



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuna Multifuncional

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTOR(ES):

Gonzales Arquinigo, Kattia Meliza (0000-0003-3296-355X)

Roncal Paucar, Geraldine Jazmin (0000-0002-8570-8483)

Santa Cruz Pardo, Julio Arturo (0000-0002-1609-3753)

Villanueva Bytton, Silvia Julissa (0000-0002-6292-0924)

ASESOR:

Castilla Rojas, Luis Felipe (0000-0002-1563-1070)

Lima, 13 de Julio de 2020

Resumen

Varias familias recién conformadas con la llegada de un primer hijo tienen como primera toma de decisión optimizar el espacio del cuarto del bebé frente a la presencia de apartamentos con áreas cada vez más reducidas. Dentro de esta toma de decisión identificamos como problema común la decisión de compra sobre los muebles para el cuarto del bebé, lo que buscan es en lo posible optimizar el espacio reducido que tienen en el cuarto y junto con ello revisan el costo y beneficio que le genera principalmente la compra de la cuna para el bebé.

El objetivo de este negocio es ofrecer un producto que ayude a las familias a solucionar el problema del espacio reducido del cuarto del bebé en un apartamento, donde no solo podrá optimar espacio con nuestro producto, sino que también ahorrará el gasto a futuro que suele generar cuando se realiza el cambio de una cuna por una cama, dado que nuestro producto aparte de ser una cuna multifuncional, también se convierte en 5 piezas funcionales (cama de una plaza, una cómoda, un velador, una repisa y escritorio), ayudando de esta forma a la optimización de espacio y también a la economía del núcleo familiar.

Finalmente, otro objetivo de nuestro producto es contribuir a la protección del medio ambiente, por lo que utilizamos como principal material la melamina, el cual está hecho de material eco-amigable.

Palabras clave: Cuna multifuncional, funcional, ahorro, espacio, eco-amigable, bebé, apartamento, muebles para bebés, cuna, optimización de espacio.

Abstract

Several newly-formed families with the coming of a first child have as their first decision to optimize the space of the baby's room in front of the presence of apartments with increasingly small areas. Within this decision-making, we identify as a common problem the purchase decision on the furniture for the baby's room, what they are looking for is to optimize the reduced space they have in the room, and together with this they review the cost and benefit that It mainly generates the purchase of the crib for the baby.

The objective of this business is to offer a product that helps families solve the problem of reduced space in the baby's room in an apartment, where you will not only be able to optimize space with our product, but will also save the future expenses that it usually generates when changing a crib for a bed, since our product, apart from being a multifunctional crib, also becomes 5 functional pieces (single bed, chest of drawers, nightstand, shelf and desk), helping to this way to the optimization of space and also to the economy of the family nucleus.

Finally, another objective of our product is to contribute to the protection of the environment, which is why we use melamin as the main material, which is made of eco-friendly material.

Keywords: Multifunctional crib, functional, saving, space, eco-friendly, baby, apartment, baby furniture, crib, space optimization.

Índice

1.	Introducción.....	13
2.	Aspectos generales del negocio.....	14
	2.1 Idea / nombre del negocio	14
	2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	14
	2.3 Equipo de trabajo	15
3.	Planeamiento Estratégico	16
	3.1. Análisis externo:	16
	3.1.1 Análisis PESTEL	16
	3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	20
	3.1.2.1 Competidores	20
	3.1.2.2 Clientes	20
	3.1.2.3 Proveedores	21
	3.1.2.4 Productos Sustitutos	21
	3.1.2.5 Competidores potenciales	22
	3.2 Análisis interno. La cadena de Valor.	22
	3.3 Análisis FODA	24
	3.4 Visión	25
	3.5 Misión	25
	3.6 Estrategia Genérica	25
	3.7 Objetivos Estratégicos	26
4.	Investigación / Validación de mercado	26

4.1 Tarjetas de pruebas:.....	26
4.2 Resultados de la investigación	31
4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	37
5. Plan de marketing	38
5.1 Planteamiento de objetivos de marketing	38
5.2 Mercado objetivo	38
5.2.1 Tamaño de mercado total	38
5.2.2 Tamaño de mercado disponible	39
5.3.2 Tamaño de mercado operativo (target)	39
5.2.3 Potencial de crecimiento del mercado	39
5.3 Estrategias de marketing:	39
5.3.1. Segmentación	39
5.3.2. Posicionamiento	40
5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix	41
5.4.1 Estrategia de producto / servicio	41
5.4.2 Diseño de producto / servicio	42
5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	42
5.4.4 Estrategia comunicacional	42
5.4.5 Estrategia de distribución	42
5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	43
5.6 Presupuesto de marketing	44
6. Plan de Operaciones.....	45

6.1 Procesos	45
6.1.1 Calidad	45
6.1.2 Procesos	45
6.1.3 Inventarios	47
6.2 Diseño de Instalaciones	48
6.2.1 Localización de las instalaciones	48
6.2.2 Capacidad de las instalaciones	49
6.2.3 Distribución de las instalaciones	49
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto	50
6.4 Mapa de Procesos y PERT	50
6.5 Planeamiento de la Producción	51
6.5.1 Gestión de compras y stock	51
6.5.2 Gestión de la calidad	52
6.5.3 Gestión de los proveedores	52
6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	53
6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.	53
7. Estructura organizacional y recursos humanos	56
7.1 Objetivos Organizacionales	56
7.2 Naturaleza de la Organización	57
7.2.1 Organigrama	57
7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones	58
7.3 Políticas Organizacionales	62

7.4 Gestión Humana	62
7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción	62
7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	63
7.4.3 Sistema de remuneración	63
7.5 Estructura de gastos de RRHH	64
8. Plan económico-financiero	67
8.1 Supuestos generales	67
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.	68
8.3 Proyección de ventas	69
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	70
8.5 Cálculo del capital de trabajo	73
8.6 Estructura y opciones de financiamiento.	73
8.7 Estados Financieros	75
8.8 Flujo Financiero	76
8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.	78
8.10 Indicadores de rentabilidad	79
8.11 Análisis de riesgo	80
8.11.1 Análisis por escenarios (por variables)	80
8.11.2 Análisis de punto de equilibrio	83
8.11.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	84
9. Conclusiones	85
10. Conclusiones Personales	86

Referencias Bibliográficas..... 88

Anexos..... 90

Índice de Tablas

Tabla 1. FODA <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	24
Tabla 2. Tarjeta de Prueba 1 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	26
Tabla 3. Tarjeta de Prueba 2 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	27
Tabla 4. Tarjeta de Prueba 3 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	27
Tabla 5. Tarjeta de Prueba 4 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	28
Tabla 6. Tarjeta de Prueba 5 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	28
Tabla 7. Tarjeta de Aprendizaje <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	31
Tabla 8. Resultados de Investigación 1 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	34
Tabla 9. Resultado de Investigación 2 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	36
Tabla 10. Informe Final <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	38
Tabla 11. Tamaño de Mercado	38
Tabla 12. Segmentación <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	40
Tabla 13. Cuadro de Ventas y Proyección de Demanda <i>Fuente: Elaboración Propia</i> ..	43
Tabla 14. Cuadro Presupuesto de Marketing <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	44
Tabla 15. Proceso de Producción <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	47
Tabla 16. Modelo de código de Pedido <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	48
Tabla 17. Cuadro de Producción por meses <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	55
Tabla 18. Cuadro de Producción por Años <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	55
Tabla 19. Perfil del Puesto – Administrador <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	58
Tabla 20. Características del Puesto – Administrador <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	59
Tabla 21. Condiciones del Contrato – Administrador <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	59
Tabla 22. Perfil del Puesto - Carpintero <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	59
Tabla 23. Características del Puesto - Carpintero <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	60
Tabla 24. Condiciones del Contrato - Carpintero <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	60
Tabla 25. Perfil del Puesto - Asistente de Carpintería <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	60

Tabla 26. Características del Puesto - Asistente de Carpintería <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	60
Tabla 27. Condiciones del Contrato - Asistente de Carpintería <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	61
Tabla 28. Perfil del Puesto - Diseñador de Muebles <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	61
Tabla 29. Características del Puesto - Diseñador de Muebles <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	61
Tabla 30. Condiciones del Contrato - Diseñador de Muebles <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	61
Tabla 31. Estructura de Gastos Área de Administrativa <i>Fuente: Elaboración Propia</i> ..	66
Tabla 32. Estructura de Gastos Área de Producción <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	66
Tabla 33. Activos fijos tangibles <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	68
Tabla 34. Activos Fijos Intangibles <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	68
Tabla 35. Cuadro Proyección de Ventas <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	69
Tabla 36. Cuadro de Materiales Directos <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	70
Tabla 37. Cuadro de Otros Materiales <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	70
Tabla 38. Remuneración para Producción Proyectado <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	71
Tabla 39. Remuneración para Administrativos Proyectado <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	72
Tabla 40. Gastos Administrativos Proyectado <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	72
Tabla 41. Cálculo del Capital de Trabajo <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	73
Tabla 42. Cuadro de Préstamo <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	73
Tabla 43. Cronograma de Financiamiento <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	74
Tabla 44. Estado de Resultados Proyectados <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	75
Tabla 45. Estado de Resultado Proyectado a 5 años <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	75

Tabla 46. Cuadro de Flujo de Caja Anual <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	76
Tabla 47. Cuadro Flujo de Caja Proyectado <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	77
Tabla 48. Indicadores Económicos 1 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	78
Tabla 49. Indicadores Económicos 2 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	78
Tabla 50. WACC <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	79
Tabla 51. Cuadro de Accionistas <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	79
Tabla 52. TIR <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	80
Tabla 53. Cuadro con Escenarios Pesimistas Anual <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	80
Tabla 54. Cuadro con Escenarios Pesimista Proyectado <i>Fuente: Elaboración Propia</i> .	81
Tabla 55. TIR Escenario Pesimista <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	81
Tabla 56. Flujo de caja Anual Escenario Optimista <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	82
Tabla 57. Flujo de caja Proyectado Escenario Optimista <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	82
Tabla 58. Cuadro Comparativo de Escenarios <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	83
Tabla 59. TIR Comparativo de escenarios <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	83
Tabla 60. Punto de equilibrio 1 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	84
Tabla 61. Punto de equilibrio 2 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	84

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Equipo de Trabajo <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	15
Ilustración 2. Resultado de Investigación 1 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	32
Ilustración 3. Resultado de Investigación 2 <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	35
Ilustración 4. Localización de las Instalaciones <i>Fuente: Google Maps</i>	48
Ilustración 5. Organización de los Espacios en la Planta de Producción <i>Fuente:</i> <i>Elaboración Propia</i>	49
Ilustración 6. Mapa de Procesos <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	50
Ilustración 7. Mapa de Procesos y PERT <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	51
Ilustración 8. Organigrama <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	57

1. Introducción

De un tiempo a esta parte la llegada de nuevos miembros en el hogar trae consigo no solo mucha satisfacción y expectativa por este nuevo ser por llegar, sino que trae también una serie de necesidades que se tienen que cubrir incluso antes del suceso como tal. Considérese para ello la preparación del que será su primer entorno físico, aquel conformado por su primera cuna, muebles, etc.

Entorno que habitualmente varía según la criatura vaya creciendo y necesitando más espacio para ocupar y menos para almacenar enseres típicos de los primeros meses del año. Es así como al vislumbrar un progresivo desarrollo y crecimiento de este nuevo ser, es inevitable preocuparse por aquello que dejará de usar y aquello que irá necesitando mientras crezca. Ello ciertamente puede generar la tensión emocional derivada de comprar muebles para dejar de utilizarlos y comprar otros que necesita en el presente pero que dejará de ser útil a los pocos años.

El presente trabajo denominado “Cuna Multifuncional” surge a raíz de la necesidad de las familias que en la actualidad viven en espacios pequeños, la cual a lo largo de los años los diseños se han estado reinventando por las diferentes necesidades del consumidor.

El diseño es actualmente muy importante en el ámbito empresarial. El diseño de nuestro producto influirá mucho en el ciclo de vida, a los consumidores y sobre todo al medio ambiente. Por tal motivo es importante poder realizar un proceso de diseño y producción eficientes.

La gran versatilidad de este producto nos hará poder posicionarnos en el mercado de ventas de cunas que en su mayoría son las convencionales.

2. Aspectos generales del negocio

2.1 Idea / nombre del negocio

La tendencia de estilo de vida en Lima sobre las parejas que esperan el nacimiento de un bebé suele vivir en apartamentos. Por este motivo, debido a la reducción de tamaño de los departamentos y a fin de proteger el medio ambiente, decidimos elaborar como propuesta de negocio, el producto de cunas multifuncionales de 5 piezas en 1, hecha de material eco-amigable con diseño de alta tecnología para ahorrar espacio.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La cuna multifuncional está compuesta de 5 piezas, las cuales son una cama de 1 plaza, un velador, una cómoda, una repisa y un escritorio. Elaborado con madera, melamina y MDF con certificados de calidad y eco-amigable con el medio ambiente.

Este producto que se convierte con los años en 5 piezas que acompaña al recién nacido hasta un promedio de 6 a 7 años y/o el uso adecuado que le den al producto. La propuesta de negocio incluye no solo la venta del producto, sino también el servicio de envío y armado.

2.3 Equipo de trabajo

	Nombre	Gonzales Arquinigo, Kattia Meliza
	Aporte	Gestión Administrativa y Finanzas
	Experiencia	5 años de experiencia en procesos administrativos y contables
	Nombre	Roncal Paucar, Geraldine Jazmín
	Aporte	Administración y Presupuesto
	Experiencia	3 años de experiencia en gestión y administración
	Nombre	Villanueva Bytton, Silvia Julissa
	Aporte	Logística y Distribución
	Experiencia	7 años de experiencia en procesos logísticos
	Nombre	Santa Cruz Pardo, Julio Arturo
	Aporte	Contabilidad
	Experiencia	6 años de experiencia como Analista Contable

Ilustración 1. Equipo de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

3. Planeamiento Estratégico

3.1. Análisis externo:

3.1.1 Análisis PESTEL

Política / Legal

El surgimiento de una nueva pandemia como el coronavirus ha golpeado muy fuerte la economía de todo el mundo. En el Perú, actualmente el presidente ha decretado en Estado de Emergencia que pone en aislamiento a toda la población la cual paraliza a la gran mayoría de actividades económicas por un plazo de quince días. Esto genera incertidumbre acerca del impacto de la propagación del virus y las medidas que se tienen que aplicar en la economía nacional.

Para aplacar actualmente la incertidumbre económica, el gobierno ha creado un Fondo de Apoyo Empresarial a las Mypes (FAE-MYPE), mediante el Decreto de Urgencia 029-2020¹ decretadas por el estado de emergencia sanitaria.

Esto fue realizado con el fin de apoyar a las Mypes en créditos de capital de trabajo, reestructuración y refinanciamiento de deudas. Este fondo será administrado por COFIDE. Este fondo está dirigido a las MYPE de los sectores de producción, turismo, comercio y servicios conexos.

¹ Mediante Decreto de Urgencia 029-2020 decreta el 20/03/2020

Análisis:

Por lo tanto, nos encontramos frente a una amenaza ante esta situación económica sin embargo contamos con el respaldo del Estado, que nos brinda la reactivación de la economía mediante el Decreto de Urgencia 029-2020; esperemos que no se alargue la Pandemia, porque según los especialistas para poder recuperarnos económicamente tendría que pasar 1 año aproximadamente.

Sociocultural

Según la estimación de la Encuesta ejecutada en el año 2014 por la INEI, podemos visualizar en el Anexo N.º 1 como la Tasa de Fecundidad es mayor en el Rango de las edades de 20 a 39 años, por tal motivo nos trae una gran oportunidad porque a esas edades las mujeres son económicamente activas.

En el Anexo N.º 2, podemos visualizar como la tasa de Fecundidad ha ido bajando, siendo una tasa más estable durante los años 2014 hasta el 2016.

Según fuentes del Diario Gestión nos indica que la Familia peruana pasará de tener 5 a 2.1 hijos por mujer en promedio al 2030, menos de la mitad de la tasa de 1980, que era de 5 hijo por mujer, según estudio EAE Business School sobre "El futuro demográfico en Latinoamérica". Fuente se encuentra en el Anexo N°3.

