



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C., SEDE PUENTE
PIEDRA**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

DORA ALIS FRANCISCO ROJAS

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Marketing
y Gestión de Comercial**

GINA ROXANA LIENDO ARANIBAR

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

ANA LISSET NAPAN ORTEGA

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión
Comercial**

Asesor:

Luis Fernando Peredo Rojas

Lima – Perú

2019

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C.,
SEDE PUENTE PIEDRA”**

Agradecimiento

Agradecemos a Dios y la Virgen por el desarrollo del presente proyecto así como a nuestros familiares, a nuestro asesor Luis Fernando Peredo Rojas y a las personas que de una u otra manera colaboraron en algún aspecto.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la presente tesis es elaborar un plan estratégico para la empresa Representaciones Martin S.A.C., sede Puente Piedra, para el periodo 2018 – 2022 con el objetivo de asegurar el liderazgo y consolidar un crecimiento sostenido.

Representaciones Martin S.A.C. es una empresa de capital totalmente peruano, la cual tiene 21 años en el mercado, inició comercializando triplay, sin embargo, se fue adaptando a las necesidades del mercado, hoy en día, concentra la mayoría de sus ventas y rentabilidad en los tableros de melamina, producto que se utiliza para la elaboración de muebles, asimismo, comercializa los complementos necesarios para abastecer a la industria del mueble, en la actualidad cuenta con 4 sedes ubicadas estratégicamente en distintas partes del país. La sede del presente estudio, sede Puente Piedra, inició sus operaciones en setiembre del 2015. En la actualidad, la sede Puente Piedra tiene el 7% de la participación de las ventas de la empresa, tomando el primer trimestre del año 2017. Así también, es importante mencionar que no cumplió su objetivo al cierre del año 2016 llegando a obtener el 83% del objetivo planteado, por lo cual se considera conveniente la elaboración de su propio plan estratégico.

En líneas generales, el documento plantea en un inicio la reformulación de la visión de la empresa considerando las sugerencias académicas que deben trabajarse para su mejor conceptualización. En cuanto a la misión, se sugirió agregar el rubro en el que se encuentra la empresa, así como incluir que dicha misión se llevará a cabo de manera sostenida.

En relación al análisis externo, se concluyó que las oportunidades con mayor peso son que el mercado del diseño de interiores y decoración es cambiante, así como, el crecimiento que existe del uso de los tableros de melamina. Asimismo, dentro de las amenazas con mayor importancia se encontraron el aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte y la ampliación del rubro concerniente a los tableros de melamina de los home centers.

Del análisis interno, se concluye que tiene como fortalezas más importantes el tener como principal proveedor a Tableros Hispanos, marca de tableros de melamina que forma parte del mismo grupo empresarial, que posee el 41% de participación dentro de la categoría principal de la empresa como son los tableros de melamina y una rentabilidad del 34%, Así también, una fortaleza importante, es el poseer maquinarias con tecnología de última generación.

Como resultado del análisis de los factores claves de éxito, se determinó, considerando la opinión de expertos en la materia, que la empresa se encuentra por encima del puntaje

promedio de la evaluación, sin embargo, se detectó que se tiene que poner énfasis en algunas debilidades como son: capacitación del personal de ventas y lograr mayor lealtad con los clientes.

De la matriz de planeación estratégica se obtuvo como resultado que la estrategia más conveniente es penetración de mercado, la cual se llevará a cabo mediante algunas actividades específicas como son: implementar un plan de publicidad, realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores y difundir y promocionar la experiencia y ventajas diferenciales. Así también, como estrategia contingente se tendrá: desarrollo de mercado.

El presupuesto para la implementación de la estrategia de penetración de mercado es de S/.997,856.00 el cual sería el 80% del valor financiado y el 20% restante asumido por los accionistas.

Se recomienda el desarrollo de este plan estratégico para Representaciones Martin, sede Puente Piedra, ya que permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad. Siendo así, la TIRE del 58,6% y el VANE de s/5, 844,096 que se obtendrá en la evaluación económica, ambos indicadores son mayores a cero, con lo que se demuestra que se obtendrían importantes beneficios y generarían valor a los accionistas al poner en ejecución el plan.

Índice

Agradecimiento	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Índice	vi
Índice de figuras	xi
Índice de tablas	xiii
Introducción	1
Capítulo I	2
1. Generalidades	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Determinación del problema u oportunidad	4
1.3. Justificación del proyecto.....	4
1.4. Objetivo general y específicos	6
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	6
Capítulo II.	7
2. La empresa	7
2.1. Antecedentes de la empresa	7
2.2. Descripción del negocio.....	8
2.3. Ciclo de vida.....	10
2.3.1. Ciclo de vida de la Industria	10
2.3.2. Ciclo de vida de la empresa	11
2.3.3. Ciclo de vida del producto	12
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	19
2.5. Estructura organizacional basada en el focus group aplicado al personal ha evidenciado	28

Capítulo III.	30
3. Formulación de Visión, misión y valores de la empresa	30
3.1. Visión	30
3.1.1. Visión actual de la empresa	30
3.1.2. Análisis de la visión actual	30
3.1.3. Visión propuesta	31
3.2. Misión	32
3.2.1. Misión actual de la empresa	32
3.2.2. Análisis de la misión actual	32
3.2.3. Misión propuesta	32
3.3. Valores	33
3.3.1. Valores actuales de la empresa	33
3.3.2. Análisis de los valores actuales	34
3.3.3. Valores propuestos	34
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	35
Capítulo IV.	37
4. Análisis externo	37
4.1. Tendencias de las variables del macro entorno de la industria	37
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental	37
4.1.2. Análisis Económico	41
4.1.3. Análisis Legal	45
4.1.4. Análisis Socio Cultural	47
4.1.5. Análisis Tecnológico	55
4.1.6. Análisis de Impacto Ambiental	58
4.2. Impacto de cada una de las variables del entorno en clientes / proveedores	59
4.3. Impacto de cada una de las variables en la empresa	62
4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	65

4.4.1. Factores determinantes de éxito	65
4.4.2. Matriz EFE	70
Capítulo V.....	73
5. Análisis Interno	73
5.1. Descripción de la cadena de valor de la empresa.....	73
5.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	80
5.3. Ventajas competitivas de la empresa	81
5.4. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI).....	83
5.4.1. Factores determinantes del éxito.....	83
5.4.2. Matriz EFI.....	90
Capítulo VI.....	93
6. Análisis de la industria	93
6.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	93
6.2. Grupo estratégico	97
6.3. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	98
6.3.1. Poder de negociación de los clientes	99
6.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	100
6.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	102
6.3.4. Amenaza de nuevos competidores potenciales.....	104
6.3.5. Rivalidad entre los competidores.....	107
6.4. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	108
6.5. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	112
6.6. Matriz de Perfil Competitivo MPC	113
6.6.1. Factores críticos.....	113
6.6.2. Matriz MPC	114
Capítulo VII.....	117
7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	117

7.1. Matriz FODA.....	117
7.2. Matriz PEYEA.....	118
7.3. Matriz Boston Consulting Group	122
7.4. Matriz interna externa (IE)	124
7.5. Matriz de la gran estrategia (MGE)	125
7.6. Matriz de planificación ampliada	126
Capítulo VIII.....	145
8. Selección de la estrategia	145
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	145
8.1.1. Criterios de selección	145
8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	146
8.3. Descripción de estrategia seleccionada.....	148
8.4. Descripción de estrategia contingente	148
Capítulo IX.....	150
9. Implementación de la estrategia	150
9.1. Descripción de la nueva estructura organizacional de la empresa.....	150
9.2. Nuevos mercados a servir	150
Capítulo X.....	151
10. Evaluación Financiera de la estrategia.....	151
10.1. Proyección de estados financieros (situación actual y situación con la nueva estrategia)	151
10.2. Estado de resultados.....	158
10.3. Balance general.....	161
10.4. Flujo de caja	166
10.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	168
Capítulo XI.....	178
Conclusiones y Recomendaciones	178

Bibliografía.....	180
Referencias Electrónicas	181
Anexos.....	186
Anexo 1. Importaciones totales de Perú según partida arancelaria.....	187
Anexo 2. Importaciones de Perú - Año 2016.....	188
Anexo 3. Entrevistas.....	189
Anexo 4. Encuestas expertos del área.....	211
Anexo 5. Relación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Representaciones Martin.	231
Anexo 6. Encuesta realizada para determinar los pesos y calificaciones de los factores críticos del éxito.....	234
Anexo 7. Imágenes de diferentes tableros de madera.	240

Índice de figuras

Figura 1. Participación de ventas de las sede de las Tiendas Representaciones	5
Figura 2. Evolución de la Empresa Representaciones Martin S.A.C.	7
Figura 3. Líneas de productos de Representaciones Martin S.A.C	8
Figura 4. Participación de las líneas de productos en las ventas	9
Figura 5. Representaciones Martin S.A.C. evolución de ventas (Soles)	14
Figura 6. Evolución de la Utilidad Neta de Tableros de Melamina	15
Figura 7. Ciclo del producto Tableros de Melamina.	16
Figura 8. Organigrama del área Administrativa	20
Figura 9. Organigrama del área Administrativa	20
Figura 10. Organigrama del área Administrativa	21
Figura 11. Alineamiento Estratégico de la visión, misión y valores	36
Figura 12. Tasa de Crecimiento 2006 – 2017.	37
Figura 13. Daños en Viviendas (miles de unidades).	39
Figura 14. Crecimiento de números de Tiendas de Home Centers	41
Figura 15. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 al 2017	42
Figura 16. Proyeccion de la inflación, 2015-2019	43
Figura 17. Porcentaje de personas según nivel socioeconómico 2017.	48
Figura 18. Porcentaje de lealtad a los clientes.	50
Figura 19. Top 5 en generación de empleo, por rama industrial	52
Figura 20. Informalidad según sector productivo 2015	53
Figura 21. IPSOS, 2016. Perú 2017, de la informalidad a la modernidad.	54
Figura 22. ¿Por qué adquieren las empresas un nuevo ERP?	57
Figura 23. Cadena de Valor de la empresa Representaciones Martin.	74

Figura 24. Logística interna de la empresa	75
Figura 25. Logística externa de la empresa	76
Figura 26. Flujo generación de pedido.	80
Figura 27. Empresas innovativas de la industria manufacturera	97
Figura 28. Matriz PEYEA	122
Figura 29. Matriz BCG	123
Figura 30. Matriz interna y externa	125
Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia.	126

Índice de tablas

Tabla 1 Utilidad promedio de las marcas de tablero de melamina	9
Tabla 2 Número de contenedores vendidos durante el 1er semestre del 2017 según marca	10
Tabla 3 Ventas anuales en soles de la empresa Representaciones Martin S.A.C.	12
Tabla 4 Características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos	13
Tabla 5 Evolución de ventas soles de tableros de melamina 2014 -2016	14
Tabla 6 Evolución de la utilidad neta (soles) de tableros de melamina 2014-2016.	15
Tabla 7 Tableros de melamina, evolución de las ventas y utilidad neta	16
Tabla 8 Variación porcentual de las importaciones de tableros de aglomerados/	18
Tabla 9 Número de personal por área de la empresa	19
Tabla 10 Matriz de la visión propuesta para la empresa	32
Tabla 11 Alineamiento estratégico visión, misión y valores	36
Tabla 12 Variación porcentual a Junio del 2017 del tipo de cambio.	44
Tabla 13 Aspectos más relevantes al decidir la compra e muebles	48
Tabla 14 Distribución de niveles por zona APEIM 2017-Lima Metropolitana	49
Tabla 15 Variables del entorno e impacto en cliente/proveedor	61
Tabla 16 Variables del entorno e impacto en la empresa	64
Tabla 17 Resumen de oportunidades	65
Tabla 18 Resumen de amenazas	67
Tabla 19 Matriz de evaluación de Factores externos (EFE)	71
Tabla 20 Indicadores de la cadena de valor	81
Tabla 21 Matriz VRIO	83
Tabla 22 Principales maquinarias usadas en la tienda.	86
Tabla 23 Resumen de fortalezas	89

Tabla 24 Resumen de debilidades	90
Tabla 25 Matriz de evaluación de Factores internos (EFI)	91
Tabla 26 Variación de las importaciones de Aglomerado/MDP por Importador	94
Tabla 27 Perú importación de productos forestales maderables por productos, año 2015	95
Tabla 28 Variación porcentual de la producción en el Subsector Manufacturero no primario	96
Tabla 29 Análisis del poder de los clientes	109
Tabla 30 Análisis del poder de los proveedores	110
Tabla 31 Análisis de los sustitutos	110
Tabla 32 Análisis de las barreras de entrada y salida	111
Tabla 33 Análisis de la rivalidad entre competidores	112
Tabla 34 Análisis del grado de atractividad	113
Tabla 35 Matriz de perfil competitivo	115
Tabla 36 Matriz FODA	117
Tabla 37 Posición estratégica interna y externa	120
Tabla 38 Participación del mercado de la empresa	123
Tabla 39 Matriz amplificada área Logística	127
Tabla 40 Matriz amplificada área Recursos Humanos	129
Tabla 41 Matriz amplificada área Financiero	133
Tabla 42 Matriz amplificada área Comercial	137
Tabla 43 Matriz de decisión estratégica	145
Tabla 44 Matriz de planeación estratégica competitiva	146
Tabla 45 Proyección de ventas en la situación actual	151
Tabla 46 Relación de costos y precios de venta de los tableros	152
Tabla 47 Volúmenes de ventas	152
Tabla 48 Pagos por obligaciones	153

Tabla 49 Depreciación	154
Tabla 50 Depreciación	154
Tabla 51 Proyección de ventas soles separando la línea principal de las otras ventas	155
Tabla 52 Crecimiento de ventas soles en la situación con la estrategia	156
Tabla 53 Presupuesto de Compras	157
Tabla 54 Proyección de los Estados de Resultados sin estrategia	158
Tabla 55 Presupuesto de Gastos Administrativos	159
Tabla 56 Presupuesto de Gastos de Ventas	159
Tabla 57 Presupuesto de Gastos Financieros	160
Tabla 58 Proyección de los Estados de Resultados con la nueva estrategia	160
Tabla 59 Balance General en una situación actual	161
Tabla 60 Condiciones del financiamiento bancario	162
Tabla 61 Resumen de financiamiento bancario	162
Tabla 62 Cronograma de financiamiento bancario	163
Tabla 63 Balance General en una situación con la nueva estrategia	165
Tabla 64 Proyección de los Flujos de cajas sin estrategia	166
Tabla 65 Proyección de los Flujos de cajas con estrategia	167
Tabla 66 Detalle de la inversión	169
Tabla 67 Monto a invertir en el proyecto	170
Tabla 68 Determinación del COK Nominal EEUU	170
Tabla 69 Determinación del COK Real EEUU	171
Tabla 70 Determinación del beta del sector	171
Tabla 71 Determinación del COK Real Perú	172
Tabla 72 Determinación del costo de la deuda	172
Tabla 73 Determinación del patrimonio inversionista (WACC)	172

Tabla 74 Cálculo del Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR)	173
Tabla 75 Ratios de liquidez	174
Tabla 76 Ratios de gestión	175
Tabla 77 Ratios de endeudamiento	175
Tabla 78 Ratios de rentabilidad	176

Introducción

El presente trabajo desarrolla el Planeamiento Estratégico para la empresa Representaciones Martin S.A.C. sede Puente Piedra para un horizonte de 5 años (2018 -2022). Se realizó un análisis del sector de comercialización de insumos para la elaboración de muebles, sobre todo de la línea principal, tableros de melamina, así como también un análisis sobre la empresa con el propósito principal de identificar la estrategia más adecuada para lograr los objetivos planteados.

El planeamiento estratégico está dividido en 10 capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el capítulo I se muestran las generalidades de la empresa, así como los antecedentes, la justificación, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación. En el capítulo II, se describe los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio y el ciclo de vida de la industria, empresa y producto. También se describe la estructura organizacional de la empresa. En el capítulo III, se analizan la visión, misión y valores actuales de la empresa, así como se proponen mejoras para cada uno de estos aspectos. En el capítulo IV, se realiza el análisis de las variables del entorno. En el capítulo V, se realiza el análisis interno de la empresa. En el capítulo VI, se realiza el análisis de la industria. En el capítulo VII, se realiza la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias. En el capítulo VIII, se determina la selección de la estrategia. En el capítulo IX, se describe la implementación de la estrategia seleccionada. En el capítulo X, se realiza la evaluación financiera de la estrategia.

Capítulo I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

La empresa Representaciones Martin S.A.C. nace en 1996, en una casa familiar en el distrito de Villa el Salvador. En cuanto la demanda se fue incrementando, la empresa adquirió un local en el corazón del parque industrial de Villa el Salvador, hoy en día ya cuenta con cuatro sucursales más, ubicadas en Lima Norte, Piura, Arequipa y Puente Piedra. Cabe resaltar, que las líneas de productos también se fueron incrementando a fin de complementar la línea de tableros de melamina, como son, accesorios del tipo: bisagras, correderas, tornillos, tapacantos entre otros.

El parque industrial de Villa el Salvador fue el escenario que vio nacer el proyecto, con un espacio de 10 m² para exhibir y comercializar sus productos. En el año 2000 tuvieron la visión de adquirir un local de mayor dimensión y debido a la creciente demanda adquirió terrenos aledaños. Asimismo, la empresa se fue adaptando a las necesidades del mercado y concentró sus ventas en los tableros de melamina, producto que hoy en día le genera mayor venta y rentabilidad. Por ese motivo, también ofrece productos complementarios a los tableros de melamina.

La línea de tableros de fibras y partículas de madera ha mostrado un rápido crecimiento en el mercado peruano, tal como lo señala un estudio realizado por Held, C., Pawloski G., Paredes A., Calo I., (2015) donde se destaca que más del 80% del consumo de tableros es importado y tiene un interesante potencial para el desarrollo industrial en el país. El anexo 1 muestra un crecimiento en las importaciones desde el año 2015. Con el pasar de los años, el uso de los tableros de melamina se ha ido incrementando y en la actualidad ya no solo es usado en la fabricación de muebles, sino en revestimientos de paredes, tabiques divisorios, puertas, entre otros. Estos usos son reafirmados por Held, *et al.* (2015) quien menciona que los tableros a base de fibras y partículas de madera se usan en aplicaciones diversas como: estructural (paredes, pisos, techos), decorativo, mueblería y en la industria.

Los tableros de melamina son tableros de partículas de madera cubiertos por ambos lados de papel decorativo impregnado de resinas melamínicas, dejando los cantos o bordes desprovistos de esta resina. La melamina se caracteriza por ofrecer una superficie dura y

resistente, capaz de soportar cambios de temperatura y los líquidos o pastas usadas para la limpieza. Estos tableros de melamina son económicos, así como el costo de mantenimiento a comparación de la madera maciza, ya que estos tableros no necesitan que se barnicen o se lijén.

Según Pérez, P., Pulido, J., Jerez, D., Valero, S., Puentes, S., Nieto, R., (2005) la industria de tableros aglomerados es uno de los sectores del procesamiento mecánico de la madera que ofrece mayor flexibilidad en cuanto al tipo de materia prima que puede ser utilizada. Esta materia prima puede provenir de madera extraída del bosque con la finalidad directa de abastecer a la industria de tableros aglomerados o del aprovechamiento de residuos de explotación y de las industrias forestales. Los tableros de partículas también pueden ser manufacturados haciendo uso de ramas y fustes de poco diámetro y con formas no adecuadas para otros tipos de utilización. Esto ofrece una alternativa de uso para el material proveniente del desrame de árboles, los cuales son abandonados en el bosque o en el mejor de los casos son utilizados como combustible.

Otros productos importantes derivados de la madera:

- OSB (Oriented Strand Board) se aplican principalmente en estructuras, encofrados, cubiertas, base de techos y muy especialmente en casas de rápida construcción. Estos tableros están formados por virutas grandes.
- Los Tableros de Partículas se fabrican a base de virutas y partículas pequeñas como aserrín, y su uso principal es mueblería. De todos los tableros, éstos son los más flexibles en cuanto a la materia prima que usan.
- MDF (Medium Density Fiberboard) tienen una densidad superior a la madera, pero inferior a los 800 kg/m³. Son tableros fabricados a base de fibras de la madera, obtenida en proceso de desfibrado termo-mecánico. Su principal uso es en mueblería y en molduras pre-pintadas. Su materia prima son astillas o metro ruma, eventualmente aserrín.

En el Perú, los tableros de melamina son netamente importados. Según la base de datos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADIN), menciona; en el año 2016 el

país que más importó a Perú, en valor de dólares, fue Chile que represento un 45% de la compra, seguido por España con un 34% y Brasil con 20% (ver anexo 2).

El mercado actual de la venta de insumos para el fabricante de muebles, existen empresas formales e informales; entre ellas se encuentran Representaciones Martin S.A.C., Castor, Recofysac, Sodimac Constructor, Maestro, entre otros; que comercializan una diversidad de productos que no necesariamente están enfocados netamente en el sector del mueble.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

El mercado de los tableros de melamina en el Perú está en crecimiento debido a su mayor uso en la fabricación de mobiliario, decoración, etc., esto es gracias a las grandes ventajas en cuanto al tiempo que se requiere para ser trabajado y menor costo que representa frente al uso de madera maciza. Esto es una oportunidad para Representaciones Martin S.A.C., debido a que puede enfocar sus estrategias en este producto.

Uno de los principales problemas de Representaciones Martin S.A.C. es que no cuenta con un plan estratégico definido, lo cual repercute en el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia y también en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno actual.

1.3. Justificación del proyecto

Actualmente la sede de Puente Piedra cuenta sólo con el 7% de la participación de las ventas de Representaciones Martin en el primer semestre del año 2017, tal como se puede observar en la figura 1, la cual es menor comparada con las otras sedes.

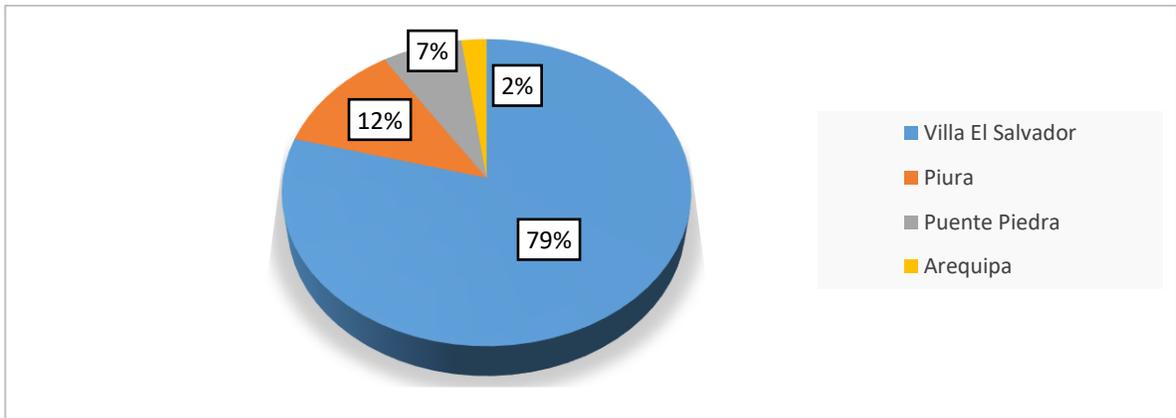


Figura 1. Participación de ventas de las sede de las Tiendas Representaciones Martin S.A.C del primer Semestre del 2017
Fuente: Elaboración propia

Por lo antes expuesto, se encuentra necesaria la realización de un planeamiento estratégico que permita el análisis del entorno de la empresa para identificar y proponer estrategias que se adecuen a los objetivos finalmente planteados.

Al realizar este planeamiento estratégico para Representaciones Martin S.A.C., sede Puente Piedra 2018 - 2022 y confiando en su posterior aplicación, se buscará mejorar procesos y procedimientos de una forma ordenada y anticipándose a enfrentar eventos futuros. Asimismo, busca lograr la sinergia de sus áreas, buscando brindar un servicio de calidad no sólo a sus clientes externos, sino también a sus clientes internos.

Representaciones Martin S.A.C. a través de la implementación del presente plan estratégico aspira a lograr la diferenciación empresarial que permita distinguirse frente a la competencia y garantice la preferencia del público objetivo, dentro de un marco de mejoramiento continuo, respuestas óptimas, eficientes frente a la incertidumbre y cambios imprevistos.

1.4. Objetivo general y específicos

Objetivo general.

Realizar el Plan Estratégico de la empresa Representaciones Martin sede Puente Piedra para el periodo 2018-2022 con el objetivo de asegurar el liderazgo y consolidar un crecimiento sostenido.

Objetivo específico

- Analizar la visión, misión y valores de la empresa.
- Evaluar el entorno interno y externo de la empresa.
- Formulación de los objetivos y diseño de estratégicas.
- Determinar la estrategia principal y la estrategia contingente.
- Evaluar la viabilidad financiera de la implementación de la estrategia.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances.

La empresa Representaciones Martin S.A.C. cuenta con cuatro sedes a lo largo del territorio nacional, sin embargo, esta investigación se basará únicamente en la sede ubicada en la zona norte de Lima, la sede Puente Piedra.

La sede en mención lleva operando en el mercado alrededor de 2 años, por lo que este planeamiento estratégico abarcará data referente al periodo 2015 a Julio del 2017.

El presente planeamiento estratégico define como horizonte un periodo de 5 años (2018 – 2022)

Limitaciones:

La información financiera de las empresas de la competencia no es pública.

Sólo se puede revisar la información financiera de la sede desde el 2016, ya que su operación comenzó a finales del 2015.

Capítulo II.

2. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

Representaciones Martin S.A.C. forma parte de un grupo empresarial peruano llamado Grupo Martin, dedicado principalmente a la fabricación y comercialización de productos para la industria del mueble. Es así que además de Representaciones Martin, cuenta con empresas como Trimasa, que se dedica a la fabricación de Triplay y se encuentra ubicada en el departamento de Loreto, Perú y la empresa Tableros Hispanos, dedicada a la fabricación de tableros aglomerados y tableros de melamina en Lugo, España.

Inició sus operaciones de comercialización de Triplay en el año de 1996 en el parque industrial del distrito de Villa el Salvador. Apertura su primera tienda con un pequeño espacio de 10m² en una cochera familiar y en el año 2000 lograron adquirir un local de mayor dimensión y poco a poco fueron adquiriendo los terrenos aledaños. Debido al despegue que demostraba la empresa y la necesidad de mayor espacio para almacenamiento y exhibición de los productos, hoy en día se ha convertido en la tienda principal de Representaciones Martin S.A.C., contando con un área de 10,000m². En el año 2013 se inauguró la segunda sucursal en el departamento de Piura, después, en el año 2015 se inauguró la tercera sucursal en Lima Norte en el distrito de Puente Piedra y en el mes de junio del año 2017 se apertura la última de las sucursales en la provincia de Arequipa. Todas las tiendas cuentan con un área aproximada de 10,000m².

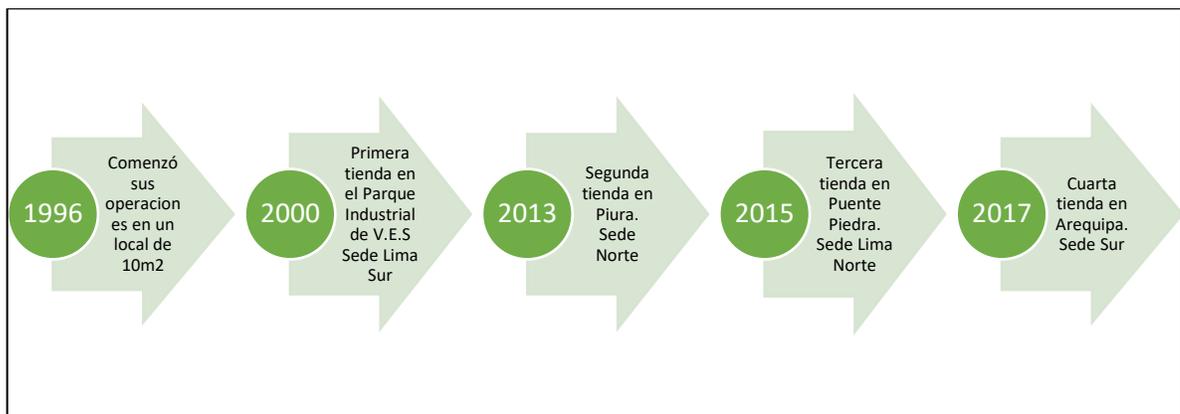


Figura 2. Evolución de la Empresa Representaciones Martin S.A.C.
Fuente: Elaboración propia

Debido a la creciente demanda, Representaciones Martin S.A.C. ha ampliado su variedad de líneas de productos siendo ahora su principal línea la de tableros de melamina y en la búsqueda de complementar las necesidades de los clientes, se ha ido agregando productos complementarios y afines a su mix de productos.



Figura 3. Líneas de productos de Representaciones Martin S.A.C
Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción del negocio

Representaciones Martin S.A.C. es una empresa especializada en la comercialización de productos para la industria del mueble y afines.

La empresa divide la variedad de sus productos en cinco familias: maderas, ferretería, sintéticos, maquinarias y servicios; siendo la más representativa la familia de maderas que tiene en su haber a los tableros de melamina que son los productos con mayor aceptación y popularidad en su público.

Se caracteriza por ser un modelo único de negocio en Perú, al tener gran variedad de productos y capacidad de abastecimiento enfocado mayormente en la industria del mueble, contando con tiendas de formatos muy amplios y diferentes a los que se estilan en el país.

La sede Lima Norte se encuentra ubicada en el distrito de Puente Piedra en el kilómetro 33.5 de la Panamericana Norte y ha cumplido tres años desde que inició sus actividades en Setiembre del 2015. La sede en mención tiene como principal producto a la línea de tableros de melamina, con una participación de 26% en ventas soles en el año 2017 respecto a las demás líneas de productos, siendo muy distante favorablemente a comparación de las demás líneas complementarias de productos que comercializa.

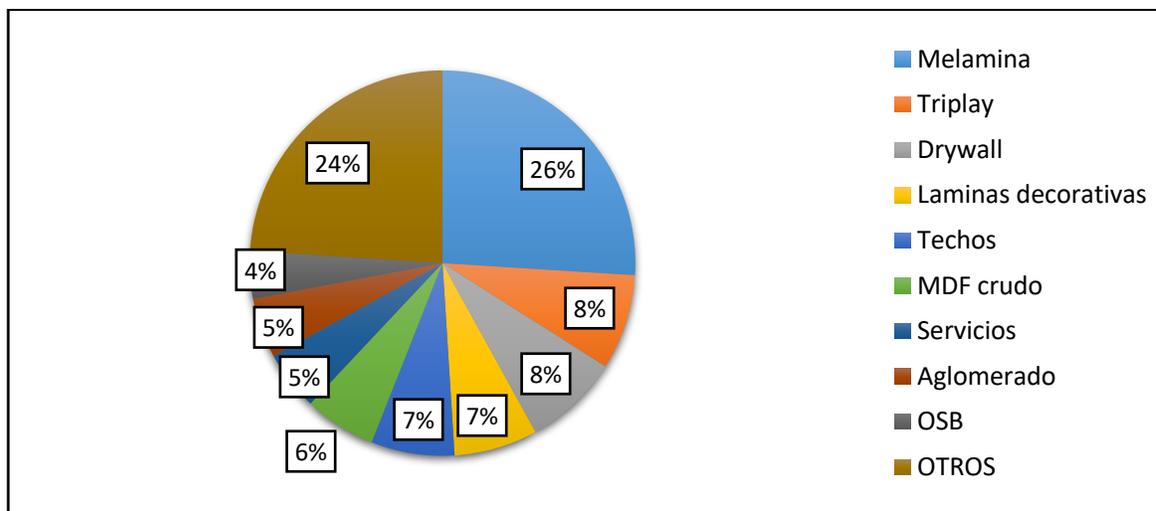


Figura 4. Participación de las líneas de productos en las ventas Acumuladas del 1er Semestre del 2017

Fuente: Elaboración propia

La línea con mayor participación de ventas son los Tableros de melamina, los cuales además, generan mayor utilidad a la empresa. La utilidad promedio de la línea de tableros de melamina, es de 26%. Según como se detalla en la tabla 1, la marca de tableros de melamina que mayor utilidad deja es Tableros Hispanos, seguida por Superpan. Mientras que la marca menos rentable es Masisa.

Tabla 1

Utilidad promedio de las marcas de tablero de melamina

MARCA	UTILIDAD PROMEDIO
Novopan	28%
Superpan	33%
Masisa	24%
Vesto	28%
Tableros Hispanos	34%

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que la marca Tableros Hispanos cuenta con una fábrica de tableros de melamina ubicada en España, perteneciente al mismo grupo empresarial, por lo que representa una gran ventaja para Representaciones Martin S.A.C.

Respecto a las demás marcas mencionadas, se puede acotar que Superpan es una marca española de venta exclusiva en Representaciones Martin S.A.C., mientras que Novopan (Ecuador), Vesto y Masisa (Chile) si son fabricas independientes que se distribuyen en Perú a nivel nacional.

En la tabla 2 se detalla la cantidad de contenedores vendidos en la sede Puente Piedra durante el primer semestre del año 2017. Como se puede observar la marca de mayor participación es Tableros Hispanos seguida por Novopan.

Tabla 2

Número de contenedores vendidos durante el 1er semestre del 2017 según marca

MARCA	N° CONTENEDORES
NOVOPAN	26.2
SUPERPAN	5.6
MASISA	7.0
VESTO	16.8
T. HISPANOS	47.0

Fuente: Elaboración propia

2.3. Ciclo de vida

2.3.1. Ciclo de vida de la Industria

La industria de la fabricación de muebles de melamina ha revolucionado en los últimos años, esto debido a que el uso de la madera maciza ha sido dejada de lado, en su mayoría, por la utilización de las nuevas alternativas derivadas de la madera, como son el triplay, tablero aglomerado crudo o recubierto con melamina, entre otros.

Las principales razones yacen en dos importantes factores: menor costo y menor uso de tiempo en la fabricación de los muebles. Adicionalmente, este material es de gran resistencia y tiene gran cantidad de alternativas de diseños, colores y texturas.

Mientras que para trabajar en muebles de madera, se tiene que tomar en cuenta que el proceso de secado haya sido el correcto, siendo además, que necesitan un arduo trabajo de cortado, cepillado y por último el proceso de aplicar los acabados; por el contrario, los procesos para trabajar con tableros de melamina son mucho más cortos.

Para trabajar con los tableros de melamina se tiene que tener las medidas, proceder a cortarlas, enchapar los bordes con tapacantos y por último ensamblar el mueble; ese sería todo el proceso. Por tal motivo, es que muchos de los fabricantes de muebles de madera están migrando a fabricar con tableros de melamina.

Son por las razones mencionadas que los tableros de melamina se encuentran siendo una tendencia muy fuerte, ya que además va siguiendo la línea de la moda e innovación de diseños.

Por lo expuesto, se concluye que la industria, al igual que el producto y la empresa, se encuentra en la etapa de crecimiento.

2.3.2. Ciclo de vida de la empresa

Representaciones Martín S.A.C. cuenta con 21 años en el mercado de la industria del mueble, si bien el negocio inicialmente estuvo enfocado en la comercialización del triplay, poco a poco se fueron identificando las necesidades e intereses del mercado incluyendo nuevas alternativas a su mix de productos.

Siendo así, se optó por apostar por una nueva línea como son los tableros de melamina, la cual en la actualidad es la línea principal, por este motivo, el enfoque actual de la empresa es el crecimiento sostenido apalancándose en dicha línea.

En la tabla 3 se demuestra como las ventas han ido mejorando a lo largo de los últimos años, por lo que se concluye que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento, y con mucha oportunidad de seguir esta tendencia dado que la empresa, en la actualidad, no atiende grandes proyectos directamente, sino más bien está más dirigido a los fabricantes y carpinteros, por lo que aún tiene un espacio muy amplio para seguir ubicado en dicha etapa.

Se toma como referencia la situación del sector construcción ya que está directamente relacionado con la industria del mueble, debido a que la mayoría de construcciones

necesitan de ser amobladas y ese es un nicho en el que aún Representaciones Martin S.A.C. no ha profundizado, es así que se explica la oportunidad de la empresa para seguir en la etapa de crecimiento.

Tabla 3

Ventas anuales en soles de la empresa Representaciones Martin S.A.C.

SEDE	2015	2016	2017
Villa El Salvador	S/ 269,210,275	S/ 292,984,650	S/ 288,552,623
Piura	S/ 39,876,266	S/ 44,700,769	S/ 42,463,849
Puente Piedra	S/ 5,565,113	S/ 25,025,513	S/ 25,343,851
Arequipa	S/ -	S/ -	S/ 7,881,816
TOTAL	S/ 314,651,654	S/ 362,710,932	S/ 364,242,139

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Ciclo de vida del producto

Según Concha (2017), el ciclo de vida de un producto es una herramienta de gestión del marketing que permite conocer la etapa, dentro de su ciclo de vida, en la que se encuentra su categoría o clase de producto o servicios. Asimismo, es útil para planificar las estrategias que permitan alcanzar esos objetivos.

Según Kotler & Armstrong (2012), la estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa debe cambiar a medida que se modifica el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto. Las etapas que conforman el ciclo de vida y del producto son cuatro: introducción, crecimiento, madurez, declinación.

En la tabla 4 se explican las características más relevantes de cada etapa del ciclo de vida del producto mencionado por Kotler & Armstrong (2012). En este caso la empresa también busca incrementar su participación del mercado lo cual coincide con lo mencionado por el autor. Así mismo se observa la tendencia creciente de las ventas y el aumento de las utilidades.

Tabla 4

Características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores temprano	Mayoría media	Tardíos
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
Objetivos de marketing	Crear conciencia	Maximizar la participación en el mercado	Maximizar la utilidades pero defendiendo la participación en el mercado.	Reducir gastos y lograr el mayor provecho posible de la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar gradualmente los artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios para igualar o derrotar a los competidores	Reducir precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensa	Volverse selectivo; descontinuar puntos de ventas no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a los clientes más leales
Promoción de ventas	Usar intensa promoción de ventas para incitar el ensayo	Reducir para aprovechar la demanda del consumidor	Incrementar para fomentar el cambio de la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Kotler & Armstrong (2012).

En la tabla 5 podemos observar cómo se incrementan las ventas de la línea de tableros de melamina desde el año 2014 al 2016 en las diferentes sedes de la empresa lo cual refuerza que el producto se encuentre en la etapa de crecimiento.

Tabla 5

Evolución de ventas soles de tableros de melamina 2014 -2016

SEDES	AÑOS		
	2014	2015	2016
Villa el Salvador	S/ 70,703,910.00	S/73,268,300.60	S/74,763,572.00
Piura	S/ 8,730,206.81	S/ 8,908,374.30	S/ 8,953,140.00
Puente Piedra	0	S/ 2,432,856.43	S/ 6,463,870.15
Arequipa	0	0	0
TOTAL	S/ 79,434,116.81	S/ 84,609,531.33	S/ 90,180,582.15

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se puede concluir que la sede que tiene mayor participación en ventas de la línea de tableros de melamina, es la sede principal ubicada en el distrito de Villa el Salvador. Esto puede verse justificado por su privilegiada ubicación, en el corazón del parque industrial del distrito donde hay una gran cantidad de fabricantes de muebles.

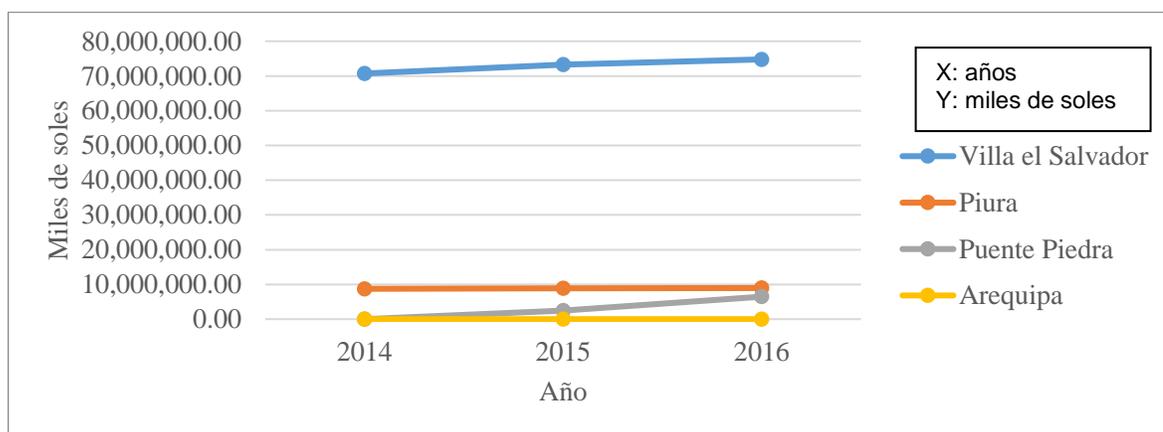


Figura 5. Representaciones Martin S.A.C. evolución de ventas (Soles) de los Tableros de Melamina del 2014 – 2016.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evolución de las utilidades se muestra desde el año 2014 al 2015 un crecimiento del 28% y del 2015 al 2016 del 18%. Esto se debe a que la línea de tableros de melamina también se encuentra en la etapa de crecimiento en el mercado. Esta evolución puede verse en la tabla 6 y en la figura 6.

Tabla 6

Evolución de la utilidad neta (soles) de tableros de melamina 2014-2016. Representaciónes Martin S.A.C.

	AÑOS		
SEDES	2014	2015	2016
Villa el Salvador	13,811,853.92	18,613,722.91	21,581,329.21
Piura	1,705,426.77	2,263,161.69	2,584,422.56
Puente Piedra	0	618,064.23	1,975,818.67
Arequipa	0	0	0
TOTAL	15,517,280.69	21,494,948.83	26,141,570.44

Fuente: Elaboración propia

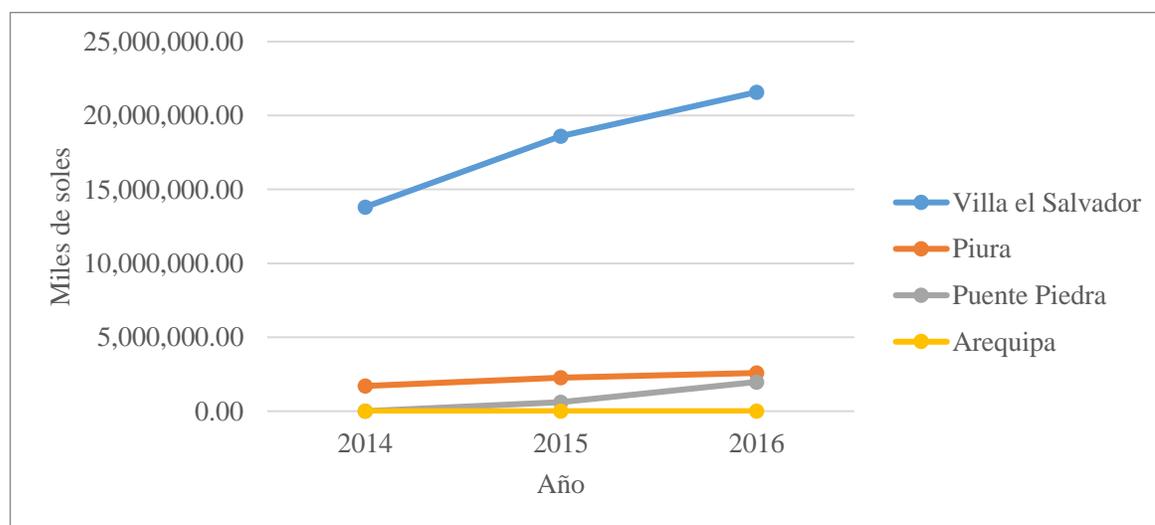


Figura 6. Evolución de la Utilidad Neta de Tableros de Melamina 2014-2016.

Fuente: Elaboración propia

De las ventas y utilidades obtenidas desde el año 2014 al 2016, se puede deducir que la línea de tableros de melamina se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.

Tabla 7

Tableros de melamina, evolución de las ventas y utilidad neta (soles), 2014-2016 (nuevos soles) Representaciones Martin S.A.C.

	2014	2015	2016
Tableros de melamina ventas (S/)	79,434,116.81	84,609,531.33	90,180,582.15
Tableros de melamina utilidades (S/)	15,517,280.69	21,494,948.82	26,141,570.44

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se puede observar la curva en dirección ascendente, con una pendiente positiva lo cual reafirma que el producto se encuentre en crecimiento.

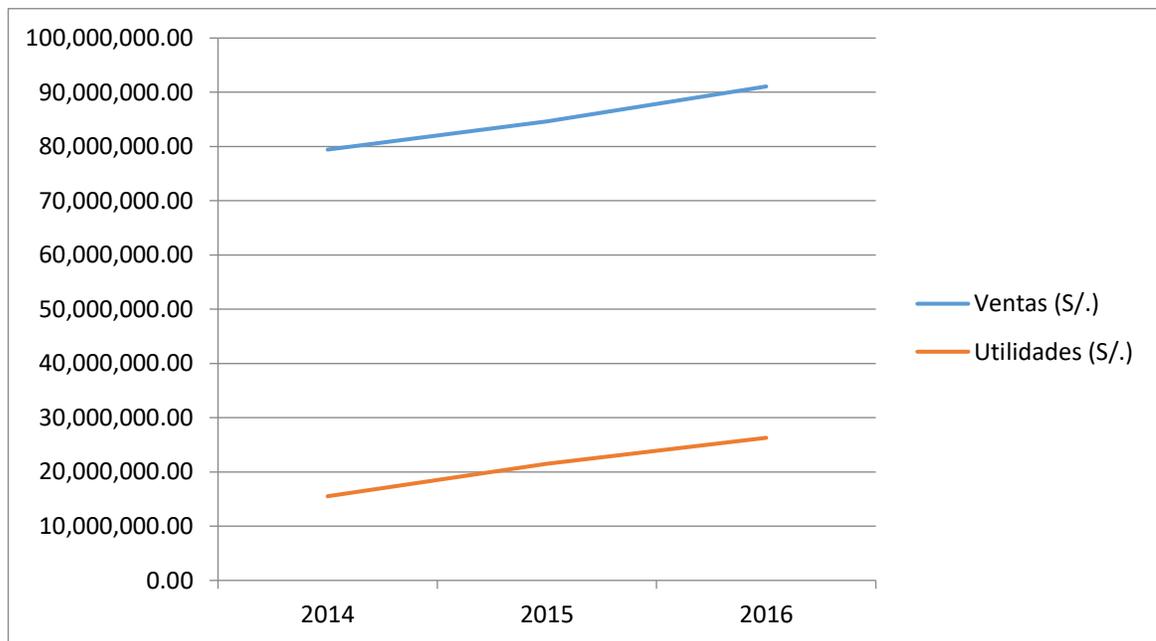


Figura 7. Ciclo del producto Tableros de Melamina.

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, el producto tableros de melamina se encuentra en la etapa de crecimiento debido a que las ventas y utilidades están en aumento, sin embargo, debemos observar a los Home center que han iniciado su diversificación en la venta de tableros de

melamina lo cual a largo plazo podrían impactar en las ventas de Representaciones Martin S.A.C. y convertirse en fuertes competidores.

En esta etapa, según Kotler & Armstrong (2012) el producto se encuentra en el periodo de aceptación en el mercado y las ganancias aumentan de forma considerable.

Según la web Notifix (2017), las importaciones de tableros aglomerados/MDP tienen un crecimiento de 0.7% en comparación del 2016 de Enero a Junio. Esto se puede ver reflejado en un crecimiento en las ventas nacionales de este producto.

