

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES DE MELAMINA
EN LA EMPRESA FABRICACIONES LEONCITO S.A.C.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Leonidas Barrantes Becerra

Ruperto Emilio Hernández Gavidia

Chiclayo, 27 de mayo de 2016

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES DE MELAMINA
EN LA EMPRESA FABRICACIONES LEONCITO S.A.C.**

POR:

**Leonidas Barrantes Becerra
Ruperto Emilio Hernández Gavidia**

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo
Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

**Mgtr. Hugo Robles Vílchez
Presidente de Jurado**

**Lic. Fernando Arriola Jiménez
Secretario de Jurado**

**Mgtr. Fredi Tuesta Torres
Vocal/Asesor de Jurado**

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A DIOS:

Por iluminar nuestro camino para lograr nuestro objetivo.

A NUESTRAS ESPOSAS:

Por su apoyo y comprensión durante estos años de sacrificio compartido.

A NUESTROS HIJOS:

Por su amor, porque son el motor e inspiración para concretar uno de nuestros anhelos personales y profesionales.

Leonidas y Ruperto Emilio

AGRADECIMIENTO:

A NUESTROS PROFESORES Y ASESORES:

Por su orientación constante y la capacidad de transmitir sus conocimientos, con los que hemos marcado nuestro camino para seguir avanzando en nuestra vida personal y profesional.

Leonidas y Ruperto Emilio

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado Proyecto de inversión para ampliación de planta de producción de muebles de melamina en la empresa fabricaciones Leoncito SAC, abordó temas relacionados con mecanismos y procesos de evaluación e implementación para un proyecto de inversión aplicado en la industria del mueble de melamina, teniendo como meta final el diseño y fabricación de muebles a mediana escala con alta calidad para la empresa en estudio. La empresa enfrenta un problema en la actualidad debido al incremento del volumen de ventas que viene experimentando en los últimos años, los 2,233 m² de planta que en la actualidad cuenta la empresa son insuficientes para cumplir correctamente con el buen desarrollo de los procesos logísticos, productivos y comerciales generando incumplimiento en las entregas, que a su vez repercute en la productividad, pérdida gradual de clientes y la mala imagen de la empresa. Para ello se ha hecho un diagnóstico inicial a través de las herramientas como el FODA, SEPTTE, MEFE, MEFI, MPC, OMEM, y PEYEA; se realizó una encuesta y un focus group, así mismo se hizo la evaluación financiera para finalmente determinar la propuesta. Se concluye que es factible la inversión para la ampliación de la planta de producción.

Palabras claves: Proyecto de inversión, procesos, muebles, melamina

Clasificación JEL: M11

ABSTRACT

The present research work called Investment Project for the expansion of the melamine furniture production plant in the Leoncito SAC manufacturing company, addressed issues related to evaluation and implementation mechanisms and processes for an investment project applied in the melamine furniture industry. , having like final goal the design and manufacture of furniture to medium scale with high quality for the company in study. The company is currently facing a problem due to the increase in sales volume that has been experienced in recent years, the 2,233 m² of plant that currently has the company are insufficient to properly meet the proper development of the logistic, productive processes and commercials, resulting in non-fulfillment of deliveries, which in turn has an impact on productivity, gradual loss of customers and the bad image of the company. To do this, an initial diagnosis has been made through tools such as SWOT, SEPTE, MEFE, MEFI, MPC, OMEM, and PEYEA; A survey and a focus group were carried out, and the financial evaluation was done to finally determine the proposal. It is concluded that the investment for the expansion of the production plant is feasible.

Keywords: Investment project, processes, furniture, melamine

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	13
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Proyecto de inversión	14
2.2. Cadena de valor y ventaja competitiva de Porter	18
2.2.1 La cadena de valor.....	18
2.2.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter	21
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
3.1. Diseño de investigación.....	27
3.2. Área y línea de investigación.....	27
3.3. Población, muestra y muestreo	27
3.3.1. Población.....	27
3.3.2. Tamaño de la muestra	27
3.4. Operacionalización de variables	28
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	29
IV. RESULTADOS.....	30
4.1. Viabilidad estratégica.	30
4.2. FODA Leoncito.	37
4.2.1 Fortalezas.	37
4.2.2 Oportunidades	38
4.2.3 Debilidades.....	38
4.2.4 Amenazas	39
4.3. Estrategias genéricas ampliación de planta fabricaciones Leoncito.....	41
4.4. Estudio de Mercado	42
4.4.1 Análisis de la Oferta.....	42
4.4.2 Análisis de la Demanda.....	43
4.4.3 Resultado de la encuesta a clientes de la empresa Leoncito	48

4.4.4	Focus Group dirigido a clientes actuales, clientes que dejaron de comprar y no clientes de la empresa Leoncito de la ciudad de Chiclayo.....	51
4.4.5	Análisis de los Precios.....	52
4.4.6	Análisis de la Comercialización.....	53
4.4.7	Definir el Mercado Objetivo	53
4.4.8	Plan de Marketing en función de:	56
4.5.	Viabilidad Técnica - Operativa.....	59
4.5.1	Capacidad de planta.	59
4.5.2	Localización:	59
4.5.3	Mano de obra:.....	68
4.5.4	Cadena de Suministro: La logística es una parte de la cadena de suministros. 69	
4.5.5	Tecnología:.....	73
4.5.6	Gestión Ambiental.....	74
4.5.7	Plan de compras	74
4.6.	Viabilidad organizacional.....	82
4.5.8	Cargos, funciones y políticas	84
4.5.9	Gerente de producción:	84
4.5.10	Área de sistemas.....	87
4.5.11	Área contable.....	88
4.5.12	Jefatura de ventas.	89
4.5.13	Área de Diseño	91
4.5.14	Área de Licitaciones.....	92
4.5.15	Área de Distribución	93
4.5.16	Jefatura de logística.....	93
4.5.17	Área de Compras	94
4.5.18	Área de Almacén.....	95
4.5.19	Área de Transporte	97
4.5.20	Choferes:	98
4.5.21	Jefatura de producción	98
4.5.22	Área de Máquinas.....	99
4.5.23	Área de maestros	100
4.5.24	Área de seguridad.....	101
4.5.25	Jefatura de Administración y finanzas	101

4.5.26	Área de RR.HH	103
4.5.27	Auxiliar Contable	104
4.5.28	Estrategia de dirección de personas.	104
4.5.29	Reclutamiento.....	105
4.5.30	Selección.	105
4.5.31	Inducción.....	105
4.5.32	Estrategias de fidelización.....	106
4.7.	Viabilidad económica y financiera.	106
4.8.	DISCUSIÓN.....	133
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1.	Conclusiones.....	136
5.2.	Recomendaciones	138
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
VII.	ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Modelo de negocio de Fabricaciones Leoncito	17
Tabla N° 2	Matriz SEPTE.....	26
Tabla N° 3	Cuadro de operacionalización de variables	28
Tabla N° 4	Matriz de evaluación de factores externos - MEFE.....	30
Tabla N° 5	Matriz de evaluación de factores internos - MEFI	31
Tabla N° 6	Matriz del perfil competitivo - MPC	33
Tabla N° 7	Matriz de posición estratégica – MPEYEA.....	35
Tabla N° 8	Matriz FODA.....	40
Tabla N° 9	Crecimiento en Ventas 2012 – 2013 – 2014 de Fabricaciones Leoncito	44
Tabla N° 10	Crecimiento en ventas 2012 – 2014 de Fabricaciones Leoncito	45
Tabla N° 11	Unidades vendidas de muebles de melanina	46
Tabla N° 12	Distribución de ventas por segmento del año 2014.....	47
Tabla N° 13	Parte de la cartera de clientes de la empresa por área geográfica.....	55
Tabla N° 14	Estrategias de corto, mediano y largo plazo	58
Tabla N° 15	Estructura de costos del SKU DM3P21	63
Tabla N° 16	Costo de mano de obra por modelo de producto Estándar.	68
Tabla N° 17	Productos	75
Tabla N° 18	Proveedores primarios y secundarios de la empresa Leoncito	76
Tabla N° 19	Cuadro detallado de inversiones	107
Tabla N° 20	Inversión Total.....	108
Tabla N° 21	Tipo de financiamiento	109
Tabla N° 22	Tipos de financiamiento	110
Tabla N° 23	Aporte de capital.....	111
Tabla N° 24	Cuadro de financiamiento de la inversión	111
Tabla N° 25	Depreciaciones.....	112
Tabla N° 26	Valor residual.....	112
Tabla N° 27	Gastos de personal de ventas y administrativos	112
Tabla N° 28	Gastos de personal de operativos.....	113
Tabla N° 29	Gastos generales de producción incremental.....	113
Tabla N° 30	Costos de Ventas	115
Tabla N° 31	Cronograma de Préstamo BCP	119
Tabla N° 32	Cronogramas de pagos de Leasing BanBif.....	121

Tabla N° 33	Flujo de caja trimestral	123
Tabla N° 34	Estado de pérdidas y ganancias proyectado (años).....	126
Tabla N° 35	Flujo de caja para análisis.....	127
Tabla N° 36	Recuperación de la inversión.....	131
Tabla N° 37	Análisis de Sensibilidad.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de Porter	18
Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	22
Figura 3. Matriz PEYEA.....	36
Figura 4. Ventas del 2012 – 2013 – 2014	46
Figura 5. Unidades vendidas del 2012 – 2014	47
Figura 6. Porcentaje de ventas del 2014 por segmento	48
Figura 7. Móvil de apoyo a la fuerza de ventas	57
Figura 8. Ubicación Geográfica	60
Figura 9. Mapa de ubicación de la nueva planta Leoncito.....	60
Figura 10. Diagrama de flujo de procesos de producción	65
Figura 11. Proceso de producción	66
Figura 12. Diagrama de flujo de producción.....	67
Figura 13. Cadena de Suministros.....	70
Figura 14. Print de Control de Inventarios	71
Figura 15. Print de Control de existencias	72
Figura 16. Logística de distribución.....	73
Figura 17. Distribución del área construida	81
Figura 18. Organigrama	83

I. INTRODUCCIÓN

En diciembre del 2006 la familia Barrantes Olivera encontró una oportunidad de negocio en la fabricación y venta de muebles de melamina, teniendo como principal fortaleza su propio canal de distribución a través de los ocho puntos de venta con los que cuenta en la región Lambayeque. Constituyeron una empresa denominándola Fabricaciones Leoncito SAC, la instalaron en el distrito de La Victoria en un área de terreno de 2233 m². En el 2007 el crecimiento del sector educativo con la ampliación de nuevos campus de las diferentes universidades de la región como: Universidad Señor de Sipán, Universidad César Vallejo, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, y otras instituciones públicas y privadas; crearon el mercado propicio para desarrollar la actividad.

En la actualidad la empresa participa en licitaciones públicas y privadas, vende sus productos a diferentes empresas de la región Lambayeque, abastece de muebles de melamina a pequeños minoristas del Nor oriente del país, vende muebles a diseño y productos estándar al público en general. Cuenta con una fuerza de profesionales que ha derivado en el incremento del volumen de ventas, el incremento del volumen de producción, y consecuencia de estas acciones, problemas en el proceso logístico, productivo y comercial, con resultados de mala atención, entregas retrasadas, productos defectuosos y baja productividad.

Las familias y diferentes empresas lambayecanas están en continuo desarrollo, esta situación propicia que la empresa implante e innove soluciones de amoblamiento para satisfacer sus necesidades. En el estudio realizado a la empresa Leoncito a través del “árbol de problemas” encontraron una realidad problemática, por el incremento en el volumen de ventas que la organización viene experimentando en los últimos años; esto ha derivado en la falta de área física para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

El problema que enfrenta la empresa es la falta de un espacio físico, para la correcta distribución y organización de maquinaria, procesos productivos y almacenes. Existe la posibilidad que con la ampliación del espacio físico de la Fábrica Leoncito se corrijan los inconvenientes que en la actualidad tiene la organización. Por esa razón, se formuló la siguiente pregunta: ¿es factible la ampliación de planta de producción de muebles de melamina en la empresa fabricaciones Leoncito

Para ello se tuvo como objetivo general determinar la factibilidad para la ampliación de planta de producción de muebles de melamina en la empresa fabricaciones Leoncito, así mismo los objetivos específicos fueron determinar la viabilidad estratégica de Mercado, viabilidad Técnica-Operativa, viabilidad Organizacional y viabilidad Económica-Financiera para la ampliación de la planta de producción de muebles de melamina de la Empresa Leoncito.

Éste trabajo de tesis encuentra su justificación en seguir desarrollando a la empresa Leoncito en un mercado altamente competitivo, por el crecimiento económico que experimenta el país y la región Lambayeque; por los cambios de hábitos de consumo, donde las familias y empresas están migrando del amoblamiento de madera al amoblamiento de melamina (CITE, 2012).

Por lo mencionado respalda la oportunidad que el mercado ofrece a la empresa Leoncito, se crea una tendencia en el consumo del mueble de melamina y el incremento de la cantidad demandada, se apertura un abanico de posibilidades para la organización. Se debe tener en cuenta que en la región Lambayeque existen muchas familias de los distritos alrededor de la provincia de Chiclayo que demandan amoblamiento, que no están siendo atendidas oportunamente porque su distrito no cuentan con un punto de venta de muebles; los consumidores tienen que trasladarse hasta la zona comercial de Chiclayo para poder adquirir su producto, con todos los sobrecostos e inconvenientes que causa el trasladar un mueble de un distrito a otro (Equipo de investigación).

En el capítulo II se podrá encontrar el análisis de los antecedentes de investigación, así como el desarrollo del marco conceptual; el capítulo III muestra el análisis del marco metodológico, en el capítulo IV se presenta los resultados obtenidos así como las viabilidades de los estudios; en el capítulo V se plasman las conclusiones y recomendaciones, en el capítulo VI la bibliografía empleada y por último en el capítulo VII los anexos que acompañaron durante el tiempo que se realizó la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Proyecto de inversión

Baca (2006) define un proyecto de inversión como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general. Por lo tanto,

un proyecto de inversión es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma.

Sabaté (1986) quien dice que: “La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de una empresa”.

Briceño (2012) sostiene que: “Lo primero que se debe tener presente en un proyecto de inversión de una empresa en marcha, es el flujo de caja incremental o marginal. Para evaluar el proyecto sólo cuenta con el flujo que varía, cuando se evalúa un proyecto de este tipo sólo interesa identificar y cuantificar los beneficios y costos que se generan por este y proyectarlos por el tiempo que dure el proyecto”.

Morales Castro (2005) Comenta: “Un proyecto de inversión se asocia comúnmente a las inversiones que las empresas hacen sobre: (1) un producto nuevo en el mercado, (2) modificaciones a los productos actuales, (3) reemplazo, compra o venta de largo plazo (maquinaria, edificios, equipos etc.) (4) incursión en nuevo mercados, etc. Por eso tiene normalmente varios estudios, entre los cuales se encuentran: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y financiero”.

“La industria de la melamina en el país viene creciendo a pasos agigantados desplazando a la industria de la madera. Esto se da sobre todo en la fabricación de muebles de oficina y de cocina, debido a los bajos costos de las planchas de melamina, además de que el proceso de fabricación con este material es simple y requiere de un menor tiempo. Destacó que esta situación ha generado que aparezca una nueva especialización en la industria, además de los muebles de madera, los muebles en melamina. La mayor parte de la población prefiere sus muebles de oficina y de cocina en melamina, dándose aún una excepción en los niveles socioeconómicos más altos, que los prefieren de madera” (CITE, 2012).

Con el crecimiento económico que se sustenta el país, la región Lambayeque no es ajena a ello, complementándose con las grandes inversiones que están en ejecución como el proyecto Olmos, las inversiones que están en proceso de concesión como el Terrapuerto y el muelle de Puerto Eten que permiten el incremento del empleo y el poblador regional cuenta con mayor poder adquisitivo, además el cambio en los hábitos de consumo y los

nuevos estilos de vida, hacen favorable el incremento progresivo de las ventas de todo tipo de negocio.

Las industrias aprovechando esta bonanza tienen la necesidad de mejorar los sistemas de producción, sistemas administrativos, sistemas logísticos y sistemas tecnológicos, adecuando nuevos procesos y nuevas tecnologías con la finalidad de satisfacer el incremento de la demanda.

La industria del mueble de melamina para el hogar y oficina es atractiva para el consumidor doméstico y empresarial, por ser la melamina un producto sustituto de la madera que se adaptó muy bien a las exigencias requeridas por el comprador, satisfaciendo la necesidad de amoblamiento de un segmento del mercado. La región Nor Oriente es el espacio de mercado que la empresa Leoncito pretende abastecer, como también algunos lugares alejados de las grandes urbes de la región Lambayeque, que no cuentan con detallistas en la oferta de amoblamiento para satisfacer esta necesidad.

Tabla 1

Modelo de negocio de Fabricaciones Leoncito

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Proveedores de prestigio que confían en la empresa para una relación a largo plazo como son: Tableros Peruanos, Miyasato, Grupo Benaute. Soporte financiero a través de los bancos: BCP, Scotiabank.</p> <p>La parte comercial de la empresa que en la actualidad adquiere un 59% de la producción.</p> <p>Pequeños distribuidores, que venden al detalle en la región.</p>	<p>Innovación continua creando productos de calidad, empleando tecnología de punta.</p> <p>Entregas puntuales y Servicio post venta.</p> <p>Publicidad a través de las redes sociales, volantes, catálogos y radios locales.</p>	<p>Brindar felicidad a las familias a través del amueblamiento de sus hogares y oficinas.</p> <p>Adquiriendo tecnología de punta para brindar productos de calidad. Facilidades de pago a seis meses sin intereses. Entrega oportuna a domicilio sin costo adicional.</p> <p>Servicio post venta personalizado.</p>	<p>Atención personalizada,</p> <p>Asesoría técnica en los diseños de sus proyectos.</p> <p>Sistema de monitoreo a través de una base de datos para tener el historial de compra de cada cliente.</p>	<p>Familias del segmento B, C y D, empresas públicas, privadas y pequeños comerciantes.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Talento Humano.</p> <p>Tecnología.</p> <p>Infraestructura.</p> <p>Capital de trabajo.</p> <p>Marketing</p> <p>.</p>		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>A través de canales propios ubicados en toda la región</p> <p>Lambayeque y, canales de terceros con clientes detallista.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos directos e indirectos:</p> <p>De producción, logística, comercialización y financieros.</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>A través de la venta al contado, con tarjetas de crédito e ingresos por cobranzas de venta al crédito.</p>		

Fuente: Elaboración propia

2.2. Cadena de valor y ventaja competitiva de Porter



Figura 1. Cadena de valor de Porter

Fuente: Cadena de Valor de Michael E Porter (Porter, 2013)

2.2.1 La cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor del cuadro N° 2.1. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocios). La cadena de valor de una empresa o de una industria puede variar un poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto, y de las unidades que se logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. El valor, y no el costo, deben utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación (Porter, 2013).

La cadena de valor se divide en dos grandes grupos, primarias y de apoyo; las primarias intervienen en la creación física del producto en su venta y

transferencia al cliente así como en la post venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter, 2013).

Las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales (Porter, 2013).

2.2.1.1 Actividades de Apoyo de la empresa Fabricaciones Leoncito:

a) Infraestructura:

- Se tiene un área contable, financiera y de costos especializada.
- Espacios físicos adecuados para el desarrollo de actividades administrativas, teniendo inconvenientes con los espacios físicos del área productiva y de almacenes.
- La empresa tiene una adecuada información para clientes internos y externos.
- Su Marca está registrada en Indecopi.
- No cuenta con información de posicionamiento de marca en el mercado regional.
- La empresa Leoncito tiene la experiencia y el conocimiento de la industria del mueble de melamina en la región (knowhow).

b) Gestión de Recursos Humanos:

- Búsqueda y reclutamiento de recursos humanos por medios electrónicos e impresos.
- El proceso de selección del recurso humano no es muy exigente.
- Existe un plan de capacitaciones que no se aplica correctamente.
- La remuneración está acorde al mercado.
- 95% del personal se encuentra en planilla.
- La empresa motiva intrínseca y extrínsecamente al personal.
- Falta de estrategia para retener al talento humano.

c) Desarrollo de Tecnología:

- Se cuenta con un software (contable-financiero, administrativo y de producción) elaborado a la medida, que falta complementar con el desarrollo de algunos módulos, para obtener información de mayor calidad.
- Se cuenta con tecnología apropiada para la industria del mueble de melamina en el mercado regional.
- Falta de desarrollo de nuevos productos.
- Escasa inversión en Investigación y Desarrollo (ID).

d) Aprovechamiento/ compras:

- Buena relación y confianza con proveedores de materia prima, tecnología y financiera.
- 90% del total de compras son al crédito.
- Pago a proveedores a 30, 60, 90 y 120 días de plazo
- Plazos adecuados de pago para el ciclo operativo de la empresa.
- Evaluación de la rotación de los insumos y producto terminado para planificar compras y flujo de caja.

2.2.1.2 Actividades Primarias de la empresa Fabricaciones Leoncito.

a) Logística Interna:

- Infraestructura inadecuada para el correcto mantenimiento de la materia prima y producto terminado.
- Clasificación de materia prima no identificados por producto, modelo, marca y serie.
- Inadecuado layout de planta para la elaboración y ubicación de los productos.
- Pedidos planificados en función de pronóstico de ventas.
- Distribución de materiales según hojas de producción.
- Bajo control de inventarios de materia prima.
- Materia prima seleccionada para brindar producto terminado de calidad.

b) Operaciones:

- Personal calificado para el desarrollo de los procesos productivos.
- Proceso de producción mal definidos por falta de espacio físico.
- Deficiente programa de reutilización de merma.

- Errores de especificaciones técnicas en el plano del mueble elaborado por el diseñador o falta de comunicación con el área de producción.

- Eficiente maquinaria para producción en volumen.

c) Logística Externa:

- La dimensión del espacio para almacenar producto terminado no es el adecuado.
- Se cuenta con vehículos idóneos para el traslado del producto terminado.
- Traslado e instalación del mueble en el lugar indicado por el cliente.
- Inadecuado almacenamiento de producto terminado.

d) Marketing y Ventas:

- Se cuenta con fuerza de venta estructurada y capacitada.
- Fuerza de venta con enfoque a ventas corporativas e intermediarios.
- Publicidad débil.
- Se realizan exposiciones en ferias.
- Participación en licitaciones públicas y privadas.
- Adecuada aplicación de promociones.
- No cuenta con información de satisfacción del cliente.
- Deficiente cartera de clientes corporativos.

e) Servicio Post Ventas:

- Atención y resolución de quejas de manera personalizada.
- Cambio de producto terminado si éste muestra falla de fábrica.
- Cuenta con un área propia de servicio técnico capacitado.
- Instalación del producto en el domicilio de los clientes.

2.2.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

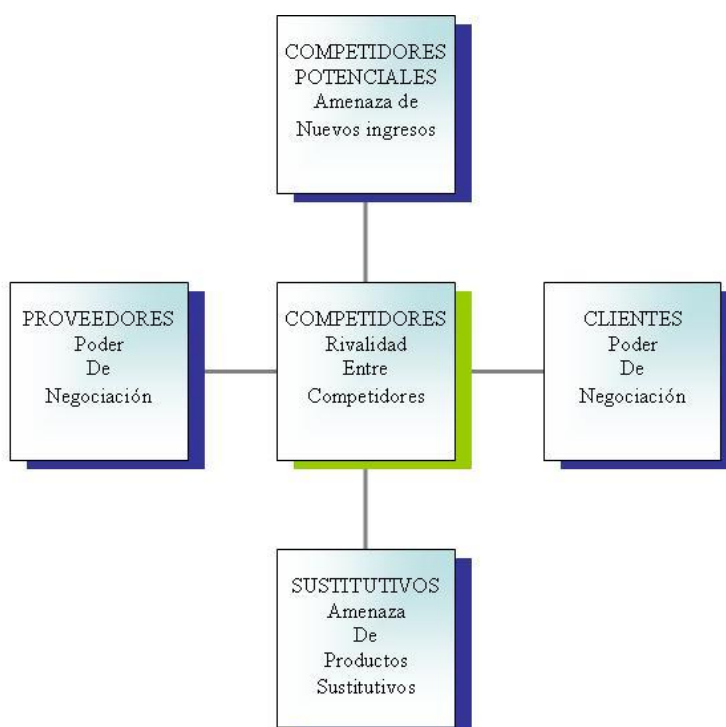


Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter (Porter, 2013)

La selección de la estrategia competitiva se funda en 2 aspectos centrales, el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores que depende, no todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida. El segundo factor es la rentabilidad intrínseca de cada organización, esta constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa y se fundamenta en los factores de posición competitiva que ocupa dentro de un sector industrial. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo, el fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria sea nacional o internacional las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas:

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influye en los precios, en los costos, y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir en los elementos del rendimiento. Por ejemplo: La fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de los sustitutos. También influyen en el costo

y en la inversión, porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y de otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta los precios y los costos de competir en las siguientes áreas: Planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada de nuevas empresas limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes (Porter, 2013).

Poder de Negociación de los Clientes:

Debido al desarrollo económico que tiene la región, existe el riesgo de ingreso de nuevos ofertantes con producción en escala, que ocasionaría disminución de precios por el exceso de oferta; por otro lado, los clientes corporativos y de distribución del sector público como privado no son muy representativos (Nº de clientes). Analizando nuestro mercado tenemos:

- En los distritos de la región Lambayeque existe mercado desatendido de productos de muebles de melamina.
- Crecimiento de la demanda por parte de instituciones públicas, privadas y público en general, gracias al crecimiento del sector construcción y desarrollo de grandes proyectos como el de Olmos.
- Cambio en los hábitos de consumo, el mercado del mueble está migrando de consumir los productos de madera por productos de melamina.
- Deslealtad por parte del cliente.
- El cliente cuenta con diferentes medio de información para conocer sobre los ofertantes.

Poder de Negociación con los Proveedores:

Los proveedores de la industria del mueble de melamina en la región, ofertan variedad en la calidad de materia prima para la industria, desde productos económicos importados de China y productos con certificación. Tenemos:

- **Tableros Peruanos**, empresa que pertenece al holding del grupo Gloria, tiene su planta de producción en Trujillo (Cartavio), elabora el tablero de melamina teniendo como insumo el bagazo de caña de las diferente azucareras del mismo grupo empresarial, realizando una mezcla con pinos de Porcón (Cajamarca). En

Perú, es uno de los mejores proveedores que ofrece tableros de melamina por su durabilidad, variedad de diseños, calidad y precio competitivo.