Según fuente INEI podemos visualizar la Estructura del Gasto Real Per Cápita en comparación del año 2007 al 2016 aumentado la compra de muebles en un 3,8%. Fuente se encuentra en el Anexo N°4.

Análisis:

Como podemos visualizar tenemos una oportunidad según el cuadro Per cápita de Ingresos donde podemos ver la comparación del año 2007 con respecto al 2016 que se ha incrementado la compra de muebles, artículos para el hogar. Sin embargo, en las fuentes de INEI y estudio EAE Business School podemos ver que se ha reducido la tasa de nacimiento de niños 5 a 2.1 hijos, pero también podemos visualizar que la mayor tasa de fecundidad de las mujeres está en el rango de las edades de 20 a 39 años de edad.

Económico

Es muy importante ahondar en el contexto mundial para tener una mejor visión de un análisis financiero económico. Es muy cierto que el impacto que tienen las grandes economías recae directamente a nuestra economía.

En el año 2018, la Economía mundial disminuyó el ritmo de crecimiento (3,6%), con relación al logrado el año anterior (3,8%), reflejando el menor dinamismo de las economías avanzadas (salvo la economía de Estados Unidos que incremento su ritmo de crecimiento en comparación al año anterior), así como de las economías emergentes.

Sin embargo, se debe señalar que la tasa de 3,6%, es igual o superior a las logradas desde el año 2012. Las economías avanzadas crecieron en 2,2% en el 2018, en comparación al 2,4% logrado el año anterior, debido al menor dinamismo de la Zona euro, Canadá y Japón, con excepción de la economía de Estados Unidos que continúa en crecimiento desde el 2016 cuando creció 1,6%, y logró obtener una tasa de 2,9% en el año 2018. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018)

Análisis:

Estos indicadores tuvieron repercusiones importantes en Sudamérica. En el Perú la economía registra incrementos constantes en los últimos años. El Producto Bruto Interno de la economía peruana entre el periodo 1951-2018 creció en promedio anual de 3,9%, presentando expansión y de recesión en distintos periodos, en contextos de mayor participación en el mercado y en la actividad privada, así como cuando la participación del Estado en la actividad económica tuvo mayor preponderancia.

Tecnológico

Según el equipo de investigación de Picodi, los compradores online representan el 65% y tienen entre 18 y 34 años. El 76% de las personas en el Perú realiza la compra por internet desde su teléfono celular, mientras que el 22% utiliza una computadora y el 35% utiliza una Tablet. Asimismo, las compras que se realizan a través de un dispositivo móvil son alrededor del valor de S/126, mientras los usuarios de las computadoras y Tablet son S/ 163 y S/ 176 soles respectivamente.

Análisis:

En Perú, se muestra que el 76% de las transacciones son realizadas a través de un Smartphone. Cabe señalar, que el Perú es considerado como uno de los países en donde el comercio vía teléfono móvil desempeña el papel muy importante.

El segundo y tercer puesto los ocupan Nigeria y Tailandia son el 62 y 56% respectivamente. Asimismo, en el otro extremo de la clasificación se encuentra Brasil y Australia, donde las compras realizadas a través de dispositivos electrónicos constituyen el 20% y 22% respectivamente.

3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1.2.1 Competidores

La rivalidad entre competidores en el rubro de muebles para bebés es alta, se evidencia por la cantidad de empresas que se dedican a la fabricación y venta de cunas, cómodas, organizadores hechos en madera y melamina en el Perú. La competencia entre estas empresas es alta, debido a que estas se encuentran cada vez invirtiendo en el diseño y la madera que utilizarán para sus productos.

Asimismo, en los últimos años han optado por la personalización de los muebles y diseñarlos aptos para espacios pequeños. En la Tabla 1 podemos visualizar las principales empresas que se dedican al comercio de muebles en el Perú. En la Tabla 1 se describirá los principales competidores.

3.1.2.2 Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que, en la actualidad, tienen mayor acceso a la información de todas las empresas del sector de muebles para bebés y pueden elegir entre ellas por la calidad, seguridad, precio, entre otros factores. Las principales fuentes de información de los clientes son a través de redes sociales, páginas web y tiendas físicas. Cabe mencionar que los clientes son numerosos y de diversas clases sociales A, B y C con hijos de 0 a 4 años.

Por otro lado, los padres de familia pueden cambiar de tienda de uno a otro debido a que el costo para realizarlo es mínimo y existen diversas alternativas con precios y diseños distintos.

3.1.2.3 Proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que existen variados proveedores de madera y melamina, que son las principales materias primas del producto. Estos proveedores de maderera cuentan con certificación de calidad y duración, esto es importante para la fabricación de los muebles de bebés por la seguridad que brindarán.

En cuanto a los proveedores de materiales complementarios como pinturas, herramientas, clavos, tornillos y bisagras el poder de negociación con ellos es bajo debido a que hay muchas empresas que ofertan estos productos en el mercado y son de bastante accesibles.

3.1.2.4 Productos Sustitutos

La presencia de productos sustitutos en el mercado es diversa, ya que los bebés pueden utilizar camas convencionales o dormir en las camas de sus padres. Por otro lado, la amenaza más significativa es la presencia del mercado de segunda mano, que se ofrece de manera online muebles para bebés y a bajo costo. Por estos motivos consideramos que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que, en la actualidad, existen muchos clientes que optan por adquirir productos usados.

3.1.2.5 Competidores potenciales

La posibilidad de ingreso de competidores potenciales al mercado de muebles para bebés es alta, ya que no existen requisitos especiales para el ingreso. Sin embargo, la inversión es moderada ya que es recomendable invertir en tecnología, maquinarias y maderas de calidad para la fabricación de muebles de bebés, así garantizar la duración y seguridad de los productos.

3.2 Análisis interno. La cadena de Valor.

Nuestra propuesta va dirigida a los futuros padres que residen en Lima metropolitana entre 25 y 39 años que buscan reducir espacio al momento de decorar el cuarto del bebé y buscan ahorrar dinero en cada compra.

La cuna multifuncional es la opción más eficiente para el ahorro de espacio y dinero. Gracias a sus amplios compartimentos y cambiador de pañales incluido, la cuna multifuncional no sólo acompañará al bebé en su etapa inicial, sino que este irá creciendo junto con él; al estar compuesta de partes que son fáciles de desarmar nos permite cambiar de cuna a cama en segundos y aprovechar los laterales y compartimentos como repisas, escritorio y veladores.

Principales Características:

- Material: Madera, melamina y MDF
- Fácil armado
- Amplios compartimentos
- Incluye área de cambia pañales.

Beneficios

- Ahorro de espacio y dinero.
- Diseño moderno y personalizado
- Garantía 1 año

3.3 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO
<p>O1. Valoración de negocios ecológicos.</p> <p>O2. Incremento de las compras por online de cunas para bebés.</p> <p>O3. Beneficios brindados por el Estado para la constitución y desarrollo de las Mypes.</p> <p>O4. Alta demanda de compra/alquiler de departamentos pequeños.</p>	<p>(F1-O4) Emplear el conocimiento de los socios en gestión y establecer alianzas con inmobiliarias para promocionar nuestros productos.</p> <p>(F2-O2) Aplicar la experiencia previa de los socios y utilizar diversos canales para la oferta de los productos a través de canales digitales.</p> <p>(F3-O1) Aprovechar la valoración de negocios ecológicos y dar a conocer al cliente a través de la venta online sobre los productos amigables con el medio ambiente.</p>	<p>D1-O2) Se empleará marketing en redes sociales y google.</p> <p>(D2-O1) Se explotará el beneficio de la ayuda al medio ambiente y el material no tóxico para el bebé</p> <p>(D3-O3) Acogerse a los beneficios del Estado sobre las empresas en desarrollo para sopesar el costo de intereses sobre préstamos bancarios.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>A1. Crisis económica debido a la cuarentena decretada por la pandemia.</p> <p>A2. Competencia con productos similares de diferente calidad y de bajo costo</p>	<p>(F3-A2) Se lanzarán campañas por redes sociales que permitan sensibilizar con el medio ambiente y junto con ello resaltar el ahorro de la compra de nuestro producto.</p>	<p>(D2-A2) Se realizará marketing comparativo, a fin de dar a conocer los beneficios y ahorro del mismo en la compra de nuestro producto.</p>

Tabla 1. FODA

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la fabricación y comercialización de cunas multifunción para bebés.

3.5 Misión

Ofrecer a nuestros clientes las mejores cunas multifuncionales con alta calidad y duración, así como la mejor atención en nuestros canales digitales y presenciales.

3.6 Estrategia Genérica

Según lo planteado por Michael Porter, las empresas ofrecen un producto o servicio que tiene una estrategia genérica que la define. Por este motivo, identificamos nuestro negocio dentro del enfoque de diferenciación, ya que, a pesar de la presencia de alta competencia, contamos con un producto de calidad y durabilidad que puede tener diversos usos. En cambio, la competencia oferta una cuna convencional de poca duración. Asimismo, los canales digitales que se ponen a disposición de nuestros clientes serán principalmente las redes sociales como Facebook e Instagram en donde nuestros clientes podrán realizar consultas y pedido. Además, la página web de la empresa, en la que se visualizará nuestros productos, características, precio y podrá realizar el pedido por este medio. Cabe mencionar que no todas las MYPES tienen capacidad para estar en canales virtuales y por ello, no tienen un mayor alcance.

3.7 Objetivos Estratégicos

- Posicionarse como una de las mejores empresas para el año 2024 y tener un crecimiento anual del 15% en ventas a nivel nacional.
- Lograr un margen de rentabilidad del 30% del precio sobre el costo al sexto año.
- Incrementar anualmente en 20% nuestros suscriptores en redes sociales
- Incrementar nuestras ventas online en 15% en Lima Metropolitana.
- Generar rentabilidad desde el primer año con crecimiento sostenido hasta alcanzar un mínimo de 10% de utilidad neta para el quinto año.

4. Investigación / Validación de mercado

Se realizó el diseño metodológico de la investigación y la metodología de validación de hipótesis.

4.1 Tarjetas de pruebas:

Nombre de prueba:	Técnica del periodista
Creemos que:	Nuestro target busca la optimización de espacio
Para verificarlo haremos	Entrevistas a profundidad
Y mediremos:	El número de personas que afirmaron que nuestra hipótesis es cierta / el total de entrevistados.
Tenemos razón si:	El indicador es mayor a 80%

Tabla 2. Tarjeta de Prueba 1
Fuente: Elaboración Propia

Nombre de prueba:	Técnica del periodista
Creemos que:	Nuestro target tiene un constante uso de las redes sociales y navegación en internet donde busca, cotiza y compra.
Para verificarlo haremos	Entrevistas a profundidad
Y mediremos:	El número de personas que afirmaron que nuestra hipótesis es cierta / el total de entrevistados.
Tenemos razón si:	El indicador es mayor a 80%

Tabla 3. Tarjeta de Prueba 2

Fuente: Elaboración Propia

Nombre de prueba:	Técnica del periodista
Creemos que:	Nuestro target busca muebles de calidad y hecho con materiales eco amigables
Para verificarlo haremos	Entrevistas a profundidad
Y mediremos:	El número de personas que afirmaron que nuestra hipótesis es cierta / el total de entrevistados.
Tenemos razón si:	El indicador es mayor a 80%

Tabla 4. Tarjeta de Prueba 3

Fuente: Elaboración Propia

Nombre de prueba:	Técnica del periodista
Creemos que:	Nuestro target busca modelos de muebles personalizados
Para verificarlo haremos	Entrevistas a profundidad
Y mediremos:	El número de personas que afirmaron que nuestra hipótesis

	es cierta / el total de entrevistados.
Tenemos razón si:	El indicador es mayor a 80%

Tabla 5. Tarjeta de Prueba 4

Fuente: Elaboración Propia

Nombre de prueba:	Técnica del periodista
Creemos que:	Nuestro target relaciona el concepto ahorro con los muebles funcionales
Para verificarlo haremos	Entrevistas a profundidad
Y mediremos:	El número de personas que afirmaron que nuestra hipótesis es cierta / el total de entrevistados.
Tenemos razón si:	El indicador es mayor a 80%

Tabla 6. Tarjeta de Prueba 5

Fuente: Elaboración Propia

Tarjetas de aprendizaje:

Nombre de la conclusión:	Busca optimización de espacio
Creemos que:	La cuna multifuncional optimiza espacio en el cuarto del bebé.
Observamos:	Que el 83% de personas entrevistadas confirmaron que una cuna multifuncional optimiza el espacio.
A partir de ahí aprendimos que:	Re-confirmamos nuestra hipótesis
Por lo tanto, haremos:	Seguir trabajando en el producto de una cuna

	multifuncional
--	----------------

Nombre de la conclusión:	Utilización de redes sociales e internet para buscar, cotizar y comprar productos.
Creemos que:	El mayor porcentaje de personas en la actualidad tienden a buscar, cotizar y comprar por internet.
Observamos:	Que el 94% de personas entrevistadas confirmaron nuestra hipótesis
A partir de ahí aprendimos que:	Re-confirmamos nuestra hipótesis
Por lo tanto, haremos:	Una tienda virtual con formas de pago online de forma segura.
Nombre de la conclusión:	Cuna hecho con melamina eco amigable
Creemos que:	Creemos que las personas en la actualidad son más conscientes del cuidado del medio ambiente.
Observamos:	Que solo el 20% de personas entrevistadas aceptaron adquirir una cuna fabricada solo con material de melamina
A partir de ahí aprendimos que:	Las personas en su gran mayoría se inclinan por la compra de una cuna hecha con material de madera y/o MDF
Por lo tanto, haremos:	Cuna fabricada bajo una combinación de madera y MDF
Nombre de la conclusión:	Muebles con certificado de calidad y eco-amigable
Creemos que:	Creemos que a las personas les atraerían más un

	producto certificado y eco amigable
Observamos:	El 89% decidió preferible comprar una cuna con certificado de calidad y el 80% admitió no inclinar su decisión de compra por que el producto fuera eco amigable.
A partir de ahí aprendimos que:	Las personas en su gran mayoría se inclinan por la compra de una cuna hecha con material de madera y/o MDF
Por lo tanto, haremos:	Continuaremos con certificar la calidad de la cuna multifuncional pero ya no continuaremos con la idea de mantener la fabricación de la cuna con materiales eco-amigable.

Nombre de la conclusión:	Modelos de muebles personalizados
Creemos que:	Será más atractivo nuestro producto si damos como opción personalizar el mueble
Observamos:	El 89% de las personas entrevistadas confirmaron nuestra hipótesis
A partir de ahí aprendimos que:	Re-confirmamos nuestra hipótesis
Por lo tanto, haremos:	Brindaremos al cliente la opción de personalizar el modelo de la cuna

Nombre de la conclusión:	Se relaciona el concepto de cuna multifuncional y ahorro en dinero
Creemos que:	Las personas notarán rápidamente el ahorro que tendrán por comprar 5 piezas en una con el concepto de cuna multifuncional.
Observamos:	El 94% de las personas aceptaron la relación de ahorro de dinero por la compra de una cuna multifuncional
A partir de ahí aprendimos que:	Re-confirmamos nuestra hipótesis
Por lo tanto, haremos:	Continuaremos con el desarrollo de una cuna multifuncional (5 piezas en 1)

Tabla 7. Tarjeta de Aprendizaje
Fuente: *Elaboración Propia*

4.2 Resultados de la investigación

Tarjeta de Prueba
Creemos que
Hipótesis 1: Los clientes prefieren que el mueble esté formulado con insumos de calidad y que sean resistentes.
Haremos:
Un anuncio en la plataforma de Facebook utilizando el administrador de anuncios en Facebook Business. Dicho anuncio tiene como objetivo de marketing la captación de

los clientes potenciales, con lo cual lograremos que las personas que estén interesadas en el producto llenen un pequeño formulario y nos envíen sus datos para contactarlos.

El anuncio: El formato del anuncio es de video. Dentro del copy se utilizaron reiteradas veces sinónimos de la palabra calidad y garantía con el fin de centrarnos en la hipótesis planteada.