Tabla 8

Variación porcentual de las importaciones de tableros de aglomerados/ MDP de Perú primario

Importador	2017	2016	VAR (%)
Arauco Perú	6.700.673	7.748.644	-13.5
Duratex	431.020	466.169	-7.5
Andina			
Grupo Martin	4.939.182	4.370.782	13.0
Interforest	2.535.264	1.051.531	141.1
Masisa Perú	6.077.024	4.290.751	41.6
Novopan	13.557.606	16.321.493	-16.9
Perú			
Pisopak Perú	1.236.925	1.449.858	-14.7
Otros	1.600.994	1.127.760	42.0
Total	37.078.688	36.826.988	0.7

Fuente: Notifix (2017). Cifras Perú, importaciones de Aglomerado/MDP. Recuperado de <http://notifix.info/es/datos-y-hechos/cifras/38075-peru-pb-mdp-imports-201707>

Así también, Fernando Gili, Gerente comercial de Masisa, en su entrevista realizada por Lignum (2016) menciona como en el reciente Salón del Mueble de Milán se pudo evidenciar como la melamina sigue tomando protagonismo en los países desarrollados, ya no tan solo en el mobiliario más masivo, sino también en muebles de alta gama, incorporando atractivos diseños y texturas que asemejan a la perfección maderas y otros materiales.

Y es que la melamina ha revolucionado la industria del mueble, transformándola en un negocio que sigue los parámetros de la moda.

Si bien desde sus orígenes mantiene un posicionamiento de producto de calidad, en las últimas décadas ha evolucionado fuertemente en sus características estéticas, a través de nuevas tecnologías, y ha conquistado a diseñadores y arquitectos, quienes la han incorporado en múltiples proyectos de interiorismo, tanto en hogar, como oficinas, hotelería y comercio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes más exigentes.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

En la actualidad la empresa se encuentra en plena elaboración del manual de funciones y procedimientos; sin embargo, la estructura interna se encuentra organizada de la siguiente manera:

La empresa Representaciones Martin S.A.C. cuenta con un total 780 colaboradores en todo el Perú. La sede de Puente Piedra cuenta con 102 colaboradores los cuales se encuentran desempeñando diferentes funciones como se puede observar en la tabla 9 y en los organigramas de la figura 8,9 y 10.

Tabla 9

Número de personal por área de la empresa

N°	Cargo	Cantidad
1	Administrador de tienda - ADM	1
2	Asistente de Logística - ADM	1
3	Asistente de TI – ADM	1
4	Asistente de contabilidad - ADM	1
5	Asistente de RRHH ADM	1
6	Supervisor de Almacén	1
7	Asistente de Inventarios	1
8	Prevencionista	2
9	Capacitador ADM	2
10	Ayudante de Limpieza	3
11	Supervisor de tienda	1
12	Ejecutivo mayorista ADM	2
13	Asesor de venta minorista	13
14	Supervisor de caja	1
15	Cajero	2
16	Ayudante de Almacén ferretería	8
17	Ayudante de Almacén Madera	10
18	Ayudante de láminas decorativas	2
19	Auxiliar de control de despacho Maderas	2
20	Auxiliar de control de despacho Ferretería	2
21	Montacarguista	2
22	Supervisor de servicio de optimización	1
23	Asesor de Optimización	12
24	Supervisor de Producción	1
25	Operario de corte	5
26	Ayudante de corte	5
27	Operario de corte especial	1
28	Ayudante de corte especial	1
29	Operario de Enchape	4
30	Ayudante de enchape	4
31	Operario de acabado final	2
32	Controlador de abastecimiento	3
33	Operador de apilador	1
34	Auxiliar de control de producción	2
35	Técnico de mantenimiento	1
	TOTAL	102

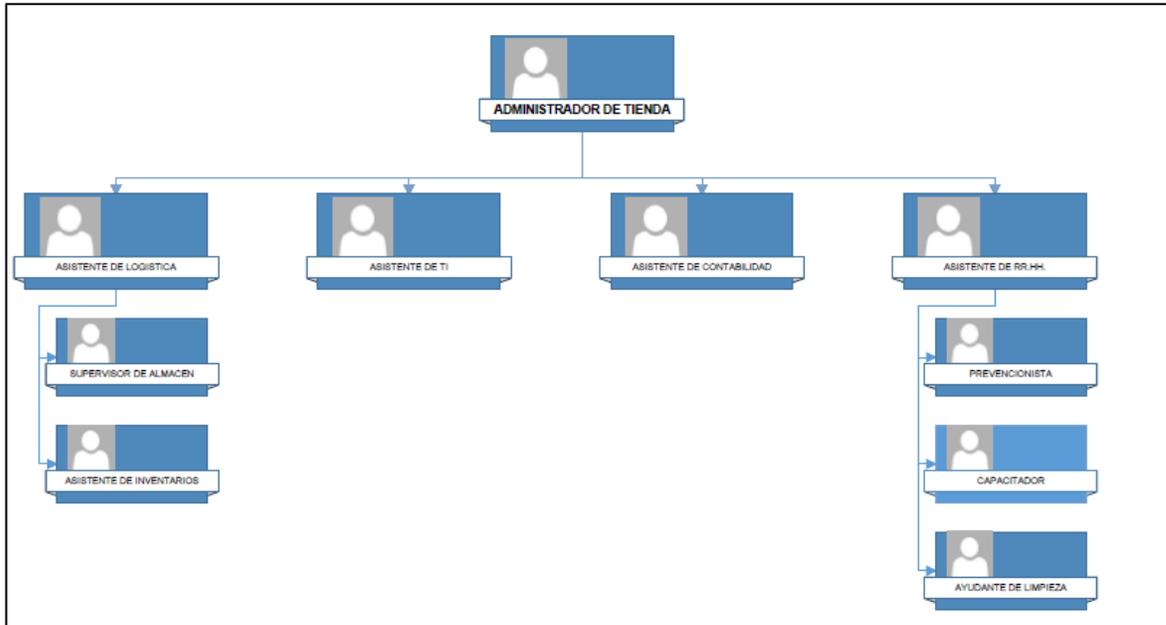


Figura 8. Organigrama del área Administrativa la Empresa Representaciones Martin S.A.C Sede Puente Piedra 2017.

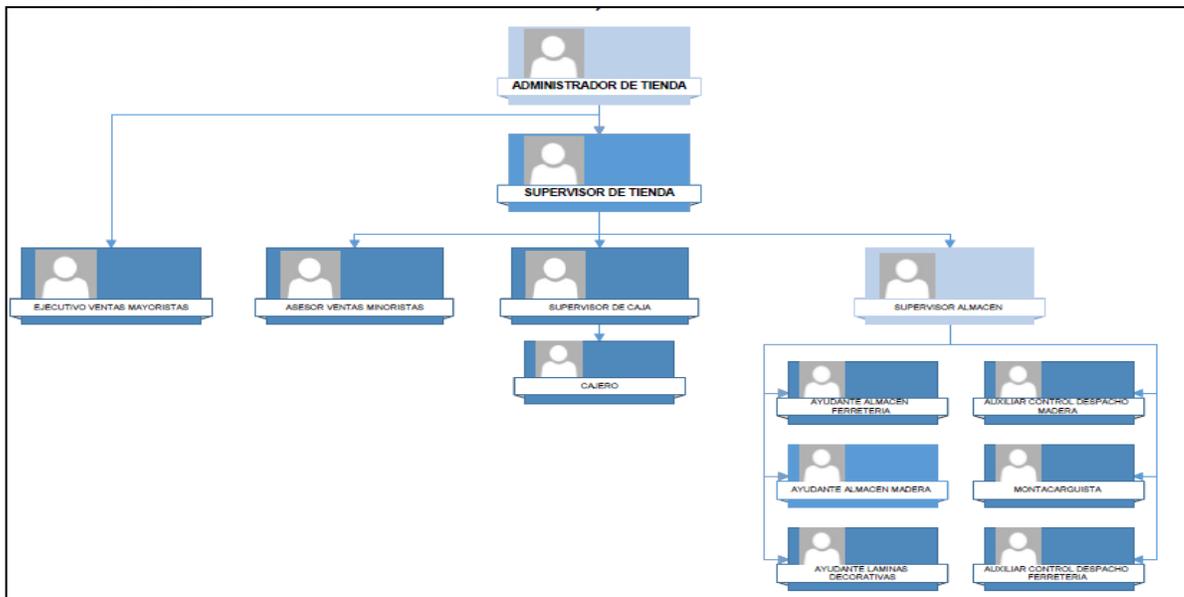


Figura 9. Organigrama del área Administrativa la Empresa Representaciones Martin S.A.C Sede Puente Piedra 2017

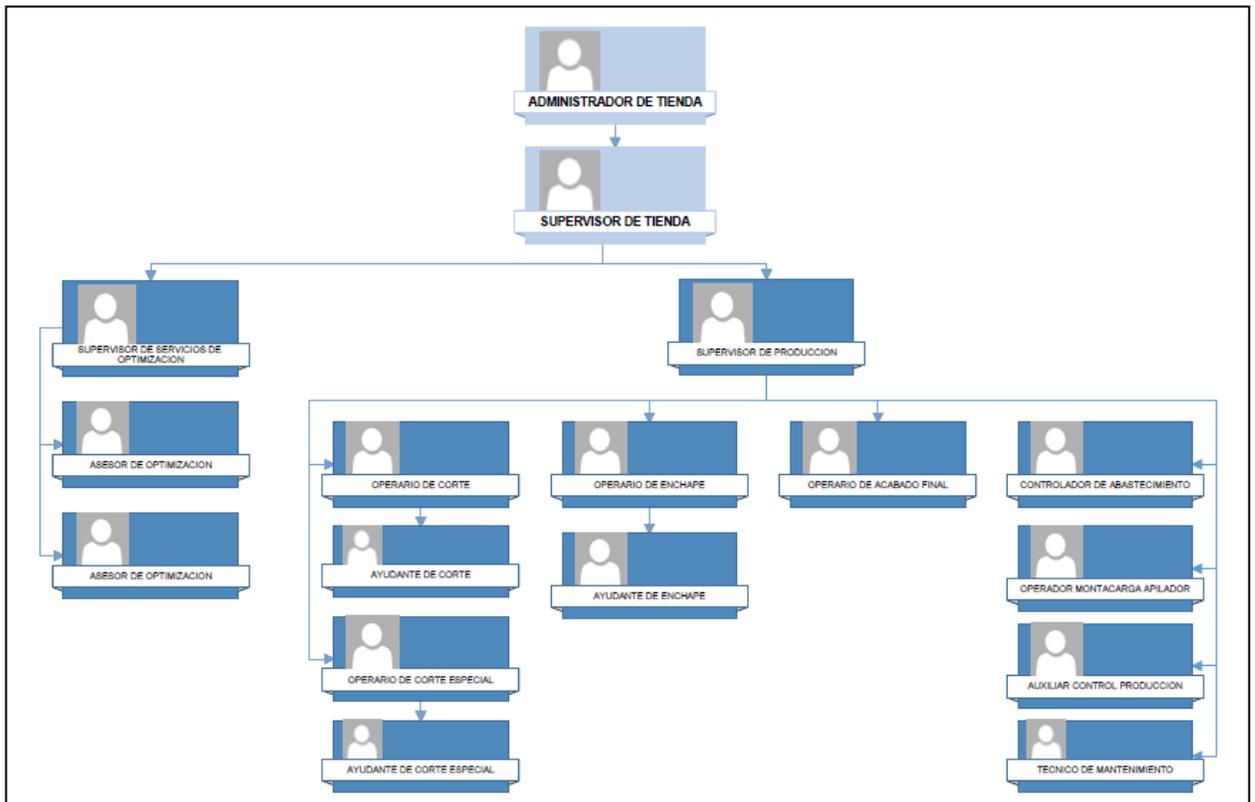


Figura 10. Organigrama del área Administrativa la Empresa Representaciones Martín S.A.C Sede Puente Piedra 2017.

A continuación, se detallarán los puestos con sus principales funciones:

Administrador: Es el cargo de mayor nivel jerárquico en la sede Puente Piedra, es la persona autorizada para la toma de decisiones, sin embargo, los temas que impliquen mayor compromiso son coordinados previamente con el Gerente General.

Objetivo

Administrar todos los recursos que le asigna Representaciones Martín para velar por el logro del cumplimiento de los objetivos y metas comerciales asignadas.

Funciones

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas asignados mensualmente y anualmente a la sede.
- Gestionar eficientemente los recursos humanos a su cargo y velar por sostener un buen clima laboral interno.
- Seguimiento del correcto abastecimiento de productos de la sede.

- Garantizar que se mantenga el formato y/o estándares de presentación establecidos por la empresa.
- Garantizar que el servicio ofrecido a los clientes sea correcto y cordial.
- Garantizar un eficiente manejo de los fondos asignados a la sede.
- Realizar 4 arqueos de caja mensuales en fechas aleatorias.
- Velar para que la sede cuente con los insumos requeridos para su correcto desarrollo.
- Seguimiento a los inventarios cíclicos y anuales de la sede.
- Evaluar constantemente el desempeño laboral de los colaboradores y fomentar el crecimiento de los mismos.

Asistente de recursos humanos

Objetivo

Velar por el oportuno cumplimiento de Gestión del Talento Humano en la sede de Puente Piedra coordinado con la Sede principal de Villa El Salvador.

Funciones

- Monitorear el reclutamiento y selección, para atraer personas a la empresa que cumplan con el perfil del puesto solicitado. Dicho proceso se debe realizar de manera ordenada.
- Gestionar la capacitación dependiendo el área del colaborador. Las personas que ingresan a la empresa deben ser capacitadas, contando con una persona predeterminada para ello.
- Participar de la gestión del pago de remuneraciones con el área de recursos humanos de la sede principal, teniendo al día el pago de sueldos y liquidaciones, según funciones y tiempo de trabajo.
- Fomentar la motivación y crear un agradable clima laboral para propiciar la retención del personal, evitando el ausentismo en la medida de lo posible.

Asistente de contabilidad

Objetivo

Elaborar reportes e indicadores internos que sirven para evaluar el desarrollo de la empresa en relación a los objetivos planteados por la dirección.

Funciones

- Control de documentos de venta anulados.
- Elaborar los estados contables de la tienda.
- Revisar los gastos y controlar los ingresos y egresos de caja.
- Revisión y pago de detracciones.
- Archivo y custodia de documentos.
- Envío de reportes al área contable de sede principal.

Asistente de sistemas

Objetivo

Administrar el sistema de cómputo de la tienda y soporte para que siga los lineamientos de la sede principal.

Funciones

- Administrar el sistema de cómputo de la tienda y solucionar las averías que se presentan en los enlaces.
- Brindar soporte al usuario final, garantizando la continuidad del funcionamiento tanto de las máquinas como del software.
- Establecer los programas de mantenimiento periódico de los equipos de cómputo para lograr su máximo rendimiento.
- Gestionar las cuentas de nuevos usuarios y asignación de recursos a los nuevos ingresantes.
- Realizar copias de seguridad periódicas para preservar la seguridad de los sistemas.

Supervisor de ventas

Objetivo

Preparar los Pronósticos de Ventas coordinando con la administración de la tienda y la sede central, así como todo aquello que tenga que ver con la fuerza de ventas.

Funciones

- Preparar los Pronósticos de venta de la tienda.
- Buscar y elegir en concordancia con la administración nuevos canales de distribución y venta.
- Sugerir y elaborar planes promocionales como: promociones, ofertas, descuentos, bonificaciones, etc.
- Seguimiento constante a los vendedores para el cumplimiento de sus objetivos y metas del mes.
- Realizar informes de las actividades del mes.

Asesores de ventas

Objetivo

Atender de manera especializada a los clientes brindándoles asesoría en todo el proceso de compra.

Funciones

- Detectar necesidades de los clientes brindándoles asesoramiento oportuno.
- Consultar stocks y precios de los productos a través de los sistemas informáticos.
- Toma de pedido del cliente y generar el documento de venta
- Mantener actualizada y en perfecto estado el área de trabajo.

Optimizadores

Objetivo

Velar por el cumplimiento de los procedimientos para mantener un flujo continuo de los pedidos y posterior entrega puntual de estos.

Funciones

- Transcribir las medidas llenadas por los clientes en los formatos establecidos al sistema Optiplanning (optimizador de tableros).
- Generar la optimización en el sistema y generar la facturación de los materiales requeridos.

Supervisor de producción

Objetivo

Administrar el área de producción, así como su planificación, detección de fallas y solución de problemas. Asimismo, la oportuna entrega de los pedidos programados.

Funciones

- Cumplimiento de la producción programada tanto en tiempo y cantidad prevaleciendo la óptima calidad de los acabados.
- Supervisar las funciones de los subordinados de soporte técnico y control de calidad.

Asistente de soporte técnico de producción

Objetivo

Brindar soporte técnico a las maquinarias del área de producción.

Funciones

- Brindar asistencia técnica en caso de averías o inconvenientes que se presenten en las maquinarias.
- Establecer y ejecutar los programas de mantenimiento periódicos de las maquinarias para lograr su máximo rendimiento.

- Realizar copias de seguridad periódicas para preservar la seguridad de los sistemas.

Asistente de control de calidad

Objetivo

Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos terminados en el área de producción.

Funciones

- Definir los indicadores de calidad.
- Revisar constantemente el cumplimiento de los procesos de producción.
- Supervisar que los productos terminados cumplan con la calidad óptima.
- Que los pedidos programados cumplan con el horario establecido.

Supervisor de logística

Objetivo

Velar por el correcto abastecimiento de mercadería y suministros en la sede.

Funciones

- Gestionar el requerimiento para la compra del producto tanto a nacionales como importación para lo cual coordinará con el Departamento de Logística de la sede central.
- Gestionar el transporte para el envío de pedidos a clientes.
- Implementar acciones de mejora que serán coordinadas con la administración.
- Seguimiento a los inventarios periódicos.

Asistente de recepción y almacén

Objetivo

Recepcionar la mercadería y administrar los espacios en el almacén

Funciones

- Revisión de las existencias (stock).
- Verificar que el producto recepcionado esté de acuerdo al requerimiento.
- Detectar productos de baja rotación.
- Controlar el ingreso de la mercadería al almacén.
- Controlar la salida de productos hasta la entrega al cliente.

Asistente de despacho

Objetivo

Comparar los documentos de la entrega del producto con los requerimientos del pedido.

Funciones

- Controlar los documentos de entrega de mercadería.
- Entrega y verificación de la mercadería entregada.

Ayudante de despacho

Objetivo

Apoyar todas las gestiones que se requieran en el despacho.

Funciones

- Realizar la contabilización y verificación de la mercadería.
- Realizar el picking de los pedidos de clientes.
- Subir la mercadería al transporte del cliente.

Asistente de inventarios

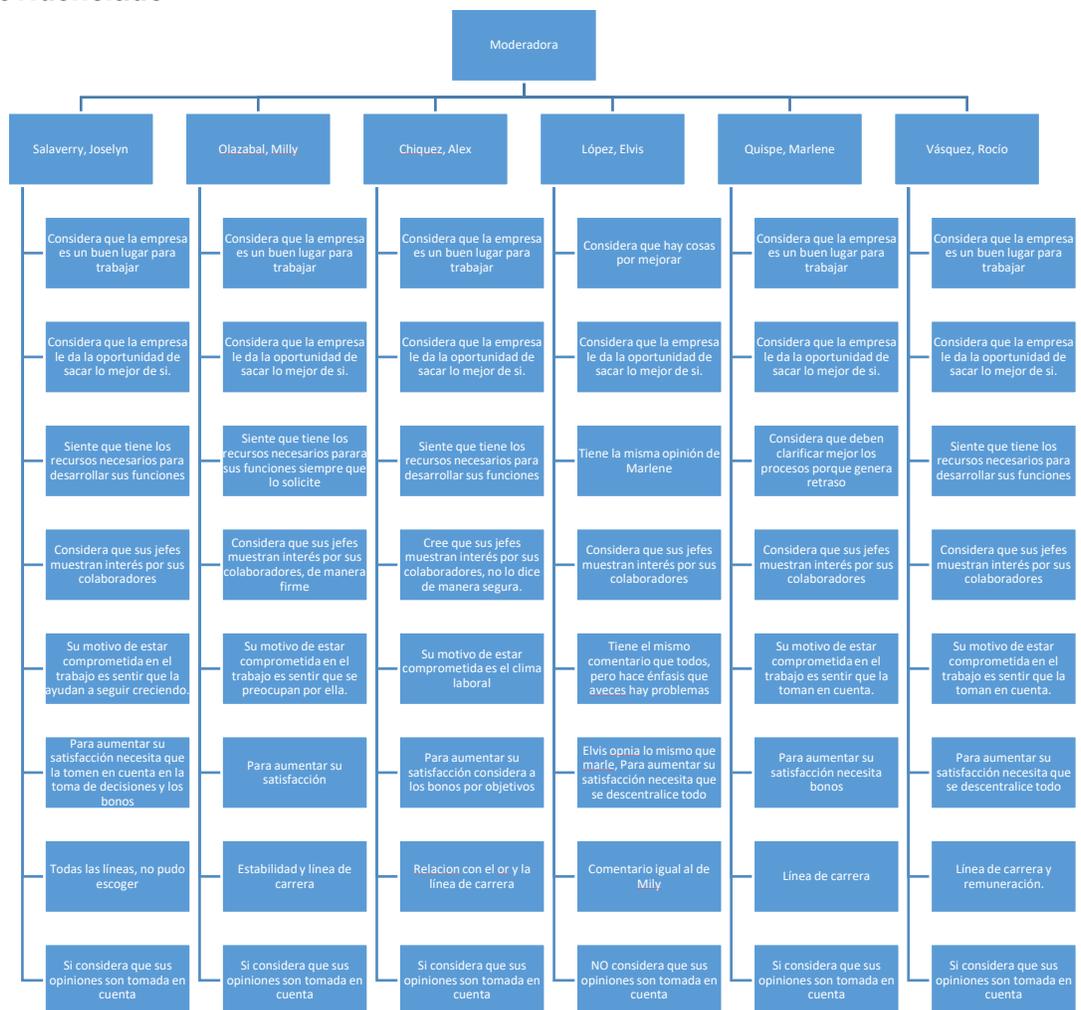
Objetivo

Realizar físicamente el inventario del producto en la tienda.

Funciones

- Verificar in situ el nivel óptimo de la mercadería en almacén.
- Realizar diariamente inventarios cíclicos por familias de productos.
- Verificación y alerta de los productos de acuerdo a su vencimiento.

2.5. Estructura organizacional basada en el focus group aplicado al personal ha evidenciado



Salaverry, Joselyn: La mayoría de sus respuestas son afirmativas sin embargo se contradice en el momento en que afirma que para aumentar su satisfacción sería bueno que la tomen en cuenta, y que luego considera que su opinión es tomada en cuenta.

Olazabal, Milly: Todas sus respuestas son afirmativas

Chiquez, Alex: El clima laboral es su motivo por la que trabajaría bien.

López, Elvis: Considera que hay cosas por mejorar en la empresa y no especifica cual, sus respuestas son influenciadas por Marlene y Mily.

Quispe, Marlene: Sus respuestas son buenas.

Vásquez, Rocío: Para aumentar su satisfacción necesita que se descentralice todo y las demás respuestas son afirmativas.

Capítulo III.

3. Formulación de Visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

Ser la empresa líder en la distribución de productos derivados de madera, construcción/decoración y ferretería del país; innovando para crear nuevas oportunidades de negocios e ingresando a nuevos mercados para aportar en el desarrollo del sector y del país.

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización (D' Alessio, 2015). En este caso, la visión actual de la empresa si indica la meta que quiere alcanzar en un plazo no determinado ya que no precisa en cuantos años pretende lograrlo. También indica de qué manera se diferenciaría de otras empresas y crecería en el sector.

D' Alessio (2015) menciona que la visión de cumplir con las siguientes, aplicamos las siete características:

Simple, clara y comprensible: La visión de la empresa si es clara y entendible en todos los niveles.

Ambiciosa, convincente y realista: Esta visión muestra características ambiciosas ya que busca ser el líder. Esta meta puede ser realista ya que esta empresa se encuentra en crecimiento.

Definida en un horizonte de tiempo: Como se mencionó anteriormente la visión no precisa el plazo en que lograría su objetivo.

Proyectada a un alcance geográfico: En la visión si se determina la zona de alcance, que es el país.

Conocida por todos: La empresa menciona que la mayoría de los colaboradores reconocen la visión de la empresa.

Expresarla de tal manera que permita crear un sentido de urgencia: No muestra sentido de urgencia ya que no indica el límite de tiempo en que van a cumplir con el objetivo principal de la empresa.

Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización: Si presenta esta característica debido a que dirige el rumbo de la empresa hacia el liderazgo en su rubro en el país.

3.1.3. Visión propuesta

Se determinó que para cumplir con las características sugeridas por D' Alessio, se incluyó el año planteado para el alcance del objetivo principal, así como también se agregó el enfoque de la calidad.

“En el año 2022, Representaciones Martin S.A.C. se convertirá en la líder del sector retail y distribución de productos derivados de madera, construcción/decoración y ferretería del país; innovando y rigiéndose bajo altos estándares de calidad para ingresar a nuevos mercados, aportando en el desarrollo del sector y del país”.

Sin embargo, para una fácil y rápida comprensión por parte de los trabajadores se presentara la siguiente visión ejecutiva:

“Mantener el liderazgo en la comercialización de productos derivados de la madera manteniendo la calidad e innovación aportando en el desarrollo del sector”

Para realizar la elaboración de la matriz de análisis de la visión se han determinado los objetivos fundamentales de la empresa Representaciones Martin S.A.C., las fuentes de ventaja competitiva y el marco competitivo donde se desarrolla.

Se tomó en cuenta las entrevistas realizadas a los responsables de área (ver anexo 3).

En la tabla 10, se incorpora como objetivo fundamental el año en el que se espera lograr el liderazgo, así como también se incluye el enfoque de la calidad que tendrá la empresa.

Tabla 10

Matriz de la visión propuesta para la empresa

Objetivos fundamentales	Ventaja competitiva	Marco competitivo
Mantener el liderazgo en la comercialización de productos derivados de la madera	Innovación y calidad	Maestros en carpintería, diseñadores y arquitectos de interiores.

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa

Ofrecer servicios orientados a satisfacer y exceder las necesidades de nuestros clientes a través de procesos eficientes y apoyados por tecnología de punta.

3.2.2. Análisis de la misión actual

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

En este caso, la misión de la empresa está orientada al cliente y a cumplir sus necesidades; sin embargo, esta misión se puede aplicar a empresas de diferentes rubros. Se sugiere agregar el rubro donde se encuentra la empresa.

También resalta la presencia de la tecnología, que es parte de los pilares para la mejora del producto final y también impacta en la búsqueda de la mejora de los procesos.

3.2.3. Misión propuesta

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la industria del mueble a través de procesos eficientes y apoyados por tecnología de punta, contribuyendo en el trabajo especializado y de calidad”.

Se menciona el aporte que la empresa busca generar en sus clientes mediante la aplicación de capacitaciones especializadas en el rubro.

Para analizar los elementos que debería tener la misión se tomó en cuenta los nueve criterios para evaluar una misión del autor D'Alessio y la entrevista realizada a la administradora de la sede.

Clientes-consumidores: Los principales clientes en la actualidad son los maestros en carpintería, y en una minoría se atiende proyectos de ambientación de interiores. Sin embargo, solo los menciona como "clientes" y no entra en detalles.

Mercados: Actualmente se tiene presencia en Lima, Piura y Arequipa, sin embargo, se distribuye a nivel nacional según los requerimientos de los clientes.

Tecnologías: La empresa cuenta con maquinaria de alta tecnología para el proceso de cortado y enchapado de los tableros.

Objetivos de la organización: Menciona que busca atender, satisfacer y exceder las necesidades de los clientes.

Filosofía de la organización: No menciona creencias ni valores.

Auto concepto de la organización: La empresa tiene alto conocimiento del sector sin embargo no lo menciona en su misión actual.

Preocupación por la imagen pública: Aunque no menciona en su misión la imagen pública que tiene en la actualidad, indica que se preocupa por el cliente.

Preocupación por los empleados: En la misión no menciona en lo absoluto preocupación por sus empleados.

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

La empresa cuenta con los siguientes valores que son difundidos dentro de toda la organización. Sin embargo, no se detalla el enfoque de la empresa para cada una de ellas.

Integridad: Mantener un correcto comportamiento en el ámbito laboral, respetando las normativas internas.

Disciplina: Cumplir con las funciones que se les asigna en el tiempo adecuado y ser perseverante en el cumplimiento de sus objetivos.

Compromiso: Contribuye al éxito de la empresa.

Orientación al Cliente: Cumplir con los requerimientos de los clientes.

Superación: Ser constantes en el trabajo en el cumplimiento de los retos.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

De las entrevistas realizadas a los responsables de área, se determinó que la empresa hace énfasis en el compromiso y en la orientación al cliente. Sin embargo, se sugiere detallar cada valor mencionado y añadir otros que impacten en el cumplimiento de los objetivos.

3.3.3. Valores propuestos

Después de haber analizado la misión y visión propuesta, los valores que se requieren en la empresa para poder cumplir con ambas propuestas se mencionan a continuación:

Trabajo en equipo: Todas las personas de la empresa Representaciones Martin S.A.C. trabajan en busca del mismo objetivo, con comunicación permanente, con un alto grado de compromiso y responsabilidad.

Innovación: Búsqueda constante de la innovación ya sea en el producto o procesos invirtiendo en mejoras tecnológicas.

Enfoque al cliente: Cumplimiento de las solicitudes de los clientes internos y externos de manera eficiente y oportuna.

Responsabilidad: Cumplimiento de sus funciones, siguiendo las normativas, políticas y disposiciones de la empresa y el sector.

Compromiso: Cumplimiento de los principios de la empresa Representaciones Martin S.A.C. referente a la lealtad, veracidad, integridad y decencia.

Calidad: Se asegura la calidad de los productos y procesos

Mediante estos enfoques y las entrevistas realizadas a los responsables de área se ha propuesto considerar estos 6 valores: trabajo en equipo, innovación, enfoque al cliente, responsabilidad, compromiso, calidad.

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

Los valores de sostenibilidad, trabajo en equipo y superación permiten enfocar al colaborador en línea hacia el objetivo principal de Representaciones Martin S.A.C. que es convertirse en la líder de su sector comercializando de manera sostenida e impulsando el crecimiento progresivo.

La visión sobre la innovación rigiéndose en altos estándares de calidad para ingresar a nuevos mercados es apoyada por la misión dado que se indica que está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes a través de tecnología y procesos eficientes. Así mismo los valores necesarios que se buscan en los colaboradores son innovación y el estar orientados al cliente ya que ambos valores fortalecen el cumplimiento de esta misión.

Por último, la empresa tiene la visión de aportar en el desarrollo del sector y del país, ya que para la empresa es importante promover la especialización de sus clientes e influenciar positivamente en el desempeño de sus procesos productivos. Para ello se requiere que los colaboradores muestren altos niveles de compromiso al asesorar a los clientes de manera adecuada y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 11

Alineamiento estratégico visión, misión y valores

Alineamiento	Visión	Misión	Valores
1	“Mantener el liderazgo en la comercialización de productos derivados de la madera	el “Satisfacer las necesidades de la nuestros clientes de la industria del mueble	Trabajo en equipo
2	manteniendo la calidad e innovación	la a través de procesos eficientes y apoyados por tecnología de punta,	Innovación, enfoque al cliente, calidad
3	aportando en el desarrollo del sector”	Contribuyendo en el trabajo especializado y de calidad”.	Responsabilidad y compromiso

Fuente: Elaboración propia



Figura 11. Alineamiento Estratégico de la visión, misión y valores de Representaciones Martin S.A.C

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV.

4. Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del macro entorno de la industria

Se realizará la evaluación de todas las variables que afectan al sector retail donde se ubica Representaciones Martin S.A.C. y que influyen en las ventas, demanda, precios y márgenes.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.

En la encuesta de opinión de agosto 2017 realizada por GFK sobre la evaluación del gobierno mencionan que solo el 19% de la población aprueba la gestión del Presidente de la República del Perú siendo un 77% los que desaprueban; estos últimos han crecido en mayor proporción comparado con el mes anterior. Este alto nivel de desaprobación puede retener las inversiones en el mercado peruano.

La coyuntura del año 2017 se ve complicada por factores desfavorables en el plano interno y condiciones difíciles en el plano externo. El escándalo de corrupción de Odebrecht que estalló en diciembre de 2016 está haciendo mella en la inversión y la confianza (Fondo Monetario Internacional, 2017). Esto se ve reflejado en la disminución de la tasa de crecimiento de la inversión privada y pública desde el 2014 donde inclusive se ve un decremento. Esto se puede apreciar en la figura 12.

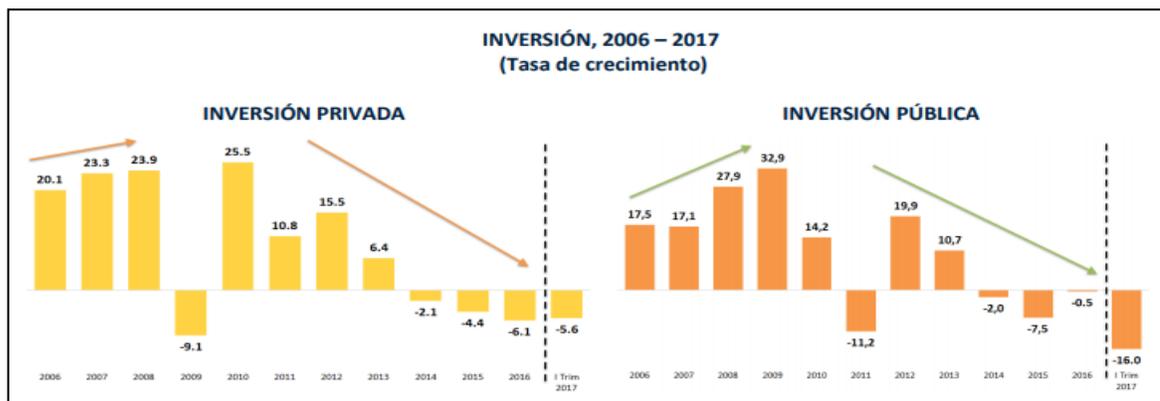


Figura 12. Tasa de Crecimiento 2006 – 2017. Reporte Estadístico N°8 Agosto 2017 de la Sociedad Nacional de Industria (SNI). Recuperado de: [http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/09/Reporte Estadístico %C3ADstico –Agosto -2017.pdf](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-Estadístico-%C3ADstico-Agosto-2017.pdf).

Joaquin Alcázar (Semana económica, 2019) indica que según el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de Apoyo Consultoría, el entorno de negocios en el 2019 se verá favorecido por el crecimiento de las ventas locales (por encima de la tasa de crecimiento del PBI). Actualmente hay diversificación de la inversión empresarial en el sector inmobiliario lo cual afecta directamente a la empresa Representaciones Martin, ya que hay un mayor consumo de productos que se venden en la tienda. Así como también el presente gobierno busca mejorar la calidad de la educación y mejorar la calidad de la salud pública para lo cual va a generar mejores infraestructuras.

Según el Reporte de estabilidad Financiera (Banco central de Reserva del Perú, 2017), nos indica que el escenario para los próximos doce meses estaría caracterizado por un crecimiento económico muy por debajo al esperado en el Reporte de Estabilidad Financiera de noviembre de 2016; esto debido a que el sistema financiero podría deteriorar sus indicadores de morosidad ante un escenario macroeconómico adverso como consecuencia del Fenómeno El Niño (FEN). Estos efectos pueden ser mayores de registrarse retrasos en la ejecución de obras de infraestructura pública y de reconstrucción tras el FEN así como por el impacto de los resultados del proceso de investigación acerca de supuestos casos de corrupción en empresas del sector construcción.

Debido al Niño Costero, la Sociedad Nacional de Industria (2017) menciona que presenta al país un conjunto de propuestas para promover la inversión y el desarrollo compuesto por cuatro pilares. Dos de ellos inciden precisamente en: por un lado, el énfasis en mejora de la productividad, vía la inversión en aspectos claves como infraestructura, y; por el otro, en contar con regulaciones competitivas, que sean la plataforma para atraer inversión y construir un Estado ágil que brinde servicios públicos de calidad.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), el incremento en el daño de las viviendas por el Niño Costero para el periodo 2016-2017 como se ve en la siguiente figura puede generar una oportunidad para el rubro de Manufactura.

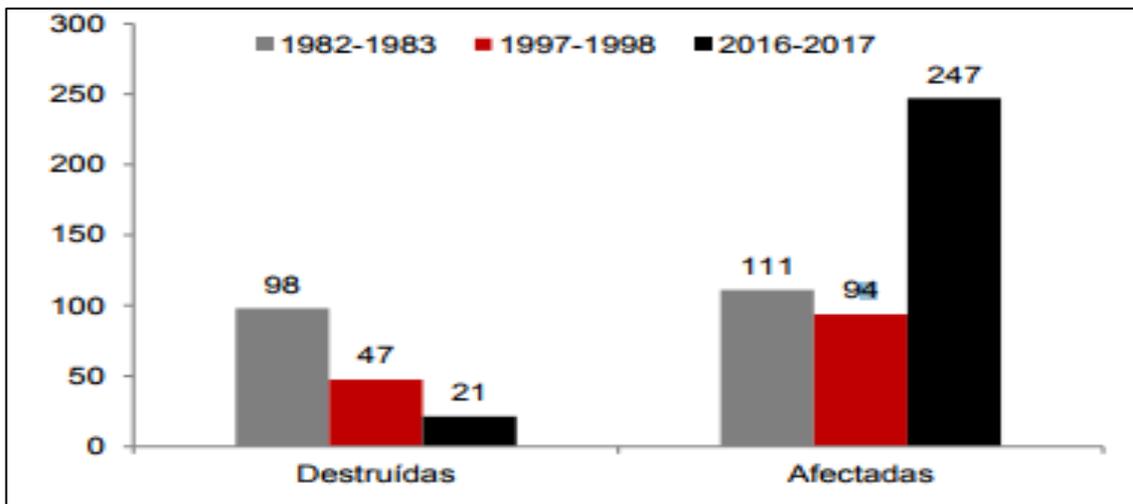


Figura 13. Daños en Viviendas (miles de unidades). Tomado de “INDECI, INEI, MINAGRI” Mencionado en el informe de actualización de Proyectos Macroeconómicas Abril 2017, por el Ministerios de Económica y Finanzas (MEF) ,2017.Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco/informe_actualizacion_poryecciones.pdf

Para el ranking *World Economic Forum* (WEF) mencionado por el MEF (2017), el Perú se sitúa entre las 25 naciones con peor infraestructura del mundo, lo que se evidencia en los daños causados por este fenómeno, pues el Perú se ubica en el puesto 115 de 138 países en Calidad de Infraestructura. El MEF ha informado que los gobiernos locales de las zonas impactadas (costa norte) solo ejecutaron el 21.9% de su presupuesto extraordinario para prevención de desastres.

En agosto del 2017 el sector construcción registró un aumento de 4.78%, debido al aumento registrado en el consumo interno de cemento en 3.52%, igualmente creció el avance físico de obras en 9.60%. El empleo en el Sector Construcción en setiembre del 2017 presentó un decrecimiento de -1.00% (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2017).

El sector construcción es uno de los más dinámicos y considerado el motor de la economía del Perú, debido a que involucra a otras industrias que le proveen de insumos (cemento, fierro, asfalto). La performance del sector construcción depende del dinamismo tanto de la inversión pública como de la inversión privada. En los últimos 15 años, el sector construcción y el PBI total crecieron de manera promedio 7,7% y 5,3%, respectivamente. (Silva J., Hennings J., Echevarría V., 2017).

La economía peruana acelerará su ritmo de crecimiento de 2,8% en el 2017 a 4,0% en el 2018 debido a un mayor impulso fiscal orientado a la ejecución del plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos; a esto se sumará una recuperación gradual de la inversión privada, en un contexto de altos precios de metales, recuperación de la demanda interna (especialmente, pública), avance de importantes proyectos de infraestructura (con un marco más ágil para la obtención de predios) e implementación de medidas para promover la inversión minera y de hidrocarburos. Con ello, se reiniciará el círculo virtuoso de mayor inversión-empleo-consumo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Para el 2017 el sector de mejoramiento del hogar tendría mayor dinamismo debido a que se espera un mayor crecimiento del sector construcción -creciendo 3.9%- , en especial del segmento inmobiliario por una mayor venta de nuevas viviendas. A ello se sumaría el impulso del consumo privado, debido al esperado incremento del empleo formal ante la recuperación de la inversión privada, dando paso a una mejora en los ingresos de la población (Asmat C., 2016).

El mercado de ferretería y productos para el mejoramiento del hogar (materiales de construcción, acabados y decoración) factura alrededor de US\$ 6,000 millones anuales, según fuentes especializadas del sector. No obstante, esta es una cifra bastante referencial debido en parte a la importante presencia de comercio informal. El canal de tiendas de mejoramiento del hogar o home center está conformado por cuatro competidores principales: Maestro Perú y Sodimac del Grupo Falabella; Promart del grupo Intercorp y Cassinelli. Es importante mencionar que en el 2014 el grupo chileno Falabella adquirió la firma Maestro Perú y con ello se hizo de una participación de poco más 70% del canal moderno de mejoramiento del hogar, tomando en cuenta las cuatro principales firmas del sector (Asmat C., 2016).

En la actualidad a parte de las tiendas especializadas para la venta de insumos para la industria del mueble como Castor, Santa Cruz y Recofysac los homecenters han agregado como parte de su surtido la venta de tableros de melamina y otros insumos. Siendo la ventaja que tienen el constante incremento de números de tienda año a año como se puede observar en la Figura 14

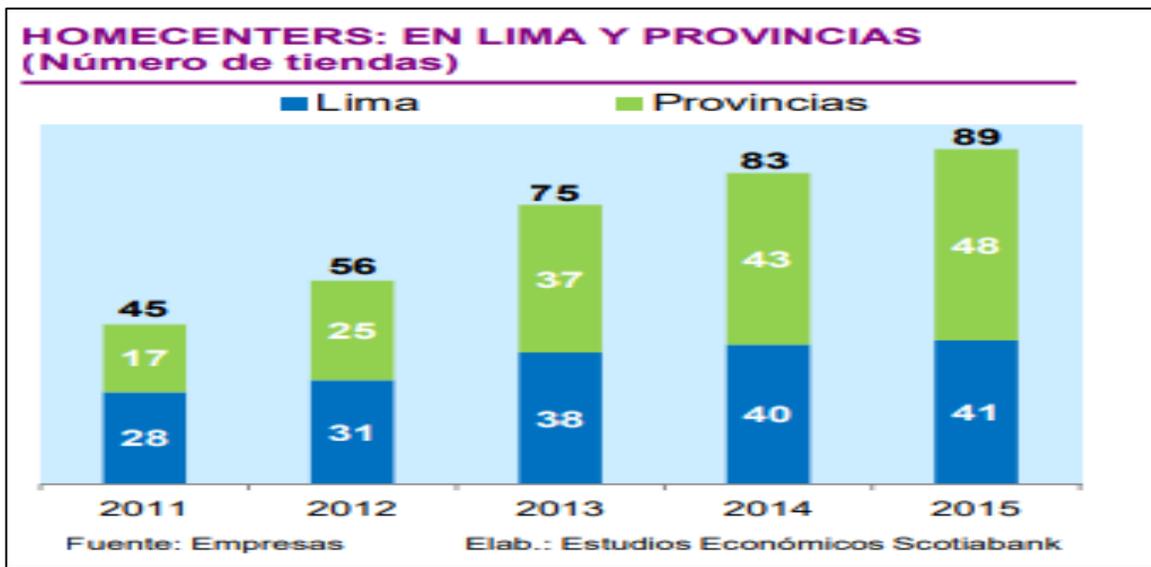


Figura 14. Crecimiento de números de Tiendas de Home Centers en Lima y Provincias Tomado de reporte del sector mejoramiento del hogar elaborado por Carlos Asmat del Scotiabank, 2017 recuperado de https://Scotiabankfiles.azureedge.net/Scotiabank-peru/PDF/reportes/reportes-sectores/mejoramientoshogas_Oct16.pdf.

4.1.2. Análisis Económico.

Se analizarán las principales variables macroeconómicas que impactan al rubro de la empresa:

a) Producto Bruto Interno (PBI)

Como se observa en la Figura 15 el crecimiento del PBI en el 2017 es menor comparado con el año anterior 2016. Este menor crecimiento del PBI del primer trimestre del 2017 (2,1 %) reflejó el impacto negativo que tuvo por un lado el Fenómeno El Niño Costero, y por otro, la contracción de la inversión pública y privada, en parte debido a la paralización de proyectos en infraestructura a raíz de las investigaciones sobre casos de corrupción. En este contexto, la demanda interna se contrajo 1,1%, mientras que las exportaciones, impulsadas por el aumento del volumen de las tradicionales y los servicios, crecieron 12,8% (BCR, 2017).

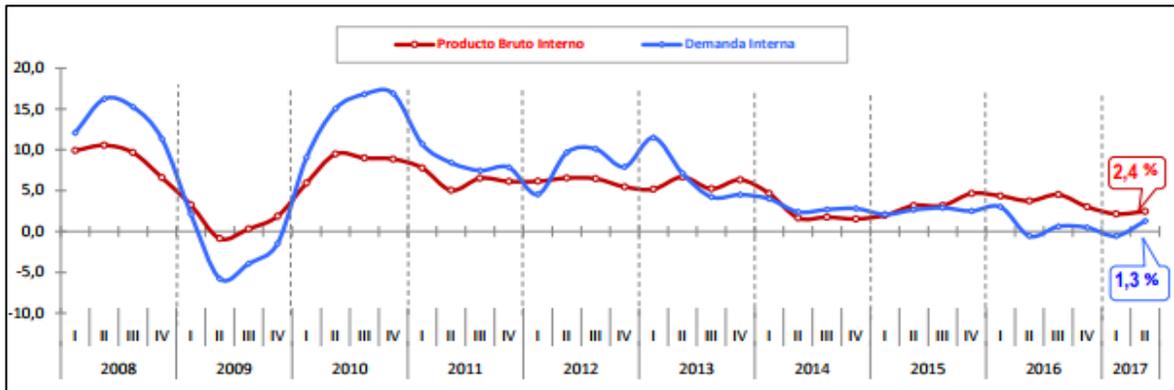


Figura 15. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 al 2017 (Variación % del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del Año Anterior). Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Las proyecciones para 2017 y 2018 asumen una recuperación de la inversión pública y privada desde el segundo semestre del 2017, en línea con el destrabe y reanudación de proyectos de inversión y el aumento progresivo de los gastos vinculados al proceso de rehabilitación y reconstrucción asociados al Fenómeno El Niño Costero, los cuales se intensificarían durante 2018. En consecuencia, y teniendo en cuenta el crecimiento de los primeros meses del año, se ha revisado a la baja la proyección de crecimiento de 2017, de 3,5% a 2,8 %, y al alza la proyección para 2018, de 4,1% a 4,2 % (BCRP, 2017).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2017), el mayor gasto fiscal en proyectos de infraestructura (inversión pública por la reconstrucción), condiciones externas favorables, y expectativas sobre la evolución de la actividad económica en el tramo optimista, contribuyan a acercar la brecha del producto a su posición neutral a fines de 2018. La proyección de crecimiento económico en el horizonte 2018- 2019 es consistente con un crecimiento del PBI por encima del crecimiento del PBI potencial, dada la previsión de una recuperación en la brecha del producto, en particular durante 2018. Siendo los principales determinantes de la proyección de la brecha del producto la confianza empresarial, condiciones externas, impulso fiscal y condiciones monetarias.

b) Inflación

Desde abril del 2017 la inflación ha venido descendiendo, ubicándose en mayo en 3,04 % anual, la tasa más baja desde agosto de 2016 y alrededor del límite superior del rango meta. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses se han moderado, ubicándose nuevamente dentro del rango meta. Estos resultados muestran que el choque de precios causado por el Fenómeno El Niño Costero estaría disipándose rápidamente, por la normalización de las condiciones de transporte y acopio de alimentos (BCRP, 2017).

El Banco Central de Reserva del Perú (2017) indica que entre los determinantes de la inflación considerados para la decisión de política monetaria, destacan las expectativas de inflación, la inflación importada (incluido el efecto del tipo de cambio), y las presiones inflacionarias de demanda que se cuantifican a través de la brecha del producto (diferencia entre el PBI observado y su nivel potencial). Se espera que la inflación interanual se ubique transitoriamente por debajo de 2,0 por ciento al cierre de 2017 y durante la primera mitad de 2018, como resultado de la reversión de los frecuentes choques de oferta asociados a fenómenos climatológicos ocurridos sobre todo a fines de 2016 (déficit hídrico) y comienzos de 2017 (Fenómeno El Niño Costero). Esta normalización de choques produce que se registren tasas interanuales de inflación por debajo de 2 por ciento.