- **Representaciones Martín**, proveedor peruano de melamina económica e insumos para la industria del mueble, esta compañía importa de China.
- **Corporación Miyasato**, importador peruano de insumos para la industria del mueble, también importa vidrio.
- **Moblandino**, importador peruano de maquinaria e insumos para la industria del mueble, importa sus máquinas de Europa y China.
- **Masisa**, proveedor internacional chileno, distribuye los tableros de melamina en 11 países de Latinoamérica, dentro de los cuales se encuentra Perú. Distribuyen tableros con certificaciones de calidad, siendo el tablero de melamina de mayor precio en el país.
- **Grupo Benaute**, proveedor de maquinaria y repuestos para la industria del mueble, es una empresa joven que está incursionando con maquinaria importadora de Italia. Los insumos que comercializan los proveedores encuentran su diferenciación en precio y calidad. Se puede conseguir variedad de tableros sin mayores problemas. Si comparamos los volúmenes de consumo de tableros de melamina e insumos para la industria del mueble de la región Lambayeque con el consumo de Lima o Arequipa, el consumo en Lambayeque está en un 25% de las regiones en mención. Esto significa que las diferentes marcas de tableros de melamina siguen haciendo esfuerzos de marketing y precios para posicionarse en el mercado regional. (Información de comunicación entre proveedor – cliente).

Existe la posibilidad que muchos de estos proveedores de materia prima se integren hacia adelante sin realizar grandes inversiones y se dediquen a la fabricación de muebles de melamina. Por el contrario, la integración hacia atrás por parte de los fabricantes de muebles sería muy complicada por el grado de inversión y sofisticación que requiere la fabricación de tableros de melamina.

Amenaza de Competidores Potenciales:

En la región Nor Oriente no hay empresas que desarrollen economías de escala, es por ello la propuesta de Fabricaciones Leoncito de expandir la planta de producción.

- Para el ingreso a la industria del mueble en la región Lambayeque, el requisito de capital no es un elemento indispensable porque no se requiere de mucha inversión. Cabe resaltar que para una empresa foránea consolidada no le sería problema.
- En cuanto a los elementos de costo de cambiar de proveedor y acceso al insumo, no sería complicado a un nuevo competidor por ser estos elementos fáciles de obtener.
- El acceso a los canales de distribución es complicado por el hecho que la industria del mueble en la región aún no cuenta con canales definidos. Los únicos canales de distribución bien posicionados son los centros comerciales, estas empresas principalmente se abastecen con muebles económicos (productos sustitutos del mueble Leoncito) de Colombia, China y Brasil.
- La mayoría de consumidores de muebles de la región Lambayeque, reconoce al producto no por la marca sino por su calidad, diseño y precio, en cambio los clientes de Leoncito reconocen la marca y el servicio que brinda la empresa.
- La mayoría de las empresas del sector no aplican diferenciación de producto, Leoncito brinda un producto de calidad con diseños exclusivos; también facilidades de pago y un excelente servicio post-venta.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos de los muebles de melamina lo constituyen el mueble de metal, madera, vidrio, el folio y el plástico, todos los muebles fabricados con estos materiales compiten indirectamente con los muebles de melamina (Jessica Moscoso, 2012).

En la región Lambayeque este tipo de productos no son muy apreciados por el consumidor regional, prefiriendo los muebles de madera y melamina.

Rivalidad entre competidores existentes:

La competencia de la industria del mueble de melamina en la región está compuesta por los siguientes competidores:

- Tablenorte, Movisa, El Amauta, Fametal y Fama, son los principales fabricantes de muebles de melamina de la región que compiten directamente con Fabricaciones Leoncito, asimismo se tiene a pequeños carpinteros que están migrando de fabricar muebles de madera a muebles de melamina. Como competencia indirecta tenemos a los grandes almacenes que venden productos sustitutos de diferente calidad, tienen buena aceptación en el poblador regional.

El crecimiento de la industria del mueble de melamina está en auge, porque que la melamina es un sustituto de la madera con buena acogida por parte del consumidor.

En cuanto a las barreras de salida se debe mencionar que es baja, en nuestra región se puede salir de la industria en cualquier momento por sus bajos costos de des implementación. No se tiene barrera de salida para proteger el know-how de la compañía, existen circunstancias exógenas con el personal renunciante que llevan el conocimiento de la organización y eventualmente se convierten en competencia directa de la empresa.

Tabla 2

Matriz SEPTE

FACTORES	EN LA ACTUALIDAD 2015	CONCLUSIÓN O/A
Social (demográficas, cultural)	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad ciudadana (extorciones, asaltos a mano armada, secuestros). • Conflictos sociales por motivos ambientales, según Defensoría del Pueblo representan el 63.8% (136 casos) del total de conflictos registrados en el mes de enero del año 2014. 	Amenaza
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la tasa demográfica de la región (1.5 para el 2015, según INEI). • Cambios en el consumo de muebles de madera a muebles de melamina. 	Oportunidad
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Economía estable. • Desarrollo de la ciudad de Olmos. • Disponibilidad a la materia prima. • Mano de obra disponible. 	Oportunidad
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Política del país. • Sistema educativo estatal deficiente. Baja inversión en educación, Perú uno de los países que menos invierte en educación.	Amenaza
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa puede adquirir la mejor maquinaria. • La tecnología ayuda a bajar los costos de producción, incrementa la calidad ayuda a ser competitivos en el mercado. 	Oportunidad
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos Naturales (El Niño). • Problemas ambientales y peligro de contaminación por políticas inadecuadas. 	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de investigación

El tipo de investigación de acuerdo al fin que se persigue, es Prospectiva; de acuerdo al enfoque de la investigación, es Sistémica. Se trata de determinar la viabilidad de las particularidades de un proyecto de inversión para la empresa Fabricaciones Leoncito.

3.2. Área y línea de investigación

Área: Ciencias Sociales

Línea: Emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

El mercado que atiende Fabricaciones Leoncito tiene las siguientes características: Familias del segmento B, C y D de la región Lambayeque, empresas públicas y privadas que necesitan amoblamiento para el hogar y oficina, detallistas que son el canal para llegar al consumidor final, que se convierten en distribuidores de Leoncito en el Nor Oriente del Perú.

3.3.2. Tamaño de la muestra

Se realizó un análisis interno con la información de los datos extraídos del sistema informático de la empresa, una evaluación del histórico de ventas para evaluar la proyección de crecimiento, evaluación de proveedores, clientes, personal y evaluación de los espacios físicos de la fábrica. Se realizó una encuesta “Por Juicio” a 300 personas, clientes y no clientes en los puntos de venta de la empresa. Se realizó un Focus Group a 6 clientes actuales, 6 clientes que han dejado de comprar y 6 clientes que nunca han comprado en Leoncito.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 3

Cuadro de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	DEFINICIÓN OPERATIVA
PROYECTO	Viabilidad Estratégica	Analizar el mercado interno y externo para identificar estrategias a seguir	Entorno Empresarial	Diamante de Porter, Cadena de Valor, Matriz EFI, EFE, Análisis de Macro entorno, Matriz SEPTE, Matriz PEYEA, FODA
	Viabilidad de Mercado	Es el estudio que analiza el éxito o fracaso del proyecto	Mercado Objetivo Investigación del Mercado	Análisis de la Demanda y Oferta y Marketing Mix.
	Viabilidad Técnica - Operativa	En la parte técnica provee información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos, apoyándose en la tecnología	Tamaño	Tamaño del proyecto
			Localización	Macro localización micro localización
			Producto	Insumos críticos, impacto tecnológico ambiental
			Operaciones	Programa de procesos y requerimientos técnicos
			Tecnología	Digital
	Viabilidad Organizacional y de personas	Es la Organización interna de la empresa para conocer su funcionamiento, de acuerdo a las exigencias del mercado	Gestión del Talento Humano	Estructura Organizacional y MOF
	Viabilidad Económica - Financiera	Estudia la rentabilidad por el valor entregado por la empresa	Estructura de la inversión de GG.PP	Financiamiento, costos de producción, gastos administrativos e ingresos.
			Flujo de Caja	Evaluación Económica Financiera
			Análisis de sensibilidad	Análisis de riesgos

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información fue necesario el empleo de fuentes internas y externas, se realizó una encuesta Por Juicio y un Focus Group, se utilizó la base de datos de la compañía, así como libros, revistas e internet.

Las limitaciones encontradas en la elaboración de la presente tesis, fue la falta de información estadística que indique participación de mercado de las empresas de la industria del mueble de melamina, cantidades vendidas, precios relativos, volúmenes de compra por parte de las empresas públicas - privadas, y marcas representativas de muebles de melamina.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los datos obtenidos a través del sistema informático de la empresa se procesaron con el personal encargado del proyecto.

IV. RESULTADOS.

4.1. Viabilidad estratégica.

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Mercado desatendido de productos de muebles de melamina.	0.12	4	0.48
2	Crecimiento de la demanda por parte de instituciones públicas, privadas y público en general, gracias al crecimiento del sector construcción y desarrollo de grandes proyectos como Olmos.	0.05	4	0.2
3	La industria del mueble de melamina en la región está en pleno crecimiento.	0.03	4	0.12
4	Pocos competidores que vendan el mismo volumen o más que la empresa Leoncito.	0.03	3	0.09
5	Barreras de salida Inexistentes	0.03	3	0.09
6	Numerosos proveedores de insumo y MP de la industria del mueble de melamina en la región.	0.04	4	0.16
7	Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa.	0.12	4	0.48
8	En la región Nor Oriente no existen empresas que practiquen encomias de escala en producción de muebles de melamina.	0.09	4	0.36
AMENAZAS				
1	Deslealtad del cliente	0.07	1	0.07
2	Cliente más exigente por la gran información que encuentra en todos los medios.	0.04	2	0.08
3	Existencia de productos sustitutos.	0.06	2	0.12
4	Fácil integración hacia delante por parte de los proveedores de MP.	0.1	1	0.01
5	Barreras de entrada inexistentes.	0.06	1	0.06
6	El país no es fuente generadora de tecnología lo que ocasiona nuestra dependencia con otros países.	0.02	2	0.04
7	Fenómeno El Niño.	0.04	1	0.04
8	Inestabilidad política y los conflictos sociales por motivos ambientales que generan huelgas y paralizaciones de actividades económicas, asimismo tenemos la alta inseguridad ciudadana (extorciones).	0.1	1	0.1
	Resultado	1		2.59

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz muestra un poderado de 2.59, indica que las estrategias de la empresa Leoncito están respondiendo de manera positiva a las oportunidades, minimizando los posibles efectos negativos de los factores externos.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS				
1	Marca registrada en Indecopi.	0.02	3	0.06
2	Espacios físicos adecuados para el desarrollo de actividades administrativas.	0.01	3	0.03
3	Se cuenta con un área contable, financiera y de costos especializada.	0.02	4	0.08
4	Adecuada información para clientes internos y externos.	0.05	4	0.2
5	Experiencia y el conocimiento de la industria del mueble de melamina en la región.	0.09	4	0.36
6	Motivación al personal.	0.03	4	0.12
7	Software a la medida.	0.04	4	0.16
8	Buen control de inventarios tanto de MP como de PT.	0.04	3	0.12
9	Fuerza de venta estructurada y capacitada.	0.05	4	0.2
10	Maquinaria de última generación para producción en volumen.	0.07	4	0.28
11	Adecuada aplicación de promociones.	0.02	3	0.06
12	MP seleccionada para brindar PT de calidad.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
1	Escasa planificación.	0.03	1	0.03
2	Escasa investigación.	0.01	2	0.02
3	Inadecuado layout de planta.	0.07	1	0.07
4	Infraestructura inadecuada para el correcto mantenimiento de la materia prima.	0.03	2	0.06
5	Publicidad débil.	0.04	2	0.08
6	No cuenta con información de satisfacción del cliente.	0.05	1	0.05
7	No cuenta con información de posicionamiento de marca en el mercado regional.	0.05	1	0.05
8	Lenta respuesta en servicio post Venta.	0.03	1	0.03
9	Proceso de producción mal definidos por falta de espacio.	0.07	1	0.07
10	Deficiente programa de reutilización de merma.	0.04	2	0.08
11	Catalogación de materia prima no identificados (por producto, familia).	0.03	2	0.06
12	Existencia de un plan de capacitaciones que no se aplica correctamente.	0.01	1	0.01
13	El proceso de selección del RRHH no es exigente.	0.03	2	0.06
		1		2.62

Fuente: Elaboración propia

El pondero de 2.62 de ésta matriz muestra que la empresa tiene un indicador sobre la media, indica que la estrategia interna de la compañía está aprovechando las fortalezas, minimizando las debilidades.

Tabla 6

Matriz del perfil competitivo - MPC

COMPETIDORES DEL													
SECTOR:		Fabricaciones Leoncito SAC			Tablenorte SRL			Movisa SRL			Fama		
FACTORES													
DETERMINANTES DE													
ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Infraestructura propia	0.12	4	0.48	0.18	4	0.72	0.2	4	0.8	0.12	2	0.24
	Sistema informático a la												
2	medida	0.11	3	0.33	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16	0.08	1	0.08
3	Productos de calidad	0.2	4	0.8	0.19	4	0.76	0.12	3	0.36	0.2	2	0.4
4	Precios competitivos	0.12	3	0.36	0.1	2	0.2	0.13	3	0.39	0.2	3	0.6
5	Mano de obra calificada	0.16	3	0.48	0.18	3	0.54	0.14	3	0.42	0.15	2	0.3
6	Buena atención al cliente	0.14	4	0.56	0.13	3	0.39	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24
7	Credibilidad financiera	0.1	3	0.3	0.12	4	0.48	0.2	4	0.8	0.12	1	0.12
8	Marca y logo patentada	0.05	2	0.1	0.02	1	0.02	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01
		1		3.41	1		3.27	1	22	3.18	1	14	1.99

Fuente:Elaboración propia

La matriz muestra un ponderado de 3.41, indica que la empresa está en posición favorable frente a la competencia, es viable seguir invirtiendo en el crecimiento o expansión de la compañía con la finalidad de seguir manteniéndose competitivo en el mercado. Es menester seguir en la innovación de sus productos de calidad y mantener su posición en cuanto al servicio.

Tabla 7

Matriz de posición estratégica – MPEYEA

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera		PESO	Estabilidad del Ambiente	PESO
1	Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-2
2	Apalancamiento (endeudamiento)	5	Tasa de inflación	-2
3	Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
4	Capital de Trabajo	2	Escala de precios de productos competidores	-3
5	Flujos de Efectivo	2	Barreras para entrar en el mercado	-3
6	Facilidad para salir del mercado	4	Presión Competitiva	-4
7	Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-3
TOTAL		21		-20
VENTAJA COMPETITIVA			FUERZA DE LA INDUSTRIA	
1	Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	5
2	Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	5
3	Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
4	Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	5
5	Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Aprovechamiento de recursos	3
6	Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capacidad	3
7	Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	4
TOTAL		-20		30

Fuente: Elaboración propia

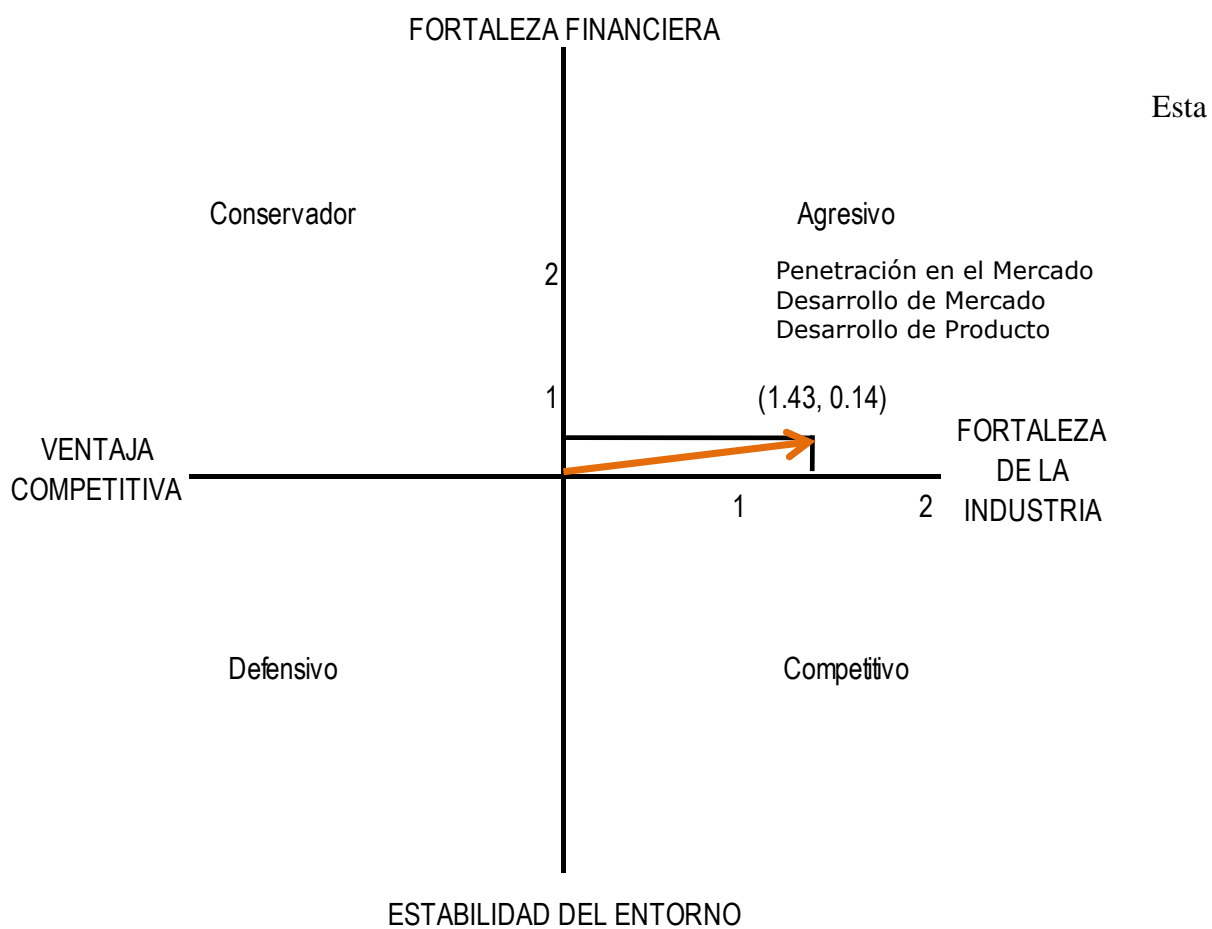


Figura 3. Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

La matriz muestra la postura estratégica de la organización, debido a su fortaleza financiera y fortaleza de la industria, debe aprovechar las oportunidades y aumentar su participación en el mercado.

4.2. FODA Leoncito.

4.2.1 Fortalezas.

- Posee un área contable, financiera y de costos especializada.
- Cuenta con espacios físicos adecuados para el desarrollo de actividades administrativas.
- La empresa cuenta con adecuada información para clientes internos y externos.
- Marca registrada en Indecopi.
- La empresa cuenta con la experiencia y el conocimiento de la industria del mueble de melamina en la región.
- La remuneración salarial está acorde al mercado.
- El 98% del personal de la empresa se encuentra en planilla.
- La empresa motiva intrínseca y extrínsecamente al personal.
- La búsqueda y el reclutamiento del RRHH lo hace por medios electrónicos e impresos.
- Se cuenta con un software (contable-financiero, administrativo y de producción) de elaboración propia a la medida.
- Mantiene buena relación y confianza con proveedores de materia prima, tecnología y financiera.
- El 90% de las compras son al crédito.
- Las solicitudes de pedidos son de manera planificada.
- La distribución de los materiales se realizan según hojas de producción.
- Buen control de inventarios de materia prima.
- Materia prima seleccionada para brindar producto terminado de calidad.
- Se cuenta con vehículos idóneos para el traslado del producto terminado.
- El traslado e instalación del producto terminado en el lugar indicado por el cliente.
- Buen control de la rotación de producto terminado.
- Cuenta con fuerza de venta estructurada y capacitada con enfoque a ventas corporativas e intermediarios.
- Participación en licitaciones públicas y privadas.
- Adecuada aplicación de promociones.
- Atención y resolución de quejas de manera personalizada.
- Cambio de producto terminado si este tiene falla de fábrica.
- Personal altamente calificado para el desarrollo de los procesos productivos.

- Maquinaria con tecnología para producción en volumen.

4.2.2 Oportunidades

- Mercado desatendido de productos de muebles de melamina.
- Mayor demanda por parte de instituciones públicas, privadas y público en general gracias al crecimiento del sector construcción y desarrollo de grandes proyectos como Olmos.
- Crecimiento de la industria del mueble de melamina en la región.
- Débiles barreras de salida.
- Numerosos y variados proveedores de insumo y materia prima de la industria del mueble de melamina en la región.
- Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa.
- La competencia no tiene mayores ventas en volumen que Leoncito.
- En la región Nor Oriente no existen empresas que practiquen economías de escala en producción de muebles de melamina.

4.2.3 Debilidades

- Escasa planificación.
- El proceso de selección del recurso humano no es adecuado.
- Existe un plan de capacitaciones que no se aplica correctamente.
- Falta de estrategia para retener al talento humano.
- Escasa inversión en Investigación y Desarrollo.
- Falta de desarrollo de nuevos productos.
- Infraestructura inadecuada para el correcto mantenimiento de la materia prima.
- Catalogación de materia prima no identificados (por producto, familia).
- Inadecuado layout de planta.
- Inadecuado control de calidad del producto terminado.
- La dimensión del espacio para almacenar producto terminado no es el adecuado.
- Inadecuado almacenamiento de producto terminado.
- Publicidad débil.
- No cuenta con información de satisfacción del cliente.
- No cuenta con información de posicionamiento de marca en el mercado regional.

- Lenta respuesta en servicio post venta.
- Proceso de producción mal definidos por falta de espacio.
- Deficiente programa de reutilización de merma.
- Planos mal definidos por diseñador y cliente.

4.2.4 Amenazas

- Deslealtad por parte del cliente.
- Existencia de productos sustitutos.
- Cliente exigente por la información que obtiene de los medios.
- Fácil integración hacia delante por parte de los proveedores de materia prima.
- Barreras de entrada débiles (costos bajos al cambiar de proveedor, fácil acceso a insumos, poca identificación de marca por parte de la demanda del sector, escasa diferenciación del producto por parte de las empresas existentes en el mercado y requisito de capital manejable a la demanda por atender).
- El país no es fuente generadora de tecnología lo que ocasiona dependencia del extranjero.

Tabla 8

Matriz FODA

FUERZAS – F		DEBILIDADES – D	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca registrada en Indecopi. 2. Buena relación y confianza con proveedores de materia prima, tecnología y financiera. 3. Se cuenta con un área contable, financiera y de costos especializada. 4. Adecuada información para clientes internos y externos. 5. Experiencia y el conocimiento de la industria del mueble de melamina en la región. 6. Motivación al personal. 7. Software a la medida. 8. Buen control de inventarios tanto de MP como de PT. 9. Fuerza de venta estructurada y capacitada. 10. Máquinas de última generación para producción en volumen. 11. Adecuada aplicación de promociones. 12. MP seleccionada para brindar PT de calidad. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa planificación. 2. Escasa investigación. 3. Inadecuado layout de planta. 4. Infraestructura inadecuada para el correcto mantenimiento de la materia prima. 5. Publicidad débil. 6. No cuenta con información de satisfacción del cliente. 7. No cuenta con información de posicionamiento de marca en el mercado regional. 8. Lenta respuesta en servicio post Venta. 9. Proceso de producción mal definidos por falta de espacio. 10. Deficiente programa de reutilización de merma. 11. Catalogación de materia prima no identificados (por producto, familia). 12. Existencia de un plan de capacitaciones que no se aplica correctamente. 13. El proceso de selección del RRHH no es el adecuado. 	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado desatendido de productos de muebles de melamina. 2. Crecimiento de la demanda por parte de instituciones públicas, privadas. 3. La industria del mueble de melamina en la región está en crecimiento. 4. Pocos competidores que vendan el mismo volumen o más que la empresa Leoncito. 5. Barreras de salida débiles. 6. Numerosos y variados proveedores de insumo, MP y financiero. 7. Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa. En la región Nor Oriente no se practica economía de escala. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F4, F5, F9, O1, O2, O3) Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados. 2. (F10, F7, O7, O8) Definición de layout de planta y todos los procesos de la producción 3. (F3, O6) Mejorar cadena de suministro. 4. (F1, F6, O5) Mayor posicionamiento de marca. 5. (F2, O6) Ampliación y mejora de fábrica. 6. (F11, F12, F8, O7, O4) Crecimiento en ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, D2, D6, O7) Crear estrategia de fidelización con enfoque a captar y retener clientes. 2. (D3, D4, D9, O2, O3, O6) Ampliación de espacio físico, definición de layout y proceso productivo. 3. (D5, D7, D8, O4) Mejorar el plan de marketing que nos permita mayor posicionamiento. 4. (D10, D11, O8) Reordenamiento de la identificación de la MP y reutilización de la merma, y prepararse para producir a mediana escala. 5. (D12, D13, O1, O4) Mejorar la selección de RRHH y creación de un plan de capacitaciones. 	
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deslealtad por parte del cliente 2. Cliente más exigente por la gran información en todos los medios. 3. Existencia de productos sustitutos. 4. Fácil integración hacia delante por parte de los proveedores de MP. 5. Barreras de entrada débiles. 6. Falta tecnología en el país. 7. Inestabilidad política y social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1, F4, F6, F9, F11, F12, A1, A2, A3) Crear estrategias de fidelización 2. (F3, F5, F7, F8, F10, A4, A5) Implementación de producción a mediana escala. 3. (D2, A6) Definir la tecnología necesaria para la producción de muebles. 4. (F2, A7, A8) Elaborar plan de contingencias para producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D1, D2, D6, D7, A1, A2, A3) Mantener un sistema de retroalimentación con clientes y proveedores. 2. (D3, D4, D9, A4) Realizar reingeniería en toda la planta. 3. (D8, D12, D13, A5) Mejorar la selección de personal, crear un plan de capacitaciones mejorar incentivos adecuados para retener al talento humano. 	

Fuente: Elaboración propia

4.3. Estrategias genéricas para ampliación de planta fabricaciones Leoncito

Estrategia de mercado:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Desarrollo de mercados.