InnovaMad - Innovación en Madera y Melamina
Publicidad · 🌐

🌟 Cuna 5 en 1 🌟

Elaborado con insumos de calidad y materiales certificados 🌱 nuestras cunas funcionales acompañarán al engrdeido del hogar ¡hasta su adolescencia! 🥰👶

🌈 Su combinación de madera le dan calidez y diseño, además posee un sistema de barandas desmontables y herrajes de alta calidad para mayor seguridad. 🌈

Características:

- 👉 Piezas: Cama 1 plaza, 1 velador, 1 cómoda, 1 repisa, 1 escritorio
- 👉 Posee un sistema de barandas desmontables y herrajes de alta calidad para mayor seguridad.
- 👉 Incluye accesorios : Ruedas para cómoda y sujetadores de repisa.
- 👉 No tóxicos
- 👉 Elaborado con insumos de calidad.
- 👉 Envíos a domicilio *

📞 Contáctanos por el Wvsp directo dando clic => <https://bit.ly/2YDFKaO>



Cuna 5 en 1
10% Dcto. Deja tus datos. Clic aqui =>

👍👎👤 79 29 comentarios · 1 vez compartido
3.5 mil reproducciones

Ilustración 2. Resultado de Investigación 1
Fuente: Elaboración Propia

Mediremos

Nombre de la campaña	Impres	Alcance	Clics únicos en el enlace	Clics (todos)	Clics potenciales (formularios)	Costo por resultado	Presupue	Importe gastado	CPM (costo por n. impresiones)	Clics en el enlace	Visualización de video hasta el 10	Costo por cliente potencial	Finalización	Inicio
H1: Preferen de calid...	7,137	5,960	292	642	127	S/0.26 Por cliente ...	Con el ...	S/33.47	S/4.69	291	806	S/0.26	19 sep 2019	14 sep 2019
H2: Ahorro de Espaci...	4,649	4,205	157	373	32	S/0.60 Por cliente ...	Con el ...	S/19.22	S/4.13	150	499	S/0.60	18 sep 2019	16 sep 2019

Nombre	Función	Métrica	Cálculo
Generación de leads o tasa de conversión	De aquellos que estaban interesados cuando llenaron el formulario	clientes potenciales(formularios)/Clics únicos en enlace	$127/292=43.49\%$
CTR	De aquellos que vieron el anuncio, ¿cuántos estaban lo suficientemente interesados para dar el siguiente paso y hacer clic	(número de clics / el número de impresiones) x 100	$(642/7137) \times 100=9\%$
Costo por Clic	costo de tus esfuerzos publicitarios y administrar tu presupuesto de PCC de manera más efectiva	Costo de la campaña / Número de clics	$33.47/642=0.05 \text{ soles}$

Tendremos razón si		
Generación de leads > 40%		
CTR	>=	0,9%
CPC < 0.10 soles		

Tabla 8. Resultados de Investigación 1

Fuente: Elaboración Propia

Tarjeta de Prueba
Creemos que
<p>Hipótesis 2: Los clientes potenciales valoran el ahorro de dinero.</p> <p>Hipótesis 3: Los clientes potenciales valoran el ahorro de espacio.</p>
Haremos:
<p>Un anuncio en la plataforma de Facebook utilizando el administrador de anuncios en Facebook Business. Dicho anuncio tiene como objetivo de marketing la captación de los clientes potenciales, con lo cual lograremos que las personas que estén interesadas en el producto llenen un pequeño formulario y nos envíen sus datos para contactarlos.</p> <p>El anuncio: El formato del anuncio es de video. Dentro del copy nos enfocamos en el ahorro de espacio y dinero e incluimos el precio para confirmar que es el precio va acorde con todos los beneficios del producto.</p>

InnovaMad - Innovación en Madera y Melamina

Publicidad · 🌐

¿Necesitas más espacio para tu bebé?

🎨 ¡Ahorra espacio y dinero! con la Cuna Funcional 5 en 1

✅ Pensando en tus necesidades, elaboramos nuestras cunas funcionales que acompañan al engrdeido del hogar ¡hasta su adolescencia! 🙌👶

🔥 Precio por lanzamiento: S/. 1999 🙌🔥

¡Una sola inversión para muchos años!

- 🛠️ Piezas: Cama 1 plaza, 1 velador, 1 cómoda, 1 repisa, 1 escritorio
- 🛠️ Posee un sistema de barandas desmontables y herrajes de alta calidad para mayor seguridad.
- 🛠️ Incluye accesorios : Ruedas para cómoda y sujetadores de repisa.
- 🚫 No tóxicos
- 📦 Envíos a domicilio*

👤 Contáctarnos por el Wsp directo dando clic -> <https://bit.ly/2YDFKaO>

Cunas 5 en 1

10% Dcto. Deja tus datos Clic aqui ->

✓ Cotizar

Ilustración 3. Resultado de Investigación 2
 Fuente: *Elaboración Propia*

Mediremos

Información general de la...															
+ Crear 📄 Duplicar ✎ Editar 🗑️ 🔄 📄 📄 Regl... Ver configuración Columnas: Personalizado Desglo... Inform...															
☐	Nombre de la campaña	Impres	Alcance	Clics únicos en el enlace	Clics (todos)	Cliente potencial (formularic	Costo por resultado	Presupux	Importe gastadi	CPM (cos por n impresione	Clics en el enlace	Visualizacion de video ha: el 10	Costo por cliente potencial	Finalización	Inicio
☑️	H1: Preferen de calid...	7,137	5,960	292	642	127	S\$0.26 <small>Por cliente ...</small>	Con el ...	S\$33.47	S\$4.69	291	806	S\$0.26	19 sep 2019	14 sep 2019
☐	H2: Ahorro de Espaci...	4,649	4,205	157	373	32	S\$0.60 <small>Por cliente ...</small>	Con el ...	S\$19.22	S\$4.13	150	499	S\$0.60	18 sep 2019	16 sep 2019

Nombre	Función	Métrica	Cálculo
Generación de leads o tasa de conversión	De aquellos que estaban interesados cuando llenaron el formulario	clientes potenciales(formularios)/Clic únicos en enlace	$32/157=20.38\%$
CTR	De aquellos que vieron el anuncio, ¿cuántos estaban lo suficientemente interesados para dar el siguiente paso y hacer clic	(número de clics / el número de impresiones) x 100	$(373/4649) \times 100 = 8.02\%$
Costo por Clic	costo de tus esfuerzos publicitarios y administrar tu presupuesto de PCC de manera más efectiva	Costo de la campaña / Número de clics	$19.22/373 = 0.05$ soles
Tendremos razón si			
Generación de leads > 40%			
CTR	>=		0,9%
CPC < 0.10 soles			

Tabla 9. Resultado de Investigación 2
Fuente: *Elaboración Propia*

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Tarjeta de Aprendizaje
Creíamos que...
<p>Hipótesis 1: Los clientes prefieren que el mueble esté formulado con insumos de calidad y que sean resistentes.</p> <p>Hipótesis 2: Los clientes potenciales valoran el ahorro de dinero.</p> <p>Hipótesis 3: Los clientes potenciales valoran el ahorro de espacio.</p>
Observamos que...
<p>La publicidad y el video elaborado, que enfatizan que el producto está hecho con insumos de calidad, y a la vez anuncia los principales beneficios que son el ahorro de espacio y el ahorro de dinero, ha tenido muy buena acogida obteniendo 43.49% en generación de leads, 9% en CTR y 0.05 soles en costo por clic.</p>
Aprendimos:
<p>Que la calidad del insumo con el que elaboramos el producto es un tema muy relevante para los clientes, y enfatizando esta cualidad, así como los ahorros de espacio y de dinero, lograremos generar interés en los muebles.</p>
Por eso haremos:

Agregaremos a nuestra página web y fanpage publicaciones que expliquen por qué podemos asegurar que los insumos son de calidad, y que detalle los significados de cada certificación que logremos obtener, con el fin de generar confianza en que es un mueble de calidad y así estimular la intención de compra. Asimismo, subiremos más videos que muestren cada una de las 5 funciones de la cuna para que los clientes potenciales relacionen este producto multifuncional con el ahorro de espacio y ahorro de dinero.

Tabla 10. Informe Final
Fuente: *Elaboración Propia*

5. Plan de marketing

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

- Obtener ventas de 40 unidades de cuna multifuncional en 6 meses.
- Incrementar el número de leads en 1,000 cada mes.
- Aumentar el número de seguidores, tráfico e interacciones con el público objetivo un 10% cada 3 meses.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Fuente	Mercado	%	Cantidad
APEM en 2018 (Ver anexo 9)	Total lima metropolitana (Lima / Callao)		10,580,900
INEI en 2017 (Ver anexo 8)	Nacimientos en Lima metropolitana	2%	211,618
APEM en 2018 (Ver anexo 9)	NSE C (42.6%)	43%	90,149
APEM en 2018 (Ver anexo 9)	Lima moderna y centro Sector C	21%	18,499

Tabla 11. Tamaño de Mercado

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Según el análisis realizado por diferentes empresas de investigación a fin de obtener el tamaño de mercado para nuestro negocio, se concluye que nuestro mercado disponible en el primer año sería de 18,499.

5.3.2 Tamaño de mercado operativo (target)

Definimos como mercado operativo un total de 3700 personas. Esto de acuerdo con los resultados sobre el anuncio en la plataforma de Facebook, se obtuvo una tasa de conversión del 20% partiendo de la cantidad de los leads sobre la cantidad de clics en el enlace (landing). Consideramos dicha tasa porque el anuncio puesto en facebook no permitió segmentar a madres con bebés recién nacidos.

5.2.3 Potencial de crecimiento del mercado

Si bien la tasa de natalidad en el Perú disminuirá año a año, en solo Lima metropolitana al año se tiene un total de 211, 618 nacimientos (ver anexo 8), por lo que demuestra que nuestro negocio es viable.

5.3 Estrategias de marketing:

5.3.1. Segmentación

VARIABLE	CATEGORIA
Demográfica	<p>Edad: Parejas en un rango de 20 a 39 años, durante la etapa de paternidad o maternidad con hijos entre 0 meses y 1 año.</p> <p>Nivel Socioeconómico: Categoría “C”, se basa en el poder adquisitivo que poseen para cubrir el gasto de una cuna</p>

	multifuncional. Según el informe 2017 de INEI.
Geográfica	Distritos: Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, San Isidro, San Borja, Jesús María, Miraflores, Surco, La Molina y Barranco y lima centro.
Conductual	<p>Sofisticados: Padres modernos, con un constante uso de las redes sociales y navegación en internet, suelen buscar recomendaciones comparando precios y beneficios que le brinda el producto en mira.</p> <p>Modernas: Son mujeres que trabajan/estudian y también buscan ser madres.</p>

Tabla 12. Segmentación
Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Posicionamiento

La Estrategia de posicionamiento de Innovamad está dirigida a ser conocida como la cuna multifuncional con la cual se podrá ahorrar espacio en la habitación del engreído y a su vez podrán ahorrar dinero por la diversidad de los diferentes artículos que contiene nuestra cuna multifuncional.

Entre las ventajas diferenciales tenemos:

- La capacidad de ofrecer prestaciones distintas a una cuna convencional.
- Se utilizarán materiales resistentes y con acabados de calidad.
- Horario flexible y extendido.

- Facilidad de entrega del producto a domicilio.

El slogan es: “Te hacemos ahorrar espacio”, queremos enfocarnos en brindarle la funcionalidad de nuestras cunas a lo largo de las etapas del niño.

Se ha diseñado el logotipo de la marca Innovamad.

Logotipo



5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

El presente modelo de negocio ofrece una línea de productos y servicios enfocados en la venta de cunas multifuncionales mediante una plataforma virtual. Es un producto multifuncional ya que este producto luego de ser usado como cuna, puede ser usado como: velador, cómoda, repisa y escritorio. Esta característica de multifuncionalidad nos permite hacer atractivo el producto debido a su dinamismo y variedad de uso en el tiempo. Asimismo, el producto está alineado en la utilización de insumos eco amigables disminuyendo así el impacto sobre el medio ambiente.

Actualmente los competidores desarrollan un producto estático cuya funcionalidad termina luego que el bebé deja de usar la cuna como un espacio para dormir. Es entonces donde aparece el valor de diferenciación de nuestro producto el cual, además de ser multifuncional, permite el ahorro de espacio y dinero.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

La cuna multifuncional posee amplios compartimentos y cambiador de pañales y de esta forma acompañará al bebé en su etapa inicial. Luego de ello, al estar compuesta de partes fáciles de desarmar nos permitirá cambiar de cuna a una cama en instantes y aprovechar los compartimentos laterales para el uso de repisa, escritorio y velador.

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de precios que se ha considerado aplicar en nuestro producto es la estrategia de precios psicológicos, debido a que la línea de productos que ofrecemos se enfoca en la exclusividad que los padres desean para sus bebés.

Asimismo, se busca una estrategia alineada al prestigio y la calidad percibida por los clientes quienes necesiten del producto y por consiguiente los adquieren de acuerdo con sus preferencias y exigencias.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia que se utilizará será principalmente por las redes sociales. El negocio tendrá una página web diseñada con la plataforma WIX. Además, realizaremos publicidad en Facebook e Instagram.

5.4.5 Estrategia de distribución

La venta de las cunas será de forma online. Se tendrá un distribuidor estratégico para el transporte de dichos envíos.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Producto		CUNA MULTIFUNCIONAL											
Mercado Operativo	3700												
Capacidad	75												
Precio de venta	2000.00												
Incremento de venta mensual	5.00%												
Incremento de venta anual	15.00%												
Ingreso Unitario	2000.00	(parte del precio de venta que recibirá el proyecto)											

Período	Año 1	20%						25%					
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad	128	5	6	7	8	9	10	13	11	14	12	15	19
Precio	256700	10000	12000	14000	16000	18000	20000	25200	22000	28000	24000	30000	37500

(unidades)

Año	1	2	3	Total Año 1	
Cantidad	128	148	170		256700
Precio	256700	301109	353201		

(unidades)

Cobranza	Venta mes promedio				100.00%	OK
	a 30 días	a 60 días	a 90 días	a 90 días		
Porcentaje	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	OK

Tabla 13. Cuadro de Ventas y Proyección de Demanda
Fuente: Elaboración Propia

5.6 Presupuesto de marketing

Período		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Afiche publicitario	1,800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Creación página Web y redes sociales	2,500	2500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrador Web y redes sociales	12,000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Gestión de redes sociales	14,400	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Volantes y flyers	3,600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Sorteos	1,800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Importe a gastar	36,100	5,300	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800

Tabla 14. Cuadro Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Año	1	2	3
Gasto Promoción	36,100	34,600	34,600

(en soles)

6. Plan de Operaciones

6.1 Procesos

6.1.1 Calidad

- Cumplir con los requisitos legales aplicable a nuestra actividad, los relativos a relaciones laborales en todo el ámbito de desarrollo de estas.
- Asegurar que las soluciones brindadas con nuestro producto satisfagan las necesidades y compromisos adquirido con nuestros clientes.
- Actuar responsablemente en donde aseguremos la protección del medio ambiente, previniendo, reduciendo y mitigando los impactos ambientales negativos los cuales se pudieran generar en nuestras actividades.
- Mejorar continuamente nuestros procesos para generar valor a nuestros grupos de interés.

6.1.2 Procesos

- **Procesos de Compras / Abastecimiento**

El proceso consiste primero en revisar el pronóstico de compras en el año, de acuerdo con ello se procede a la producción y se mantiene en stock el 50% de lo proyectado mientras que lo restando se realiza en base a la demanda.

- **Procesos de Almacenamiento (lugar, cantidad, inventario)**

Tendremos un local con las dimensiones necesarias para la producción y otra para el almacenamiento.

El inventario sobre la cantidad de cunas será de 5 a 20 unidades por mes.

- **Procesos de Producción/Empaque**

La producción se inicia con los planos del diseño otorgado por nuestro propio diseñador. El trabajo de producción lo inicia un maestro de carpintería quien empieza a fabricar la cuna según las medidas y diseño entregado. Posteriormente

la cuna culminada pasa revisión de calidad, luego del VB. Pasa a la zona de pintado y secado.

