Respuesta: 6

8.- El hecho que haya una demanda estacionaria y que permita la planificación de las actividades de la empresa, de las operaciones, ¿Qué tan beneficioso es para la empresa?, ¿Que tan importante es?

Respuesta: 8

9.- Comenzamos con las amenazas, la primera es relacionada a la cotización de la onza de plata, que se espera que para el 2016 y 2017 hayan subidas en lo que es la onza de plata, ¿Esto qué tan importante es?, ¿Que tanto podría afectar a la empresa?, ¿Cuál es el grado de importancia? Tiene una tendencia al alza, la cotización en el 2015 estuvo algo por encima de USD 15.00, pero para los años 2016 y 2017 se proyectan USD 16.85 y USD 18.24 respectivamente.

Respuesta: Si sube la plata es 3, Actualmente está 19 dólares.

10.- En los tratados del libre comercio, tratados que permiten realizar libre comercio con otros países por ejemplo con México, que eventualmente podrían permitir la entrada de nuevos competidores tanto el mercado local como internacional, más enfocada al mercado local que tanto podría afectar ¿Cree usted que afecte?

Respuesta: 5

11.- La baja del Drawback, la tendencia es a que el drawback desaparezca, ¿Que tanto podría afectar a la empresa?

Respuesta: 6

Respecto de los mismos indicadores que es lo que la empresa, si ha hecho algo respecto a eso, la respuesta que ha tenido la empresa para cada uno de estos indicadores, hasta la fecha que ha hecho para ya sea capitalizarlos en el caso de oportunidades o controlarlos o minimizarlos en el caso de las amenazas. Va a decir si la respuesta ha sido, superior, buena, neutra o deficiente

12.- ¿Respecto del crecimiento de la economía peruana, la respuesta que tiene la empresa para capitalizar eso es, superior, buena, neutra o deficiente?

Respuesta: Superior

13.- Respecto del índice demográfico, la respuesta que ha tenido New Fashion ¿Respecto a ese indicador es, superior, buena, neutra o deficiente?

Respuesta: No hemos visto casi el índice demográfico, pero estamos preparados para esto es Bueno

14.- Respecto de la inflación proyectada por el BCR de 2.7, ¿Cuál es la respuesta que considera la empresa?

Respuesta: ¿Como nosotros nos hemos preparado con la inflación?, es buena

15.- Respecto los incentivos para la exportación del gobierno, ¿Que tanto está haciendo para capitalizar estos incentivos, los programas en general ya sea de PROMPEX?

Respuesta: Nosotros estamos participando de los incentivos del gobierno es buena

16.- En relación al tipo de cambio, considerando que las perspectivas que el tipo de cambio se mantenga a 3.5 para el 2016 al incluso para algunos meses del 2017 es, ¿Cuál es la respuesta que está teniendo la empresa respecto a eso?

Respuesta: Bueno

17.- Respecto al uso de tecnología para diversificar el mercado, La respuesta respecto a este indicador

Respuesta: Superior

18.- Respecto la baja del impuesto a la renta, el impuesto a la renta va a ir disminuyendo, en teoría debería significar que la empresa va a tener algo más de dinero en las cuentas, porque va a pagar menos impuesto, ¿Qué respuesta que va a tener la empresa para capitalizar esto, siendo una oportunidad de tener mayores recursos?

Respuesta: Buena

19.- La demanda estacionaria en el sentido de conocer la demanda estacionaria permitiría planificar las compras y la producción, ¿Cuál es la respuesta a la empresa?

Respuesta: Superior

20.- Respecto a La cotización de la onza de plata, respuesta no tanto la cotización es decir las subidas y bajadas que tiene la onza de plata siempre sube y baja, ¿Cuál es la respuesta de la empresa respecto a eso?

Respuesta: Si nos afecta, Si nosotros hemos tomado medidas para a eso, si es buena

21.- Respecto de los tratados que permiten a competidores entrar al mercado, ¿Tiene algún plan o respuesta respecto a eso?

Respuesta: Si es Buena

22.- En relación a la baja del drawback, ¿Cuál cree que es la respuesta de la empresa respecto a esta amenaza?

Respuesta: A mí no me conviene que Bajé es buena

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CLEMENTE GUEVARA
SALVATIERRA**

LUGAR: Avenida Mariscal Domingo Nieto Nro. 260 Urbanización Los Sauces
Lima - Lima - Ate

FECHA: 21 de marzo del 2016

PREGUNTAS FILTRO

Nombre: **Clemente Guevara Salvatierra**

Ocupación, cargo actual: **Gerente General New Fashion Peru S.A.**

CUESTIONARIO

15. ¿A continuación se le muestra un cuadro en el que se aprecian fortalezas y debilidades obtenidas del análisis externo realizado a la empresa, podría por favor darle una calificación a cada uno de ellos de 0 a 10 donde 0 es nada importante y 10 es muy importante?

RESPUESTA: OK

- a. ¿La oportuna atención de las solicitudes de despacho que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 10

- b. ¿La rápida respuesta a la atención de reclamos que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 10

- c. ¿el incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 5

- d. ¿La buena relación con los clientes que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 8

- e. ¿Los volúmenes de producción que se incrementan en un promedio de 15% al año que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 10

- f. ¿La insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 5

- g. ¿El excesivo tiempo en la recepción de pedidos y la verificación de stock que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 5

- h. ¿El mínimo uso de medios de comunicación para la publicidad y escasa participación en ferias que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 5

- i. ¿La no realización de eventos de lanzamiento de nuevos productos o nuevos catálogos que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 5

- j. ¿El bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 10

- k. ¿La excesiva cantidad de granos reprocesados en el proceso productivo que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 8

- l. ¿El análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente que tan importante es del 0 al 10?

RESPUESTA: 10

16. De las fortalezas y debilidades detalladas, necesitamos que nos señale cuales a su criterio son importantes y cuales son menores, empecemos.

RESPUESTA: DE ACUERDO

- a. ¿La oportuna atención de las solicitudes de despacho es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- b. ¿La rápida respuesta a la atención de reclamos es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- c. ¿El incremento en la utilización de tecnología láser en la producción total es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- d. ¿La buena relación con los clientes es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- e. ¿Los volúmenes de producción que se incrementan en un promedio de 15% al año es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- f. ¿La insuficiente cantidad de diseños propuesto para renovación de catálogos es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- g. ¿El excesivo tiempo en la recepción de pedidos y la verificación de stock es importante o menor?

RESPUESTA: MENOR

- h. El mínimo uso de medios de comunicación para la publicidad y escasa participación en ferias, ¿es importante o menor?

RESPUESTA: MENOR

- i. ¿La no realización de eventos de lanzamiento de nuevos productos o nuevos catálogos es importante o menor?

RESPUESTA: MENOR

- j. ¿El bajo grado de innovación y calidad en la elaboración de catálogos es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- k. ¿La excesiva cantidad de granos reprocesados en el proceso productivo es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

- l. ¿El análisis de tendencia de moda y diagnóstico de mercado insuficiente es importante o menor?