Estrategia organizacional:

- Mejorar la selección de personal.
- Crear un plan de capacitaciones.
- Implementar incentivos adecuados para retener al talento humano.

Estrategias técnicas.

- Localización de la nueva planta.
- Determinar el tamaño y layout de la nueva planta.
- Mejorar los procesos productivos.
- Mejorar cadena de suministro.

Estrategia económica financiera

Ampliación del espacio físico de la planta, negociación con las instituciones financieras por menores tasas de interés, negociación con proveedores solicitando menores precios de materia prima y mayores plazos de pago por el incremento en el volumen de compra, reducción de costos debido a la organización de procesos y producción en línea logrando mayores márgenes de utilidad.

4.4. Estudio de Mercado

4.4.1 Análisis de la Oferta

En el mercado regional tenemos las siguientes empresas competidoras:

- **Tablenorte:** 20 años en el mercado regional, pioneros en la fabricación de muebles de melamina en la región. Disfrutaban de buena participación de mercado, cuenta con tecnología de punta (seccionador habilitador de piezas – enchapadora de última generación), dirigido por un ingeniero industrial. Por la presencia de nuevos competidores está perdiendo mercado y migrando a la venta de insumos para la industria del mueble. Su producto es de buena calidad y sus precios son los más altos del mercado.
- **Movisa:** Empresa familiar, cuenta con 6 puntos de venta ubicados desde la ciudad de Chimbote hasta Chiclayo. Su principal rubro es la distribución de materia prima para la industria del mueble, desde el 2012 ha incursionado en la fabricación de muebles para el hogar y oficina constituyéndose en potencial competidor en la industria regional. Cuenta con tecnología de punta, los propietarios son ingenieros industriales y su producto es de calidad media como también sus precios.
- **Los Pinos:** Empresa regional con 15 años en el mercado, abastecía a las principales instituciones públicas y privadas de la región, no se ha modernizado con tecnología y últimamente ha perdido mercado. Producto de baja calidad a precios medios.
- **Fama Fabricantes:** Participa en licitaciones públicas, está ingresando a la distribución de muebles para el hogar y oficina abasteciendo a pequeños comerciantes del Nor Oriente. Producto de baja calidad como también sus precios.
- **Pequeños Carpinteros:** Informales que con el crecimiento de la demanda por el mueble de melamina están logrando presencia en el mercado regional. Productos de mala calidad y precios bajos. La empresa Leoncito debe tener especial cuidado con este competidor.
- **Centros Comerciales:** Grandes empresas como Maestro, Sodimac, Saga Falabella y Promart, con su solvencia económica, buena infraestructura, red de distribución, tarjetas de crédito y promociones bien enfocadas, atienden al mercado del mueble con productos sustitutos de menor calidad a menores precios, tienen aceptación por parte del consumidor local logrando buena participación del mercado.

4.4.2 Análisis de la Demanda

El propósito que se persigue al hacer el análisis de la demanda, es determinar la posibilidad de participar con nuestros productos en cubrir la demanda del mercado Nor Oriental, en función al tipo de cliente que existe en el mercado regional y son los siguientes:

- Demanda de muebles a través de licitaciones por parte de instituciones públicas y privadas.
- Demanda de muebles por parte de Instituciones públicas y privadas que compran sin licitar.
- Demanda de muebles de detallistas del Nor Oriente.
- Demanda de muebles del consumidor final por medio de productos estándar o SKU (stock-keeping unit / sistema de identificación de unidades de venta en el comercio) y productos a la medida (diseño).

Esta demanda y su potencial crecimiento se determina por:

- Crecimiento económico sostenido en la región Nor Oriente.
- Liquidez del poblador.
- Cambios de hábitos de consumo.
- La melamina como producto sustituto de la madera en la elaboración de muebles para el hogar y oficina.
- Desarrollo del proyecto Olmos.
- Mercado meta de Leoncito desatendido en la periferia Nor Oriental (distritos y pueblos jóvenes del Nor Oriente).

En el año 2014 la demanda representó para Fabricaciones Leoncito un ingreso de S/. 4'800 000 (Cuatro Millones ochocientos mil nuevos soles) anuales, los cuales se pretende incrementar en 50% en el corto plazo con la ampliación de la planta de producción.

Tabla 9

Crecimiento en Ventas 2012 – 2013 – 2014 de Fabricaciones Leoncito

Año/mes	Venta 2012	Venta 2013	Diferencia	% Crecimiento	Venta 2014	Diferencia 2013/2014	% Crecimiento
Enero	239,310	346,426	107,116	45%	412,543	66,117	19%
Febrero	259,691	244,648	-15,043	-6%	452,678	208,030	85%
Marzo	215,672	198,089	-17,583	-8%	343,617	145,528	73%
Abril	233,997	556,777	322,780	138%	393,451	-163,326	-29%
Mayo	218,789	351,951	133,162	61%	435,222	83,271	24%
Junio	232,155	258,761	26,606	11%	446,824	188,063	73%
Julio	296,053	302,420	6,367	2%	373,885	71,465	24%
Agosto	293,613	275,292	-18,321	-6%	312,597	37,305	14%
Septiembre	211,459	221,049	9,590	5%	403,579	182,530	83%
Octubre	249,932	275,292	25,360	10%	384,471	109,179	40%
Noviembre	251,900	332,297	80,397	32%	397,513	65,216	20%
Diciembre	260,453	390,789	130,336	50%	476,890	86,101	22%
Total	2,963,025	3,753,791	790,766	27%	4,833,270	1,079,479	29%

Fuente: Elaboración propia

Según tabla N° 9 se aprecia que las ventas del año 2012 al 2013 se incrementaron en 27%; del año 2013 al 2014 se incrementaron en 29%, observándose un crecimiento constante en estos periodos.

Tabla 10

Crecimiento en ventas 2012 – 2014 de Fabricaciones Leoncito

Año/mes	Venta 2012	Venta 2014	Diferencia	% Crecimiento
Enero	239,310	412,543	173,233	72%
Febrero	259,691	452,678	192,987	74%
Marzo	215,672	343,617	127,945	59%
Abril	233,997	393,451	159,454	68%
Mayo	218,789	435,222	216,433	99%
Junio	232,155	446,824	214,669	92%
Julio	296,053	373,885	77,832	26%
Agosto	293,613	312,597	18,984	6%
Septiembre	211,459	403,579	192,120	91%
Octubre	249,932	384,471	134,539	54%
Noviembre	251,900	397,513	145,613	58%
Diciembre	260,453	476,890	216,437	83%
Total	2,963,025	4,833,270	1,870,245	63%

Fuente: Elaboración propia

Según tabla N° 10, la evolución de las ventas del periodo 2012 – 2014 tenemos un incremento de S/. 1'870,245 (Un millón ochocientos setenta mil doscientos cuarenta y cinco nuevos soles), representando crecimiento de 63% durante los dos años, esto significa que la tendencia en el consumo de muebles de melamina está en aumento, también demuestra que es importante que la empresa se prepare para poder atender sostenidamente la demanda del mercado del Nor Oriente del Perú, logrando mayor participación de mercado.



Figura 4. Ventas del 2012 – 2013 – 2014

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Unidades vendidas de muebles de melanina

Año/mes	Venta 2012	Venta 2014	Crecimiento
Enero	434	696	60%
Febrero	470	763	62%
Marzo	391	579	48%
Abril	424	663	57%
Mayo	396	734	85%
Junio	421	753	79%
Julio	536	630	18%
Agosto	532	527	-1%
Septiembre	383	681	78%
Octubre	453	648	43%
Noviembre	456	670	47%
Diciembre	472	804	70%
Total	5368	8150	52%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra las unidades vendidas durante los años 2012 – 2014, observamos un incremento de 2782 unidades, representando un 52% de crecimiento del periodo. Significa que es necesario que la empresa se prepare adecuadamente para dar respuesta oportuna a la potencial demanda.

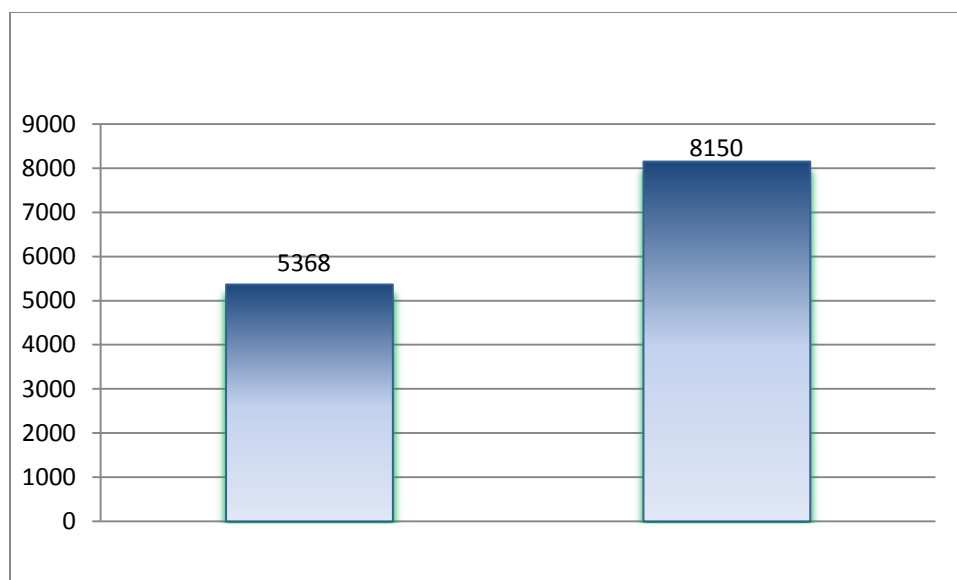


Figura 5. Unidades vendidas del 2012 – 2014

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Distribución de ventas por segmento del año 2014

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS 2014		
POR SEGMENTO		
TIPO DE SEGMENTO	%	S/.
Licitaciones y corporativo	23%	1111652.10
Distribución	70%	3383289.00
Diseño	7%	338328.90

Fuente: Elaboración propia

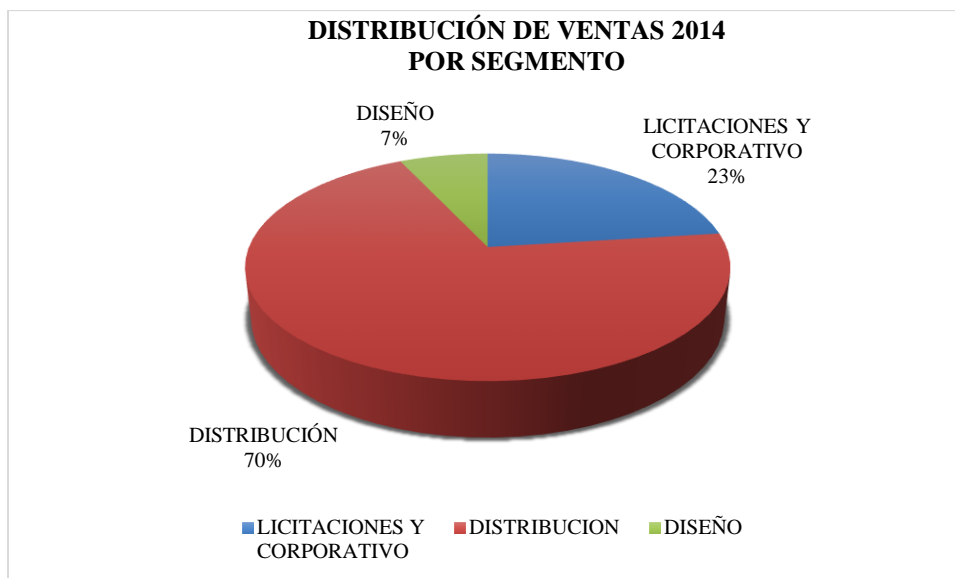


Figura 6. Porcentaje de ventas del 2014 por segmento

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra los porcentajes de venta por cada segmento de mercado de la empresa. El principal es la distribución de SKU que representa un 70%, las licitaciones y corporativo con el 23% y el diseño con el 7%.

4.4.3 Resultado de la encuesta a clientes de la empresa Leoncito

✓ **Diseño de los muebles que vende la empresa Leoncito.**

Los clientes respondieron del diseño de los muebles Leoncito: Muy bueno con el 26 por ciento, bueno con el 62 por ciento, 9 por ciento con una respuesta de Regular y malo con el 3 por ciento; esto indica que la empresa tenga más contacto con los clientes antes de la elaboración de nuevos diseños, valorar sus necesidades y evaluar las tendencias del mercado antes de lanzar un producto.

✓ **Respuesta de los clientes en relación a la calidad de los muebles.**

Califican la calidad de los muebles como muy buenos un 39.5 por ciento, de buenos el 53 por ciento y de regular el 7.5 por ciento. La empresa no debe de perder el foco referente a la calidad de su producto por ser el mueble Leoncito reconocido con un 92.5 por ciento como un mueble bueno y muy bueno.

✓ **Respuesta de los clientes en relación al precio de los muebles.**

Los clientes perciben los precios de los muebles Leoncito con un 64 por ciento como justos, el 26,7 por ciento como altos y el 10.3 por ciento como medios. En cuanto al precio los clientes valoran el hecho que la cadena de distribución de la marca brinda seis meses precio de contado en gran parte del portafolio de sus productos, además de esto la empresa debe de implementar capacitaciones a sus vendedores con la finalidad de dar a conocer los atributos del producto y así contrarrestar la percepción de precio alto.

✓ **Cómo calificaría a los vendedores de la empresa Leoncito.**

En una escala del 1 al 5, la percepción de los clientes calificando a los vendedores fue 3, si bien la empresa brindar un producto de calidad y los vendedores dan un servicio personalizado, tienen limitada capacitación en el conocimiento del producto no sabiendo resolver las dudas de los clientes en el momento oportuno.

✓ **Servicio técnico de los muebles Leoncito.**

De esta información se obtuvo que un 89 por ciento no presenta problemas con su mueble dentro del año de garantía que brinda la empresa. Del 11 por ciento restantes, el 72.5 por ciento considera que el servicio de garantía del mueble Leoncito es bueno, el 11.5 por ciento que es muy bueno, el 12 por ciento respondió que era regular y el 4 por ciento respondió que era malo. De las respuestas obtenidas concluimos que el 16 por ciento de los clientes de la empresa no están satisfechos con el servicio técnico que brinda la empresa, debiendo la organización darle prioridad a la solución de este problema.

✓ **Cómo se enteró de la empresa Leoncito.**

Los clientes respondieron que se enteraron de la empresa Leoncito por recomendación en 72 por ciento, por radio el 14 por ciento, por volantes repartidos por la fuerza de ventas el 9.5 por ciento y por casualidad el 4.5 por ciento. Esto demuestra que la mejor publicidad que cuenta la empresa es boca y oído, se debe mejorar la publicidad radial destinando un presupuesto para ello, además de potenciar la venta activa volanteando en zonas estratégicas.

✓ **Fue fácil llegar a las tiendas**

El 91 por ciento de clientes indicaron que fue fácil llegar a la tienda, y el 9 por ciento tuvieron dificultades para ubicar la tienda Leoncito. La empresa debe mejorar la comunicación en relación a la ubicabilidad de sus puntos de venta.

✓ **Recomendaría a la empresa Leoncito**

La respuesta fue que el 94 por ciento de los clientes recomendarían a tienda Leoncito a sus familiares y amigos, se debe estar más atento a los requerimientos de los clientes, mejorar el trato personalizado, así como dar pronta solución a los problemas que se presenten dentro de los plazos de garantía que brinda la empresa.

✓ **Volvería a comprar los muebles Leoncito**

En relación a esta pregunta el 93 por ciento respondió que si volvería a comprar los muebles Leoncito por la calidad del producto, servicio personalizado, facilidades de pago y garantías. El 7 por ciento no volvería a comprar un mueble Leoncito principalmente por el precio y el servicio postventa.

✓ **Mejoras que propone para los muebles Leoncito**

El 39 por ciento de encuestados propuso que Leoncito debe tener un local céntrico en la ciudad de Chiclayo fácil de ubicar, el 17 por ciento propuso la mejora de los diseños, 31 por ciento la mejora de precios, 6 por ciento la mejora de la calidad y el 7 por ciento la mejora del servicio post venta. Relevante el hecho que los clientes de Leoncito estén solicitando un local en mejores condiciones y mejoren los diseños.

✓ **Edad de los clientes que compran en tiendas Leoncito**

La edad de los clientes que compran en Leoncito es la siguiente: 80 por ciento de 31 a más de 50 años. Este indicador ayuda a la empresa a segmentar mejor sus ofertas preparando nuevas estrategias para conquistar clientes jóvenes.

4.4.4 Focus Group dirigido a clientes actuales, clientes que dejaron de comprar y no clientes de la empresa Leoncito de la ciudad de Chiclayo.

Se observó que los consumidores de tiendas Leoncito son mujeres y hombres trabajadores del segmento B, C y D, que están en busca de mejorar su estilo de vida. Son clientes de Leoncito porque consideran que la marca les da seguridad y confianza al adquirir un producto de buena calidad, moderno y elegante que les dará el confort que ellos necesitan en los diferentes ambientes de su hogar y oficina.

También se puede observar que estos clientes han comparado precio y calidad que brindan las diferentes tiendas de venta de muebles, llegando a la conclusión que la calidad del mueble Leoncito es superior y están dispuestos a pagar más con tal de adquirir un buen producto.

✓ Atributos valorados por el target chiclayano

Según lo investigado en este estudio se determinó, que al momento de obtener un producto los clientes actuales, los que dejaron de comprar y no clientes de la ciudad de Chiclayo buscan calidad, precio, atención y diseño del producto.

La facilidad de pago es un factor decisivo para poder comprar, lo ven como una oportunidad y sólo compran al contado cuando tienen efectivo, priorizando la canasta básica familiar.

El servicio postventa genera fidelidad con los clientes, se identificó que las tiendas por departamento y pequeños carpinteros no le dan la importancia debida, generando malestar en el grupo de estudio.

✓ Evaluación de la marca.

Según el estudio, el cliente relaciona como competencia de Leoncito a tiendas por departamento como Saga, Ripley, Sodimac, Tottus. Una de las ventajas que tienen estas tiendas como factor decisivo de compra es que cuentan con tarjetas de crédito, buena ubicación, y presentan otras alternativas de compra. Asocian a los muebles de estas tiendas como un producto de baja calidad.

Influye también en el cliente la publicidad que realizan estas marcas, mediante ella se pueden enterar de nuevos diseños, precios, promociones etc. La publicidad es una debilidad de Leoncito.

Respecto al nombre Leoncito, tiene buena aceptación y parte emocional en los clientes por ser fácil de recordar y pronunciar.

✓ **Percepción del cliente de la empresa Leoncito.**

El cliente compra en Leoncito por la calidad del producto, la materia prima que utilizan para ensamblar los muebles son de primera calidad y de un espesor mayor, las facilidades de pago al ofertar los productos con precio de contado por 6 meses, es un factor que influye en su decisión de compra.

La modernidad, variedad y colores de los productos es un atractivo, los clientes revelaron que siempre que visitan las tiendas están en constante renovación de modelos, la combinación de colores ofrece un toque de distinción y exclusividad.

El transporte y la instalación es otro factor de compra por ser un beneficio valorado por el cliente, Leoncito transporta e instala el mueble en el punto que el cliente lo requiera de forma gratuita. La atención de los vendedores es buena, son amables y siempre te reciben con una sonrisa.

La frecuencia de compra de un mueble Leoncito, lo realizan cuando el mueble se deteriora o por necesidad. Ejemplo: Compran un televisor y tienen la necesidad de adquirir una mesa para el artefacto. Las compras las efectúan normalmente en fechas especiales como: día de la madre, fiestas patrias, navidad, aniversarios, cumpleaños etc. La presentación de los productos se realiza en el piso de ventas de la empresa, se analizó que esta no es la adecuada, se percibe la falta de un buen Layout.

4.4.5 Análisis de los Precios

La industria del mueble en la región Nor Oriental determinan sus precios en función de:

- Calidad del producto.- Producto que satisface la necesidad cumpliendo con los requisitos técnicos solicitados por el consumidor, este tipo de producto tiene un precio diferenciado en el mercado.
- Cantidad.- Los precios por el volumen de unidades solicitadas se determinan por:

- ✓ Licitaciones.- A través de esta participación la empresa busca minimizar costos, sacrifica utilidad, obtiene menores beneficios con la finalidad de adjudicarse la buena pro y lograr ventas en volumen.
- ✓ Cotizaciones.- A través de esta participación envía proformas por invitación a instituciones públicas y privadas ofreciendo descuentos de acuerdo al volumen solicitado.
- ✓ Detallistas.- Los precios se determinan en función al volumen y días de crédito solicitado, según estas variables se otorgan los descuentos.
- ✓ SKU.- Producto estándar que tiene un precio establecido.
- ✓ Diseño.- Estos productos tienen mayores precios al estándar por la complejidad de su fabricación. Atención personalizada al usuario final con muebles exclusivos a su solicitud.

4.4.6 Análisis de la Comercialización

La industria del mueble canaliza sus productos de manera directa e indirecta; directa llegando al consumidor final a través de las ventas por licitaciones, cotizaciones, por diseño y venta de SKU en el propio piso de venta, con los tiempos apropiados, en el lugar indicado y el momento oportuno. La venta indirecta a través de los intermediarios que lo constituyen los detallistas de todo el Nor Oriente.

4.4.7 Definir el Mercado Objetivo

La empresa Leoncito define su mercado objetivo de la siguiente manera:

Mercado potencial.- La industria de muebles de melamina tiene como mercado potencial a:

- Instituciones públicas, se abastecen de muebles de melamina a través de licitaciones, que son publicadas en la página del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado: www.osce.gob.pe.
- Instituciones privadas de la región Lambayeque, se abastecen de muebles de melamina a través de cotizaciones de diferentes fabricantes. Estas empresas están compuestas por universidades, colegios, agroindustrias, molinos y diferentes compañías con oficinas en la región que necesitan de amoblamiento.

- Detallistas, son pequeños comerciantes del Nor oriente del Perú que dentro de su portafolio de productos comercializan muebles estándar de melamina para el consumidor final.

Mercado objetivo.- Lo constituyen:

- Las licitaciones.- Están delimitadas para la empresa Leoncito en función del área geográfica, sólo se atiende al Nor Oriente del Perú; de acuerdo a la evaluación de precios, capacidad de producción y plazos de entrega. Se proyecta ingresar a más regiones con la ampliación física de la fábrica.
- Las cotizaciones.- La fuerza de ventas está limitada a la atención con cotizaciones a las empresas públicas y privadas de la región Lambayeque, se evalúa el pedido y se presenta cotización según cantidades solicitadas, precios, capacidad de producción y plazos de entrega.
- Los detallistas.- Son atendidos los distribuidores que solicitan muebles que se encuentran enmarcados dentro del Nor Oriente del Perú, se realiza un análisis a través de las centrales de riesgo, historial crediticio, volúmenes de compra y tiempo de pago.
- Diseño.- Se atiende principalmente a pobladores de la región Lambayeque, se determina sus ingresos, lugar de residencia, hábitos de consumo, edad, ocupación y NSE.

Concluimos que el mercado que la empresa atiende es de **Especialización Selectiva**, la empresa elabora varios productos para diferentes segmentos.

Tabla 13

Parte de la cartera de clientes de la empresa por área geográfica.

Segmento	Clientes	Área geográfica
Instituciones públicas	Colegio Militar Elías Aguirre	Región Lambayeque
	Muni. Distrital de Lambayeque	
	Muni. Distrital de Mochumí	
	Muni. Distrital de Illimo	
	Muni. Distrital de Jayanca	
	Muni. Distrital de Ferreñafe	
	UGEL de Ferreñafe	
	Gobierno regional de Lambayeque	
	Ministerio Público	
	Colegio Santa Magdalena Sofía	
Detallistas	Novedades Unión (San Ignacio)	Región Nor Oriente
	Tocas Ingol (Jaén)	
	Ana Guevara (Cutervo)	
	Negocios Jampier (Bagua Grande)	
	Tienda Leoncito (Lambayeque)	
	Xiales SA (Chepen)	
	Custodia Chafloque (Cutervo)	
Instituciones Privadas	Minera Troy SAC	Región Lambayeque
	Maquinarias SA	
	Casa Grande SAA	
	Agrolmos SAC	
	Agroindustrial BETA SA	
	Universidad Cesar Vallejo	
	Universidad Señor de Sipan	
	Universidad San Martín de Porres	
	Electronorte SA	
	Colegio Santa Ángela	
Diseño / SKU	Consumidor Final de los NSE BCD	Región Lambayeque

Fuente: Elaboración propia

La empresa Fabricaciones Leoncito se encuentra limitada en el abastecimiento de estas empresas por la falta de espacio físico, sólo se concentra en un número reducido de clientes por la falta de capacidad en la producción.

4.4.8 Plan de Marketing en función de:

A. Estrategia de producto

- ✓ **Producción a mediana escala:** Que permita mejorar los costos de producción y abastecer la demanda.
- ✓ **Creación de un área de innovación:** Para la propuesta e implementación de nuevos modelos y diseños de muebles de acuerdo a nuevas tecnologías y tendencias del mercado.
- ✓ **Instalación gratis:** Los muebles que produce la empresa Leoncito son complejos, ofrece la entrega e instalación a domicilio sin costo adicional.

B. Estrategia de precio

- ✓ Para distribuidores y empresas corporativas, descuento por volumen y pago al contado.
- ✓ Por Diseño, precio de acuerdo a la complejidad del producto.
- ✓ Para clientes recurrentes oferta de precio de contado para pagar en seis meses.

C. Estrategia de plaza

- ✓ Venta a través de la página web mediante catálogo virtual.
- ✓ Venta puerta a puerta a través de la fuerza de ventas.
- ✓ Exhibición en el punto de venta del portafolio de productos.
- ✓ Exhibición de algunos productos a través de una tienda móvil.
- ✓ Apertura de nuevos puntos de venta. (En las ciudades de Oyotún y Chongoyape).

D. Estrategia de promoción

- ✓ Para el detallista: docena de 13 unidades.
- ✓ Diseño: Elaboración del proyecto en 3D gratis.
- ✓ Segundo producto con 50% de descuento.
- ✓ Sorteos de muebles en fechas importantes (mayo, julio y diciembre).

- ✓ Banners publicitando de nuevos diseños, publicidad por radio, televisión local, catálogos y volantes.
- ✓ Participación en ferias de muebles.
- ✓ Merchandising y pequeños obsequios para fidelizar a los clientes.
- ✓ Tienda Móvil de apoyo a la fuerza de ventas.