En el proceso de empaquetado, primero se coloca el sello identificador de calidad y de nuestra marca, posteriormente se procede a empaquetar las partes de la cuna.

- Procesos de envío/transporte

El proceso de envío será realizado por un repartidor y transporte tercerizado.

- Procesos de Venta/Cobro

Sobre el proceso de venta, se dará principalmente por medio de marketing digital, también contaremos con publicidad en redes sociales.

- Procesos de Selección de Proveedores

Se realiza la búsqueda por medio de redes de los proveedores que cumplan con los siguientes parámetros:

1. **Capacidad:** Conocer si el proveedor tiene la capacidad para entregar lo que ofrece.
2. **Competencia:** Conocer si el proveedor puede completar la tarea en un periodo de tiempo determinado.
3. **Consistencia:** Revisar y confirmar si el proveedor ofrece resultados constantes.
4. **Control del proceso:** Conocer si el proveedor ofrece flexibilidad y tiene un control sistemático sobre su proceso de inventario, compra y abastecimiento.
5. **Compromiso con la calidad:** Conocer si cuenta con un sistema establecido por el proveedor que verifique la gestión de la calidad.
6. **Cash (efectivo):** Conocer si el proveedor es independiente financieramente o trabaja con la participación de terceros.
7. **Costo:** Conocer si los productos son rentables (Costo/beneficio).

acuerdo con el modelo de cuna. En cuanto el cliente realice el pedido, se le asignará un código de entrega con la fecha acordada.

Nro. Inventario	0001
Fecha de fabricación	05/05/2021
Modelo	Azul
Nro pedido	0001-25052021

Tabla 16. Modelo de código de Pedido

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Nuestro local de producción y almacenamiento estará ubicado en el distrito de Jesús María- Calle General Canterac 278, ya que consideramos un punto céntrico para la distribución de nuestro producto. Cabe señalar que nuestras ventas serán 100% online.

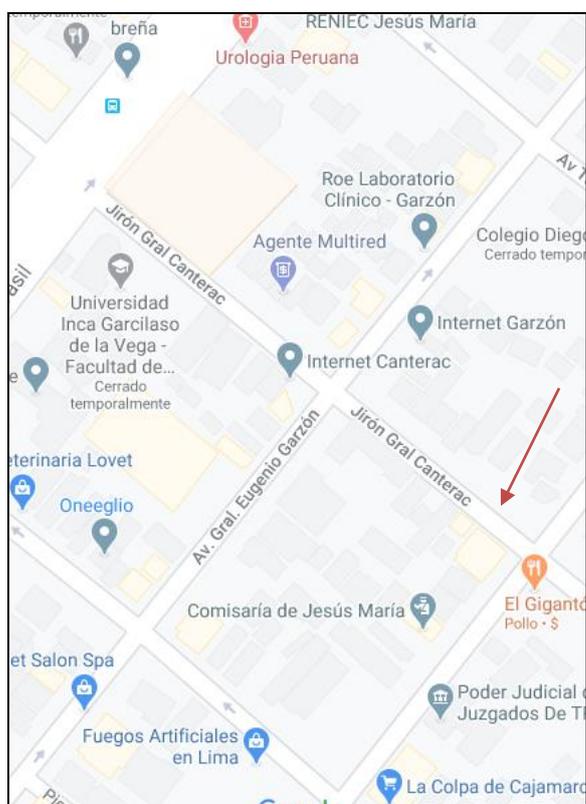


Ilustración 4. Localización de las Instalaciones

Fuente: Google Maps

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Las instalaciones de nuestra empresa se dividirán en almacén de materiales iniciales, taller de fabricación y pintado de las piezas y el almacén de productos terminados, las cunas empaquetadas y clasificadas por modelos, listas para la distribución.

La cantidad de empleados será 4, los cuales estarán distribuidos en: 1 maestro de carpintería, 1 diseñador y 1 asistente de carpintería. Adicionalmente, se contará con el administrador que se encargará de tomar el pedido y prepararlo para su distribución.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

El local de nuestra empresa es de aproximadamente 88 metros cuadrados y se distribuyen de la siguiente manera:

- 1) Área Taller (40 m²): comprende la fabricación y pintado de las piezas de la cuna.
- 2) Área almacén inicial (30 m²): almacenamiento de materiales requeridos.
- 3) Área almacén y despacho (18 m²): Almacenamiento de productos terminados y clasificados para su despacho.

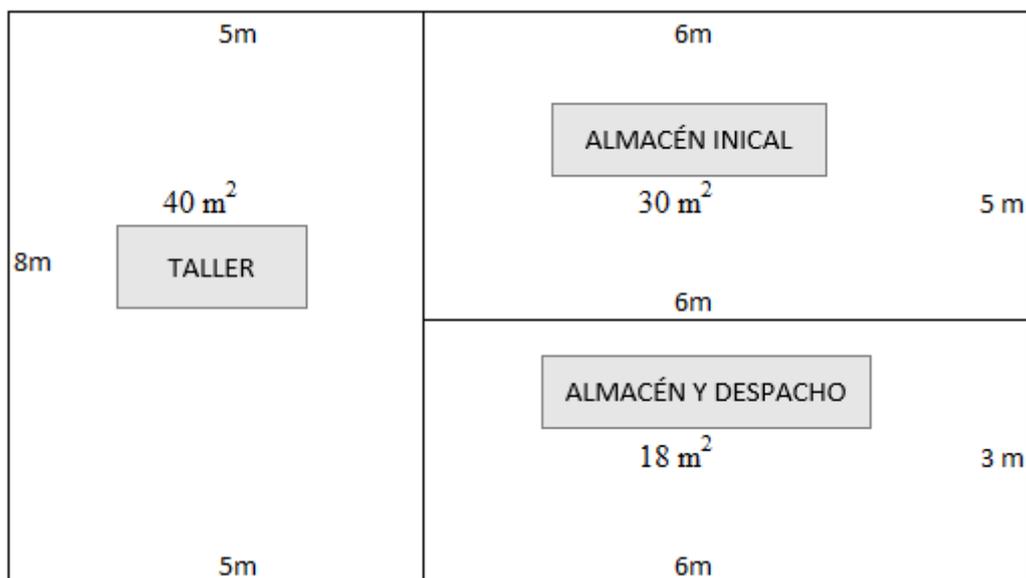


Ilustración 5. Organización de los Espacios en la Planta de Producción
Fuente: Elaboración Propia

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto

Nuestra empresa cuenta con 4 modelos de cunas multifuncionales para bebés, los cuales son fabricados con aglomerado MDF, madera y melamina. Asimismo, esta cuna puede transformarse en una cama (1 plaza), velador, cómoda, repisa y escritorio. De esta manera, se logra dar un nuevo uso cuando el bebé crece. Cabe señalar que los modelos de cunas no varían en cuanto a tamaño y materiales de fabricación.

Características generales Cuna Multifuncional

- Modelo: Barco Azul.
- Material de estructura: Aglomerado MDF y Melamina
- Color: Azul y blanco
- Tipo: Cuna multifuncional para bebé
- Otros: velador, cómoda, repisa, escritorio
- Alto: 101.5 cm
- Ancho: 132.7 cm
- Largo: 78 cm

6.4 Mapa de Procesos y PERT

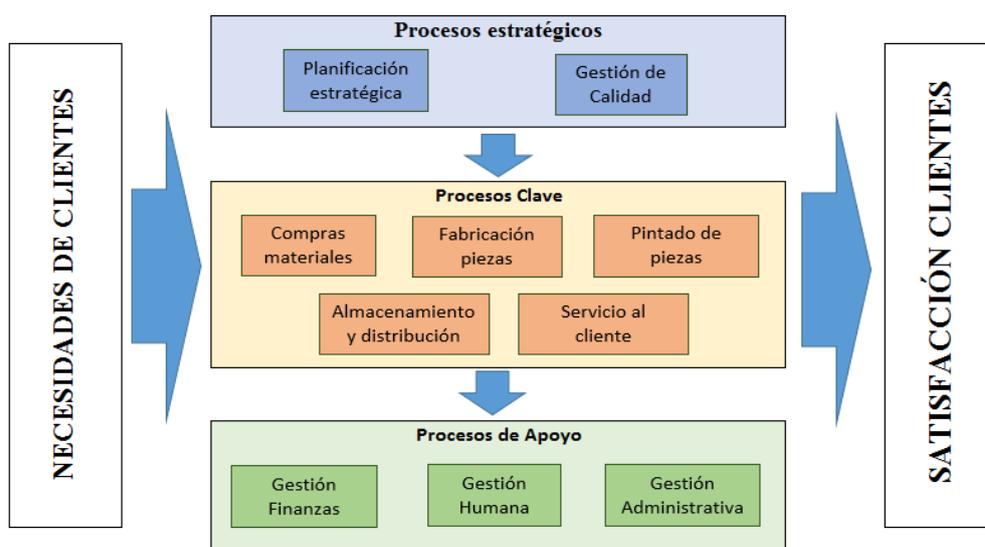
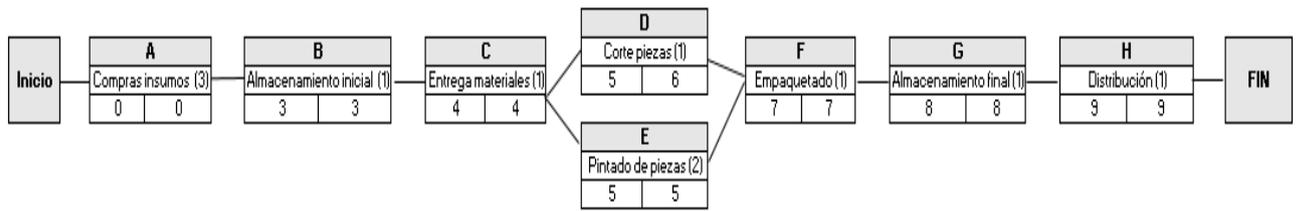


Ilustración 6. Mapa de Procesos
Fuente: Elaboración Propia

Diagrama Pert



	Actividad	Tiempo de Ejecución
A	Pedido y compra de materiales	3 días
B	Almacenamiento de materiales	1 día
C	Entrega de materiales	1 día
D	Corte de piezas	1 día
E	Pintado de piezas	2 días
F	Empaquetado de producto	1 día
G	Almacenamiento producto terminado	1 día
H	Distribución	1 día

Ilustración 7. Mapa de Procesos y PERT

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Planeamiento de la Producción

Dado que nuestro negocio tiene un ciclo productivo, el planeamiento de la producción es esencial para el desarrollo del producto. En este sentido, en el entorno industrial es necesario una adecuada gestión de compras, gestión de calidad y gestión de proveedores.

6.5.1 Gestión de compras y stock

Es importante, en nuestro negocio la planificación de las compras y el control del stock de materiales y productos terminados que tenemos en nuestro almacén. Por ello, el personal que se encargue del almacenaje y el colaborador encargado de las ventas y distribución trabajarán de la mano para gestionar los inventarios eficientemente y así cubrir la demanda de nuestros clientes. Asimismo, una eficiente gestión será beneficioso para el desarrollo de la empresa y se verá reflejados en la relación con nuestros proveedores. Algunos puntos para tomar en cuenta son:

- Calidad y cantidad acordada
- Tiempo de entrega

-Flexibilidad ante el posible cambio en los pedidos

-Precios y condiciones de pago

Asegurando estos puntos, lograremos desarrollar una relación estrecha con nuestro proveedor y a la vez atenderemos las necesidades de nuestros clientes. Es importante contar con stock de materiales, ante un posible aumento de demanda en temporadas.

6.5.2 Gestión de la calidad

La gestión de calidad en nuestro proceso de producción es esencial, el control de calidad comienza desde la entrega de productos de nuestros proveedores, ya que debemos revisar la entrega cumple con lo que requerimos para la producción. Posteriormente, cuando los productos se encuentran terminados, es decir todas las piezas de las cunas multifuncionales, el personal deberá verificar si las piezas están diseñadas correctamente y luego proceder con el empaque. Finalmente, lo derivará a almacén con su código asignado.

Hay que señalar que nuestros principales factores a evaluar en la gestión de calidad son el material entregado por los proveedores y el control del producto final.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Nuestros proveedores estarán ubicados en el departamento de Lima, y serán escogidos de acuerdo con referencias, disponibilidad de atención, calidad en los productos y flexibilidad en las condiciones de pedido. Además, compararemos el precio entre ellos y el tiempo que tomará la entrega del pedido.

Entre los principales materiales que requerirán de un proveedor fijo y a la vez que cumpla con lo mencionado son el aglomerado MDF, la melamina, madera y pintura.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Invertiremos en los siguientes activos fijos para iniciar con el proceso productivo:

a) Maquinarias:

- Cepilladora eléctrica	S/4,000.00
- Garlopa eléctrica	S/3,000.00
- Circular	S/5,000.00
- Escopladora	S/3,000.00
- Tupi eléctrico	S/4,000.00
- Compresora	S/1,000.00
- Pistola de aire	S/ 300.00
- Lijadoras y radiales portátiles	S/ 500.00

b) Muebles y enseres:

- 2 escritorios	S/ 700.00
- 4 sillas	S/ 200.00
- 1 mueble archivador	S/ 600.00
- 1 botiquín	S/ 50.00
- 1 stand	S/ 700.00
- 2 mesas de trabajo	S/1,500.00

c) Equipos de cómputo:

- 2 computadoras	S/3,000.00
- 1 impresora	S/ 600.00

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Dentro de nuestra estructura de costos, hemos considerado comprar la materia prima

(madera en paquetería y melamina) desde el distrito de Villa el Salvador donde actualmente se encuentran los más grandes aserraderos de Lima. Por ende, los costos son manejables considerando la compra en volumen. Lo que debemos agregar al costo es el flete y transporte en cual se incurrirá por cada compra de materiales. Se proyectará los costos variables y fijos de los próximos 3 años.

Período	Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos Fijos													
Alquiler	24,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Contador externo	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Agua	1,800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Luz	3,600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Internet	1,440	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Papelera	2,400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Útiles de escritorio	2,400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Suministros diversos	2,400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gastos Variables													
Madera MDF	64,500	2,500	3,000	3,500	4,000	4,500	5,000	6,500	5,500	7,000	6,000	7,500	9,500
Tornillos / Clavos	3,870	150	180	210	240	270	300	390	330	420	360	450	570
Pinturas y bases	12,900	500	600	700	800	900	1,000	1,300	1,100	1,400	1,200	1,500	1,900
Transporte	6,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Otros	6,450	250	300	350	400	450	500	650	550	700	600	750	950
Total	143,760	8,070	8,750	9,430	10,110	10,790	11,470	13,510	12,150	14,190	12,830	14,870	17,590

Tabla 17. Cuadro de Producción por meses

Fuente: Elaboración Propia

Año	1	2	3
Costos Fijos y Variables	143,760	146,635	149,568

Tabla 18. Cuadro de Producción por Años

Fuente: Elaboración Propia

7. Estructura organizacional y recursos humanos

7.1 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales se encuentran alineados con nuestra Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la fabricación y comercialización de cunas multifunción para bebés” y con la Misión: Ofrecer a nuestros clientes las mejores cunas multifuncionales con alta calidad y duración, gracias a la funcionalidad te haremos ahorrar dinero.

Nuestros objetivos organizacionales también están alineados con los objetivos estratégicos:

- Posicionarnos como una de las mejores empresas para el año 2024 y tener un crecimiento anual del 15% en ventas a nivel nacional, para poder incrementar nuestro crecimiento, tendremos que capacitar, motivar a nuestro personal en las diferentes áreas como parte de una cadena productiva. Pero en particular en el área de Ventas, trabajando bajo comisiones por la venta de las cunas.
- Incrementar anualmente en 20% nuestros suscriptores en redes sociales, a través de canales digitales principalmente las redes sociales como Facebook e Instagram en donde nuestros clientes podrán realizar consultas y pedido. Estas plataformas serian revisados de manera diaria para así poder visualizar el estado de visitas y a su vez se contratará con un publicista para que nos brinde el soporte en los canales digitales.
- Generar rentabilidad desde el primer año con crecimiento sostenido hasta alcanzar un mínimo de 10% de utilidad neta para el quinto año.