RESPUESTA: IMPORTANTE

Lima 18 de Marzo del 2016

Entrevista de profundidad al Gerente General Clemente Guevara Salvatierra –

Matriz de perfil competitivo MPC

1. ¿A continuación se le muestra un cuadro en el que se aprecian los factores críticos de éxito dentro de la industria de fabricación de joyas, podría por favor darle una calificación a cada uno de ellos de 0 a 10 donde 0 es nada importante y 10 es muy importante?

1.1 ¿Diseño?

RESPUESTA: 10

1.2 ¿La calidad del producto?

RESPUESTA: 8

1.3 ¿El tiempo de entrega?

RESPUESTA: 8

1.4 ¿La competitividad del precio?

RESPUESTA: 5

1.5 ¿La lealtad del cliente?

RESPUESTA: 5

1.6 ¿Participación de la empresa?

RESPUESTA: 8

1.7 ¿La capacidad de producción?

RESPUESTA: 10

1.8 ¿La experiencia gerencial no solo del gerente si no de los directivos?

RESPUESTA: 8

1.9 ¿El reconocimiento de la marca que tan importante es?

RESPUESTA: 8

1.10 ¿El uso del comercio electrónico?

RESPUESTA: 5

1.11 ¿El servicio al cliente?

RESPUESTA: 8

1.12 ¿El personal calificado?

RESPUESTA: 8

1.13 ¿El uso de tecnología de punta?

RESPUESTA: 10

2. A continuación se muestran los factores críticos relacionados con los principales competidores, por favor nos gustaría saber su opinión en relación a si los referidos factores constituyen una fortaleza o una debilidad para cada una de las empresas y si los mismos son principales o secundarios.

2.1 ¿Usted considera que el diseño de New Fashion es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.1.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.2 ¿La calidad del producto en New Fashion, usted cree que es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.2.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.3 ¿El tiempo de entrega en el caso de New Fashion Perú es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.3.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Principal

2.4 ¿La competitividad del precio del producto es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.4.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Secundario

2.5 ¿La lealtad del cliente es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.5.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundario

2.6 ¿La participación en el mercado para New Fashion Perú es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.6.1 ¿Es principal o secundario?

RESPUESTA: Principal

2.7 ¿La capacidad de producción en el caso de New Fashion es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

2.7.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.8 ¿La experiencia gerencial de toda la plana gerencial o plana directiva es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.8.1 ¿Eso es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.9 ¿El reconocimiento de la marca en el caso de New Fashion Perú es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.9.1 ¿Eso es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.10 ¿El uso del comercio electrónico para New Fashion Perú es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

2.10.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

2.11 ¿El servicio al cliente para New Fashion Perú es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.11.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

2.12 ¿Personal calificado en el caso de New Fashion Perú es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.12.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

2.13 ¿El uso de tecnología de punta para New Fashion Perú es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

2.13.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3. ¿En relación de estos mismos factores vamos a nombrar 3 competidores que hemos determinado, uno es Arin, Rider Joyas y el otro es Línea Nuova, esos 3 desde su perspectiva digamos desde los conocimientos del mercado nos va a decir cuál es fortaleza y debilidad y después nos va a decir si es principal o es secundaria?

3.1 ¿El diseño en Arin es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.1.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.2 ¿La calidad del producto para Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.2.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.3 ¿El tiempo de entrega en Arin es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.3.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.4 ¿La competitividad en precio es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.4.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.5 ¿La lealtad de los clientes es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.5.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

3.6 ¿La participación en el mercado de Arin nacional e internacional es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

3.6.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

3.6.2 ¿Para el mercado internacional?

RESPUESTA: Fortaleza

3.7 ¿La capacidad de producción de ellos es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.7.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.8 ¿La experiencia Gerencial de ellos la que usted conoce es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.8.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.9 ¿El reconocimiento de la marca es una fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

3.9.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

3.10 ¿El uso del comercio electrónico es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Debilidad

3.10.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Secundaria

3.11 ¿El servicio al cliente que ellos brindan es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.11.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.12 ¿El personal de ellos es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.12.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

3.13 ¿El uso de tecnología de punta es fortaleza o debilidad?

RESPUESTA: Fortaleza

3.13.1 ¿Es principal o secundaria?

RESPUESTA: Principal

Anexo 36. Entrevista Carlos Rubio**CUESTIONARIO CARLOS RUBIO**

Entrevista:	Carlos Rubio
Puesto:	Jefe de Producción
Lugar:	Arin SAC
Fecha:	12 de Octubre 2016

1. # De estudios de tendencia de moda realizados al año

Realmente no realizamos estudios de tendencias exclusivamente para nosotros. Lo que hacemos es tomar información de primera mano de nuestros clientes (de sus diseñadores) en el extranjero y ellos son los que nos transmiten las tendencias de primera fuente. Otra manera que utilizamos es recabar las tendencias de las diversas ferias internacionales donde participamos.

2. # De nuevos diseños preliminares realizados del año

Aproximadamente 3,800

3. # De nuevos diseños aprobados al año

Aprobados para ser exportados 3,400. Entre 20 % y 25% de estos nuevos modelos se trasforman en pedidos concretos donde la muestra pasa a ser parte del surtido permanente de productos de la empresa.

4. Aplicación de tendencias de moda en aprobaciones de diseño (si o no)

Si

5. Horas dejadas de trabajar por falta de materia prima en el año (también podría ser un porcentaje)

1%

5. Cantidad de gramos de plata perdida en el año y en el año anterior.

Sin respuesta

6. % de merma en gramos de plata al año

3%

7. % de Ventas desatendidas por falta de productos terminados

Nosotros manejamos un mínimo stock para productos muy específicos. El 99% de nuestros pedidos son órdenes de compra en firme. El tiempo de entrega fluctúa entre 3 a 6 semanas.

8. % de gramos transformados en el año respecto del año anterior

¿Entiendo que se refieren al crecimiento de un año a otro? Si es así 20% más.

9. % Gramos reprocesados en el año

4.50%

10. Total de catálogos impresos al año

1

11. % Gasto invertido en la publicidad en el año respecto a las ventas

0.05%

12. % de nuevos clientes captados por año respecto del año anterior

3%

13. # De participaciones en ferias al año

2 veces al año. Aparte de eso se hacen viajes de visita a los principales clientes entre 2 y 3 veces al año para mostrar las nuevas colecciones (USA).

14. # De eventos de lanzamiento de productos en el año

0

15. Tiempo en recepción del pedido y verificación de stock

4 horas

16. Tiempo en la atención de las solicitudes de despacho

El 99% de nuestros pedidos son órdenes de compra en firme. El tiempo de entrega fluctúa entre 3 a 6 semanas

17. Tiempo de respuesta a la atención de un reclamo

1 hora promedio

18. % de productos devueltos por fallas respecto de las ventas

0.05%

19. Total de clientes satisfechos/ Total de encuestados (si hay encuestas de satisfacción)

98 %. Estas encuestas son muy esporádicas o simplemente en las visitas que se hacen a los clientes se preguntan qué tan satisfechos están en cuanto a la calidad, tiempo de entrega y atención general.

20. Grado de calidad del catálogo (de haber encuestas de satisfacción)

No hay evaluación externa.