Figura 7. Móvil de apoyo a la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

E. Plan de posicionamiento.

Fabricaciones Leoncito busca posicionarse en el mercado a través de la estrategia de diferenciación con:

- Productos de calidad.
- Servicios de entrega a domicilio e instalación gratuita.
- Crédito sin intereses hasta seis meses.
- Diseños personalizados.
- Respuesta al servicio postventa en 24 horas.

Tabla 14

Estrategias de corto, mediano y largo plazo

	ESTRATEGIAS GENÉRICAS	OBJETIVO	ESTRATEGIAS DE MARKETING	META	MEDICIÓN META
CORTO PLAZO	Penetración de mercado	Mejorar la comunicación con clientes. Fidelización de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear área responsable de MK. • Brindar Servicio de calidad. • Implementar Call Center • Optimización de la Página Web y Redes Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de comunicación en fechas importantes. • Retener al 80% de clientes. • Resolución del 95% de quejas • Incremento del 5% de visitas al mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veces al año. • Mensual. • Mensual. • N° de visitas.
	Desarrollo de mercado	Ingresar a nuevas áreas geográficas.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos puntos de ventas. • Incremento de nuevos distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos puntos de venta. • Dos distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual. • Anual.
	Desarrollo de producto	Innovación constante de los diseños de muebles.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear área para desarrollo de nuevos diseños. • Capacitación. • Motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un producto nuevo. • 2 capacitaciones al año. • Incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral. • Semestral. • Trimestral.
	Mejorar la selección del personal	Mayor productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal ofreciendo líneas de carrera. • Bonos por productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos ascensos. • N° de bonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 meses. • Anual.
	Determinar e Implementar el layout de la nueva planta	Mejorar los procesos productivos	Creación de manuales de procesos.	25% de reducción del tiempo de producción.	6 meses
	Mejorar la cadena de suministros	Mejorar los márgenes y plazo de pago en las compras y los tiempos de entrega de la materia prima.	Mejorar negociación con proveedores.	Reducción de costos en un 5%	Anual.
	Ampliación de espacio físico de planta	Reducir costos para mejorar utilidades	Producción a mediana escala.	Incremento del 50% de productividad.	Mensual.
	MEDIANO Y LARGO PLAZO	Posicionamiento de marca	Mayores ventas	Atención personalizada y diferenciación de producto.	Ser el número uno en muebles de melamina en la mente del consumidor regional.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Viabilidad Técnica - Operativa

4.5.1 Capacidad de planta.

Por el incremento sostenido de las ventas en los últimos años y el crecimiento constante de la producción, la empresa tiene problemas por la falta de espacio físico para la atención de los requerimientos de los diferentes segmentos que atiende. Este problema está causando malestar con los clientes por los retrasos en la entrega y la recepción de algunos productos que no cumplen con los requisitos de calidad, sucede que al no contar con un buen almacén, varios SKU se están golpeando y deteriorándose.

4.5.2 Localización:

4.5.2.1 Macrolocalización

Lambayeque es un lugar donde confluyen diferentes pueblos de las regiones que colinda y se convierte en paso obligado de todos los viajeros que transitan al norte y sur del Perú, esto lo ubica como un mercado potencial para el desarrollo de negocios, convirtiéndolo en una ciudad apropiada para la instalación de varios rubros de negocios. Cuenta con vías de acceso que permite el abastecimiento de materia prima sin inconvenientes, los servicios de energía eléctrica, agua, internet y combustibles están asegurados. La mano de obra para la industria del mueble en la región está capacitada y se cuenta con buen número de técnicos y carpinteros expertos en la materia. Lambayeque cuenta con tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe; la de mayor actividad económica y de mejor perfil de desarrollo es la provincia de Chiclayo, por esto la nueva planta de producción de muebles Leoncito se instalará en esta provincia en el distrito de La Victoria.



Figura 8. Ubicación Geográfica

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2 Microlocalización

La nueva planta a instalar se montará en el caserío Chacupe del distrito de La Victoria, cerca de la carretera Panamericana Sur y a la nueva carretera a Monsefú, este caserío está poblado de industrias con diferentes actividades como: molinos, ladrilleras, granjas, molinera de harina de trigo, entre otras; tienen accesibilidad a líneas de energía eléctrica de alta potencia y servicios básicos fundamentales para su desarrollo. El tamaño del terreno es de 10000 m², en la primera etapa del proyecto se plantea habilitar 4000 m².

Por lo expuesto anteriormente se sugiere instalar la nueva planta de producción de Muebles Leoncito en Chacupe

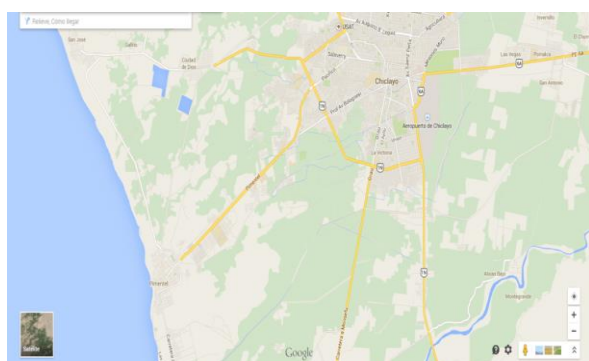


Figura 9. Mapa de ubicación de la nueva planta Leoncito

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.3 Producto - Ficha Técnica

El mueble de melamina está constituido por tableros seccionados de 18 mm y accesorios de todo tipo según estructura y función, acorde a las especificaciones técnicas establecidas por el área de producción o requerimiento del cliente.

Si se trata de productos pedidos a través de licitación o clientes institucionales, es el cliente quien solicita las especificaciones técnicas del producto conforme a sus necesidades; en el caso del producto para distribución (SKU), es la empresa que implementa las especificaciones técnicas de los productos. En los diseños a medida son los clientes y la empresa quienes definen las especificaciones técnicas del producto.

Ficha técnica de ropero con eliminación tres puertas código DM3P21

- **Código Sku:**

DM3P22

- **Nombre:**

Ropero con iluminación tres puertas

- **Marca:**

Leoncito

- **Dimensiones:**

✓ Alto: 1.90 metros

✓ Ancho: 1.45 metros

✓ Fondo: 0.55 metros

- **Característica**

✓ Color maderado claro

✓ Con iluminación

✓ 3 puertas batientes con bisagras reforzadas.

✓ Espejo biselado con diseño.

✓ 4 amplias repisas, pantaloneras y amplio colgador.

✓ 2 amplios cajones y zapatera inferior.



- **Especificaciones técnicas:**

✓ Fabricado en melamina de 18mm marca Tableros Peruanos.

- ✓ Tapacantos grueso en puertas.
- ✓ Tapacantos delgado en el interior.
- ✓ Pegado termo fusionado.
- ✓ Jaladores de Acero inoxidable de 128mm.
- ✓ Correderas telescópicas de 1.2mm de espesor.

Tabla 15

Estructura de costos del SKU DM3P21

HOJA DE MATERIALES REQUERIDOS - COSTOS
DM3P21 - ROPERO CON ILUMINACION 3 PUERTAS MADERADO
CLARO

Concepto	Detalle	Monto
MATERIA PRIMA	Accesorios	128.19
	Desperdicio	28.00
	Materiales	378.97
	Vidrios	21.01
MANO DE OBRA	Maestro de Obra	60.00
TOTAL		616.17

Nombre	Marca	Unidad/Medida	Costo	Cantidad	Monto
MADERBA MM CEREZO 18MM 6X8 CEREZO 2440 x 1830 x 18.00 mm	MADERBA	UNIDADES	132.00	2.70	356.40
MELAMINE NORDEX CEREZO 244.00 x 183.00 x 0.03 cm	TEVERPAN	UNIDADES	35.59	0.78	27.76
TUBO CIR. 1/2 (552010)	LEONCITO	METROS	2.26	5.00	11.30
TUBO OVALADO 30*15MM CROMADO 3.0MTS.	MOBLANDINO	METROS	4.52	1.00	4.52
TOTAL--->>					399.98
Nombre	Marca	Unidad/Medida	Costo	Cantidad	Monto
ALAMBRE MELLIZO N° 18	LEONCITO	METROS	0.49	5.00	2.45
BISAGRAS CANGREJO INTERIOR 110° PLATEADA	SISO	UNIDADES	0.54	2.00	1.08

BISAGRAS CANGREJO INTERMEDIA 110° PLATEADA	SISO	UNIDADES	0.58	4.00	2.32
BISAGRAS CANGREJO LATERAL (601011) 110° TWO WAY	SISO	UNIDADES	0.55	9.00	4.95
CANOPLAS PARA TUBO COLGADOR	LEONCITO	UNIDADES	0.36	2.00	0.72
CHAPA SISO TAMBOR CUADRADO NP ECONOMICA	MOBLANDINO	UNIDADES	2.17	1.00	2.17
CORREDERA TELESCOPICA 20"/50 CM X	SHG	UNIDADES	9.09	4.00	36.36
DESGLIZADORES PVC (606046-1) MARRON	MOBLANDINO	UNIDADES	0.04	10.00	0.40
ENCHUFE	MOBLANDINO	UNIDADES	0.42	1.00	0.42
FOCO DICROICOS STD	LEONCITO	UNIDADES	4.24	3.00	12.71
INTERRUPTOR AEREO	NORDEX	UNIDADES	0.85	1.00	0.85
JALADOR BOW 96 MM CROMADO	LEONCITO	UNIDADES	1.27	8.00	10.16
PEGAMENTO GRANULADO 296-30	JOWATHERM	KILOGRAMOS	12.10	0.60	7.26
STOBOLES 4 X 40 SOLO	LEONCITO	UNIDADES	0.10	8.00	0.80
TAPACANTO DELGADO 22 MM CEREZO	CANAPLAST	METROS	0.23	74.03	17.03
TAPATORNILLOS CEREZO	MOBLANDINO	UNIDADES	0.01	100.00	1.00
TORNILLOS 4 * 50	ASTER	UNIDADES	0.02	120.00	2.40
TORNILLOS 4*20 DORADOS	ASTER	UNIDADES	0.03	120.00	3.60
TORNILLOS 4*30 DORADOS	MOBLANDINO	UNIDADES	0.02	25.00	0.50
TOTAL--->>					107.18

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.4 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

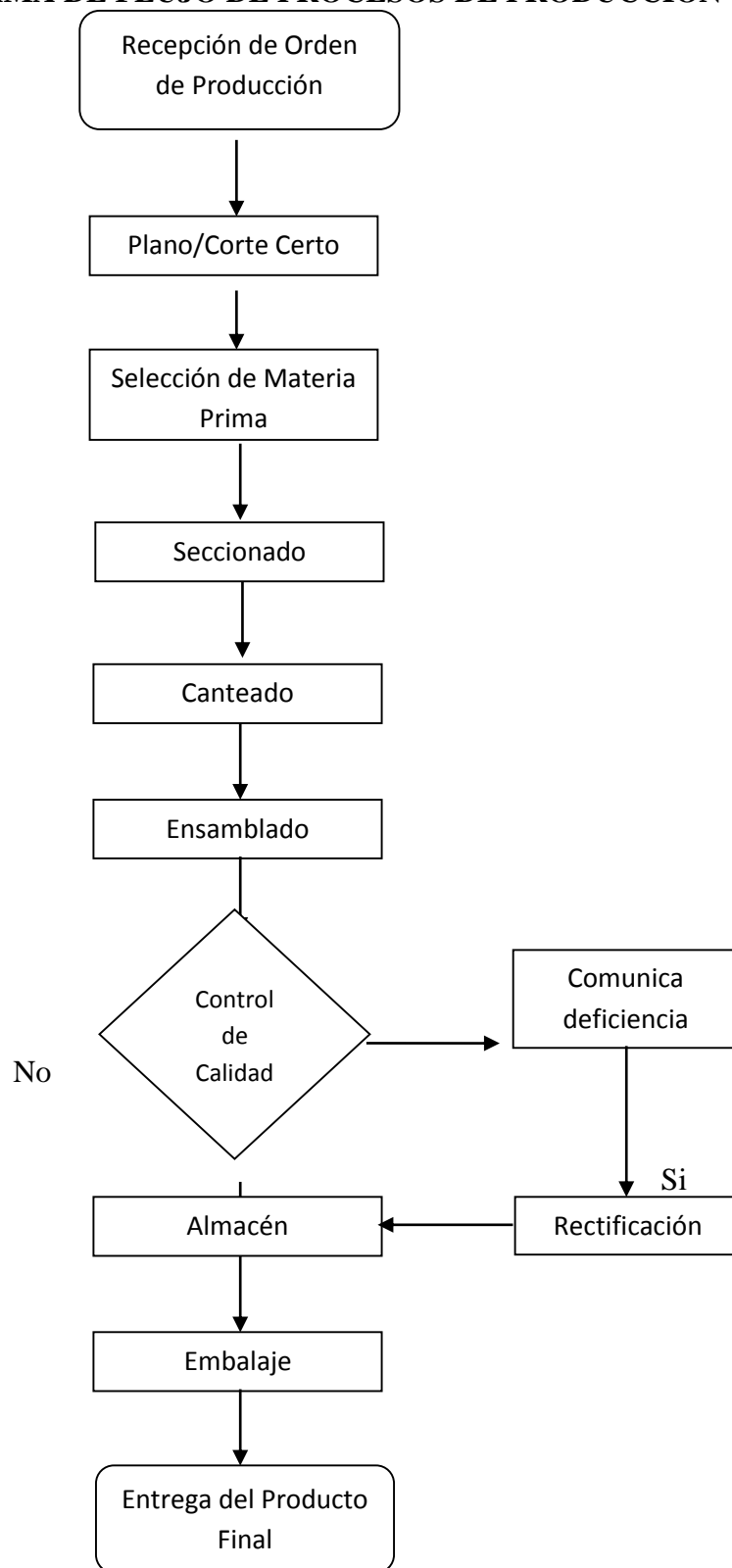


Figura 10. Diagrama de flujo de procesos de producción
Fuente: Elaboración propia

Proceso de producción de la Fábrica Leoncito

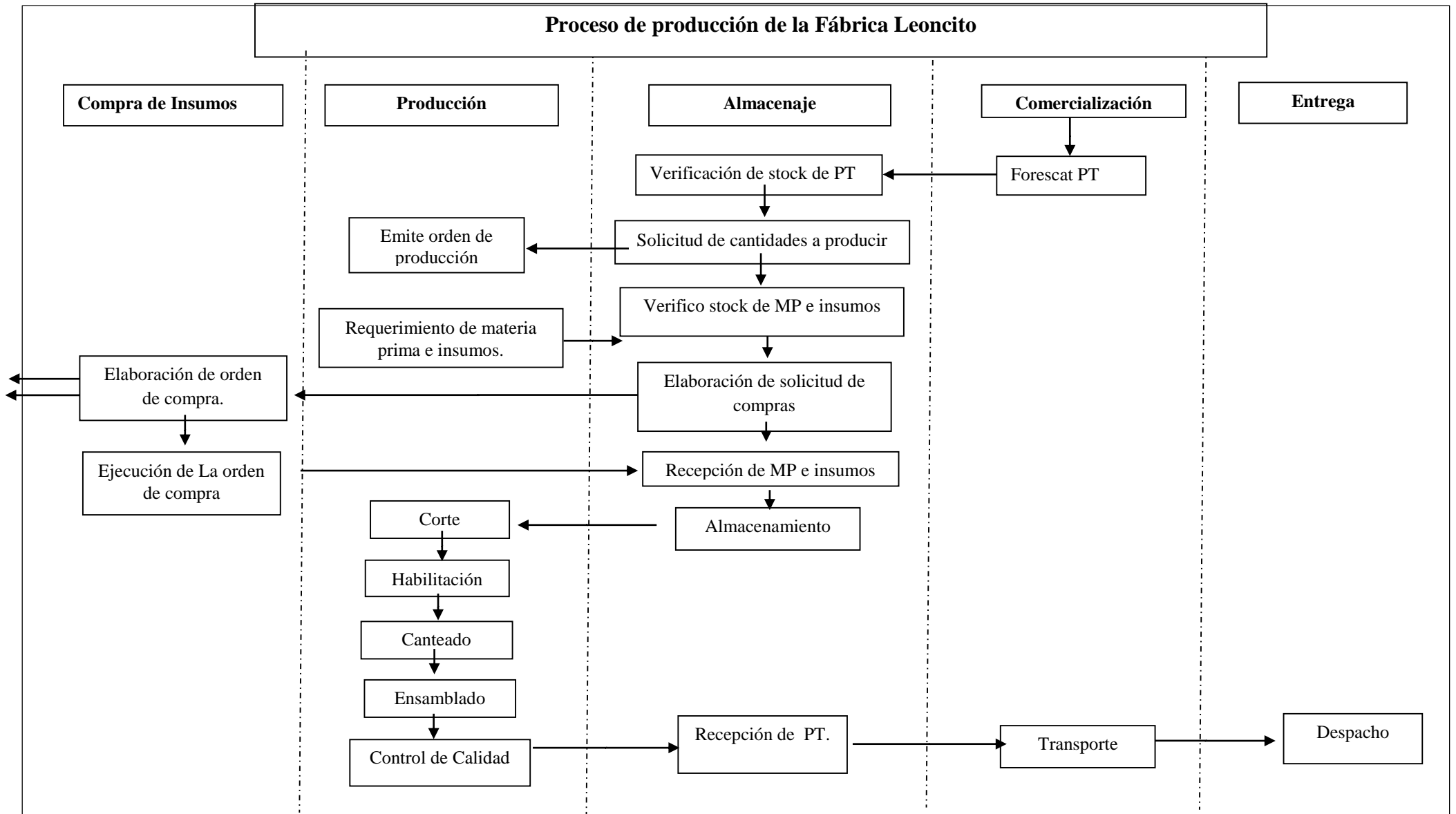


Figura 11. Proceso de producción

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN DE UN DISEÑO

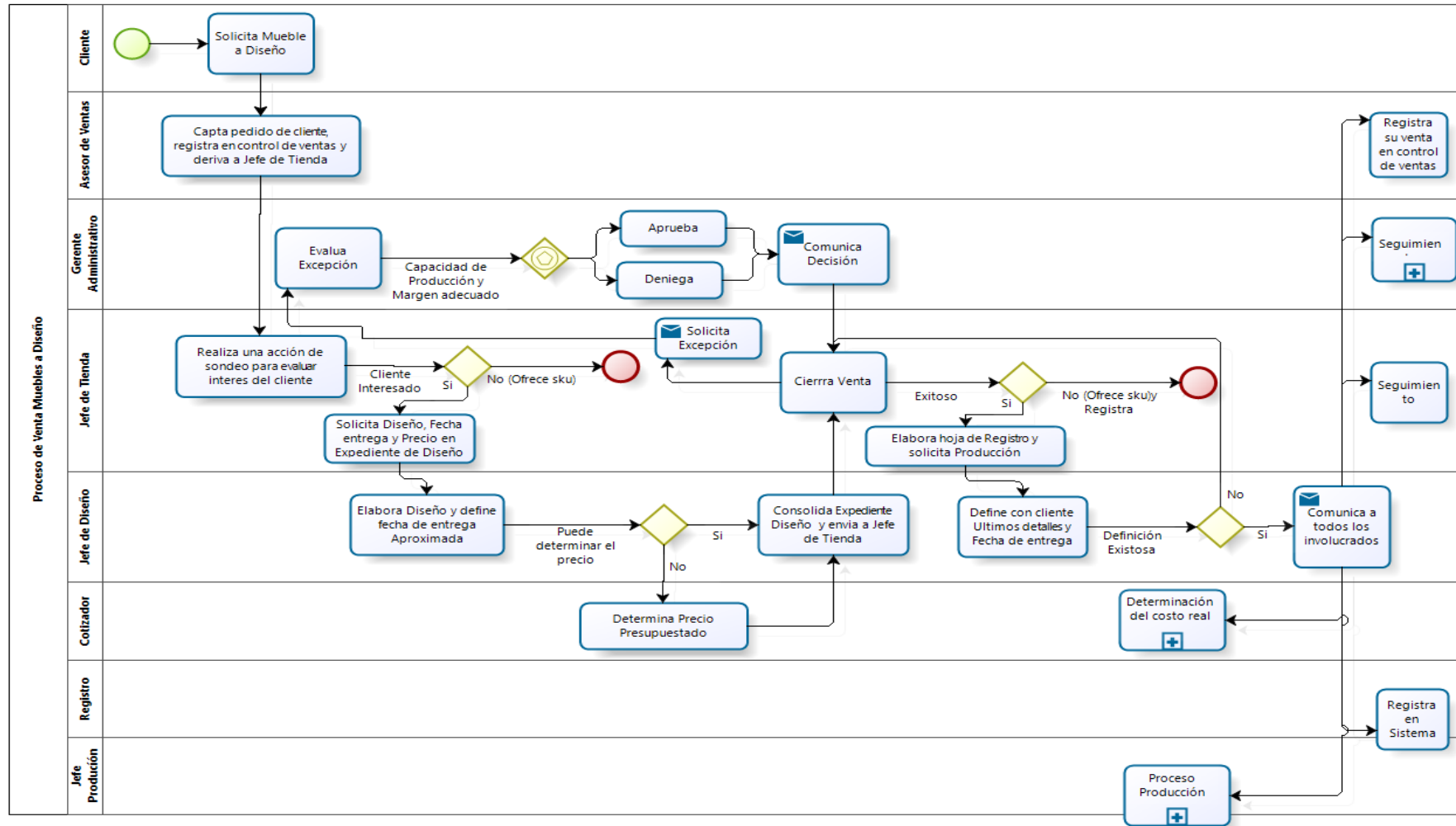


Figura 12. Diagrama de flujo de producción
Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Mano de obra:

La base del desarrollo empresarial son las personas, y en las empresas productivas la mano de obra es elemental para obtener el producto de calidad en los tiempos requeridos; se requiere contar en la planilla de producción con personal calificado y motivado. La asignación del trabajo se realizará en función de sus capacidades, habilidades y conocimientos, así mismo se asigna trabajo y remuneración por destajo como también sueldo fijo y variable.

Tabla 16

Costo de mano de obra por modelo de producto Estándar.

Productos/Muebles	Colores	Código	Costo de mano de Obra en Soles
LEO SKU-CCAA3112 Aux. de Cocina			
ATENAS	Verde limón - crema	CCAA3112	42
LEO SKU-CCAB3112 Aux. de cocina básico	Verde limón - crema	CCAB3112	42
LEO SKU-CCAE3112 AUX. DE COCINA ESTEFANI	Verde limón - crema	CCAE3112	42
LEO SKU-CCAF3112 AUX. DE COCINA FLORENCIA	Verde limón - crema	CCAF3112	60
LEO SKU-CCAI3112 AUX. DE COCINA HINDU	Verde - crema	CCAI3112	42
LEO SKU-DM2P21 ROPERO CON ILUM. DOS CUERPOS	Mad. Claro	DM2P21	45
LEO SKU-DM3P22 ROPERO CON ILUM. TRES CUERPOS	Mad. Oscuro	DM3P22	60
LEO SKU-DMCAI15P21 CAMA ITALIA 1.5 PLAZAS	Mad. Claro	DMCAI15P21	30
LEO SKU-DMCAI2P21 CAMA ITALIA 2 PLAZAS	Mad. Claro	DMCAI2P21	30

LEO SKU-DMCC22 Ropero Cómoda Clásico	Mad. Oscuro	DMCC22	45
LEO SKU-DMCE21 Ropero Cómoda Eliana	Mad. Claro	DMCE21	45
LEO SKU-DMCT22 Cómoda Tocador	Mad. Oscuro	DMCT22	35
LEO SKU-DMRIMU35 Ropero Infantil - Niña	Multicolor	DMRIMU35	37
LEO SKU-OFEB22 Mini Biblioteca	Mad. Oscuro	OFEB22	17
LEO SKU-OFMB21 Mod. de Comp. Básico	Mad. Claro	OFMB21	13
LEO SKU-OFME22 Mod. de Comp. con estante	Mad. Oscuro	OFME22	30
LEO SKU-ORBE2221 SEP. de Ambiente Bettona	Mad. Oscuro - mad. Claro	ORBE2221	80
LEO SKU-ORBR2221 SEP. DE AMBIENTE PRAGA	MAD. OSCURO - MAD. CLARO	ORBR2221	60
LEO SKU-ORCO21 SEP. DE AMBIENTE COPERO II	MAD. CLARO	ORCO21	60
LEO SKU-ORMN22 MINI CENTRO ENTRETENIMIENTO	MAD. OSCURO	ORMN22	20
LEO SKU-ORMP3512 MODULO PLANCHADOR MULTICOLOR CON CREMA	MULTICOLOR CON CREMA	ORMP3512	10
LEO SKU-ORNA21 SEP. DE AMBIENTE NAPOLES	MAD. CLARO	ORNA21	60
LEO SKU-ORPA2122 MOD. TV Y EQUIPO PALERMO	MAD. CLARO - MAD. OSCURO	ORPA2122	60
LEO SKU-ORPE21 SEP. DE AMBIENTE PERSA	MAD. CLARO	ORPE21	60
LEO SKU-ORRC22 SEP. DE AMBIENTE RACK	MAD. OSCURO	ORRC22	65
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Cadena de Suministro: La logística es una parte de la cadena de suministros.

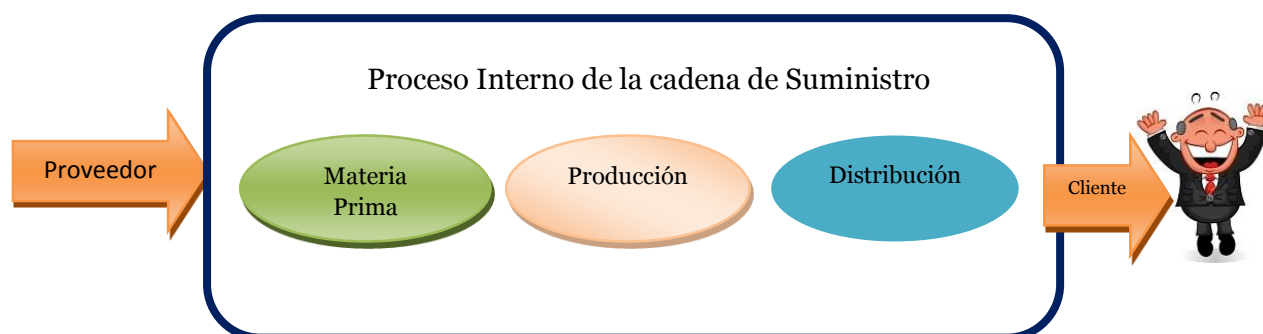


Figura 13. Cadena de Suministros

Fuente: Elaboración propia

Aprovisionamiento

La organización en función de la proyección de ventas, se abastece de los diferentes insumos de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa y las condiciones coordinadas con los proveedores, como precios, cantidades, plazos de pago y tiempo de entrega.