Proyecto Empresarial

Estos objetivos organizacionales se traducen en situaciones deseadas que procuramos lograr para que se conviertan en una realidad empresarial. En líneas generales, toda empresa busca permanecer en el tiempo, obteniendo rentabilidad y generando

crecimiento en ventas y utilidades.

7.2 Naturaleza de la Organización

INNOVAMAD es una Pyme con capitales privados con fines de lucro que contará con 4 colaboradores directos en planilla.

INNOVAMAD SAC (Sociedad Anónima Cerrada) tendrá el capital repartido en participaciones realizadas por los socios.

Nuestra organización es de tipo horizontal, la gestión es colaborativa con lo que se busca lograr el compromiso con la calidad por parte de todos los miembros de la organización.

7.2.1 Organigrama

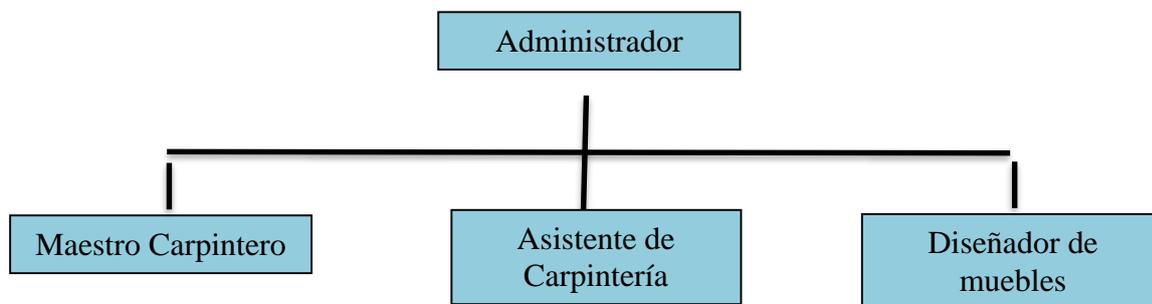


Ilustración 8. Organigrama
Fuente: *Elaboración Propia*

Administrador:

- Supervisar los procesos de producción.
- Realizar control de calidad a insumos y producto final.
- Definir las funciones y metas de cada proceso.
- Desarrollo de indicadores de gestión.
- Gestionar la selección de proveedores y compras de insumos.
- Programación de entregas y despachos

Diseñador de muebles:

- Diseñar los modelos del producto y su renovación.
- Administrar el marketing en redes sociales.
- Comunicación con clientes.
- Envío de cotizaciones y órdenes de compra.

Maestro Carpintero

- Producción del producto.
- Revisión de la calidad del insumo.

Asistente de Carpintería

- Apoyo de la producción del producto.
- Armado del producto.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

CÓDIGO:	PERFIL DEL PUESTO:
	Administrador (a)

PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS MÍNIMOS	DETALLE
Formación académica, grado académico y/o nivel de estudios	Bachiller Profesional en Administración, Contabilidad o Ingeniería Industrial.
Conocimientos para el puesto y/o cargo	Conocimientos en Gestión de Operaciones, Administración de Empresas.
	Conocimiento de Ofimática: Word, Excel y Power Point, todos con nivel básico.
Cursos y/o estudios de especialización	Curso y/o programa relacionado con la Gestión de la Calidad y/o buenas prácticas de manufactura o afines.
Experiencia laboral	Cuatro (04) años de experiencia laboral; en el sector privado
	Un (01) año de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia
	Experiencia con nivel mínimo de Supervisor; en empresas del sector industrial.
Requisitos adicionales	
Competencias	Vocación de Servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Integridad

Tabla 19. Perfil del Puesto – Administrador

Fuente: *Elaboración Propia*

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

FUNCIONES A DESARROLLAR:
Controlar y analizar los datos contables.
Elaborar informes financieros.
Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
Participar en reuniones con los gerentes, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
Monitorear los subprocesos de las diferentes gerencias.
Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión.
Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.

Tabla 20. Características del Puesto – Administrador

Fuente: Elaboración Propia

CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO:

CONDICIONES	DETALLE
Duración del contrato	Seis (06) meses
Remuneración mensual	S/ 2,800.00. Incluyen los montos y afiliaciones de Ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales	No tener impedimentos para contratar con el Estado (Ley N° 26771). No tener antecedentes judiciales, policiales y penales. No tener sanción por falta administrativa vigente.

Tabla 21. Condiciones del Contrato – Administrador

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO:	PERFIL DEL PUESTO:
	Maestro Carpintero

PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS MÍNIMOS	DETALLE
Formación académica, grado académico y/o nivel de estudios	Educación Básica
Conocimientos para el puesto y/o cargo	Conocimientos de carpintería
	Conocimiento en armado de muebles.
Experiencia laboral	Tres (03) años de experiencia en carpintería.
	Un (01) año de experiencia en armado y pintado de muebles.
Requisitos adicionales	
Competencias	Vocación de Servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Integridad

Tabla 22. Perfil del Puesto - Carpintero

Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

FUNCIONES A DESARROLLAR:

Cortar la madera según molde de las piezas.
Lijar las piezas.
Preparar las piezas para la pintura.
Realizar diversas tareas de carpintería.
Solicitar material el material necesario.
Cumplir con los estándares de calidad.

Tabla 23. Características del Puesto - Carpintero

Fuente: Elaboración Propia

CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO:

CONDICIONES	DETALLE
Duración del contrato	Seis (06) meses
Remuneración mensual	S/ 1,700.00 Incluyen los montos y afiliaciones de Ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales	No tener impedimentos para contratar con el Estado (Ley N° 26771). No tener antecedentes judiciales, policiales y penales. No tener sanción por falta administrativa vigente.

Tabla 24. Condiciones del Contrato - Carpintero

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO:	PERFIL DEL PUESTO:
	Asistente de Carpintería

PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS MÍNIMOS	DETALLE
Formación académica, grado académico y/o nivel de estudios	Educación Básica.
Conocimientos para el puesto y/o cargo	Conocimientos en Carpintería.
	Conocimiento en pintado de muebles.
Experiencia laboral	Un (01) año de experiencia laboral, en carpintería
	Seis (06) meses de experiencia en pintado de muebles.
Requisitos adicionales	
Competencias	Vocación de Servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Integridad

Tabla 25. Perfil del Puesto - Asistente de Carpintería

Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

FUNCIONES A DESARROLLAR:
Asistir al maestro carpintero
Realizar el pintado de las piezas.
Empaquetar las piezas en cajas.
Colocar el mueble empaquetado en almacén.
Alistar el paquete para su distribución.

Tabla 26. Características del Puesto - Asistente de Carpintería

Fuente: Elaboración Propia

CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO:

CONDICIONES	DETALLE
Duración del contrato	Seis (06) meses
Remuneración mensual	S/ 1,200.00. Incluyen los montos y afiliaciones de Ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales	No tener impedimentos para contratar con el Estado (Ley N° 26771). No tener antecedentes judiciales, policiales y penales. No tener sanción por falta administrativa vigente.

Tabla 27. Condiciones del Contrato - Asistente de Carpintería

Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO:	PERFIL DEL PUESTO:
	Diseñador de muebles

PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS MÍNIMOS	DETALLE
Formación académica, grado académico y/o nivel de estudios	Educación básica
Conocimientos para el puesto y/o cargo	Conocimientos en diseño gráfico.
	Conocimiento de mueblería y las últimas tendencias del rubro.
Cursos y/o estudios de especialización	Curso y/o programa relacionados con el diseño virtual de muebles.
Experiencia laboral	Dos (02) años de experiencia laboral en el rubro.
	Un (01) año de experiencia requerida en diseño de muebles.
Requisitos adicionales	
Competencias	Vocación de Servicio, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Integridad

Tabla 28. Perfil del Puesto - Diseñador de Muebles

Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

FUNCIONES A DESARROLLAR:
Diseñar las piezas de los muebles en moldes.
Registrar los pedidos del día.
Disponer el material para el trabajo de carpintería.
Coordinar con administración las mejoras del producto.

Tabla 29. Características del Puesto - Diseñador de Muebles

Fuente: Elaboración Propia

CONDICIONES ESENCIALES DEL CONTRATO:

CONDICIONES	DETALLE
Duración del contrato	Seis (06) meses
Remuneración mensual	S/ 1,500.00. Incluyen los montos y afiliaciones de Ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales	No tener impedimentos para contratar con el Estado (Ley N° 26771). No tener antecedentes judiciales, policiales y penales. No tener sanción por falta administrativa vigente.

Tabla 30. Condiciones del Contrato - Diseñador de Muebles

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Políticas Organizacionales

Nuestras políticas organizacionales se centran en los siguientes factores: supervivencia, rentabilidad y crecimiento por la cual se pretende permanecer en el Enfoque del Producto.

- Enfoque en el Mercado: Orienta a estar atentos a cambios en la demanda, puesto que con un aumento pueden existir riesgos de capital de trabajo y con una disminución se puede generar recesión.

- Enfoque en la Investigación y tecnología: Esto es una actividad clave donde podemos mapear como un atraso o avance tecnológico pueden afectar el negocio.

- Alerta a la Competencia: Nos ayudará a estar atentos ante la competencia que venda productos similares.

7.4 Gestión Humana

La gestión humana juega un rol clave puesto que se encarga de la formación cultural de nuestra organización, que son los cimientos y sirven de herramientas para afrontar los retos en la operación diaria.

Hoy en día el rol de RRHH es más retador que nunca. Para lograr ser competitivos en un entorno en constante evolución donde las transformaciones digitales, cambios demográficos y nuevos modelos organizacionales amenazan constantemente las capacidades de las organizaciones, los gestores de RRHH necesitan ser flexibles, rápidos en la medición de los posibles impactos para así anticipar amenazas antes que corregirlas.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Los medios para utilizar para la publicación de oportunidades laborales serán principalmente redes sociales, luego avisos en Aptitus del Comercio e Indeed y el

Facebook, para lo cual se realizarán campañas de reclutamiento enfocadas en cubrir nuestra demanda a medida que se vaya incrementando. Mantener capacitado a nuestros empleados en las nuevas tecnologías en melamina y madera.

La selección se realizará aplicando una entrevista personal, evaluación psicológica, revisión de reputación online, revisión de referencias personales y solicitud de antecedentes penales.

Nuestros empleados deberán entregar una foto, copia de su breveté, copia del DNI, copia de un recibo de servicios y certificado de antecedentes penales. Una vez entregada la información, el primer día de nuestro empleado deberá asistir a la charla de inducción.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

- Capacitación

La capacitación es un requisito fundamental para que los empleados puedan realizar sus labores de manera adecuada. La transmisión de conocimientos desde los operadores hacia los empleados tal como la retroalimentación por parte del gerente, es de vital importancia al tratarse de actividades clave para conocer las opiniones de los usuarios. Cada empleado debería asistir a una inducción (donde le podemos detallar nuestras políticas, nuestra visión y las funciones que tendrán en la empresa, etc.)

- Motivación

La motivación se centra en generar valor, esta debe ser relevante, clara y consistente. Ellos necesitan trabajar en horarios flexibles, en un ambiente positivo y en mejores condiciones.

7.4.3 Sistema de remuneración

Innovamad cuenta con 4 trabajadores: un administrador a cargo y 3 colaboradores en la parte operativa (carpintero, ayudante y diseñador), a ellos se les reconocerá todos los

beneficios de ley de acuerdo con el régimen en el cual nos encontramos: MYPE, microempresa exactamente. De ser necesario en algunas ocasiones el apoyo y soporte de forma eventual, se contratará al personal mediante recibos por honorarios, los cuales deberán contar con el RUC debidamente ACTIVO y HABIDO. Asimismo, estos deberán enviar su certificado de suspensión de retención de ser el caso.

El pago de remuneraciones de los colaboradores será de forma mensual mediante transferencia a sus cuentas bancarias.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Cabe resaltar que bajo el régimen Pyme, pagaremos 15 días de vacaciones al año a cada colaborador. Asimismo, se cubrirá los gastos de salud al 9% en ESSALUD. Y el régimen pensionario utilizado será la ONP o AFP.

La proyección de los costos de recursos humanos se incrementará en el tercer año 3% y en el quinto año 5%.

Es preciso comentar que estaremos inscritos bajo el régimen PYME, exactamente nos desarrollaremos como Microempresa, en el cual se tienen los siguientes conceptos:

- Remuneración Mínima Vital (**RMV**). Por ley vigente es de S/930.00.
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Indemnización por despido de **10 días de remuneración por año de servicios** (con un tope de **90 días** de remuneración).
- Descanso vacacional de **15 días** calendarios.
- Cobertura de seguridad social en salud a través de ESSALUD (9%).
- Cobertura Previsional. El aporte mensual será establecido mediante Decreto Supremo (MEF), el cual será hasta un máximo de 4% de la Remuneración Mínima Vital (S/. 37.20), sobre la base de doce (12) aportaciones al año.

Características de la Pyme:

- De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Escoger régimen laboral	
REGIMEN	PEQUEÑA

PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN

	AÑO 1																		
	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
								Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maestro Carpintero	1	1,700	1,700	153	1,853	850	24,939	1	2	2	2	0%	3%	0%	5%	24,939	51,374	51,374	53,943
Ayudante	1	1,200	1,200	108	1,308	600	17,604	2	2	2	2	0%	3%	0%	5%	35,208	36,264	36,264	38,077
Diseñador	1	1,500	1,500	135	1,635	750	22,005	1	1	1	2	0%	3%	0%	5%	22,005	22,665	22,665	47,597
TOTAL	3	4,400	4,400	396	4,796	2,200	64,548	4	5	5	6					82,152	110,304	110,304	139,617

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Remuneración básica	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	52,800				
ESSALUD	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	4,752				
CTS					1,100						1,100		2,200				
Gratificación							2,398					2,398	4,796				
Total	4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896	7,194	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617

Tabla 32. Estructura de Gastos Área de Producción

Fuente: Elaboración Propia

PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	AÑO 1																					
	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificac. Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal								Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	3,000	3,000	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010	1	1	1	1	0%	5%	0%	5%	44,010	46,211	46,211	48,521
TOTAL	1	3,000	3,000	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010	1	1	1	1					44,010	46,211	46,211	48,521

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Remuneración básica	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000				
ESSALUD	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3,240				
CTS						750						750		1,500				
Gratificación								1,635					1,635	3,270				
Total	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020	4,905	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521

Tabla 31. Estructura de Gastos Área de Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

8. Plan económico-financiero

8.1 Supuestos generales

- Las ventas se realizan al contado
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- El análisis financiero está en soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente,
- del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- Trabajadores en Régimen Laboral Microempresa estarán afiliados a ESSALUD.
- Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría
- No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.
- La comisión por ventas se incluye en la hoja gastos de administración de ventas sin IGV
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.

- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1,
- El impuesto a la renta de los años 2, 3, 4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

Se detalla la inversión en activo fijo e intangible, los cuales tienen una depreciación anual del 10%.

TANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Cepilladora eléctrica	3,390	1	3,390	SI	610	4,000	10%	10	339	28
Garlopa eléctrica	2,542	1	2,542	SI	458	3,000	10%	10	254	21
Circular	4,237	1	4,237	SI	763	5,000	10%	10	424	35
Escopladora	2,542	1	2,542	SI	458	3,000	10%	10	254	21
Tupi eléctrico	3,390	1	3,390	SI	610	4,000	10%	10	339	28
Compresora	847	1	847	SI	153	1,000	10%	10	85	7
Pistola de aire	254	1	254	SI	46	300	10%	10	25	2
Lijadoras y radiales portátiles	424	1	424	SI	76	500	10%	10	42	4
Escritorios	593	2	1,186	SI	214	1,400	10%	10	119	10
Sillas	169	4	678	SI	122	800	10%	10	68	6
Mueble archivador	424	4	1,695	SI	305	2,000	10%	10	169	14
Botiquín	42	1	42	SI	8	50	10%	10	4	0
Stand	593	1	593	SI	107	700	10%	10	59	5
Mesas de trabajo	1,271	2	2,542	SI	458	3,000	10%	10	254	21
Computadoras	2,542	1	2,542	SI	458	3,000	10%	10	254	21
Impresora	508	2	1,017	SI	183	1,200	10%	10	102	8
Total Tangibles			27,924		5,026	32,950			2,792	233

Tabla 33. Activos fijos tangibles

Fuente: Elaboración Propia

INTANGIBLES										
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Patente	1,800	1	1,800	SI	324	2,124	10%	10	180	15
Total Intangibles			1,800		324	2,124			180	15
TOTAL ACTIVOS FIJOS			4,342		782	5,124			434	36

Tabla 34. Activos Fijos Intangibles

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Proyección de ventas

El precio de la cuna multifuncional será S/ 2000.00. Asimismo, según proyección

las unidades vendidas se incrementarán en 15% anualmente.