21. Utilización de técnicas para optimización de inventarios (por ejemplo Baumol)

Lo que tenemos es un Comité Logístico que revisa periódicamente el comportamiento de inventarios de insumos utilizando técnicas simples de inventarios mínimos. Por otro lado, el área de PCP controla diariamente los inventarios de productos en proceso y productos terminados.

22. % clientes desatendidos por falta de stock respecto de las ventas

Como mencionamos las órdenes de compra son a pedido y con tiempos de entrega conocidos por los clientes.

23. Gramos fabricados utilizando tecnología láser en el año respecto del año anterior
(también podría ser un porcentaje de las ventas)

5%

24. % productos nuevos incluidos en el catálogo respecto del año anterior

Entre 20% y 25%

25. Utilización de nuevos canales de publicidad (responder si o no)

No

26. % Reclamo por fallas de productos terminados en año respecto de las ventas

de reclamos / # de órdenes despachadas = 0.85% (menor a 1%)

27. Promedio de años de Relación con los clientes (nro. promedio de años de relación con clientes)

12 años

28. % de satisfacción del cliente en despacho y entrega respecto al pedido (si es que hay encuesta)

No hay encuesta

29. % reclamos respecto a las ventas

Si esta pregunta se refiere a todo el proceso de atención a los clientes que incluiría desde la recepción de la orden hasta que se reciba en el destino final el % estimado es menor al 1%.

30. % de clientes que son atendidos respecto de clientes que solicitan soporte (referido a soporte post-venta)

0.30% (99.70% son atendidos)

Anexo 37. Entrevista Ruben Falla

VISITA A NEW FASION PERU SAC

Entrevista:	Rubén Falla
Puesto:	Jefe de Producción
Lugar:	New Fashion Peru SAC
Fecha:	8 de Octubre 2016

La empresa fue creciendo de menos a más, por eso no cuenta con un flujo ordenados dentro del local.

Como nace un pedido:

El pedido entra por el área de ventas, se comunica con el área de producción por un sistema los pedidos, a su vez especifica su nivel de prioridad, con eso producción calcula la materia prima para poder cubrir el pedido.

Todos los lunes tenemos una reunión a primera hora con el are de ventas y producción para ver que pedidos deben de salir como prioridad. Usan correo y mensajeros para comunicar los cambios de prioridad o algún otro tipo de cambio.

Área de fundición: Es el área de inicio con 4 horas de producción pueden hacer 50 a 60 kilos de material, el encargado de fundición luego hace otras labores para completar su

jornada. Acá la materia prima viene 99.99 % pura, viene en granalla, se funde con una aleación para dejar la plata en 930, siempre la plata debe de ser 925, pero nosotros trabajamos con 930 por que puede bajar un poquito y para que el cliente no reclame le damos un poquito arriba 930.

¿La empresa cuenta con algún tipo de medición de la calidad?

Si, se hace una muestra aleatoria por lotes, con una pipeta se jala el material y se envía al laboratorio, es un laboratorio externo, y la respuesta lo entregan al día siguiente.

Área de laminado: Acá la plata sale como rollo, puede salir en hilo o lamina, de acuerdo al pedido ellos sacan el grosor y la medida, pasa por un proceso térmico llamado atmosfera controlada que permite que el oxígeno no ingrese sino se pone negro el material. Luego pasa al proceso de troquelado.

¿Las maquinas se pueden regular para hacer varios tipos de cadena?

Si

¿Cuántos tipos de modelos hace la empresa?

Todos los que están en el mercado sino lo tenemos lo creamos.

¿Todos los técnicos son de SENATI?

Si

¿Las máquinas de donde son?

Son italianas

¿Cuántas maquinas tienen aproximadamente?

Contamos con 80 máquinas y todas están operativas.

¿Si se malogra una de ellas como hacen?

Nos comunicamos con la empresa que nos vendió la maquina y por vía sky nos ayudan.

¿Cuánta producción láser tienen con relación a la producción tradicional?

Solo un 10%, las nuevas máquinas laser, botan las piezas soldadas.

¿Cómo lo miden?

Por metro o por pulgadas, pero la facturación es por gramos.

Proceso de lavado: Proceso de engrasado, pasan por horno

Proceso de soldado: acá se pasa las piezas de las maquinas tradicionales.

Cundo la cadena esta soldada se deben de lavarla con un champú especial, luego pasa por una secadora centrifuga

¿A quiénes comprar la materia prima?

A procesadora sudamericana

Proceso de corte, entra el rollo y cae con el tamaño de acuerdo del pedido.

Proceso de terminado: Acá es donde sale el producto final de acuerdo al pedido del cliente, tipo de placa, broche, etc. acá se la da la forma de acuerdo del catalogo

Luego pasa al proceso de baño, luego pasa en el proceso de control del área,

¿Cómo llevan el control de que cada área para que llega la misma cantidad de producto? Es por medio de guía electrónica hace la recepción y envió a la siguiente área.

¿Un pedido de cuantos días se atiende en el área de producción?

En una semana.

¿Quién trasporta las joyas de un área a otra área?

Cada responsable del área.

¿Tienen mermas?

No mucho, pero en el caso que tengamos mermas lo reprocesamos.

Proceso de diamantado: Esto es lo hace que brille la cadena.

¿Siempre tienen la materia prima para atender los pedidos?

Si, la política de empresa es siempre tener más material de lo que se puede consumir, la capacidad de planta por semana es de 120 kilos por ahora pero siempre compran 150 kilos.

¿Cuáles son los turnos de horario de trabajo?

Es de lunes a viernes de 8 am a 1 pm, 2 pm a 7:30pm, los sábados hasta la 1 pm, de acuerdo a la demanda se trabajan horas extras.

Anexo 38. Entrevista Keith Alvarado

CUESTIONARIO KEITH ALVARADO

Entrevista:	Keith Alvarado Cabellos
Puesto:	Jefa de Contabilidad
Lugar:	New Fashion Peru SAC
Fecha:	03 de Octubre 2016

1. # De estudios de tendencia de moda realizados al año

Si bien hacemos seguimiento a la tendencia de moda, no contamos con estudios realizados específicamente para nosotros.

2. # De nuevos diseños preliminares realizados del año

Es alrededor del 1,500

3. # De nuevos diseños aprobados al año

Al año se aprueban más o menos 1,000 diseños, que incluyen todos los productos que comercializamos desde cadenas hasta sortijas, pasando incluso por los dijes, pero solo una parte de estos son los que finalmente se incluyen en nuestro catálogo permanente...

4. Aplicación de tendencias de moda en aprobaciones de diseño (si o no)

Si

5. Horas dejadas de trabajar por falta de materia prima en el año (también podría ser un porcentaje)

0%, siempre se cuenta con material, compramos un poco más material del que las máquinas pueden procesar.

5. Cantidad de gramos de plata perdida en el año y en el año anterior.

No tenemos cifra exacta, pero es mínima.

6. % de merma en gramos de plata al año

1%

7. % de Ventas desatendidas por falta de productos terminados

0%, siempre contamos con stock, pero en caso de haber un pedido de algún producto que no tenemos, entonces se hace la orden de producción para poder atender el pedido.