Control de inventarios (fuera del almacén)

La empresa Leoncito por ser una pequeña compañía, no tiene desarrollado el control de inventarios fuera de almacén, desconoce la cantidad de productos que tienen sus clientes, salvo el cliente Tiendas Leoncito que es parte del grupo comercial, al tener el software integrado, conoce la cantidad de productos Leoncito que tiene cada punto de venta.



GRUPO LEONCITO A TU SERVICIO
 PÁGINA OFICIAL DEL GRUPO LEONCITO
 WWW.GRUPOLEONCITO.COM



Usuario: grimaoc GRIMALDINA OLIVERA CLAVO
Lugar de Trabajo: LA VICTORIA - LEONCITO

LISTAR EXISTENCIA DE PRODUCTOS

Empresa LEONCITO S.R.L. Local LAVICTORIA

FILTRO
 Mostrar Resúmenes

Filtro

ESTRUCTURADO
 Estructurado

Linea ACCESORIOS
TipoProducto 44444
Marca

Todas las Marcas

TODAS LAS MARCAS
Marca LEONCITO

Ver solo los productos Incautados, Devuelto o Recuperados (De lo contrato se listarán los disponibles para una venta normal)

CAMA	CAMA METALICA 2 PLAZAS ORO VIEJO - MAR		LEONCITO	1.0	0.00
CAMA	CAMA PRINCESA		LEONCITO	1.0	0.00
CAMA	CAMA ROMA DE 2 PLAZAS OSCURO		LEONCITO	1.0	557.86
CAMAROTE	CAMAROTE 1.5 PLZ CREMA		LEONCITO	3.0	211.86
CAMAROTE	CAMAROTE DE 1.5 PLAZA CREMA JAS		LEONCITO	2.0	0.00
CAMAROTE	CAMAROTE MIXTO CREMA		LEONCITO	5.0	331.57
CAMAROTE	CAMAROTE MIXTO NEGRO		LEONCITO	1.0	328.39
CAMAROTE	CAMAROTE MIXTOS CREMAS JAS		LEONCITO	3.0	0.00
CAMAROTE	CAMAROTE MIXTOS NEGROS JAS		LEONCITO	3.0	0.00
COMODA JUNIOR	COMODA JUNIOR CLARO SKU DMCJ21	0	LEONCITO	1.0	0.00
COMODA JUNIOR	COMODA JUNIOR OSCURO SKU DMCJ22	0	LEONCITO	1.0	0.00
COMODA LINEAL	COMODA LINEAL MADERADO CLARO SKU DMCJ 21	0	LEONCITO	1.0	351.69

Total de Productos: 3358

Grupo Leoncito - Derechos Reservados

Figura 14. Print de Control de Inventarios

Fuente: Elaboración propia

Control de existencias (dentro del almacén).

La empresa cuenta con un software que almacena la información en tiempo real y permite mantener controlada la materia prima, los insumos y productos terminados de toda la planta. Este sistema es una herramienta de control interno, si el sistema informa 06 planchas de melamina color cedro, debe ser cotejado con las existencias físicas, de haber una diferencia se evalúa la información con el encargado del área para darle solución y evaluar responsabilidades.

Reporte de la siguiente empresa

Empresa: FABRICACIONES LEONCITO Clasificación: MATERIA PRIMA Tipo compra: Todos

Local: FABRICA-LOCAL PRINCIPAL Stock a la Fecha: 05/11/2015

Filtrar Resultados: MELAMIN

Producto	Marca	Color	Unidad/Medida	Stock/Mínimo	Stock	Costo	Total	Consumo/Prod.	Venta/Mínima	Venta/Máxima	Compra	Cantidad
MELAMINE MADERA FUCSIA 18 mm x 2440 x 1830 m...	TABLEROS PER...	FUCSIA	UNIDADES	50.00	32.94	112.3429	3.700.58	1.00	0.50	20.00	Factura 014-017...	
MELAMINE MADERA ROSA 18 mm x 2440 x 1830 mm...	TABLEROS PER...	ROSADO	UNIDADES	50.00	1.00	111.0169	111.02				Factura 001-000...	
MELAMINE MADERBA MRH 18 mm x 2440 x 1830 mm	TABLEROS PER...		UNIDADES	50.00	39.36	102.0412	4.016.34	0.00	0.50	5.50	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA ALBA 18 mm x 2440 x 1830 m...	TABLEROS PER...	ALBA	UNIDADES	50.00	0.48	104.1444	49.99	4.00	0.50	28.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA AVELLANA 18 mm x 2440 x 18...	TABLEROS PER...	AVELLANA	UNIDADES	50.00	40.31	100.5020	4.051.24	7.00	0.50	33.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA AZUL CORAL 18 mm x 2440 x...	TABLEROS PER...	AZUL CORAL	UNIDADES	50.00	35.19	118.2435	4.160.99	1.00	0.50	9.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA AZUL GENCIANO 18 mm x 24...	TABLEROS PER...	AZUL GENCIA...	UNIDADES	50.00	25.43	95.3327	2.424.31	3.00	0.50	7.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA BLANCO 18 mm x 2440 x 1830...	TABLEROS PER...	BLANCO	UNIDADES	50.00	167.34	89.6339	14.999.94	2.00	0.50	90.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA BLANCO MISTI 18 mm x 2440...	TABLEROS PER...	BLANCO	UNIDADES	50.00	0.74	112.1525	82.99	2.00	0.50	2.00	Factura 001-169...	
MELAMINE MADERBA BLANCO MRH 18 mm x 2440 x...	TABLEROS PER...	BLANCO	UNIDADES	50.00	0.49	114.1803	55.95	2.00	0.50	25.00	Factura 001-111...	
MELAMINE MADERBA BLANCO TOUCH 18 mm x 244...	TABLEROS PER...	BLANCO	UNIDADES	50.00	12.00	98.6300	1.183.56	1.00	2.00	2.00	Factura 001-169...	
MELAMINE MADERBA BOLAINA 18 mm x 2440 x 183...	TABLEROS PER...	BOLAINA	UNIDADES	50.00	62.39	106.0529	6.616.64	2.00	0.50	6.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA CASTAÑO 18 mm x 2440 x 18...	TABLEROS PER...	CASTAÑO NA...	UNIDADES	50.00	22.00	103.0819	2.257.80	3.00	0.50	3.50	Factura 014-016...	
MELAMINE MADERBA CHERRY 18 mm x 2440 x 183...	TABLEROS PER...	CEREZO	UNIDADES	150.00	7.40	121.9482	902.42	2.00			Nota de Compra ...	
MELAMINE MADERBA CHOCOLATE 18 mm x 2440 x ...	TABLEROS PER...	CHOCOLATE	UNIDADES	50.00	5.00	103.0847	515.42		1.00	1.00	Nota de Compra ...	
MELAMINE MADERBA HAYA NATURAL 18 mm x 244...	TABLEROS PER...	HAYA NATUR...	UNIDADES	50.00	67.45	97.3213	6.564.32	2.00	0.50	38.00	Factura 014-018...	
MELAMINE MADERBA LILA 18 mm x 2440 x 1830 mm...	TABLEROS PER...	LILA	UNIDADES	50.00	13.33	115.5752	1.540.62	0.00	0.50	4.00	Factura 014-017...	

Ver Series 33 Registros Encontrados TOTAL: 82.733.31

FABRICA-LOCAL PRINCIPAL Inicio Sesión: 04/11/2015 06:03:50 p.m. Usuario: ORLITAS PASTOR LUIS ENRIQUE

ES 06:39 p.m. 05/11/2015

Figura 15. Print de Control de existencias

Fuente: Elaboración propia

- **Logística de distribución.**

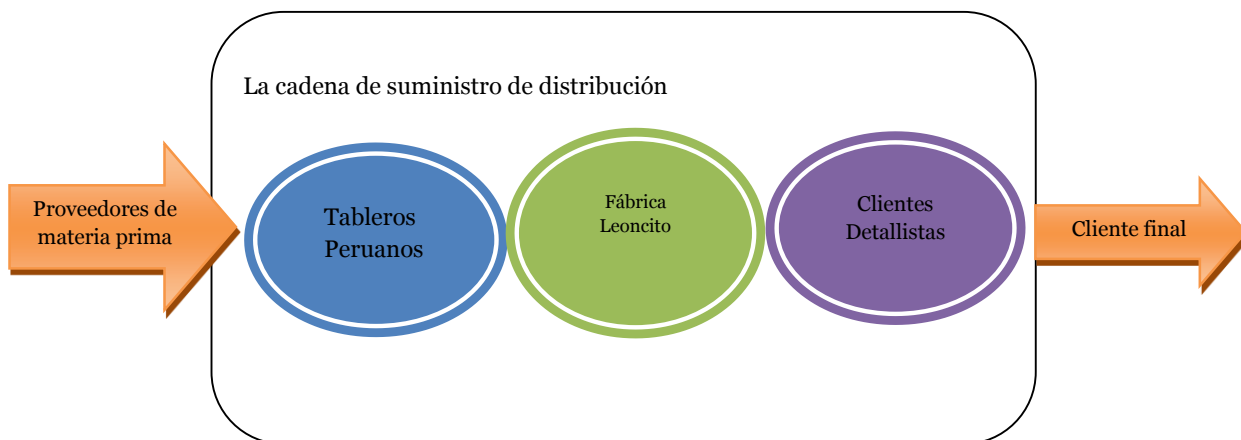


Figura 16. Logística de distribución

Fuente: Elaboración propia

Mantenimiento (busca contribuir a la fiabilidad, es decir calidad en el tiempo).

La industria del mueble de melamina para el hogar y oficina en la región cada día continúa con su posicionamiento, la demanda es cada vez mayor, no registran muchos problemas de servicio técnico y no es nociva; además cuenta con un precio accesible para todos los estratos sociales.

4.5.5 Tecnología:

Para la industria del mueble de melamina existe tecnología de punta en el mercado internacional. En el Perú y la región Lambayeque sólo algunas empresas tienen en su stock cierta tecnología que ayuda en el proceso, Leoncito es una de ellas, cuenta con una seccionadora de última generación y dos enchapadoras de alta gama que le permiten producir a mediana escala.

4.5.6 Gestión Ambiental.

La industria del mueble en la región no cuenta con un plan ambiental, no existen técnicas adecuadas para el reciclaje o desecho de desperdicios, todo se elimina en el botadero de Reque.

La empresa Leoncito conocedor de este problema, reutiliza la merma de tal manera que los desechos se reduzcan significativamente contribuyendo en la salud del medio ambiente.

Otra acción es implementar el reciclaje total de los desperdicios del tablero de melamina, con la finalidad de regresarlo a la planta de Tableros Peruanos para su reproceso.

4.5.7 Plan de compras

La empresa en su plan de compras analiza y evalúa las ventas de cada periodo, con la finalidad de contar con el stock adecuado para la buena marcha de la organización. Leoncito realiza su plan de abastecimiento de materia prima en función del forecast (pronostico) de los diferentes segmentos a los que atiende con su producto.

- **Selección del proveedor.-** Se seleccionan en función de:
 - ✓ Volumen de la oferta.
 - ✓ Calidad del producto.
 - ✓ Precios.
 - ✓ Velocidad de aprovisionamiento.
 - ✓ Tiempo de pago.
 - ✓ Requisitos solicitados para el otorgamiento del crédito.

Este plan de compras estará proyectado de acuerdo a la necesidad de producción incremental, es decir al 50% de ventas adicionales que se pretende lograr en el primer año. De acuerdo a los análisis de ventas realizados en los últimos años se ha proyectado las materias primas y accesorios que se necesitan para la producción incremental.

Tabla 17

Productos

PRODUCTO	Suma de cantidad
Maderba MM Azul Coral	30
Maderba MM cedro 30MM	24
Maderba MM Cerezo Americ.	50
Maderba MM EBANO 30MM	20
Maderba MM Lila	8
Maderba MM Naranja Coral	6
Maderba MM Rosado	6
Maderba MM Safari	50
Maderba MM Wengue	100
MDF Almendra	10
MDF Cerezo	49
MDF Wengue	40
Total general	393

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los proveedores

La presente lista analiza a los proveedores en el rango de primarios y secundarios.

Primarios: Son aquellos proveedores considerados como principales a la hora de adquirir material. Generalmente son proveedores de materia prima y accesorios que tienen un nivel de rotación elevado.

Secundarios: Son aquellos proveedores que una vez consultado a los primarios y no cuentan con lo requerido se toman en cuenta para la adquisición. Adicionalmente son los proveedores de productos de poca rotación que se compran en urgencia por un diseño en especial.

Tabla 18

Proveedores primarios y secundarios de la empresa Leoncito

PROVEEDOR	VALORACION	TIPO DE COMPRA
Moblandino	Primario	Accesorios
Corporacion Miyasato	Primario	Accesorios
RiverImport SAC	Primario	Accesorios eléctricos
Representaciones Martin SAC	Primario	MDF
Tableros Peruanos SA	Primario	Melamine y aglomerado
Roberts' Accesorios SAC	Primario	Vidrios
Espejos Willy Alegria& CIA EIRL	Primario	Vidrios a diseño
PisopakPeruS.A.C.	Primario	Formicas
MahecorS.A.C.	Primario	Pegamento granulado
Casanova Importaciones E.I.R.L.	Primario	Afilados de discos y discos de corte
Inversiones Vatti	Secundario	Accesorios
Agusto Juarez Cossio	Secundario	Accesorios
El Hacedor SAC	Secundario	Accesorios
Katherine Susety Bravo Saucedo	Secundario	Accesorios
Placacentro MAVIPLAC	Secundario	Melamine
SODIMAC PERU S.A.	Secundario	Melamine y accesorios
Maestro Home Center	Secundario	Melamine y accesorios
Consorcio MovizaS.R.L.	Secundario	Melamine y mdf
Tablenorte SAC	Secundario	Melamine y mdf
Delgado Chancafe José Wilson	Secundario	Vidrios
Delgado Chancafe Norbil Yovan	Secundario	Vidrios
Puryquimica SAC	Secundario	Pegamento granulado

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE COMPRAS CON NORMA BPMG (Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión).

Objetivos:

Establecer cómo se llevará a cabo el proceso de compras y contrataciones, proveer un detalle de acciones a seguir, para llevar adelante el circuito administrativo contable relacionado con la gestión de compras y contrataciones.

Alcance:

Se aplica al personal que realiza las compras a la empresa Fabricaciones Leoncito S.A.C.

Referencias

Norma BPMG

DEFINICIONES

- Requerimiento
- Orden de compra
- Cotización

Responsabilidad:

El jefe de logística es el responsable del cumplimiento del proceso de compra de la empresa Fabricaciones Leoncito S.A.C.

Procedimiento

El presente procedimiento de compras se desarrolla como se describe a continuación:

- Cuando el almacenero se percata de los stocks mínimos requeridos por el Área de Producción, este realiza las compras necesarias de acuerdo al forecast del mes, en función de las cantidades y tiempos de entrega por parte del proveedor.
- A través del Formato de Requisición de Compras M-BPMG-PRO-F-05 se registra: nombre de producto, cantidad necesaria, nombre del solicitante y fecha de compra.
- El Jefe de logística solicita el permiso de compra al Gerente de Producción. La autorización se ejecuta con la firma de ambas partes.

- En caso de que no apruebe, el Gerente de Producción comunica la observación de la Requisición de Compra M-BPMG-PRO-F-05 a Jefe de logística y este modifica el requerimiento.

Selección de Proveedores

Para el proceso de selección de nuevos proveedores se seguirán los siguientes criterios:

- Verificar si el nuevo proveedor cuenta con el RUC vigente.
- Evaluar las condiciones de pago.
- Cotizar los precios de los productos.
- Evaluar si cuenta con alguna Certificación de Calidad.
- Verificar si para los servicios de calibración, tienen acreditación de INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual).
- Pedir referencias de cumplimiento de los tiempos de entrega.
- Verificar la disponibilidad del producto (stock).
- Las calificaciones de los criterios de evaluación se hacen de acuerdo al formato de Selección de proveedores.
- Si el proveedor obtiene el puntaje mayor a 165 puntos, se le registrará en las lista de proveedores aprobados.

EVALUACION DE PROVEEDORES

La evaluación de proveedores de productos críticos se evaluará cada 6 meses. Para el proceso de evaluación de proveedores, se revisará el historial de proveedores cada 6 meses, considerando los siguientes criterios:

- Verificar si el proveedor cuenta con disponibilidad del producto.
- Verificar si brinda asesoramiento sobre el servicio o producto brindado.
- Verificar si cumple con entregar el producto o servicio de acuerdo a las especificaciones solicitadas.
- Verificar si cumple con el tiempo de entrega del producto o servicio según lo ofrecido.
- Verificar el número de productos no conformes durante el año.

- Verificar si se presentaron reclamos de los clientes relacionados al producto o servicio brindado.
- Las calificaciones de los criterios de evaluación a proveedores, se hacen de acuerdo al formato de Evaluación de Proveedores.

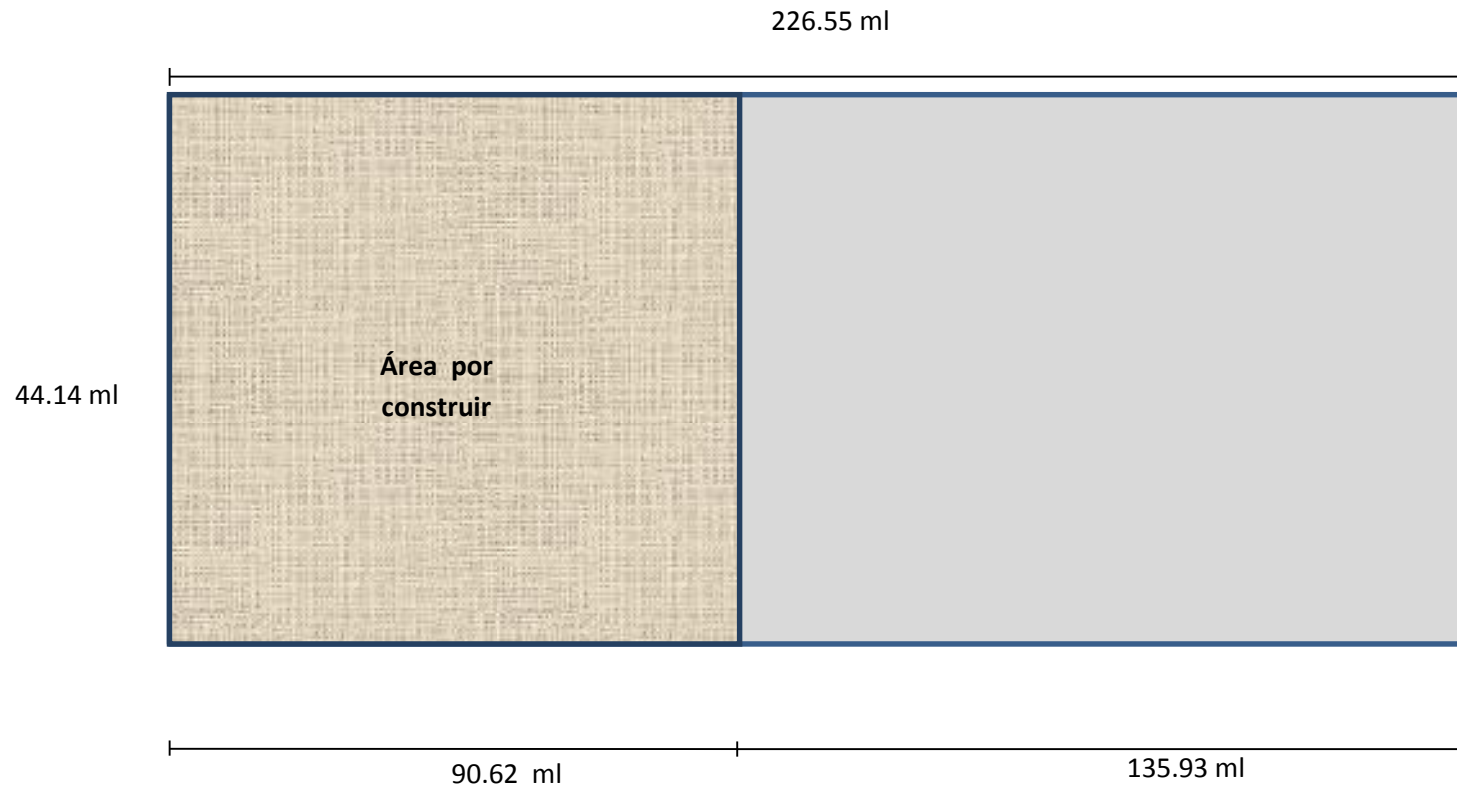
REGISTROS

- Formato de Requisición de Compra M-BPMG-PRO-F-05
- Formato de Evaluación de Proveedores M-BPMG-PRO-F-18
- Formato de Selección de Proveedores M-BPMG-PRO-F-19
- Lista de Proveedores Calificados

REGISTROS

- Formato de Requisición de Compras M-BPMG-PRO-F-05
- Formato de Selección de Proveedores. M-BPMG-PRO-F-18

ÁREA TOTAL DEL TERRENO



Área total 10000 m²

Área por construir 4000 m²

DISTRIBUCIÓN DE ÁREA CONSTRUIDA

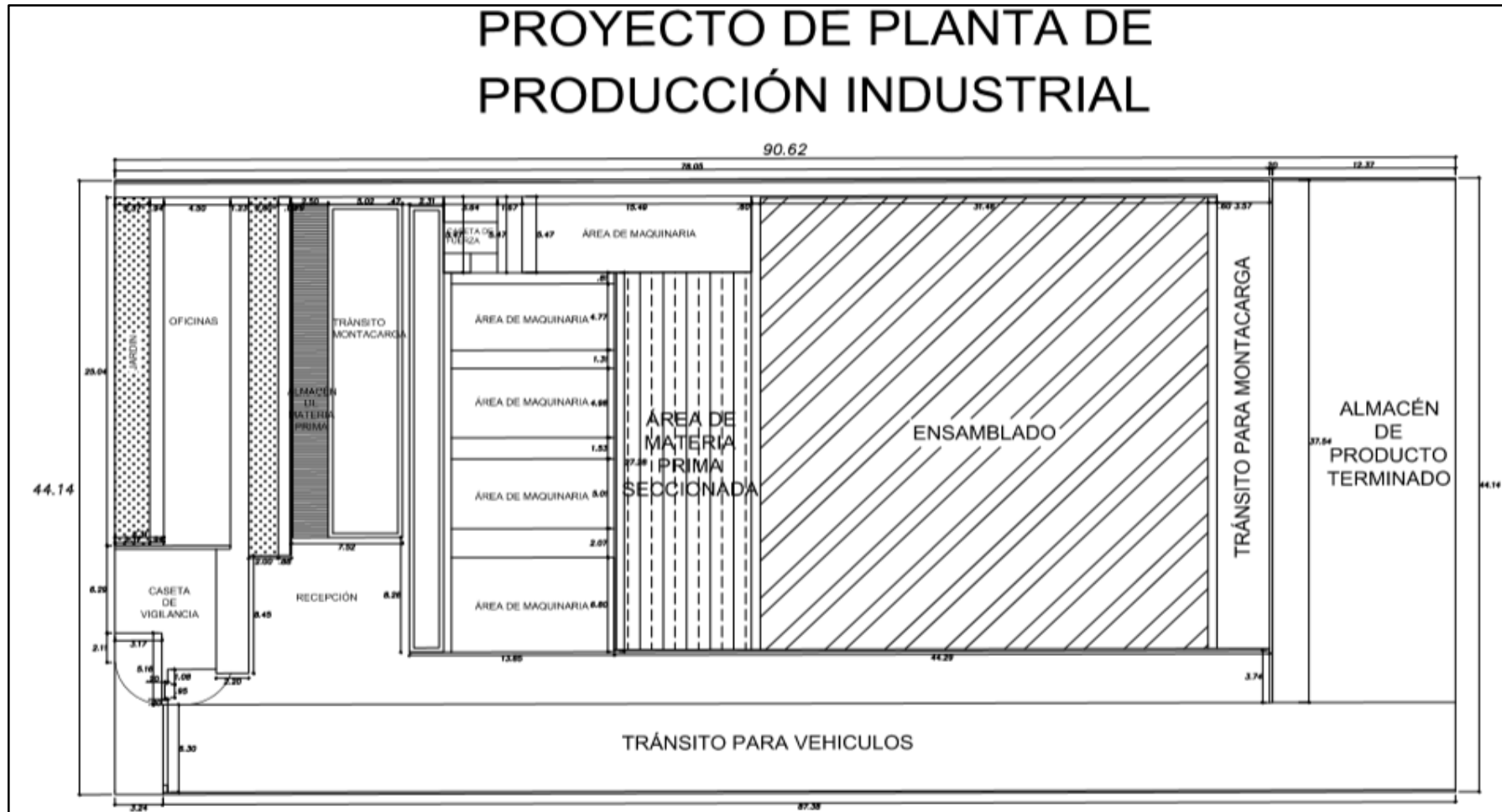


Figura 17. Distribución del área construida

Fuente: Documentos de la empresa

4.6. Viabilidad organizacional.

Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoye y facilite las relaciones del personal, entre empleados y gerentes, de modo que se estimule un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios.

La empresa Fabricaciones Leoncito tiene una estructura funcional, que permite enfocarse en la especialización de cada área con la finalidad de cultivar al talento humano en la producción de muebles de melamina, centraliza la toma de decisiones en cada jefatura y estas a la vez coordinan con la Gerencia de Producción y la Gerencia General.

Esta estructura o forma de trabajo deriva en el uso eficiente del talento directivo y técnico, permite a los colaboradores de la organización su desarrollo profesional y personal, logrando hacer línea de carrera.