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)																	
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
CUNA	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00		2,100.00	2,200.00	2,300.00	2,400.00

UNIDADES VENDIDAS																	
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
CUNA	5	6	7	8	9	10	13	11	14	12	15	19	129	148	171	196	226
TOTAL	5	6	7	8	9	10	13	11	14	12	15	19	129	148	171	196	226

VENTAS CON IGV																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
CUNA	10,000	12,000	14,000	16,000	18,000	20,000	26,000	22,000	28,000	24,000	30,000	38,000	258,000	311,535	375,326	451,244	541,492
TOTAL	10,000	12,000	14,000	16,000	18,000	20,000	26,000	22,000	28,000	24,000	30,000	38,000	258,000	311,535	375,326	451,244	541,492

Tabla 35. Cuadro Proyección de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

El costo por unidad de la cuna multifuncional es S/ 430.00, asimismo, se detallan

los gastos operativos del área de producción.

COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
CUNA	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00	430.00		430.00	430.00	430.00	430.00

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CUNA	2,150	2,580	3,010	3,440	3,870	4,300	5,590	4,730	6,020	5,160	6,450	8,170	55,470	63,791	73,359	84,363	97,017
TOTAL	2,150	2,580	3,010	3,440	3,870	4,300	5,590	4,730	6,020	5,160	6,450	8,170	55,470	63,791	73,359	84,363	97,017

Tabla 36. Cuadro de Materiales Directos

Fuente: Elaboración Propia

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (con IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Agua	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
TOTAL	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400											
PRESUP. DE PRODUCC. CON IGV	2,350	2,780	3,210	3,640	4,070	4,500	5,790	4,930	6,220	5,360	6,650	8,370	57,870	66,191	75,759	86,763	99,417
IGV	358	424	490	555	621	686	883	752	949	818	1,014	1,277	8,828	10,097	11,556	13,235	15,165
TOTAL PRESUP PRODUCC. SIN IGV	1,992	2,356	2,720	3,085	3,449	3,814	4,907	4,178	5,271	4,542	5,636	7,093	49,042	56,094	64,203	73,528	84,252

Tabla 37. Cuadro de Otros Materiales

Fuente: Elaboración Propia

Se detallan la remuneración de nuestro personal de producción, con incrementos de sueldo del 3% en el año 3 y 5% en el año 5.

Escoger régimen laboral	
REGIMEN	PEQUEÑA

PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN

	AÑO 1							Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maestro Carpintero	1	1,700	1,700	153	1,853	850	24,939	1	2	2	2	0%	3%	0%	5%	24,939	51,374	51,374	53,943
Ayudante	1	1,200	1,200	108	1,308	600	17,604	2	2	2	2	0%	3%	0%	5%	35,208	36,264	36,264	38,077
Diseñador	1	1,500	1,500	135	1,635	750	22,005	1	1	1	2	0%	3%	0%	5%	22,005	22,665	22,665	47,597
TOTAL	3	4,400	4,400	396	4,796	2,200	64,548	4	5	5	6					82,152	110,304	110,304	139,617

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Remuneración básica	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	52,800				
ESSALUD	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	396	4,752				
CTS					1,100						1,100		2,200				
Gratificación							2,398					2,398	4,796				
Total	4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896	7,194	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617

Tabla 38. Remuneración para Producción Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

Se detallan los gastos de administración y ventas proyectados en 5 años.

Se detalla la remuneración de nuestro personal administrativo con incrementos

de sueldo en el año 3 y año 5 de 5%

PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	Preoperativo			AÑO 1								Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificac. Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Administrador	1	3,000	3,000	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010	1	1	1	1	0%	5%	0%	5%	44,010	46,211	46,211	48,521	
TOTAL	1	3,000	3,000	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010	1	1	1	1					44,010	46,211	46,211	48,521	

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Remuneración básica	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000				
ESSALUD	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3,240				
CTS						750						750		1,500				
Gratificación								1,635					1,635	3,270				
Total	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020	4,905	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521

Tabla 39. Remuneración para Administrativos Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	15,408	16,487	17,641	18,875
Luz	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	642	687	735	786
Internet	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,926	2,061	2,205	2,359
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,284	1,374	1,470	1,573
Contador externo		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,926	2,061	2,205	2,359
Utiles de escritorio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,284	1,374	1,470	1,573
Otros suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,568	2,748	2,940	3,146
Administrador Web y redes sociales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,840	13,739	14,701	15,730
Gestión de redes sociales	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400	15,408	16,487	17,641	18,875
Tot. Gastos afectos a IGV	4,000	4,150	49,800	53,286	57,016	61,007	65,278											

Tabla 40. Gastos Administrativos Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	1,290	El 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
-----------------------------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)

Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1	15.22%	Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos
-------------------------------------------	---------------	-----------------------------------------------------------------------

GASTOS PREOPERATIVOS				
Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	3,270	SI	589	3,859
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	3,390	SI	610	4,000
Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	0	NO	0	0
Constitución de la Empresa	500	SI	90	590
Licencia de Funcionamiento	150	SI	27	177
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	7,310		1,316	8,626

Tabla 41. Cálculo del Capital de Trabajo

Fuente: *Elaboración Propia*

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

El financiamiento de terceros que obtendremos representa el 40% de la inversión total del proyecto.

PRESTAMO	
Monto	17,996
TEA	45.00%
TEM	3.14%
Seguro desgravamen	5.00%
Seguro desgravamen	0.41%
TCEA	50.00%
TCEM	3.44%
Plazo (meses)	60
Cuota	712

Tabla 42. Cuadro de Préstamo

Fuente: *Elaboración Propia*

El importe del préstamo es S/ 17996.00 a un plazo de 60 meses con una TEA de 45%

CRONOGRAMA DE PAGOS												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SALDO	17,996	17,902	17,805	17,705	17,601	17,494	17,383	17,268	17,149	17,026	16,899	16,767
AMORT.	94	97	100	104	107	111	115	119	123	127	131	136
INTERES	618	615	612	608	605	601	597	593	589	585	581	576
CUOTA	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
EFI	182	181	181	179	178	177	176	175	174	173	171	170

AÑO 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
SALDO	16,631	16,491	16,345	16,195	16,039	15,878	15,711	15,539	15,361	15,176	14,986	14,788
AMORT.	141	146	151	156	161	167	172	178	184	191	197	204
INTERES	572	567	562	557	551	546	540	534	528	522	515	508
CUOTA	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
EFI	169	167	166	164	163	161	159	158	156	154	152	150

AÑO 3	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
SALDO	14,584	14,373	14,155	13,929	13,696	13,454	13,204	12,946	12,678	12,402	12,116	11,820
AMORT.	211	218	226	234	242	250	258	267	277	286	296	306
INTERES	501	494	486	479	471	462	454	445	436	426	416	406
CUOTA	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
EFI	148	146	144	141	139	136	134	131	129	126	123	120

AÑO 4	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
SALDO	11,514	11,197	10,870	10,531	10,181	9,819	9,444	9,056	8,655	8,240	7,811	7,367
AMORT.	317	327	339	350	362	375	388	401	415	429	444	459
INTERES	396	385	374	362	350	337	325	311	297	283	268	253
CUOTA	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
EFI	117	114	110	107	103	100	96	92	88	84	79	75

AÑO 5	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
SALDO	6,908	6,434	5,942	5,434	4,909	4,365	3,803	3,222	2,620	1,998	1,354	689
AMORT.	475	491	508	525	544	562	582	602	622	644	666	689
INTERES	237	221	204	187	169	150	131	111	90	69	47	24
CUOTA	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712
EFI	70	65	60	55	50	44	39	33	27	20	14	7

Tabla 43. Cronograma de Financiamiento
Fuente: Elaboración Propia

8.7 Estados Financieros

Estado de resultados proyectado a 12 meses

ESTADO DE RESULTADOS																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	8,475	10,169	11,864	13,559	15,254	16,949	22,034	18,644	23,729	20,339	25,424	32,203	218,644	264,013	318,072	382,410	458,892
Personal área producción	4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896	7,194	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617
Costo de Producción	1,992	2,356	2,720	3,085	3,449	3,814	4,907	4,178	5,271	4,542	5,636	7,093	49,042	56,094	64,203	73,528	84,252
UTILIDAD BRUTA	1,687	3,018	4,348	5,679	5,909	8,340	9,933	9,670	13,662	11,001	13,892	17,916	105,054	125,767	143,566	198,578	235,022
Personal de Administración y Ventas	3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020	4,905	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521
Gastos de Administración y Ventas	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	42,203	45,158	48,319	51,701	55,320
Depreciación y amortización	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972
UTILIDAD OPERATIVA	-5,348	-4,017	-2,687	-1,356	-1,876	1,305	1,263	2,635	6,627	3,966	6,107	9,247	15,868	33,627	46,065	97,694	128,209
Gastos Financieros	618	615	612	608	605	601	597	593	589	585	581	576	7,182	6,500	5,477	3,941	1,639
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-5,966	-4,632	-3,298	-1,965	-2,480	704	666	2,042	6,038	3,381	5,527	8,670	8,686	27,127	40,588	93,753	126,570
Impuesto a la Renta	-1,760	-1,367	-973	-580	-732	208	196	602	1,781	997	1,630	2,558	2,562	8,002	11,973	27,657	37,338
UTILIDAD NETA	-4,206	-3,266	-2,325	-1,385	-1,749	496	470	1,440	4,257	2,383	3,896	6,113	6,123	19,125	28,615	66,096	89,232

Tabla 44. Estado de Resultados Proyectados

Fuente: Elaboración Propia

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	218,644	264,013	318,072	382,410	458,892
Personal área producción	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617
Costo de Producción	49,042	56,094	64,203	73,528	84,252
UTILIDAD BRUTA	105,054	125,767	143,566	198,578	235,022
Personal de Administración y Ventas	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521
Gastos de Administración y Ventas	42,203	45,158	48,319	51,701	55,320
Depreciación y amortización	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972
UTILIDAD OPERATIVA	15,868	33,627	46,065	97,694	128,209
Gastos Financieros	7,182	6,500	5,477	3,941	1,639
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,686	27,127	40,588	93,753	126,570
Impuesto a la Renta	2,562	8,002	11,973	27,657	37,338
UTILIDAD NETA	6,123	19,125	28,615	66,096	89,232

Tabla 45. Estado de Resultado Proyectado a 5 años

Fuente: Elaboración Propia

8.8 Flujo Financiero

Resumen del flujo de caja proyectado a 12 meses, donde los primeros 5 meses presentamos resultados negativos.

FLUJO DE CAJA													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		8,475	10,169	11,864	13,559	15,254	16,949	22,034	18,644	23,729	20,339	25,424	32,203
Costo de producción		1,992	2,356	2,720	3,085	3,449	3,814	4,907	4,178	5,271	4,542	5,636	7,093
Personal área producción		4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896	7,194
Utilidad Bruta		1,687	3,018	4,348	5,679	5,909	8,340	9,933	9,670	13,662	11,001	13,892	17,916
Personal de Administración y Ventas		3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020	4,905
Gastos de administración y ventas		3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517
Depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Utilidad Operativa (EBIT)		-5,348	-4,017	-2,687	-1,356	-1,876	1,305	1,263	2,635	6,627	3,966	6,107	9,247
-Impuesto a la renta		310	334	358	383	407	432	507	455	530	478	553	653
+ depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Flujo de Caja Operativo		-5,409	-4,103	-2,797	-1,491	-2,035	1,121	1,004	2,428	6,345	3,736	5,803	8,841
- Activo fijo	-35,074												
- Gastos preoperativos	-8,626												
- Capital de trabajo	-1,290	-258	-258	-258	-258	-258	-774	516	-774	516	-774	-1,032	1,553
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		534	773	1,013	1,252	1,492	1,602	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-44,990	-5,134	-3,588	-2,042	-497	-801	1,949	1,520	1,654	6,861	2,962	4,771	10,394
+ Préstamos obtenido	17,996												
-Amortización de la deuda		94	97	100	104	107	111	115	119	123	127	131	136
- Interés de la deuda		618	615	612	608	605	601	597	593	589	585	581	576
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		182	181	181	179	178	177	176	175	174	173	171	170
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCI)	-26,994	-5,663	-4,119	-2,574	-1,030	-1,335	1,414	984	1,117	6,323	2,422	4,230	9,852

Tabla 46. Cuadro de Flujo de Caja Anual

Fuente: Elaboración Propia

Resumen del flujo de caja financiero proyecto a 5 años, donde los flujos de cada año son positivos.

Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS	
Ventas	218,644	264,013	318,072	382,410	458,892	
Costo de producción	49,042	56,094	64,203	73,528	84,252	
Personal área producción	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617	
Utilidad Bruta	105,054	125,767	143,566	198,578	235,022	
Personal de Administración y Ventas	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521	
Gastos de administracion y ventas	42,203	45,158	48,319	51,701	55,320	
Depreciacion y amortización de intangibles	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Utilidad Operativa (EBIT)	15,868	33,627	46,065	97,694	128,209	
-Impuesto a la renta	5,398	9,203	13,589	28,820	37,822	
+ depreciacion y amortización de intangibles	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Flujo de Caja Operativo	13,442	27,397	35,448	71,847	93,360	
- Activo fijo			0			
- Gastos preoperativos						
- Capital de trabajo	-2,059	-686	-816	-970	5,821	
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	6,666	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	18,049	26,711	34,632	70,877	99,181	763,920
+ Préstamos obtenido						
-Amortización de la deuda	1,365	2,047	3,070	4,606	6,908	
- Interés de la deuda	7,182	6,500	5,477	3,941	1,639	
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	2,119	1,917	1,616	1,163	483	
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCI)	11,621	20,082	27,700	63,493	91,117	701,812

Tabla 47. Cuadro Flujo de Caja Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Costo de oportunidad del accionista (COK)

Representa la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas piensan ganar al invertir en un proyecto, ya que es la tasa que dejan de ganar.

Determinación del COK método CAPM



$$\beta_{Iproy} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{Perú}) \frac{D}{E} \frac{proy}{proy} \right]$$

Beta desapalancada del sector bu	1.08
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	40.00%
Eproy	60.00%

1.59

Tabla 48. Indicadores Económicos 1

Fuente: Elaboración Propia

Tasa libre de Riesgo r_f	0.682%
Prima Riesgo de mercado $(r_m - r_f)$	8.00%
Riesgo País RP	1.86%

COK proy US\$ = 15.24%

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$COK \text{ proy soles} = (1 + COK \text{ US\$}) \left(\frac{1 + \text{Inflación anual Perú Soles}}{1 + \text{inflación anual USA US\$}} - 1 \right)$$

COK proy soles = 15.81%

Tabla 49. Indicadores Económicos 2

Fuente: Elaboración Propia

Costo Promedio de Capital (WACC)

Representa el costo de cada una de nuestras fuentes de financiamiento, por tanto, nuestro proyecto no debe rendir menos que 23.58%

Cálculo del WACC				
	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	17,996	40.00%	35.25%	14.10%
Financiamiento Accionistas	26,994	60.00%	15.81%	9.48%
Inversión Total	44,990	100.00%		23.58%

Tabla 50. WACC

Fuente: Elaboración Propia

Nro de accionistas	4
Accionista 1	6,748
Accionista 2	6,748
Accionista 3	6,748
Accionista 4	6,748
TOTAL	26,994

Tabla 51. Cuadro de Accionistas

Fuente: Elaboración Propia

8.10 Indicadores de rentabilidad

Se midieron diversos indicadores que muestran la viabilidad de nuestro proyecto.