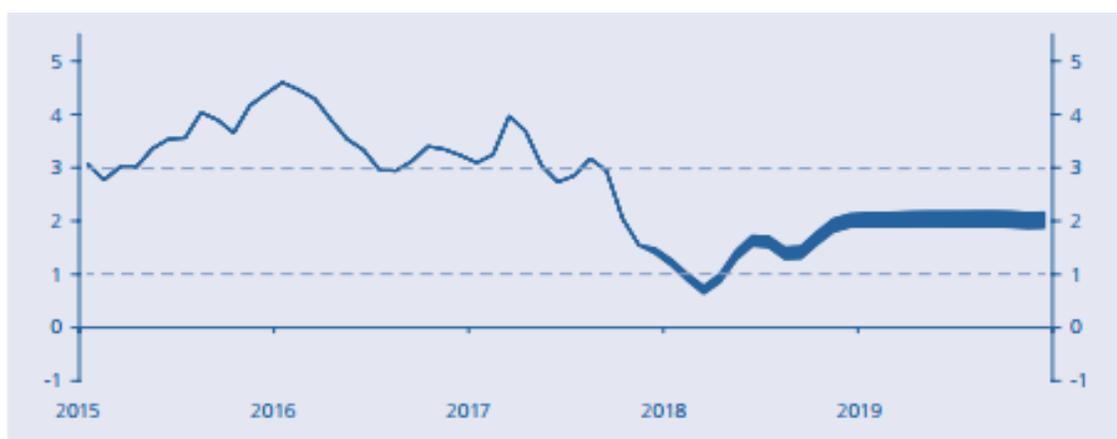


Figura 16. Proyección de la inflación, 2015-2019 (variación porcentual últimos doce meses). Tomado del Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de inflación 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

c) Tipo de cambio:

Según el BCRP (2017), el dólar (U.S. Dólar Índice) se debilitó en 3,6% como reflejo, entre otros factores, de la incertidumbre acerca de la política fiscal en Estados Unidos de América. Sin embargo, el comportamiento del dólar no ha sido homogéneo: mientras se depreció frente a la mayoría de monedas fuertes, se fortaleció respecto a las monedas de las economías emergentes. Cabe señalar que en los últimos meses no se registró cambios significativos en las expectativas de alza de tasas de la Reserva Federal de EEUU (FED). El consenso de tres incrementos durante 2017 se mantiene y la atención está enfocada en las medidas relacionadas a la reducción del balance de la Reserva Federal. El dólar se fortaleció frente a varias monedas emergentes. En América Latina, las monedas se vieron afectadas por la caída en los precios de la mayoría de *commodities* y por los eventos políticos en Brasil.

Tabla 12

Variación porcentual a Junio del 2017 del tipo de cambio. Tomado del "Reuters y Bloomberg"

		TIPOS DE CAMBIO				
		Dic.16	Mar.17	Jun.17	Variación (%) Jun./Mar.	Jun. /Dic.
Índice	US	102,21	100,41	96,72	-3,7	-5,4
dólar	Dólar					
Euro	Euro	0,951	0,937	0,887		-6,8
Japón	Yen	116,92	111,94	110,43	-1,3	-5,6
Reino Unido	Libra	0,811	0,802	0,776	-3,2	-4,2
Brasil	Real	3,256	3,151	3,250	3,1	-0,2
Chile	Peso	670	664	671	1,1	0,1
Colombia	Peso	3003	2888	2898	0,3	-3,5
México	Peso	20,74	18,72	18,69	-0,2	-9,9
Perú	Sol	3,36	3,26	3,28	0,6	-2,4
Israel	Shekel	3,86	3,63	3,55	-2,3	-8,1
Sudáfrica	Rand	13,75	13,30	12,83	-3,6	-6,7
Turquía	Lira	3,53	3,65	3,51	-3,9	-0,5
China	Yuan	6,95	6,89	6,81	-1,1	-1,9
Filipinas	Peso	49,64	50,22	49,37	-1,7	-0,5
Indonesia	Rupia	13455	13330	13295	0,3	-1,2
Malasia	Ringgit	4,49	4,36	4,28	-3,2	-4,6
Tailandia	Bath	35,86	34,46	34,06	-1,2	-5,0

Fuente: Tomado del Reuters y Bloomberg mencionado por BCRP, 2017.

4.1.3. Análisis Legal

Actualmente las procedencias de los tableros de partículas de madera de la empresa Representaciones Martin S.A.C. son a raíz de importaciones.

Existe libertad para importar, a partir del Decreto Legislativo 668, norma que liberalizó el comercio exterior de bienes y servicios, eliminando los registros de importadores, y todas aquellas barreras que impidan la libre importación y exportación. El ingreso y salida de bienes hacia y desde el Perú lo controla la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Es así que el régimen aduanero de Importación está regulado por la Ley General de Aduanas, aprobada por el Decreto Legislativo N° 1053. En dicha norma y su reglamentación aduanera se regula el proceso operativo de importación, las modalidades, mecanismos, regímenes, entre otros (Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2013).

La Ley General de Aduanas aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1053 establece una serie de regímenes y/o mecanismos aduaneros que pueden ser aplicados por los importadores con el fin de reducir los costos en la importación. Uno de los más empleados es el Régimen de Depósito Aduanero, este es un régimen aduanero transitorio que permite almacenar en el país mercancías extranjeras sin el pago de derechos ni impuestos de Aduanas. Antes del vencimiento del plazo la mercancía puede ser destinada total o parcialmente a los regímenes de importación para el consumo, reembarque, admisión temporal para reexportación en el mismo estado o admisión temporal para perfeccionamiento activo (MINCETUR, 2013).

Algunas de las entidades reguladoras que tienen Representaciones Martín S.A.C. es la Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT), responsable de la recaudación de impuestos por las actividades comerciales. Para esto la empresa debe cumplir con la emisión de comprobantes en todas las ventas, así como la emisión de facturas a todos los proveedores, cualquier incumplimiento acarrearía en el pago de multas y posible cierre del local.

La Superintendencia nacional de fiscalización laboral (SUNAFIL), que es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, responsable del promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico socio laboral y el de seguridad y salud en el trabajo, así como brindar asesoría técnica, realizar investigaciones y proponer la emisión de normas sobre dichas materias

(SUNAFIL, 2019). La ley N°29783, ley de seguridad y salud en el trabajo, nos da los lineamientos que toda empresa debe cumplir.

La sede Puente Piedra de Representaciones Martín S.A.C. como parte de su política de seguridad y salud en el trabajo, realiza chequeos médico ocupacionales anualmente a todos sus colaboradores, para la cual son derivados a una clínica local, siendo la empresa quien cubre los gastos. Además, los colaboradores cuentan con una indumentaria especial dependiendo del área donde laboren y capacitaciones constantes para prevenir accidentes. El incumplimiento de la normativa recaería en la empresa sanciones como la pena privativa de la libertad del representante legal, lo cual ocasionaría grandes daños a la imagen de la marca.

El instituto nacional de defensa civil (INDECI), proporciona asesoramiento técnico en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación, también brinda asistencia técnica a las autoridades distritales, provinciales, regionales y nacionales en los niveles de emergencia (INDECI, 2019). La empresa cumple con los lineamientos otorgados por INDECI para el desenvolvimiento y operación desde el inicio de sus actividades.

Según el Banco Mundial (2006), la Responsabilidad Social Empresarial es el hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se generará mayor productividad a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación.

Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras.

Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor

sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La empresa Representaciones Martin S.A.C. toma en cuenta la responsabilidad social empresarial (RSE) es decir hace negocios basados en principios éticos y cumpliendo las normativas. En esta sede las partículas procedentes del corte de los tableros de melamina son entregados a la municipalidad de Puente Piedra sin costo alguno para que puedan ser usados como aserrín.

4.1.4. Análisis Socio Cultural

Los valores socioculturales influyen en el logro de los objetivos y la satisfacción de las necesidades, ya que le dan sentido a la interacción social porque permiten identificar lo que preferimos o no de las personas de acuerdo a los valores asimilados durante la niñez (Martinez, 2017).

La directora ejecutiva del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (CITE madera), Jessica Moscoso, comentó que el mayor poder adquisitivo de las personas ha hecho que la renovación de muebles ya no sea la misma que hace 15 años.

“Ahora la tendencia está más dirigida a la moda, y se ha reducido este periodo. Por ejemplo, si antes los consumidores peruanos compraban muebles nuevos cada 20 a 25 años, ahora lo hacen en cinco años como máximo”, precisó.

Respecto al tipo de material preferido por los peruanos, añadió que hay una tendencia cada vez más fuerte al uso de la melamina (Andina, 2011).

Según Barreto, I. *et al* menciona como resultado de una encuesta que los aspectos más relevantes que un cliente del Nivel Socioeconómico B y C busca en un mueble son: el precio, la funcionalidad, el material y el diseño.

Tabla 13

Aspectos más relevantes al decidir la compra e muebles

Aspecto	Prioridad						
	1	2	3	4	5	6	7
Precio	20%	20%	15%	30%	10%	5%	0%
Garantía	10%	30%	10%	20%	15%	15%	0%
Origen	0%	0%	0%	5%	25%	20%	50%
Funcionalidad	30%	0%	15%	25%	10%	15%	5%
Lugar de compra	5%	5%	5%	0%	10%	50%	25%
Material	35%	15%	40%	5%	5%	0%	0%
Diseño	20%	35%	20%	10%	15%	0%	0%

Fuente: Barreto, I. *et al* 2011 Plan de negocios de una empresa comercializadora de muebles para departamentos. Universidad de Ciencias Aplicada. Encontrado en <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324390/Barret%20I.pdf;jsessionid=0F4465712B306B8520E3C76349CDBC21?sequence=11>

En Lima Metropolitana, la mayor proporción de personas se encuentra dentro del nivel socioeconómico C, como se puede observar en la Figura 17 abarca un 43% de la población (INEI 2017).

Lima Metropolitana: Personas Según Nivel Socioeconómico 2017

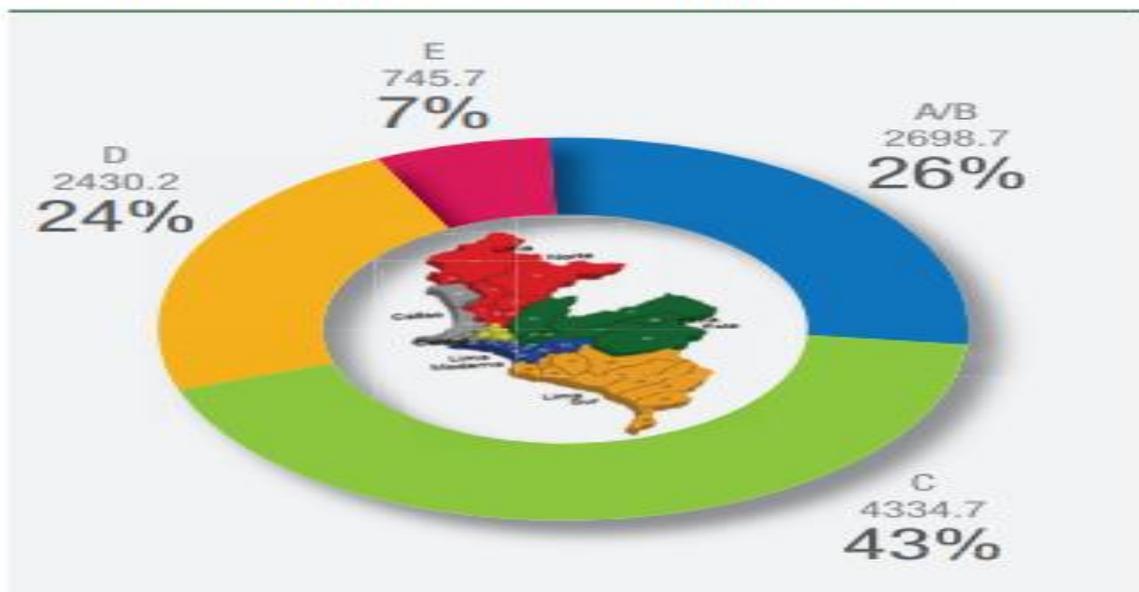


Figura 17. Porcentaje de personas según nivel socioeconómico 2017. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de: http://Cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Tabla 14

Distribución de niveles por zona APEIM 2017-Lima Metropolitana , nivel de confianza al 95% $p=0.5$

Zona	NIVELES SOCIECONÓMICOS						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSA	NSB	NSC	NSD	NSE		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4126.0	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310.0	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352.0	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275.0	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524.0	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352.0	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288.0	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350.0	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305.0	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308.0	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015.0	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47.0	14.3

Fuente: APEIM. 2017: Data ENAHO 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

En la se puede deducir que en la zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabayllo) principalmente predomina el nivel socioeconómico C. La sede justamente se encuentra en una vía principal de Puente Piedra la cual permite el acceso de los diferentes clientes provenientes de distritos cercanos y provincias del norte.

Los clientes buscan el menor precio, son clientes desleales. Respecto a esta premisa, André Frenk de Nielsen nos menciona que el peruano es un consumidor informado, atento y atraído por las promociones y descuentos. Tal es así, que siete de cada diez afirma que usualmente está al tanto de las distintas actividades promocionales (Frenk, 2014).

Referente a la lealtad hacia las tiendas, IPSOS Peru (Gestión, 2018) indica que en las tiendas de mejoramiento del hogar, sector donde se ubica Sodimac y Maestro el porcentaje de clientes polígamos es del 16 por ciento y monógamos de 84 por ciento. Estando dentro de las 5 primeras tiendas más visitadas en Lima.



Figura 18. Porcentaje de lealtad a los clientes. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

La directora ejecutiva de CITE madera, Jessica Moscoso, precisó que debido a los bajos costos de las planchas de melamina, estas se usan sobre todo en la fabricación de muebles de oficina y de cocina, además de que el proceso de fabricación con este material

es más simple y requiere de un menor tiempo. Además destacó que esta situación ha generado que aparezca una nueva especialización en la industria, además de la de muebles de madera, que es la de muebles en melamina (Trigoso, 2012).

También indicó así que la mayor parte de la población prefiere sus muebles de oficina y de cocina en melamina, dándose aún una excepción en los niveles socioeconómicos más altos, que los prefieren de madera. Refirió que por las características de la vida moderna, que implican menores espacios y cambio de tecnología en los productos electrónicos, los muebles tienden a ser más pequeños y se crean nuevos tipos de productos, destacando la fabricación de más muebles para accesorios (Trigoso, 2012).

Aparte del ingreso de tableros de melamina también han ingresado otros productos sustitutos al mercado como el MDF.

Con el desarrollo de nuevas técnicas de fabricación y diseños, aparecieron materiales que sustituyen a la madera sólida y que cumplen con la misma función y estos son los tableros de MDF y melamínico, los mismos que tienen muchas ventajas al momento de su utilización. Los laminados y aglomerados son recursos a los que se ha llegado por motivos económicos y ecológicos y para evitar los problemas del comportamiento natural de la madera maciza. Están hechos de residuos y fibras utilizados de los troncos de los árboles, a los que se añaden resinas y se prensan formando tableros de distintos espesores. Son fabricados en dimensiones mayores a las que se pueden obtener en maderas aserradas (Quimbiulco, 2012).

Jessica Moscoso dijo que la industria del mueble en el país tiene potencial de crecimiento, teniendo en cuenta que se prevé un crecimiento del mismo ritmo que el sector construcción, que se estima entre 6% y 9%. Y es que los nuevos proyectos inmobiliarios en el país hacen que crezca la demanda de muebles (Trigoso, 2012).

El mercado de diseño de interiores y decoración es cambiante, Claudia María Delgado, docente del Instituto Toulouse Lautrec, opina que en el Perú existe una marcada cultura de diseño y que el cliente peruano ya no opta por tendencias minimalistas. El cliente peruano está cambiando y está abierto a nuevas posibilidades de funcionalidad, color y tendencias. También indica que tenemos una cultura de diseño, la gente toma el diseño como parte de su vida, no solo arquitectura, sino también en moda y tecnología siendo uno de los factores que ha hecho esto posible es el cambio de la economía hacia un

escenario más positivo que atrajo más proveedores. Actualmente muchos de los diseños de interiores del país han sido hechos con materiales que podemos encontrar en cualquier parte del mundo, debido al ingreso de más proveedores (Diario Gestión, 2012).

La segunda rama industrial que mayor generación de trabajo tiene, es la industria de madera y corcho. En este caso, la elaboración de productos de madera requiere por un lado, de la industria química para la provisión de pinturas, barnices y lacas y de la industria metálica, la cual elabora herramientas y artículos de cuchillería y de ferretería; y por otro, del sector transporte para el traslado de insumos y productos (PRODUCE, 2017). Así mismo se observa que la industria del mueble también genera empleos directos e indirectos.

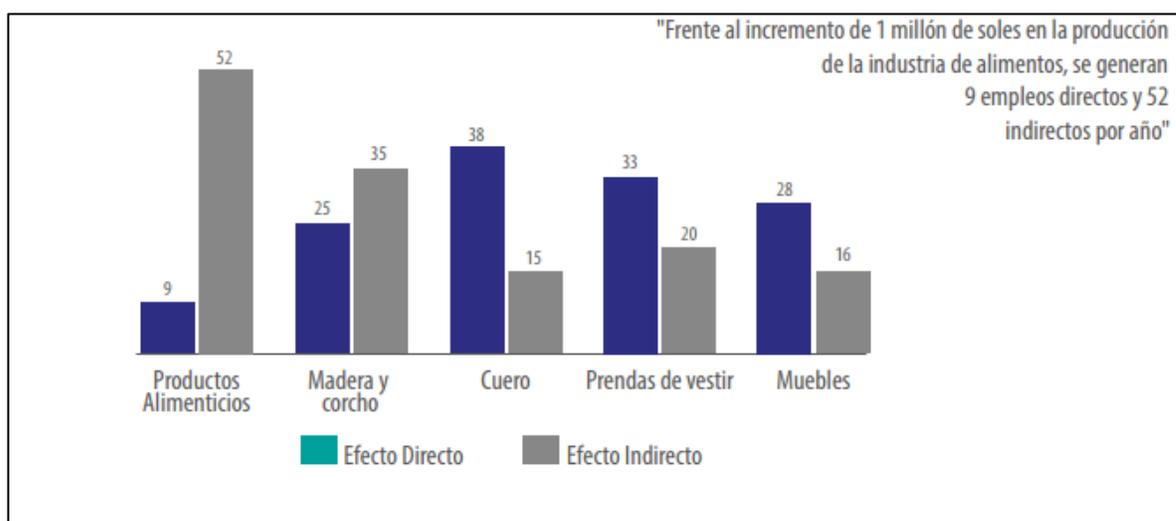


Figura 19. Top 5 en generación de empleo, por rama industrial (número de trabajadores). Tomado de "Matriz Insumo Producto-2013 Mencionado en el Reporte de producción manufacturera Mayo del 2017", por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/imagenes/publicaciones/publieb494f7047e46459c_11.pdf.

A pesar que la industria genera empleos, se observa también un índice de informalidad. Según el observatorio económico del INEI (2017) y del BBVA Research (2017) se muestra en el siguiente gráfico que existe un 71% de informalidad en el sector comercio, sector donde se encuentra Representaciones Martin S.A.C. Esto genera una competencia desleal ya que podría atentar directamente al precio de venta de la línea de productos, ya que algunas de estas empresas informales ofrecen productos a muy bajo precio debido a que evaden impuestos dando una falsa impresión de un producto de la misma calidad a bajo precio.

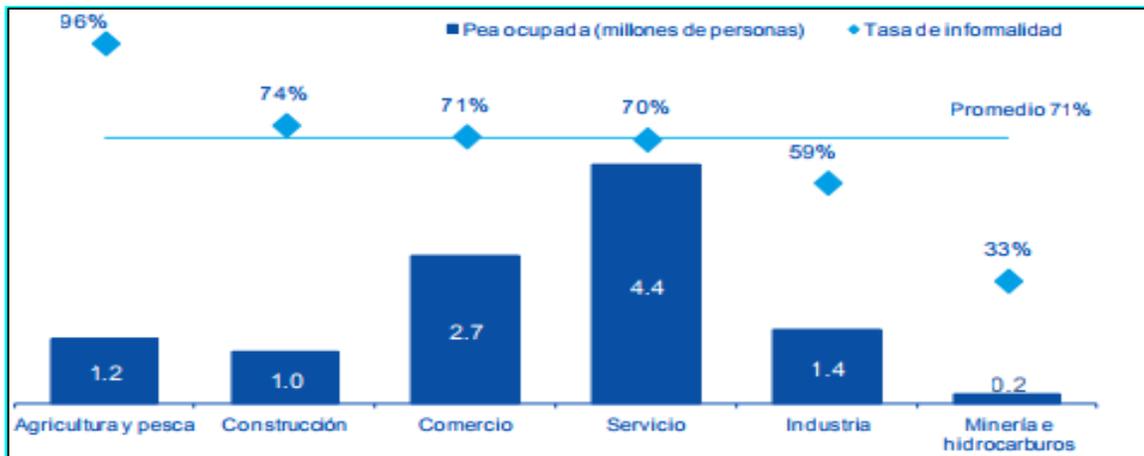


Figura 20. Informalidad según sector productivo 2015 (%PEA ocupada privada urbana). Tomado de “Observatorio Económico Perú 9 enero 2017” Mencionado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). 2017. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/01Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>.

Según el Banco Mundial (2017) para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

Según Rojas (2016), el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski prometió reducir sustancialmente el porcentaje de informalidad en el país. De ser posible se tendría más posibilidades a acceder a beneficios laborales, de esta manera ayudaría al crecimiento del país, para lograrlo no sólo deben enfocarse a incentivos tributarios de corto plazo sino reformas en la productividad tanto de las empresas como de los trabajadores.

Cabe resaltar que el mundo informal se puede dividir en tres categorías: el de los negociantes informales con dependientes, el de los negociantes sin dependientes y el de los trabajadores informales.

Además dos de cada cinco trabajadores informales se encuentran recibiendo como fundamental beneficio tanto alimentación como pasajes, pero casi la mitad no recibe siquiera ese beneficio. Estos trabajadores no cuentan con los beneficios laborales de la formalidad por lo que se encuentran vulnerables a cualquier problema de salud así como también carecen de pensión para su retiro. Según la encuesta realizada por Ipsos Perú (2016), aparte de no tener seguro de salud tampoco cuenta con acceso a un crédito formal

ya que todos sus ingresos los reciben en efectivo, por lo que no tendrían acceso al sistema financiero.

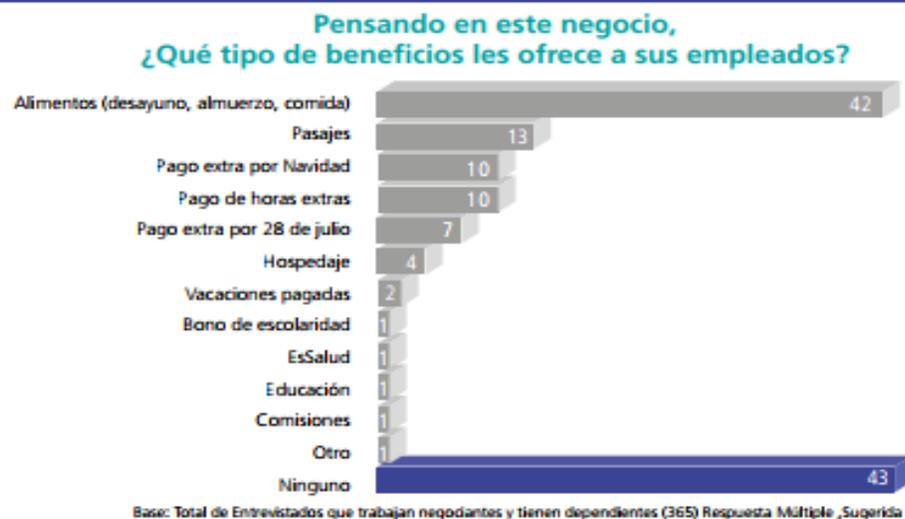


Figura 21. IPSOS, 2016. Perú 2017, de la informalidad a la modernidad. Ediciones Ipsos. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf.

Dado que el actual gobierno ha prometido reducir las tasas de informalidad en el país consiguiendo llevarlo de tasas del 70% a alrededor de 60% de la PEA, según la presentación del Ministerio de economía y finanzas realizada en el 21 simposio internacional Empresa y Gestión sostenible (IPSOS, 2016). Por cada punto porcentual del sector informal se deja de recaudar S/ 1,000 millones. Cabe destacar que el problema de la informalidad debe combatirse a través de incentivos y creación de puestos en las empresas formales. Según José Carlos Saavedra (2016), director de análisis macroeconómico de Apoyo Consultoría en un artículo en El Comercio, indico que se debe buscar crear beneficios tributarios a la creación de empleo formal con contratos a plazo indeterminado.

La formación de sindicatos en las empresas retail muchas veces afecta la operatividad de sus operaciones.

El problema con los sindicatos, tal y como los conocemos hoy en día, es que han dejado de ser organizaciones voluntarias que representan afiliados para negociar con el empleador, y se han convertido en grupos de presión anti-empresariales y anticapitalistas

que funcionan a través del chantaje y que crean conflictos permanentes entre los empleados y los empresarios (Vallejos, 2017).

Tener un grupo de representantes o asesores de los trabajadores, que negocie con el empleador, es sin duda una buena idea. Pero eso no es lo que vemos por estos días. Los sindicatos se han transformado en grupos autoritarios que se dedican a chantajear a los empresarios para conseguir aumentos en sus sueldos y otros beneficios. Esto en perjuicio de los demás empleados que ni siquiera están de acuerdo con las exigencias y el actuar del beligerante grupillo. (Vallejos, 2017).

4.1.5. Análisis Tecnológico

El comercio electrónico constituye sin duda un sector de gran interés para las empresas por su potencial de crecimiento, el marcado interés de los consumidores por nuevas formas de consumo y por el uso intensivo de medios digitales.

También es importante recalcar que la tendencia de uso de tecnología irá en aumento según las estadísticas y cada vez más usuarios se involucrarán con las compras online o uso de los medios digitales para acceder a información.

En el caso del comercio electrónico, en una entrevista a Javier Alvarez realizada por Perú Retail en marzo del 2017, nos dice que el e-commerce crecerá hasta un 11% este 2017, mientras que el 2016 fue de 9%. La población que se encuentra conectada al mundo digital es de 65 %, cantidad que representa un 27,4% más que el 2016. Actualmente se compra en línea aproximadamente un 25% y vendemos en un 7 %. En el 2015 apareció una variación positiva probablemente debido a un ajuste de tarifa de plan de datos o al crecimiento de los teléfonos inteligentes o smartphones, convirtiéndose en un canal de compra digital masivo. En cuanto al perfil del comprador online, la mitad corresponde al sector A/B y la otra al sector C, en los cuales son los hombres los que predominan en las compras, así como los millennials y los trabajadores dependientes. Afirma que, de los encuestados, el 55% se encuentran bancarizados, el 83% poseen un smartphone, así como el 73% son un “heavy user” del internet.

Además señala que el 43 % paga contra entrega. Por último, menciona que el e-commerce crecería favorablemente a un 16% para el 2018, cantidad que representa un 5 % más de lo que se prevé para el cierre de año 2017.

El uso de la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito empresarial. Actualmente, el mundo se encuentra tan globalizado que las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una.

Los fabricantes y las empresas de fabricación en melamina buscan constantemente satisfacer la creciente demanda del mercado. Por tanto, cada vez más, recurren a la automatización para seguir siendo competitivos. En este contexto, los sistemas electrónicos sofisticados son el punto clave y la producción digitalizada ya es una realidad implementada en muchas empresas de escala industrial.

Como resultado de mejores y más óptimos procesos se reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores, es por eso que Representaciones Martin decidió invertir, ya desde hace varios años, en infraestructura tecnológica, maquinarias Biesse, ya que también contribuye a mejorar la forma en que es percibida la empresa, asimismo al contar con dicho soporte, reduce costos operativos y disminuye la posibilidad de pérdidas.

Biesse Group, es una empresa referente en maquinarias de tecnología de vanguardia; diseña produce y comercializa un abanico de soluciones innovadoras para la industria del mueble y sus derivados. Asimismo, cuenta con gran experiencia en el mercado ya que viene operando desde el año 1969.

En el portal web de Notifix, (2016) se respalda el compromiso de Biesse por la innovación, ya que hace mención a dos premios por los que fueron galardonados, en la segunda edición del concurso XIA (Xylexpo Innovation Awards) , por la innovación técnica en el campo de la segunda transformación y el acabado.

Además, las opciones tecnológicas como por ejemplo los softwares ERP, deben estar enfocados en cumplir con las necesidades del negocio e ir alineados con cada uno de los objetivos de la misma de lo contrario no podrán ser aprovechados al máximo.

Según Earls (2016), la tendencia a los ERP por sus siglas en ingles Enterprise Resource Planning, que significa sistema de planificación de recursos empresariales. Dichos programas realizan diferentes operaciones internas de una empresa que va desde la producción hasta la distribución.

Como principales ventajas se considera la total automatización de cada uno de los procesos de la empresa, además se dispone de toda la información en una misma plataforma y se ahorra tiempo y costos.

Héctor Vicuña Bermejo menciona que los empresarios peruanos entienden cada vez más que invertir en un software ya no es un lujo sino una necesidad real para el crecimiento y la salud de sus empresas. Prueba de ello es el crecimiento de la industria nacional de software a tasas muy por encima del dinamismo de la economía. Con un sistema ERP, las empresas obtienen beneficios como el ordenamiento en sus procesos y puestos, una mayor efectividad en producción y distribución, el control de operaciones, seguridad, capacidad analítica, entre otros; por ende, mejoras en todas las áreas de la empresa y mayor rentabilidad. Además indico que invertir en un software ERP es necesario para mantener a la empresa competitiva y saludable en el mercado, conocer sus verdaderos indicadores y tener la capacidad de decisión con información real de la organización. Todas las empresas líderes del mercado peruano en todas las industrias manejan algún tipo de sistema ERP (Diario Gestión, 2012).

Actualmente, Representaciones Martin trabaja con el sistema ERP Oracle, sin embargo, no está debidamente alimentado con toda la información necesaria para integrar todas sus funcionalidades, por lo tanto, no trabaja a su máxima capacidad para la gestión de la empresa.

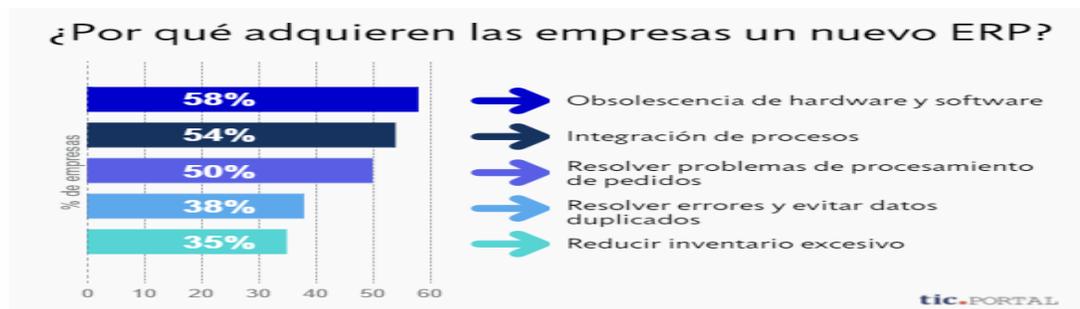


Gráfico elaborado a partir de datos de Nucleus Research "Microsoft Dynamics Enterprise Applications for SMB".

Figura 22. ¿Por qué adquieren las empresas un nuevo ERP? Tomado de "¿Qué es un ERP y para qué sirve?" Mencionado por Tic Portal. Recuperado de: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

En el Perú se cuenta con un centro de Innovación Tecnológica de la madera la cual es una fuente de aprendizaje para todas las personas del sector madera y muebles.

El Centro de Innovación Tecnológica de la Madera – CITE madera se creó el 06 de octubre del año 2000, mediante Resolución Suprema N°150.2000-ITINCI, ubicados en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Es una entidad técnica especializada del Ministerio de la Producción, adscrito al Instituto Tecnológico de la Producción- ITP, el 19 de septiembre de 2013. Tiene como función atender al sector madera y muebles, siendo sus objetivos principales:

Promover la innovación e impulsar la competitividad.

Mejorar la calidad en las diferentes etapas de transformación e industrialización.

Desarrollar programas de investigación en la cadena productiva.

Servir como soporte tecnológico de la producción.

El CITE madera promueve y apoya las buenas prácticas del manejo forestal sostenible, ambientalmente responsable, de los bosques, así como la implementación de buenas prácticas manufactureras, logísticas y de trazabilidad en la transformación primaria y secundaria de la madera, que conlleven al desarrollo de una industria sostenible y responsable (CITE madera, 2017).

4.1.6. Análisis de Impacto Ambiental

Se ha generalizado el uso de tableros de melamina en la fabricación de muebles, puesto que ofrecen muchas ventajas como impermeabilidad, dureza en superficie, diseños, colores y acabados muy variados, asimismo, el uso de dicho material permite unos costos de producción menores que la fabricación con maderas macizas o chapas de madera.

Representaciones Martin, se presenta como una empresa comprometida con el medio ambiente ya que conoce la importancia de cuidar y preservar el planeta contribuyendo con el uso adecuado de sus materiales. En este caso, los tableros de melamina que comercializan, están elaborados con el 70% de la materia prima proveniente de desechos de aserraderos y el 30% restante de madera de forestaciones planificadas, siendo lo mencionado la composición normal que manejan los tableros de melamina en el mercado. Hoy en día las diferentes casas, departamentos, centros comerciales, universidades, entre otros, utilizan mobiliarios fabricados con tableros de melamina por el cual se reduce gran cantidad de tala de árboles.

Adicional a ello, Representaciones Martin entrega con frecuencia interdiaria, los desechos que generan los tableros de melamina al ser cortados, los cuales son entregados a la Municipalidad de Puente Piedra participando del Programa de Segregación en la Fuente

y Recolección Selectiva de Residuos. Este programa viene siendo implementado por el Ministerio del Ambiente (MINAM) con la finalidad de reducir la cantidad y peligrosidad de los residuos sólidos dispuestos inadecuadamente, impulsando una cadena formal de reciclaje y generando un incremento de la conciencia ambiental en la ciudadanía.

4.2. Impacto de cada una de las variables del entorno en clientes / proveedores

A continuación se describirán los impactos de cada una de las variables del entorno en los clientes y proveedores. En la tabla 10 se muestra un resumen.

Efecto variable política:

Tanto los clientes como los proveedores retienen las inversiones debido al escenario de incertidumbre que ha ocasionado el escándalo de corrupción de Odebrecht que estalló en diciembre del 2016 como se indicó en el punto 4.1.1 , esto ha generado un alto grado de desconfianza en el pueblo peruano. Así como también, el presidente de la república Pedro Pablo Kuchinski tiene una baja aprobación de su gestión según encuestas de opinión anteriormente mencionadas.

Según el reporte de Estabilidad Financiera de noviembre (2016) indica un pronóstico de crecimiento muy por debajo de lo esperado para los próximos meses. Estas bajas expectativas generan en los clientes y proveedores pocas expectativas de crecimiento.

La inestabilidad política, impacta directamente al sector donde se encuentra la empresa ya que la inversión disminuye.

Efecto variable económico:

El bajo crecimiento también se ve reflejado en el bajo crecimiento del PBI en el primer trimestre del año 2017, en el cual tuvo mayor impacto el fenómeno de El Niño. Durante esos meses el nivel del consumo del público en general y las expectativas de ventas de los proveedores bajaron.

La estabilidad del tipo de cambio del dólar y el descenso de la inflación permite tener unos precios estables, el cual beneficia tanto al cliente como al proveedor. En el caso del cliente no verá encarecido el producto que regularmente acostumbra comprar. En el caso del proveedor, también no verá afectadas sus compras si se mantiene estable el tipo de

cambio, caso contrario sucedería si el tipo de cambio tiende a subir y sus clientes evaluarían la posibilidad de dejarle de comprar o reemplazar el producto.

Así mismo el crecimiento del mercado de tableros de melamina favorece al proveedor ya que incrementa el volumen de venta hacia la empresa y esta puede brindar mayor cantidad y variedad de productos al cliente final. El cual siempre está en busca de nuevos diseños y de los mejores precios.

Efecto variable legal:

Respecto a esta variable, la importación de este tipo de productos está delimitada por ciertos requisitos que se tienen cumplir, así como también se ve beneficiado por acuerdos comerciales como el Tratado de Libre comercio, entre otros. Esto impacta positivamente en los proveedores ya que tienen mayores facilidades para importar y contar con una gran variedad de productos de manera continua. Y a los clientes les permite tener disponibilidad de mayor surtido.

Así mismo el incumplimiento de las normativas dadas por INDECI, el Ministerio de trabajo, la SUNAT conlleva al pago de multas, cierre del local entre otros, lo cual repercutiría negativamente a la empresa en cuanto a la rentabilidad e imagen.

Efecto variable cultural:

Como se mencionó en el punto 4.1.3, se encontró que existe un mayor porcentaje de personas que pertenecen al nivel socioeconómico C en el sector de Puente Piedra.

Esto es muy beneficioso para nuestros principales clientes: los carpinteros; ya que ellos tendrían mayor demanda de sus productos al abastecerse de materia prima más barata y obtendrían un producto final de precio más accesible. Así mismo también beneficia a los proveedores ya que al incrementarse la demanda de los productos finales también aumenta la demanda de la materia prima que ellos comercializan.

Efecto variable tecnológico:

A raíz del mayor uso del canal de ventas electrónico, el cliente se beneficia por la facilidad de compra y rapidez que involucra realizar transacciones. Este incremento de ventas que puede generar este canal se ve reflejado en el incremento de compras a los proveedores.

Gracias al uso de las nuevas tecnologías o programas ERP, el cliente es beneficiado con una mejor y más rápida atención, de la misma manera el uso de estas herramientas por parte del proveedor permite mejorar sus costos.

La existencia del Centro de innovación tecnológica de la madera permite brindar información especializada tanto al proveedor como a los clientes. En la tabla 14 se indicarán los impactos, de cada variable del entorno, que generan tanto en clientes como en proveedores.

Tabla 15

Variables del entorno e impacto en cliente/proveedor

VARIABLES DEL ENTORNO	TENDENCIA DE LA INFORMACIÓN	IMPACTO EN CLIENTE	IMPACTO EN PROVEEDORES
POLÍTICO	Baja aprobación de la gestión del gobierno. El escándalo de corrupción de Odebrecht. Pronóstico para los próximos doce meses de un crecimiento económico muy por debajo al esperado	Retiene las inversiones y genera desconfianza. Genera desconfianza. Bajas expectativas de incrementar su nivel de adquisición	Retiene las inversiones en el mercado Peruano. Genera desconfianza y paraliza inversiones. Baja expectativa de crecimiento de la demanda.
ECONÓMICA	Políticas de estado que fomentan el crecimiento en el sector construcción. Descenso de la inflación desde abril, ubicándose en mayo en 3,04 % anual. Se proyecta un alza del PBI para el 2018 de 4.2% Los últimos meses no se registró cambios significativos en las expectativas de alza de tasas del tipo de cambio.	Incremento en la adquisición de mobiliario. Estabilidad de precios Incremento en la renta per cápita.	Expectativas de mayores ventas. Incremento de expectativas de venta de los proveedores. Incremento en las expectativas de venta. Estabilidad de costos de importación.
LEGAL	Existen acuerdos comerciales o leyes que regulan a la empresa.	Mayor acceso de los clientes a una variedad de productos importados Sensación de seguridad por parte del cliente.	Facilidad y/o estabilidad de las importaciones de tableros de melamina Sensación de confianza.
CULTURAL	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabaylo)	Aumento de la demanda de las necesidades y servicios.	Incremento de las ventas
	Crecimiento del uso de tableros de melamina Alta lealtad del cliente que asiste a este tipo de empresas. En el sector comercio existe un 71% de informalidad	Disponibilidad de otra materia prima Recibirá beneficios de acuerdo a la política de fidelización de la empresa. Posibles lugares de compra a menor precio (sin comprobante de pago).	Incremento de ventas Continuidad de ventas y posible crecimiento. Impacto en las ventas.
TECNOLOGICO	Se cuenta con el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera.	Acceso a información especializada sobre el rubro de la madera y mejora tecnológica.	Acceso a información especializada.

Incremento en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que optimicen los procesos internos.	Mejora de su proceso de atención.	Mejora en el costo de sus productos
Incremento del uso de otros canales de compra.	Disponibilidad de otros canales de compra.	Incremento de ventas.

4.3. Impacto de cada una de las variables en la empresa

También analizaremos los efectos que tienen cada una de las variables del entorno en la empresa. En la tabla 16 se mostrará un resumen.

Efecto Político:

Tanto la baja aprobación de la gestión del gobierno actual como el escándalo de corrupción mencionados en el punto 4.1.1 mellan en las inversiones de la empresa debido a la desconfianza que se genera. Por tal motivo la empresa no tiene planes de abrir más tiendas en este año.

Efecto Económico:

Debido al reporte de Estabilidad Financiera de Noviembre del 2016, sobre el pronóstico de bajo crecimiento económico y el bajo crecimiento del PBI del primer trimestre del 2017, la empresa tiene bajas expectativas de poder incrementar sus ventas en este año. Sin embargo, para el año 2018, como se mencionó en el punto 4.1.2 (b) las altas expectativas de crecimiento generan altas expectativas de ventas en el 2018, además las ventas del sector de tableros de melamina están en aumento. Por lo tanto, la empresa Representaciones Martin S.A.C., se enfocará en el desarrollo de esta línea.

Así mismo, tanto la disminución de la inflación como la estabilidad del tipo de cambio del dólar generan estabilidad en los precios de venta al público, ya que si el tipo de cambio del dólar se incrementara esto encarecería las importaciones y por ende se tendría que trasladar este incremento al precio de venta encareciendo el producto y posiblemente bajando la demanda ya que es un producto susceptible al cambio de precio.

Otro factor que también impacta positivamente en la empresa es que continuamente el sector de diseño y decoración es cambiante, esto genera que las ventas de los nuevos diseños de melamina se incrementen.

Efecto Legal:

Referente a esta área, las regulaciones legales que existen actualmente indicadas en el punto 4.1.3 permiten que se pueda realizar importaciones de diferentes países y contar con la disponibilidad permanente de los tableros de melamina, los cuales no tienen producción nacional.

Así como también la empresa al cumplir todas las normativas brindadas por las diferentes instituciones, opera regularmente, sin tener las preocupaciones de incurrir en alguna falta si es que son inspeccionadas y/o auditadas.

Efecto Cultural:

Los tableros de melamina son usados para la elaboración de productos finales como muebles que por sus costos están dirigidos principalmente a personas del nivel socioeconómico B y C, el cual presenta mayor porcentaje en la zona circundante como se mencionó en el punto 4.1.4. Esto impacta positivamente en las ventas de la tienda ya que genera un incremento.

Sin embargo, el alto índice de la informalidad genera que algunas tiendas informales vendan estos mismos productos a menores costos, debido a que no generan comprobantes de pago y por ende no pagan impuestos. Lo cual impacta negativamente a la empresa ya que impacta directamente en las ventas.

Efecto Tecnológico:

El uso del canal electrónico, genera en la empresa un incremento en las ventas y facilidad de acceso por parte de los clientes. También el uso de nuevas herramientas tecnológicas permite que la empresa optimice sus procesos internos.

Por último la existencia del CITE Madera genera un impacto positivo en la empresa ya que este Centro de Innovación Tecnología tiene como objetivo profesionalizar a los carpinteros, empresas o público general interesado en el uso correcto de la madera y sus derivados o nuevos avances en el sector.

Tabla 16

Variables del entorno e impacto en la empresa

VARIABLES DEL ENTORNO	TENDENCIA DE LA INFORMACIÓN	IMPACTO EN LA EMPRESA
POLÍTICO	Baja aprobación de la gestión del gobierno.	Aumento en la desconfianza para invertir.
	El escándalo de corrupción de Odebrecht. Pronóstico para los próximos doce meses de un crecimiento económico muy por debajo al esperado (Reporte de Estabilidad Financiera, Noviembre 2016)	Bajas expectativas de crecimiento
ECONÓMICA	Políticas de estado que fomentan el crecimiento en el sector construcción.	Incremento de ventas
	Descenso de la inflación desde abril, ubicándose en mayo en 3,04 % anual.	Estabilidad.
	Se proyecta un alza del PBI para el 2018 de 4.2%	Incremento de ventas
LEGAL	Los últimos meses no se registró cambios significativos en las expectativas de alza de tasas del tipo de cambio. Existen acuerdos comerciales o leyes que regulan a la empresa.	Estabilidad de precios. Mejora en ventas, continuidad de la actividad empresarial.
	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabayllo) Crecimiento del uso de tableros de melamina	Incremento en ventas Incremento en ventas
TECNOLÓGICO	Alta lealtad del cliente que asiste a este tipo de empresas.	Continuidad de ventas.
	En el sector comercio existe un 71% de informalidad	Baja en ventas, debido a la competencia desleal
	Se cuenta con el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera. Incremento en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que optimicen los procesos internos.	Incremento de clientes Optimiza los procesos de la empresa
	Incremento del uso de otros canales de compra.	Facilita el canal de ventas

4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnológica y científica; económica y ambiental, que se da como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno(D´ Alessio, 2015). En el anexo 5, se puede observar todas las oportunidades y amenazas determinadas en este estudio.

4.4.1. Factores determinantes de éxito

La Matriz EFE utiliza los factores determinantes de éxito, las cuales se obtuvieron a través de una encuesta realizada a los expertos del rubro quienes seleccionaron entre todas las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del sector.

El resultado de esta encuesta se puede observar en el anexo 6, del cual en la tabla 17 y 18 se indican las amenazas y oportunidades más relevantes que se tomaron como factores determinantes de éxito.

A cada factor se le otorga un peso de 0 a 1, donde 0 es sin importancia y 1 muy importante. El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1 (D´Alessio, 2015). Estos pesos se pueden observar en la tabla 17.

Tabla 17

Resumen de oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante
2	Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico
3	Crecimiento del uso de tableros de melanina
4	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.
5	Incremento del sector construcción
6	Estabilidad del tipo de cambio del dólar
7	Incremento del canal electrónico para ventas.

Tabla 18

Resumen de amenazas

AMENAZAS	
1	Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte
2	Cliente busca el menor precio, clientes desleales
3	Ingreso de productos sustitutos al mercado
4	Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters
5	Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.
6	Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores
7	Formación de sindicato de trabajadores

Los factores críticos que fueron considerados con mayor peso en el caso de oportunidades son el crecimiento del uso de tableros de melamina y el cambiante mercado de diseño y decoración de interiores ya que estos son las principales oportunidades que identifica Representaciones Martin S.A.C. como foco determinantes para su crecimiento. Y el de menor peso es la gran proporción de personas que pertenecen al nivel socioeconómico C en la zona, ya que a pesar de ser una gran oportunidad para incrementar las ventas no solo este sector tiene mobiliario de melamina, sino que otros sectores también están haciendo uso de este material debido a su gran variedad de modelos.

Referente a las amenazas, se consideró como factor más importante al aumento de la competencia en la zona y a la ampliación del rubro por parte de los Homecenters, ya que ambos tienen un impacto directo en las ventas en el corto y largo plazo. Y como menor peso se consideró a que las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores, a pesar de que esto pueda incrementar la rotación del personal, Representaciones Martin S.A.C. busca tener un colaborador capacitado en todos los ámbitos y que pueda desempeñarse en cualquier área para no verse afectado por la rotación.

A continuación detallaremos las oportunidades y amenazas que detectaron como más relevantes en el sector de tableros de melamina.