8. % de gramos transformados en el año respecto del año anterior

Es aproximadamente de 10%, en algunos productos podría llegar al 20%.

9. % Gramos reprocesados en el año

3%

10. Total de catálogos impresos al año

1

11. % Gasto invertido en la publicidad en el año respecto a las ventas

0% No realizamos gastos de publicidad, es decir, no realizamos pagos por publicidad en medios masivos.

12. % de nuevos clientes captados por año respecto del año anterior

3%

13. # De participaciones en ferias al año

A la fecha no hemos realizado participaciones en ferias como proveedores, si hemos asistido a algunas para observar cómo marcha la industria y las tendencias.

14. # De eventos de lanzamiento de productos en el año

0

15. Tiempo en recepción del pedido y verificación de stock

8 horas

16. Tiempo en la atención de las solicitudes de despacho

El tiempo de entrega de pedidos es entre 2 a 4 semanas, pero este es el caso de pedidos específicos y de gran volumen, porque cuando son pedidos pequeños, la mayoría de las veces se atienden en 2 o 3 días.

17. Tiempo de respuesta a la atención de un reclamo

De inmediato.

18. % de productos devueltos por fallas respecto de las ventas

1%

19. Total de clientes satisfechos/ Total de encuestados (si hay encuestas de satisfacción)

No se han realizado encuestas.

20. Grado de calidad del catálogo (de haber encuestas de satisfacción)

No se han realizado encuestas.

21. Utilización de técnicas para optimización de inventarios (por ejemplo Baumol)

No se han aplicado.

- 22. % clientes desatendidos por falta de stock respecto de las ventas**
0%
- 23. Gramos fabricados utilizando tecnología láser en el año respecto del año anterior**
(también podría ser un porcentaje de las ventas)
10%
- 24. % productos nuevos incluidos en el catálogo respecto del año anterior**
Aproximadamente 10%
- 25. Utilización de nuevos canales de publicidad (responder si o no)**
No
- 26. % Reclamo por fallas de productos terminados en año respecto de las ventas**
De reclamos / # de órdenes despachadas = 1%
- 27. Promedio de años de Relación con los clientes (nro. promedio de años de relación con clientes)**
En promedio 15 años, en algunos casos más de 20 años.
- 28. % de satisfacción del cliente en despacho y entrega respecto al pedido (si es que hay encuesta)**
No hay encuesta
- 29. % reclamos respecto a las ventas**
1%.
- 30. % de clientes que son atendidos respecto de clientes que solicitan soporte (referido a soporte post-venta)**
Se atiende y se le resuelve el problema al 100%

Anexo 39. Entrevistas Amanda Saba**VISITA A NEW FASION PERU SAC**

Entrevista:	Amanda Saba
Puesto:	Jefe de Administración
Lugar:	New Fashion Peru SAC
Fecha:	8 de Octubre 2016

¿Qué es lo que sale más?

Son cadenas de diferentes tipos y broches

¿Tiene pedidos desatendidos?

No, siempre se atienden todos los pedidos.

Pero en noviembre y diciembre tenemos más pedidos y se retrasa un poco, en otras fechas es al momento, pero si el pedido es 70 kilos, pero si son cadenas es una semana.

Las ventas de las vendedoras son inmediatas el despacho con relación a cadenas, pero los que son set una semana.

¿Cómo va el pedido al exterior?

Se ponen en una caja de madera de 30 x 40.

¿Cuánto se demora el despacho a exterior?

En exportación es mínimo 15 días hasta un mes.

¿Cómo se contactan con los clientes en el exterior?

Por ferias y pagina web

¿En qué ferias han participado?

Feria Perú moda y Hong Kong, va el señor clemente con su hija 4 veces al año, también van a las ferias de Italia para comprar maquinas

¿Cuántos vendedores tienen?

Contamos con 3 vendedoras que distribuyen a todo el centro de lima, Surco y Jesús María.

Alguno que son sus proveedores fuertes compra alrededor de 50 kilos señora meche.

Los compradores fuertes hacen los pedidos por correo y las vendedoras lo llevan.

Como la Joyería meche, vende norte sur centro, ella compra de 20 a 30 kilos a la semana y mientras que es iliria compra las cadenas, el 90% de las ventas son cadenas

¿Cuentan con vendedoras en provincia?

En provincia no tenemos vendedoras.

¿Cómo transportan los pedidos las vendedoras?

Hay una movilidad especial que trasportan la mercadería (taxi)

Anexo 40. Entrevista Jonathan Joel Pino (Joyería Meche)

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PEQUEÑO MAYORISTA DEL CENTRO DE LIMA

PREGUNTAS FILTROS

Tienda :	Joyería Meche
Entrevista :	Jonathan Joel Pino
Puesto :	Vendedor
Lugar :	Centro de Lima
Fecha :	11 de Octubre 2016

CUESTIONARIO

4. ¿A qué se dedica la empresa?

La empresa se dedica a la compra y venta de joyas, cadenas pulseras, aretes en general, todo lo que es plata y oro.

5. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

A la fecha tenemos 30 años en el mercado en el mismo rubro.

6. ¿Cuántos locales posee la empresa?

A la fecha solo un local de venta.

7. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?

Los principales productos que comercializo son las cadenas, dijes, aretes, tanto de oro como de plata, un 65% de oro y 35% de plata.

8. ¿Cuáles son sus principales proveedores de joyas de plata?

Mis principales proveedores SON: New Fashion Perú S.A. en lo que respecta cadenas y aretes y los artesanos.

9. ¿Cuáles son sus principales proveedores de cadenas plata?

Mi principal proveedor de cadenas de plata es New Fashion Perú S.A.

10. ¿Respecto de sus compras de joyas de plata, que porcentaje representan las compras a New Fashion Perú?

En un 80% representan las compras a New Fashion Perú S.A.

11. ¿Qué factores hacen que ustedes prefieran los productos de New Fashion Perú?

Los factores que hacen que prefiera los productos de New Fashion Perú S.A. son: Calidad, acabado y precio.

12. ¿Qué aspectos podría mejorar New Fashion Perú para incrementar su presencia en el mercado?

El aspecto de mejora seria el tiempo de entrega de los pedidos.

13. ¿Cuáles son sus principales clientes y que características tienen?

Tenemos clientes del interior del país, lima mismo y el extranjero, sus principales clientes son intermediarios en un 80% los cuales buscan calidad y precio.

14. ¿Cuáles considera que han sido los factores determinantes en este incremento en las ventas?

Los factores determinantes son: El factor de rentabilidad, factor pierde dado que las joyas que tienes como inventario no se llega a perder lo invertido puesto que lo vendes como material mismo.

15. ¿En general como se ha comportado el mercado de joyas en el Perú?

Años atrás las ventas de joyas era mucho más elevado a comparación a estos últimos años y esos factores son las variación del tipo de cambio.

16. ¿Cuáles son sus proyecciones para el futuro?

Como este mercado es muy variable se puede tener años bajos como altos ahora está elevándose la venta de joyas.