VAN

El Valor presente neto del proyecto es S/ 284,657.00, representa que tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda ganancia.

TIR

La tasa interna de retorno (TIR) 92.93% representa a la tasa máxima de

rendimiento en la que nuestro Van da como resultado 0.

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	284,657
TIR FCLD	92.93%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	385,828
TIR FCNI	109.49%

Tabla 52. TIR

Fuente: Elaboración Propia

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis por escenarios (por variables)

- Análisis de Escenarios Pesimista: Proyección del Flujo de Caja con una caída del 20% de las ventas.

FLUJO DE CAJA												
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Ventas		6,780	6,780	8,475	10,169	11,864	13,559	16,949	13,559	18,644	15,254	20,339
Costo de producción		1,627	1,627	1,992	2,356	2,720	3,085	3,814	3,085	4,178	3,449	4,542
Personal área producción		4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896
Utilidad Bruta		357	357	1,687	3,018	3,248	5,679	5,942	5,679	9,670	7,009	9,901
Personal de Administración y Ventas		3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020
Gastos de administración y ventas		3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517
Depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Utilidad Operativa (EBIT)		-6,678	-6,678	-5,348	-4,017	-4,537	-1,356	-2,728	-1,356	2,635	-26	2,116
-Impuesto a la renta		284	283	308	332	356	381	430	378	454	401	476
+ depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Flujo de Caja Operativo		-6,715	-6,714	-5,408	-4,101	-4,645	-1,489	-2,911	-1,487	2,430	-179	1,887
- Activo fijo		-35,074										
- Gastos preoperativos		-8,626										
- Capital de trabajo		-1,032	0	-258	-258	-258	-516	516	-774	516	-774	-774
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		294	294	534	773	1,013	1,252	1,731	773	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-44,732	-6,420	-6,677	-5,132	-3,586	-3,890	-753	-663	-1,487	2,946	-953	1,113
+ Préstamos obtenido		17,996										
- Amortización de la deuda		94	97	100	104	107	111	115	119	123	127	131
- Interés de la deuda		618	615	612	608	605	601	597	593	589	585	581
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		182	181	181	179	178	177	176	175	174	173	171
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-26,736	-6,950	-7,208	-5,663	-4,119	-4,424	-1,288	-1,199	-2,025	2,407	-1,493	572

Tabla 53. Cuadro con Escenarios Pesimistas Anual

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, en el escenario pesimista podemos observar que nuestros flujos en el año 1, 2 y 3 tienen resultados negativos

Concepto	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	25,424	167,797	202,614	244,102	293,477	352,173	
Costo de producción	5,636	38,110	43,522	49,745	56,901	65,132	
Personal área producción	7,194	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617	
Utilidad Bruta	12,594	65,138	76,941	84,054	126,272	147,424	
Personal de Administración y Ventas	4,905	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521	
Gastos de administración y ventas	3,517	42,203	45,158	48,319	51,701	55,320	
Depreciación y amortización de intangibles	248	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Utilidad Operativa (EBIT)	3,924	-24,047	-15,199	-13,448	25,388	40,610	
- Impuesto a la renta	551	4,636	-16,213	-3,967	7,490	11,980	
+ depreciación y amortización de intangibles	248	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Flujo de Caja Operativo	3,621	-25,711	3,987	-6,508	20,871	31,603	
- Activo fijo				0			
- Gastos preoperativos							
- Capital de trabajo	1,300	-1,538	-526	-626	-745	4,467	
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	0	6,666	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	4,921	-20,583	3,460	-7,135	20,127	36,070	277,823
+ Préstamos obtenido							
- Amortización de la deuda	136	1,365	2,047	3,070	4,606	6,908	
- Interés de la deuda	576	7,182	6,500	5,477	3,941	1,639	
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	170	2,119	1,917	1,616	1,163	483	
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	4,378	-27,011	-3,169	-14,066	12,742	28,007	215,715

Tabla 54. Cuadro con Escenarios Pesimista Proyectado

Fuente: Elaboración Propia

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	36,219
TIR FCLD	34.59%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	48,475
TIR FCNI	30.42%

Tabla 55. TIR Escenario Pesimista

Fuente: Elaboración Propia

A pesar de estar en un escenario pesimista, podemos observar que nuestro proyecto tiene un VAN mayor a 0.

- Análisis de Escenarios Optimista: Proyección del Flujo de Caja con incremento del 20% de las ventas

FLUJO DE CAJA													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		10,169	11,864	13,559	15,254	16,949	20,339	25,424	22,034	27,119	23,729	30,508	37,288
Costo de producción		2,356	2,720	3,085	3,449	3,814	4,542	5,636	4,907	6,000	5,271	6,729	8,186
Personal área producción		4,796	4,796	4,796	4,796	5,896	4,796	7,194	4,796	4,796	4,796	5,896	7,194
Utilidad Bruta		3,018	4,348	5,679	7,009	7,240	11,001	12,594	12,331	16,323	13,662	17,884	21,908
Personal de Administración y Ventas		3,270	3,270	3,270	3,270	4,020	3,270	4,905	3,270	3,270	3,270	4,020	4,905
Gastos de administración y ventas		3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517	3,517
Depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Utilidad Operativa (EBIT)		-4,017	-2,687	-1,356	-26	-545	3,966	3,924	5,296	9,288	6,627	10,099	13,238
-Impuesto a la renta		335	359	384	408	433	482	558	506	581	529	629	729
+ depreciación y amortización de intangibles		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Flujo de Caja Operativo		-4,104	-2,798	-1,492	-186	-730	3,731	3,615	5,039	8,955	6,346	9,718	12,756
- Activo fijo		-35,074											
- Gastos preoperativos		-8,626											
- Capital de trabajo		-1,548	-258	-258	-258	-516	-774	516	-774	516	-1,032	-1,032	1,782
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		773	1,013	1,252	1,492	1,731	404	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)		-45,248	-3,589	-2,043	-498	1,048	485	3,361	4,131	4,265	9,471	5,314	8,686
+ Préstamos obtenido		17,996											
-Amortización de la deuda		94	97	100	104	107	111	115	119	123	127	131	136
- Interés de la deuda		618	615	612	608	605	601	597	593	589	585	581	576
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		182	181	181	179	178	177	176	175	174	173	171	170
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)		-27,252	-4,119	-2,574	-1,030	515	-48	2,827	3,595	3,727	8,933	4,775	8,145

Tabla 56. Flujo de caja Anual Escenario Optimista
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se presenta la proyección anual en un escenario optimista de los años 5 años.

Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS 5	
Ventas	254,237	306,992	369,852	444,663	533,595	
Costo de producción	56,695	64,894	74,323	85,166	97,636	
Personal área producción	64,548	82,152	110,304	110,304	139,617	
Utilidad Bruta	132,994	159,945	185,225	249,192	296,341	
Personal de Administración y Ventas	44,010	44,010	46,211	46,211	48,521	
Gastos de administración y ventas	42,203	45,158	48,319	51,701	55,320	
Depreciación y amortización de intangibles	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Utilidad Operativa (EBIT)	43,809	67,805	87,723	148,309	189,528	
-Impuesto a la renta	5,932	26,994	25,878	43,751	55,911	
+ depreciación y amortización de intangibles	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	
Flujo de Caja Operativo	40,849	43,784	64,817	107,530	136,590	
- Activo fijo			0			
- Gastos preoperativos						
- Capital de trabajo	-2,346	-797	-949	-1,128	6,769	
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	6,666	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	45,169	42,987	63,868	106,402	143,358	1,104,188
+ Préstamos obtenido						
-Amortización de la deuda	1,365	2,047	3,070	4,606	6,908	
- Interés de la deuda	7,182	6,500	5,477	3,941	1,639	
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	2,119	1,917	1,616	1,163	483	
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	38,740	36,357	56,937	99,018	135,295	1,042,080

Tabla 57. Flujo de caja Proyectado Escenario Optimista
Fuente: Elaboración Propia

Según el escenario optimista, visualizamos que el VPN, así como TIR, representan valores positivos para la viabilidad del proyecto.

Cuadro Comparativo de los Escenarios

	BASE	OPTIMISTA	PESIMISTA
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	284,657	458,549	36,219
TIR FCLD	92.93%	132.41%	34.59%

Tabla 58. Cuadro Comparativo de Escenarios

Fuente: Elaboración Propia

Según la comparación de los escenarios con el escenario base podemos observar que:

- En el escenario pesimista, nuestra tasa de rentabilidad máxima ha disminuido, así como nuestro VPN en S/ 248,438.00
- En el escenario optimista, nuestra tasa de rentabilidad máxima, así como nuestro VPN se han incrementado en S/210,111.00

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	458,549
TIR FCLD	132.41%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	621,964
TIR FCNI	172.12%

Tabla 59. TIR Comparativo de escenarios

Fuente: Elaboración Propia

8.11.2 Análisis de punto de equilibrio

Dentro del escenario base, tenemos una tasa de descuento del 23.58% y el VAN del FCLD es de S/284,657. Por ello, la TIR en este escenario es del 92.93%.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
		-44,989.80	18,048.94	26,711.11	34,631.79	70,876.73	99,180.79	763,920.08
Tasa de Descuento	23.58%							
VAN	284,657							
TIR	92.93%							

Tabla 60. Punto de equilibrio 1

Fuente: Elaboración Propia

Para hallar el punto de equilibrio en este escenario base, deberíamos considerar o igualar la tasa de descuento a la TIR. Por ello, cuando la tasa de descuento sea del 92.93%, el VAN del FCLD será de S/0.00 tal como se muestra a continuación.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
		-44,989.80	18,048.94	26,711.11	34,631.79	70,876.73	99,180.79	763,920.08
Tasa de Descuento	92.93%							
VAN	-							
TIR	92.93%							

Tabla 61. Punto de equilibrio 2

Fuente: Elaboración Propia

Es decir, tasa máxima del proyecto es del 92.93%, si tomamos una tasa mayor a esta, tendremos un VAN negativo y por ende el proyecto no será rentable o viable.

8.11.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- a) Aumento en el precio del insumo
- b) Alta variación en las ventas del primer año.
- c) Falta de financiamiento
- d) Variación en cuentas por cobrar.

9. Conclusiones

El presente trabajo nos permitió tener una visión más amplia del rubro del negocio de las cunas. La elaboración de cunas de madera, MDF y melamina es muy recurrente hoy en día ya que las personas que tienen bebés buscan comodidad y ahorro de espacio al momento de las compras de cunas.

La idea de negocio del presente trabajo nos permitió fortalecer esa visión de emprendimiento e innovación. La venta de cunas hoy en día es muy común pero el valor diferencial que brindamos es el de la comodidad y las múltiples funciones que tiene cada cuna. No solamente podremos desecharla o venderla luego de la etapa del bebé, sino que se podrá utilizar como velador, cómoda, repisa o escritorio.

El análisis financiero realizado nos permitió ver diferentes aspectos del proyecto resuelto en números como: flujo de cajas, ventas, costos, gastos, prestamos, etc. Pudimos desarrollar distintos escenarios con la modificación del nivel de las ventas ya sea en incremento o disminución y ver la sensibilidad de cada uno de ellos.

10. Conclusiones Personales

Al culminar la carrera de Administración de Empresas, he adoptado mayores conocimientos en torno a la carrera que me han permitido desempeñar el curso aplicando todo lo aprendido desde diferentes puntos de análisis; evaluación, planificación, logística, ejecución y control.

Después de realizar un análisis externo y conocer las expectativas de las mujeres sobre la decisión de compra sobre los muebles del bebé, reafirmé el problema que existe desde los últimos años que es la reducción de áreas en los apartamentos que se vienen construyendo en los últimos años. Lo que nos llevó como equipo a empezar investigaciones al respecto y así encontrar un producto que sea parte de la solución a este problema.

La idea de negocio que nació posterior a toda esta investigación fue, fabricar el mueble principal de lo que representa la etapa seguida al nacimiento del bebé, una cuna multifuncional el cual no solo ayudaría a ahorrar espacio sino también dinero para los consecutivos 6 años.

El análisis de nuestro entorno permitió identificar que debido a los posibles riesgos de contagio de COVID-19, los clientes prefieren adquirir sus productos o solicitar información a través de canales virtuales como página Web o redes sociales. Por este motivo, se considera que la inversión en una tienda virtual optimizará costos y con una buena gestión de marketing digital incrementar nuestra presencia en el mercado. Por otro lado, al no estar presente en una tienda física, el servicio de atención al cliente debe ser excelente y ofrecer todas las medidas de seguridad al momento de la entrega del producto, con la finalidad, de no exponer a nuestros clientes.

El análisis financiero de nuestro negocio permitió calcular nuestra inversión total y a la vez proyectar a 5 años nuestros ingresos y egresos, en el que se muestra resultados positivos. Asimismo, con una caída en las ventas del 20% en un escenario pesimista y un

incremento del 20% en un escenario optimista los resultados son positivos. Considero que la gestión administrativa y la implementación de estrategias de marketing y posicionamiento serán procesos clave para el desarrollo del proyecto.

Durante esta etapa de elaboración del presente trabajo, he podido tener una mayor visión de idea de negocio e implementación de algún proyecto. Hay muchos temas con los que he estado familiarizado debido a la carrera: evaluación de proyectos, flujos de caja, análisis financiero, instrumentos financieros, etc.

El análisis financiero de este proyecto nos permitió ver la viabilidad del negocio, es decir, proyectar las ventas y costos e identificar los flujos de caja para que estos puedan apalancar todos los egresos y el proyecto pueda ser rentable en un cierto periodo.

Asimismo, nos permitió ahondar más en el negocio de las cunas, desde temas logísticos, contables, legales, recursos humanos y financieros. Hoy en día hay un mercado potencial donde este producto seguirá creciendo. En el análisis financiero, hemos podido visualizar a partir del segundo semestre del primer año tendremos mejores flujos, esto debido al nivel de ventas que irán aumentando de acuerdo con el 20% según lo planteado.

Referencias Bibliográficas

Punto Biz (2013). La melamina se abre paso y suplanta a los muebles de madera antiguos. *Se duplicó la producción en la última década.* Recuperado de: https://puntobiz.com.ar/noticia/articulo/82096/La_melamina_se_abre_paso_y_suplanta_a_los_muebles_de_madera_antiguos.html

Ronchietto, C. (2017). Cunas para bebés. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyecto graduacion/archivos/4616.pdf

South Carolina Birth Outcomes Initiative. (2018). Sueño seguro, Siempre. *South Carolina State Documents Depository.* Recuperado de: https://dc.statelibrary.sc.gov/bitstream/handle/10827/28343/DHHS_Sueno_Seguro_Siempre_2018-07.pdf?sequence=1

INEI (2018). Comportamiento de la Economía Peruana 1950-2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

INEI (2018). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf

RENIEC (2016): ¿Cuántos nacimientos se han registrado en los últimos 10 años en Perú?.. Capital. Recuperado de: <https://capital.pe/actualidad/reniec-cuantos-nacimientos-se-han-registrado-en-los-ultimos-10-anos-en-peru-noticia-1063536>

INEI: Ingreso promedio mensual en Lima es de S/ 1723, al crecer 4.5% en marzo-mayo.