Oportunidades:

El mercado del diseño y decoración de interiores es cambiante

La evolución del mercado de diseño de interiores hace que Representaciones Martin S.A.C. se encuentre en la búsqueda de nuevas alternativas, ya sea de diseños o colores, entre sus proveedores. Esto es una gran oportunidad para continuar con la expansión de la línea de tableros de melamina.

Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico

Tener estos sistemas disponibles para las empresas es una oportunidad de mejora. Así mismo se busca que las empresas cuenten con equipos de tecnología de punta que impacten en la calidad del producto. Se estima mejorar los procesos internos para lo cual se viene implementando un sistema ERP, de esta manera se evaluará el sistema actual y se reducirá el tiempo para la solución de mejoras.

Crecimiento del uso de tableros de melamina

El actual crecimiento del uso de estos tableros genera una oportunidad de negocio para las empresas. Este ítem impacta directamente a Representaciones Martin S.A.C., mientras otras personas también demanden el uso de los tableros de melamina como materia prima, las ventas y los márgenes de ganancia se incrementarían. El cliente de Representaciones Martin S.A.C. siempre está en busca de nuevos materiales los cuales ayuden a mejorar los costos de producción siempre y cuando sean de buena calidad. Esta es una oportunidad para los tableros de melamina ya que al no ser fabricados al 100% con madera el costo es menor.

Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona

Se puede tomar como una oportunidad la mayor proporción del nivel socioeconómico C en la zona, ya que como antes se mencionó, estas personas se caracterizan por ser aspiracionales e invierten en mejoras en sus hogares como los muebles. Siendo ese último el principal uso de los tableros de melamina.

Incremento del sector construcción

El crecimiento de las construcciones genera una mayor producción de mobiliario, el cual es una gran oportunidad para fomentar el uso de los tableros de melamina para su fabricación.

Estabilidad del tipo de cambio del dólar

Como se mencionó en el punto 4.1.2, la estabilidad del dólar es una oportunidad, ya que los compromisos financieros que se tienen con algunos de los proveedores son en dólares y estos ayudan también a mantener estables los precios de venta.

Incremento del canal electrónico para ventas

Sería una oportunidad introducir el canal electrónico como medio de ventas ya que actualmente este es un medio muy recurrido y se encuentra en crecimiento.

Amenazas:

Aumento de locales de la competencia

En la zona de Puente Piedra se ha detectado el incremento de locales informales y formales que comercializan esta línea de producto.

Ciente busca el menor precio, clientes desleales

Existe deslealtad por parte de los clientes debido a que se encuentran en la búsqueda constante de menores precios u otros beneficios para ellos. Esto puede verse como una amenaza.

Ingreso de productos sustitutos al mercado

El ingreso de otros productos sustitutos al mercado, hace que el cliente pueda tener más opciones de compra que puedan adaptarse a sus necesidades y por ende deje de adquirir los tableros de melamina convirtiéndose en una amenaza.

Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters

El ingreso de estos competidores al mercado en un largo plazo puede afectar en gran proporción las ventas actuales de la empresa y actuales competidores; ya que estos homecenters tienen mayor presencia en diferentes lugares del país.

Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia

Debido a que Tableros Hispanos (Fabricante de melamina) pertenece al mismo grupo corporativo de Representaciones Martin S.A.C., el resto de proveedores de melamina lo considera un riesgo ya que tienden a creer que se le dará mayor impulso a las ventas de la marca propia, por tal motivo los proveedores brindan mayor apoyo a las empresas de la competencia convirtiéndose en una amenaza para Representaciones Martin S.A.C.

Alto índice de informalidad

Como antes se mencionó, algunas empresas en zonas aledañas a la sede son informales, al no pagar impuestos hace que los precios de venta al público sean menores a los de Representaciones Martin S.A.C., lo cual genera una competencia desleal.

Debido a la existencia de gran cantidad de empresas informales, éstas ofrecen sueldos aparentemente mayor que el promedio del mercado pero sin los beneficios de acorde a las leyes peruanas.

Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores

Este ofrecimiento por parte de otras empresas, se considera una amenaza ya que puede generar inestabilidad e incremento de la rotación personal.

4.4.2. Matriz EFE

Una vez determinado el peso de importancia que tiene cada ítem, se procede a otorgar una calificación teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Valor:

4: La empresa responde muy bien

3: la empresa responde bien

2: la empresa responde de manera promedio

1: La empresa responde mal

Tabla 19

Matriz de evaluación de Factores externos (EFE)

FACTORES CRÍTICOS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante	0.11	3	0.33
2 Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico	0.07	2	0.14
3 Crecimiento del uso de tableros de melamina	0.11	3	0.33
4 Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.	0.04	1	0.04
5 Incremento del sector construcción	0.07	2	0.14
6 Estabilidad del tipo de cambio del dólar	0.07	2	0.14
7 Incremento del canal electrónico para ventas.	0.06	1	0.06
AMENAZAS			
1 Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte	0.11	2	0.22
2 Cliente busca el menor precio, clientes desleales.	0.06	2	0.12
3 Ingreso de productos sustitutos	0.07	2	0.14
4 Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters.	0.11	3	0.33
5 Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.	0.07	2	0.14
6 Formación de sindicato de trabajadores	0.02	3	0.06
7 Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.25

En la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 2.25, por debajo del promedio, el cual representa que la empresa aprovecha poco las oportunidades y no responde adecuadamente las amenazas del entorno para neutralizarlas.

Se concluyó que la empresa responde bien a las oportunidades que existen actualmente en el mercado referente al crecimiento del uso de tableros y al mercado cambiante de decoración y diseño de interiores. Esto debido a que Representaciones Martin S.A.C., está en la búsqueda constante de incrementar los diseños de acorde a los nuevos gustos del mercado manteniendo siempre en stock los productos de más alta rotación.

También se detectó que puede responder bien ante la amenaza de la ampliación del rubro de tableros de melamina en los homecenters ya que a pesar que éstos productos están ingresando a ocupar parte de sus exhibiciones aún la variedad de diseños y disponibilidad de producto es baja.

Y las principales oportunidades que la empresa debe poner foco ya que su respuesta es mala es el incremento del canal electrónico. Actualmente el *e-commerce* se encuentra en continuo crecimiento, el cual debe ser aprovechado por Representaciones Martin S.A.C. para implementar este canal de venta.

Adicionalmente se observó que la empresa no responde adecuadamente a 2 oportunidades, que es el crecimiento del nivel socioeconómico C el cual es uno de los sectores que mayormente compran productos en base de tableros de melamina que de madera pura por los costos y la empresa no desarrolla estrategias para aprovechar este crecimiento. También se observó que la empresa no responde adecuadamente al incremento del canal electrónico para ventas. Como se sabe, actualmente la tecnología está en constante cambio y evolución y como se ha observado anteriormente hay mayor interacción entre las redes y los clientes.

En el caso de las amenazas, se observa que a la mayoría de factores la empresa Representaciones Martin S.A.C. tiene como calificación 2, lo cual es una respuesta promedio y no neutraliza completamente a esas amenazas.

Capítulo V.

5. Análisis Interno

5.1. Descripción de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter que analiza a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor y permite identificar de forma muy detallada, donde reside el valor del producto y por ende, en que área se podría reducir costos o como reforzar la inversión en otras para aumentar la rentabilidad.

Según Porter (2008), cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Además, es importante lo que menciona Kotler, P & Armstrong, G (2012), su éxito no sólo depende de lo bien que cada departamento realice su trabajo, sino también de la forma en que se coordinan las actividades de los diversos departamentos.

Según Porter (2008), Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, listadas a lo largo de la base, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

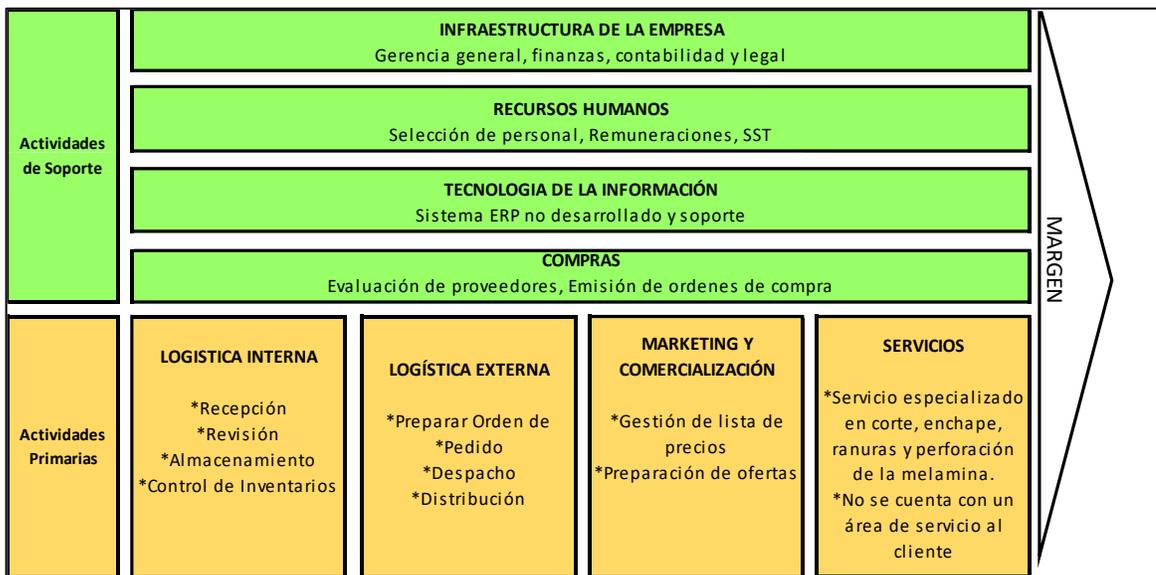


Figura 23. Cadena de Valor de la empresa Representaciones Martin.

Actividades Primarias

Logística interna

Representaciones Martin S.A.C. tiene como sede principal a la sede de Villa el Salvador, que cuenta con una tienda de 10.000 metros cuadrados y además, en locales cercanos tiene ubicado sus almacenes. Son tres los almacenes con los que cuenta y totalizan una superficie alrededor de 65,000 metros cuadrados, desde donde se distribuye gran parte de la mercadería a las sedes, en su mayoría de importación. Asimismo, cuenta con ocho unidades móviles para realizar repartos a clientes y sedes dentro de Lima Metropolitana.

En el caso de la sede Puente Piedra, el asistente de logística realiza sus requerimientos a la sede central y los pedidos llegan tres veces por semana en los camiones de la empresa, según las programaciones realizadas. La recepción la realiza el supervisor de almacén, siendo requisito indispensable que se corrobore con la guía de remisión que se emite en la sede central.

Cuando se trata de mercadería nacional, se programa la recepción durante la semana entre los horarios de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. con los mismos proveedores y también es indispensable la presentación de la guía de remisión.

La mercadería que se recepciona directamente del proveedor pasa por un control de calidad en la misma sede Puente Piedra, y siendo el caso que algún producto presente una falla, se emite un informe presentando el reclamo correspondiente; ya sea solicitando el cambio del producto o la nota de crédito por su valor. Cualquiera de las dos alternativas es definida con el área de compras de la sede central.

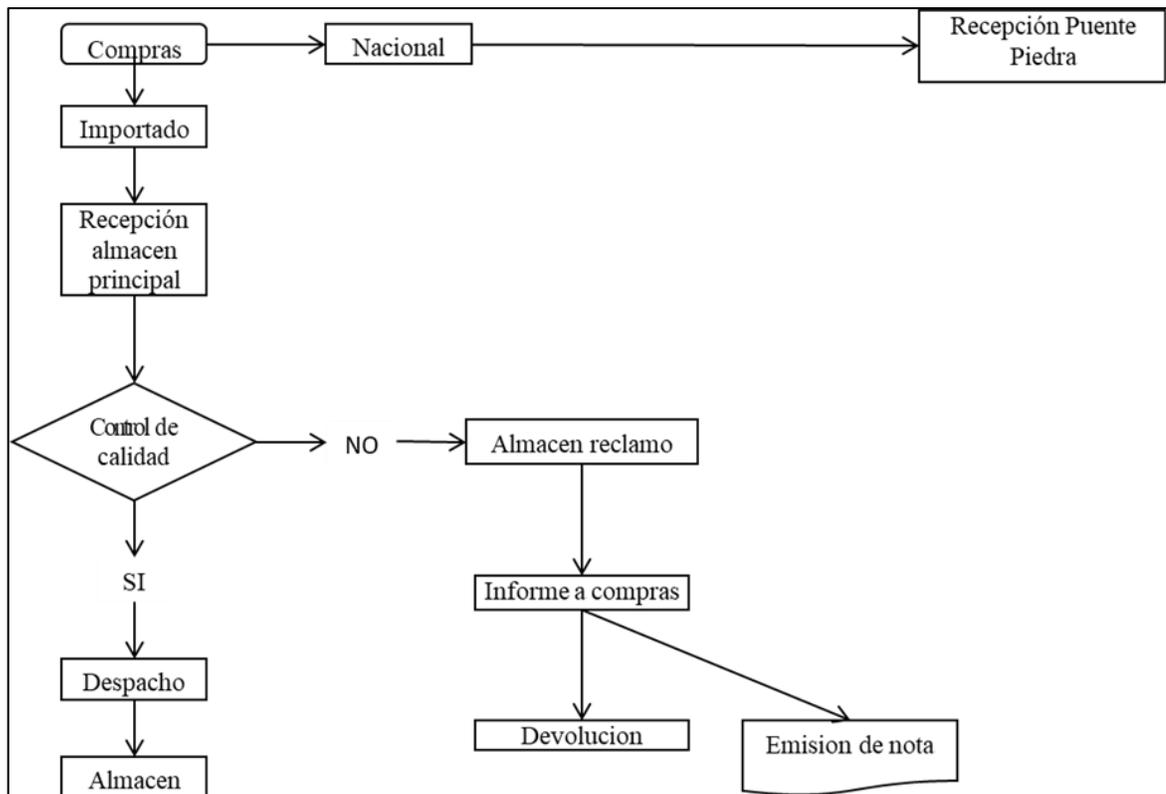


Figura 24. Logística interna de la empresa

Logística externa

Representaciones Martín S.A.C., sede Puente Piedra, cuenta con una tienda con una superficie de 10,000 metros cuadrados donde se exhibe toda la gama de productos que ofrece, dividiéndolo en cuatro familias: Maderas, ferretería, sintéticos y herramientas.

El área de despacho es el lugar donde se entrega la mercadería facturada al cliente, siendo esta actividad registrada en el sistema como mercadería entregada mediante un lector de código de barras.

Otra modalidad de despacho se da cuando se programa la entrega de la mercadería al punto del cliente. Eso se da en casos puntuales y siempre que el peso del pedido supere las ocho toneladas. Para realizar dichos despachos se emplean los mismos carros de la empresa en los días en que se tiene programado la recepción de la mercadería para el abastecimiento de la sede.

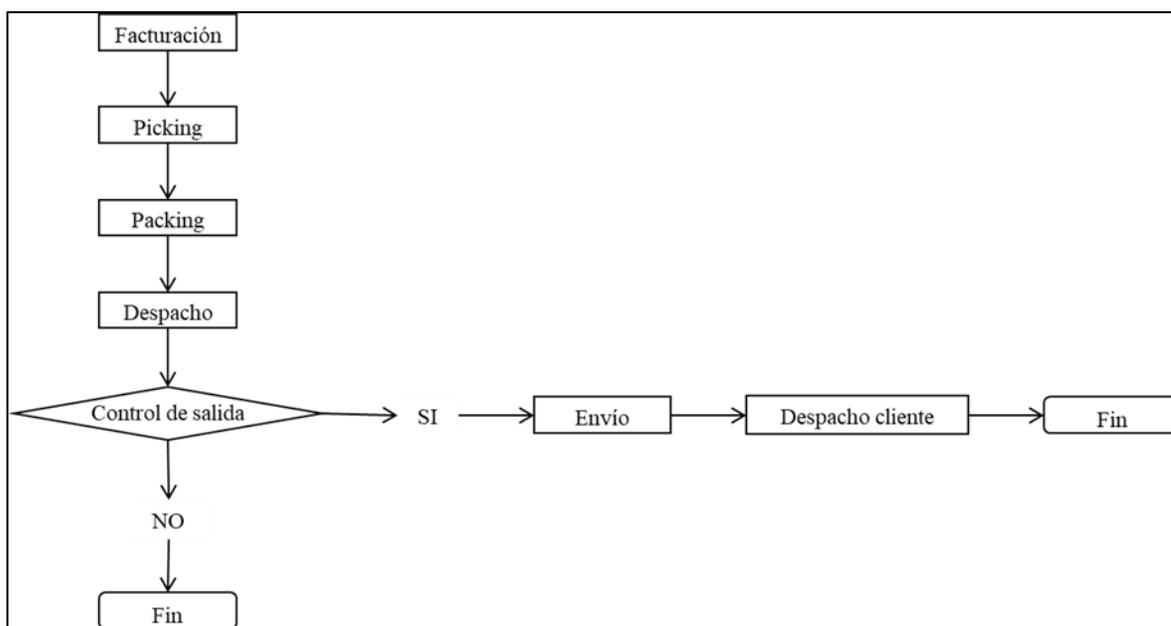


Figura 25. Logística externa de la empresa

Marketing y comercialización

El área de marketing se encuentra ubicada en las oficinas de la sede central y es desde ahí donde se trabajaban las promociones y ofertas para ser replicadas en todas las sedes; así como de medir los indicadores de rotación de los productos para finalmente traducirlos en estrategias de venta. Sin embargo, cada sede está habilitada para proponer y solicitar promociones, ofertas o descuentos de acuerdo a la realidad de su sector.

No se cuenta con un presupuesto anual para gastos del área, sino que son aprobados individualmente por el área de compras.

La fuerza de ventas está dividida en tres grupos: Asesores de ventas, asesores de optimización y ventas mayoristas.

Asesores de ventas

Se encargan de la atención a los clientes que ingresan a la sede, así como de asesorarlos de acuerdo a cada necesidad. Los asesores se disponen a registrar en el sistema el pedido que requiere cliente y a realizar la facturación, para que finalmente el cliente se presente en caja para efectuar el pago de su comprobante generado.

Asesores de optimización

Se encargan de ingresar en el sistema de optimización (*Optiplanning*) la cantidad de cada una de las medidas de las piezas de tableros que los clientes necesitan para el armado de los muebles. El sistema *optiplanning* lo registra e indica que cantidad de tableros se va requerir para cubrir el pedido solicitado por el cliente y ese archivo es enviado por red a las máquinas de corte y enchape para que sean trabajados. El mismo proceso se realiza si al pedido se le agregara el servicio de enchape de tapacantos, ranura, perforación entre otros.

Ventas mayoristas

Se cuenta con dos ejecutivas de ventas que se encargan de atender y asesorar a clientes con mayor potencial de crecimiento. Asimismo, cuentan con una cartera de clientes a la cual le hacen seguimiento constante para mantener y hacer crecer su cuota mensual, por lo que también se apoyan captando, eventualmente, nuevos clientes en tienda.

Servicios

Los servicios cumplen un rol fundamental en el negocio de la sede Puente Piedra de Representaciones Martin S.A.C. y sobre todo en la línea de melamina ya que es un factor importante de diferenciación frente a su competencia.

Los servicios que ofrece son: corte lineal, corte especial, enchape de tapacantos grueso y delgado, ranurado y perforado para lo cual cuenta con nueve maquinas modernas que poseen tecnología de última generación, que permiten brindar acabados prolijos a los tableros de melamina.

Los servicios mencionados se brindan en el área de producción, desde donde se recepciona la información ingresada al sistema del área de optimización y debido a que cuentan con máquinas automatizadas, estas evitan mayor riesgo en los operadores, así como a su vez garantizan una alta producción de calidad.

En cuanto a servicios post venta, no se cuenta con un área destinada a esa labor. Así como tampoco existe un área de atención de reclamos, cambios o devoluciones. Actualmente cuando ocurre alguna situación de las mencionadas, lo atiende la supervisora de ventas.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

Según Porter (2008) La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

La infraestructura se compone a base del desarrollo de las funciones administrativas de Representaciones Martin S.A.C., tomando en cuenta no solo las actividades de la sede Puente Piedra, sino a nivel de toda la empresa, ya que son actividades que se realizan a favor de toda la corporación.

Se incluyen distintas áreas como gerencia general, finanzas, contabilidad y legal.

Tecnología

Según Porter (2008) cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (*know how*), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

Se cuenta con un área de Tecnología de la información en la sede central, desde donde se realizan las mejoras en los procesos ya sea en el ERP (Oracle) como también el desarrollo de nuevos sistemas de soporte como es el Sigma (Sistema generador de reportes).

Si bien se cuenta con Oracle, este no está completamente desarrollado e integrado, se utilizan solo algunos módulos, sin embargo, en la actualidad se está trabajando en el desarrollo de los mismos.

Recursos humanos

El área cuenta con un equipo principal en la sede principal de Villa el Salvador, que se conforma por tres sub áreas:

Remuneraciones

Selección

Seguridad y salud en el trabajo

En cada una de las sedes se cuenta con una persona asistente del área, encargada de hacer cumplir a cabalidad cada uno de los lineamientos establecidos por el área central, así como también de realizar las comunicaciones internas de la empresa.

En cada sede el asistente de Recursos Humanos tiene como principales funciones:

Preparar la planilla de remuneraciones quincenalmente que son enviadas a la sede central para ser revisadas y posteriormente efectuar el pago correspondiente a cada colaborador.

Reclutamiento y selección de personal operativo de la sede como asesores de ventas y optimización, ayudantes de almacén y operarios de máquinas.

Elaborar un reporte mensual de rotación de personal y analizar las causas.

Generación de campañas periódicas que aporten a la mejora de las habilidades blandas de los colaboradores.

Además, tiene bajo su cargo al personal del área de prevención y mantenimiento de la sede.

Compras

El área de compras se encuentra en su totalidad en la sede central de Villa el Salvador y tiene como misión la búsqueda y evaluación de proveedores tanto nacionales como internacionales para abastecer oportunamente de mercadería a comercializar en cada sede.

El área se conforma por cuatro analistas de compras que tienen la responsabilidad de llevar a su cargo una familia de productos. Se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Analista de compras de Maderas

Analista de compras de Ferretería

Analista de compras de Sintéticos

Analista de compras de herramientas

Es importante mencionar que cada uno de estos analistas tiene a su cargo tanto a los proveedores nacionales como los de importación concernientes a la familia de productos a las que responden.

Su principal misión es la búsqueda y evaluación de proveedores para procurar el adecuado y oportuno suministro de los productos que comercializa la empresa en cada uno de los puntos de venta o distribución. Es así que las compras se realizan en la sede central y dependiendo si es mercadería de importación o nacional son recepcionados en los almacenes centrales o directamente en las sedes sucursales.



Figura 26. Flujo generación de pedido.

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

En el punto anterior describimos cada una de las actividades de la cadena de valor de la empresa Representaciones Martin S.A.C. y de cómo estas se relacionan con las actividades de la sede de Puente Piedra.

Cada una de la actividades deben ir siendo medidas y evaluadas mediante diversos indicadores o KPIs (Indicadores claves de gestión por sus siglas en ingles *Key*

Performance Indicators) que permitan, de ser necesario, ajustar la estrategia y controlar el cumplimiento de las metas. Cabe señalar también, que los indicadores pueden ser interpretados ya sea cualitativamente como cuantitativamente.

Tabla 20

Indicadores de la cadena de valor

Actividad	Indicador	Formula	Descripción	Resultado 2016	Objetivo
Finanzas	ROE (Rendimiento del capital)	Utilidad neta / Patrimonio	Rendimiento del capital.	0.22%	10%
Recursos humanos	Índice de rotación de personal	N° de renuncias o despidos / N° promedio de empleados	Medición del flujo de salidas y entradas de personal.	30%	15%
Logística	Rotación de inventarios	Aprovisionamiento / existencias	El número de veces que el stock se convierte en efectivo	16	7
Marketing y comercialización	ROA	[utilidad neta/ activo total] * 100	Rendimiento del activo total.	1.36%	4%
Ventas	Crecimiento de ventas	((Ventas anuales 2017 / Ventas anuales 2016) -1) * 100	Análisis del comportamiento de las ventas de un año a otro.	3%	10%
Servicio	Reporte de producción	(N° de cortes producidos / Capacidad máxima del recurso) *100	Controlar la productividad de una maquina con respecto a su capacidad máxima de producción	85.71%	95%

5.3. Ventajas competitivas de la empresa

Después de haber analizado la cadena de valor de Representaciones Martin S.A.C. y describir cada una de sus actividades, es necesario identificar cuáles son las ventajas competitivas o elementos diferenciadores que determinan de manera crucial la competitividad de la empresa.

Según Porter, (2008), la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Es así que con el apoyo de las entrevistas realizadas a clientes, se puede señalar que las ventajas competitivas de la empresa son las siguientes: conocimiento del sector, precios bajos y tecnología de punta.

Conocimiento del sector: El Grupo Martin SAC cuenta con 21 años de experiencia en el sector, lo que le ha permitido diferenciarse de su competencia. Representaciones Martin S.A.C. tiene experiencia en el rubro desde fines de los años 90 y se ha convertido en un referente en cuanto a la inclusión de productos en tendencia y proponer una gran variedad de alternativas.

Precios bajos: Dado que el Grupo Martín posee su propia marca (Tableros hispanos), siendo productor e importador directamente de España cuenta con costos bajos.

Al ser su principal público objetivo los fabricantes de muebles en serie, este factor es uno de los más apreciados por los clientes.

Tecnología de punta: Representaciones Martin cuenta con maquinaria proveniente de una marca muy prestigiosa proveniente de Italiana de nombre Biesse, que es un grupo que tiene 45 años en el mercado. Dicho grupo diseña y fabrica maquinaria para la transformación de la madera. Sólo la sede de Puente Piedra cuenta con ocho máquinas de dicha marca lo que facilita el servicio de cortes y enchapes en el menor tiempo y con gran calidad.

El servicio que realiza a los tableros, gracias a estas máquinas, es preciso y prolijo, generando acabados de alta calidad en un menor tiempo. Dicho servicio es muy valorado debido a que el beneficio es trasladado directamente al producto final que ofrecen a sus clientes. Es decir, si el acabado del servicio que se brinda es de alta calidad, el cliente podrá darle mayor valor comercial a sus muebles y por ende rentabilizar más su trabajo.

Para validar que son ventajas competitivas utilizaremos la matriz VRIO.

El análisis de la matriz VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney y nos permite determinar si las competencias son valiosas, raras, inimitables y si éstos permiten a la organización captar y apoderarse del valor. Por lo tanto, se analiza lo siguiente:

1. Valioso. ¿En qué medida se neutraliza las amenazas o aprovecha las oportunidades?
2. Raro. ¿Cuántos competidores poseen el recurso?
3. Imitabilidad. ¿Es fácil o difícil por parte de los competidores imitar los recursos?
4. Organización. ¿En qué medida se organiza la empresa para aprovechar el recurso?

Tabla 21

Matriz VRIO

COMPETENCIAS	Valioso(V)	Raro(R)	Inimitable (I)	Organización (O)	Ventaja competitiva sostenida
Conocimiento del sector	SI	SI	SI	SI	SI
Precios bajos	SI	SI	NO	SI	NO
Tecnología punta	SI	SI	SI	SI	SI

En conclusión, el análisis de la matriz VRIO nos indica que las ventajas competitivas sostenibles son el conocimiento del sector y la tecnología de punta con la que cuentan,

5.4. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas área (D'Alessio, 2015).

En el anexo 5, se puede observar todas las debilidades y fortalezas determinadas en este estudio.

5.4.1. Factores determinantes del éxito

Para la elaboración de la Matriz EFI se seleccionaron los factores determinantes de éxito, las cuales se obtuvieron a través de la encuesta realizada a los supervisores de área

quienes seleccionaron entre todas las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de la empresa.

El resultado de esta encuesta se puede observar en el anexo 6, del cual en la tabla 23 y 24 se indican las fortalezas y debilidades más relevantes que se tomaron como factores determinantes de éxito.

A cada factor se le asignó un peso de 0 a 1, donde 0 significa sin importancia a 1 muy importante.

Fortalezas

Tiene como principal proveedor de tablero de melamina a Tableros Hispanos

Como se mencionó anteriormente, Tableros Hispanos pertenece al mismo grupo económico de Representaciones Martin S.A.C., el cual permite tener precios competitivos de compra y por ende mejores márgenes. Tableros Hispanos cuenta con el 45% de participación en las ventas soles y rentabilidad del 30% en la empresa.

Posee maquinarias con tecnología de última generación

Representaciones Martin S.A.C. cuenta con un gran abanico de productos ligados al sector construcción y decoración, sin embargo, su mayor foco siempre ha estado en la industria del mueble, es así que en la búsqueda de marcar la diferencia frente a su competencia y bajo la filosofía de buscar mejoras constantes, ha conseguido trabajar de la mano con una reconocida marca italiana de nombre Biesse Group.

El Grupo Biesse, con más de 45 años en el mercado, es una empresa que diseña y fabrica maquinarias para la transformación de la madera caracterizándose por la innovación tecnológica.

Representaciones Martin S.A.C. es distribuidor exclusivo de Biesse en el Perú y cuenta, sólo en su sede de Puente Piedra, con ocho máquinas de la marca, distribuidas como indica la tabla 22.

Esta maquinaria mencionada es la que le da a Representaciones Martin S.A.C. el respaldo para sustentar su diferenciación y capacidad de respuesta frente a grandes demandas.

La sede cuenta con un área aproximada de 10000m² y está ubicado estratégicamente

El metraje de la tienda permite tener un espacio considerable para la exhibición de los productos que se comercializan así como también contar con espacio para almacenar un stock de reposición en la trastienda. Así mismo al encontrarse en la misma Panamericana Norte permite el acceso de diferentes distritos aledaños.

Tabla 22

Principales maquinarias usadas en la tienda.



SEKTOR 470 Maquina seccionadora lineal que se caracteriza por brindar una producción eficiente y de finos acabados, preparada para satisfacer demandas rigurosas.
03 máquinas



STREAM B1 Maquina enchapadora de gran productividad que brinda un acabado prolijo al revestir los bordes de los tableros con el tapacantos.
02 máquinas



AKRON Maquina enchapadora de recubrimiento de cantos usada para soluciones flexibles y de producción personalizada.
1300 Usada para el trabajo en piezas más pequeñas.

01 máquina



ACTIVE 400 Maquina seccionadora que permite realizar cortes de piezas pequeñas y en acabado de 45°.

01 máquina



SINGLE Maquina enchapadora que recubre piezas con formas especiales, es decir, que no sean lineales.

01 máquina

Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, es un material fácil de trabajar

Tener un surtido amplio, permite darle más opciones a los clientes de escoger el producto más adecuado a cada proyecto. Siendo los tableros de melamina, un producto de fácil trabajo y en crecimiento, se han desarrollado una variedad de diseños que van de la mano con las tendencias actuales de decoración.

Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados

Uno de los factores más resaltantes por los clientes es el cumplimiento de la entrega de pedidos, ya que esto facilita con el cumplimiento de los plazos de realización de sus proyectos.

Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción

Actualmente la tienda Representaciones Martín S.A.C. sede Puente Piedra tiene capacidad ociosa que puede ser utilizado si la demanda se incrementara.

Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores

La empresa ofrece todos los beneficios de ley, así mismo cumple con el pago de haberes en las fechas programadas.

Tiene credibilidad ante proveedores y gran conocimiento

Representaciones Martín S.A.C. tiene el respaldo del grupo económico Martín el cual es mundialmente reconocido. También la empresa mantiene un historial crediticio lo cual refleja confiabilidad a los proveedores de realizar negocios en conjunto.

La empresa maneja economías de escala.

La empresa adquiere contenedores completos de tableros de melamina lo cual le permite tener mejores precios que comprarlo por pedidos aislados.

Debilidades

Limitado servicio post venta

La empresa no cuenta con el área de atención de reclamos, lo cual no permite tener una rápida respuesta y atención del reclamo y dar una buena experiencia de compra.

Escasa actividad promocional

No se realizan activaciones a través de medios publicitarios ni tampoco utilizando los medios online. En comparación con los home centers que tienen bien desarrollado las actividades publicitarias ya sea en tv, prensa e internet, el cual le permite mayor llegada al nuevo público objetivo como son los proyectistas, diseñadores.

Prolongado proceso de compra

Para realizar la compra el cliente tiene que realizar el llenado de un formulario el cual puede ser tedioso para el cliente.

No existe plan de capacitación para los colaboradores

Los colaboradores no tienen un cronograma de capacitación que les permita estar bien entrenados en las diferentes áreas de la empresa.

Muchos procesos logísticos

Al no trabajar con un ERP totalmente desarrollado, los pedidos se generan de manera manual así como también los inventarios.

Falta de cultura corporativa

La mayoría de los trabajadores no se sienten identificados con la marca lo cual se ve reflejado en su bajo rendimiento.

No se cuenta con un Manual de Organización y funciones

Es fundamental para la empresa tener los puestos y funciones correctamente definidos para su eficiente desempeño. Así como que refleje una línea de carrera, a través del cual el colaborador aspire a tener un buen desempeño y crecer en la empresa.

Elevado porcentaje de rotación de personal operativo

Actualmente el porcentaje de rotación es de 39.2%, el cual es muy alto e impacta negativamente en los gastos ocasionados en la realización de la inducción y/o capacitación en el puesto.

No cuenta con un plan estratégico ni con un presupuesto para cada área, tampoco cuenta con medidores de rentabilidad

La sede Puente Piedra no cuenta con una planificación que le permita gestionar un crecimiento sostenido y crecer en la participación de ventas comparadas con las otras sedes.

Ninguna área de la empresa cuenta con un presupuesto planificado, sin embargo de requerir algún gasto, estos son autorizados por el gerente general. En cuanto a los medidores de rentabilidad, no se tiene un reporte que sea de revisión diaria ni presupuestos por líneas, sólo cuentan con el presupuesto de las tiendas en ventas soles.

No brinda financiamiento en tienda

A comparación de otras empresas del rubro, la sede de Puente Piedra de Representaciones Martin S.A.C. no brinda financiamiento para las compras que se realizan en la tienda. Lo cual puede ser considerado como no beneficioso ya que no todos los carpinteros y/o proyectistas cuentan con el capital inicial para la elaboración del proyecto.

Tabla 23

Resumen de fortalezas

FORTALEZAS	
1	Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos.
2	Posee maquinarias con tecnología de última generación
3	La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m ² y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte (Km 33.5).
4	Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos.
5	Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados.
6	Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.
7	Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores.
8	Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin
9	La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.

Tabla 24

Resumen de debilidades

DEBILIDADES	
1	Limitado servicio de post venta.
2	Escasa actividad promocional.
3	Prolongado proceso de compra para los clientes
4	No existe plan de capacitación para los colaboradores
5	Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.
6	Falta de cultura corporativa
7	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera
8	Elevado porcentaje de rotación de personal operativo (39.8%)
9	No cuenta con plan estratégico, ni con presupuesto para cada área ni medidores de rentabilidad
10	No brinda financiamiento en tienda

5.4.2. Matriz EFI

Una vez determinado el peso de importancia que tiene cada ítem, se procede a otorgar una calificación teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Valor:

4: Fortaleza mayor

3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor

1: Debilidad mayor

La calificación se coloca dependiendo a como la empresa está aplicando la estrategia y respondiendo a este factor. Las fortalezas solo reciben calificaciones de 4 ó 3 y las debilidades solo 1 ó 2 (D'Alessio, 2015).

Finalmente se multiplica el peso de cada factor y la calificación el cual genera un peso ponderado, se suman los pesos ponderados de cada factor y por último se obtiene el puntaje ponderado de la organización.

Tabla 25

Matriz de evaluación de Factores internos (EFI)

FACTORES CRÍTICOS		Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 41% de participación y rentabilidad del 34%	0.07	4	0.28
2	Posee maquinarias con tecnología de última generación	0.06	4	0.24
3	La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m2 y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte (Km 33.5).	0.04	3	0.12
4	Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.	0.05	4	0.20
5	Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados.	0.06	3	0.18
6	Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.	0.06	3	0.18
7	Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores.	0.06	3	0.18
8	Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin	0.06	4	0.24
9	La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES				
1	Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos	0.04	2	0.08
2	Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital	0.04	2	0.08
3	Prolongado proceso de compra para los clientes.	0.06	1	0.06
4	No existe plan de capacitación para los colaboradores	0.05	2	0.10
5	Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.	0.05	1	0.05
6	Falta de cultura corporativa	0.05	2	0.10
7	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera	0.05	2	0.10
8	Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	0.05	2	0.10
9	No cuenta plan estratégico, ni presupuesto para cada área ni medidores de rentabilidad	0.03	2	0.06
10	No brinda financiamiento en tienda	0.06	1	0.06
TOTAL		1.00		2.65

Como se puede observar en la matriz EFI, se obtuvo un puntaje de 2.65 ligeramente superior al promedio, esto refleja una organización ligeramente más fuerte que débil. Sin embargo se debe de poner foco a las debilidades consideradas como mayores.

En este caso las debilidades consideradas como mayores son el prolongado proceso de compra para los clientes, los procesos logísticos que no están sistematizados y que no brinda financiamiento en tienda. Se deben plantear estrategias para convertir estas debilidades como fortalezas ya que como antes se mencionó el cliente del sector valora estos factores en la compra de tableros de melamina.

Capítulo VI.

6. Análisis de la industria

6.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

El sector de tableros de melamina se encuentra conformado principalmente por comercializadores importadores. En el año 2015, los tableros fueron el segundo tipo de producto que se importó entre todos los productos forestales maderables (SERFOR, 2015). Se encuentra dominado por empresas del exterior como Ecuador, Chile, España, Brasil entre otros.

La única empresa peruana que se dedicaba a la fabricación de estos tableros, anunció la liquidación ordinaria de la empresa en Enero del 2017. Tableros Peruanos (Tapesa) formaba parte de las empresas Cartavio y Casagrande, en las que Gloria tiene la mayoría de la participación. Tapesa operaba bajo la marca Maderba y en el 2015 obtuvo una facturación de S/. 77 millones, de acuerdo al DIME de Ipsos Perú (Semana Económica, 2017).

Tapesa contaba con una planta con capacidad de producción de 60,000m³ por año en la ciudad de Trujillo, capital del departamento de La Libertad, al norte del Perú. La planta situada en un predio de nueve hectáreas rodeado de cañaverales, ofrecía una ubicación estratégica dado que la fabricación de sus tableros aglomerados tenía como insumo principal el pino, eucalipto y bagazo de caña (Notifix, 2017).

Sin embargo la mayor participación en cuanto a importación de tableros aglomerados y recubiertos(MDP) la mantiene Ecuador con la Marca Novopan, seguida de las marcas Arauco y Masisa provenientes de Chile y Tableros Hispanos fabricados en España, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 26

Variación de las importaciones de Aglomerado/MDP por Importador en USD/FOB de enero a Junio 2016-2017

Importador	2017	2016	Variación (%)
Arauco Perú	6,700,673	7748644	-13.5%
Duratex Andina	431,020	466,169	-7.5%
Grupo Martín	4,939,182	4,370,782	13.0%
Interforest	2,535,264	1,051,531	141.1%
Masisa Perú	6,077,024	4,290,751	41.6%
Novopan Perú	13,557,606	16,321,493	-16.9%
Pisopak Perú	1,236,925	1,449,858	-14.7%
Otros	1,600,994	1,127,760	42.0%
Total	37,078,688	36,826,988	0.7%

Fuente: Tomado de "Cifras Perú, importaciones de Aglomerado/MDP". Recuperado de <http://notifix.info/es/datos-y-hechos/cifras/38075-peru-pb-mdp-imports-201707>

Como se puede observar en la tabla 26, la segunda empresa que presentó mayor crecimiento en la importación de aglomerados entre el año 2016 y 2017 fue Interforest a la cual pertenecen Castor, Santa Cruz y Recofysac; siendo estos los principales competidores de Representaciones Martin S.A.C. Este producto no es sólo encontrado en estas tiendas, sino también en grandes empresas como Sodimac Constructor y Ace Home Center que están incrementando las variedades de tableros de melamina que actualmente cuentan.

Además existen pequeñas empresas que ofrecen al público tableros de melamina y/u otros materiales de mueblería, muchos de ellos informales que logran tener un precio menor a raíz de no emitir recibos de venta.

Según PRODUCE (2016) durante mayo, la producción de la industria de hojas de enchapado y tableros se redujo significativamente. La razón sobre este resultado radica en los menores pedidos del mercado local, en especial, menores pedidos por parte de sus clientes del sector construcción. Entre los productos que explican la dinámica de esta rama industrial se encuentra la menor producción de tableros aglomerados y triplay.

Tabla 27

Perú importación de productos forestales maderables por productos, año 2015

DESCRIPCIÓN	VALOR CIF(US\$)	PESO NETO (kg)	3M
Madera aserrada	30,030,987.57	48,359,502.13	87,765.26
Coníferas	29,011,437.17	47,945,98631	87,17432
Tropicales y demás	987,350.40	413,515.61	590.74
Tableros	120,245,663.50	233,468,929.99	323,735.50
Tableros de particulas	52,401086.22	101,496,073.40	156,14721
Tableros de fibra	41,35158327	72,962,71032	76,80225
Tableros Ctiented Board' y "Waferdboard'	26,481993.41	59,010,146.26	90,78424
Madera para parques, moldurada perfiles	1,000,972.21	550,627.27	903.95
Coníferas	358,292.31	350,176.20	636.68
Distintas de coníferas	642,679.70	200,451.07	26,727.00
Pasta de madera	61,302,663.16	86,592,51130	128,28520
Manufactura de madera	27,143,264.19	14,054,062.79	20,07723
Madera contrachapada (Triplay)	20,528,583.29	22,642,361.08	34,834.40
Muebles de madera	99,631,642.39	48,384,288.28	69,120.41
Madera en bruto (rolliza)	20,161,419.30	41,900,843.63	57,398.42
Durmientes	766,570.40	931,395,100.00	1,20435
Madera en chapas o láminas	577,908.19	200,707.89	267.61
Madera densificada en bloques, tablas, tiras o perfiles	4,190,797.37	2,498,658.76	3,56931
Leña; madera en plaquitas, aserrín, desperdicios	202,241.66	147,731.07	295.46
Carbón vegetal	13,376.36	20,33532	40.67
Flejes de madera; rodrigones, lana de madera	18,836.67	10,20536	20.41
Desperdicios o desechos de papel o cartón	13,005,971.92	44,813,23011	
Pasta de algodón o cartón reciclado	59,867.01	57,66525	
Papel y cartón	680,967,293.17	672,334,292.11	
TOTAL	1,079,834,859.76	1116,975,347.83	727,518.39

Fuente: Tomado de "Anuario Forestal 2015", por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), 2015. Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

La demanda de tableros, mayormente se ve reflejada en la demanda de mobiliario, ya que la mayor proporción de la compra de tableros se destina a la elaboración de muebles.

En mayo según el Ministerio de la Producción (2017) la producción de muebles creció 11.1%. Este resultado, estuvo favorecido por el crecimiento del sector retail a nivel de Lima y provincias. Destacó la mayor cantidad de pedidos en la línea de espuma. Otro factor que favoreció el resultado del mes, fue la incorporación de nuevos productos en su línea de muebles (cómodas y cabeceras). Esta industria ha crecido 2.7% entre enero y mayo del presente y 5.5% en los últimos 12 meses tal como se muestra en la tabla 27.

Tabla 28

Variación porcentual de la producción en el Subsector Manufacturero no primario

	Mar 17 / Mar 16	Ene -Mar 17/ Ene -Mar 16	Abr. 16 -Mar 17/ Abr. 15-Mar 16
Productos de plástico	5,8	3,3	0,8
Cemento, cal y yeso	5,4	-4,6	0,1
Muebles	3,2	0,5	3,4
Bebidas malteadas y de malta	2,9	2,5	-0,6
Productos de molinería	-4,3	-13,3	-3,9
Productos farmacéuticos y medicinales	-7,6	-4,6	5,6
Impresión	-7,6	-18,5	-3,4
Productos de panadería	-25,4	-23,3	-9,2

Fuente: Tomado de "Reporte de producción manufacturera Mayo 2017", por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2017. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publieb494f7047e46459c_11.pdf

Así mismo, en la Figura 27, se puede observar como la industria del mueble cuenta con 62.6% de empresas que realizan actividades de innovación. Esto puede ser una oportunidad para Representaciones Martin al desarrollar nuevas líneas de materiales de acorde a los nuevos requerimientos de los clientes.



Figura 27. Empresas innovativas de la industria manufacturera según actividad económica (% de empresas que realizaron actividades de innovación). Tomado de “Encuesta nacional de Innovación en la Industria manufacturera 2015 mencionado en el Reporte sectorial N°10-Noviembre 2016”, por la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), 2016 Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/noviembre-2016-industria-de-productos-textiles.pdf>

6.2. Grupo estratégico

Según Porter (2008) el primer paso del análisis estructural dentro de las industrias consiste en caracterizar las estrategias de todos los competidores importantes. Una industria tendría un solo grupo estratégico si todas las compañías usaran esencialmente la misma estrategia. En caso contrario, cada una podría constituir un grupo aparte. Pero casi siempre hay un número reducido de grupos que muestran las diferencias estratégicas esenciales entre las compañías de la industria. La división de los grupos estratégicos de la industria en estudio es la siguiente:

Empresas que establecen su estrategia competitiva en el liderazgo tecnológico: esta premisa se basa en las empresas que apuestan por la automatización de sus operaciones.

Son empresas que invierten en la renovación y mantenimiento de sus maquinarias a fin de que contribuyan en la entrega de un producto final diferenciado (Porter, 2008).

En este caso, Representaciones Martin S.A.C. cuentan con maquinarias de última generación con las cuales se brinda el servicio a los tableros de melamina.

Empresas que establecen su estrategia competitiva en la integración hacia atrás: son empresas que al comprender la envergadura del negocio en la cual están inmersos, deciden asegurar una posición competitiva poniendo en marcha estrategias que les permitan hacer frente a sus actividades (Porter, 2008).

Representaciones Martin S.A.C. comenzó comercializando productos para la industria del mueble, al ver que el negocio se hizo más fuerte, decidió invertir en la adquisición de fábricas que respalden de manera sostenida su crecimiento y reducir riesgos asociados a la operación del negocio; ya que muchas veces los proveedores no cumplían con el abastecimiento necesario.

Empresas que establecen su estrategia competitiva en el precio: en su mayoría, son empresas que basan sus estrategias en los precios bajos, con lo que buscan atraer la atención de los clientes y finalmente se cierre la compra. Lo desfavorable, es que las empresas que usan esta estrategia suelen ofrecer precios bajos sin garantizar la calidad de sus productos, asimismo, muchas veces incurren en actos informales para poder ofrecer los precios más atractivos (Porter, 2008). En este caso la empresa no incurre en competencia desleal, manteniendo un precio competitivo en el mercado formal.

6.3. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Según Porter (2008) en cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

6.3.1. Poder de negociación de los clientes

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de sus situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global (Porter, 2008).

Cantidad de clientes:

Existe una gran cantidad de clientes dedicados a la fabricación de muebles de melamina quienes valoran mucho las variaciones de precio y la calidad del producto, dado que buscan fabricar un buen producto para poder ponerlo en venta.

Contribución de los clientes a los costos totales

El poder de los compradores también puede influir el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. También el poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo cuando hace la amenaza de una posible sustitución (Porter, 2008).

Los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, estos suelen ser mucho menos sensibles al precio (Porter, 2008).

En esta industria se busca tener siempre nuevos diseños de tableros de melamina a buenos precios para que el cliente prefiera la compra ante similares o iguales productos a menores precios. Asimismo, buscan comprar por volúmenes mayores a fin de garantizar un mejor costo.

Disponibilidad de sustitutos

En el sector existen diferentes productos sustitutos como el MDF, triplay; los cuales también pueden ser usados para la elaboración de mobiliario. Sin embargo, los tableros de melamina tienen factores diferenciales que privilegia la compra.

El cliente modifica su compra dependiendo del uso que le va a dar a la materia prima que está adquiriendo.

Costes cambiantes

Los costos cambiantes, ligan al comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder del comprador crece si cambian los costos de la empresa (Porter, 2008).