Anexo 41. Entrevista Wendy Carrillo (Ilaria)**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD****PREGUNTAS FILTRO**

Entrevista:	Wendy Carrillo
Puesto:	Asistente de Logística
Lugar:	Ilaria
Fecha:	27 de Enero 2017

Cuestionario**1. ¿A qué se dedica la empresa?**

R: La empresa Ilaria se dedica a Vender joyería.

2. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

R: Ilaria está desde 1994 en el Mercado.

3. ¿Cuántos locales tiene la empresa?

R: la empresa tiene más de 20 locales aproximadamente.

4. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?

R: los principales productos son joyería de plata.

5. ¿Cuáles son sus principales proveedores de joyas y plata?

R: La plata siempre viene de Souldthern, nosotros trabajamos con varios proveedores que nos proveen el producto terminado como las cadenas, seguros, piedras, etc. uno de ellos es New Fashion que nos provee de las cadenas y seguros de plata.

6. ¿Cuáles son los principales proveedores de cadenas de plata?

R: solo New Fashion nos provee de cadenas de plata y seguros.

7. ¿Respecto de sus compras de joyas de plata, que porcentaje representan las compras a New Fashion Perú?

R: Para Ilaria es un porcentaje representativo de las compras que tenemos con New Fashion.

8. ¿Qué factores hacen que ustedes prefieran los productos de New Fashion Perú?

R: Su calidad en el acabado del producto y su rapidez de entrega.

9. ¿Qué aspecto podría mejorar New Fashion Perú para incrementar su presencia en el Mercado

R: No sé si sería para mejorar su presencia en el mercado, pero para nosotros nos gustaría que tengan más variedad en los seguros y en las cadenas de plata.

10. ¿Cuáles son los principales clientes y que características tienen?

R: No tenemos un cliente específico vendemos productos para hombres y mujeres, nuestros clientes nos buscan por los acabados finos y ese brillo tan bonito en las joyas. Podríamos decir que en su mayoría son mujeres mayores de 40 que buscan joyas llamativas.

11. ¿Cuáles considera que han sido los factores determinantes en este incremento en las ventas?

R: La calidad en los productos, con la ayuda de New Fashion hemos reducido costos ya que es más costoso una cadena hecha a mano.

12. ¿En general como se ha comportado el mercado de joyas en el Perú?

R: Ha bajado un poco, los factores podrían ser factor político, los sueldos de las personas no han subido y ahorita comprar una joya es costoso para algunas personas.

13. ¿Cuáles son las Proyecciones para el Futuro?

R: Seguir siendo reconocidos en el mercado, pero no tenemos una meta fija.

Anexo 42. Entrevista Jean Piero Scotto (Vasco SAC)**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA EMPRESA VASCO SAC.**

Entrevista:	Jean Piero Scotto
Puesto:	Gerente General VASCO SAC
Lugar:	Medio telefónico
Fecha:	17 de Octubre 2016

CUESTIONARIO**17. ¿A qué se dedica la empresa?**

Al diseño, confección y producción de joyas en metales preciosos.

18. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

En el mercado la empresa VASCO como nombre es del año 1953, es decir 64 años pero los socios empezaron desde el 1947.

19. ¿Cuántos locales posee la empresa?

Se tiene locales dentro de empresas es decir vitrinas de venta al público tenemos una en el aeropuerto DUTTY FREE, 6 en Cuzco y 2 en Juliaca no los manejo directamente pero si están con mi nombre y en un stand, acuérdense que son productores.

20. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?

Fabrica joyería de diseño precolombino y joyería de diseño moderno en plata y plata con baño de oro.

21. ¿Cuáles son sus principales proveedores de joyas de plata?

Sudamericana Trading y como accesorios New Fashion Peru.

22. ¿Cuáles son sus principales proveedores de cadenas plata?

New Fashion Perú.

23. ¿Respecto de sus compras de joyas de plata, que porcentaje representan las compras a New Fashion Perú?

Es un 15 a 20 % del total de ventas

24. ¿Qué factores hacen que ustedes prefieran los productos de New Fashion Perú?

Calidad y precio, la amistad que se tiene con el dueño.

25. ¿Qué aspectos podría mejorar New Fashion Perú para incrementar su presencia en el mercado?

Que sigan en la misma línea de cadenas de plata, porque compramos el complemento de una cadena.

26. ¿Cuáles son sus principales clientes y que características tienen?

Los principales clientes son los dedicados al turismo receptivo

27. ¿Cuáles considera que han sido los factores determinantes en este incremento en las ventas?

El diseño de la empresa es muy importante para el incremento de sus ventas

28. ¿En general como se ha comportado el mercado de joyas en el Perú?

Como se dedica más hacia el turismo receptivo siempre con altibajos
Mercado nacional se dedica más a clientes que quieren una joya única.

Uno de los factores que se dedica al turismo receptivo es porque el Perú es un destino caro entonces la clase que viene de clase media no tiene mucho para gastar mucho.

29. ¿Cuáles son sus proyecciones para el futuro?

Consolidar un poco más el mercado nacional que lo ha dejado abandonado, al no tener tienda necesita tener una estrategia distinta como productor, antes como tenía tienda pero ahora ya no la tienda era el vehículo para vender al consumidor final.

Los clientes son las personas del extranjero que vienen y compran.

Anexo 43. Entrevista a Experto en Joyería Clemente Guevara**ENTREVISTA A EXPERTO EN JOYERÍA**

Entrevista:	Clemente Guevara Salvatierra
Puesto:	Gerente General New Fashion Peru S.A.
Lugar:	New Fashion Peru S.A.
Motivo:	Revisión de Criterios
Fecha:	12 de Octubre 2016

PREGUNTAS FILTRO

Nombre: Clemente Guevara Salvatierra

Ocupación, cargo actual: Gerente General New Fashion Peru S.A., empresario de la industria joyera por más de 20 años.

CUESTIONARIO**Entrevistador:**

Señor Clemente, como parte de la elaboración del plan estratégico de la empresa, se hace necesario la selección de la estrategia, dicha selección se debe realizar sobre la base de ciertos criterios y evaluando el grado de satisfacción de los mismos en relación a las estrategias que se someterán a evaluación.

Para tal fin le detallamos los criterios que a juicio del equipo han sido seleccionados para tal fin:

- Tiempo de implementación
- Costo de implementación
- Facilidad de implantación
- Satisfacción prevista del cliente
- Disponibilidad de recursos financieros
- Riesgo
- Participación del mercado

Hacemos de su conocimiento los mismos a fin que usted pueda incluir alguno más o de ser el caso desechar algunos que a su consideración no sean adecuados.

Entrevistado:

Muchas gracias por esto, me he tomado el tiempo de evaluar y considero que los factores antes mencionados son adecuados para la realización del trabajo que me explican.

Entrevistador:

Por favor si en algún momento más adelante quisiera hacer una sugerencia o modificar este listado se pone en contacto con nosotros.

Entrevistado:

No se preocupe, voy a seguir evaluando si tengo alguna noticia se lo haré saber.

Anexo 44. Mercado peruano de joyería

GESTIÓN

Mercado peruano de joyería 'mueve' unos US\$ 57 millones al año

La empresa Omi Argent, que comercializa joyería de plata, abrió su primera tienda en el Perú, con una inversión de US\$ 260,000.