ORGANIGRAMA

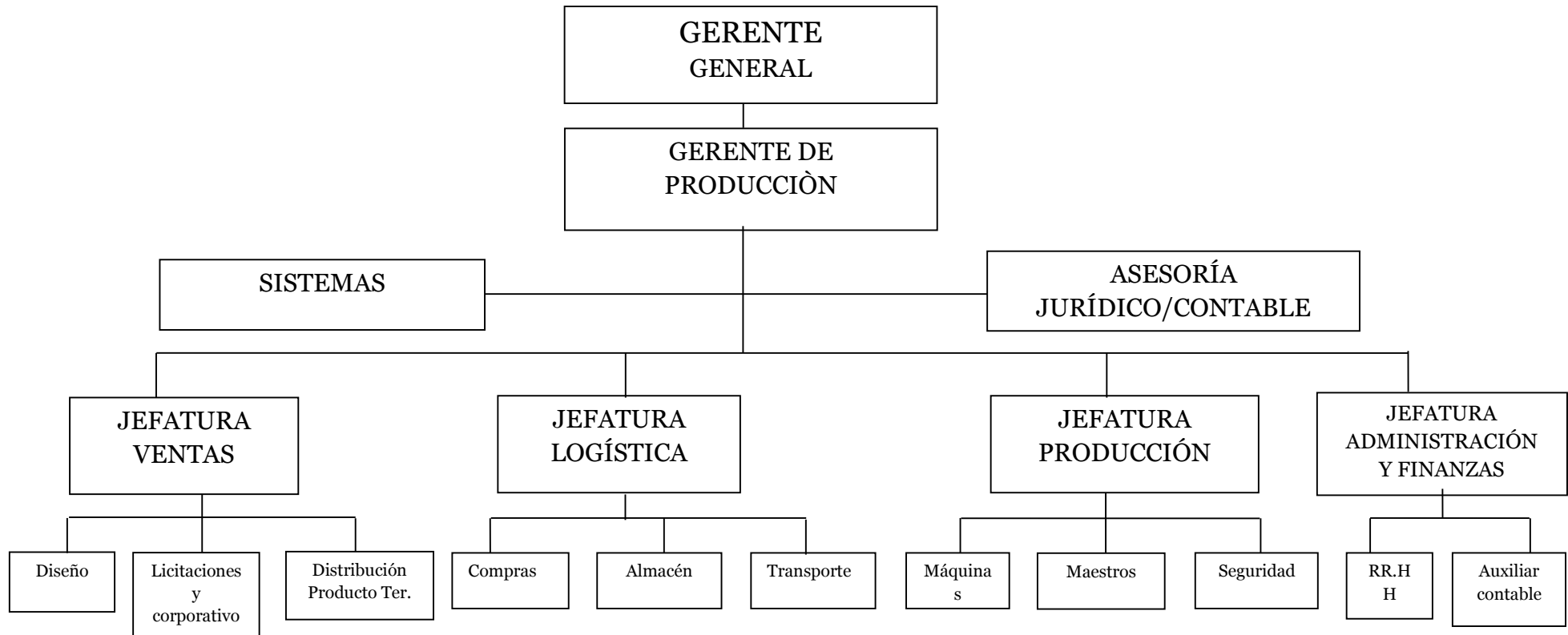


Figura 18. Organigrama

Fuente: Documentos de la empresa

4.5.8 Cargos, funciones y políticas

4.5.8.1 Gerente General:

Dirigido por un profesional en Dirección de Empresas, con 9 años de experiencia en el rubro de producción

Sus funciones son:

- Planear y desarrollar objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Coordinar con las diferentes jefaturas para asegurar que las actividades estén marchando de acuerdo a los planes y objetivos de la organización.
- Proponer e implementar las políticas para la organización.
- Administrar los recursos humanos materiales y financieros.
- Representar a la empresa ante los organismos reguladores.

Sus políticas son:

- Enviar a los accionistas los resultados financieros el día 5 de cada mes.
- Reunirse con los accionistas trimestralmente para informar sobre la buena marcha de la empresa y presentar propuestas de nuevos proyectos.
- Reunirse con sus diferentes jefaturas el día 2 de cada mes.

4.5.9 Gerente de producción:

Es un área funcional dentro del Grupo Leoncito y un departamento gerencial con autonomía dentro del área de producción. Está dirigida por ingeniero industrial y su objetivo está alineado con las directrices del grupo.

Sus funciones son:

- Responsable del funcionamiento del área productiva y administrativa de la empresa, del cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la Gerencia General.
- Optimiza y planifica los recursos administrativos y productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad, respetando las especificaciones de calidad.
- Organiza y realiza seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción, garantizando que cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- Promueve el sistema de calidad en todas las áreas, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continua.
- Trata con el Gerente General sobre los planes a corto, mediano y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- Realiza trabajo en equipo con sus colaboradores traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por todos los miembros de la organización.
- Hace seguimiento de la evolución tecnológica analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
- Prepara y presenta a Gerencia General, la evolución de los índices de productividad, de las acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
- Realiza seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.
- Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto.
- Interés por conocer el benchmarking de su especialidad y tipo de actividad a partir del cual poder establecer objetivos de progreso y realizar el seguimiento correspondiente.

- Revisar la viabilidad técnica y de rentabilidad económica de los trabajos de mayor envergadura.
- Recibe, filtra y distribuye los procedimientos y mejoras del sistema de calidad.
- Lidera y continúa los avances en las acciones correctivas y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.
- Revisa los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.
- Establece las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Área Comercial pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.
- Asigna las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas, muy especialmente de los que tienen cargos jerárquicos.
- Contacta con Proveedores y clientes, juntamente con personal de compras y ventas, para clarificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.
- Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.
- Implementará capacitaciones periódicas con la finalidad de tener a sus colaboradores motivados y con conocimiento de lo encomendado.
- Elabora las políticas y perfiles, comisiones y sueldo básico para cada puesto por despacho y las excepciones se discutirán con el Gerente General, reportando el file al área de RRHH.
- Elabora informe mensual para el pago de haberes y comisiones.
- Realiza un presupuesto mensual y anual de materia prima y demás recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Sus políticas son:

- Presenta los resultados financieros en la primera semana de cada mes en relación al mes anterior y solicita su aprobación del flujo de caja proyectado.
- Realiza un consolidado trimestral de la empresa para su aprobación por la gerencia general.

- Delimitar e informar la estrategia comercial, cobranza y producción de manera mensual.
- La política de rentabilidad es del 10% de utilidad neta en relación a las ventas para lograr un nivel óptimo de productividad.
- Presenta los días 25 de cada mes los presupuestos (ingresos y egresos). Así como el mes de noviembre el presupuesto anual.

4.5.10 Área de sistemas.

Este puesto ocupa un ingeniero de sistemas con 3 años de experiencia.

Sus funciones son:

- Dirige el proyecto “Leoncito” en forma completa. Planificando, organizando y administrando un grupo de analistas; planifica y supervisa el desarrollo de aplicaciones, según requerimientos y necesidades. Define la política de seguridad informática (normas o procedimientos).
- Diseña todas las restricciones y excepciones de acceso a la información.
- Desarrolla planes de contingencia de la empresa.
- Realiza la evaluación de equipamiento, selección e instalación.
- Aplica técnicas de monitoreo al hardware y al software que sea necesario.
- Gestiona estados y accesos a las bases de datos.
-

Sus políticas son:

- Asigna a cada usuario un equipo de cómputo según requerimiento del área usuaria.
- Crea a cada colaborador su cuenta de correo electrónico interno.
- El uso de internet queda reservado sólo para las actividades de trabajo.
- Diariamente realiza backups automáticos a la base de datos.
- Todos los accesos a los programas estarán protegidos mediante un mecanismo de usuario y contraseña, así como permisos de acceso.
- Los equipos de cómputo tendrán mantenimiento mensual.

4.5.11 Área contable.

El Departamento de Contabilidad se encarga de implementar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales. Ese cargo está dirigido por un Contador Público Colegido y sus funciones son:

Sus Funciones son:

- Garantiza la preparación de los estados financieros que sean requeridos por gerencia general o directorio.
- Evalúa normas emitidas por el estado con la finalidad de beneficiar al Grupo Comercial con la correcta aplicación de estas.
- Organiza los flujos de documentos, contables, financieros y tributarios del grupo comercial.
- Evalúa y reporta los resultados de operaciones y de la situación financiera.
- Supervisa y controla la correcta elaboración y plazos de vencimiento de documentos contables, tributarios y financieros.
- Elabora propuestas para obtención de financiamiento para corto, mediano y largo plazo.
- Coordina la ejecución de las actividades de orden presupuestario, para garantizar la correcta aplicación según políticas establecidas y disposiciones legales.
- Asesora a gerencia general sobre aspectos contables, financieros y tributarios de acuerdo con las consultas que se realicen en estos campos.
- Asesora a gerencia general o directorio sobre potenciales inversiones según análisis de rentabilidad.
- Conserva un adecuado y oportuno registro y control de los activos, pasivos, ingresos y egresos que surjan de las diversas transacciones y gestiones.
- Efectuar conciliaciones bancarias y elabora arqueos cuando corresponda, según las cuentas corrientes, en estricto apego a las normativas del estado.
- Da a conocer a gerencia general o directorio por medio de informes, el estado actual de los recursos financieros.
- Garantizar la adecuada administración y custodia de los fondos destinados a caja chica.

Sus políticas son:

- Informar a las gerencias el comportamiento de las operaciones contables los días 2 de cada mes.
- Mantenerse informado sobre los cambios de las normativas contables para asegurar su cumplimiento
- Dar uso correcto a los formatos o sistemas implementados por la gerencia.
- Informar de forma oportuna los inconvenientes que se presenten en los registros de ventas.
- Revisar de forma oportuna el movimiento de las cajas para mejorar el uso de las inversiones.

4.5.12 Jefatura de ventas.

La venta es la actividad principal y razón de la existencia de una empresa, es por esto que debemos procurar la real importancia a todos los procesos que requiere, por lo tanto tienen que estar bien sustentados y regulados.

Sus funciones son:

Prepara planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del área, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

- Establece objetivos mensuales y anuales.
- Calcula la demanda y pronosticar las ventas.
- Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Delimita el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Bonifica, motiva y guía las fuerzas de venta.
- Realiza análisis de precios, aprovechando las ofertas de las diferentes marcas
- Propone a gerencia general o directorio las políticas y técnicas de promoción de ventas para su implementación.
- Mide periódicamente la calidad de la atención.
- Brinda inducción inicial a nuevos vendedores.

- Implementa capacitaciones periódicas con la finalidad de tener a sus colaboradores motivados y con conocimiento de lo encomendado.
- Elabora las políticas y perfiles, comisiones y sueldo básico para cada puesto por despacho y las excepciones se discutirán con el directorio, reportando el file al área de recursos humanos.
- Programa compras mensuales de mercadería.
- Realiza pedidos de mercadería a diferentes proveedores previa evaluación de stocks y análisis de flujo de caja con las diferentes gerencias involucradas.
- Se ocupa de requerimientos de mercadería, post venta y servicio al cliente.
- Solicita abastecimiento de stock.
- Solicita compra de mercadería.
- Será responsable de los descuentos sobre los precios establecidos, los descuentos adicionales quedan exclusivamente bajo responsabilidad de la Gerencia de Ventas.
- Monitorea el área, debe velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté cumpliendo de la forma idónea y que sus colaboradores respeten las políticas de ventas.

Sus políticas son

- Realiza un informe de ventas del trimestre de la empresa para evaluación.
- Delimita e informa la estrategia de ventas de manera mensual.
- Los precios serán aplicados de acuerdo a lo establecido en “política de precios”.
- Presenta el día 25 de cada mes los presupuestos (ingresos y egresos). Así como en el mes de noviembre el presupuesto anual.
- Reporta a Recursos Humanos el día 02 de cada mes las bonificaciones de la Fuerza de Ventas.
- Coordina con Gerencia General y Gerencia de Producción en las quincenas de cada mes las promociones a aplicar para el siguiente mes o por campaña.
- Coordina con Gerencia de Administración y Finanzas el día 28 de cada mes, el presupuesto de compras del mes siguiente analizando el flujo de caja para su ajuste.
- Reporta todos los fines de mes de forma virtual los problemas de servicio técnico del mes y su respectiva solución.

- Reporta con 15 días de anticipación las capacitaciones que considere conveniente.
- Queda bajo su responsabilidad la buena rotación de inventarios, realizando solicitud de compras con buen criterio de acuerdo a la temporada.

4.5.13 Área de Diseño

Es un área operativa que concentra ejecutivos de ventas especializados en diseño de muebles de melamina para el hogar y oficina.

Sus funciones son:

- Proyecta el diseño del mueble en 3D para revisión y aceptación de los clientes.
- Elabora su hoja de ruta de acuerdo a las necesidades comerciales de la empresa y al cumplimiento de las metas de ventas asignadas.
- Cotiza según las características y especificaciones técnicas de cada requerimiento respetando las hojas de costos y los márgenes asignados según la línea o área comercial de acuerdo a las especificaciones de la gerencia.
- Formaliza contratos de producción una vez aceptada la orden de compra o su equivalente firmado por el cliente con los siguientes criterios como: a) especificaciones técnicas, b) fecha de entrega, c) lugar de entrega, d) condiciones de pago y e) garantía del producto.
- Es responsable de su meta comercial individual y grupal con seguimientos diarios, semanales y mensuales mediante un sistema de comisiones. Es asignada de manera trimestral según criterios dispuestos por gerencia comercial.
- 6.- Procesa de manera responsable y directa la información del diseño en el sistema informático, incluyendo especificaciones técnicas y plazos de entrega de los contratos.

Sus políticas son:

- Elabora los proyectos de acuerdo a las especificaciones técnicas del cliente en el lugar que este lo indique.
- Las hojas de ruta de los diseñadores deberán ser enviadas todos los lunes mediante correo electrónico a la jefatura de ventas.
- Las cotizaciones de los proyectos deberán ser presentados al cliente en el lapso de 24 horas.

- Los contratos deberán contener todo los datos del cliente y sus requerimientos del diseño debidamente firmados por ambos intervinientes.
- El contrato una vez firmado por el cliente deberá ser registrado inmediatamente en el sistema informático de la empresa y este llegue de forma inmediata al área de producción para su fabricación.
- Es necesaria la presencia del diseñador al momento de la entrega del diseño para asegurar la conformidad con el cliente.

4.5.14 Área de Licitaciones

Es un área operativa que concentra ejecutivos de ventas con experiencia en el rubro de venta por licitaciones.

Sus funciones son:

- Realiza búsqueda de potenciales propuestas de fabricación en la página de la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado).
- Concreta visitas con funcionarios de diferentes instituciones públicas y privadas con la finalidad de lograr algunas cotizaciones y órdenes de compra.
- Cotiza según las características y especificaciones técnicas de cada requerimiento respetando las hojas de costos y los márgenes asignados según línea de Productos o por el área comercial de acuerdo a las especificaciones de la Gerencia de Ventas.
- Formaliza contratos de producción una vez aceptada la orden de compra o su equivalente firmado por el cliente con los siguientes criterios como: a) especificaciones técnicas, b) fecha de entrega, c) lugar de entrega, d) condiciones de pago y e) garantía del producto.
- Es responsable de su meta comercial individual y grupal con seguimientos diarios, semanales y mensuales mediante un sistema de comisiones.

Sus políticas son:

- Es responsable mancomunado de la información hacia producción, brindando especificaciones y plazos de entrega de los contratos procesados.
- Es responsable del proceso de cobranza como hito final de la venta en los plazos aceptados con antelación por la Gerencia de Ventas.
- Los márgenes están dados por las características de mínimo, normal y óptimo; siendo el punto mínimo el 10%, el normal 20% y óptimo más de 25% respectivamente; cualquier margen no autorizado es responsabilidad directa del licitador.

4.5.15 Área de Distribución

Esta área es la encargada de la venta al por mayor de producto terminado a los diferentes clientes detallistas de la empresa.

Sus funciones son:

- Organizar cartera de clientes y sus características de compra.
- Administrar las cuentas de cada uno de sus clientes.
- Proponer a la jefatura de ventas, las diferentes promociones y ofertas según comportamiento del mercado.
- Estar al día con las ofertas de la competencia.
- Reportar las ventas diarias.
- Reportar los inconvenientes del área.
- Realizar un forescat mensual para no quebrar stock.

Sus políticas son:

- Exportar la lista de clientes del sistema y revisar su comportamiento de compra, todos los días 2 de cada mes.
- Correcta aplicación de las políticas de precio y tipo de clientes según volumen de compra y plazos de pago.
- Revisar la quincena de cada mes las promociones de la competencia e informar a la gerencia de ventas.
- Enviar el forescat todos los días 25 de cada mes.

4.5.16 Jefatura de logística.

Es un área funcional encargada de la logística de entrada y salida, dirigida por el encargado de Logística que trabaja de manera directa con las áreas de ventas y almacén. Es el área que brinda soluciones a los movimientos de mercaderías, buscando optimizar el funcionamiento integral de la empresa con un manejo adecuado de la cadena de abastecimiento, reflejando rentabilidad para la empresa. Prepara planes y presupuestos de compras evaluando las necesidades reales de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad económica.

Sus funciones son:

- Mantiene existencias respetando los stocks de seguridad.
- Busca fuentes de suministros alternativos, localiza nuevos productos y materiales.

- Mantiene costos mínimos en el departamento sin alterar los procesos.
- Estudia e investiga nuevos procedimientos de compra, distribución y almacenaje de los diferentes procesos que le competen a su área.
- Mantiene informado a la Gerencia General sobre la marcha del área.
- Controla la exactitud de sus existencias.
- Mantiene la seguridad de su área.
- Conserva las materias primas.
- Realiza reposición oportuna de las existencias.
- Proporciona un flujo interrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
- Elabora, aplica y mantiene normas de calidad.
- Busca aliados estratégicos y proveedores competentes.
- Busca relaciones de trabajo productivo y armonioso con otros departamentos de la organización.
- Evalúa la capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
- Programa la ruta de vehículos de manera mensual, según la necesidad de la empresa.
- Responsable del mantenimiento periódico de vehículos y maquinaria.

Sus políticas son:

- Consolidar, evaluar e informar el foescat todos los días 25 de cada mes.
- Reportar a la jefatura de ventas y producción la rotación de la materia prima y producto terminado los días 12 y 24 de cada mes.
- Informar las cotizaciones de cada proveedor los 30 de cada mes.
- Revisión y mantenimiento de vehículos entre el día 1º y el día 2 de cada mes.
- Revisión de la maquinaria de producción todos los días 15 de cada mes.
- Informar sobre el comportamiento del stock todos los días 30 de cada mes.
- El cuadro de ruta de vehículo estará a disposición del personal 24 horas antes de realizado el proceso de entrega.

4.5.17 Área de Compras

Es un área funcional encargada de realizar las gestiones internas y externas de la empresa con la finalidad de mantener proveído el almacén de la mercadería para las

operaciones. Está dirigido por el Encargado de Compras que trabaja de manera directa con las áreas de ventas y almacén.

Sus funciones son:

- Revisa los stocks mínimos disponibles en cada local o almacén con la finalidad de gestionar las órdenes de compra para el aprovisionamiento.
- Gestiona con la Gerencia de Ventas el forecast mensual de mercadería para su presupuesto y planificación de compras.
- Elabora las órdenes de compra para los proveedores.
- Negocia los plazos de pago e informa a la Dirección de Finanzas.
- Comunica a la jefatura de Ventas el precio de venta al público (PVP) para su rápida difusión y aplicación de la mercadería existente y adquirida.
- Gestiona los procesos de devolución de mercadería y supervisa la recepción de las notas de crédito respectivas.
- Envía al área de Almacén y Registros los pedidos ejecutados con los proveedores, así como los compromisos de pago aceptados por la jefatura de administración y finanzas. Todos para fines de supervisión, conformidad y consideración presupuestaria.

Sus políticas son:

- Los presupuestos de compras, presupuestos de ventas estimadas, más los stocks mínimos de mercadería de alta rotación, se presentarán los días 15 de cada mes a la jefatura de administración y finanzas.
- Los plazos de pago negociables deberán ser coordinados con la gerencia y dirección de finanzas para su aceptación.
- Los correos de aceptación de las condiciones de compra deberán ser enviadas al área de almacén, registros y finanzas.

4.5.18 Área de Almacén

Es un área funcional dirigida por el encargado de almacén de materia prima que trabaja de manera directa con las áreas de producción, planta y compras.

Sus funciones son:

- Solicita formalmente el abastecimiento de materia prima manteniendo en control el stock mínimo y el sobre costo del almacenaje por mercadería sin rotación dentro del plazo de pago.
- Entrega la materia prima al personal de planta según configuración por el área de producción y, a clientes finales según comprobante registrado por el área de ventas.
- Codifica las existencias al momento del internamiento de la mercadería al almacén mediante el sistema de código de barras lo que permitirá su control en la cadena de distribución.
- Gestiona el área física del almacén con criterio de ubicación, seguridad y buen recaudo de la materia prima.
- Supervisa el uso y disponibilidad de la materia prima dentro de planta para los procesos de producción y ventas.
- Supervisa conjuntamente con el Área de Compras la coherencia entre lo solicitado y recibido, con informe a Gerencia de Ventas.
- Registra la información en el sistema informático.
- Recepción e ingreso de producto terminado a los almacenes previo control de calidad.
- Elabora las guías de remisión de salida.
- Informa el stock de inventario de productos terminado (SKU) para el proceso de comercialización.
- Ingresa y acepta en la condición de disponible los insumos para el uso de producción o comercialización.

Sus políticas son

- Reporta de manera quincenal el stock de materia prima a las áreas relacionadas incluyendo finanzas para su valorización mensual.
- Es responsable conjuntamente con su personal a cargo de la pérdida de materia prima.
- Registra la guía de remisión de ingreso de mercadería en un tiempo máximo de 2 horas y emite reporte al Área de Registros Contables.
- El despiece es entregado en un tiempo máxima de 48 horas de recibido.
- Emitirá un reporte diario a la Jefatura de Ventas de las entregas realizadas en el día.
- Puede aceptar o denegar la disponibilidad de un mueble, para el segundo caso deberá informar directamente a la Jefatura de Ventas.

- El nivel de inventario debe ser remitido de manera quincenal a las Jefaturas de Ventas y de Producción para la consideración respectiva.
- Las garantías de los productos deben ser realizados dentro de las 48 horas de ingresadas al almacén.

4.5.19 Área de Transporte

Es un área funcional encargada de la logística de entrada y salida dirigida por la Jefatura de Logística que trabaja de manera directa con las áreas de producción, compras y ventas.

Sus funciones son:

- Coordina el proceso de abastecimiento con las diferentes jefaturas para su eficiente servicio.
- Emite la guía de remisión de transportista o documento de salida.
- Coordina los recursos asignados como personal y vehículos, siendo responsable de su mantenimiento, control periódico y reparación.
- Supervisa el buen estado y disponibilidad de la mercadería para su entrega al cliente según las guías de remisión.
- Realiza el proceso de entrega según el plazo pactado con el cliente.
- Informa a la Jefatura de Ventas las entregas que no cuenten con hoja de conformidad de recepción del cliente. .
- Elabora el cuadro de ruta de entregas programadas.
- Gestiona la documentación necesaria de las unidades vehiculares solicitando presupuesto, así como la previsión para la adquisición de combustible de manera corporativa.

Sus políticas son:

- Es responsable de manera mancomunada con la Jefatura de Ventas de los plazos de entrega, debiendo gestionar la disponibilidad de sus recursos de manera eficiente.
- El cuadro de ruta es puesta a disposición del personal 24 horas antes de realizado el proceso de entrega.
- Gestiona un día anterior con el auxiliar contable, el presupuesto necesario para la jornada de aprovisionamiento como peajes, refrigerios y combustibles.

4.5.20 Choferes:

Sus funciones son:

- Mantener limpia la unidad asignada.
- Aceptación de responsabilidad de la mercadería asignada con guía de remisión o documento de traslado.
- Informa al encargado de logística de los cambios de aceite y mantenimiento periódico de las unidades.
- Usa con criterio el espacio y la seguridad de la mercadería en los vehículos.
- Traslada mercadería entre las distintas sedes.
- Traslada mercadería de las sedes para servicio técnico.
- Entrega de productos en las sedes según requerimiento del administrador o encargado de sede.
- Ayuda en el embalaje de mercaderías.
- Revisión el informe diario del estado del vehículo.
- Otras asignadas por el encargado de logística y administradores de tienda.

4.5.21 Jefatura de producción

Es un área funcional dirigida por el Jefe de Planta, quien cuenta con capacitación técnica y conocimiento en producción de muebles de melamina, a la vez trabaja de manera directa con las áreas de producción y logística.

Sus funciones son:

- Asigna el costo de mano de obra para la producción a diseño coordinado con Gerente de Producción.
- Coordina el plazo de producción con el Gerente de Producción.
- Asigna los obreros responsables para la fabricación de cada obra.
- Responsable final del control de calidad de los muebles y su asignación al 100% para el pase al almacén de productos terminados.
- Asigna recursos para el proceso de entrega e instalación mediante supervisión directa.
- Asigna recursos para las garantías de los productos terminados.
- Gestiona el plan operativo de seguridad del personal y mantenimiento de maquinarias, también la correcta implementación de los elementos de seguridad industrial.
- Es solidario directo de las entregas fuera de fecha con los responsables.

- Autoriza jornadas de producción fuera de horario normal de trabajo y la asignación de maquinaria y materia prima para su normal desarrollo, comunicando a seguridad para la supervisión.
- Solicita el pago de horas extras por trabajo adicional.
- Genera políticas internas de buenas prácticas de producción dentro del área en relación al buen uso de maquinaria y materia prima.
- Coordina directamente con el proveedor el mantenimiento y reparación de maquinaria, solicitando autorización a Gerencia de Producción para el proceso de compra.
- Solicita en coordinación con el área de ventas una copia de la hoja de conformidad por cada obra entregada.
- La atención y diagnóstico de cada garantía debe ser atendido dentro de un plazo de 48 horas.
- Informa al Gerente de Producción y a la Jefatura de Ventas dentro de las 24 horas de recibida la obra, cualquier falta de especificación técnica en planos.

Sus políticas son:

- Es responsable de manera mancomunada de las fechas de entrega del producto terminado.
- Su área es medida por la eficiencia y eficacia de la producción y buen manejo de la información con otras áreas.
- Toda obra debe ser gestionada dentro de las 24 horas de procesada por el área de ventas.
- Es responsable directo del proceso y generación de las obras sin el visto bueno del Gerente de Producción.
- Informa dentro de las 24 horas de solicitado el avance de la producción.
- Verifica diariamente el producto terminado.

4.5.22 Área de Máquinas

El uso de las máquinas de producción es operada por personal calificado.