Los clientes tienen costes de cambios bajos, ya que todas las empresas cuentan con las mismas marcas de tableros de melamina. A pesar de tener algunos diseños diferenciadores, el cliente tiende a inclinar la compra en la tienda donde encuentre mejor precio.

Rentabilidad de los clientes

Debido a que uno de los factores decisivos de la compra es el precio, la rentabilidad del cliente es un factor importante, ya que la compra de una buena materia prima a bajos costos es beneficiosa en el costeo final de sus proyectos.

Sensibilidad a variación de precios

Los clientes tienen alta sensibilidad a la variación de precios, la mayoría de carpinteros aprecia los precios más bajos sobre el servicio que le puede otorgar la tienda.

Lealtad a la marca

En este rubro la lealtad de marca por parte de los clientes es neutral, debido a que priorizan más el tema de precios y servicios.

Nivel de exigencia de calidad de los clientes

El nivel de exigencia de calidad de los clientes es alto ya que es una parte principal del producto final que ellos elaboran. Por tal motivo es muy importante entregar productos de acorde a los estándares de calidad y exigencias de los clientes.

6.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la

rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios (Porter, 2008).

Para poder analizar el poder de negociación de los proveedores se consideraron los siguientes elementos:

Número de proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo (David, 2013).

En el rubro se cuentan con varias empresas que comercializan tableros de melamina, debido a que hay muchos proveedores su poder de negociación es bajo ya que existe una diversidad de fuentes de materia prima.

Los principales proveedores de la industria son Tableros Hispanos, Novopan, Arauco, Masisa y Superpan en cuanto a tableros de melamina.

Disponibilidad de sustitutos

El sector de la comercialización de tableros de melamina cuenta con algunos productos sustitutos como los son el OSB y MDF los cuales también se comercializan en las mismas tiendas y en cuanto a los productos complementarios, existen gran cantidad de marcas. Sin embargo, por facilidad de uso y rentabilidad, son mayormente preferidos, los tableros de melamina.

Costos de cambio

Para la industria, los costos de cambio que representa cambiar de proveedor son relativamente bajos ya que existen varios en el rubro que pueden ofrecer los tableros de melamina.

Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante

Es este caso, ninguno de los proveedores que importan tableros de melamina cuentan con tiendas propias. Sin embargo, la empresa Masisa, realiza alianzas con tiendas locales para que sean denominadas Placacentro y obtengan beneficios al comprar productos de Masisa, en los cuales también se ofrecen productos complementarios y afines en menor variedad.

Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Se cuenta con suficiente evidencia de que, mediante negociaciones, los empleados bien calificados y los trabajadores firmemente sindicalizados pueden quedarse con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria (Porter, 2008).

Contribución de los proveedores a la calidad o servicio

Los proveedores son la principal fuente para que el producto llegue con las características óptimas. Por eso es importante adquirir productos de fábricas reconocidas que cumplan con los estándares de calidad.

Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos (Porter, 2008).

A mayor crecimiento de la industria, los proveedores podrán realizar mejores compras por volumen obteniendo mejores costos que impacten positivamente en su rentabilidad.

6.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutos

Los productos sustitutos son todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria que provenga. Es así que en la medida que en una industria aparezcan productos sustitutos el atractivo de la misma tenderá a disminuir y por tanto, sus expectativas de ingresos superiores (López, 2004).

Los tableros de melamina son tableros aglomerados hechos a base de partículas de madera cubiertas con un papel decorativo y resina melamínica, que son una alternativa al uso de la madera en mueblería, tabiquería, revestimientos, etc.

Como sustitutos a los tableros de melamina se aprecian los tableros de MDF (elaborado con fibras de maderas), los tableros de OSB (elaborado con virutas de mayor dimensión) y el triplay. Cabe indicar que el producto más parecido sería el MDF melamínico, sin embargo este producto no es bien percibido por el mercado peruano debido a que es más sensible a la exposición a la humedad y tiene menor agarre del tornillo. Asimismo, es importante recalcar que como ventaja presenta que puede ser usado en crudo (sin diseño) debido a que tiene mayor facilidad para darle forma y habitualmente es usado para trabajarlo con un acabado en pintura al duco y plasmar figuras o diseños pintados.

Con los tableros de melamina sucede que ya vienen con un diseño específico y no se les puede aplicar ningún acabado adicional.

Calidad de productos sustitutos

Todos los tableros cuentan con una buena calidad, sin embargo, en la actualidad cada uno de los tableros sustitutos suelen ser utilizados para diferentes propósitos, asimismo, por la diferenciación de diseños y precios.

Precio relativos de sustitutos

En cuanto al precio, los tableros de MDF melamínico son más costosos, asimismo, no son bien percibidos por el mercado peruano ya que muchos aducen que es "cartón prensado".

Los tableros de OSB son más económicos, sin embargo, en cuanto a la elaboración de muebles solo se utiliza cuando se quiere dar una impresión rústica, además el único acabado que se le puede dar es con laca.

Facilidad de adquirir productos sustitutos

Los productos sustitutos en mención son fáciles de adquirir, ya que por lo general se ofrecen en los mismos establecimientos que los tableros de melamina, ya que en muchas ocasiones se utilizan como complementos para los acabados de los muebles.

Nivel percibido de diferenciación

La diferenciación percibida entre un tablero de melamina y un tablero de MDF melamínico, al verlo en un mueble terminado, no sería fácil de notar ya que la cara, en los dos casos, está hecha en base a resinas melamínicas.

Con el OSB, la situación es diferente, ya que si bien la mayor diferenciación es el aspecto del producto; el OSB es percibido como un producto más rustico y más resistente a las variaciones del clima.

Predisposición del comprador a sustituir

Debido a que los tableros de melamina facilitan el trabajo de los maestros mueblistas es difícil que sea sustituido por el MDF u OSB.

6.3.4. Amenaza de nuevos competidores potenciales

La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desaminar a entrantes (Porter, 2008).

Actualmente no existen nuevos competidores en el mercado, sin embargo, existes microempresas que están empezando en el sector.

Economía de escala

Las economías de escala son sumamente importantes para esta industria, ya que gracias a los ajustes y reducciones de costos que se pueden lograr al comprar por mayor volumen,

pueden ajustar sus costos con los proveedores y les da la oportunidad a las empresas de ofrecer mejores precios.

Por tal motivo, mientras más fortalecida se encuentre una empresa financieramente, será más rentable y tendrá mayor flexibilidad para bajar los precios u ofrecer algunos otros beneficios adicionales.

Sin embargo no todas las empresas de esta industria tienen un sólido respaldo financiero por lo que no son capaces de trabajar bajo las economías de escala.

Diferenciación del servicio

En la industria de los tableros de melamina, la diferenciación del servicio es de gran valor, dado que es lo que impacta directamente en el acabado final del producto. Sin embargo, si se habla de calidad de servicio al cliente, es un tema dejado de lado, aunque no menos importante.

Si bien este segmento de negocio valora mucho los factores como calidad, precio tiempo; el servicio al cliente podría ser un factor de diferenciación más difícil de imitar.

Diferenciación del producto

En este punto no hay mayor diferenciación dado que la mayoría de establecimientos ofrece los mismos productos, sin embargo, no ofrecen la misma variedad, ya que cada proveedor cuenta con más de sesenta diseños y colores en su gama y que no todas las empresas los adquieren.

Necesidad de capital

La principal barrera identificada sería la necesidad de un alto capital para ingresar al mercado, esto debido a que se necesita un espacio considerable para la exhibición y almacenaje de la mercadería, además del lugar donde se ubicarían las maquinarias que también demandan de grandes espacios. Asimismo, el costo de la melamina fluctúa entre los S/110.00 y S/.180 por plancha. Como antes se mencionó las principales marcas que participan en el mercado son alrededor de cinco y cada una con setenta diseños en su

catálogo aproximadamente. Es así que es importante indicar que se debería tener en stock por lo menos de medio paquete de cada diseño, tomando en cuenta que cada paquete contiene 34 planchas.

Costes cambiantes

El costo de los clientes por cambiar de proveedor no es muy significativa, por lo cual las empresas están muy expuestas a que esto suceda, siempre que a los clientes les ofrezcan alguna propuesta donde se consideren los factores más valorados por ellos, como son la calidad, precio o variedad.

Acceso a los canales de distribución

Actualmente el acceso a la compra directamente a los fabricantes es más fácil, sin embargo el volumen de compra puede impactar en el costo de compra.

Situación política actual (regulaciones)

En cuanto a las regulaciones políticas no tienen mayor incidencia en el desarrollo de los negocios de esta industria, más allá de los requisitos fundamentales como las licencias de funcionamiento entre otros.

Especialización de activos

En esta industria se cuenta con activos especializados de gran valor como las maquinarias, que son específicamente para dar el acabado a los tableros de melamina.

Costos fijos de salida

Los costos fijos que implicarían la salida del mercado serían las indemnizaciones a los colaboradores que son estables, cumplimientos de los compromisos financieros y con los proveedores. Los cuales acarrear sumas altas de dinero.

6.3.5. Rivalidad entre los competidores

La intensidad de la rivalidad influye en los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo de producto, publicidad y fuerzas de venta (Porter, 2008).

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.(David, 2013)

Cantidad de competidores

La sede de Puente Piedra de Representaciones Martin S.A.C., compite directamente en su línea de tableros de melamina con todas las empresas que operan dentro de la zona Lima Norte.

Se ha podido identificar que entre los principales competidores se encuentra Interforest S.A.C con sus tiendas Castor, Santa Cruz y Recofysac con quienes no existe mayor diferenciación en cuanto a productos dado que trabajan con la mayoría de marcas con las que también trabaja Representaciones Martin S.A.C. Las marcas son Novopan, Tableros Hispanos, Arauco, Masisa, Superpan, entre otros.

Existen más locales que ofrecen esta línea de producto, sin embargo, se caracterizan por trabajar bajo acciones de informalidad, como por ejemplo ofrecer precios más atractivos bajo la condición de no emitir factura.

Crecimiento de la industria

La industria se encuentra en crecimiento, como anteriormente se indicó en el gráfico del ciclo de vida.

Altos costes fijos

Como antes se mencionó, esta industria acarrea altos costos, sin embargo no todas las empresas invierten en maquinaria de última tecnología y en personal especializado.

Diferenciación de producto

En la industria, no hay mayor diferenciación del producto, dado que se comercializan las mismas marcas. La diferenciación se podría concentrar básicamente en el servicio de corte y enchape, de acuerdo a la maquinaria utilizada, la rapidez de entrega de los pedidos, y los servicios post venta.

6.4. Matriz de atraktividad de cada una de las cinco fuerzas

Para el análisis de la matriz de atraktividad se ha tomado en cuenta la entrevista realizada a los jefes y supervisores de las principales áreas de la empresa Representaciones Martin S.A.C. (ver anexo 3).

Cada persona colocó un puntaje dentro de la escala del 1 al 5, siendo 1= muy poca atraktividad y 5= muy atraktividad dependiendo a como percibían cada una de las cinco fuerzas en la industria.

Poder de los clientes

El análisis realizado sobre el poder de los clientes refleja una industria atraktividad. Se observa en la tabla 29 que obtuvo un puntaje promedio de 4.0, en el cual se destaca la alta cantidad de clientes y la alta exigencia de calidad. También es resaltante mencionar que los clientes tienen una sensibilidad promedio a la variación del precio, el cual impacta directamente en las ventas de la empresa.

Tabla 29

Análisis del poder de los clientes

		ANÁLISIS DE PODER DE LOS CLIENTES					
Poder de los clientes		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy Atractiva	
Cantidad de clientes	Poco					5	Muchos
Contribución de los clientes a los costos totales	Alto				4		Bajo
Disponibilidad de sustitutos	Muchos				4		Pocos
Costes cambiantes	Altos			3			Bajo
Rentabilidad de los clientes	Bajo				4		Alto
Sensibilidad a variación de precios	Bajo			3			Alta
Lealtad a la marca	Baja				4		Alta
Nivel de exigencia de calidad de los clientes	Baja					5	Alta
TOTAL	4.0				Atractiva		

Poder de los proveedores

Respecto al análisis del poder de los proveedores, como se puede observar en la tabla 10 se obtuvo un puntaje de 4.0, atractiva, lo cual se ve sustentado en la cantidad de proveedores que existe en el rubro. Además, la empresa cuenta con el abastecimiento sostenido de Tableros Hispanos que pertenece al mismo grupo económico el cual permitiría el abastecimiento fluido en caso ocurriera algún problema con el resto de proveedores.

Disponibilidad de los sustitutos

En el análisis de los sustitutos se obtuvo un puntaje promedio de 3.0 como se puede observar en la tabla 30. Esto principalmente por la baja disposición de los clientes a sustituir el producto teniendo una alta disponibilidad de los productos sustitutos.

Tabla 30
Análisis del poder de los proveedores

ANÁLISIS DE PODER DE LOS PROVEEDORES						
Poder de los proveedores	1	2	3	4	5	
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Cantidad de proveedores	Poco			4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Bajo			4		Alto
Costes cambiantes	Alto		3			Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto				5	Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alto				5	Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto		3			Bajo
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Poca				5	Mucha
TOTAL	4.0			Atractiva		

Tabla 31
Análisis de los sustitutos

ANÁLISIS DE DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS						
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	1	2	3	4	5	
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos	Muchos		3			Pocos
Calidad de productos sustitutos	Alta		3			Baja
Precios relativos de los productos sustitutos	Altos	2				Bajo
Facilidad de adquirir los productos sustitutos	Alta		3			Baja

Nivel percibido de diferenciación	Alta		3		Baja
Predisposición del comprador a sustituir	Alta			4	Baja
TOTAL		3.0		Neutral	

Barreras de entrada y salida

En la tabla 32, se puede observar que referente a las barreras de entrada y salida se obtuvo un puntaje de 3.06 lo cual lo ubica en el rango neutral, esto puede deberse a los altos costos de inversión que tendría que realizar una empresa para desempeñarse en este rubro.

Tabla 32

Análisis de las barreras de entrada y salida

		ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA					
Barreras de entrada		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy Atractiva	
Economías de escala	No presenta					5	Presenta
Diferenciación del servicio	Pequeño				4		Grande
Diferenciación del producto	Pocas	1					Muchas
Necesidad de capital	Gran Inversión		2				Baja inversión
Costes cambiantes	Altos			3			Bajos
Acceso a los canales de distribución	Pocos				4		Muchos
Situación política actual (regulaciones)	Mucho			3			Poco
Especialización de activos	Bajo				4		Alta
Costos únicos de salida	Alto		2				Bajo
TOTAL							3.06 Neutral

Rivalidad entre competidores

En la tabla 33, se observa que la rivalidad entre competidores nos da un puntaje total promedio de 2.3 lo cual lo pone en el rango de poco atractivo, debido principalmente a la

poca diferenciación del producto y a los altos costes fijos. Sin embargo cabe destacar que la atraktividad de la industria es alta debido a que se encuentra en crecimiento.

Tabla 33

Análisis de la rivalidad entre competidores

		ANÁLISIS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				
Rivalidad competidores	entre	1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy Atractiva
Cantidad de competidores	Varios		2			Pocos
Crecimiento de la industria	Lento					5 Rápido
Altos costes fijos	Altos		2			Poco
Diferenciación de productos	Commodities	1				Especializado
TOTAL	2.3		Poco atractiva			

6.5. Análisis del Grado de atraktividad de la industria

La siguiente matriz resume el análisis realizado en las cinco fuerzas de Porter y nos da una visión del nivel de atraktividad de la industria en donde se encuentra Representaciones Martin S.A.C.

Con los resultados obtenidos en cada una de las tablas anteriores donde se analizaron cada una de las cinco fuerzas competitivas se ha realizado la tabla para evaluar la atraktividad general de la industria la cual nos da como resultado una puntuación ponderada de 3.5, entre neutral y atractiva, que nos indica que el sector es relativamente atractivo. Esto se debe principalmente a las altas barreras de entrada y al crecimiento de la industria.

Tabla 34

Análisis del grado de atractividad

Elementos de análisis	Peso	Atractividad	Valor
Barreras de entrada y salida	0.25	3.1	0.76
Rivalidad entre competidores	0.10	2.3	0.23
Poder de los clientes	0.29	4.0	1.15
Poder de los proveedores	0.26	4.0	1.05
Disponibilidad de sustitutos	0.10	3.0	0.30
Resultados	1.00		3.5

Fuente: Elaboración propia

6.6. Matriz de Perfil Competitivo MPC

6.6.1. Factores críticos

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se basa en los factores claves de éxito, estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial (D'Alessio, 2015).

A los factores de éxito determinados en esta industria se han agrupado en 3 grupos: alto impacto, mediano impacto y bajo impacto. Dentro del grupo de alto impacto tenemos los siguientes:

- 1. Precio de venta de tableros de melamina:** este es uno de los factores más importantes en el rubro, ya que para los clientes del sector el precio es un factor determinante para la compra.
- 2. Servicios:** la empresa Representaciones Martin S.A.C. ofrece el servicio diferenciado de cortado y enchapado sistematizado en la zona de Puente Piedra; el cual repercute positivamente en los acabados de los tableros de melamina
- 3. Facilidad de pago:** Este es un factor importante en el rubro ya que algunas empresas que comercializan tableros de melamina brindan crédito lo cual es percibido como una facilidad en la adquisición de los productos.

Entre los factores de mediano impacto tenemos los siguientes:

2=debilidad menor

1=debilidad mayor

4. Mejores promociones: Los clientes están en la busca del mejor precio para obtener costos competitivos en su materia prima.

5. Asesoría técnica: Para los clientes es muy importante mantenerse capacitado por las novedades del sector, un factor valorado por los clientes es que se les brinde talleres sin costo adicionales a la compra de sus materiales.

6. Calidad: Para poder obtener productos de calidad, los clientes valoran que las empresas que comercializan tableros de melamina cuenten con la mejor calidad del mercado.

7. Lealtad del cliente: En el sector los clientes de mediana envergadura demuestran lealtad a determinada empresa debido a las facilidades que se le brinda.

8. Variedad de nuevos diseños: Siendo uno de los principales usos de tableros la fabricación de mobiliario, el contar con una diversidad de diseños permite ser que la empresa sea más competitiva en comparación con otras.

Por último entre los de bajo impacto se tiene a los siguientes:

9. Capacitación al personal de ventas: Un factor importante en el momento de realizar la compra de materiales es que el colaborador que los atienda este correctamente capacitado sobre el uso, beneficios de los materiales que se comercializa en las tiendas.

10. Ubicación del local: Un local con varios accesos y estratégicamente ubicado, facilita la llegada de la clientela al local.

6.6.2. Matriz MPC

Para realizar el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se ha seleccionado a tres competidores del mercado local (Castor, Recofysac y Santa Cruz).

Para elaborar la matriz, se ha usado como base a las entrevistas realizadas a los principales responsables y supervisores de Representaciones Martin S.A.C. tal como se muestra en el anexo 3 y 4, y se ha seleccionado a tres competidores del mercado local: Castor, Recofysac. y Santa Cruz. Donde los valores tienen el siguiente significado:

4=fortaleza mayor

3=fortaleza menor

Tabla 35

Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito	Peso	REPRESENTACIONES MARTIN		CASTOR		SANTA CRUZ		RECOFYSAC		
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	
1	Precio de venta de los tableros de melanina	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48
2	Desarrollo de nuevos diseños de tableros de melanina	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06
3	Capacitación al personal de venta	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
4	Mejores promociones	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5	Facilidad de pago	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6	Asesoría técnica	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
7	Calidad del producto	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8	Servicios	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32	2	0.32
9	Ubicación local	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
10	Lealtad cliente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
TOTAL		1	3.25		3.1		2.41		2.48	

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del análisis de esta matriz nos indica que Representaciones Martin S.A.C. se encuentra por encima del promedio, así como también Castor es el competidor más fuerte ya que obtuvo el segundo puntaje más alto, seguido por Recofysac.

En el caso de Representaciones Martin S.A.C., se ha detectado que se tiene que se tiene que poner énfasis a la siguiente debilidad; capacitación del personal de ventas, a las facilidades de pago de los clientes y a lograr mayor lealtad en los clientes. Así mismo, cuenta con las siguientes principales ventajas comparadas con la competencia: precio de venta, servicios, y desarrollo de nuevos diseños los cuales la empresa debe buscar mantener o repotenciar estos factores.

Capítulo VII.

7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

7.1. Matriz FODA

El FODA es una herramienta analítica que permite organizar toda la información de un negocio a través de cuatro categorías: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Concha, 2017).

Tabla 36

Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS			
		Fortalezas		Debilidades	
	1	Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 46% de participación y rentabilidad del 34%	1	Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos	
	2	Posee maquinarias con tecnología de última generación	2	Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital	
	3	La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m ² y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte (Km 33.5).	3	Prolongado proceso de compra para los clientes.	
	4	Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.	4	No existe plan de capacitación para los colaboradores	
	5	Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados.	5	Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.	
	6	Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.	6	Falta de cultura corporativa	
	7	Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores.	7	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera establecida.	
	8	Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martín	8	Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	
	9	La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	9	No cuenta con un presupuesto para cada área ni medidores de rentabilidad	
			1	No brinda financiamiento en tienda	
			0		
		Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque	
	1	Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante	Penetración de mercado: (F5,F6,O3,O5,O4,O7) mapear todas las zonas industriales y de comercialización de muebles de los distritos de Lima Norte para llegar con actividades promocionales	Estrategia de promoción y marketing: (D2, O7, O3); implementar activaciones de publicidad impresa y por redes.	
	2	Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico	Desarrollo de producto: (F4,O1,O3) renovar constantemente los diseños de los tableros de melamina	Diferenciación de servicio (D1, O7,O2): implementar un área de servicio al cliente que permita una mejor atención.	
	3	Crecimiento del uso de tableros de melamina	Desarrollo de mercado: (F3,F6, O3)ingresar a nuevos segmentos como los contratistas de grandes proyectos.		
	4	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.	Diferenciación de producto: (F2,O2) realizar capacitaciones para mostrar la diferencia del uso de maquinarias de alta tecnología.		
	5	Incremento del sector construcción			
	6	Estabilidad del tipo de cambio del dólar			
	7	Incremento del canal electrónico para ventas.			
		Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite	
	1	Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte	Alianza: (F1, F8,A2,A1,A5) formar una alianza con Tableros Hispanos.	Diferenciación de servicio: (D1,D3,A2,A4) Implementar un área para la gestión de reclamos, quejas y sugerencias y buscar mejoras en el proceso de compra del cliente.	
	2	Cliente busca el menor precio, clientes desleales.	Estrategias de promoción y marketing: (F4,A2,A1,A4) realizar activaciones promocionales.	Estrategias de promoción y marketing: (A2,A3,D2) Evaluación de implementación de una tarjeta de marca compartida	
	3	Ingreso de productos sustitutos	Diferenciación de servicio: (F2,F5,A1,A4)Capacitación para asesores de ventas para que consigan un nivel más técnico de conocimiento de producto	Atracción y retención del talento humano: (D4,D6,D7, D8,A6,A7) Establecer un programa de capacitación y retención de colaboradores.	
	4	Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters.			
	5	Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.			
	6	Formación de sindicato de trabajadores			
	7	Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores			

7.2. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usado para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2015).

Se seleccionaron los factores que definen a la fortaleza Financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fortaleza de la industria (FI) a la cual se le dio la calificación de +1 a +6 o de -1 a -6. Luego se obtuvo un promedio ponderado por cada fuerza, donde la sumatoria de los valores del eje de FI y VC nos dieron el valor del eje x y la sumatoria de los valores del eje de FF y EA nos dieron el valor del eje y, se pudo ubicar en que cuadrante se encuentra la sede de Puente Piedra de Representaciones Martin S.A.C.

A continuación se explican las calificaciones otorgadas a cada una de las variables:

Fortaleza Financiera (FF)

Retorno de la inversión (5): La línea de tableros de melamina genera un margen neto (%) de 29% y la sede de Puente Piedra genera ventas soles que ascienden a S/. 25, 025,513 en el año 2016.

Liquidez (4): La sede de Puente Piedra de Representaciones Martin S.A.C. cuenta con liquidez para cumplir con sus obligaciones que se generen a corto plazo en el año 2016.

Rotación de inventarios (4): Representaciones Martin S.A.C. presenta un indicador de rotación de existencias (veces) que asciende a 16 en el año 2016.

Economía de escala y experiencia (5): la empresa cuenta con 20 años de experiencia en el mercado, siendo una de las principales empresas en el rubro que inicio el uso de tecnología para optimizar rendimientos. Así mismo, el 60% de las compras provienen de la importación directa de contenedores los cuales permiten tener precios competitivos en el mercado.

Apalancamiento (5): Representaciones Martin S.A.C. en el año 2016 por cada s/1.0 que tiene de deuda, posee S/1.17 para afrontarlo. Por lo cual si la empresa contraería una deuda, esta tiene la capacidad para de asumirla.

Ventaja competitiva (VC)

Participación en el mercado (-4): la mayor participación del mercado se concentra en las empresas Representaciones Martin S.A.C. e Interforest. Nuestra participación asciende a **35%**.

Calidad del servicio (-5): en la línea de tableros de melamina, la empresa es bien valorada debido al servicio que brindamos de corte usando tecnología de punta que facilita la elaboración de los proyectos de las personas que adquieren estos tableros.

Ciclo de vida del producto (-3): la línea de tableros de melamina se encuentra en la etapa de crecimiento.

Lealtad del cliente (-2): en el rubro los clientes son pocos leales a las marcas, sus preferencias se basan en el precio y/o servicio requerido.

Conocimiento tecnológico (-5): la experiencia que tiene Representaciones Martin S.A.C. permite usar de manera idónea los avances tecnológicos en cuanto a nuevas maquinarias.

Estabilidad del ambiente (EA)

Cambios tecnológicos (-3): se han producido avances tecnológicos en cuanto a maquinarias, los cuales la empresa renueva sus equipos dependiendo de las necesidades de sus locales.

Rango de precios de productos competitivos (-4) Los precios de los tableros de melamina en las diferentes empresas formales se encuentran en un rango similar.

Rivalidad competitiva (-3): La rivalidad que existe entre las principales empresas del sector es bien competitiva sobre todo que el cliente en este rubro es desleal.

Fortaleza de la industria (FI)

Potencial de crecimiento (5): debido al crecimiento inmobiliario el cual repercute en la mayor adquisición de muebles de rápida fabricación y a menores costos genera que siga el alto crecimiento de la línea de tableros de melamina en los próximos años.

Potencial de utilidades (5): Los márgenes que nos deja la línea de tableros de melamina son bastante atractivos comparados con otras líneas de productos.

Estabilidad financiera (5): La economía del país presenta una estabilidad financiera, lo cual permite que las empresas continúen invirtiendo en sus crecimientos.

Intensidad de capital (4): el capital que se requiere para crear una empresa de esta envergadura es alto debido a toda la inversión que se requiere realizar en la compra de maquinarias, terrenos insumos entre otros.

Facilidad de entrada al mercado (6): ingresar en este rubro es difícil debido al gran capital que se requiere y a todos los gastos que se requiere cumplir tanto con el estado como con los proveedores.

El resultado de las calificaciones se encuentra en la tabla 37.

Tabla 37

Posición estratégica interna y externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			
Fortaleza Financiera (FF)		Ventaja competitiva (VC)	
Retorno en la inversión	5	Participación en el mercado	-4
Liquidez	4	Calidad del servicio	-5
Rotación de inventarios	4	Ciclo de vida del producto	-3
Economía de escala y experiencia	5	Lealtad de consumidor	-2
Apalancamiento	5	Conocimiento tecnológico	-5
Total	23	Total	-19
Promedio VC	4.60	Promedio VC	-3.8
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA			
Estabilidad del ambiente(EA)		Fortaleza de la industria(FI)	
Cambios tecnológicos	-3	Potencial de crecimiento	5
Rango de precios de productos competitivos	-4	Potencial de utilidades	5
Barreras de entrada al mercado	-4	Estabilidad financiera	5
Rivalidad competitiva	-3	Intensidad de capital	4
		Facilidad de entrada al mercado	6
Total	-14	Total	25
Promedio VC	-3.5	Promedio VC	5.00

De la sumatoria de los valores se obtuvo en el eje X el valor de 1,2 y en el eje Y 1,1 , el cual ubica a la empresa Representaciones Martin S.A.C., línea de tableros de melamina en el cuadrante de la postura agresiva como se observa en la Figura 28.

En conclusión:

- La EA promedio es -3.5
- La VC promedio es -3.8
- La FF promedio es 4.6
- La FI promedio es 5.0

Coordenadas del vector direccional

$$\text{Eje X: } -3.8 + (5.0) = +1.2$$

$$\text{Eje Y: } -3.5 + (4.6) = +1.1$$

Coordenada (+1.2, +1.1)

El vector se ubica en el cuadrante Agresivo

D'Alessio (2015), menciona que esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno. La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja a las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación de mercado y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. En este cuadrante se puede realizar las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

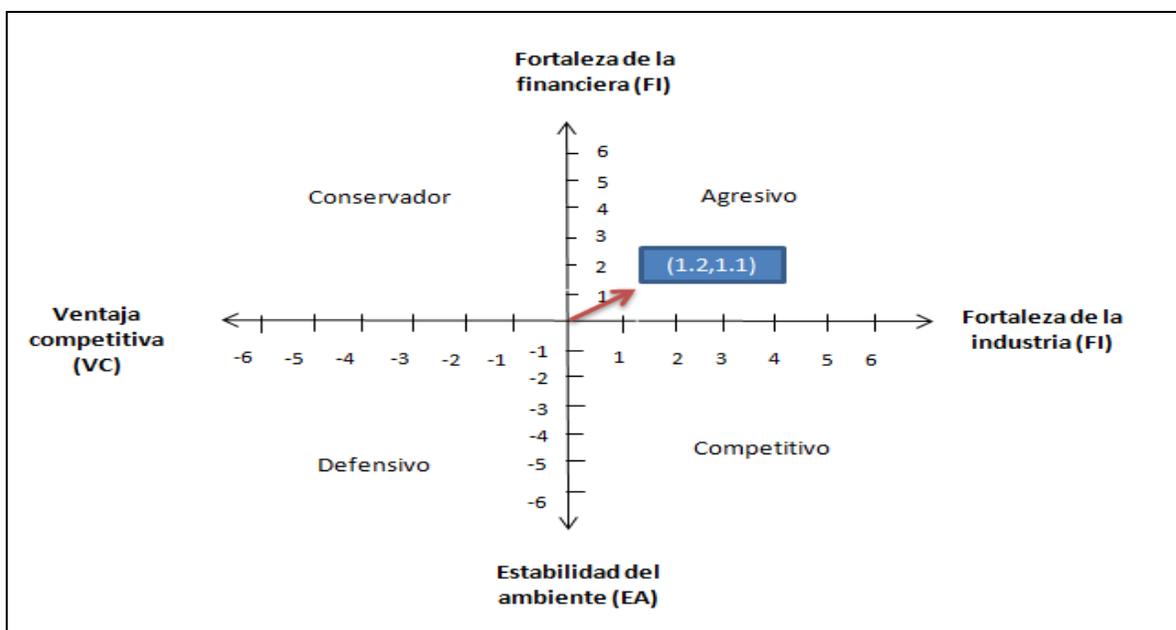


Figura 28. Matriz PEYEA
Fuente: Elaboración Propia

Representaciones Martin S.A.C., al encontrarse ubicado en la parte superior derecha del gráfico PEYEA, se interpreta como una empresa que se encuentra en una buena posición para aprovechar sus fortalezas internas y a su vez, aprovechar las oportunidades externas. Asimismo, se avala en sus ventajas competitivas, realizando estrategias para convertir sus actuales debilidades en fortalezas.

7.3. Matriz Boston Consulting Group

La matriz de BCG es un método gráfico que permite desarrollar un análisis estratégico del portafolio de productos de una empresa en base a dos factores: (a) la tasa de crecimiento de mercado; y (b) la participación de mercado. De esta manera, la empresa podrá evaluar si las líneas de negocio que posee ameritan invertir, desinvertir o incluso abandonarlas. (D'Alessio, 2015)

Tiene definido cuatro cuadrantes. Dichos cuadrantes son representados por un icono o figura, los cuales son los siguientes:

Estrella: Gran crecimiento y gran participación del mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro.

Incógnita: Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área.

Vaca: Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Perro: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

De acuerdo a la información brindada por Representaciones Martin, sobre la participación de mercado y tasa de crecimiento, se muestra la siguiente tabla.

Tabla 38

Participación del mercado de la empresa

Sede	Ventas año actual empresa(2017)	Ventas año actual (%) respecto a toda la sede PTP	Participación de mercado (%)	Tasa de crecimiento en la industria (%)
Puente Piedra	S/ 25,343,851	7%	100%	20%

Fuente: Elaboración propia

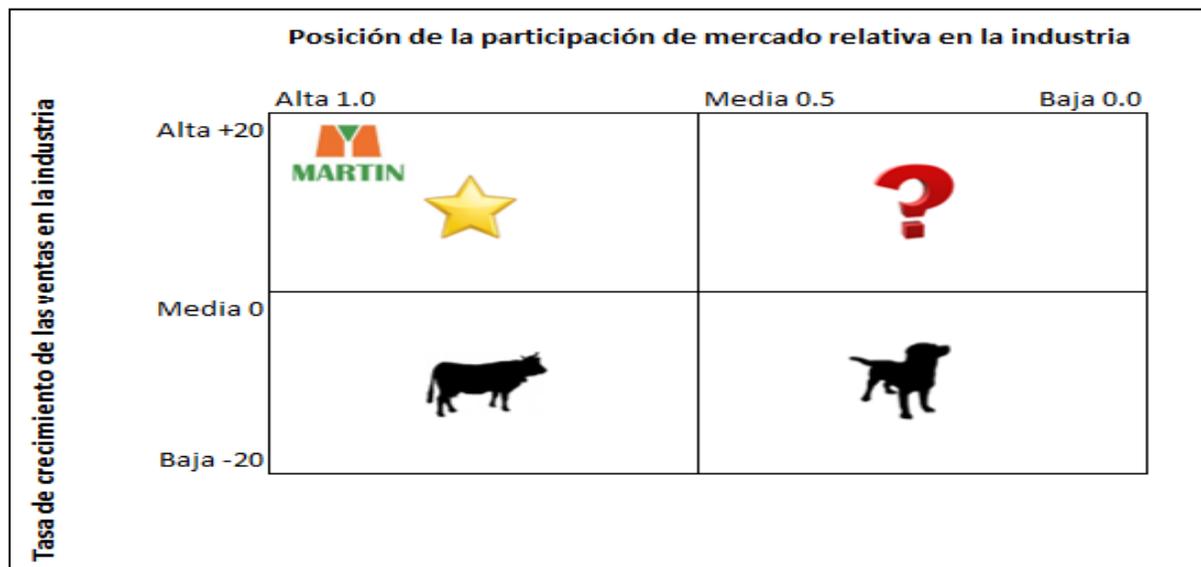


Figura 29. Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia

Se ha determinado que la empresa se encuentra en el cuadrante superior izquierdo y es calificado como producto estrella.

En este cuadrante se encuentran los productos con alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad; requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante. Son aplicables las estrategias de integración, estrategias intensivas, y las aventuras conjuntas (D'Alessio, 2015).

Se puede deducir que la línea de tableros melamina debe aprovechar el actual crecimiento de la industria y debe implementar estrategias que les permita posicionarse y mantenerse en el mercado.

7.4. Matriz interna externa (IE)

Después de obtener los valores de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y de la matriz de factores externos (EFE), se construyó la matriz interna externa (IE).

Total ponderado EFI: 2.65

Total ponderado EFE: 2.25

Donde se puede observar que la empresa Representaciones Martin S.A.C. se encuentra en el cuadrante V, en el cual la matriz nos indica que la acción que debemos tomar es retener y mantener, lo cual podría lograrse realizando lo siguiente:

Penetración y desarrollo del mercado: impulsar la línea de tableros de melamina y productos complementarios no solo a los carpinteros, sino también a proyectistas que están directamente relacionados en la edificación de inmuebles.

Desarrollo de productos: seguir a la par de la vanguardia en los diseños de tableros de melamina que les permite tener una amplia cartera de modelos y satisfagan a todo los tipos de clientes.

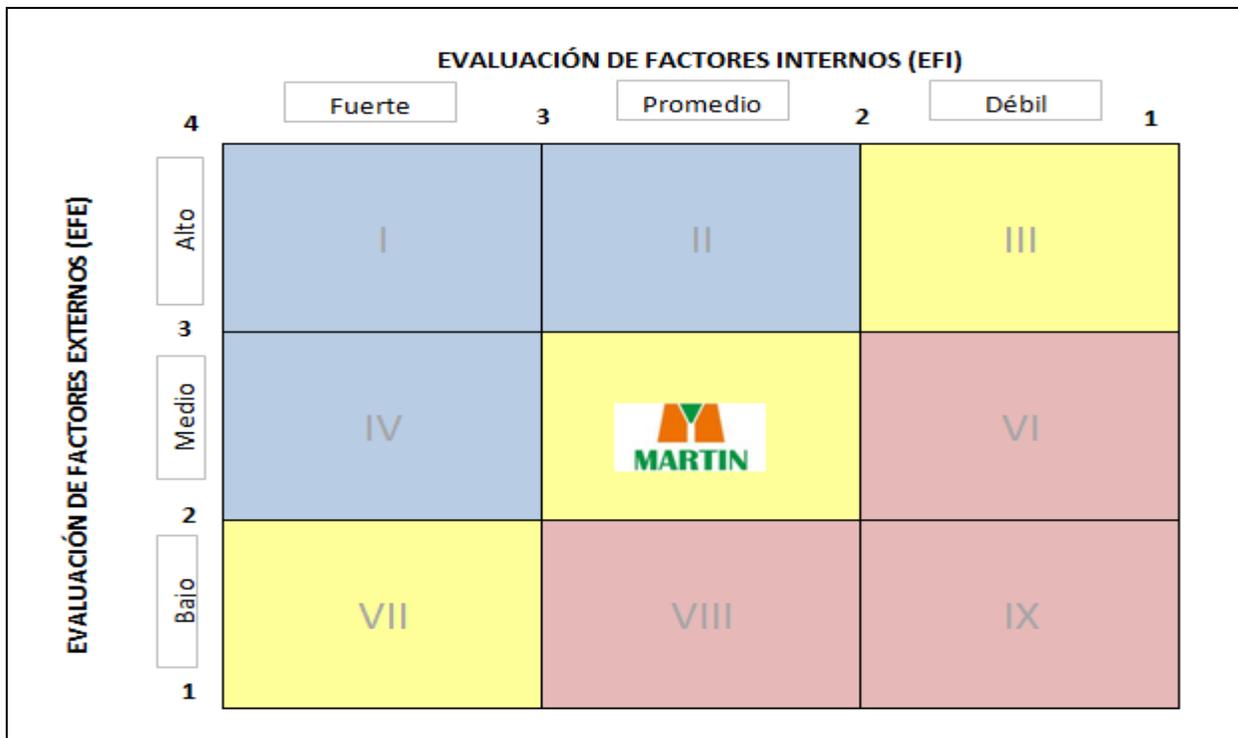


Figura 30. Matriz interna y externa

7.5. Matriz de la gran estrategia (MGE)

Esta matriz es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil) (D'Alessio, 2015).

Se determinó que la empresa Representaciones Martin S.A.C. en esta unidad de negocio se encuentra en el cuadrante I, es decir cuenta con una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Este cuadrante presenta diferencias estrategias que la empresa puede implementar.

De las posibles estrategias a utilizar seleccionaremos la penetración de mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo del producto.

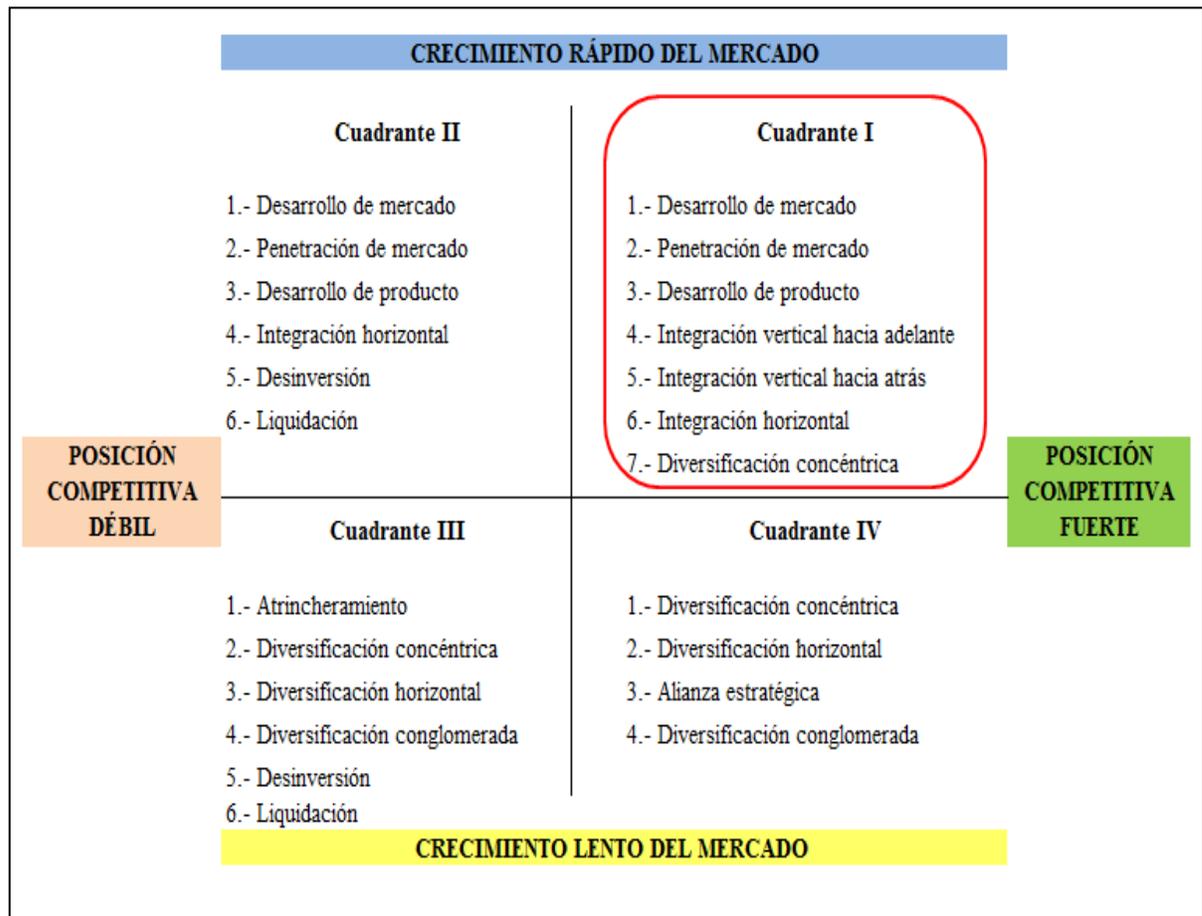


Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia.

7.6. Matriz de planificación ampliada

En las siguientes tablas se detallara la matriz de planificación ampliada.

Tabla 39

Matriz amplificada área Logística

FORTALEZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES						RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5	
1	Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados (corte, enchapado, perforado, entre otros)	Alcanzar el nivel de cumplimiento de servicio en 98%	Manteniendo stock de los insumos en el almacén de Puente Piedra	Revisando constantemente el stock actual de la tienda y realización de pedidos	Se logró cumplimiento del nivel de servicio	93%	98%	94%	95%	96%	97%	98%	Supervisor logística	de
2	Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción. Se cuenta con maquinaria especializada y de última generación capaz de atender una mayor demanda.	Cumplir con el 98% de pedidos de clientes	Atendiendo a los pedidos de los clientes.	Revisando constantemente el nivel de servicio y revisando las sugerencias de los clientes.	Se logró cumplir con la atención de pedidos.	88%	98%	90%	92%	94%	96%	98%	Supervisor Producción	de
3	Facilidades para la importación de tableros de melamina de la marca Tableros Hispanos ya que pertenecen al mismo grupo corporativo.	Incrementar las importaciones de Tableros Hispanos.	Manteniendo la distribución directa con cobertura exclusiva.	Capacitando a los carpinteros sobre el uso de la marca Tableros Hispanos para que fomenten su compra y se incrementen las ventas	Se incrementó la cantidad de contenedores importados de Tableros Hispanos	94	106	96	98	100	104	106	Supervisor logística	de
OPORTUNIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES						RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5	
1	En el mercado existen varios proveedores que importan tableros de melamina.	Obtener un cumplimiento de atención de pedidos de los proveedores en 95%	Realizando seguimiento a las solicitudes de pedidos.	Revisando las órdenes generadas versus las facturadas y midiendo la cantidad de pedidos no atendidos.	Se obtuvo un nivel de servicio bueno por parte de los proveedores.	90%	95%	91%	92%	93%	94%	95%	Supervisor logística	de
2	Reducción de costos de compra del tablero de melamina	Mantener un margen mínimo en la venta de tableros de melamina del 35% mensualmente.	Haciendo comparación constante de los precios de mercado y evaluando que la compra sea la óptima y mantener el margen objetivo	Revisando los precios de lista de los diferentes proveedores y comparando con el precio del mercado.	Se logró mantener un margen óptimo en los tableros de melamina	21%	35%	23%	26%	29%	32%	35%	Supervisor logística	de

DEBILIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES							RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
1	Muchos procesos logísticos no sistematizados	Sistematizar los procesos logísticos al 95%	Implementando un sistema que facilite las gestiones internas	Alimentando la nueva plataforma con la información requerida	Se logró la sistematización de los procesos en 5 años.	80%	95%	83%	86%	89%	92%	95%	Supervisor logística	de	
2	Insuficiente capacidad de almacenaje	Incrementar la capacidad de almacenaje en 30% en 5 años.	Expandiendo el y de adquisición andamios.	Realizando las cotizaciones para una ampliación y compra de andamios	Se incrementó la capacidad de almacenaje	1000	1300	1000	1300	1300	1300	1300	Supervisor logística	de	
3	Los pedidos de mercadería son centralizados	Alcanzar un el nivel de respuesta de reposición de mercadería de 95%	Implementando el sistema de pedidos previos en la totalidad del surtido.	Evaluando la frecuencia de emisión de pedidos previos y la atención de pedidos.	Se logró mantener un nivel óptimo de reporte de stocks en almacén	86%	95%	88%	90%	92%	93%	95%	Supervisor logística	de	
4	Ineficiencia en el manejo de inventarios	Mantener un nivel de confiabilidad de los inventarios del 95%	Mejorando la confiabilidad de los inventarios	Implementando un formato para la toma de inventarios y registrar en el sistema los resultados para ello se capacitará al personal sobre la toma correcta de los inventarios.	Se logró obtener un buen nivel de confiabilidad.	90%	95%	91%	92%	93%	94%	95%	Supervisor logística	de	
AMENAZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES							RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
1	Realización de trabajos de construcción vial a los alrededores de la sede que dificulten o impidan el abastecimiento de mercadería.	Implementar un plan de acción de contingencia para el ingreso y salida de la mercadería al año.	Manteniendo el fluido ingreso y salida de la mercadería.	Realizando con anticipación los pedidos y mantener un stock de seguridad en el almacén.	Se implementó un procedimiento de contingencia.	0%	100%	100%						Supervisor logística	de
2	Proveedores no cumplan con la entrega de sus productos en los tiempos acordados.	Incrementar el nivel de cumplimiento de nuestros proveedores a 95%	Evaluando el actual acuerdo comercial e implementando penalidades de acuerdo al nivel de servicio	Realizando adendas comerciales donde se consigne la penalidad por nivel de servicio.	Se mantuvo el nivel óptimo de servicio de los proveedores	90%	95%	91%	92%	93%	94%	95%	Supervisor logística	de	
3	Demanda de productos muy variados y es difícil de pronosticar las ventas de cada ítem	Sistematizar la proyección de las ventas de cada ítem.	Realizando el monitoreo del nivel de ventas de los diferentes ítems y actualizar el sistema	Implementando un historial de las ventas a lo largo del año	Se logró sistematizar las proyecciones de venta.	0%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de ventas		

Tabla 40

Matriz amplificada área Recursos Humanos

FORTALEZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE				
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5		
1	Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores. Asimismo, ofrece todos los beneficios de ley desde el primer día de trabajo. Capacitación a los colaboradores en todas las áreas para que puedan suplir al personal faltante de acuerdo a las necesidades.	Disminuir la rotación del personal a 15%	Incentivando la permanencia de colaboradores en Martin	Incentivando la permanencia con bonos por cumplimientos, incentivos, etc.	Se bajó el nivel de rotación de colaboradores.	30%	15%	26%	22%	18%	15%	15%	Asistente de RRHH	
2	Se cuenta con un área responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Incrementar la participación de la asistencia a las capacitaciones	Realizando capacitaciones constantes en tienda	Realizando cronograma de capacitaciones en tienda	Se logro que el 100% de colaboradores estén capacitados	60%	100%	85%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH	
3	Se cuenta con un área responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Reducir la tasa de accidentes en 30%	Realizando capacitaciones constantes en tienda acerca de Seguridad y Salud en el trabajo	Capacitaciones constantes en tienda	Se logró reducir la tasa de accidentes	20		14	18	16	14	14	14	Asistente de RRHH
4	Colaboradores cuentan con la asignación de uniformes acorde a la función que desempeñen.	Uniformizar ropa de trabajo para todos los colaboradores al cabo del 2do año.	Uniformizando ropa de trabajo para colaboradores según labor que desempeñan	Planificando la compra de uniformes estandarizados por área	Se logró que todos los colaboradores cuenten con uniforme	65%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH	

Van..