(15 de Junio de 2019). Gestion. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-s-1723-crecer-4-5-marzo-mayo-270287-noticia/>

Redacción Urbana. (29 de Diciembre, 2015). El 65% de limeños busca departamentos de 3 dormitorios. Recuperado de: <https://urbana.pe/blog/mercado-inmobiliario-2/limenos-buscan-departamentos-con-3-dormitorios/>

INEI (2017): Perú:Natalidad,Mortalidad y Nupcialidad 2017. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1639/libro.pdf

INEI (2010): Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995 – 2025. Recuperado de:

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

CPI (2019): Perú: Población 2019. Recuperado de:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

clase media crece en el Perú e ingreso económico (análisis 2018)

<https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

porcentaje de personas por edad

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

<https://rpp.pe/economia/economia/sueldo-mensual-en-que-zonas-de-lima-ganan-mas-los-trabajadores-noticia-1186178>

Anexos

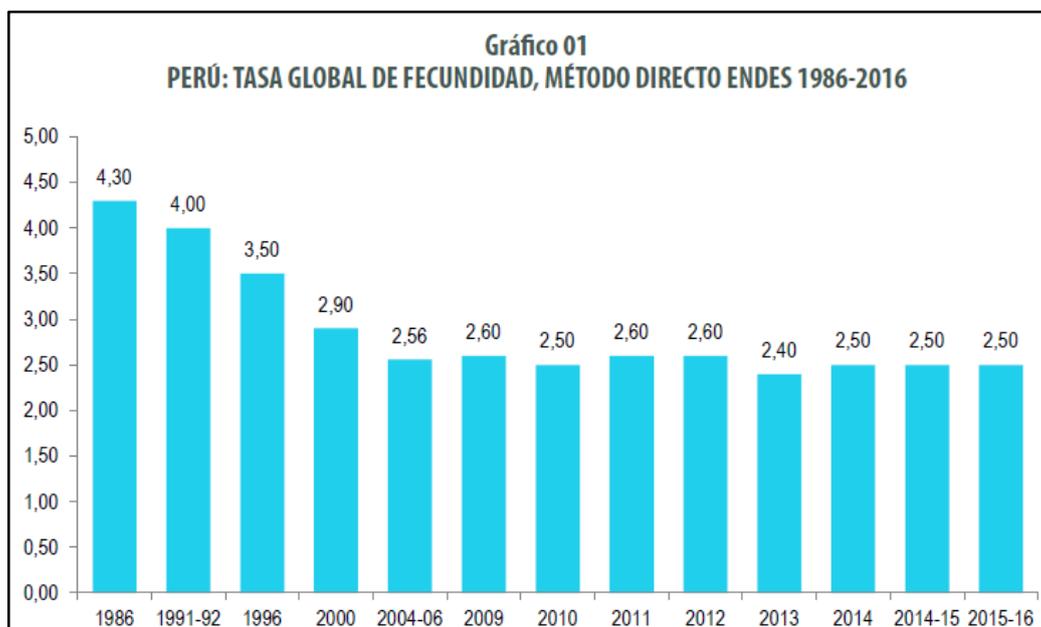
ANEXO N°1

Cuadro 01
PERÚ: AÑOS MUJER EXPOSICIÓN, NACIMIENTOS Y TASAS DE FECUNDIDAD,
POR GRUPO DE EDAD, ENDES 2007

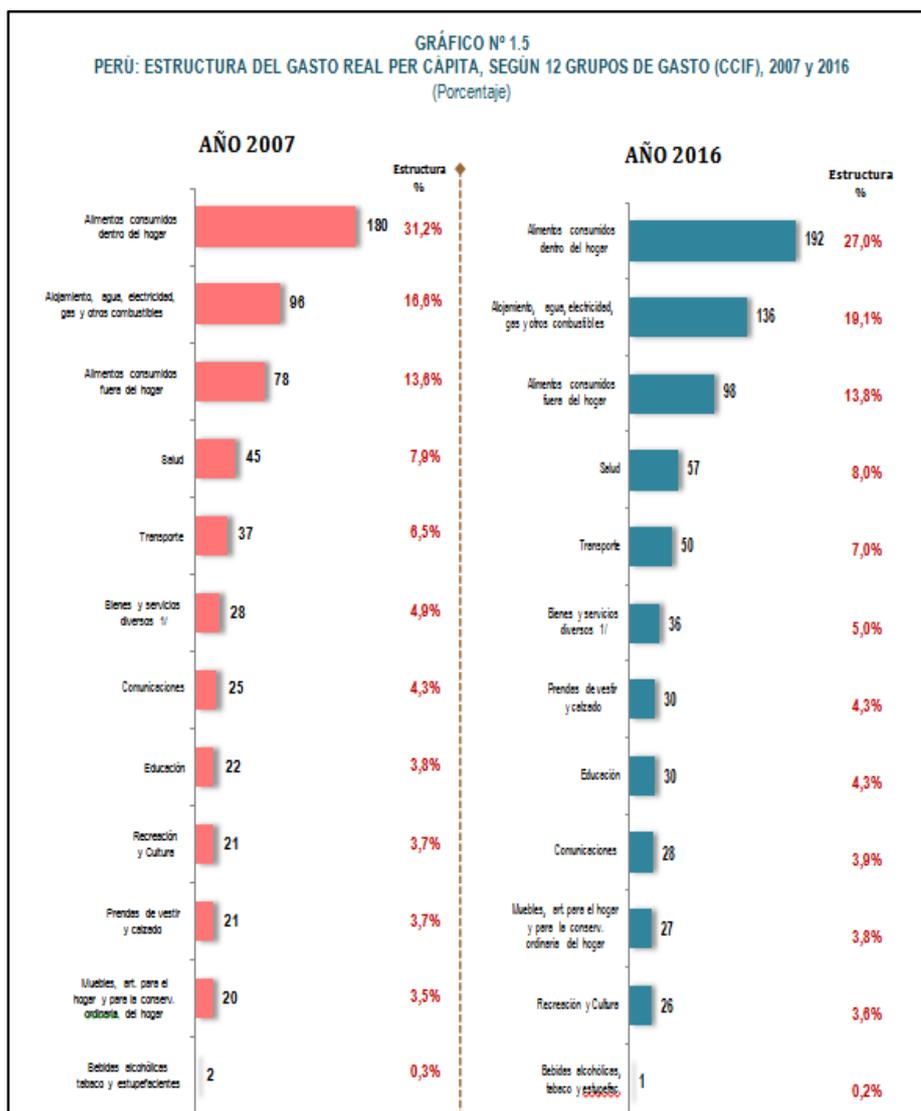
Grupo de edad (i) (1)	Años-mujer exposición (2)	Nacimientos (3)	Tasas de fecundidad por edad (tef)	
			(Por una mujer) (4)	(Por 1 000 mujeres) (5)
15-19	12 658	855	0,0675	68
20-24	10 976	1 210	0,1103	110
25-29	10 736	1 216	0,1133	113
30-34	10 628	1 100	0,1035	104
35-39	10 319	754	0,0731	73
40-44	9 218	230	0,0250	25
45-49	6 022	17	0,0027	3
TFG				2,5

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

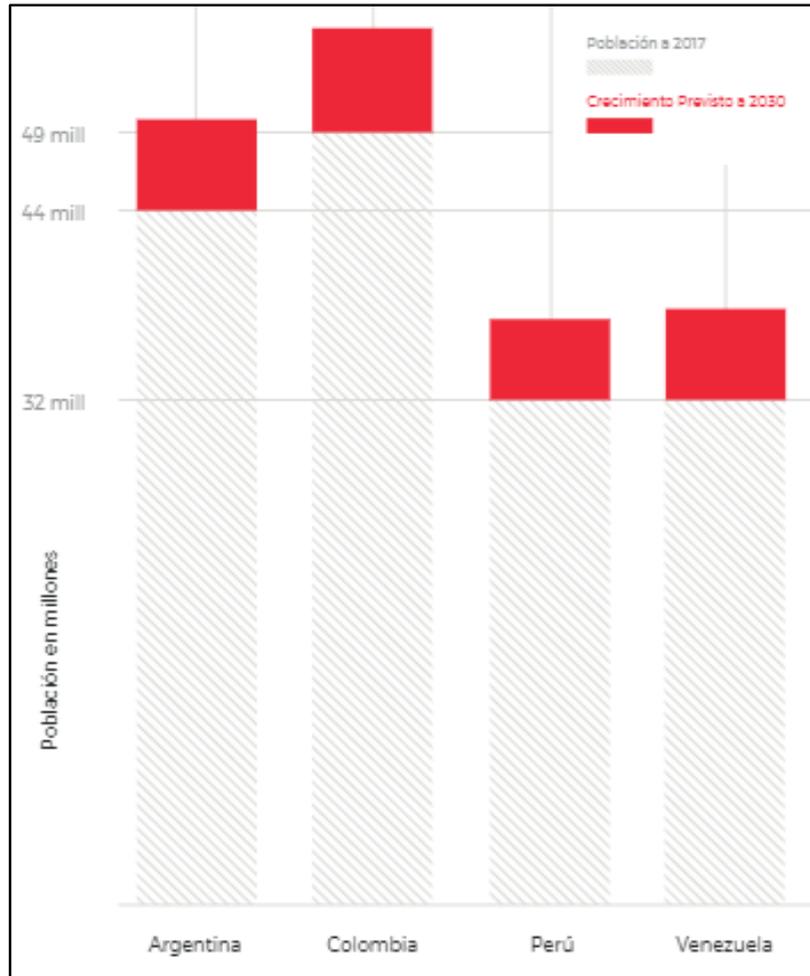
ANEXO N°2



ANEXO N° 3



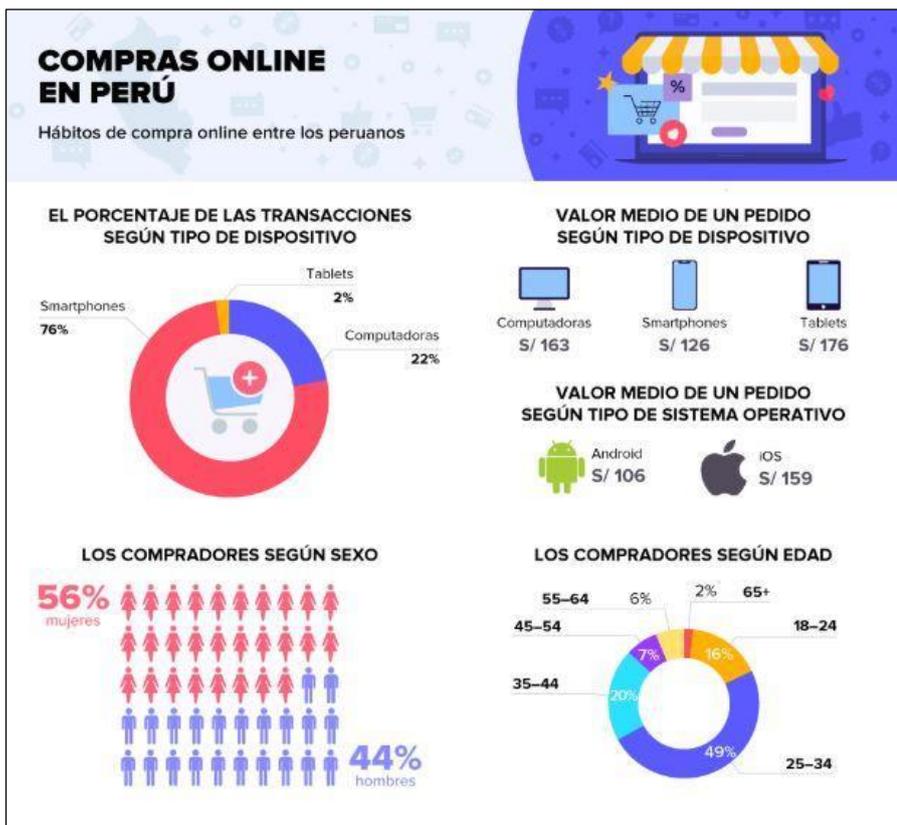
ANEXO N°4



ANEXO N°5

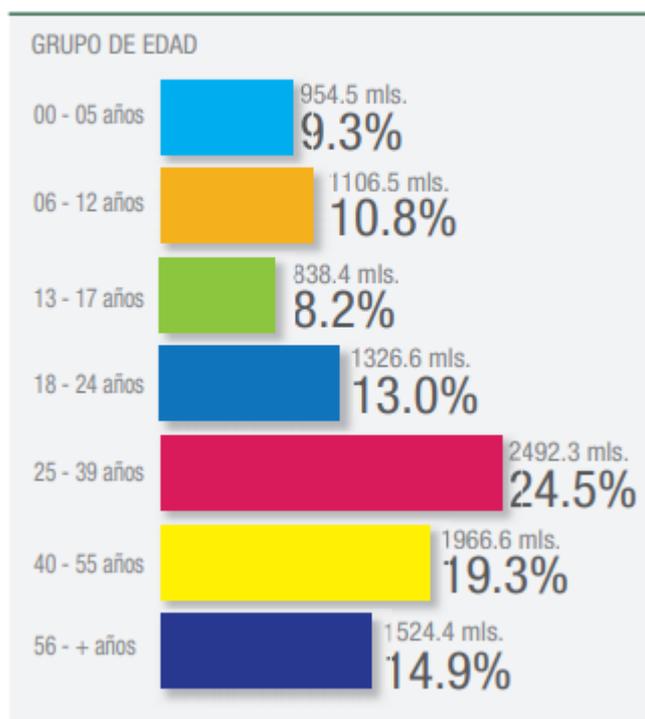


ANEXO N°6



ANEXO N°7

Lima Metropolitana:
Población Por Segmento de Edad 2017



Fuente CPI

ANEXO N°8

PERÚ: NACIMIENTOS POR SEXO Y TIPO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO, 2017

Departamento, Provincia y Distrito	Sexo y tipo de inscripción											
	Total	Total		Total	Ordinaria		Total	Extemporánea		Total	Judicial	
		Mujer	Hombre		Mujer	Hombre		Mujer	Hombre		Mujer	Hombre
Total Perú	610,316	299,774	310,542	562,321	275,295	287,026	47,771	24,363	23,408	224	116	108
Lima	165,526	81,333	84,193	156,984	77,057	79,927	8,530	4,271	4,259	12	5	7
Prov. Const. del Callao	16,031	7,929	8,102	15,283	7,541	7,742	747	387	360	1	1	-

Fuente: INEI 2017

ANEXO 9

Cuadro N° 11

Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Anexo 10

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18.0	43.4	29.9	8.7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1.0	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100.0	26.4	42.5	23.8	7.3

ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Anexo 11

Sexo/ Grupos de edad	Marzo-Abril- Mayo 2018	Marzo-Abril- Mayo 2019	Variación	
			Absoluta (Soles)	Porcentual (%)
Total	1 650,0	1 723,7	73,7	4,5
Sexo				
Hombre	1 891,0	1 991,8	100,8	5,3
Mujer	1 354,3	1 395,6	41,3	3,1
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	1 030,0	1 083,8	53,8	5,2
De 25 a 44 años	1 746,0	1 778,6	32,6	1,9
De 45 y más años	1 864,6	1 955,2	90,6	4,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

TABLAS

Tabla 1

Competidores nacionales y extranjeros

Tienda	Descripción	Canal
	<p>Es una empresa que vende productos para bebés como coches, canguros y cunas. Fundada en el año 2010 en Bélgica, sus principales clientes se encuentran en Perú y gran parte de América del Sur.²</p>	Tienda física y online
	<p>Es la tienda para bebés online más grande del Perú que se dedica a la venta de cunas, coches, mecedoras, ropa, accesorios, entre otros.³</p>	Tienda online
	<p>Es una empresa peruana que se dedica a la venta de cunas, coches, muebles, ropa, entre otros. Se caracteriza por utilizar el algodón peruano en sus productos.⁴</p>	Tienda física y online
	<p>Es una empresa canadiense fundada en 1998 y está presente en los principales centros comerciales del Perú. Se dedica a la venta de artículos para bebés, juguetes, accesorios, sillas, cunas, ropa, entre otros.⁵</p>	Tienda física y online

² Cfr. Petit Tresor: <http://www.petittresor.com.pe/>

³ Cfr. BabyPlaza: <https://www.babyplaza.com.pe/>

⁴ Cfr. Soft: <https://www.soft.com.pe/>

⁵ Cfr. Baby Infantil Store: <https://www.babyinfanti.com.pe/>

	<p>Es una empresa que llega a Lima en el 2019 y se encuentra ubicada en los principales centros comerciales, está presente en varios países de Latinoamérica. Los productos que comercializa principalmente son para el cuidado de los bebés.⁶</p>	<p>Tienda física y online</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

⁶ Cfr. Nua: <https://nua.pe/>