Sus funciones son:

- Revisar e informar diariamente el estado de la máquina asignada a su cargo.
- Recepción y evaluación de las hojas de diseño para su respectivo proceso.
- Solicita materiales para ejecutar el trabajo encomendado.
- Verificación de los acabados de determinados procesos.
- Informa la culminación del trabajo realizado.

Sus políticas son:

- Todas las mañanas verificar el estado de las máquinas a través de la bitácora de cada unidad.
- Informar fechas que corresponde el mantenimiento periódico de las máquinas según recomendaciones del proveedor.
- Dejar limpia su máquina y su área de trabajo después de su jornada diaria.
- Usar implementos de seguridad según requerimiento de la empresa respetando las normas del Ministerio de Trabajo.

4.5.23 Área de maestros

Es un área operativa del proceso de producción, conformado por maestros profesionales en ensamblaje de muebles de melamina, bajo la modalidad de destajo o contrato a tiempo completo.

Sus funciones son:

- Apoya en los procesos de despiece de pre venta con la finalidad de cotizar y valorizar una obra determinada.
- Representa a la empresa en el lugar de medición e instalación de los muebles.
- Ensambla muebles bajo las especificaciones técnicas en el plazo, costo y material especificado previamente por la Jefatura de Producción.
- Es responsable directo del proceso de garantía del mueble antes de su ingreso al almacén de productos terminados.
- Despieza los muebles asignados para su configuración, así mismo es responsable de los accesorios y materia prima asignada, como el reporte de material defectuoso al almacén de materia prima.
- Es responsable del buen uso de la maquinaria asignada como del cuidado del material y herramientas a su cargo.
- Solicita autorización a la Jefatura de Producción para la incorporación de personal de apoyo bajo las políticas y normas de la empresa.

Sus políticas son:

- Cumplir en su totalidad con las hojas de trabajo asignado por su jefe inmediato.
- Cumplir con la fecha de entrega del producto terminado.

- Usar los implementos de seguridad según requerimiento de la empresa respetando las normas del ministerio de trabajo.

4.5.24 Área de seguridad

Es un área encargada de la seguridad de las instalaciones, maquinaria y mercadería dirigida por el Jefe de Producción y de manera directa con el Jefe de Planta y Gerente de producción.

Sus funciones son:

- Administra la seguridad de la planta registrando el ingreso y salida de los vehículos, mercaderías y personal dentro de los horarios autorizados.
- Revisa la salida y entrada de la maquinaria e instrumentos autorizados por el Jefe de Planta.
- Supervisa la salida de mercadería con la sustentación respectiva de la documentación como guías de remisión o documentos de venta.
- Verifica la hora de salida y retorno de cada unidad según ruta asignada.
- Controla el uso de la mercadería en horario especial autorizado por el Jefe de Planta.
- Utiliza el armamento asignado para la seguridad de las instalaciones.
- Restringe el acceso de personal no autorizado fuera de horario.

Sus políticas son

- Apertura de las instalaciones de la empresa a las 7:45 am
- Cierre de la planta a las 7:30 pm
- Revisión y control permanente de las medidas de seguridad, como video cámara, candados, cerco eléctrico y alarmas.
- Entregar la escopeta al personal encargado de la seguridad nocturna las 7:00 pm con cargo a su devolución al día siguiente a las 8:00 am
- Prohibir el ingreso de personal no autorizado a la planta sin permisos o autorizaciones de las jefaturas.

4.5.25 Jefatura de Administración y finanzas

Es un área con rango gerencial, lo ocupa un contador público colegiado con 7 años de experiencia, se encarga de consolidar la información y elaborar los instrumentos para la

toma de decisiones; trabaja de manera directa con el gerente general, gerente de producción y las diferentes jefaturas de la organización.

Sus funciones son:

- Supervisa las operaciones de todas las áreas administrativas de la compañía.
- Firma los balances y documentación para los organismos públicos y privados.
- Elabora el flujo de caja en sus diferentes modalidades.
- Elabora los estados de ganancias y pérdidas según la naturaleza de las operaciones.
- Registra las operaciones financieras con los proveedores.
- Presenta la propuesta de la declaración anual ante la gerencia general para su aprobación.
- Presenta informes quincenales y mensuales de la evolución económica financiera de la empresa.
- Gestiona los libros necesarios según la normatividad de Super Intendencia de Administración Tributaria (SUNAT).
- Informa a la Gerencia General los resultados y pronósticos de la tributación.
- Analiza los costos y los indicadores de producción para la toma de decisiones por la Gerencia de Producción.
- Elabora las planillas de sueldos para el personal de toda la empresa.
- Procesa las planillas de comisiones de ventas según directiva de jefatura de ventas.
- Registra contratos y comparece ante las instituciones públicas y privadas, según requerimiento.
- Elabora las liquidaciones del recurso humano.
- Elabora los contratos de trabajo según indicaciones de gerencia de producción, también contratos con proveedores y clientes que lo soliciten.

Sus políticas son:

- Informa los estados financieros todos los días 5 de cada mes.
- Elabora planillas todo los días 28 de cada mes.
- Administrar los libros según requerimiento de SUNAT.
- Elaboración de las liquidaciones del personal al cese del contrato laboral.
- Presenta los reportes solicitados por las diferentes jefaturas a las 48 horas de haber sido requeridos.

- Los pronóstico de tributación serán informados a gerencia general una semana antes de su vencimiento para su evaluación.

4.5.26 Área de RR.HH

Dirigida por un profesional en Ciencias Jurídicas con especialidad en Dirección de Personas.

Sus funciones son:

- Colabora con las diferentes jefaturas en la descripción de los puestos según requerimiento de las diferentes áreas.
- Elabora el perfil profesional para cada área.
- Realiza la evaluación y selección del personal.
- Programa capacitaciones para la formación del recurso humano de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Controla las planillas de la empresa.
- Realiza la tramitación de despidos.
- Supervisa las políticas de sueldos y salarios.
- Lleva el registro de vacaciones del personal.
- Selecciona, formaliza y registra los contratos de los colaboradores.
- Gestiona las planillas y controla su cumplimiento.
- Gestiona permisos, adelantos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad y seguros.
- Controla la puntualidad, tardanzas y ausentismo.
- Controla el régimen disciplinario.
- Elabora el Reglamento Interno de la Empresa en concordancia con los estatutos de la empresa.

Sus políticas son:

- Elaboración del perfil de cada puesto de acuerdo a las directrices de cada jefatura.
- Las capacitaciones se darán según requerimiento de las diferentes jefaturas.
- La inducción del personal nuevo serán por un periodo de 7 días.
- La emisión de boletas de pago se realizará el día de cancelación de la planilla y deberán tener firma y huella digital de cada colaborador.

- Las vacaciones están limitadas en función de la necesidad de la empresa, para ello coordinará con cada jefatura.
- La totalidad de los trabajadores deberán estar sujetos con su respectivo contrato laboral según la forma de contrato acordado.
- Los adelantos de sueldo no excederán el 30% del sueldo bruto.

4.5.27 Auxiliar Contable

Es el encargado de registrar las operaciones de compra y venta dirigida por la jefatura de Administración y Finanzas que trabaja de manera directa con las demás jefaturas de la organización.

Son funciones son:

- Clasifica y registra en los libros contables las operaciones de compras y ventas.
- Archiva la documentación contable.
- Mantiene actualizados los libros contables según las políticas autorizados por SUNAT.
- Administra los gastos según autorización de las gerencias o jefatura de Administración y Finanzas.
- Clasifica los gastos según su naturaleza y los consolida en reportes mensuales.
- Imprime las hojas de costos de cada uno de los productos fabricados y vendidos para la elaboración del Estado de Ganancias y Pérdidas, de manera mensual.

Sus políticas son:

- Los libros contables se mantendrán actualizados según requerimiento de Sunat.
- Los archivos deben estar seleccionados y marcados para su fácil uso y manipulación.
- La Caja Chica debe ser arqueada y cerrada diariamente.
- Los gastos deben ser clasificados y reportados todos los días.
- Las hojas de costo serán clasificadas y reportadas todos los días.

4.5.28 Estrategia de dirección de personas.

Una de las principales estrategias más importante de toda organización es la selección del recurso humano, por esto se debe seleccionar personas idóneas con los perfiles adecuados para los puestos, con aptitudes y actitudes para un buen desenvolvimiento en

el área que se designe, logrando consolidar equipos de trabajo y consecuencia de esto el desarrollo de la empresa.

Una de las políticas de la empresa Leoncito es desarrollar líneas de carrera con su personal interno, evaluándolos de manera periódica para ocupar los puestos vacantes y determinara ascensos según sus capacidades.

4.5.29 Reclutamiento.

En esta primera etapa la organización por medio del área de Recursos Humanos y según requerimiento de las diferentes áreas de la empresa, realiza la convocatoria del personal requerido a través del periódico local (La Industria), también por la página web de El Comercio (Aptitus.Com) y la página virtual Compu trabajo. Elabora la solicitud con el perfil del postulante, las funciones más importantes a realizar y los beneficios que obtendrá por el puesto.

4.5.30 Selección.

Se evalúa Curriculum Vitae y selecciona las personas que se adecúan al perfil y experiencia requerida por la organización, se cita a la primera entrevista para ser evaluados por el área de Recursos Humanos y la Jefatura que solicita al candidato. Si cumple con los requerimientos del puesto, solicitamos indique sus pretensiones salariales con la finalidad de analizar si va acorde al monto presupuestado.

Pasado la primera evaluación, se solicitarán referencias a sus anteriores centros de labores, como también de las centrales de riesgo con la finalidad de conocer su situación financiera. Luego de esta etapa se invita a una segunda entrevista para continuar con la evaluación y hacer conocer el salario destinado para el puesto, como también sus deberes y derechos, si está de acuerdo y califica para el puesto, lo ponemos en lista. En la tercera cita se realiza el contrato con las personas que la organización considera idóneas para el puesto, dándole la bienvenida a la organización.

4.5.31 Inducción.

El nuevo colaborador asignado para el puesto será presentado a sus compañeros de área, luego será sometido a la etapa de inducción por la jefatura correspondiente durante 2 semanas consecutivas, la primera semana observando cómo se realiza la función y la segunda semana monitoreado por un colaborador con experiencia. Se entregará el Manual de Organización y Funciones y las políticas de la empresa.

4.5.32 Estrategias de fidelización

La organización para lograr fidelidad con sus colaboradores, implementó las siguientes estrategias:

- Salario acorde del mercado con todos los beneficios de ley.
- Pago del 50% de los estudios en capacitación.
- Incentivos económicos por logro de objetivos.
- Descuentos del 30% en productos de la marca Leoncito.
- Oportunidades de ascenso.
- Buen ambiente laboral.
- Autonomía en sus labores.
- Buena comunicación.

4.7. Viabilidad económica y financiera.

La determinación de la viabilidad económica y financiera del proyecto se encuentra entre los objetivos fundamentales del plan de negocios.

Se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ **Inversiones necesarias:** Se agrupará las diferentes partidas de inversión necesarias para el proyecto.
- ✓ **Inversiones en capital circulante:** Se evaluará las necesidades de caja operativa, el stock de materiales, medios de cobro a clientes y pago a proveedores.
- ✓ **Financiación:** una vez fijadas las inversiones, se analizará cuanto aportará la empresa y monto externo que se necesitará.
- ✓ **Estados financieros provisionales:** Se realizará un presupuesto de los resultados futuros del proyecto, incluyendo el volumen de ventas previsto, además los costos y gastos necesarios para la consecución de esos ingresos. Se mostrará los balances provisionales, donde se integren los presupuestos de inversión, financiación y la cuenta de resultados.

Detalle de la Inversión del proyecto

El proyecto de ampliación de la Fábrica Leoncito necesita una inversión total de S/. 1346847.49 soles. En infraestructura u obras civiles se necesita S/. 880000 soles, que serán habilitados en su totalidad por el Banco de Crédito del Perú (BCP) para ser cancelados en

un periodo de 7 años a una tasa de interés anual (TEA) de 8%, se debe mencionar que la empresa cuenta con líneas de crédito aprobadas y que el terreno que le pertenece a la empresa será hipotecado a favor del banco. En equipamiento se necesita S/. 360000 soles de los cuales el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) aportará mediante un Leasing el 80% de la inversión, es decir S/. 267200 para la adquisición de las máquinas Enchapadoras, Comprensoras, Montacargas y un camión de 5 toneladas, con una TEA del 8.5% por un periodo de 3 años. El aporte de los socios es de S/. 199647.49 soles, los cuales serán destinados para el 20% del Leasing, para la planificación del proyecto y el saldo en poner operativa la nueva planta.

Tabla 19

Cuadro detallado de inversiones

Infraestructura	880,000.00
Equipamiento	360,000.00
Planificación	18,000.00
Capital operativo	8,847.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Inversión Total

INVERSIÓN	Und.	Precio	Sub Total	Total
Infraestructura				880,000.00
Habilitado por metro cuadrado	4000	220.00	880,000.00	
Equipamiento				360,000.00
. Enchapadora	1	150,000.00	150,000.00	
. Compresora de 200GL	1	9,000.00	9,000.00	
. Herramientas de mano	15	300.00	4,500.00	
. Estantería para insumos	1	15,000.00	15,000.00	
. Montacargas	1	85,000.00	85,000.00	
. Camión de 5T	1	90,000.00	90,000.00	
. Equipo de cómputo	2	1,500.00	3,000.00	
. Mobiliario de oficina (escritorio + sillas)	10	350.00	3,500.00	
Planificación				18,000.00
La gerencia y demás áreas involucradas se avocaran a los estudios respectivos	1	18,000.00	18,000.00	
Efectivo para operatividad trimestral.				88,847.49
. Efectivo trimestral ciclo comercial.	1	88,847.49	88,847.49	
			Total	1,346,847.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Tipo de financiamiento

DESCRIPCIÓN	TIPO DE FINANCIAMIENTO				TOTAL
	PROPIO		TERCEROS		
	S/.	%	S/.	%	
Infraestructura		-	880,000	100%	880,000
Equipamiento	92,800	26%	267200	74%	360,000
Planificación	18,000	100%		0%	18,000
Capital operativo	88,847	100%		0%	88,847
TOTAL	199647	15%	1147200	85%	1,346,847

Fuente: Elaboración propia

Materia prima para el proyecto incremental

El siguiente cuadro muestra la necesidad de Materia prima para el inicio del proyecto, no se está tomando en la inversión inicial, por el motivo que al ser un proyecto de inversión incremental son los proveedores los que nos abastecerán de melamina e insumos desde el inicio de operaciones con un tiempo de pago de 90 días, que es el ciclo operativo de la empresa.

Tabla 22

Tipos de financiamiento

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	Und	Costo	Total	Consumo Anual
Materia Prima				
. Melamina (Planchas)	393	107.63	42,297.46	507,569.49
. Insumos			55,932.20	671,186.44
			98,229.66	1,178,755.93

Fuente: Elaboración propia

Los tipos de financiamientos necesarios para la realización del proyecto incremental son:

- Préstamo del BCP a largo plazo de S/. 880 000 soles será destinado íntegramente para obras civiles (infraestructura)
- Leasing del BanBif a mediano plazo de S/. 267200 soles para adquisición de los siguientes equipos :
 - Enchapadora
 - Compresora de 200 GL
 - Montacarga
 - Camión de 5T

Teniendo en cuenta que la institución financiera solo financia el 80% del costo total.

Tabla 23

Aporte de capital

DESCRIPCIÓN	MONTO
Inicial del 20% del Leasing	66,800.00
Herramientas de mano	4,500.00
Estantería para insumos	15,000.00
Equipo de cómputo	3,000.00
Mobiliario de oficina (escritorio + sillas)	3,500.00
Efectivo trimestral ciclo comercial.	88,847.49
Planificación/hipotecas	18,000.00
TOTAL	199,647.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Cuadro de financiamiento de la inversión

Financiamiento	Total	Tiempo
BCP	880,000.00	7 años
LEASING BANBIF	267,200.00	3 Años
Aporte Capital	199,647.49	5 Años
	1,346,847.49	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Depreciaciones

Detalle	Importe	Tasa	DEPRECIACIÓN					TOTAL
			1	2	3	4	5	
Edificio	880,000.00	0.05	44,000.00	44,000.00	44,000.00	44,000.00	44,000.00	220,000.00
Herramientas manuales	4,500.00	0.10	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	2,250.00
Equipo de cómputo	3,000.00	0.25	750.00	750.00	750.00	750.00		3,000.00
Mobiliario	18,500.00	0.10	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,850.00	9,250.00
Total	906,000.00		47,050.00	47,050.00	47,050.00	47,050.00	46,300.00	234,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Valor residual

Valor Residual de Activos Fijos	Total
Infraestructura	660,000.00
Máquina y Equipo	2,250.00
Mobiliario	9,250.00
Total	671,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Gastos de personal de ventas y administrativos

Personal de Ventas y Administrativo	Cantidad	Sueldo Base	Total Mensual	Total Anual
. Vendedores	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00
. Ingeniero Industrial	1	2,800.00	2,800.00	33,600.00
. Seguridad	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00
			5,200.00	62,400.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Gastos de personal de operativos

Salarios	Cantidad	Sueldo Base	Total Mensual	Total Anual
. Maquinista	1	1,400.00	1,400.00	16800
. Armador	6	2,000.00	12,000.00	144000
. Ayudantes	1	800.00	800.00	9600
			14,200.00	170400

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Gastos generales de producción incremental

Prestaciones Sociales	Mensual	Anual	Tipo de gasto
. Essalud, CTS, vacaciones	8,212.67	98,552.00	Gastos Operativos
Seguros			
Camión de 5T		2,520.00	Gastos Operativo
Enchapadora nueva		3,640.00	Gastos Operativo
Inmueble y mercaderías		3,230.00	Gastos Operativo
Servicios Públicos			
. Luz	850.00	10,200.00	Costo Directo
. Agua	100.00	1,200.00	Gastos Operativos
. Comunicaciones (teléfono fijo, internet, teléfono móvil)	100.00	1,200.00	Gastos Operativos
Combustible			
. Petróleo para los vehículos	1,250.00	15,000.00	Costo Indirecto

. Gas para el montacargas	500.00	6,000.00	Costo Indirecto
Otros Insumos			
. Pegamento para enchapadora	635.59	7,627.12	Costo Directo
Gastos Varios			
. Afilado de discos	580.00	6,960.00	Costo Indirecto
. Mantenimiento de maquinaria	1,500.00	18,000.00	Costo Indirecto
. Mantenimiento de fábrica	1,000.00	12,000.00	Costo Indirecto
. Eliminación de residuos sólidos	1,100.00	13,200.00	Costo Indirecto
. Gastos de representación	500.00	6,000.00	Costo Indirecto
. Uniformes para el personal operario	254.24	3,050.85	Costo Indirecto
Materiales y Papelería			
. Útiles de oficina	100.00	1200.00	Gastos Operativos
		209579.97	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Costos de Ventas

Costo de Ventas	Anual	Mensual
Costo Directo	1,366,983.05	113915.2542
Costo Indirecto	113,810.85	9484.237288
Gastos Operativos	140,342.00	11695.16667
Total	1,621,135.90	135094.6582

Fuente: Elaboración propia

LANILLAS DE TRABAJADORES

Ventas				
Sueldo				
Cant.	Puesto	Mensual	Sueldo Anual	Subtotal
1	Vendedor	1200	14400	14400

Total Anual 14400

Producción				
Sueldo				
Cant.	Puesto	Mensual	Sueldo Anual	Subtotal
1	Seguridad	1200	14400	14400
1	Ingeniero	2800	33600	33600
1	Maquinista	1400	16800	16800
6	Armadora	2000	144000	864000
1	Ayudantes	800	9600	9600

Total Anual 924000

Cantidad de empleados involucrados directamente al proyecto	11
	S/.
Gastos totales en planilla en un mes	19,400
	S/.
Gastos totales en planilla en un año	938,400.00

BENEFICIOS SOCIALES

ESSALUD (9%) Seguro Social de Salud.

El aporte mensual a Essalud es del 9%, siendo aportado íntegramente por el Empleador de forma periódica en base al Total de ingresos que perciba el empleado.

Puesto	Essalud mensual	Essalud aporte anual
Vendedor	108.00	1,512.00
Seguridad	108.00	1,512.00
Ingeniero	252.00	3,528.00
Maquinista	126.00	1,764.00
Armadora	1080.00	15,120.00
Ayudantes	72.00	1,008.00
Total	1746.00	24,444.00

GRATIFICACIÓN

La Gratificación es efectuada por el Empleador dos veces al año (Julio y Diciembre), con un equivalente a la mitad del Sueldo.

Puesto	Gratificac. (julio)	Gratificación (diciembre)
Vendedor	1200.00	1,200.00
Seguridad	1200.00	1,200.00
Ingeniero	2800.00	2,800.00
Maquinista	1400.00	1,400.00
Armadora	12000.00	12,000.00
Ayudantes	800.00	800.00
Total	19400.00	19400.00

Mensual	3,233.33
Anual	38,800.00

CTS
También será asumido por el Empleador, realizando abonos los meses de mayo y noviembre

Puesto	CTS (mayo)	CTS (noviembre)
Vendedor		
Vendedor	600.00	600.00
Seguridad	600.00	600.00
Ingeniero	1400.00	1400.00
Maquinista	700.00	700.00
Armadora	6000.00	6000.00
Ayudantes	400.00	400.00
Total	9700.00	9700.00

Mensual	1,616.67
Anual	19400.00

Puesto	Vacaciones
Vendedor	1200.00
Seguridad	1200.00
Ingeniero	2800.00
Maquinista	1400.00
Armadora	12000.00
Ayudantes	800.00
Total	19400.00

Mensual	1,616.67
Anual	

Tabla 31

Cronograma de Préstamo BCP

TEA	8%
TEM	0.6%
N°	84.00
PAGO	S/. 13,593.80

N°	saldo	Amortización	interés	cuota
0	880,000.00			
1	S/. 872,068.15	S/. 7,931.85	5661.9465	S/. 13,593.80
2	S/. 864,085.27	S/. 7,982.88	5610.91274	S/. 13,593.80
3	S/. 856,051.02	S/. 8,034.25	5559.55063	S/. 13,593.80
4	S/. 847,965.08	S/. 8,085.94	5507.85806	S/. 13,593.80
5	S/. 839,827.12	S/. 8,137.96	5455.83289	S/. 13,593.80
6	S/. 831,636.80	S/. 8,190.32	5403.47299	S/. 13,593.80
7	S/. 823,393.78	S/. 8,243.02	5350.77621	S/. 13,593.80
8	S/. 815,097.72	S/. 8,296.06	5297.74037	S/. 13,593.80
	S/. 806,748.29	S/. 8,349.43	5244.3633	S/. 13,593.80
10	S/. 798,345.14	S/. 8,403.15	5190.6428	S/. 13,593.80
11	S/. 789,887.92	S/. 8,457.22	5136.57666	S/. 13,593.80
12	S/. 781,376.29	S/. 8,511.63	5082.16266	S/. 13,593.80
13	S/. 772,809.89	S/. 8,566.40	5027.39856	S/. 13,593.80
14	S/. 764,188.38	S/. 8,621.51	4972.2821	S/. 13,593.80
15	S/. 755,511.39	S/. 8,676.98	4916.81102	S/. 13,593.80
16	S/. 746,778.58	S/. 8,732.81	4860.98304	S/. 13,593.80
17	S/. 737,989.58	S/. 8,789.00	4804.79586	S/. 13,593.80
18	S/. 729,144.03	S/. 8,845.55	4748.24717	S/. 13,593.80
19	S/. 720,241.57	S/. 8,902.46	4691.33464	S/. 13,593.80
20	S/. 711,281.83	S/. 8,959.74	4634.05594	S/. 13,593.80
21	S/. 702,264.44	S/. 9,017.39	4576.4087	S/. 13,593.80
22	S/. 693,189.04	S/. 9,075.41	4518.39056	S/. 13,593.80
23	S/. 684,055.24	S/. 9,133.80	4459.99913	S/. 13,593.80
24	S/. 674,862.68	S/. 9,192.56	4401.23201	S/. 13,593.80
25	S/. 665,610.97	S/. 9,251.71	4342.08678	S/. 13,593.80
26	S/. 656,299.73	S/. 9,311.23	4282.56101	S/. 13,593.80
27	S/. 646,928.59	S/. 9,371.14	4222.65224	S/. 13,593.80
28	S/. 637,497.15	S/. 9,431.44	4162.35802	S/. 13,593.80
29	S/. 628,005.03	S/. 9,492.12	4101.67587	S/. 13,593.80
30	S/. 618,451.84	S/. 9,553.19	4040.60328	S/. 13,593.80
31	S/. 608,837.18	S/. 9,614.66	3979.13775	S/. 13,593.80
32	S/. 599,160.66	S/. 9,676.52	3917.27676	S/. 13,593.80
33	S/. 589,421.88	S/. 9,738.78	3855.01774	S/. 13,593.80
34	S/. 579,620.45	S/. 9,801.44	3792.35815	S/. 13,593.80