Perú produce en joyas solamente el 0.5% de la producción nacional de plata.

REDACCIÓN GESTIÓN / 08.12.2015 - 11:44 AM

Perú es el país con las reservas de plata más grandes del mundo y su [mercado local de joyería](#) 'mueve' unos US\$ 57 millones al año, mientras que el mercado internacional genera unos US\$ 8,800 millones anuales.

De acuerdo con el Informe de Seguimiento de Mercado Joyero, realizado por la empresa de **Omi Argent**, el perfil de la consumidora peruana de joyas es una mujer independiente y emprendedora del NSE B/C, entre los 21 y 60 años.

El informe también señala que los peruanos se alejan cada vez más de la bisutería, dado que una vez que el producto pierde el atractivo, la inversión se pierde.

"El consumidor es cada vez más consciente que las [joyas de plata](#) mantienen su valor. Por ejemplo, en los últimos diez años, la plata ha subido más del 160%", añade.

La compañía de **joyería de plata** abrió su primera tienda en el mercado peruano, con una inversión de US\$ 260,000.

Omi Argent anunció que, en el 2016, abrirá cuatro tiendas en diversas partes del país. La empresa abastece a Canadá, Estados Unidos, Francia y España, con una producción de 50,000 piezas anuales de alta calidad.

Anexo 45. El 70% de las piezas de joyería en Perú son hechas a mano

El 70% de las piezas de joyería en Perú son hechas a mano

13:15. Lima, jun. 29.

El 70 por ciento de las piezas de joyería que se elaboran en el mercado local son artesanales, es decir, hechas a mano, por orfebres y artesanos que producen joyas tanto de oro como de plata, entre otras variedades, informó hoy la Casa Banchemer.

"El sector no está necesariamente volcado a la parte industrial; somos más bien una industria muy artesanal", afirmó el gerente general de la empresa, Héctor Banchemer Herrera.

Señaló que pese a que esta industria tiene ciertos límites, ya que no existen escuelas artesanales, son muchas las piezas que se producen y se demandan a nivel local y de manera exitosa en todo el país.

Reconoció que también existen productos que se demandan pero que no se pueden producir a nivel local, y que son piezas que por su elaboración particular o por poseer características a fines no pueden producirse acá, por lo cual deben ser importadas de otros mercados.

Por otro lado, Banchemer proyectó que en el segundo semestre del 2014, las ventas de joyas en

el mercado peruano crecerán un 15 por ciento más en comparación al 2013.

"Estamos esperanzados en que habrá una recuperación y sea un mejor año que el año anterior, y creo que en este último semestre habrá un repunte importante en el país en lo que se refiere al mercado de joyería", declaró a la Agencia Andina.

Remarcó que en los últimos meses no solo ha crecido el poder adquisitivo de la población, sino también la predisposición al gasto por piezas de joyería.

"Esto se incrementó gracias a los créditos de consumo, compras inteligentes, en fin; una serie de condiciones y herramientas que se crearon en los últimos años y que permite al consumidor generar esta expresión o identidad de consumo", explicó.

Banchero indicó que si bien son los sectores socioeconómicos A y B son los que más demandan joyas, en la actualidad el sector C busca mayormente la marca dentro de la oferta de joyería.

"A veces, representa un sector que no está muy informado de las características de las joyas y por eso, se escuda o respalda en las marcas, en función a ellas, y creo que de alguna manera significa el inicio de una compra", expresó.

Sostuvo que el consumidor es cada vez más exigente y los estándares de calidad son cada vez más altos, por las mismas tecnologías, las mismas competencias y la información que pueda obtener el consumidor.

"Hoy por hoy el Internet está prácticamente al alcance de todos y uno tiene la capacidad de poder informarse y saber lo que está comprando antes de adquirir una joya; entonces todo esto hace que el consumidor de hoy sea mucho más exigente que el de hace 20 o 30 años", agregó.

(FIN) AAC/LVT

Publicado: 29/6/2014

Anexo 46. Menos del 1% e producción de oro y plata va a joyería en el Perú

(<http://www.connuestroperu.com/>)

Menos del 1% de la producción de oro y plata va a joyería en el Perú (<http://www.connuestroperu.com/economia/44075-menos-del-1-de-la-produccion-de-oro-y-plata-va-a-joyeria-en-el-peru>)

□ Economía (<http://www.connuestroperu.com/economia>) □ 24 Octubre 2014

□ ▼ (<http://www.connuestroperu.com/economia/44075-menos-del-1-de-la-produccion-de-oro-y-plata-va-a-joyeria-en-el-peru#>)

Me gusta 1 Compartir 1 Tweet

Tweet
(<http://twitter.com/share>)

(<http://www.connuestroperu.com/economia/44075-menos-del-1-de-la-produccion-de-oro-y-plata-va-a-joyeria-en-el-peru#>)

Compartir

1 (<http://www.connuestroperu.com/economia/44075-menos-del-1-de-la-produccion-de-oro-y-plata-va-a-joyeria-en-el-peru#>)

El presidente del Comité de Joyería de la Asociación de Exportadores (ADEX), Julio Pérez Alban resaltó que la joyería y orfebrería calzan perfectamente con el concepto de inclusión social que el gobierno impulsa, por lo que llama la atención que del total de oro y plata que se produce en el país, menos del 1% se deriva a la fabricación de productos de su sector.

Durante la ceremonia de inauguración del II Congreso Internacional de Joyería y Orfebrería, organizado por la ADEX, Mincetur y Promperú, con el apoyo del Senati y que fuera inaugurado por la Directora Nacional de Artesanía del Mincetur, Madeleine Burns, Pérez Albán estimó que esa actividad genera alrededor de 25,000 puestos de trabajo directos e indirectos a nivel nacional.

Son 3,000 talleres artesanales de joyería inscritos en el Registro Nacional de Artesanos del Mincetur a los que se suman las empresas manufactureras, grandes y medianas, mencionó ante el vicepresidente de la ADEX, Carlos Lozada y un auditorio de cientos de artesanos.

"El gobierno habla de inclusión social. Si queremos hablar de inclusión, el sector joyero y orfebre calza perfectamente en ese concepto. Miles de personas transforman los minerales en joyas y objetos. Qué mayor inclusión social si adicionalmente es una actividad descentralizada. El gobierno debe tener esta calidad muy presente", mencionó.

Pérez indicó que las estadísticas dicen que el Perú es el quinto productor mundial de oro y el tercero de plata, lo cual, dijo, debe llenarnos de orgullo, pero lo que no se refiere es que de ese total, menos de 1% se deriva a la fabricación de joyería y orfebrería.

"De las 151 toneladas de oro que producidos, y que fueron valorizados en US\$ 7,800 millones, solo fue transformado en joyería menos de 1% y de las 3,600 toneladas de plata, equivalentes a US\$ 2,100 millones también se destinó menos del 1% a la joyería y orfebrería", puntualizó.

Y que ironía, continuó, la platería ha sido declarada por el gobierno como "producto bandera", pero ese 1% debe impulsarnos a retomar este asunto con fuerza y nos debe llevar a una profunda reflexión, más aún si es que se tiene en cuenta que la demanda mundial de oro para la joyería es del 52% del total producido. En el caso de la plata, del total producido en el mundo, el 20% va para la joyería.