...Vienen

OPORTUNIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES						RESPONSABLE		
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 5	
1	En el mercado , varias empresas tienen programas de beneficios atractivos para sus colaboradores	Incrementar en 40% los beneficios a los colaboradores	Realizando convenios con otras empresas	Obteniendo nuevos beneficios a los colaboradores.	Se incrementaron programas de beneficios a los colaboradores	25%	40%	28%	31%	33%	37%	40%	Asistente de RRHH
2	Las empresas cuentan con programas de atracción del talento.	Incrementar en 15% los postulantes aptos para un puesto	Atrayendo personal competitivo	Reestructurando el programa de atracción del talento.	Se incrementó la captación de personal con experiencia.	35%	50%	43%	50%				Asistente de RRHH

Van..

...Vienen

DEBILIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5	
1	Falta de cultura corporativa	Incrementar las actividades que fomenten la cultura corporativa en un 70%.	Formando cultura corporativa a través de un plan de culturización	Desarrollar campañas de culturización para todo el personal	Se logró incrementar la cultura corporativa	50%	70%	55%	60%	62%	66%	70%	Asistente de RRHH
2	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido.	Implementar el Manual de Organización y Funciones al cabo del 1er año.	Elaborando el Manual de Organización y Funciones	Reuniéndose con cada jefe de área para identificar las funciones específicas	Se logró implementar el Manual de Organización y Funciones	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH
3	No cuenta con un programa de responsabilidad social	Implementar un programa de responsabilidad social	Creando un programa RS que sea acorde con la misión, cultura y valores.	Redactando un RS acorde con la misión, cultura y valores.	Se logró implementar un programa de responsabilidad social	0%	100%	70%	85%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH
4	No cuenta con una línea establecida de crecimiento y desarrollo del personal	Implementar una línea de carrera interna	Definir las líneas de carreras y el perfil del candidato idóneo para un ascenso.	Redactando los perfiles de competencias de cada puesto.	Se logró implementar línea de carrera para los colaboradores de la tienda	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH
5	No existe un plan de capacitación interno. Se realizan de acuerdo a las necesidades identificadas	Implementar un cronograma de capacitaciones internas.	Identificando y desarrollando los temas de capacitación y programando el cronograma.	Realizando las capacitaciones de acuerdo al cronograma	Se implementó el cronograma anual de capacitación interna para los colaboradores	0%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH
6	Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	Disminuir la rotación del personal operativo a 15% anualmente.	Evaluando las funciones del puesto y programar entrenamientos en varias áreas.	Brindando mejores oportunidades de desarrollo y conocimiento.	Se disminuyó la rotación del personal operativo.	30%	15%	26%	22%	18%	15%	15%	Asistente de RRHH
7	No se cuenta con un transporte asignado a la sede para el personal que no vive en la zona	Mantener la satisfacción del colaborador en un 85% anualmente.	Asignando un presupuesto para el concepto de movilidad	Evaluando la cantidad de colaboradores que no residen en la zona y brindándoles facilidades	Se evaluó el nivel de satisfacción del colaborador	60%	85%	65%	70%	75%	80%	85%	Asistente de RRHH

Van..

...Vienen

AMENAZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES						RESPONSABLE		
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 5	
1	Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores	Bajar en 15% el nivel de rotación de colaboradores anualmente.	Incentivando la permanencia de colaboradores en Martin	Incentivando la permanencia con bonos por cumplimientos de aniversarios quinquenales en la empresa	Se bajó el nivel de rotación de colaboradores	30%	15%	26%	22%	18%	15%	15%	Asistente de RRHH
2	Formación de sindicato de trabajadores	Capacitar al 100% de los colaboradores sobre los beneficios laborales adicionales.	Dando a conocer a los colaboradores ventajas de su permanencia en la empresa	Informando acerca de beneficios de permanecer en la empresa de manera presencial y a través de un folleto	Se logró capacitar a todos los colaboradores sobre sus beneficios.	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH
3	Informalidad en la contratación de personal de algunos competidores	Capacitar al 100% de los colaboradores sobre los beneficios laborales.	Capacitando a los colaboradores acerca de los beneficios que por ley merece recibir.	Programando reuniones informativas semestrales sobre los derechos laborales.	Se logró capacitar a todos los colaboradores sobre leyes laborales.	60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH

Tabla 41

Matriz amplificada área Financiero

FORTALEZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES							RESPON ABLE	
					Bas e	Obj. Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1	Credibilidad ante proveedores . Respaldo del Grupo Martin	Mantener el indicador de quejas de proveedores en 5% al año.	Manteniendo pagos a tiempo a nuestros proveedores	Cumpliendo con el cronograma de pagos con los proveedores	Se mantiene la credibilidad de Representaciones Martin.	10%	5%	9%	8%	7%	6%	5%	Asisten te de contabi lidad
3	Tableros hispanos dejan una Rentabilidad del 30%. Línea de tableros participación 45% del total de las líneas de Martin en Puente Piedra	Incrementar las importaciones de la línea de Tableros Hispanos en 10% al año.	Incentivando la venta de Tableros de Melamina especial de Tableros Hispanos	Capacitando directamente a los carpinteros haciendo uso de Tableros Hispanos para que fomenten su compra y se incrementen las ventas	Se incrementaron las importaciones de Tableros Hispanos y el incremento en la compra al resto de proveedores	46%	10%	50%	55%	61%	67%	74%	Supervi sor de venta
4	La empresa tiene tasas de interés preferenciales	Mantener la variación de las tasas de interés en 0% al año.	Manteniendo el cronograma de pagos puntual de las líneas de crédito de la sede	Elaborando de Cronograma de pago a Bancos	Se mantuvieron tasas de interés preferenciales	9.80 %	9.8%	9.80 %	9.80 %	9.80 %	9.80 %	9.80 %	Asisten te de contabi lidad
5	La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	Incrementar la utilidad bruta en 8% anualmente.	Importar directamente nuestro proveedor estratégico Tableros Hispanos.	Programando a la importación de contenedores de España.	Se incrementó la utilidad bruta	3%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	Supervi sor de venta

OPORTUNIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES						RESPONSAIBLE		
					Base	Obj. Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 5	
1	Los bancos ofrecen el servicio de factoring	Asociar al factoring al 100% de los proveedores al cabo del 1er año.	Realizando alianzas con los bancos que brindar el servicio de factoring y facilitando la afiliación de nuestros proveedores estratégicos.	Afianzando los lazos comerciales con el banco que actualmente se trabaja, y brindan el servicio de factoring. Determinando cuales son nuestros proveedores estratégicos.	Se logró la afiliación de todos nuestros proveedores estratégicos.	20%	100%	35%	50%	65%	80%	100%	Asistente de contabilidad
2	Incremento del sector construcción	Incrementar la venta de tableros de melamina en 10% anual.	Realizando actividades de marketing a impulsos de compra.	Realizando convenios de descuentos y colocación de publicidad con las principales constructoras.	Se incrementaron las ventas de tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Administradora
3	Estabilidad del tipo de cambio del dólar	Migrar el 100% de la importación y pagos de contenedores en dólares.	Importando contenedores en moneda extranjera.	Cumplimiento del cronograma de importaciones.	Se importaron productos en volumen por lo que se lograron precios a escala	60%	100%	70%	80%	90%	100%	100%	Supervisor de logística
4	Menor crecimiento del PBI en el primer trimestre 2017	Incrementar las ventas de tableros de melamina en 10% al año.	Fomentando el uso de tableros de melamina en el sector muebles.	Realizando activaciones de marketing y uso de redes sociales.	Se incrementaron las ventas de tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Administradora
DEBILIDAD					INDICADORES								

							Bas e	Objet ivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	RESPON ABLE
1	No cuenta con un presupuesto para cada área	Elaborar el presupuesto del 100% de las áreas de manera anual.	Proyectando presupuestos de cada una de las áreas por responsables de las mismas.	los de los de	Realizando el seguimiento de manera mensual del uso de los presupuestos aprobados.	Se implementó los presupuestos anuales.	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Admini strador a
2	No se cuenta con medidores de rentabilidad, ya que Contabilidad lo hace al término del año fiscal.	Implementar el uso de los indicadores de rentabilidad al 100% de las áreas del primer año.	Realizando pronósticos de manera mensual de los principales indicadores para evaluar donde nos encontramos.		Se calculará pronósticos de rentabilidad	Se implementó el uso de indicadores de rentabilidad.	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Asisten te de contabi lidad
3	Los clientes no pueden realizar pagos con tarjetas de crédito	Implementar la compra con tarjetas de crédito.	Implementación de pos en tiendas	Apertura de cajas exclusivas para el pago con tarjeta de crédito.	Se implementó la compra con tarjetas de crédito.		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Contab ilidad

AMENAZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES
---------	----------	------------	-------------	-----------	-------------

						Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	RESPONSABLE
1	Probable aumento en el precio por parte de los proveedores	Mantener los márgenes promedios de los tableros de melamina en 29%	Realizando seguimiento de precio del mercado.	el proveedor del mejor precio brindando a la empresa perteneciente al grupo económico.	Comprando al proveedor que mantuvieron los márgenes promedios de los tableros	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	Supervisor de logística
2	Las tiendas de la competencia a tienen habilitado el pago con diferentes medios de pago y promociones exclusivas con algunos bancos	Implementar alianzas con bancos estratégicos	Propiciando convenios con el banco.	Realizando promociones atractivas con el uso de la tarjeta de crédito. Evaluar que tarjeta de crédito es más usada por nuestro público objetivo.	Se implementaron alianzas estratégicas.	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Administradora

Tabla 42
Matriz amplificada área Comercial

FORTALEZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE			
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5	
1	Tener como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos, marca perteneciente al mismo grupo corporativo. Con el 46% de participación frente a las otras marcas en el 2016.	Incrementar la participación de ventas de tableros Hispanos 10% anual.	Desarrollando nuevos modelos de tableros impulsando la línea de tableros de melamina.	Capacitando al personal sobre los beneficios de estos tableros frente a otras marcas.	Se incrementó de ventas de la marca Tableros Hispanos	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas
2	Posee maquinarias con tecnología de última generación, importadas de Italia (Biesse), marca de gran prestigio que diseña, fabrica y vende máquinas y sistemas para la transformación de la madera.	Realizar el mantenimiento anual preventivo de las maquinarias.	Realizando los mantenimientos según la programación. Capacitando constantemente al personal, respecto al correcto uso de las maquinarias.	Se cumplió con el cronograma de mantenimiento preventivo.	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de producción
3	Los tableros de melamina son materiales fáciles de trabajar. Sus principales ventajas es el reducido tiempo que se necesita para armar un mueble frente a	Incrementar las ventas de la línea de tableros de melamina en	Impulsando el uso de los tableros de melamina frente a otros.	Realizando capacitaciones de instalación para el público general	Se incrementó la venta de la línea de tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas

4	<p>la fabricación convencional con madera. Representaciones Martin es distribuidor exclusivo de maquinarias Biesse y encargado de brindar el soporte a nivel nacional. Se tiene mayor acceso a información y repuestos que se requieran para sus propias maquinarias.</p>	<p>10% anualmente. Incrementar las solicitudes de servicio de corte y enchape en 10% al año</p>	<p>Difundiendo los usos de la tecnología para el proceso de corte y enchape</p>	<p>Realizando capacitaciones comparativas hacia los clientes mostrando los beneficios del cortado y enchapado frente a maquinarias menos sofisticadas.</p>	<p>Se incrementó el número de solicitudes de servicio de corte y enchape.</p>	150	242	165	182	200	220	242	Supervisor de producción
5	<p>La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m2 y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte (Km 33.5). Su ubicación le favorece debido a que está situada en una avenida muy transitada y por donde se dirigen los buses al norte del Perú.</p>	<p>Incrementar las ventas de la línea de tableros de melamina en 10% anualmente.</p>	<p>Impulsando el uso de los tableros de melamina frente a otros.</p>	<p>Realizando capacitaciones de instalación para el público general</p>	<p>Se incrementó la venta de la línea de tableros de melamina</p>	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas
6	<p>Posee gran conocimiento del mercado, debido a que ha estado inmerso en el sector del mueble desde</p>	<p>Incrementar la asistencia del personal de</p>	<p>Promoviendo las capacitaciones en todas las áreas de la empresa</p>	<p>Realizando capacitaciones constantes al personal.</p>	<p>Se logró la asistencia del personal a las</p>	60%	100%	85%	100%	100%	100%	100%	Asistente de RRHH

	los comienzos de sus operaciones.	venta a las capacitaciones al 95 % de manera anual.		capacitaciones													
7	Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos. Trabaja con 5 de las más importantes marcas de tableros de melamina en el mercado.	Incrementar las ventas de los tableros de melamina en 10% al año.	Promocionando las ventajas de los productos y servicio de corte y enchape	Impulsando la venta mayorista de los tableros de melamina (venta por paquete)	Se aumentó la venta de Tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%					Supervisor de ventas

	OPORTUNIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE						
						Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5				
1	El 62.6% de empresas manufactureras de la industria del mueble realizan actividades de innovación, según encuesta realizada por la Sociedad Nacional de Industrias, ya que la tendencia es al mayor uso de Tableros de melamina ya que es un reducido costo al trabajar con ellos	Fomentar la venta de tableros de melamina en 10% al año.	Presentando variedad de diseños de tableros de melamina	Realizando actividades promocionales.	Se incrementó la venta de la línea de tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%					Supervisor ventas
2	Mayor diversidad de sistemas ERP en el	Implementar un	Implementando un	Evaluando el sistema actual	Se implementó	0%	100%	40%	70%	100%	100%	100%					Supervisor ventas

	mercado tecnológico	sistema ERP al 100% en 3 años.	sistema que al mejorarlo el tratamiento de los procesos internos.	y solicitar el sistema ERP.												
3	Mercado del diseño y decoración interiores se encuentra en constante cambio.	Incrementar en la variedad de diseños de tableros de melamina en 15% al año.	Revisando constantemente los nuevos modelos de tableros y requerimientos de los clientes.	Incrementando la línea de diseños de manera anual	Se incrementó la variedad de diseños	260	523	299	344	395	455	523	Supervisor de logística			
4	El crecimiento del uso de los tableros de melamina en lugar de madera en la fabricación de muebles y en otros usos,	Incrementar la venta de tableros de melamina en 10% al año.	Presentando variedad de diseños de tableros de melamina	Realizando actividades promocionales.	Se incrementó la venta de la línea de tableros de melamina	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas			
5	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabayllo)	Incrementar la venta en la zona de Puente Piedra en un 10% al año.	Desarrollando una política de precios para carpinteros y público en general del distrito de Puente Piedra	Volanteando en la zona avisos de publicidad y ofertas.	Se incrementó las ventas de las zonas aledañas	3%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	Supervisor de venta			
6	Acuerdos de libre comercio que	Incrementar la	Cumpliendo los	Capacitando a los	Se incrementó	205	330	226	248	273	300	330	Supervisor de venta			

facilitan importación de tableros de melamina en un 10% al año.

la importación de tableros de melamina en un 10% al año.

requisitos que solicitan para la importación de contenedores de tableros de melamina.

compradores sobre los requisitos de importación.

las importaciones de tableros de melamina

DEBILIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE		
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5
1 Limitado servicio de post venta.	Incrementar el nivel de satisfacción del servicio post-venta al 95% al año.	Realizando el seguimiento de la compra de los clientes.	Capacitando al personal para una atención a nivel post venta del cliente.	Se obtuvo un nivel de satisfacción del cliente dentro del rango bueno.	55%	95%	60%	70%	80%	90%	95%	Supervisor de ventas
2 No se cuenta con un área especializada para atender los reclamos de clientes.	Implementar un área para la atención de reclamos al cabo del 2do año.	Instalando un área de atención de reclamos de manera rápida	Evaluando la cantidad de reclamos al mes que se recibe y determinando las personas que conformarían el área de atención de reclamos.	Se implementó el área de atención a reclamos.	0%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de ventas
3 Escasa actividad promocional.	Incrementar las actividades promocionales	Usando materiales publicitarios y redes sociales para hacer	Realizando volantes, participando activamente en la web de la empresa,	Se incrementa las activaciones	12	33.00	15	18	22	27	33	Supervisor ventas

4	Prolongado proceso de compra para los clientes.	en 20 % al año. Optimizar el proceso de compra implementando un mejor formato Incrementar el número de capacitaciones en el uso de los equipos	conocida la marca. Actualizando los formatos de compra y mejorando el proceso actual.	la redes, radio tv, entre otros. Revisando el actual formato e implementando las mejoras.	promocionales Se redujo el tiempo del llenado del formato de compra	20 min	15 min	Supervisor ventas					
5	Bajo nivel de capacitación operarios de maquinarias.	de a de	Incrementando la frecuencia y los grupos de las capacitaciones.	Realizando un programa de capacitaciones con asistencia mayoritaria.	Se cumplió el cronograma de capacitación	60%	100%	85%	100%	100%	100%	100%	Supervisor de ventas
6	No aplica marketing digital para sus estrategias de comercialización.	Relanzar la pagina web y mejorar la interacción por este medio digital.	Evaluando el medio digital más óptimo usado por nuestros clientes.	Realizando un relanzamiento de la página web y redes sociales	Se realizó el relanzamiento de la web y redes sociales	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Supervisor ventas

AMENAZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO	INDICADORES					RESPONSABLE				
					Base	Objetivo Final	Año 1	Año 2	Año 3		Año 4	Año 5		
1	Aumento de locales de competencia en la zona Lima Norte	Incrementar las ventas	Usando la publicidad para mostrar	Realizando el volanteo en los negocios del	Se incrementó la venta en	3%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	Supervisor ventas

2	En el mercado el cliente busca el menor precio y se han convertido en clientes desleales.	de la sede Puente Piedra	la toda variedad de productos los clientes de la zona.	la rubro de Puente Piedra y alrededores de Lima norte.	en la sede puente Piedra	Analizando la cartera de clientes y determinando cuantos clientes han dejado de comprar en los últimos meses.	Brindando promociones a los clientes que han dejado de comprar y/o nuevos.	Se incrementó el ticket de compra en los clientes fieles.	590	753	620	650	683	717	753	Supervisor ventas
3	Crecimiento del uso de otros tableros de madera como el OSB, triplay y MDF	Incrementar las ventas del tableros de melamina en 10% año.	Realizando actividades de marketing de impulso a la compra.	Implementando talleres sobre el uso de tableros de melamina y uso de las redes sociales para publicar promociones para fomentar la compra.	Se incrementó la venta de tableros de melamina.	Incrementar la demanda de tableros de melamina en 10% año.	Impulsando el uso de los tableros de melamina frente a otros.	Realizando capacitaciones de usos y beneficios de la melamina para el público general.	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas
4	Ingreso de productos sustitutos al mercado.	Incrementar la demanda de tableros de melamina en 10% año.	Impulsando el uso de los tableros de melamina frente a otros.	Realizando capacitaciones de usos y beneficios de la melamina para el público general.	Se incrementaron las ventas de tableros de melamina	Incrementar la demanda de tableros de melamina en 10% año.	Impulsando el uso de los tableros de melamina frente a otros.	Realizando capacitaciones de usos y beneficios de la melamina para el público general.	3%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisor ventas
5	Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los home centers.	Incrementar las ventas de la sede.	Usando la publicidad para mostrar todo nuestra variedad de	Realizando volanteo de avisos, negocios	Se aumentó las ventas de la sede	Incrementar las ventas de la sede.	Realizando volanteo de avisos, negocios	Se aumentó las ventas de la sede	3%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	Supervisor ventas

6	Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.	Implem entar 2 conveni os de desarrol lo de otras marcas al cabo del primer año.	productos a rubro en todo los clientes Puente Piedra de la zona. Afianzando las relaciones con los proveedores .	Realizando reuniones constantes revisión acuerdos.	y de	Se implementaron convenios con otras marcas.	0	2	2	2	2	2	2	Administradora
---	---	---	---	--	---------	--	---	---	---	---	---	---	---	----------------

Capítulo VIII

8. Selección de la estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección

De las matrices anteriormente desarrolladas se mencionará todas las estrategias obtenidas con el fin de determinar cuáles son las que tienen mayor repetición para luego seleccionar las estrategias que la empresa debe aplicar.

Tabla 43

Matriz de decisión estratégica

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MATRIZ BCG	IE	GE	TOTAL
Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de producto	X			X	X	3
Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
Estrategias de promoción y publicidad en Marketing	X					1
Integración hacia atrás	X	X	X		X	4
Integración hacia adelante						0
Integración horizontal						0
Diversificación concéntrica						0
Liderazgo en costos						0
Integración vertical						0
Diferenciación en servicio	X					1

De la matriz de selección se puede concluir que las estrategias que la empresa debe seleccionar son las siguientes:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Integración hacia atrás

8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente que alternativas estratégicas de todas las presentadas son las mejores (D'Alessio, 2015).

Donde:

4: Muy atractivo

3: Atractivo

2: Algo atractivo

1: Sin atractivo

Tabla 44

Matriz de planeación estratégica competitiva

Factores clave		Penetración de mercado			Desarrollo de mercado		Integración hacia atrás	
		Peso	PA	TPA	'A	TPA	PA	TPA
Oportunidades								
1	Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante	0.11	4.00	0.43	4	0.43	2	0.22
2	Mayor diversidad de sistemas ERP y avances tecnológico	0.07	3.00	0.22	3	0.22	2	0.14
3	Crecimiento del uso de tableros de melamina	0.11	4.00	0.43	4	0.43	4	0.43
4	Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.	0.04	2.00	0.07	1	0.04	1	0.04
5	Incremento del sector construcción	0.09	3.00	0.26	3	0.26	1	0.09
6	Estabilidad del tipo de cambio del dólar	0.07	2.00	0.13	1	0.07	1	0.07
7	Incremento del canal electrónico para ventas.	0.06	3.00	0.17	1	0.06	1	0.06
Amenazas								
1	Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte	0.11	1.00	0.11	1	0.11	1	0.11
2	Cliente busca el menor precio, clientes desleales.	0.06	1.00	0.06	2	0.12	2	0.12
3	Ingreso de productos sustitutos	0.07	1.00	0.07	3	0.20	2	0.13
4	Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters.	0.11	1.00	0.11	1	0.11	1	0.11
5	Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.	0.07	2.00	0.14	1	0.07	2	0.14
6	Formación de sindicato de trabajadores	0.02	2.00	0.04	1	0.02	1	0.02
7	Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores	0.03	2.00	0.06	1	0.03	1	0.03

Fortalezas

1	Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 45% de participación y rentabilidad del 30%	0.06	4	0.25	3	0.19	4	0.25
2	Posee maquinarias con tecnología de última generación	0.06	4	0.25	3	0.19	1	0.06
3	La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m2 y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte.	0.04	3	0.13	1	0.04	1	0.04
4	Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
5	Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
6	Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.	0.06	4	0.22	1	0.06	1	0.06
7	Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores.	0.06	2	0.11	1	0.06	1	0.06
8	Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin	0.06	4	0.25	2	0.13	1	0.06
9	La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	0.06	4	0.25	2	0.13	3	0.19

		Factores clave		Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Integración hacia atrás	
Debilidades		Peso	PA	TPA	'A	TPA	PA	TPA	
1	Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
2	Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
3	Prolongado proceso de compra para los clientes.	0.06	2	0.11	1	0.06	1	0.06	
4	No existe plan de capacitación para los colaboradores	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	
5	Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
6	Falta de cultura corporativa	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
7	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
8	Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	0.05	2	0.09	1	0.05	1	0.05	
9	No cuenta con un presupuesto para cada área ni medidores de rentabilidad, ni con plan estratégico	0.03	2	0.07	1	0.03	1	0.03	
10	No brinda financiamiento en tienda	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
Total		2.00		4.79		3.59		3.02	

De la matriz se obtuvo como resultado que la estrategia con más alta calificación es penetración de mercado (4.79), siendo ésta la más recomendable para implementar teniendo como segunda estrategia a desarrollo de producto (3.59).

8.3. Descripción de estrategia seleccionada

Penetración de mercado: De acuerdo a los análisis previamente desarrollados la estrategia más idónea para Representaciones Martin S.A.C. es penetración de mercados, ya que está directamente relacionado a los objetivos de la empresa.

Las estrategias específicas que realizará son las siguientes:

a) Implementar plan de publicidad para obtener mayor participación de mercado:

-Impresión de volantes de manera mensual, con un tiraje de 10 000 unidades.

-Relanzamiento de la página web de Representaciones Martin S.A.C.

-Implementación de merchandising.

-Activaciones en tienda, una vez a la semana.

b) Realizar alianzas con los principales proveedores para siempre tener abastecimiento fluido:

-Reuniones trimestrales con los principales proveedores.

c) Difundir y promocionar la experiencia y las ventajas diferenciales de tomar el servicio de cortado y enchapado en el local.

-Activaciones en tienda de manera semanal.

-Impresión de volantes 10000 unidades de manera mensual.

d) Realizar actividades de fidelización al cliente.

-Implementación de beneficios para nuestros clientes frecuentes.

8.4. Descripción de estrategia contingente

Las estrategias contingentes que se han seleccionado son:

Desarrollo de producto: se debe desarrollar nuevos productos que estén a la vanguardia en cuanto a diseño y cumplan con los requerimientos del cliente. Así mismo se debe desarrollar alianzas estratégicas con los principales proveedores de tableros de melamina. Mantener las buenas relaciones con el proveedor principal proveedor Tableros Hispanos, ya que pertenece al mismo grupo económico y se puede trabajar de la mano para el desarrollo sostenido de la línea.

Capítulo IX.

9. Implementación de la estrategia

9.1. Descripción de la nueva estructura organizacional de la empresa

Se implementara el área de servicio al cliente para lo cual se requerirá de 3 personas las cuales cubrirían los siguientes puestos:

-Supervisor de servicio al cliente (1): Se encargará de dirigir el área y supervisar de manera integral la gestión de reclamos a fin de garantizar mejoramiento en la calidad de atención. Armará el cronograma de trabajo y los objetivos alineados a la visión y misión de la empresa. Deberá cerrar todos los reclamos generados en las tiendas y buscará minimizar la reincidencia. Realizará todos los reportes mensuales de incidencias y soluciones al administrador de tienda. Este se ubicara en la sede Puente Piedra.

-Asistente de servicio al cliente (2): Se encargara de atender de manera directa todos los reclamos, quejas, cambios y/o devoluciones que se generen en la sede y realizará el seguimiento hasta que se dé por concluido cada caso. Asimismo, cada uno llevará un reporte de las incidencias, los cuales serán reportados a su Supervisor de área.

9.2. Nuevos mercados a servir

Adicional a las acciones a realizar para incrementar la penetración del mercado, se sugiere desarrollar nuevos mercados. La empresa Representaciones Martin S.A.C. desea incursionar en el siguiente nuevo mercado:

Grandes proyectos: Debido a que Representaciones Martin S.A.C. cuenta con una gran variedad de productos, puede valerse de este beneficio para atender grandes proyectos de manera integral. Si bien el objetivo principal es la melamina, el abastecer el proyecto en su mayoría de productos puede ser una ventaja frente a la competencia.

Por tal motivo, se realizarán alianzas con las principales constructoras nacionales, en las cuales se pueda brindar precios diferenciados por realizar la compra de todos sus materiales en el local.

Capítulo X.

10. Evaluación Financiera de la estrategia

La evaluación financiera de la empresa se realizó en base al desempeño de los años anteriores, la situación actual de la empresa y proyectar la situación con y sin estrategia.

10.1. Proyección de estados financieros (situación actual y situación con la nueva estrategia)

Proyección de los estados financieros- situación actual

Para realizar la proyección de los estados financieros en la situación actual se toma como base la tendencia histórica del crecimiento de las ventas de Representaciones Martin de la sede Puente Piedra.

Se realizó la proyección de los estados de resultados sin aplicar la estrategia propuesta en este plan, del cual se obtuvieron los resultados presentados en la tabla 45. Como se puede observar, el crecimiento de las ventas en promedio es de 3% entre el año 2018 y 2022.

Los factores que se consideraron son las estimaciones de la demanda en crecimiento, el entorno económico. La base de la proyección de las ventas serán los ingresos históricos por producto del periodo inmediato anterior.

Tabla 45

Proyección de ventas en la situación actual

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	25,647,919	26,417,357	27,209,878	28,429,316	29,070,546	29,876,426
IGV	4,616,626	4,755,124	4,897,778	5,117,277	5,232,698	5,377,757
TOTAL	30,264,545	31,172,481	32,107,656	33,546,593	34,303,244	35,254,182
VENTAS INCREMENTO DE VENTA		3%	3%	4%	2%	3%

Se consideran los siguientes datos:

Los precios de compra y venta de la principal línea de la tienda Representaciones Martin son los siguientes:

Tabla 46

Relación de costos y precios de venta de los tableros

MARCA	Costo sin igv	Precio de venta sin igv
Novopan	114.64	160.17
Superpan	103.02	153.39
Masisa	116.70	153.39
Vesto	110.08	152.54
Tableros Hispanos	101.41	152.54

Los volúmenes de ventas en unidades desde los años 2017 al 2022 en la situación actual son los siguientes:

Tabla 47

Volúmenes de ventas

MARCA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NOVOPAN	10,674	10,817	11,142	11,476	11,820	12,175	12,784
SUPERPAN	2,270	4,323	4,452	4,586	4,723	4,865	5,108
MASISA	2,843	1,726	1,778	1,831	1,886	1,943	2,040
VESTO	6,865	8,587	8,844	9,110	9,383	9,664	10,148
T. HISPANOS	19,160	17,554	18,080	18,623	19,181	19,757	20,745
Total	41,812.17	43,006.34	44,296.53	45,625.42	46,994.19	48,404.01	50,824.21

También se están considerando los siguientes supuestos:

Al cierre del año no se tienen saldos comerciales por cobrar.

No se tienen saldos de pagos por concepto de remuneraciones ni compensaciones por tiempo de servicios.

Se consideran los pagos por obligaciones como se muestra en la tabla 48.

Tabla 48

Pagos por obligaciones

Pagos de obligaciones	2018	2019	2020	2021	2022
Limpieza	25,932	25,932	25,932	25,932	25,932
Desembolsos diversos	49,589	49,589	49,589	49,589	49,589
Agua	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850
Luz	241,356	241,356	241,356	241,356	241,356
Teléfono e Internet	18,365	18,365	18,365	18,365	18,365
Útiles de oficina	64,416	64,416	64,416	64,416	64,416
Útiles de Limpieza	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454
Abogado	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Mantenimiento de maquinaria	41,898	41,898	41,898	41,898	41,898
Gastos Notariales	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Servicio de Publicidad	17,288	17,288	17,288	17,288	17,288
Alquiler de panel publicitario	254,237	254,237	254,237	254,237	254,237
Relanzamiento de la pagina web	10,169	-	-	-	-
Impresión de volantes mensuales, tiraje: 10000	20,339	20,339	20,339	20,339	20,339
Elaboración de merchandising	6,610	6,610	6,610	6,610	6,610
Avisos en diario por campañas	21,915	21,915	21,915	21,915	21,915
Activaciones semanales en tienda	52,881	52,881	52,881	52,881	52,881
Avisos en radio Karibeña (4 campañas)	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759
Impresión de cuponeras de clientes frecuentes	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237
Expandiendo el almacén y adquisición de andamios.	338,983	-	-	-	-
Contratación de una community manager	35,593	35,593	35,593	35,593	35,593
Implementación de la nueva oficina	8,475	-	-	-	-
Contrato de una consultora especializada para las capacitaciones	15,254	15,254	15,254	15,254	15,254
Contrato de un coach para capacitaciones anuales a los jefes/encargados de area	15,254	15,254	15,254	15,254	15,254
	1,275,942	918,315	918,315	918,315	918,315

Se consideran las depreciaciones y amortizaciones según los siguientes cuadros para ambos escenarios sin y con estrategia:

Tabla 49

Depreciación

	VALOR	DE DEPRECIACIÓN	ANUAL
	ACTIVO FIJO		
EQUIPOS DIVERSOS	71,120	25%	17,780
MAQUINARIAS/EQUIPOS	3,186,119	25%	814,310
MUEBLES Y ENSERES	65,433	10%	6,543
INTANGIBLE	341,250	10%	34,125
TERRENO	5,416,071		
EDIFICACIONES	4,816,950	5%	240,848

Tabla 50

Depreciación

DETALLE	VALOR DEL ACTIVO	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total Neto
		2018	2019	2020	2021	2022	Acumulado	Amortización
EDIFICACIÓN	4,816,950	240,848	240,848	240,848	240,848	240,848	1,204,237.50	3,612,713
MUEBLES Y ENSERES	65,433	6,543	6,543	6,543	6,543	6,543	32,716	32,716
EQUIPOS DIVERSOS	3,257,239	814,310	814,310	814,310	814,310	-	3,257,239	-
INTANGIBLES	341,250	34,125	34,125	34,125	34,125	34,125	170,625	170,625

Proyección de los estados financieros- situación con estrategia

Para la proyección de los estados financieros con la nueva estrategia se tomó datos históricos de los últimos dos años, así mismo se ha considerado que debido a la implementación de las estrategias se ha definido un crecimiento de la venta de 10% anual, la cual permitirá una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de la empresa.

Este crecimiento se apalanca en la inversión realizada de S/997,856, por lo cual podemos deducir que la correcta aplicación de las estrategias nos genera una mayor rentabilidad. De las cuales podemos destacar la inversión en publicidad, la ampliación de almacén y la contratación de personal para áreas claves de la empresa.

Tabla 51

Proyección de ventas soles separando la línea principal de las otras ventas

VENTAS	2018	2019	2020	2021	2022
PROYECT					
ADAS					
(soles)					
NOVOPAN	1,905,860	2,096,446	2,306,090	2,536,699	2,790,369
SUPERPA	729,348	802,283	882,511	970,762	1,067,838
N					
MASISA	291,256	320,382	352,420	387,662	426,428
VESTO	1,440,816	1,584,897	1,743,387	1,917,726	2,109,498
T.	2,945,432	3,239,975	3,563,973	3,920,370	4,312,407
HISPANOS					
OTRAS	20,900,000	22,990,000	25,289,000	27,817,900	30,599,690
MERCADE					
RIAS					
	28,212,711	31,033,983	34,137,381	37,551,119	41,306,231

Tabla 52

Crecimiento de ventas soles en la situación con la estrategia

	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS SOLES	28,212,711	31,033,983	34,137,381	37,551,119	41,306,231
IGV	5,078,288	5,586,117	6,144,729	6,759,201	7,435,122
TOTAL VENTAS	33,290,999.47	36,620,099.42	40,282,109.36	44,310,320.30	48,741,352.33
INCREMENTO DE VENTA		10%	10%	10%	10%

También se están considerando los siguientes presupuestos:

Tabla 53

Presupuesto de Compras

Presupuesto de Compras	2018	2019	2020	2021	2022
Limpieza	25,932	25,932	25,932	25,932	25,932
Desembolsos diversos	49,589	49,589	49,589	49,589	49,589
Agua	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850
Luz	241,356	241,356	241,356	241,356	241,356
Teléfono e Internet	18,365	18,365	18,365	18,365	18,365
Útiles de oficina	64,416	64,416	64,416	64,416	64,416
Útiles de Limpieza	16,454	16,454	16,454	16,454	16,454
Abogado	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Mantenimiento de maquinaria	41,898	41,898	41,898	41,898	41,898
Gastos Notariales	2,542	2,542	2,542	2,542	2,542
Servicio de Publicidad	17,288	17,288	17,288	17,288	17,288
Alquiler de panel publicitario	254,237	254,237	254,237	254,237	254,237
Relanzamiento de la pagina web	10,169	-	-	-	-
Impresión de volantes mensuales, tiraje: 10000	20,339	20,339	20,339	20,339	20,339
Elaboración de merchandising	6,610	6,610	6,610	6,610	6,610
Avisos en diario por campañas	21,915	21,915	21,915	21,915	21,915
Activaciones semanales en tienda	52,881	52,881	52,881	52,881	52,881
Avisos en radio Karibeña (4 campañas)	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759
Impresión de cuponeras de clientes frecuentes	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237
Expandiendo el almacén y adquisición de andamios.	338,983	-	-	-	-
Contratación de una community manager	35,593	35,593	35,593	35,593	35,593
Implementación de la nueva oficina	8,475	-	-	-	-
Contrato de una consultora especializada para las capacitaciones	15,254	15,254	15,254	15,254	15,254
Contrato de un coach para capacitaciones anuales a los jefes/encargados de área	15,254	15,254	15,254	15,254	15,254
	1,275,942	918,315	918,315	918,315	918,315

10.2. Estado de resultados

Situación actual

Para la proyección de estados de resultados, se considera como base histórica la tendencia de las ventas de Representaciones Martin, considerando los costos de venta, los gastos administrativos y de ventas. En la siguiente tabla se proyectan los estados de resultados para los siguientes 5 años.

Tabla 54

Proyección de los Estados de Resultados sin estrategia

Estado	de	2018	2019	2020	2021	2022
resultados situación actual						
Ventas		26,417,357	27,209,878	28,429,316	29,070,546	29,876,426
Costo de ventas		17,661,165	18,396,084	19,523,112	20,063,973	20,719,290
Utilidad Bruta		8,756,192	8,813,793	8,906,204	9,006,573	9,157,136
Gastos de administración	de	1,470,563	1,470,563	1,470,563	1,470,563	1,470,563
Gastos de ventas		6,544,980	6,544,980	6,544,980	6,544,980	6,544,980
Utilidad Operativa (EBIT)		740,650	798,251	890,662	991,031	1,141,594
Gasto Financiero		23,321	24,734	26,424	28,468	30,963
Diferencia en Cambio		7,220	6,392	5,316	3,916	2,097
Resultado antes de participación de los trabajadores e impuesto a la renta		710,108	767,125	858,923	958,647	1,108,533
Impuesto a la Renta 29.5%		209,482	226,302	253,382	282,801	327,017
Utilidad (Perdida) neta		500,626	540,823	605,540	675,846	781,516

Situación con estrategia

Para la elaboración de los estados de resultados se consideraron los presupuestos de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas y gastos financieros como se detalla en las siguientes tablas

Tabla 55

Presupuesto de Gastos Administrativos

Presupuesto de	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Administrativos					
Remuneración por Año	215,736	215,736	215,736	215,736	215,736
Gastos Fijos	118,374	118,374	118,374	118,374	118,374
Essalud	19,416	19,416	19,416	19,416	19,416
Depreciación por año	1,061,701	1,061,701	1,061,701	1,061,701	1,061,701
Amortización por año	34,125	34,125	34,125	34,125	34,125
Provisión de CTS	251,692	251,692	251,692	251,692	251,692
Provisión de Vacaciones	18,600	18,600	18,600	18,600	18,600
Provisión de Gratificación	470,304	470,304	470,304	470,304	470,304
	2,189,948	2,189,948	2,189,948	2,189,948	2,189,948

Tabla 56

Presupuesto de Gastos de Ventas

Presupuesto de Gastos	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas					
Remuneración por Año	1,422,192	1,422,192	1,422,192	1,422,192	1,422,192
Gastos Fijos	633,781	799,941	799,941	799,941	799,941
Essalud	127,997	127,997	127,997	127,997	127,997
Provisión de CTS	1,659,224	1,659,224	1,659,224	1,659,224	1,659,224

Provisión de Vacaciones	112,750	112,750	112,750	112,750	112,750
Provisión de Gratificación	3,100,379	3,100,379	3,100,379	3,100,379	3,100,379
	7,056,323	7,222,483	7,222,483	7,222,483	7,222,483

Tabla 57

Presupuesto de Gastos Financieros

Gastos Financieros	2018	2019	2020	2021	2022
Intereses de Préstamo Bancario	124,642	104,572	80,893	52,956	19,996
Otras Cargas Financieras	10,513	9,622	10,219	9,977	9,710
Comisión	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Portes	720	720	720	720	720
Mantenimiento de Cuenta	1,440	1,200	1,200	1,200	1,200
	161,315	140,113	117,031	88,853	55,627

En la situación con la estrategia, se observa un incremento en las ventas gradual año tras año lo cual repercute en un incremento promedio de la utilidad neta percibida anualmente de S/795,348 entre el año 2018 y 2022. Este crecimiento se apalanca en la inversión realizada tanto en intangibles como en activos.