Añadió que es importante señalar que aunque resulte paradójico, el aumento del precio de los minerales benefició a la minería, pero no a la joyería pues sus precios se tuvieron que incrementar ante los mayores precios de la materia prima. "Se generó mayor demanda de otros productos en detrimento de la joyería de oro y plata", precisó.

El representante de la ADEX destacó el trabajo conjunto entre el sector público y los instó a seguir adelante a fin de crear conciencia y elevar la competitividad del sector, exponiendo dónde está en estos momentos y las posibilidades a futuro.

"El primero congreso de joyería fue en el 2009 y la pregunta que cae de madura es por qué nos demoramos cinco años en realizarlo nuevamente. Por qué nos cuesta a los peruanos seguir con algo bueno y positivo, realmente no tengo la respuesta. Lo que se debemos hacer ahora es comprometernos, que este sea el punto de inflexión y encaminarnos hacia grandes logros", dijo.

Pérez también pidió asumir un rol más protagónico a los joyeros, que permita sentar las bases para un real cambio en el sector, tanto a nivel de diseño, uso de tecnología, calidad, normas técnicas, certificación, marketing y estrategias de comercialización.

"Todo esto unido por objetivos y metas claras reglamentadas por leyes y procedimiento simples, ayudará al desarrollo del sector. Solo unidos, dejando de lado los paradigmas y limitaciones mentales que nos atan a la situación actual, saldremos adelante teniendo en cuenta los valores de la gente y los recursos de nuestro país", concluyó.

Certificación

Madeleine Burns, Directora Nacional de Artesanía del Mincetur, refirió que el ministerio está trabajando con 200 talleres a nivel nacional, para darles certificación técnica y certificación de gestión, asimismo, el próximo año empezarán con la certificación de competencias para poner en valor la profesión del joyero.

"Esperamos llegar a 500 artesanos y hasta el 2016 a 3,000 talleres, para ello necesitamos, obviamente, el compromiso de los artesanos. Las regiones beneficiarias serán Lima, Cusco, Ayacucho, Arequipa, Piura y Junín", finalizó.

Comentarios (1)

Cargando comentarios

Más Leídos

- Primera Rueda de Negocios de Cuero y Calzado de Arequipa concretó negociaciones por más de S/ 500 mil
(<http://www.connuestroperu.com/economia/55132-primera-rueda-de-negocios-de-cuero-y-calzado-de-arequipa-concreto-negociaciones-por-mas-de-s-500-mil>)
- Política en Perú: ¿si no es basural, qué es?
(<http://www.connuestroperu.com/actualidad/punto-de-vista/55119-politica-en-peru-si-no-es-basural-que-es>)
- 5 consejos para una Navidad segura y responsable con el medio ambiente
(<http://www.connuestroperu.com/consumidor/ecologia/55127-5-consejos-para-una-navidad-segura-y-responsable-con-el-medio-ambiente>)

Tipo de cambio oficial S/.

Moneda	Compra	Venta
Dólar US	3.238	3.243

- Kuczynski: "Más comisarías y centros de atención para defender los derechos de la mujer"
(<http://www.connuestroperu.com/actualidad/miscelanea/55124-kuczynski-mas-comisarias-y-centros-de-atención-para-defender-los-derechos-de-la-mujer>)
- Jóvenes innovadores representaron a Perú en foro científico (<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnología/55117-jovenes-innovadores-representaron-a-Perú-en-foro-científico>)
- Redes regionales: en frecuencias y decibeles diferentes (<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnología/55121-redes-regionales-en-frecuencias-y-decibeles-diferentes>)
- Elecciones CAL serán sábado 2 de diciembre
(<http://www.connuestroperu.com/actualidad/miscelanea/55109-elecciones-cal-seran-sabado-2-de-diciembre>)
- OCL detecta tres proyectos del Congreso que afectan la productividad-competitividad del país
(<http://www.connuestroperu.com/economia/55108-ocl-detecta-tres-proyectos-del-congreso-que-afectan-la-productividad-competitividad-del-pais>)
- Lanza seguro de sepelio integral desde S/.85 anuales que incluye asesoría funeraria y apoyo psicológico
(<http://www.connuestroperu.com/consumidor/55126-lanza-seguro-de-sepelio-integral-desde-s-85-anuales-que-incluye-asesoría-funeraria-y-apoyo-psicológico>)
- Google expone a inseguridad a usuarios de Android al tomar ubicación
(<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnología/55112-google-expone-a-inseguridad-a-usuarios-de-Android-al-tomar-ubicación>)

Pasajero	3.247	3.252
Euro	3.670	3.927

Al 07.11.2017 Fuente SRS

Ultimas Noticias

- En huelga trabajadores de Amazon por mejoras salariales
(<http://www.connuestroperu.com/mundo/55143-en-huelga-trabajadores-de-Amazon-por-mejoras-salariales>)
- Ejército sirio aborta ataque de Al Nusra en los campos de Quneitra y Hama
(<http://www.connuestroperu.com/mundo/55142-ejercito-sirio-aborta-ataque-de-al-nusra-en-los-campos-de-quneitra-y-hama>)
- Los atacantes de la mezquita en Egipto portaban la bandera del Estado Islámico
(<http://www.connuestroperu.com/mundo/55141-los-atacantes-de-la-mezquita-en-Egipto-portaban-la-bandera-del-estado-islamico>)
- La plata no llega sola... Villarón le ruega a Barata y Fiscalía confirma comunicaciones
(<http://www.connuestroperu.com/actualidad/55140-la-plata-no-llega-sola-villarón-le-ruega-a-barata-y-fiscalía-confirma-comunicaciones>)
- Terminal portuario en Salaverry será multipropósito y beneficiará a cerca de dos millones de ciudadanos
(<http://www.connuestroperu.com/economia/55139-terminal-portuario-en-Salaverry-sera-multiproposito-y-beneficiara-a-cerca-de-dos-millones-de-ciudadanos>)
- Gas natural llegó a 4 regiones del norte
(<http://www.connuestroperu.com/economia/gas-y->

**Grupo
Jorge Basadre**

(<http://www.grupobasadre.com/>)

Vea Habla El Pueblo
de RBC

(<http://www.connuestroperu.com/actualidad/en-los-medios/31/15671-habla-el-pueblo-de-rbc>)

Lea
matepastor

(<http://matepastor.blogspot.com/>)

Lea
planteamientos

(<http://www.planteamientosperu.com/>)

energía/55138-gas-natural-llego-a-4-regiones-del-norte)

- Se reduce presencia de minerales en las plantas de tratamiento de agua
(<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnologia/salud/55137-se-reduce-presencia-de-minerales-en-las-plantas-de-tratamiento-de-agua>)
- Más de 110 inventos compiten por el primer lugar del XVI Concurso Nacional de Invenciones del Indecopi (<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnologia/55136-mas-de-110-inventos-compiten-por-el-primer-lugar-del-xvi-concurso-nacional-de-invenciones-del-indecopi>)
- Ministro Olaechea anuncia medidas que tomará su sector luego del hallazgo de parásitos en conservas de caballa importadas de China
(<http://www.connuestroperu.com/consumidor/55135-ministro-olaechea-anuncia-medidas-que-tomara-su-sector-luego-del-hallazgo-de-parasitos-en-conservas-de-caballa-importadas-de-china>)
- Las paredes tienen oídos... ¿y las plantas, también? (<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnologia/55134-las-paredes-tienen-oidos-y-las-plantas-tambien>)