Tabla 58

Proyección de los Estados de Resultados con la nueva estrategia

Estado de resultados con estrategia	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	28,212,71	31,033,98	34,137,38	37,551,11	41,306,23
	1	3	1	9	1
Costo de ventas	-	-	-	-	-
	18,357,32	20,193,05	22,212,36	24,433,59	26,876,95
	4	7	2	9	8
Utilidad Bruta	9,855,387	10,840,92	11,925,01	13,117,52	14,429,27
		6	8	0	2
Gastos de administración	-	-	-	-	-
	2,189,948	2,189,948	2,189,948	2,189,948	2,189,948
Gastos de ventas	-	-	-	-	-
	7,056,323	7,222,483	7,222,483	7,222,483	7,222,483
Utilidad Operativa (EBIT)	609,116	1,428,495	2,512,587	3,705,089	5,016,841
Gasto Financiero	-161,315	-140,113	-117,031	-88,853	-55,627
Diferencia en Cambio	-744	-818	-818	-1,280	-1,546
Resultado antes de participación de los trabajadores e impuesto a la renta	447,057	1,287,564	2,394,738	3,614,957	4,959,668

Impuesto a la Renta 29.5%	131,882	379,831	706,448	1,066,412	1,463,102
Utilidad (Perdida) neta	315,175	907,732	1,688,291	2,548,545	3,496,566

10.3. Balance general

Situación actual

Tabla 59

Balance General en una situación actual

REPRESENTACIONES MARTIN SAC						
BALANCE GENERAL 2018 - 2022 (en Soles)						
SITUACIÓN ACTUAL						
Activo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente						
Caja y bancos	- 229,860	754,291	743,483	721,441	710,456	703,294
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Diversas		396,260	594,927	795,065	977,741	143,086
Existencias	487,739	1,174,980	1,883,132	1,620,121	376,161	20,312
Total Activo Corriente	257,880	2,325,531	3,221,542	3,136,626	2,064,358	866,693
Activo No Corriente						
Terreno	5,416,071	5,416,071	5,416,071	5,416,071	5,416,071	5,416,071
Inmueble, maquinaria y equipo	8,139,622	8,439,622	9,139,622	10,139,622	11,639,622	13,139,622
Depreciación Acumulada	-509,605	- 1,061,701	- 2,123,401	- 3,185,102	- 4,246,802	- 1,236,954
Activos Intangibles	341,250	341,250	341,250	341,250	341,250	341,250
Depreciación Acumulada	-34,125	-34,125	-68,250	-102,375	- 136,500	-170,625
Total Activo No Corriente	13,353,213	13,101,117	12,705,292	12,609,466	13,013,641	17,489,364
TOTAL ACTIVO	13,611,092	15,426,648	15,926,834	15,746,093	15,077,999	18,356,057
Pasivo y Patrimonio Corriente						
Cuentas por pagar comerciales	264,336	1,945,047	2,597,776	2,465,771	1,762,014	816,011
Impuestos por pagar	5,747	13,339	12,885	12,665	12,574	12,314
Remuneraciones por Pagar	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	270,083	1,958,386	2,610,661	2,478,436	1,774,588	828,326
Pasivo No Corriente						

Deudas a largo plazo	554,654	-103,072	-103,072	-103,072	-103,072	-103,072
Obligaciones financieras						
Total Pasivo	554,654	-103,072	-103,072	-103,072	-103,072	-103,072
Corriente						
TOTAL PASIVO	824,737	1,855,314	2,507,589	2,375,364	1,671,516	725,254
Patrimonio						
Capital Social	12,725,719	12,725,719	12,725,719	12,725,719	12,725,719	12,725,719
Reserva Legal	-	50,063	104,145	164,699	232,284	310,435
Resultado Acumulado	27,497	60,636	507,180	987,449	1,525,404	2,123,099
Utilidad del ejercicio	33,139	500,626	540,823	605,540	675,846	781,516
TOTAL PATRIMONIO	12,786,355	13,337,044	13,877,867	14,483,407	15,159,253	15,940,769
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13,611,092	15,192,358	16,385,456	16,858,771	16,830,769	16,666,023

Situación con estrategia

Para el plan estratégico presentado se ha considerado que la inversión sea financiada con capital propio (20%) y con préstamo bancario (80%). A continuación se detallan las condiciones del préstamo:

Tabla 60

Condiciones del financiamiento bancario

Préstamo	S/. 798,284.8
TEA	9.80%
Tasa Costo Efectivo Anual (TCEA)	17.98%
Tasa de interés efectivo mensual	1.39%
Duración en años del préstamo	5

Tabla 61

Resumen de financiamiento bancario

	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
Año 1	798,284.80	124,642.11	111,626.55	236,268.65
Año 2	686,658.25	104,571.65	131,697.00	236,268.65
Año 3	554,961.25	80,892.53	155,376.12	236,268.65
Año 4	399,585.13	52,955.91	183,312.75	236,268.65

Año 5	216,272.38	19,996.27	216,272.38	236,268.65
Total		383,058	798,285	1,181,343

Tabla 62

Cronograma de financiamiento bancario

Periodo	Deuda	Intereses	Amortización	Cuota
1	S/. 789,671.24	S/. 11,075.49	S/. 8,613.56	S/. 19,689.05
2	S/. 780,938.17	S/. 10,955.98	S/. 8,733.07	S/. 19,689.05
3	S/. 772,083.93	S/. 10,834.82	S/. 8,854.23	S/. 19,689.05
4	S/. 763,106.85	S/. 10,711.98	S/. 8,977.08	S/. 19,689.05
5	S/. 754,005.23	S/. 10,587.43	S/. 9,101.63	S/. 19,689.05
6	S/. 744,777.32	S/. 10,461.15	S/. 9,227.90	S/. 19,689.05
7	S/. 735,421.39	S/. 10,333.12	S/. 9,355.93	S/. 19,689.05
8	S/. 725,935.65	S/. 10,203.32	S/. 9,485.74	S/. 19,689.05
9	S/. 716,318.31	S/. 10,071.71	S/. 9,617.34	S/. 19,689.05
10	S/. 706,567.53	S/. 9,938.28	S/. 9,750.78	S/. 19,689.05
11	S/. 696,681.47	S/. 9,802.99	S/. 9,886.06	S/. 19,689.05
12	S/. 686,658.25	S/. 9,665.83	S/. 10,023.22	S/. 19,689.05
13	S/. 676,495.97	S/. 9,526.77	S/. 10,162.28	S/. 19,689.05
14	S/. 666,192.69	S/. 9,385.78	S/. 10,303.28	S/. 19,689.05
15	S/. 655,746.47	S/. 9,242.83	S/. 10,446.22	S/. 19,689.05
16	S/. 645,155.31	S/. 9,097.90	S/. 10,591.16	S/. 19,689.05
17	S/. 634,417.21	S/. 8,950.95	S/. 10,738.10	S/. 19,689.05
18	S/. 623,530.13	S/. 8,801.97	S/. 10,887.08	S/. 19,689.05
19	S/. 612,492.00	S/. 8,650.92	S/. 11,038.13	S/. 19,689.05
20	S/. 601,300.73	S/. 8,497.78	S/. 11,191.27	S/. 19,689.05
21	S/. 589,954.19	S/. 8,342.51	S/. 11,346.54	S/. 19,689.05
22	S/. 578,450.22	S/. 8,185.09	S/. 11,503.97	S/. 19,689.05
23	S/. 566,786.65	S/. 8,025.48	S/. 11,663.57	S/. 19,689.05
24	S/. 554,961.25	S/. 7,863.66	S/. 11,825.39	S/. 19,689.05
25	S/. 542,971.79	S/. 7,699.59	S/. 11,989.46	S/. 19,689.05
26	S/. 530,815.98	S/. 7,533.25	S/. 12,155.80	S/. 19,689.05
27	S/. 518,491.53	S/. 7,364.60	S/. 12,324.46	S/. 19,689.05

28	S/.	505,996.08	S/.	7,193.61	S/.	12,495.45	S/.	19,689.05
29	S/.	493,327.27	S/.	7,020.24	S/.	12,668.81	S/.	19,689.05
30	S/.	480,482.69	S/.	6,844.48	S/.	12,844.58	S/.	19,689.05
31	S/.	467,459.91	S/.	6,666.27	S/.	13,022.79	S/.	19,689.05
32	S/.	454,256.44	S/.	6,485.59	S/.	13,203.46	S/.	19,689.05
33	S/.	440,869.79	S/.	6,302.40	S/.	13,386.65	S/.	19,689.05
34	S/.	427,297.41	S/.	6,116.68	S/.	13,572.38	S/.	19,689.05
35	S/.	413,536.73	S/.	5,928.37	S/.	13,760.68	S/.	19,689.05
36	S/.	399,585.13	S/.	5,737.45	S/.	13,951.60	S/.	19,689.05
37	S/.	385,439.96	S/.	5,543.89	S/.	14,145.17	S/.	19,689.05
38	S/.	371,098.54	S/.	5,347.64	S/.	14,341.42	S/.	19,689.05
39	S/.	356,558.15	S/.	5,148.66	S/.	14,540.39	S/.	19,689.05
40	S/.	341,816.02	S/.	4,946.93	S/.	14,742.13	S/.	19,689.05
41	S/.	326,869.36	S/.	4,742.39	S/.	14,946.66	S/.	19,689.05
42	S/.	311,715.33	S/.	4,535.02	S/.	15,154.03	S/.	19,689.05
43	S/.	296,351.05	S/.	4,324.77	S/.	15,364.28	S/.	19,689.05
44	S/.	280,773.60	S/.	4,111.61	S/.	15,577.45	S/.	19,689.05
45	S/.	264,980.03	S/.	3,895.48	S/.	15,793.57	S/.	19,689.05
46	S/.	248,967.33	S/.	3,676.36	S/.	16,012.69	S/.	19,689.05
47	S/.	232,732.48	S/.	3,454.20	S/.	16,234.85	S/.	19,689.05
48	S/.	216,272.38	S/.	3,228.96	S/.	16,460.10	S/.	19,689.05
49	S/.	199,583.91	S/.	3,000.59	S/.	16,688.47	S/.	19,689.05
50	S/.	182,663.91	S/.	2,769.05	S/.	16,920.01	S/.	19,689.05
51	S/.	165,509.15	S/.	2,534.30	S/.	17,154.76	S/.	19,689.05
52	S/.	148,116.39	S/.	2,296.29	S/.	17,392.76	S/.	19,689.05
53	S/.	130,482.32	S/.	2,054.98	S/.	17,634.07	S/.	19,689.05
54	S/.	112,603.59	S/.	1,810.33	S/.	17,878.73	S/.	19,689.05
55	S/.	94,476.81	S/.	1,562.27	S/.	18,126.78	S/.	19,689.05
56	S/.	76,098.54	S/.	1,310.78	S/.	18,378.27	S/.	19,689.05
57	S/.	57,465.28	S/.	1,055.80	S/.	18,633.26	S/.	19,689.05
58	S/.	38,573.51	S/.	797.28	S/.	18,891.77	S/.	19,689.05
59	S/.	19,419.62	S/.	535.17	S/.	19,153.88	S/.	19,689.05
60	S/.	0.00	S/.	269.43	S/.	19,419.62	S/.	19,689.05

Situación con la nueva estrategia

Tabla 63

Balance General en una situación con la nueva estrategia

REPRESENTACIONES MARTIN SAC					
BALANCE GENERAL 2018 - 2022 (en Soles)					
SITUACIÓN CON LA NUEVA ESTRATEGIA					
Activo	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente					
Caja y bancos	839,681	762,305	1,073,537	3,753,008	4,942,133
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Diversas	291,309	376,987	182,600	31,205	22,945
Existencias	1,678,880	2,383,080	3,157,700	4,009,781	4,947,071
Gastos pagados por anticipado	258,416	153,845	72,952	19,996	0
Total Activo Corriente	3,068,286	3,676,217	4,486,789	7,813,991	9,912,148
Activo No Corriente					
Terreno	5,416,071	5,416,071	5,416,071	5,416,071	5,416,071
Inmueble, maquinaria y equipo	8,139,622	8,139,622	8,139,622	8,139,622	8,139,622
Depreciación Acumulada	-	-	-	-	-
Activos Intangibles	1,061,701	2,123,401	3,185,102	4,246,802	5,308,503
Depreciación Acumulada	341,250	341,250	341,250	341,250	341,250
Depreciación Acumulada	-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada	34,125	68,250	102,375	136,500	170,625
Total Activo No Corriente	12,801,117	11,705,292	10,609,466	9,513,641	8,417,815
TOTAL ACTIVO	15,869,404	15,381,508	15,096,255	17,327,632	18,329,964
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar comerciales	1,328,345	1,016,682	1,438,416	3,157,663	2,538,489
Impuestos por pagar	62,105	51,643	37,868	31,205	22,945
Remuneraciones por Pagar	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	1,390,450	1,068,325	1,476,284	3,188,868	2,561,433
Pasivo No Corriente					
Obligaciones Financieras - Largo Plazo	945,075	708,806	472,537	236,269	-0
Obligaciones financieras	945,075	708,806	472,537	236,269	0
Total Pasivo Corriente	945,075	708,806	472,537	236,269	0
TOTAL PASIVO	2,335,525	1,777,131	1,948,821	3,425,137	2,561,433
Patrimonio					

Capital Social	12,725,719	12,725,719	12,725,719	12,725,719	12,725,719
Reserva Legal	31,518	122,291	291,120	545,974	895,631
Resultado Acumulado	29,118	253,521	992,424	2,425,860	4,624,748
Utilidad del ejercicio	315,175	907,732	1,688,291	2,548,545	3,496,566
TOTAL PATRIMONIO	13,101,531	14,009,263	15,697,553	18,246,098	21,742,664
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	15,437,055	15,786,394	17,646,375	21,671,235	24,304,098

10.4. Flujo de caja

Situación actual

Para presentar el flujo de caja sin estrategia para los siguientes cinco años, se tomo como base la tendencia histórica de las ventas de Representaciones Martin. En la siguiente tabla 64 se proyectan los Estados de Resultados para los próximos cinco años.

Se puede visualizar que en el flujo de caja con la situación actual y la proyección de 5 años se observa que mantienen los pagos de remuneraciones y beneficios sociales.

Tabla 64

Proyección de los Flujos de cajas sin estrategia

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	31,581,2	31,172,4	32,107,6	33,546,5	34,303,2	35,254,1
	18	81	56	93	44	82
TOTAL INGRESOS	31,581,2	31,172,4	32,107,6	33,546,5	34,303,2	35,254,1
	18	81	56	93	44	82
EGRESOS						
Pago de proveedores	26,897,2	27,282,0	28,236,9	29,688,7	30,449,2	31,405,4
	54	46	76	62	00	25
Pago de Remuneraciones y Beneficios Sociales	2,506,46	1,681,35	1,681,35	1,681,35	1,681,35	1,681,35
	0	5	5	5	5	5
Pago de Tributos	1,153,01	1,253,78	1,243,42	1,250,93	1,256,08	1,255,46
	0	9	8	3	6	6
Pago de AFP	286,802	177,678	177,678	177,678	177,678	177,678
Gastos financieros	29,087	23,321	24,734	26,424	28,468	30,963

Depreciación y Amortización	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82
	6	6	6	6	6	6
Total Egreso	31,968,4	31,514,0	32,459,9	33,920,9	34,688,6	35,646,7
	40	16	98	78	13	14
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	-	-	-	-	-
	387,222	341,534	352,342	374,385	385,369	392,531
Depreciación y Amortización	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82	1,095,82
	6	6	6	6	6	6
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-	-	-	-	-	-
Aumento / Disminución Capital Trabajo						
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	708,604	754,291	743,483	721,441	710,456	703,294
Actividades de Financiamiento						
Prestamos de Terceros	938,463	-	-	-	-	-
Pago de Obligaciones Financieras						
Escudo Fiscal						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	754,291	743,483	721,441	710,456	703,294
	229,860					

El detalle de las ventas es obtenido del cálculo previo a los estados financieros, cabe mencionar que el 100% de las ventas es al contado.

Tabla 65

Proyección de los Flujos de cajas con estrategia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Ingresos por Ventas	33,290,999	36,620,099	40,282,109	44,310,320	48,741,352
TOTAL INGRESOS	33,290,999	36,620,099	40,282,109	44,310,320	48,741,352
EGRESOS					
Pago de proveedores	26,201,987	26,054,037	27,786,517	29,201,467	34,523,599
Pago de Remuneraciones y Beneficios Sociales	7,033,860	7,033,860	7,033,860	7,033,860	7,033,860
Pago de Tributos	1,755,343	2,287,442	2,519,766	2,764,568	3,363,815
Pago de AFP	212,275	212,275	212,275	212,275	212,275
Gastos financieros	37,416	36,359	37,176	37,176	37,176
Depreciación y Amortización	1,095,826	1,095,826	1,095,826	1,095,826	1,095,826

Total Actividades de operación	36,336,707	36,719,799	38,685,420	40,345,172	46,266,551
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-3,045,707	-99,699	1,596,689	3,965,149	2,474,801
Depreciación y Amortización	1,095,826	1,095,826	1,095,826	1,095,826	1,095,826
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
Aumento / Disminución Capital Trabajo					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1,949,881.77	996,126.17	2,692,515.01	5,060,974.03	3,570,626.86
Actividades de Financiamiento					
Prestamos de Terceros					
Pago de Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-
	236,268.65	236,268.65	236,268.65	236,268.65	236,268.65
Escudo Fiscal	36,769	30,849	23,863	15,622	5,899
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-2,149,381	790,706	2,480,110	4,840,327	3,340,257

10.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

El objetivo de la evaluación financiera de la empresa Representaciones Martin S.A.C. es identificar los diversos escenarios financieros para la toma de decisiones y determinar la factibilidad de estos cambios que realizara. El análisis de los flujos netos financieros y económicos son atractivos según la inversión realizada.

En su mayor parte la inversión se destinó en diferentes elementos de publicidad como son el relanzamiento de la página web, avisos en diferentes medios ya sean impresos o por radio, la ampliación de almacén y capacitaciones, entre otros, los cuales se pueden observar en la tabla 48. Esta inversión asciende en **S/997,856**.

Tabla 66

Detalle de la inversión

Motivo	INVERSIÓN INICIAL
Alquiler de panel publicitario	300,000.00
Relanzamiento de la página web	12,000.00
Impresión de volantes mensuales, tiraje: 10000	24,000.00
Elaboración de merchandising	7,800.00
Avisos en diario por campañas	25,860.00
Activaciones semanales en tienda	62,400.00
Avisos en radio Karibeña (4 campañas)	6,796.00
Impresión de cuponeras de clientes frecuentes	5,000.00
Expandiendo el almacén y adquisición de andamios.	400,000.00
Contratación de 2 asistentes	30,000.00
Contratación de 1 jefe	42,000.00
Contratación de una community manager	36,000.00
Implementación de la nueva oficina	10,000.00
Contrato de una consultora especializada para las capacitaciones	18,000.00
Contrato de un coach para capacitaciones anuales a los jefes/encargados de área	18,000.00
Total	997,856.00

Para realizar esta inversión se obtuvo un financiamiento del 80% del valor y el 20% restante fue asumido por el capital de los accionistas.

Tabla 67

Monto a invertir en el proyecto

MONTO A INVERTIR EN EL PROYECTO		
S/997,856.00		
APORTE DE SOCIOS	20%	S/199,571.20
FINANCIAMIENTO	80%	S/798,284.80

Determinación del COK

Para realizar la tabla de costo de oportunidad se tomó el modelo de precios de activo de capital (CAPM) el cual se detalla a continuación:

Tasa libre de riesgo: se considero el promedio de la tasa libre de riesgo de Estados Unidos del año 2008 a diciembre del 2017. Se tomaron los datos de la web <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>.

Prima de riesgo: se considero el promedio de la prima de riesgo de Estados Unidos de enero 2008 a enero del 2017. Se tomaron los datos de la web <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?view=chart>.

Tabla 68

Determinación del COK Nominal EEUU

COK Nominal EEUU	
Tasa Libre de Riesgo	3.42%
Beta del Sector	1.24
Prima de Riesgo	3%
COK Nominal EEUU	7.42%

Inflación promedio EEUU: se consideró el promedio de la inflación de Estados Unidos de enero 2008 a enero del 2017. Se tomaron los datos de la web <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Tabla 69

Determinación del COK Real EEUU

COK Real EEUU	
COK Nominal EEUU	7.42%
Inflación Promedio EEUU	1.69%
COK Real EEUU	5.63%

Beta del sector, es el 1.24%. Es el riesgo del endeudamiento del sector donde se encuentra la empresa. Se considero el promedio de enero del 2008 a enero 2017. Se tomaron los datos de la web http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html

Tabla 70

Determinación del beta del sector

Beta del Sector	
β_A (formula)	$\beta_A = \beta_D [1 + (1-t)(D/C)]$
β_D	0.85
Nueva β_A	1.24

Riesgo Perú: Se consideró el promedio de enero del 2008 a enero 2017. Se tomaron los datos de la web <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales-/resultados/PN01129XM/html>

Para el cálculo del COK real de Perú se consideró los valores calculados del COK real de EEUU, el riesgo Perú y el riesgo del negocio; obteniéndose el valor de 12.58%.

Tabla 71

Determinación del COK Real Perú

COK Real Perú	
COK Real EEUU	5.63%
Riesgo Perú	1.95%
Riesgo del negocio	5.00%
COK Real Perú	12.58%

Costo promedio ponderado-WACC

Para realizar el costo promedio ponderado se tomó la inversión del proyecto que es del 20% de los accionistas con una suma de 199, 571 y el 80% financiado por la entidad bancaria BCP con 997,856. Para la elaboración del WACC se tomó el costo de oportunidad que es el 12.58% y el costo de la deuda que es el 12.68%. Los cálculos se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 72

Determinación del costo de la deuda

Costo de la deuda	
Monto de préstamo	798,285
Impuesto Renta	29.5%
Interés de Préstamo	17.98%
Kd	12.68%

Tabla 73

Determinación del patrimonio inversionista (WACC)

WACC					
Aportes	199,571	20%	COK	12.58%	2.52%
Préstamo	798,285	80%	Kd(1-t)	12.68%	7.15%
Inversión	997,856	100%			
			WACC		9.67%

10.5.1. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR financiero de la empresa Representaciones Martin con la estrategia se determino en base a los flujos de caja financieros, obteniendo un valor de 77.8% como se puede observar en la tabla 75. La TIRF (75.6%) es mayor que el COK (12.58%), lo cual afirma la aceptación y rentabilidad del proyecto.

Respecto al TIRE (58.6%) es mayor al WACC (9.67%) por tal motivo el proyecto es aceptado porque es rentable.

10.5.2. Valor Actual neto (VAN)

El VAN de la empresa se proyectó en base a los costos que se muestran en la tabla 51. Cabe mencionar que el VAN es mayor que cero, lo cual indica que la inversión es aceptada ya que se está obteniendo una ganancia por encima de lo esperado. En el caso de que el VAN menor que cero la empresa no debería aceptar el proyecto de inversión.

El VANE es de S/ 5,844,096 y el VANF es de S/5,830,821 como se observa estos dos indicadores son mayores a cero, por lo que el proyecto de inversión que se planteó por la empresa debe ser aceptado.

Tabla 74

Cálculo del Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR)

VAN	S/. 5,844,096
ECONÓMICO	
VAN	S/ 5,830,821
FINANCIERO	
TIR E	58.58%
TIR F	75.60%

10.5.3. Indicadores Financieros

Ratios de Liquidez

Capital de trabajo

El capital de trabajo de la empresa desde el primer año 2018 tuvo resultados positivos a pesar de la inversión que se realizó en el año inicial.

Liquidez corriente

Para el cálculo del ratio de liquidez se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, como se puede observar la empresa muestra liquidez ya que tiene capacidad de pago frente a sus obligaciones con proveedores, financieras, pago de planillas e impuestos a corto plazo.

Como podemos observar en el último año, tenemos ingresos en caja superiores los cuales pueden ser usados en el mejoramiento de activos y así no tener fondos ociosos.

Liquidez acida

En cuanto al ratio de liquidez acida, vemos que es superior a 1 lo que indica que la empresa es capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Este valor está en crecimiento año tras año lo cual se puede inferir que la empresa tiene un crecimiento constante generando mayor ingreso de efectivo y asumiendo sus obligaciones, sin embargo en los últimos años se sugiere invertir parte de esos ingresos en el mejoramiento o adquisición de activos.

Tabla 75

Ratios de liquidez

RATIOS LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de Trabajo	1,677,837	2,607,892	3,010,505	4,625,123	7,350,715
Liquidez Corriente	2.21	3.44	3.04	2.45	3.87
Liquidez Ácida	1.00	1.21	0.90	1.19	1.94

Ratios de gestión

Periodo de cobranza y pago

Referente a este indicador, la empresa convertirá en efectivo en 28 días promedio las cuentas por cobrar, siendo las cuentas por pagar en 20 días promedio.

Rotación del activo

En cuanto a la rotación del activo, la empresa rotara sus activos en el año 2018 3.74 veces, el resto de años la empresa rotara en promedio 1.93 veces en el año.

Rotación de existencias en días

La rotación de existencias desde el segundo año es de 6 días en promedio, lo cual es lo optimo en la empresa para no tener coberturas altas en almacenamiento.

Tabla 76

Ratios de gestión

RATIOS DE GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Rotación de Existencias (Veces)	21.87	57.35	57.35	57.35	57.35
Rotación de Existencias (Días)	16.46	6.28	6.28	6.28	6.28
Rotación del Activo	3.66	1.99	2.04	1.91	1.80
Periodo de Cobranza	18.15	23.43	28.22	32.58	36.54
Periodo de Pago	10.11	17.12	16.29	27.73	31.24

Ratios de endeudamiento

Estos ratios miden la efectividad y eficiencia de la gestión de la empresa, como en la administración del capital del trabajo y en la toma de decisiones.

Tabla 77

Ratios de endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020	2021	2022
Endeudamiento del Activo	0.15	0.12	0.13	0.20	0.14
Solvencia Patrimonial	0.18	0.13	0.12	0.19	0.12

Endeudamiento del activo

El endeudamiento del activo del total de inversión de la empresa para el año 2018 es 0.15 y en el año 2019 disminuye en 0.03 y continúa disminuyendo en los años siguientes ya que no solicitó más financiamientos y estuvo solventándose con sus recursos propios asumiendo todas las obligaciones.

Solvencia Patrimonial

La solvencia patrimonial de la empresa, se calcula frente al patrimonio para poder analizar el grado de compromiso que tienen los accionistas frente a sus obligaciones. Para el año 2018 la empresa tiene comprometida 0.18 veces de su patrimonio, es decir que la empresa es rentable y capaz de asumir sus obligaciones sin tener que comprometer todo su patrimonio.

Ratios de rentabilidad

Rentabilidad Patrimonial (ROE)

La rentabilidad patrimonial de la empresa para el año 2018 y 2019 sería de 4.81% y el 6.70% respectivamente, como se puede observar este porcentaje se va incrementando año a año

Tabla 78

Ratios de rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad Patrimonial (ROE)	4.81%	6.70%	11.37%	15.02%	17.49%
Rentabilidad de la Inversión (ROA)	2.26%	2.70%	4.86%	6.74%	8.30%
Rentabilidad de las Ventas	1.12%	2.92%	4.95%	6.79%	8.46%
Margen Bruto	34.93%	34.93%	34.93%	34.93%	34.93%

Rentabilidad de la Inversión (ROA)

El cálculo para la inversión se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa. La rentabilidad del año 2018 es de 2.26% si observamos el cuadro este va creciendo, es decir que la empresa tiene la capacidad de generar efectivo.

Rentabilidad de las ventas

La rentabilidad de las ventas de la empresa como se observa para el año 2018 y 2019 es de 1.12% y 2.92% de la utilidad. Es decir que para el primer año se tuvo una rentabilidad menor por la inversión que se realizó, y los años siguientes las ventas crecieron y las deudas se redujeron.

Margen Bruto

El cálculo del margen bruto se obtiene por medio de la división de las utilidades brutas entre las ventas netas. El margen bruto de la empresa se mantiene por encima del 30% para todos los años que se proyectaron.

Capítulo XI.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La industria del mueble se encuentra en la etapa de crecimiento, por tal motivo es importante para Representaciones Martin S.A.C. implemente este plan estratégico para aprovechar este crecimiento de la demanda.

Se detectó que en la actual estructura organizacional de la sede de Puente Piedra una de las actividades que más representaba un problema en la empresa era la atención de post venta. Se tomó la decisión implementar un área encargada de brindar este servicio.

En el caso de la visión y misión de la empresa, se buscó que este en línea con los objetivos actuales de la empresa y que todo el personal este enfocado en alcanzarlo, por lo cual se incluyó el año para el alcance del objetivo y se recalcó la calidad como factor diferenciador de la competencia.

Del análisis peste se observó que la principal oportunidad que tiene Representaciones Martin es el crecimiento del uso de su producto principal, tableros de melamina, siendo este el producto de mayor demanda en la sede estudiada. Así mismo, no debe descuidar a su principal amenaza que es el crecimiento de la competencia, por lo cual debe estar siempre a la vanguardia en diseños y variedades, así como también tener stock disponible para venta.

Las principales ventajas competitivas que tienen Representaciones Martin es la calidad del servicio de corte y enchape y el precio competitivo de los tableros de melamina, lo cual ha permitido mantener una cartera de clientes.

La TIR y VAN obtenidos en la evaluación de plan estratégico son mayores a cero lo cual indica que el proyecto es rentable y viable. Esto se ve fundamentado en el incremento de la rentabilidad obtenida en la situación con la nueva estrategia.

Recomendaciones

La empresa debe implementar el área de atención post venta sugerida en el plan estratégico por ser el problema más resaltante detectado en la evaluación y que afecta en la captación de clientes.

Para la estrategia de penetración se recomienda invertir en las siguientes áreas: publicidad, marketing, atención al cliente, logística. Así como realizar alianzas estratégicas con los proveedores y fidelizar a los clientes implementando beneficios exclusivos con el fin de afianzar lazos comerciales.

Se recomienda la elaboración del manual de organización y funciones, que le permitirá a la empresa a definir los roles y responsabilidades de cada colaborador de la empresa.

Se sugiere aprovechar sus principales fortalezas que es que tiene como principal proveedor a Tableros Hispanos, posee maquinarias con tecnología de última generación y que maneja economías de escala. Así como también cuenta con el respaldo del Grupo Martin.

Se sugiere la implementación de un nuevo sistema ERP que se puede llevar a cabo en 3 años para el tamaño de la empresa Representaciones Martin.

Cumplir con la implementación de las iniciativas propuestas en el plan a fin de asegurar los objetivos planteados y realizar un constante seguimiento a estas a fin de alcanzar los indicadores propuestos en el tiempo establecido.

Bibliografía

- Concha, Pedro. (2017). Planes de negocio: una metodología alternativa. (3ra edición). Lima: Universidad del Pacífico. Págs. 206.
- D'Alessio, Fernando. (2015). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (3ra edición). Lima. Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing, (14ava edición). México: Pearson Educación de México S.A.
- López, José Emilio, Guerras Martin, Luis Ángel. (2004). La dirección estratégica de la empresa, Teoría y práctica. (3ª edición) Madrid: Civitas,
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (38 va reimpresión). Grupo editorial Patria.

Referencias Electrónicas

- Alcázar, Joaquín (25 de febrero del 2019). Semana económica, Perspectivas del Perú para el 2019: Oportunidades y riesgos. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019/>
- Anuario Forestal 2015, por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2015). Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>
- Asmat, Carlos (2016). Reporte del sector del mejoramiento del hogar-Scotiabank. Recuperado de https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/MejoramientoHogar_Oct16.pdf
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADIN). (2017). Estadísticas por ítem arancelario de un país. Recuperado de http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/comercio_exterior_item_arancelario.seam
- Asociación Peruana de empresas de investigación de mercados (APEIM). (2016). Niveles socioeconómicos 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). Reporte de inflación 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Reporte de estabilidad financiera. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>
- BBVA Research. (2017). Tensiones políticas y su impacto en variables financieras y reales. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/05/Peru_tensiones_politicas_economia.pdf<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-tensiones-politicas-y-su-impacto-en-variables-financieras-y-reales/>
- Centro CITE MADERA. Recuperado de: <http://citemadera.gob.pe/quienes-somos/>

- ITP/ CITE MADERA. Recuperado de https://itp.gob.pe/archivos/resoluciones/2016/DE/RE_N_0035-2016-ITP-DE.pdf
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. CPI (2017) Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Diario Gestión. (2012). Diseño de interiores: el cliente peruano busca nuevas posibilidades. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/disenio-interiores-cliente-peruano-busca-nuevas-posibilidades-16704>
- Diario Gestión. (2012). Industria del software peruano seguirá creciendo a dos dígitos, según experto. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/industria-software-peruano-seguira-creciendo-dos-digitos-experto-146127>
- Diario Gestión. (2018). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf
- Earls, A. (2016), las siete principales tendencias ERP para 2017 y más allá. Tech target. Recuperado de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Las-siete-principales-tendencias-ERP-para-2017-y-mas-alla>
- European knowledge Center for information Technology. (2019) Tic portal. ERP. Recuperado de <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>
- Frenk, A. 2014. ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Fondo monetario internacional. (2017). Informe sobre la estabilidad financiera. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/GFSR/Issues/2019/03/27/Global-Financial-Stability-Report-April-2019>
- IPSOS, 2016. Perú 2017, de la informalidad a la modernidad. Ediciones Ipsos. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/lpsos_Flair_Peru_0.pdf.

- Held, C., Pawlowski G., Paredes A., Calo I. (2015). Cadenas de valor en el sector forestal del Perú: Informe diagnóstico y desarrollo estratégico. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Analisis-Completo-Cadenas-de-Valor.pdf>
- Instituto nacional de defensa civil (INDECI). (2019). Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/institucion/acerca-del-indeci/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf
- Martínez, Catherine. (2017). Valores socioculturales: Características y 19 ejemplos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/valores-socioculturales/>
- Ministerio del comercio exterior y turismo. MINCETUR. (2013). El ABC del comercio exterior. Guía del importador. Volumen II. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/manuales/guia_del_importador_wr.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. MEF. (2017). Marco macroeconómico multianual 2018-2021. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017). Panorama económico nacional y el sector construcción. Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica.aspx>
- Notifix. (2017). Noticia: Biesel gana dos premios Xia a la innovación. Recuperado de <http://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-tecnologia/36364-biesse-gana-dos-premios-xia-a-la-innovacion>.
- Pérez, P., Pulido, J., Jerez, D., Valero, S., Puentes, S., & Nieto, R. (2005). Utilización de la madera de ramas de *Fraxinus americana* (Fresno) en la

- fabricación de tableros de partículas. (Spanish). *Theoría: Ciencia, Arte Y Humanidades*, 14(2), 57-64. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=11&sid=4ccc9e99-cbb1-4d4d-84c4-ffcf9286ba0%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=22865368&db=zbh>
- Perú retail (2017). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018/>
 - PRODUCE. (2017). Reporte de producción manufacturera Mayo 2017. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publieb494f7047e46459c_11.pdf
 - Rojas, P (2016). ¿Se puede reducir drásticamente la informalidad en el Perú? Perú 2017 de la informalidad a la modernidad. Ipsos. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf
 - Saavedra José, C. (04 de setiembre de 2016). Incentivos tributarios contra la informalidad. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/incentivos-tributarios-informalidad-opinion-398682>
 - Silva, J. Hennings, J. y Echevarria, V. (2017) Artículo de revisión: Análisis macroeconómico del sector construcción en el Perú. Recuperado de <file:///C:/Users/anapan/Downloads/13807-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47751-2-10-20170911.pdf>
 - Sociedad nacional forestal de fauna silvestre. (SERFOR). (2015). Perú forestal en números 2015. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>
 - Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2016). Encuesta nacional de innovación en la industria manufacturera 2015 mencionado en el Reporte sectorial N°10. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>

- Sociedad Nacional de Industria (SNI) (2017). Tasa de Crecimiento 2006 – 2017. Reporte Estadístico N°8 Agosto 2017 de la Sociedad Nacional de Industria (SNI). Recuperado de: [http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/09/Reporte Estadístico %C3ADstico –Agosto -2017.pdf](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-Estadístico-%C3ADstico-Agosto-2017.pdf).
- Superintendencia nacional de fiscalización laboral (SUNAFIL). (2019). Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html>
- Trigos López, M. (15 de junio de 2012). Melamina desplaza a madera en muebles de oficina y hogar. Gestión, Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/melamina-desplaza-madera-muebles-oficina-hogar-13388>
- Vallejo. V. 2017. De cómo los sindicatos quiebran empresas: el caso de Avianca en Colombia, artículo de Panampost. Recuperado de <https://es.panampost.com/vanessa-araujo/2017/09/29/de-como-los-sindicatos-quiebran-empresas-el-caso-de-avianca-en-colombia/?cn-reloaded=1>
- World Bank Group. (2006). Que es responsabilidad social empresarial. Recuperado de https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Quimbiulco. C. 2012. Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles de cocina con tableros de MDF y melamínicos en el Cantón Quito. Recuperado de www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf

Anexos

Anexo 1.

Importaciones totales de Perú según partida arancelaria

VALORES EN MILES DE US\$					
COPARTICIPE	2012	2013	2014	2015	2016
TOTALES DEL ITEM SELECCIONADO	26.873	25.643	20.487	20.196	29.064



Fuente: Asociación Latinoamericana de Integración (ALADIN). (2017)

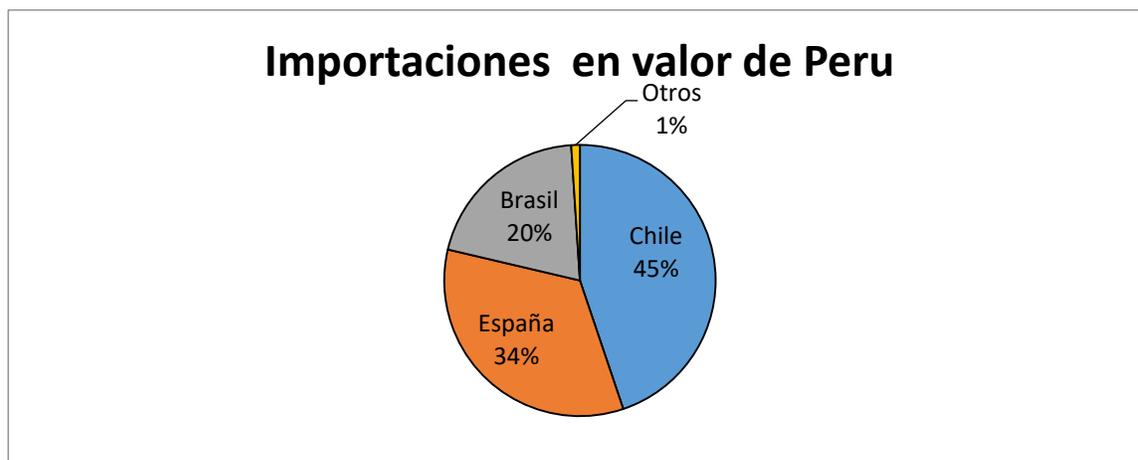
Anexo 2.

Importaciones de Perú - Año 2016 - Nomenclatura base Sistema Armonizado

2012 (Valores en miles de U\$S)

4410110000	Tableros de partículas				
Copartícipe	2012	2013	2014	2015	2016
Alemania	13		36	55	13
Argentina	91				
Australia	80				
Austria	115				
Brasil			45	69	5899
Chile	15625	19995	17329	11102	13027
China	2102	1044	446	391	71
Taiwán (Formosa)	0				
Ecuador		2			
España	5665	3303	1836	8160	9838
Estados Unidos	2	6	5		0
Finlandia		5			
Italia		9			13
México	634	530	467	390	196
Portugal	2546	748	322	30	
Rusia					6
Totales	26873	25642	20486	20197	29063

Fuente: (Asociación Latinoamericana de Integración , (2017))



Fuente: (Asociación Latinoamericana de Integración , (2017))

Anexo 3.

Entrevistas realizadas a los responsables, clientes y no clientes de la empresa

Representaciones Martin S.A.C.

Entrevista 1:

Entrevistado: Nadia Tejeda

Lugar de trabajo: Representaciones Martin – Sede Puente Piedra

Cargo: Administradora de sede Puente Piedra

Profesión: Ciencias de la comunicación

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 10 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña:

Administradora y responsable de la sede Puente Piedra, con 12 años de experiencia en la empresa y en el rubro. Inicio sus operaciones en la empresa como asesora de ventas, pasando posteriormente por el área de ventas mayoristas donde consolido mayor conocimiento del rubro y finalmente llegando a tener la responsabilidad de la sede Lima Norte.

Pregunta 01: ¿Cuántos años de experiencia tiene en la empresa?

Respuesta: Trabajo en Representaciones Martin S.A.C. desde el 2011. Comencé en el área de marketing como auxiliar, luego asistente y finalmente como coordinadora. Al cabo de un tiempo también pasé por el área de logística. Hoy en día tengo la responsabilidad general de la sede de Puente Piedra a mi cargo.

Pregunta 02: ¿Cómo percibe el desarrollo del sector en el que se desenvuelve la empresa que representa?

Respuesta: El sector más ligado al rubro en el que trabaja Representaciones Martin S.A.C. es sector construcción, ya que comercializamos productos que se utilizan para acabados y decoración, como la melamina que se utiliza para amoblar cualquier proyecto. Bueno al respecto considero que es un sector que ha tenido sus altas y bajas, pero que hoy en día está dando muestras de recuperación, por lo que pienso que del 2018 en adelante tendrá un escenario favorable, manteniendo los números en positivo.

Pregunta 03: ¿Qué factores considera importantes para el éxito de Representaciones Martin S.A.C?

Considero que la empresa busca ser reconocida por el conocimiento y experiencia que tiene en el sector del mueble, además de tener variedad de productos que sean de calidad y a un buen precio. Manteniendo la capacidad para poder abastecer grandes proyectos en su totalidad.

Asimismo, creo que el factor clave por el que apuesta la empresa es la tecnología, en este caso las maquinarias con las que trabajamos para dar un buen servicio y acabado a la melamina y otros tableros, ya que gracias a que podemos contar con maquinarias de última generación brindamos acabados prolijos y eso nos diferencia totalmente de la competencia.

Pregunta 04: ¿Cuál cree que sea su valor diferencial?

Como lo mencione anteriormente, la maquinaria con la que contamos es definitivamente es nuestro valor diferencial. Si bien nosotros comercializamos muchas veces las marcas que también ofrece nuestra competencia, la calidad trabajo que se realiza se distingue.

Pregunta 05: Desde su experiencia ¿Cuál cree que sea la percepción de sus clientes?

Somos los mayores referentes en cuanto al rubro. Creo que hasta el momento lo hemos hecho bien, sin embargo soy consciente que tenemos muchas cosas que mejorar. Somos una empresa de capital totalmente peruano y que empezó de abajo, por la cual muchos de nuestros clientes nos acompañan desde los inicios y se identifican con nosotros.

Pregunta 06: ¿Cuáles cree que sean las debilidades de la empresa?

Se podría trabajar más con el área de recursos humanos, como por ejemplo en temas de integración, ya que nuestro equipo es de vital importancia para generar un buen servicio y que ellos se sientan identificados con la empresa.

Pregunta 07: ¿Qué mejoras hacia el cliente considera necesarias?

El marketing y la publicidad juegan un rol muy importante en el ámbito comercial, sin embargo aquí en la empresa aún no se le da la relevancia correspondiente. Si lo implementáramos debidamente, tendríamos la oportunidad de llegar a muchas más personas y abarcar más mercado.

Pregunta 08: ¿En que se debería enfocar mayormente la empresa?

En sus clientes, tanto internos como externos. Cuidarlos, va permitir mantener un crecimiento sostenido, con base. Mantenernos como un grupo competitivo y líder en el mercado.

Además, ya que nuestros valor diferencial son las maquinarias, mantenerlo siempre vigente, mantenernos actualizadas para que nuestros clientes no cambien esa imagen que tienen de nosotros.

Entrevista 2:

Entrevistado: José Apaza, Gerente de la empresa Inversiones Modulares especializado en trabajos en melamina.

Lugar de trabajo: Inversiones modulares

Cargo: Gerente general

Profesión: Arquitecto de interiores.

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 15 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña: Gerente y dueño de la empresa Inversiones modulares, empresa que se especializa en trabajos relacionados a proyectos de exhibición o diseño comercial. Se considera un especialista en el tema de tableros de melamina, debido a los años de experiencia trabajando con dicho producto y las capacitaciones que ha cursado.

Pregunta 01: Podría indicarme el nombre de su empresa y ¿Cuál es el rubro al que se dedica?

Mi empresa tiene el nombre de Inversiones modulares y nos dedicamos diseñar y llevar a cabo proyectos de exhibición. Trabajamos con estructuras metálicas, drywall, melamina, enchape, y todo lo que se requiera para llevar a cabo el proyecto.

Pregunta 02: ¿Cuál cree que sea la ventaja de trabajar con Representaciones Martin?

Representaciones Martin S.A.C. es una empresa bastante seria. Ya tiene muchos años en el mercado y se ha hecho de una buena fama. En lo personal, tengo la posibilidad de ofrecerle, por ejemplo, toda la variedad de la carta de colores de la melamina, porque sé que si voy a Martin lo voy a encontrar; cosa que no pasa con los establecimientos más pequeños que solo cuentan con las alternativas más comerciales.

Otra ventaja es definitivamente el acabado que le dan a sus trabajos y es gracias a que tienen buenas maquinarias. Eso hace que yo me sienta seguro y confiar ya que el trabajo final lo voy a presentar yo a mi cliente.

Pregunta 03: ¿Cuáles considera que sean los puntos a mejorar por parte de Representaciones Martin S.A.C?

Creo que podría ofrecer mejores promociones y facilidades de pago, por lo menos a sus clientes con los que ya viene trabajando muchos años.

El crédito es algo que a veces nos hace ir a la competencia, ya que dan mayores facilidades. Sin embargo, cuando tengo algún proyecto grande, no me arriesgo porque al final me podría salir más caro, en cambio en esa parte Representaciones Martin me da seguridad.

Pregunta 04: ¿Cómo considera que es la comunicación en Representaciones Martin S.A.C?

La comunicación es muy personalizada. Bueno, hoy en día yo me atiende con una señorita que ve mi cartera y la comunicación es más fluida aún, pero antes cuando me atendía en counter, aunque era diferente y tenía que esperar mi turno, era buena.

Los vendedores te asesoran hasta que el cliente tome la decisión.

Pregunta 05: ¿Recomendaría Representaciones Martin S.A.C. a sus colegas u otras empresas?

Si lo recomendaría. En este rubro hay mucha informalidad y uno tiene que cuidarse de eso. Martin es una empresa bastante seria y creo que por eso se ha mantenido hasta ahora en el mercado.

Pregunta 06: Mencione tres factores importantes que usted valore en una empresa

La seriedad, el servicio y el precio.

Entrevista 3:

Entrevistado: Entrevista al Sra. María Olortegui , Dueña de la empresa Madecar Con amplia experiencia en el sector mobiliario.

Lugar de trabajo: Madecar

Cargo: Dueña y administradora

Profesión: Diseñadora de interiores

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 14 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña: Administradora de empresas con 10 años de experiencia en el rubro melamina, previamente a constituir su empresa. Hace dos años formó junto a su esposo (carpintero) la empresa Madecar, donde se especializan en el rubro de diseño de ambientes para el hogar.

Pregunta 01: Podría indicarme el nombre de su empresa y ¿Cuál es el rubro al que se dedica?

Mi empresa se llama Madecar y fabricamos muebles de cocina. Ambientamos todo espacio según el gusto de nuestro cliente y además lo asesoramos en su elección de colores y diseños que combinen con los acabados del lugar.

Pregunta 02: ¿Cuál cree que sea la ventaja de trabajar con Representaciones Martin S.A.C.?

Los costos competitivos cuando se compra por mayor, además de los acabados con los que nos entregan el material cortado. Tienen también, mucha variedad de productos.

Pregunta 03: ¿Cuáles considera que sean los puntos a mejorar por parte de Representaciones Martin S.A.C.?

Capacitar un poco más a su personal para que puedan brindar un mejor servicio y asesoría al cliente y mayor agilidad en la atención. Eso lo podrían lograr si tuvieran mayor cantidad de módulos en donde realizar la facturación.

Pregunta 04: ¿Cómo considera que es la comunicación con Representaciones Martin S.A.C.?

Creo que es buena pero siento que el personal podría tener más iniciativa para poder ofrecer productos alternativos en el caso no cuenten con lo que se solicita.

Pregunta 05: ¿Recomendaría Representaciones Martin S.A.C. a sus colegas u otras empresas?

Si lo recomendaría porque pienso que en general brindan un servicio de calidad, con algunas falencias pero que se podrían solucionar a corto plazo.

Pregunta 06: Menciones tres factores importantes que usted valora en una empresa

El servicio al cliente, la calidad versus el costo de productos y la infraestructura.

Entrevista 4:

Entrevistado: Marlene Quispe,

Lugar de trabajo: Representaciones Martin

Cargo: Asistente de logística

Profesión: Administración

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 07 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña: Con 03 años de experiencia en la empresa, inició su vínculo laboral con la empresa ingresando al área de caja, pasando posteriormente al área de logística como asistente (responsable del área en la sede Puente Piedra)

Pregunta 01: ¿Cuántos años de experiencia tiene en la empresa?

Tengo 3 años en la empresa, de los cuales 2 años como asistente de logística.

Pregunta 02: ¿Cuáles son las principales funciones que tiene en su cargo?

Mis funciones en la empresa son: Evaluar el flujo de venta diario, semanal y mensual para poder realizar los requerimientos para el abastecimiento de la tienda. Además me encargo de coordinar con los proveedores para la recepción de mercadería.

Pregunta 03: ¿Qué factores considera importantes para el éxito de Representaciones Martin S.A.C.?

Su buena gestión en las compras. Yo trabajo con un equipo que me brinda el soporte y que se ubica en la sede central. Ellos están en constante búsqueda de nuevos proveedores que nos ayuden a incrementar nuestra variedad, así como mantener la calidad de los mismos.

Pregunta 04: ¿Cuál cree que sea su valor diferencial?

La gama de productos que presentan y que le dan, al cliente, la oportunidad de elegir según su necesidad. Además, la calidad del corte es muy bueno.

Pregunta 05: Desde su experiencia. ¿Cuál cree que sea la percepción de sus clientes?

Yo creo que el cliente de Martin, es un cliente satisfecho. Pienso que Martin es una empresa que cumple con los requerimientos de los clientes satisfaciendo sus necesidades en un alto porcentaje y siempre con actitud de buscar la mejoría.

Pregunta 06: ¿Cuáles cree que sean las debilidades de la empresa?

Me parece que es la alta rotación de personal, ya que por lo general ingresa gente joven e inexperta que no le da el valor debido a su puesto de trabajo.

Pregunta 07: ¿Qué mejoras hacia el cliente considera necesarias?

Pienso que debería haber más personal a disposición del cliente, ya que por ser productos tan técnicos los que vendemos, necesita de una amplia asesoría al cliente.

Pregunta 08: ¿En que se debería enfocar, mayormente, la empresa?

En mantenerse con maquinarias de primer nivel con tecnología de punta y personal capacitado para el correcto manipuleo de máquina.

Entrevista 5:

Entrevistado: Katherine Cubas,

Lugar de trabajo: Representaciones Martin S.A.C.

Cargo: Asistente de Recursos humanos

Profesión: Administración y Psicología

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 07 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña:

Psicóloga y administradora con sólida experiencia en Reclutamiento y Selección de personal mediante procesos de selección regular de los siguientes sectores: Retail, Construcción, Logística, Salud, Banca/Finanzas y TI.

Lleva poco más de un año en la empresa Representaciones Martin – Sede Puente Piedra con el puesto de Asistente de Recursos Humanos.

Pregunta 01: ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en la empresa?

Llevo 1 año y 2 Meses en la empresa, viendo todos los temas relacionados a Recursos humanos en la sede Puente Piedra.

Pregunta 02: ¿Cuáles son las principales funciones que tiene en su cargo?

Las principales funciones que realizo son:

Calculo de planilla

Reclutamiento de personal

Calculo de Horas extras

Calculo de liquidaciones

Verificación de funciones del área de mantenimiento, capacitación y prevención.

Cabe indicar, que veo netamente lo concerniente a la sede Puente Piedra, sin embargo sigo los lineamientos indicados por la sede Central que es en Villa el Salvador.

Pregunta 03: ¿Considera a bien algunos cambios o modificaciones en la misión?

Si, considero que se debería puntualizar también el tema del servicio. Algo así como: Ofrecer servicios y productos orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de procesos eficientes y apoyados por tecnología de punta con una buena atención.

Pregunta 04: ¿Considera a bien algunos cambios o modificaciones en la visión?

Considerar un tiempo estimado para poder lograr la visión. Es decir indicar en qué tiempo deseamos lograr la visión que nos planteamos.

Pregunta 05: ¿Qué factores considera que son importantes para el éxito de Representaciones Martin S.A.C.?

Yo considero que hay tres razones que son de suma importancia y que realmente contribuyen mucho al crecimiento de Representaciones Martin. Son:

Ser fabricante de los principales productos ofrecidos.

Contar con personal comprometido en sus labores asignadas.

Contar con tecnología de punta

Pregunta 06: ¿Cuál cree que sea su valor diferencial?

Los precios competitivos que ofrecemos así como el ofrecer no solo el productos sino propiamente los servicios (optimización, corte y enchapado) con gran acabado debido a la tecnología que usamos.

Pregunta 07: Desde su experiencia. ¿Cuál cree que sea la percepción de sus clientes?

Pienso que los clientes tienen la percepción de que en Representaciones Martín encontrarán productos a precios bajos y de buena calidad, así como que tenemos la capacidad de contar con stock para sus proyectos, así sea de gran magnitud.

Pregunta 08: ¿Cuáles cree que sean las debilidades de la empresa?

Para mejorar, pienso que la constante capacitación al personal ayudaría enormemente. No solo en temas de servicio al cliente, sino también en conocimiento de productos, ya que el rubro al que nos dedicamos contiene información muy técnica y para poder brindar un servicio de calidad deberíamos ser nosotros quienes orientemos al cliente y ayudemos en la decisión final de su compra.

Pregunta 09: ¿Qué mejoras hacia el cliente consideraría necesarias?

Concentrarnos más en la calidad de atención y ser puntuales en las entregas. Tal vez optimizar algunos procesos para evitar demorar a los clientes, ya que ellos valoran mucho su tiempo.