ConNuestroPeru.com - Todos los Derechos Reservados

Acerca de Con Nuestro Perú (<http://www.connuestroperu.com/acerca-de-con-nuestro-peru>) | Escribanos (<http://www.connuestroperu.com/escribanos>)

Anexo 47. PDT 2014 NFP

REPORTE FORMULARIO 692 RENTA ANUAL 2014 TERCERA CATEGORIA E ITF

Estados Financieros

Número de RUC:	20259088055	Razón Social:	NEW FASHION PER
Periodo Tributario:	201413		
Número de Formulario:	0692	Número de Orden:	750118462
Fecha Presentación	24/03/2015	Rectificatoria:	NO

Detalle en archivo excel

Detalle en archivo PDF **Balance****General**

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2014)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	652444	Sobregiros bancarios	401	
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud p pagar	402	22083
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	651601	Remuneraciones y particip por pagar	403	
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404	25254
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales -relac	405	
Ctas por cobrar diversas - terceros	364	10003	Ctas por pagar acción, directores y ger	406	445911
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407	59736
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409	4744103
Mercaderías	368		Provisiones	410	
Productos terminados	369	1869412	Pasivo diferido	411	
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412	5297087
Productos en proceso	371	1147572			
Materias primas	372	816030			
Materiales aux, suministros y repuestos	373		PATRIMONIO		
Envases y embalajes	374		Capital	414	1205766
Existencias por recibir	375		Acciones de inversión	415	
Desvalorización de existencias	376		Capital adicional positivo	416	11098
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Capital adicional negativo	417	
Otros activos corrientes	378	562843	Resultados no realizados	418	
Inversiones mobiliarias	379		Excedente de revaluación	419	
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Reservas	420	51824
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381		Resultados acumulados positivos	421	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	3542283	Resultados acumulados negativos	422	
Depreciación de 1,2 e IME acumulad	383	2031196	Utilidad del ejercicio	423	657879
Intangibles	384	10803	Pérdida del ejercicio	424	

Activos biológicos	385		TOTAL PATRIMONIO	425	1926567
Deprec act biol, amort y agota acum	386	8141			
Desvalorización de activo inmovilizado	387		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	7223654
Activo diferido	388				
Otros activos no corrientes	389				
TOTAL ACTIVO NETO	390	7223654			

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2014		
Ventas netas o ing. por servicios	461	11211381
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	
Ventas netas	463	11211381
Costo de ventas	464	9213801
Resultado bruto Utilidad	466	1997580
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	112098
Gastos de administración	469	757299
Resultado de operación utilidad	470	1128183
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	676801
Ingresos financieros gravados	473	36683
Otros ingresos gravados	475	60143
Otros ingresos no gravados	476	109671
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	

Resultado antes de part. - Utilidad	484	657879
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	55246
Resultado antes del imp - Utilidad	487	602633
Resultado antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	149165
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	453468
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

Balance de Comprobación – Resultado del Ejercicio

Balance de Comprobación Histórico al 31/12/2014			
Resultado del Ejercicio			
Cuentas de Balance / Orden		Resultado por Naturaleza	
Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias
0	453468	453468	0

La información del Balance de Comprobación será proporcionada en Excel.

Anexo 48. PDT 2015 NFP

REPORTE FORMULARIO 0702 RENTA ANUAL 2015 TERCERA CATEGORIA E ITF

Estados Financieros

Número de RUC:	20259088055	Razón Social:	NEW FASHION PER
Periodo Tributario:	201513		
Número de Formulario:	0702	Número de Orden:	750062513
Fecha Presentación	18/03/2016	Rectificatoria:	NO

Detalle en archivo excel

Detalle en archivo PDF **Balance****General**

Balance General (Valor Histórico al 31 de dic. 2015)					
ACTIVO			PASIVO		
Caja y bancos	359	468284	Sobregiros bancarios	401	
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud p pagar	402	27900
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	1385328	Remuneraciones y particp por pagar	403	
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404	120053
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	363		Ctas por pagar comerciales -relac	405	
Ctas por cobrar diversas - terceros	364	82866	Ctas por pagar acción, directores y ger	406	523533
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407	277674
Serv y otros contratados por anticipado	366		Ctas por pagar diversas - relacionadas	408	
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409	4834808
Mercaderías	368		Provisiones	410	
Productos terminados	369	1221645	Pasivo diferido	411	
Subproductos, desechos y desperdicios	370				
Productos en proceso	371	1523246	TOTAL PASIVO	412	5783968
Materias primas	372	745749	PATRIMONIO		
Materiales aux, suministros y repuestos	373				
Envases y embalajes	374		Capital	414	1205766
Existencias por recibir	375		Acciones de inversión	415	
Desvalorización de existencias	376		Capital adicional positivo	416	11098
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Capital adicional negativo	417	
Otros activos corrientes	378	382410	Resultados no realizados	418	
Inversiones mobiliarias	379		Excedente de revaluación	419	1594712
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Reservas	420	97171
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381	397936	Resultados acumulados positivos	421	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	5161724	Resultados acumulados negativos	422	
Depreciación de 1,2 e IME acumulad	383	2177819	Utilidad del ejercicio	423	501009
Intangibles	384	10803	Pérdida del ejercicio	424	

Activos biológicos	385		TOTAL PATRIMONIO	425	3409756
Deprec act biol, amort y agota acum	386	8448			
Desvalorización de activo inmovilizado	387		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	9193724
Activo diferido	388				
Otros activos no corrientes	389				
TOTAL ACTIVO NETO	390	9193724			

Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas Del 01/01 al 31/12 de 2015		
Ventas netas o ing. por servicios	461	14195287
Desc., rebajas y bonif. concedidas	462	
Ventas netas	463	14195287
Costo de ventas	464	11543441
Resultado bruto Utilidad	466	2651846
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	175166
Gastos de administración	469	895194
Resultado de operación utilidad	470	1581486
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	1140858
Ingresos financieros gravados	473	169377
Otros ingresos gravados	475	60669
Otros ingresos no gravados	476	75131
Enajen. de val. y bienes del act. F	477	
Costo enajen. de val. y bienes a.f.	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	

Resultado antes de part. - Utilidad	484	745805
Resultado antes de part. - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	69544
Resultado antes del imp - Utilidad	487	676261
Resultado antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	175252
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	501009
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

Balance de Comprobación – Resultado del Ejercicio

Balance de Comprobación Histórico al 31/12/2015			
Resultado del Ejercicio			
Cuentas de Balance / Orden		Resultado por Naturaleza	
Activo	Pasivo	Pérdidas	Ganancias
0	501009	501009	0

La información del Balance de Comprobación será proporcionada en Excel.