Pregunta 10: ¿En que se debería enfocar, mayormente, la empresa?

Enfocarse en hacer mayor seguimiento a los clientes y en buscar mejorar constantemente. Por ejemplo, ya que los clientes nos identifican mucho por las maquinarias con las que trabajamos, deberíamos siempre dar a conocer la tecnología que vamos implementando.

Entrevista 6:

Entrevistado: Entrevista al Sr. José Marique, Capacitador de Representaciones Martin S.A.C

Lugar de trabajo: Representaciones Martin – Sede Puente Piedra

Cargo: Capacitador

Profesión: Educación. Especialista en carpintería.

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 07 de Diciembre del 2017

Lugar: Panamericana Norte km 33.5 Puente Piedra – Lima

Breve reseña: Trabajó en distintas empresas relacionadas al rubro de Representaciones Martín, como en Masisa y Bosch donde recibió contantes capacitaciones que consolidaron su especialización. Actualmente, en Representaciones Martin, tiene la responsabilidad de capacitar a todo el personal ingresante y reforzar la capacitación a los colaboradores que ya vienen trabajando actualmente.

Pregunta 01: ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en la empresa?

Llevo en la empresa desde la apertura de la sede Puente Piedra. Es decir, 2 años y 8 meses

Pregunta 02: ¿Cuáles son las principales funciones que tiene en su cargo?

Me encargo de la capacitación y formación de los colaboradores. Ya sea al ingreso de personal nuevo o reforzamiento de temas como procedimientos, conocimiento de productos y atención al cliente.

Pregunta 03: ¿Considera a bien algunos cambios o modificaciones en la misión?

Considero que los cambios siempre son buenos, por lo que creo que se podría agregar algo así como: Devoción al cliente aumentando la calidad de atención y el nivel de servicio.

Pregunta 04: ¿Considera a bien algunos cambios o modificaciones en la visión?

Si, agregar: Crecimiento de forma constante y sostenible a corto y largo plazo tomando como valores principales el capital humano y la tecnología.

Pregunta 05: ¿Qué factores considera que son importantes para el éxito de Representaciones Martin S.A.C.?

Los factores que considero, han venido siendo los más importantes son la gran predisposición y la pro actividad de los colaboradores, así como la disposición de la empresa a seguir mejorando e innovando constantemente.

Pregunta 06: ¿Cuál cree que sea su valor diferencial?

Sin duda el recurso humano que se encuentra identificado con la empresa y esto se da gracias a que en Representaciones Martin S.A.C. se les da la oportunidad a todos los colaboradores de seguir una línea de carrera.

Pregunta 07: Desde su experiencia. ¿Cuál cree que sea la percepción de sus clientes?

Que somos una empresa innovadora, no solo porque siempre somos los primeros en traer productos novedosos, ya sea en accesorios como en diseños, sino también porque la tecnología contribuye en nuestros procesos, ya sea de servicio al cliente como el servicio de tratado de los productos.

Pregunta 08: ¿Cuáles cree que sean las debilidades de la empresa?

Tenemos alta rotación de personal, debido al horario de atención que se tiene. La mayoría de personas que ingresa a laborar es joven y por el horario que es de 8 de la mañana a 6:30 de la tarde se les complica cuando desean estudiar paralelamente.

Pregunta 09: ¿Qué mejoras hacia el cliente consideraría necesarias?

Se podría trabajar en encuestas programadas cada cierto tiempo, en busca de mejoras, en las cuales se podrían reflejar las necesidades e inquietudes del cliente.

Pregunta 10: ¿En que se debería enfocar, mayormente, la empresa?

Como punto fundamental se debería enfocar en el cliente, ya que es el eje del negocio y por supuesto también en los colaboradores para generar una constante sensación de la empresa hacia el trabajador, que es escuchado que se sienta plenamente identificado y sobre todo las ganas de tener una imagen en la empresa para el desarrollo personal y laboral.

Entrevista 7:

Descripción: Entrevista a Claudia Zambrano, Arquitecta de interiores (NO cliente)

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 12 de Marzo del 2018

Lugar: Jr. Ignacio Cossío 1153 La Victoria

Breve Reseña:

Realiza el análisis y estudio de las necesidades del cliente / proyecto

Levantamiento de planos

Briefing y contra briefing

Proyecto ejecutivo Modelado 3D

Ejecución de las obras

Pregunta 01: ¿Qué significa el diseño de interiores para UD?

Para mí, el diseño de interiores es un ritmo de vida, porque todos los días, siempre descubres algo nuevo, ya sea un detalle de una pared del restaurante al que vas, la combinación de colores y texturas de las casas por donde caminas, son las pequeñas cosas que te alegran el día.

Pregunta 02: ¿Cómo descubrió su pasión por el diseño?

Desde pequeña tenía tendencia a jugar mucho con los colores a decorar varias veces mi cuarto, quería que todo esté en armonía.

Pregunta 03: ¿Cómo considera que ha ido evolucionando el diseño de interiores en el país y en el mundo?

El diseño de interiores en el mundo ha evolucionado muy rápido, ya que no sólo implica el diseño de una casa, sino abarca mucho más, como oficinas diseñadas con un guideline de empresa, hoteles boutiques, escaparatismo. Mientras que en el Perú el crecimiento es más lento, porque hay muchas personas que todavía no lo ven como algo necesario que podría ayudarlos a mejorar sus negocios, servicios o bienestar.

Pregunta 04: ¿A qué se dedica en la actualidad?

En la actualidad me dedico a diseñar stands para todo tipo de ferias, una arquitectura efímera que sólo es cuestión de un par de días.

Pregunta 05: ¿En que se basa su inspiración?

No hay respuesta para encontrar la definición de mi inspiración, porque todos los proyectos son únicos y te puedes basar en muchos factores o situaciones para buscar la inspiración correcta para cada proyecto con mis cinco sentidos.

Pregunta 06: ¿Qué es lo que el cliente solicita con mayor frecuencia?

El cliente siempre va a querer hacer muchas cosas, a veces viables y otras no, pero nosotros estamos para asesorarlos de la mejor manera con el tema de colores, acabados, materiales y formas

Pregunta 07: ¿Qué nuevas tendencias ve en el diseño de interiores?

La tendencia que ha llegado con fuerza ha sido el diseño nórdico, que se basa en muebles más sencillos, limpios y funcionales, creando ambientes amplios y agradables.

Pregunta 08: ¿Qué materiales emplea normalmente en sus proyectos?

Para mis proyectos suelo usar mucho MDF acabado en pintura gloss o poliuretano y la Melamina ya que me facilita mucho el trabajo, sobretodo porque reduce mucho el tiempo de entrega de mi producto final.

Pregunta 09: ¿Por qué los prefiere?

Prefiero trabajar con la melamina porque es un material que puedes crear muchos ambientes con sensaciones.

Pregunta 10: ¿Considera que las tendencias cambian constantemente?

Si considero que si cambian constantemente, porque el diseño siempre tiene que estar renovándose para no quedar en lo monótono y tradicional.

Anexo 4.

Encuestas expertos del área.

Entrevista 1:

Entrevistado: Bárbara Ignacio

Lugar de trabajo: Dekomundo

Cargo: Diseñadora de interiores

Profesión: Arquitecta de Interiores especializada en interiorismo

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 18 de Diciembre del 2018

Lugar: Enrique Bustamante 160, San Isidro

Breve reseña:

Responsable del levantamiento espacial detallado y recopilación de aspectos generales donde se enmarca el proyecto.

Responsable de la ejecución y supervisión de obra.
Manejo de metrado, costos y presupuestos.
Manejo de herramientas complejas para el desarrollo de la propuesta interior de los proyectos

Responsable de reuniones y coordinaciones con el cliente y los involucrados de proyecto, para la entrega de información y sus intereses.

1. ¿Qué significa el diseño de interiores para usted?

Es una pasión, una forma de vivir y de sentir. El diseño de interiores es algo que siempre está presente en mi vida y en mi entorno.

Es importante porque puede proyectar espacios interiores tanto residenciales como corporativos haciendo de ese espacio el más atractivo.

2. ¿Cómo descubrió su pasión por el diseño?

Desde chiquita siempre me di cuenta que mi vocación era lo creativo, lo artístico. Siempre tuve curiosidad por el diseño y las formas de los espacios, desde antes de elegir mi carrera siempre andaba observando casas bonitas, combinaciones de materiales decoraciones que llamaban mi atención y se me quedaban grabadas tanto así que cuando remodelaron mi casa (cuando estaba en el colegio) prácticamente yo diseñe todo juntando todos esos recuerdos.

3. ¿Cómo considera que ha ido evolucionando el diseño de interiores en el país y en el mundo?

Considero que es una tendencia que está creciendo bastante rápido y de manera impresionante. Encuentro que en el mundo hoy en día existe bastante difusión de este arte, pero en el Perú de una formas más particular. La verdad es que se siente bastante gratificante ser diseñador de interiores ahora ya que siento que es más apreciado y valorado.

4. ¿A qué se dedica en la actualidad?

Actualmente tengo un showroom en San Isidro que implementamos junto a unas socias ya hace unos 4 años. Ahí brindamos servicio de diseño de interiores además de brindar servicio de especificación para algunas marcas reconocidas concernientes al diseño.

5. ¿Qué es lo que el cliente solicita con mayor frecuencia?

Lo primero es que se acomode a su estilo, a su forma de vivir, a sus gustos. Después de toda la información recabada, lo que normalmente ocurre es que tienen muchas necesidades en un espacio muy reducido, por lo cual ahí entra nuestra magia. Otra de las cosas en la que preocupan siempre es en que nos ocupemos que una vez terminado

el diseño nos encarguemos en que los productos usados en la implementación sean durables y que mantengas su buen aspecto en el tiempo.

6. ¿Qué nuevas tendencias ve en el diseño de interiores?

Las nuevas tendencias están llenas de contrastes, entre lo simple y lo sofisticado. Hoy en día se combinan muchos estilos como el minimalista, la decoración étnica, mediterránea, africana, entre otros. Lo importante es probar y elegir el que más se ajuste al objetivo y aporte el equilibrio necesario.

7. ¿Considera que las tendencias cambian constantemente?

Si, las tendencias cambian conforme pasan los años. Sin embargo hay un problema con las tendencias y es que si todos comenzamos a seguir una sola línea sin combinarlo con nuestro aporte, llegará un momento en nuestras creaciones serán tan similares que se hará casi imposible diferenciar una de otras.

8. ¿Qué materiales emplea normalmente en sus proyectos? ¿Por qué los prefiere?

Me gusta experimentar con la gran variedad de productos que ofrece el mercado hoy en día. Sin embargo por funcionalidad y acabados la protagonista en la actualidad es la melanina. Estos tableros se han convertido en un boom debido que existen muchísimas variedades de diseño, las cuales imitan a la madera real o en otros casos diseños exóticos y extravagantes. Además lo preferimos debido a que es bastante sencillo y rápido, sobretodo, trabajar con este tipo de proyectos.

9. Normalmente, ¿Dónde consigue los materiales para implementar sus proyectos?

En realidad no hay muchas opciones donde se pueda encontrar de todo. Existen muchas marcas sí, pero no muchas tiendas que te ofrezcan toda la gama de productos. Sin embargo conozco una tienda, que no se ha preocupado mucho por la publicidad de su marca, sin embargo cuando la conocí me impresiono mucho debido a lo grande que era;

en ese entonces me enteré también que no solo tiene la tienda de Villa el Salvador, que fue la que conocí y en la que hoy en día visito con frecuencia, sino que tiene otras tiendas en provincia.

Ya vengo visitando esta tienda hace unos 3 años y lo bueno es que poco a poco he visto que cada vez existe más variedad de alternativas para complementar el diseño de interiores. Además cuenta con una zona cortes impresionante, con maquinarias muy grandes que cumplen con los acabados que hacen justicia al esfuerzo que se hizo previamente.

Entrevista 2

Entrevistado: Rosa Isabel Zegarra

Lugar de trabajo: Toulouse Lautrec

Cargo: Diseñadora de interiores y Docente

Profesión: Arquitecta de Interiores

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 12 de Marzo del 2018

Lugar: Santa Cruz 360, Miraflores

Breve reseña:

Egresada de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma, reconocida por sus trabajos de diseño, implementación y remodelación en exclusivos proyectos. Ha participado como expositora recurrente en Casacor, el evento más importante anual de diseño y decoración en el Perú.

1. ¿Qué significa el diseño de interiores para usted?

Para mí es darle vida, darle carácter a un espacio interior que refleje la personalidad del usuario, no se trata de copiar porque viste algo bonito en una revista. Para mí el diseño de interiores no es una talla única es una talla fina que se debe hacer a la medida tomando en consideración muchos aspectos para que el cliente se encuentre totalmente satisfecho con tu trabajo

2. ¿Cómo descubrió su pasión por el diseño?

Mi pasión por el diseño la descubrí desde pequeña porque siempre me gustó que todo se viera lindo, la verdad la presentación estética es muy importante, la prolijidad. Luego estude arquitectura pero sentía igual que algo me faltaba, porque como arquitecta me encargaba del espacio mas no el espacio interior en sí, después de egresada descubrí que el espacio interior era lo que me apasionaba más. Como se dijo en la pregunta 1 el ingresar y darle personalidad, ver que eres como una hada madrina que con mi varita mágica transformo un espacio, transformo una caja que no me dice nada en algo que realmente comunica, impresiona, hace que te sientas bien, tranquilo invitado a trabajar si se trata de espacio interior para el trabajo, te sientas motivado s si se trata de un gimnasio, que te envíe el mensaje subliminal que debes comerte esa pizza si se trata de un restaurante. Me di cuenta de la importancia de que el espacio realmente con las formas adecuadas, las composiciones, la psicología del color, la psicología de las formas, puede transmitir un mensaje subliminal de un tema comercial, de consumo, de descanso si es un dormitorio, etc, por eso que el tema de la psicología de las formas y el color es fundamental porque debemos tomar en cuenta no nuestros gustos particulares sino las verdaderas necesidades del usuario y las funciones que cada espacio deben tener.

3. ¿Cómo considera que ha ido evolucionando el diseño de interiores en el país y en el mundo?

El tema en el mundo viene de hace muchas décadas atrás, pero para nosotros en nuestro país estamos hablando desde el milenio, desde el año 2000 empezamos con un tema tecnológico, todo cambió, empezamos a preocuparnos más porque los espacios

interiores luzcan modernos. Antes el diseño interior estaba sólo para una élite, unos pocos aristócratas podían pagar los servicios de un decorador, de un diseñador y traerlo del extranjero, pero como nos hemos dado cuenta en los últimos 10 o 15 años han empezado a proliferar las carreras de diseño de interiores en la mayoría de Universidades y en los institutos de diseño porque precisamente ya hay una gran demanda por ese tipo de profesionales precisamente porque ahora todos quieren un espacio lindo, un espacio que refleje tu verdadera personalidad y tu sentir, además también el hecho del internet, estar comunicado en el Facebook, en el Instagram, tu sabes en tiempo real que está sucediendo en tendencia y moda, que está pasando en Nueva York y en Canadá, que sucede en Francia o mi prima tal que vive en tal sitio acaba de remodelar su sala, te muestra y te manda el selfish, nadie se quiere quedar atrás, todos quieren tener un espacio hermoso, resulta ser a nivel residencial como una competencia y además ahora los precios están al alcance de todos porque hay imitaciones hermosas de diseños de los clásicos, de diseños modernos de los años 50, de los años 60, que están siendo replicados en la mayoría de las tiendas, unas de muy buena calidad, otras no tanta y con eso están viendo que es un boom el diseño del interior no sólo en la parte residencial sino también comercial e institucional, se ha entendido la importancia de la imagen y como proyectarla a través del espacio, por eso ahora hay mucho profesional dedicándose al interiorismo y la decoración, hay también muchos eventos que están apoyando este interiorismo, hay muchas ferias de diseño como Casacore, expodeco, apoyo constructor, no sólo en Lima, sino en Provincias.

4. ¿A qué se dedica en la actualidad?

Actualmente hago proyectos integrales de arquitectura y diseño interior, bastante más de decoración. También me dedico a dictar diplomados de especialización para arquitectos en diseño de interior y decoración aquí en Lima, Trujillo, Arequipa, Chiclayo y pronto también en Tacna, porque el colegio de arquitectos está bastante motivado para que los arquitectos se especialicen en diseño interior. La docencia la tengo en el instituto Toulouse Lautrec.

5. ¿Qué es lo que el cliente solicita con mayor frecuencia?

Depende del rubro, si es residencial o comercial o es oficinas, por lo general para el tema residencial me piden la sala como prueba donde se recibe, ya si en el camino se animan el comedor, luego el dormitorio principal, el de los niños, siempre en ese orden. En el tema institucional me tengo que ceñir a la imagen corporativa que se tenga.

6. ¿Qué nuevas tendencias ve en el diseño de interiores?

Desde Hace muchos años estamos con la tendencia de la variedad y la fusión, es decir el estilo ecléctico. Fundamentalmente como tendencia reciente tenemos el tema nórdico y muchos factores. El vintage clásico sigue aunque en menor proporción y ha dado paso a vintage retro que consiste en combinar una tendencia muy actual animalista con algún toque retro pero nos plantamos en una década, pero nos plantamos con 50s, 60s o 70s. La década que más se está replicando es la de los 70s. Hoy por hoy no existe un estilo puro en ningún caso.

7. ¿Considera que las tendencias cambian constantemente?

Si considero que las tendencias cambian constantemente, es por eso más difícil conceptualizar un estilo moderno. La tendencia sigue siendo la fusión según lo vimos en la pregunta anterior porque ya no podemos decir que esta tendencia corresponde a esta zona geográfica, a esta época, es más difícil sino que cambian constantemente y las vamos mezclando con creatividad con buen gusto y sobre todo con un buen manejo del color porque fusionar también es un poco complicado porque puede resultar algo realmente huachafo. Para una buena presunción estética necesitas un buen manejo del color porque este es el único hilo conductor para que se sienta una composición, una unidad orgánica o no que son piezas al azar, hay que tener mucho cuidado con eso. Las tendencias cambian constantemente por las facilidades que hay por viajar, cada año se está apreciando la feria de Milán que es nuestro referente así sabemos cuál es la pauta para cada año así como el color. La empresa Pantone te da la pauta de color para ese año que al fusionarlo produce un efecto original e innovador

8. ¿Qué materiales emplea normalmente en sus proyectos? ¿Por qué los prefiere?

En mis proyectos en general uso mucho MDF porque con ellos hacemos ruteado, diseños, damos acabado en poliuretano brillante o mate para algunos acabados decorativos en las paredes, también uso melanina, uso mármol en poca dosis y mármol para acentos o para algunos muebles pequeños definitivamente se sigue con el tema metálico, dorados, bronce, bastante wallpaper, si bien el wallpaper empezó como una tendencia vintage con un toque victoriano, ahora tenemos wallpaper de todos los estilos y diseños, desde los más sobrios y sencillos hasta diseños geométricos y murales 3D. Obviamente también uso telas y tapices.

9. Normalmente, ¿Dónde consigue los materiales para implementar sus proyectos?

Los materiales normalmente cuando son tipo obra los consigo en Sodimac, también compro en Cassinelli de República de Panamá y para algunos detalles en Decorcenter, Para tapices si no me arriesgo y compro en Decorpoint o en Decointeriors. Muebles es muy variado porque depende del presupuesto con el que contemos, a veces compro en Entorno o Decostudio. Sillas en Entresillas y Casaviva pero es muy caro prefiero hacer yo los muebles y exclusivos o si el cliente está con un presupuesto un poco reducido los he asesorado comprando en Saga o en Ripley y lo pagan con sus tarjetas.

Entrevista 3:

Descripción: Entrevista a Carla Lázaro, Jefe de Capacitación de Citemadera

Objetivo: Recopilar información para conocer la situación de la empresa

Fecha: 20 de Mayo del 2018

Lugar: Jr. Solidaridad cuadra 3 Parque Industrial V.E.S

Breve reseña:

Dirigir la Gestión de capacitación del Centro de Innovación Tecnológica de Madera. Desarrollar nuevos servicios de transferencia tecnológica para el sector de la madera y el mueble del país. Diseñar, formular y ejecutar proyectos de cooperación, innovación para el fortalecimiento de las gestiones de los alumnos. Acreditar al CITE madera como Centro Certificador de Competencias Laborales ante el MTPE. Edición Técnica de Publicaciones como Guías Prácticas, Guías de Contenido, Estudios de Mercado y Manuales.

Pregunta 01: Cite madera, Centro de innovación tecnológica de la madera, realiza capacitaciones para acreditar y profesionalizar a los carpinteros ¿Cómo se viene realizando ese trabajo?

Venimos trabajando de la mano con el Ministerio de trabajo para fomentar el tema de mejorar la calificación de la mano de obra en el sector y generar un proceso competitivo a fin de que se pueda atender de manera idónea las necesidades y demanda del mercado.

Pregunta 02: ¿Cómo considera el crecimiento del sector carpintería actualmente?

El sector de carpintería ha crecido mucho en estos años por un tema del empuje del sector de vivienda, eso es visible en las calles, todas las casas requieren pisos, puertas, mobiliario, etcétera.

Pregunta 03: ¿Qué opinión tiene de los tableros de melamina?

Considero que la melamina ha tomado un gran espacio de la demanda del MDF, ya que el MDF requiere de mucho proceso y tiempo para ser trabajado. Además, la melamina hoy en día tiene una gran variedad de diseños que simulan muy bien a la madera por color y textura, esto debido también a que existen varias marcas en el mercado.

Pregunta 04: ¿Que marcas son referentes para usted?

Novopan, Masisa, Tableros Hispanos y Vesto.

Pregunta 05: ¿Cuál considera de mayor prestigio?

En el mercado Novopan tiene mucho tiempo, por lo que la gente lo asocia con la calidad, sin embargo, considero que todas las otras marcas responden muy bien. El último que ha entrado al mercado es la Marca Tableros Hispanos, una marca española, y tiene muy buena relación en calidad precio.

Pregunta 06: ¿Conoce Representaciones Martin?

Claro que sí, en este rubro es uno de los mayores referentes. Es una tienda muy grande y además de la de Villa el Salvador, sé que tienen otras sedes.

Pregunta 07: ¿Cuál es su opinión referente a Representaciones Martin?

Que son especialistas en el sector, ya que tienen muchos años en el mercado. La tienda es muy variedad y con el tiempo han expandido más sus líneas de productos. Recuerdo que en sus inicios se dedicaban a la venta de Triplay, incluso tengo entendido que tienen una fábrica de ello, pero ahora con todo el boom del crecimiento del uso de la melamina tienen mucha variedad de este producto, lo bueno es que venden todas las marcas no solo sus marcas propias.

Pregunta 08: ¿Cuál considera que es la ventaja diferencial de Representaciones Martin?

Creo que más allá de la variedad de productos, es el tipo de máquinas que maneja para los cortes de la melamina, eso es muy valorado porque la mayoría de establecimientos no brinda un buen acabado en el corte por lo que hace que el carpintero no pueda presentar un mueble de calidad.

Pregunta 09: ¿Cuál considera que es la debilidad de Representaciones Martin?

Demoran mucho en la atención, y no me refiero a la entrega de cortes, sino para que te pueda atender el asesor, después se pasa a caja y después a despacho, más aún el servicio post venta, ya que no existe un área encargada.

Focus group

Ficha técnica – Estudio cualitativo

Metodología	Se utilizó la técnica de Focus group que consiste en dinámicas de grupo efectuadas con 6 personas con características homogéneas, dirigidas por una integrante del grupo, quien tendrá el rol de moderadora. Las sesiones se desarrollaron sobre una base previamente evaluada.
Universo	Hombres y mujeres que laboran en Martin – sede Puente Piedra que tiene cargo de responsabilidad.
Realización	La dinámica se realizó el 23 de Noviembre 2017 en las de las instalaciones de Martin – sede Puente Piedra
dinámicas	

Transcripción Focus Group

Fecha: 23-11-2017

Hora de inicio: 15:30 pm

Hora de término: 17:45 pm

Participantes:

Salaverry, Joselyn

Olazabal, Milly

Chiquez, Alex

López, Elvis

Quispe, Marlene

Vásquez, Rocío

Inicio de sesión:

Moderadora: Buen día, primero quiero agradecer por brindarnos su tiempo para poder realizar este focus group, el cual tiene como finalidad conocer sus opiniones respecto al tema que les voy a plantear. Para comenzar les pediría que cada uno se presente

indicando su nombre, su edad y el área en el cual laboran. ¿Podemos empezar con usted?

Joselyn: Mi nombre es Joselyn, tengo 27 años y soy supervisora de la tienda (Sede Puente Piedra)

Milly: Mi nombre es Milly, tengo 27 años también y soy supervisora de almacén (Sede Puente Piedra)

Alex: Me llamo Alex, tengo 28 años y trabajo como asistente de sistemas en la sede. (Sede Puente Piedra)

Elvis: Buenas tardes, soy Elvis, tengo 26 años y soy Asistente de Inventarios (Sede Puente Piedra)

Marlene: Buenas tardes mi nombre es Marlene y soy Asistente de logística en esta sede (Sede Puente Piedra)

Moderadora: Marlene, tu edad por favor

Marlene: Tengo 27 años

Rocío: Hola, mi nombre es Rocío tengo 28 años y soy Ejecutiva de ventas mayoristas.

Moderadora:

Previamente a comenzar con las preguntas, quiero comentarles que nuestra sesión está siendo grabada e informarles que se mantendrá en anonimato las respuestas, por lo que les agradecería que compartan sus opiniones e ideas libremente y con la mayor transparencia. Lo que deseo lograr es que se intercambien opiniones y fomentar la conversación grupal.

Vamos con la primera pregunta **¿Consideran que Representaciones Martin es un buen lugar para trabajar?** Comenzamos contigo Joselyn

Joselyn: Considero que sí porque siento que aquí aprendo mucho

Moderadora: La siguiente por favor

Milly: Sí

Alex: Yo considero que sí, porque siento que aquí existe mucho compañerismo

Elvis: Yo considero que sí pero siempre hay cosas por mejorar

Marlene: Yo creo que sí porque nos dan la oportunidad de seguir creciendo dentro de la empresa.

Moderadora: Gracias, sigues tú por favor Rocío.

Rocío: Para mi si es un buen lugar para trabajar

Moderadora: Gracias. Ya vamos rompiendo un poco más el hielo. Mi siguiente pregunta es **¿Creen que la empresa les da la oportunidad de sacar lo mejor de sí? Ahora empezaremos a la inversa.** Rocío ¿podemos empezar contigo?

Rocío: Si claro. Bueno, yo considero que la empresa si nos da la oportunidad de sacar lo mejor de nosotros, ya que como dijo mi compañera hace un momento, la empresa nos da la oportunidad de seguir creciendo. Yo por ejemplo, trabajo aquí desde que se apertura la sede y comencé como asesora de ventas en la tienda y ahora me encargo de la atención de los clientes más importantes, para que la atención sea más personalizada.

Moderadora: ¿Quién continúa por favor?

Marlene: Si, al igual que mi compañera yo empecé en el área de caja y ahora soy asistente de logística. Creo que eso hace que nos sigamos esforzando porque vemos el crecimiento que vamos teniendo y nos motiva a seguir dando más de nosotros.

Elvis: Yo también creo que sí. Yo también empecé siendo ayudante de almacén y hoy en día soy la persona encargada de los inventarios en la sede. Mis compañeros se dan cuenta que en cuanto se esfuerzen pueden tener una oportunidad de crecimiento

Alex: Si yo creo que sí. Por ejemplo en mi caso, me dan funciones que van más allá de mi función principal pero eso hace que pueda aprender otras cosas también.

Milly: Yo creo que sí, yo también comencé en almacén y ahora soy supervisora.

Joselyn: Definitivamente yo considero que si nos dan la oportunidad. Yo también laboro aquí desde que se inauguró la tienda y empecé como asesora de ventas, todavía recuerdo cuando estaba en el área de puertas. Ahora soy supervisora de la tienda y

aunque a veces siento que es mucha responsabilidad, me siento contenta de lo que he logrado.

Moderadora: Bueno, vamos a seguir con la siguiente pregunta **¿Tienen los recursos necesarios para desarrollar sus funciones de manera óptima?** ¿Quién desea comenzar?

Alex: Yo. Bueno, en mí caso sí creo que a veces hay un poco de demora en cuanto a la atención de los suministros. En mi caso, que soy de sistemas, si no tengo los recursos a tiempo para atender algunos imprevistos, me genera una mala atención al usuario.

Joselyn: En mi caso, como yo coordino directamente con la administradora, se me hace un poco más fácil, ya que yo trabajo muy de la mano con ella. Sin embargo, cuando son cuestiones mayores, tenemos que esperar el visto bueno de Gerencia en la sede central y eso nos retrasa un poco, pero tratamos de manejarlo.

Milly: En cuanto a suministrarme lo necesario para mi área no tengo problema, siempre que lo solicité con la debida anticipación. Mi inconveniente es muchas veces con la escasez de personal, ya que existe demora en el proceso de selección y en la tienda hay regular rotación de personal.

Rocío: Si, en mi caso si considero que me den los recursos necesarios. Aunque tal vez que se realicen más promociones para poder concretar más ventas.

Marlene: Yo considero que se deberían clarificar mejor los procesos, ya que a veces eso nos genera retraso.

Elvis: También pienso que deberíamos tener más claro los procesos y los procedimientos de control. Eso me ayudaría a optimizar más el tiempo de mi trabajo.

Moderadora: **¿Y ustedes creen que sus jefes o supervisores muestran interés por sus colaboradores?** ¿Comienzas tú, Milly?

Milly: Si, ya que ella es quien me ha dado la oportunidad de ocupar otro cargo.

Alex: Bueno yo sí creo que la administradora se preocupa por nosotros, además yo que también apoyo a la sede central en ocasiones creo que también son considerados y aunque a veces presionan por la culminación de un trabajo, pero entiendo por la necesidad de resultados.

Elvis: Si, yo creo que si se interesan por que estemos a gusto.

Marlene: A mi desde que me dieron la oportunidad de ocupar un puesto para el que yo había estudiado, reafirmaron la idea de que si se preocupan por nosotros.

Moderadora: ¿Tú Rocío?

Rocío: Si yo también, valoro mucho la oportunidad de crecimiento que me dan.

Joselyn: Si, yo creo que la empresa nos exige, pero también nos retribuye por eso. Yo creo que la empresa valora mucho el compromiso que tenemos con la empresa y por eso nos toma en cuenta para algunos cargos de confianza.

Moderadora: **¿Qué motivos les hacen estar comprometidos y satisfechos con tu trabajo?**

Rocío: El sentir que nos toman en cuenta, aunque por ejemplo en mi caso que estoy en ventas, normalmente en otras empresas pagan comisiones y aquí no. Pero, a su vez también son considerados cuando requiero un permiso o alguna otra solicitud si me apoyan.

Marlene: También siento que me apoyan cuando lo necesito y aquí en la oficina me siento como en familia con mis compañeros. Todos nos llevamos bien aquí.

Elvis: Así es como dice mi compañera, recuerdo que desde que estaba en proceso de selección nos recalcan bastante eso de sentirnos y tratarnos como en familia. Claro que no siempre todos vamos a pensar igual y en algún momento hemos chocado, por decirlo así, pero tratamos de que quede en lo laboral. Por ese lado me siento bastante tranquilo trabajando aquí y bueno, el compromiso porque también siento que la empresa se preocupa por nosotros al brindarnos oportunidades de crecimiento.

Alex: Yo también me llevo bien con mis compañeros y eso hace que se mantenga un buen clima laboral y el compromiso va de la mano con el trato que nos dan. Yo creo que si el trato fuera malo, no apoyaríamos como lo hacemos.

Milly: Yo siento como si fuera mi segunda casa. Me siento comprometida porque siento que la empresa se preocupa por mí, aunque también creo que se puede mejorar por ejemplo teniendo más claras nuestras funciones y las de cada área, ya que eso hace que a veces no sepamos de quien es la responsabilidad ante algún inconveniente.

Joselyn: Yo si me siento muy comprometida agradecida con la empresa. Siento que algo vieron en mí y me ayudan a seguir creciendo. De hecho me he puesto a estudiar gracias al crecimiento que he tenido y quiero dar la talla. Siento que me impulsan a ser cada día mejor y no quedarme con lo que he logrado.

Moderadora: **¿Qué debería cambiar para que aumentaran su satisfacción y compromiso con el trabajo y con la empresa?**

Rocío: Que se descentralice un poco los procedimientos. Cuando hay coordinaciones o autorizaciones que se tengan que hacer con central, ahí se hace el cuello de botella.

Marlene: Yo sugeriría que se realicen bonos por cumplimientos de objetivos.

Elvis: Claro, yo también creo que debería haber bonos, y no solo en mi área sino en todas las áreas.

Alex: Claro incluso por cumplimiento de objetivos por sede.

Milly: Si yo también estoy de acuerdo en que deberían haber bonos, más que todo para motivar al equipo que trabaja con nosotros y los nuevos integrantes que ingresan.

Joselyn: Tomarnos más en cuenta para la toma de decisiones de la empresa. Me refiero por ejemplo cuando se implementa un procedimiento o una disposición por lo general lo realiza en central y se reúnen y llegan a una conclusión que replican en todas las sedes, pero a veces las realidades entre sedes son diferentes. Y bueno lo de los bonos también me parece buena idea.

Moderadora: **Bueno, ahora les voy a nombrar algunas alternativas y quisiera que me digan cual es la que consideren más importante para mantener un buen clima laboral. Las alternativas son, remuneración, línea de carrera, estabilidad, relación con el colaborador. ¿Cuál creen ustedes que es la más importante?**

Marlene: La línea de carrera

Milly: Estabilidad y la línea de carrera

Joselyn: Yo creo que todas las alternativas que mencionó son importantes

Alex: La relación con el colaborador y la línea de carrera

Elvis: Yo también opino que la estabilidad y la línea de carrera.

Rocío: La línea de carrera y la remuneración

Moderadora: **¿Sabén cuáles son los objetivos de la empresa y que esperan de ustedes?**

Joselyn: El objetivo de la empresa es ser una empresa reconocida y llegar a más lugares del país con su propuesta que varía de un retail convencional.

Moderadora: Y respecto a ¿qué esperan de ustedes? Que esperan de ti en este caso

Joselyn: Bueno como supervisora considero que esperan que comparta mis experiencias con el equipo y les transmita las buenas prácticas de la empresa.

Milly: Que guie al equipo a fin de lograr un equipo proactivo y comprometido. Respecto a la empresa, su objetivo definitivamente es seguir creciendo.

Alex: El objetivo de la empresa es ser líder en su rubro y llegar a complementar todos los productos que sean necesarios para garantizar la satisfacción del cliente. Pienso que esperan de mí, que trabaje de manera eficiente a fin de lograr cumplir todos los requerimientos del área.

Elvis: La empresa tiene como objetivo llegar a nivel nacional con sus tiendas. Que reconozcan la marca. Y lo que esperan de mi es que contribuya a lograr ese objetivo.

Moderadora: Marlene ¿Nos ayudas con tu opinión?

Marlene: Como dicen mis compañeros, creo que Martin tiene como objetivo llegar con sus tiendas a nivel nacional e internacional en algún momento. Lo que esperan de mi es que con mi trabajo sume al esfuerzo por el logro de los objetivos que mencioné.

Rocío: La empresa quiere llegar cada vez más lejos, hasta ahora ha tenido un crecimiento notable y pienso que quiero lograr más aun y pienso que confían en nosotros para ser parte de ese crecimiento.

Moderadora: **¿Consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta?**

Joselyn: Si, de hecho siempre nos dicen que los cambios que se han ido haciendo es a raíz de las sugerencias de los propios colaboradores. Y puedo confirmar que es cierto.

Milly: Si eso es cierto, claro que no en todo pero si creo y considero que toman en cuenta nuestras opiniones.

Moderadora: Alex ¿y tú?

Alex: Si yo también considero que toman en cuenta nuestras opiniones. En mi caso con sistemas si he tenido desacuerdos pero siento que no es porque no me toman en cuenta sino por tienen perspectivas diferentes.

Elvis: Constantemente nos piden sugerencias, eso es verdad, pero tampoco es que siempre se tome en cuenta lo que decimos, más que todo cuando se tratan de decisiones que toma la sede central.

Marlene: Siempre nos dicen que nuestras opiniones importan (risas) y si, realmente he visto varias implementaciones que se han hecho a raíz de sugerencias que hemos hecho los trabajadores.

Rocío: Yo considero que aportamos al crecimiento de Martin. Creo que nos hemos acostumbrado a opinar porque en serio, muchas veces se han implementado cosas que nosotros mismos hemos sugerido y que realmente han funcionado.

Moderadora: Bueno, hemos llegado a la parte final, les agradezco nuevamente por su tiempo y disposición.

Anexo 5.

Relación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa

Representaciones Martin.

OPORTUNIDADES

- 1 Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante
- 2 Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico
- 3 Crecimiento del uso de tableros de melamina
- 4 Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.
- 5 Acuerdos de libre comercio, entidades reguladoras
- 6 Diversidad de importadores
- 7 Empresas con programas de beneficios atractivos y programas de atracción del talento
- 8 Bancos ofrecen servicio de Factoring
- 9 Incremento del sector construcción
- 10 Estabilidad del tipo de cambio del dólar
- 11 Incremento del canal electrónico para ventas.
- 12 Variación del PBI, expectativas de incremento para el 2018
- 13 Efecto Fenómeno de El Niño

AMENAZAS

- 1 Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte
- 2 Cliente busca el menor precio, clientes desleales
- 3 Ingreso de productos sustitutos al mercado
- 4 Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los homecenters
- 5 Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.
- 6 Alto índice de informalidad
- 7 Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores
- 8 Formación de sindicato de trabajadores
- 9 Crecimiento del uso de otros tableros de madera.

- 10 Realización de trabajos de construcción vial alrededor de sede
- 11 Proveedores no cumplen con entrega de productos
- 12 Demanda variada y difícil pronóstico de venta
- 13 Informalidad en la contratación de personal
- 14 Probable aumento de precio por parte de los proveedores
- 15 Poco uso de la tarjeta de crédito

FORTALEZAS

- 1 Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 45% de participación y rentabilidad del 30%
- 2 Posee maquinarias con tecnología de última generación
- 3 La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m² y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte (Km 33.5).
- 4 Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.
- 5 Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados (corte, enchapado, perforado, entre otros)
- 6 Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.
- 7 Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores. Asimismo, ofrece todos los beneficios de ley desde el primer día de trabajo.
- 8 Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin
- 9 La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.

DEBILIDADES

- 1 Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos

- 2 Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital
- 3 Prolongado proceso de compra para los clientes.
- 4 No existe plan de capacitación para los colaboradores
- 5 Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.
- 6 Falta de cultura corporativa
- 7 No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera
- 8 Elevado porcentaje de rotación de personal operativo
- 9 No cuenta con plan estratégico, ni con presupuesto para cada área. Tampoco cuenta con medidores de rentabilidad.
- 10 No brinda financiamiento en tienda

Anexo 6.

Encuesta realizada para determinar los pesos y calificaciones de los factores críticos del éxito

Rango de importancia: del 1 al 4, 1 menos importante y 4 muy importante

Experto 1 Barbara Ignacio, Dekomundo, arquitecta de interiores

Experto 2 Nadia Tejada, Representaciones Martin, administradora sede Puente Piedra

Experto 3 Carla Lazaro, CITE Madera, jefe de capacitación

Jose Apaza, Inversiones Modulares especializado en trabajos de melamina,

Experto 4 gerente general

OPORTUNIDADES	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Peso ponderado
Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante	3	4	4	4	15.00	0.11
Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico	3	2	3	2	10.00	0.07
Crecimiento del uso de tableros de melamina	4	4	3	4	15.00	0.11
Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.	1	2	1	2	6.00	0.04
Acuerdos de libre comercio, entidades reguladoras					0.00	0.00
Diversidad de importadores					0.00	0.00
Empresas con programas de beneficios atractivos y programas de atracción del talento					0.00	0.00
Bancos ofrecen servicio de Factoring					0.00	0.00
Incremento del sector construcción	2	2	3	3	10.00	0.07
Estabilidad del tipo de cambio del dólar	2	2	3	3	10.00	0.07
Incremento del canal electrónico para ventas.	2	2	1	3	8.00	0.06
Variación del PBI, expectativas de incremento para el 2018					0.00	0.00
Efecto Fenómeno de El Niño					0.00	0.00

AMENAZAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Peso
Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte	4	3	4	4	15.00	0.11
Cliente busca el menor precio, clientes desleales	2	2	2	2	8.00	0.06

Ingreso de productos sustitutos al mercado	3	2	3	2	10.00	0.07
Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los home centers	4	4	3	4	15.00	0.11
Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.	2	2	3	3	10.00	0.07
Alto índice de informalidad					0.00	0.00
Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores	1	1	1	1	4.00	0.03
Formación de sindicato de trabajadores	1	1	-	1	3.00	0.02
Crecimiento del uso de otros tableros de madera.						
Realización de trabajos de construcción vial alrededor de sede						
Proveedores no cumplen con entrega de productos						
Demanda variada y difícil pronóstico de venta						
Informalidad en la contratación de personal						
Probable aumento de precio por parte de los proveedores						
Poco uso de la tarjeta de crédito						

FORTALEZAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Peso ponderado
Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 45% de participación y rentabilidad del 30%	3	4	3	4	14	0.07
Posee maquinarias con tecnología de última generación	3	3	4	2	12	0.06
La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m2 y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte.	2	2	2	2	8	0.04
Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.	3	2	3	2	10	0.05
Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados (corte, enchapado, perforado, entre otros)	3	3	3	3	12	0.06
Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.	4	3	2	3	12	0.06
Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores. Asimismo, ofrece todos los beneficios de ley desde el primer día de trabajo.	3	4	3	2	12	0.06
Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin	4	3	3	2	12	0.06
La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	3	3	3	3	12	0.06

DEBILIDADES	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Peso ponderado
Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos	2	3	2	1	8	0.04
Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital	2	3	1	2	8	0.04
Prolongado proceso de compra para los clientes	3	3	3	3	12	0.06
No existe plan de capacitación para los colaboradores	3	2	3	2	10	0.05
Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.	2	3	3	2	10	0.05
Falta de cultura corporativa	3	2	3	2	10	0.05
No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera,	2	3	2	3	10	0.05
Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	3	2	2	3	10	0.05
No cuenta con plan estratégico, ni presupuesto para cada área, ni medidores de rentabilidad	2	2	1	1	6	0.03
No brinda financiamiento en tienda	4	3	3	2	12	0.06

Rango de calificación:

4: La empresa responde muy bien 3: la empresa responde bien

2: la empresa responde de manera promedio 1: La empresa responde mal

Experto 1 Barbara Ignacio, Dekomundo, arquitecta de interiores

Experto 2 Nadia Tejeda, Representaciones Martin, administradora sede Puente Piedra

Experto 3 Carla Lazaro, CITE Madera, jefe de capacitación

Jose Apaza, Inversiones Modulares especializado en trabajos de melamina,

Experto 4 gerente general

OPORTUNIDADES	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Promedio
Mercado de diseño de interiores y decoración cambiante	3	3	3	3	12	3.00
Mayor diversidad de sistemas ERP en el mercado tecnológico	2	2	2	2	8	2.00
Crecimiento del uso de tableros de melamina	3	3	3	3	12	3.00
Mayor porcentaje del nivel socioeconómico C en la zona.	1	1	1	1	4	1.00
Acuerdos de libre comercio, entidades reguladoras					0	
Diversidad de importadores					0	
Empresas con programas de beneficios atractivos y programas de atracción del talento					0	
Bancos ofrecen servicio de Factoring					0	
Incremento del sector construcción	2	2	2	2	8	2.00
Estabilidad del tipo de cambio del dólar	2	2	2	2	8	2.00
Incremento del canal electrónico para ventas.	1	1	1	1	4	1.00
Variación del PBI, expectativas de incremento para el 2018					0	
Efecto Fenómeno de El Niño					0	

AMENAZAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Promedio
Aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte	2	3	1	2	8	2.00
Cliente busca el menor precio, clientes desleales	3	2	1	2	8	2.00
Ingreso de productos sustitutos al mercado	3	2	2	1	8	2.00
Ampliación del rubro concerniente a tableros de melamina de los home centers	3	3	3	3	12	3.00
Principales proveedores están demostrando mayor apoyo a la competencia.	2	2	2	2	8	2.00
Alto índice de informalidad						
Las empresas de la competencia ofrecen puestos de trabajo a nuestros colaboradores	2	1	3	2	8	2.00
Formación de sindicato de trabajadores	3	3	3	3	12	3.00
Crecimiento del uso de otros tableros de madera.						
Realización de trabajos de construcción vial alrededor de sede						
Proveedores no cumplen con entrega de productos						
Demanda variada y difícil pronóstico de venta						
Informalidad en la contratación de personal						
Probable aumento de precio por parte de los proveedores						
Poco uso de la tarjeta de crédito						

Rango de importancia:

4: Fortaleza mayor 3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor 1: Debilidad mayor

Experto 1	Barbara Ignacio, Dekomundo, arquitecta de interiores
Experto 2	Nadia Tejeda, Representaciones Martin, administradora sede Puente Piedra
Experto 3	Carla Lazaro, CITE Madera, jefe de capacitación
Experto 4	Jose Apaza, Inversiones Modulares especializado en trabajos de melamina, gerente general

FORTALEZAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Promedio
Tiene como principal proveedor de tableros de melamina a Tableros Hispanos con 45% de participación y rentabilidad del 30%	4	4	4	4	16	4.00
Posee maquinarias con tecnología de última generación	4	4	4	4	16	4.00
La sede cuenta con un área aproximada de 10.000m2 y está ubicada estratégicamente en la misma Panamericana Norte.	3	3	3	3	12	3.00
Ofrece una gran variedad de marcas, diseños, espesores y formatos, material fácil de trabajar.	4	4	4	4	16	4.00
Cumple oportunamente con las entregas de pedidos a los clientes, según los servicios solicitados (corte, enchapado, perforado, entre otros)	3	3	3	3	12	3.00
Capacidad de satisfacer el crecimiento de la demanda de producción.	3	3	3	3	12	3.00
Ofrece gran estabilidad laboral a sus colaboradores. Asimismo, ofrece todos los beneficios de ley desde el primer día de trabajo.	3	3	3	3	12	3.00
Credibilidad ante proveedores y gran conocimiento. Respaldo del Grupo Martin	4	4	4	4	16	4.00
La empresa maneja economías de escala a través de la compra de contenedores.	4	4	4	4	16	4.00

DEBILIDADES	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Total	Promedio
Limitado servicio de post venta. No se tiene área de atención de reclamos	2	2	2	2	8	2.00
Escasa actividad promocional. No aplica marketing digital	2	2	2	2	8	2.00
Prolongado proceso de compra para los clientes	1	1	1	1	4	1.00
No existe plan de capacitación para los colaboradores	2	2	2	2	8	2.00

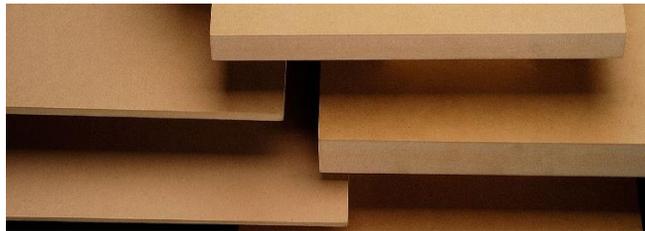
Muchos procesos logísticos no sistematizados, ineficiencia en la toma de inventarios.	1	1	1	1	4	1.00
Falta de cultura corporativa	2	2	2	2	8	2.00
No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, ni línea de carrera,	2	2	2	2	8	2.00
Elevado porcentaje de rotación de personal operativo	2	2	2	2	8	2.00
No cuenta con plan estratégico, ni presupuesto para cada área, ni medidores de rentabilidad	2	2	2	2	8	2.00
No brinda financiamiento en tienda	1	1	1	1	4	1.00

Anexo 7.

Imágenes de diferentes tableros de madera.



**TABLEROS
DE
MELAMINA**



**TABLEROS
DE MDF**



**TABLEROS
DE OSB**



TRIPLAY