35	S/. 569,755.95	S/. 9,864.50	3729.2954	S/. 13,593.80
36	S/. 559,827.98	S/. 9,927.97	3665.82691	S/. 13,593.80
37	S/. 549,836.13	S/. 9,991.85	3601.95006	S/. 13,593.80
38	S/. 539,780.00	S/. 10,056.13	3537.66223	S/. 13,593.80
39	S/. 529,659.16	S/. 10,120.83	3472.96076	S/. 13,593.80
40	S/. 519,473.21	S/. 10,185.95	3407.843	S/. 13,593.80
41	S/. 509,221.72	S/. 10,251.49	3342.30628	S/. 13,593.80
42	S/. 498,904.27	S/. 10,317.45	3276.34788	S/. 13,593.80
43	S/. 488,520.44	S/. 10,383.83	3209.96511	S/. 13,593.80
44	S/. 478,069.80	S/. 10,450.64	3143.15524	S/. 13,593.80
45	S/. 467,551.92	S/. 10,517.88	3075.9155	S/. 13,593.80
46	S/. 456,966.37	S/. 10,585.55	3008.24314	S/. 13,593.80
47	S/. 446,312.71	S/. 10,653.66	2940.13538	S/. 13,593.80
48	S/. 435,590.50	S/. 10,722.21	2871.58941	S/. 13,593.80
49	S/. 424,799.31	S/. 10,791.19	2802.60241	S/. 13,593.80
50	S/. 413,938.68	S/. 10,860.62	2733.17154	S/. 13,593.80
51	S/. 403,008.18	S/. 10,930.50	2663.29396	S/. 13,593.80
52	S/. 392,007.35	S/. 11,000.83	2592.96678	S/. 13,593.80
53	S/. 380,935.75	S/. 11,071.61	2522.18712	S/. 13,593.80
54	S/. 369,792.90	S/. 11,142.84	2450.95205	S/. 13,593.80
55	S/. 358,578.36	S/. 11,214.54	2379.25866	S/. 13,593.80
56	S/. 347,291.67	S/. 11,286.69	2307.10399	S/. 13,593.80
57	S/. 335,932.36	S/. 11,359.31	2234.48508	S/. 13,593.80
58	S/. 324,499.97	S/. 11,432.40	2161.39893	S/. 13,593.80
59	S/. 312,994.01	S/. 11,505.95	2087.84255	S/. 13,593.80
60	S/. 301,414.03	S/. 11,579.98	2013.8129	S/. 13,593.80
61	S/. 289,759.54	S/. 11,654.49	1939.30694	S/. 13,593.80
62	S/. 278,030.07	S/. 11,729.47	1864.32161	S/. 13,593.80
63	S/. 266,225.12	S/. 11,804.94	1788.85382	S/. 13,593.80
64	S/. 254,344.23	S/. 11,880.90	1712.90047	S/. 13,593.80
65	S/. 242,386.89	S/. 11,957.34	1636.45843	S/. 13,593.80
66	S/. 230,352.62	S/. 12,034.27	1559.52456	S/. 13,593.80
67	S/. 218,240.92	S/. 12,111.70	1482.0957	S/. 13,593.80
68	S/. 206,051.29	S/. 12,189.63	1404.16865	S/. 13,593.80
69	S/. 193,783.24	S/. 12,268.06	1325.74022	S/. 13,593.80
70	S/. 181,436.25	S/. 12,346.99	1246.80719	S/. 13,593.80
71	S/. 169,009.82	S/. 12,426.43	1167.36629	S/. 13,593.80
72	S/. 156,503.44	S/. 12,506.38	1087.41427	S/. 13,593.80
73	S/. 143,916.59	S/. 12,586.85	1006.94783	S/. 13,593.80
74	S/. 131,248.76	S/. 12,667.83	925.963675	S/. 13,593.80
75	S/. 118,499.42	S/. 12,749.34	844.458462	S/. 13,593.80
76	S/. 105,668.05	S/. 12,831.37	762.428842	S/. 13,593.80
77	S/. 92,754.13	S/. 12,913.92	679.871441	S/. 13,593.80
78	S/. 79,757.12	S/. 12,997.01	596.782863	S/. 13,593.80
79	S/. 66,676.48	S/. 13,080.64	513.159691	S/. 13,593.80
80	S/. 53,511.68	S/. 13,164.80	428.998485	S/. 13,593.80

81	S/. 40,262.18	S/. 13,249.50	344.295783	S/. 13,593.80
82	S/. 26,927.44	S/. 13,334.75	259.048101	S/. 13,593.80
83	S/. 13,506.89	S/. 13,420.54	173.251933	S/. 13,593.80
84	S/. 0.00	S/. 13,506.89	86.9037499	S/. 13,593.80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Cronogramas de pagos de Leasing BanBif

Principal	334000.00
Inicial	66800.00
Saldo	267200.00
Tasa	8.50%
Mes	0.68%
Cuota	S/. 8,396.00
Valor compra	S/. 1.00

N°	Saldo	Amortización	Interés	Comisión	Porte	IGV	TOTAL A
							PAGAR
0	267200.00	66800.00			3	12024.54	78827.54
1	260626.71	6573.29	1822.70		3	1511.82	9910.82
2	254008.57	6618.13	1777.86		3	1511.82	9910.82
3	247345.29	6663.28	1732.72		3	1511.82	9910.82
4	240636.56	6708.73	1687.26		3	1511.82	9910.82
5	233882.06	6754.50	1641.50		3	1511.82	9910.82
6	227081.49	6800.57	1595.42		3	1511.82	9910.82
7	220234.53	6846.96	1549.03		3	1511.82	9910.82
8	213340.86	6893.67	1502.33		3	1511.82	9910.82
9	206400.16	6940.69	1455.30		3	1511.82	9910.82
10	199412.12	6988.04	1407.96		3	1511.82	9910.82
11	192376.42	7035.71	1360.29		3	1511.82	9910.82
12	185292.71	7083.70	1312.29		3	1511.82	9910.82
13	178160.69	7132.02	1263.97		3	1511.82	9910.82
14	170980.01	7180.68	1215.32		3	1511.82	9910.82
15	163750.35	7229.66	1166.34		3	1511.82	9910.82
16	156471.38	7278.98	1117.02		3	1511.82	9910.82
17	149142.75	7328.63	1067.37		3	1511.82	9910.82
18	141764.13	7378.62	1017.38		3	1511.82	9910.82
19	134335.18	7428.95	967.04		3	1511.82	9910.82
20	126855.54	7479.63	916.37		3	1511.82	9910.82
21	119324.89	7530.65	865.34		3	1511.82	9910.82
22	111742.87	7582.02	813.97		3	1511.82	9910.82
23	104109.12	7633.74	762.25		3	1511.82	9910.82
24	96423.31	7685.82	710.18		3	1511.82	9910.82
25	88685.06	7738.25	657.75		3	1511.82	9910.82

26	80894.03	7791.03	604.96	3	1511.82	9910.82	
27	73049.85	7844.18	551.82	3	1511.82	9910.82	
28	65152.16	7897.69	498.31	3	1511.82	9910.82	
29	57200.60	7951.56	444.44	3	1511.82	9910.82	
30	49194.79	8005.80	390.19	3	1511.82	9910.82	
31	41134.38	8060.42	335.58	3	1511.82	9910.82	
32	33018.98	8115.40	280.60	3	1511.82	9910.82	
33	24848.22	8170.76	225.24	3	1511.82	9910.82	
34	16621.72	8226.50	169.50	3	1511.82	9910.82	
35	8339.11	8282.61	113.38	3	1511.82	9910.82	
36	0.00	8339.11	56.89	3	1511.82	9910.82	
Opc				S/. 1.00	3	0.72	4.72

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Flujo de caja trimestral

Ventas Actuales: 4,800,000.00
 Incremento de Ventas: 50%

PERIODO	-	1 Año			
		1	2	3	4
INGRESOS	-	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
VENTAS		600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS					
VALOR RESIDUAL CAPITAL DE TRABAJO					
EGRESOS	1,445,077.15	443,146.47	456,355.02	446,655.02	456,355.02
INVERSION:	1,445,077.15				
INTANGIBLES	18,000.00				
AMORTIZACIÓN INTANGIBLE	-	900.00	900.00	900.00	900.00
TANGIBLES (CONSTRUCCIÓN)	880,000.00				
TANGIBLES (MAQUINARIA)	267,200.00				
CAPITAL DE TRABAJO	181,647.49				
MATERIA PRIMA INSUMOS	98,229.66				
DEPRECIACION TANGIBLES	-	11,762.50	11,762.50	11,762.50	11,762.50

COSTOS DIRECTOS	-	341,745.76	341,745.76	341,745.76	341,745.76
COSTOS INDIRECTOS	-	53,652.71	63,352.71	53,652.71	63,352.71
GASTOS OPERATIVOS	-	35,085.50	38,594.05	38,594.05	38,594.05
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	-1,445,077.15	156,853.53	143,644.98	153,344.98	143,644.98
IMPTO. (30%)	-	48,365.07	48,365.07	48,365.07	48,365.07
FLUJO ECONOMICO	-1,445,077.15	12,662.50	12,662.50	12,662.50	12,662.50
DEPRECIACIÓN	-	11,762.50	11,762.50	11,762.50	11,762.50
AMORTIZACIÓN	-	900.00	900.00	900.00	900.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,445,077.15	121,150.96	107,942.41	117,642.41	107,942.41
PROVEEDORES	98,229.66				
PRESTAMO	1,147,200.00				
AMORTIZACIÓN PRESTAMO	-	S/. 43,803.69	S/. 44,678.03	S/. 45,569.83	S/. 46,479.46
INTERESES	-	22,165.69	21,291.35	20,399.55	19,489.92
ESCUDO FISCAL POR INTERESES	-	6,649.71	6,387.41	6,119.86	5,846.98
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-199,647.49	48,531.87	35,585.62	45,553.16	36,126.05
	-				

VA Egresos	1,367,412.02	395,666.50	363,803.43	317,920.22	290,021.87
VA Ingresos	1,822,409.61	535,714.29	478,316.33	427,068.15	381,310.85
Resultado del Ejercicio	-	92,972.47	80,375.96	90,700.22	81,636.96
Depreciación+Amortización+Escudo Fiscal	-	12,662.50	12,662.50	12,662.50	12,662.50
Inversión	-1,445,077.15				
Flujo Neto del Ejercicio	-1,445,077.15	105,634.97	93,038.46	103,362.72	94,299.46
		105,634.97	198,673.43	302,036.15	
			SALDO:	-1,143,041.00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34

Estado de pérdidas y ganancias proyectado (años)

	1	2	3	4	5
Ingresos	2,400,000	2,640,000	3,036,000	3,491,400	5,878,999
Costo de Ventas	1,366,983	1,503,681	1,729,234	1,988,619	2,346,570
Utilidad Bruta	1,033,017	1,136,319	1,306,766	1,502,781	3,532,430
Gastos de					
Operación	304,803	330,218	372,153	420,379	486,180
Utilidad Operativa	728,214	806,101	934,613	1,082,403	3,046,250
Gastos financieros	83,347	68,495	52,420	38,888	28,949
Utilidad Antes de					
Impuestos	644,868	737,606	882,194	1,043,514	3,017,300
imp. Renta	193,460	221,282	264,658	313,054	905,190
Utilidad Neta	451,407	516,324	617,536	730,460	2,112,110

0.188086379 0.195577352 0.203404316 0.209217 0.359263562

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

Flujo de caja para análisis

Ventas Actuales:	4,800,000.00					
Incremento de Ventas:	50%					
PERIODO	-	AÑOS				
		1	2	3	4	5
INGRESOS	-	2,400,000.00	2,640,000.00	3,036,000.00	3,491,400.00	5,878,999.49
VENTAS		2,400,000.00	2,640,000.00	3,036,000.00	3,491,400.00	4,119,852.00
VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS						1,577,500.00
VALOR RESIDUAL CAPITAL DE TRABAJO						181,647.49
EGRESOS	1,445,077.15	1,671,785.90	1,833,899.49	2,101,386.91	2,408,997.45	2,832,749.99
INVERSIÓN:	1,445,077.15					
INTANGIBLES	18,000.00					
AMORTIZACIÓN INTANGIBLE		3600.00	3600.00	3600.00	3600.00	3600.00
TANGIBLES (CONSTRUCCIÓN)	880,000.00					
TANGIBLES (MAQUINARIA)	267,200.00					
CAPITAL DE TRABAJO	181,647.49					
MATERIA PRIMA INSUMOS	98,229.66					
DEPRECIACIÓN TANGIBLES		47,050.00	47,050.00	47,050.00	47,050.00	46,300.00

COSTOS DIRECTOS		1,366,983.05	1,503,681.36	1,729,233.56	1,988,618.59	2,346,569.94
COSTOS INDIRECTOS		113,810.85	125,191.93	143,970.72	165,566.33	195,368.27
GASTOS OPERATIVOS		140,342.00	154,376.20	177,532.63	204,162.52	240,911.78
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	-1445077.15	728,214.10	806,100.51	934,613.09	1,082,402.55	3,046,249.50
IMPTO. (30%)		193,460.28	221,281.80	264,658.07	313,054.34	905,190.13
FLUJO ECONOMICO	-1445077.15	50,650.00	50,650.00	50,650.00	50,650.00	49,900.00
DEPRECIACIÓN		47,050.00	47,050.00	47,050.00	47,050.00	46,300.00
AMORTIZACIÓN		3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1445077.15	585,403.83	635,468.71	720,605.02	819,998.21	2,190,959.37
PROVEEDORES	98229.66					
PRESTAMO	1147200.00					
AMORTIZACIÓN PRESTAMO		180,531.00	203,121.26	211,458.01	124,237.48	S/. 435,590.50
INTERESES		83,346.52	68,494.50	52,419.51	38,888.07	28,949.08
ESCUDO FISCAL POR INTERESES		25,003.95	20,548.35	15,725.85	11,666.42	8,684.72

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-199647.49	296,522.35	343,304.59	441,001.64	645,206.24	1,717,735.07
VA Egresos	6,182,941.76	1,393,154.92	1,273,541.31	1,216,080.39	1,161,746.45	1,138,418.69
VA Ingresos	9,636,654.25	2,000,000.00	1,833,333.33	1,756,944.44	1,683,738.43	2,362,638.04
Resultado del Ejercicio		476,411.26	536,872.56	633,261.36	742,126.56	2,120,795.02
Depreciación+Amortización+Escudo Fiscal		50,650.00	50,650.00	50,650.00	50,650.00	49,900.00
Inversión	-1,445,077.15					
Flujo Neto del Ejercicio	-1,445,077.15	527,061.26	587,522.56	683,911.36	792,776.56	2,170,695.02
		527,061.26	1,114,583.82	1,798,495.18		
			SALDO:	353,418.03		

TIEMPO RECUPERACION CAPITAL	2 AÑOS 3 MES 22 5.00	La inversión se recuperará entre el año 2 UN 3 MESES 22 DIAS
	DIAS	
VAN ECONOMICO	S/. 1,177,017.98	
TIR ECONOMICO	45.87%	
VAN / INVERSION	0.81	Interpretación: El proyecto es rentable porque el VAN es mayor a cero.
BENEFICIO / COSTO	9,636,654.25	
	6,182,941.76	
	1.56	Interpretación: El proyecto es rentable porque el VAN es mayor a cero.

VAN FINANCIERO	S/. 2,362,627.40		
TIR FINANCIERO	172.74%		
APALANCAMIENTO OPERATIVO	1.18	<u>Interpretación:</u>	Por cada punto de incremento en las ventas la UAII se incrementará en 1,18
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.04	<u>Interpretación:</u>	Por cada incremento de un punto en la UAI se genera 1,04.
APALANCAMIENTO COMBINADO (GAO X GAF)	1.23	<u>Interpretación:</u>	Por cada variación de un punto en las ventas se genera una variación de 1,23 en la utilidad operativa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36

Recuperación de la inversión

Años	Proyecto	Recuperación	PRC	Años	Meses	Días
0	-1,445,077.15	-1,445,077.15				
1	585,403.83	-859,673.33	2.31		3.73	
2	635,468.71	-224,204.62	2.31	2.00	3.00	22
3	720,605.02	496,400.40				
4	819,998.21	1,316,398.61				
5	2,190,959.37	3,507,357.98				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

Análisis de Sensibilidad

Resumen del escenario			
	PESIMISTA	OPTIMISTA	REGULAR
Celdas cambiantes:			
Var. crecimiento	0.30	0.70	0.50
Var. costo directorio	0.00	0.00	0.00
Var. costo oper	0.00	0.00	0.00
Var. año 2 crecimiento	0.05	0.12	0.10
Var. año 2 costo			
Directorio	0.10	0.12	0.10
Var. año 2 costo oper	0.10	0.10	0.10
Var. año 3 crecimiento	0.04	0.20	0.15
Var. año 3 costo			
Directorio	0.11	0.20	0.15
Var. año 3 costo oper	0.11	0.18	0.15
Var. año 4 crecimiento	0.03	0.22	0.15
Var. año 4 costo			
Directorio	0.13	0.22	0.15
Var. año 4 costo oper	0.13	0.20	0.15
Var. año 5 crecimiento	0.02	0.24	0.18

Var. año 5 costo			
Directorio	0.18	0.24	0.18
Var. año 5 costo oper	0.18	0.20	0.18
Celdas de resultado:			
VAN	S/. -3,001,132.20	S/. 5,280,770.98	S/. 1,177,017.98
TIR	#¡NUM!	120.56%	45.87%
VAN/INVERSION	-2.08	3.65	0.81

Fuente: Elaboración propia

4.8. DISCUSIÓN

Evaluando la viabilidad de mercado y de marketing, se observó la aceptación de los consumidores del producto mueble de melamina, se explica por el incremento de los volúmenes de venta de la empresa, por el elevado porcentaje de recompra que tiene la compañía, además el amoblar los hogares y oficinas con muebles de melamina es una tendencia en la región Lambayeque. Se confirma con el método de observación, cuando se visitó diferentes instituciones públicas, privadas y hogares familiares, se apreció que gran parte de su amoblamiento son muebles de melamina. Se reafirma la aceptación de los muebles de melamina por el mercado regional con la Encuesta y el Focus Group realizado a Leoncito, el 93% de los encuestados responden que volverían a comprar un mueble de melamina. Se evaluó la matriz SEPTTE y se concluyó que se debe tener cuidado con la inseguridad ciudadana por el tema de extorciones y asaltos que día a día se incrementan en la región, el factor ecológico es otra variable que se constituye en una amenaza para la empresa por el impredecible Fenómeno El Niño y los problemas ambientales que se puedan suscitar por la falta de regulación en todo ámbito; sin embargo el factor económico constituye una oportunidad para la empresa al mantenerse el país y la región con crecimiento económico sostenido, en poco tiempo la puesta en marcha de varios proyectos de inversión regionales, principalmente el proyecto hidroenergético de Olmos, será un impulso gravitante para la región. En la matriz FODA al cruzar las variables entre fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se derivan estrategias como Penetración de Mercado, Desarrollo de nuevos Productos y Desarrollo de Mercado, lo que implica implementar procesos de producción a mediana escala, obteniendo mejores precios de insumos y materia prima, mejorando el posicionamiento de marca; para la aplicación de estas estrategias es necesario la ampliación de los espacios físicos de planta. Implementando estas estrategias se proyecta crecer en ventas, creando un plan con enfoque a captar y retener clientes. Al analizar la matriz MEFTE se obtiene un ponderado de 2.63, indica que; las estrategias de la empresa están respondiendo de manera positiva a las oportunidades, minimizando los posibles efectos negativos de los factores externos. Al analizar la matriz MEFI mostró un ponderado de 2.62, esto demuestra que la empresa tiene un indicador sobre la media, que la estrategia interna de la organización está aprovechando las fortalezas, restando las debilidades. La matriz MPC muestra a la empresa en una posición favorable frente a la competencia. La matriz PEYEA, ubica a la empresa Leoncito con postura estratégica de Agresiva, debiendo implementar las estrategias de: Penetración

de Mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto, es viable que se siga invirtiendo en el crecimiento o expansión de la compañía con la finalidad de seguir manteniéndose competitivo en el mercado, es una necesidad que sigan en la innovación de sus productos y mantengan su posición en cuanto al servicio, además de conservar la buena relación con el Talento Humano, Proveedores y Clientes como socios estratégicos. Para lograr los objetivos de la empresa, pretenden implementar un plan de marketing que tenga coherencia con las estrategias de la organización antes mencionadas. Se realizó un análisis de oferta, existen en el mercado regional varias empresas que se dedican a la industria del mueble de melamina, algunas de estas fabrican muebles y venden insumos, la proliferación de maestros informales puede afectar la industria al crear una competencia desleal, otro factor importante en la oferta es el canal moderno, comercializan productos sustitutos que son aceptados por el consumidor regional y tienen buena participación de mercado, se debe mencionar que no existe en la región Lambayeque empresa del rubro que practique economía de escala. Del análisis realizado se determinó que el mercado objetivo que atiende la empresa es de Especialización Selectiva, es decir; tiene un producto definido por segmento. En cuanto a la estrategia de ventas, la promoción de venta seis meses precio de contado, la entrega de 13 unidades por 12 para los distribuidores y en fechas importantes como día de la madre y navidad el hecho de promocionar por la compra del segundo producto un descuento del 50%, permitan que la organización logre su cuota de venta, reforzando esta estrategia con volantes, catálogos, revistas, mailings y publicidad radial.

En la actualidad se conoce las deficiencias de espacio que tiene la empresa para poder cumplir con el control de calidad de sus productos y la entrega puntual; con los volúmenes actuales de venta se tiene estos problemas, con el incremento proyectado de ventas, los problemas aumentarán. Por lo expuesto se hace indispensable la ampliación de planta de Fábrica Leoncito, el tamaño de planta se sustenta en función del nuevo volumen de producción, en los flujos de materia prima, en la mejora de procesos y almacenes adecuados para el buen desarrollo de las diferentes actividades que son indispensables para la elaboración de los muebles de melamina; por ello se realizó un estudio de localización e instalación de la nueva planta. En cuanto a la macrolocalización, como la empresa es regional, la planta se instalará en el departamento de Lambayeque, expresamente en el Distrito de La Victoria, de la ciudad de Chiclayo por contar con todos los requisitos necesarios para el funcionamiento de la nueva fábrica. La microlocalización determinó que el Distrito de

La Victoria es el lugar donde se instalará la fábrica, puntualmente en la nueva carretera a Monsefú, en el centro poblado Chacupe, en este lugar se está creando una zona industrial; al estar en funcionamiento varias empresas como Ladrillera, molino de arroz, fábrica de fideos y otras empresas de menor tamaño; la zona cuenta con vías de acceso, energía eléctrica y servicios básicos.

La ficha técnica del producto está bien definida al contar con todas las especificaciones establecidas por el área de producción en acuerdo con el área comercial. Los procesos de producción y flujo administrativo están diagramados, permitiendo la buena comunicación de toda la organización. La mano de obra es calificada y el trabajo es asignado en función de sus capacidades. En cuanto al aprovisionamiento la organización cuenta con un área de logística que se encarga de la evaluación y elaboración de órdenes de compra según flujo de caja y requerimientos del área de ventas corroborado por el área de producción. La empresa cuenta con tecnología adecuada, encontrándose en la actualidad al 45% de su capacidad operativa, teniendo espacio para la implementación de producción de muebles a mediana escala.

La viabilidad organizacional se sustenta, porque la organización tiene un organigrama funcional, definido por un gerente general y las jefaturas necesarias para el desarrollo de actividades de la empresa, la compañía cuenta con el manual de organización y funciones, el reglamento Interno de trabajo, políticas y normas que hacen que cada colaborador conozca sus deberes y derechos dentro de la organización.

En la parte financiera, se está realizando una inversión de S/. 1346847.49 nuevos soles en el habilitado de los 4000 m² de la nueva planta, esto permitirá contar con las áreas e infraestructura necesaria para el proyecto. La inversión está compuesta por un préstamo de S/. 880000 nuevos soles para infraestructura en un tiempo de 7 años con una tasa de interés del 8%, un leasing por S/. 267000 nuevos soles para compra de maquinaria para 3 años con una tasa de interés de 8.5%, se está realizando un aporte de capital de S/. 199647.49 nuevos soles con la finalidad de complementar el proyecto y contar con el efectivo necesario para ponerlo en marcha. El 65% de la inversión se utilizará en infraestructura, el 20% en la adquisición de maquinaria y el 15% en contar con efectivo para la disponibilidad y puesta en marcha del proyecto.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Realizada la evaluación a las variables que afectan la organización, se encontró que dentro de las principales tenemos: La aceptación que tienen los muebles de melamina por parte del consumidor regional, el incremento de la demanda en el consumo de muebles de melamina, varios distritos de la región desatendidos con necesidades de amoblamiento. Del estudio a la competencia se concluyó que no hay empresa regional que tenga posicionamiento de marca y menos que desarrollen producción en escala. Se evaluó que no es problema producir en escala, existen proveedores de materia prima y de suministros de envergadura que pueden abastecer a cualquier empresa, además en la región se cuenta con mano de obra calificada y el presupuesto para la construcción de una planta de producción es viable. La empresa Leoncito tiene 8 años de experiencia en el mercado regional en la fabricación de muebles de melamina y 8 puntos de venta distribuidos en la región Lambayeque, por ello tiene el nowknow necesario en la producción y comercialización de muebles.

El análisis de mercado permite encontrar demanda insatisfecha de muebles de melamina en la región, el principal motivo es que los muebles de madera cada día son más costosos, por el contrario; existen muebles de melamina de todo precio y calidad que son aceptados por los diferentes segmentos del mercado. Los muebles de melamina cada vez tienen mayor aceptación al ser el sustituto ideal de la madera por adecuarse a los requerimientos y cumplir con las expectativas de los consumidores.

Conociendo el organigrama de la organización por ser una empresa en marcha; se da la viabilidad organizacional por el hecho que sólo se está agregando personas a las áreas definidas en este documento, lo más relevante es la contratación de un ingeniero industrial para asumir la Jefatura de producción, en la actualidad este cargo es ocupado por un técnico con conocimientos en armado y ensamblado, más no con conocimientos de gestión y dirección en producción; con la contratación del ingeniero, se está complementando la jefatura y se pretende mejorar la efectividad de las tareas asignadas en las distintas funciones de la compañía. Al contar con un Manual de Organización y Funciones y políticas claras, hace propicio que los colaboradores tengan presente sus deberes y derechos que les competen.

Existe viabilidad técnica porque la nueva ubicación de planta cuenta con los elementos necesarios para su buen funcionamiento, el abastecimiento asegurado por contar con buenas relaciones y alianzas estratégicas con los proveedores, se cuenta con mano de obra calificada. Al tener ocho años funcionando, los procesos se encuentran definidos y son de conocimiento de todos los involucrados, permitiendo la operatividad del proyecto; se sigue mejorando procesos buscando la eficiencia y como consecuencia un producto de calidad y una empresa que otorgue valor al consumidor. El área de 4000 m² permitirá que los procesos se delimiten y definan con mayor eficiencia, logrando con ello superar los problemas que en la actualidad aquejan a la organización como son: la pérdida de materiales, pérdida de producto terminado por falta de espacios, a la vez mejorar el cumplimiento en la entrega, mejorar la imagen de la empresa y obtener mejores resultados económicos. Suma a este análisis el hecho que la maquinaria esté funcionando al 45% de su capacidad, quedando un buen porcentaje de capacidad en máquinas por desarrollar.

Según análisis financiero se obtiene viabilidad económica al haber concluido que se recupera la inversión en 2 años y dos meses aproximadamente, el flujo de caja es positivo desde el primer año de la ampliación del proyecto, el apalancamiento operativo y apalancamiento financiero son buenos obteniendo un apalancamiento combinado de 1.24 lo que significa que por cada variación de un punto en las ventas, se genera una variación de 1.24 en la utilidad operativa. Se obtiene un VAN de 1078301.76 nuevos soles, indicando claramente la rentabilidad del proyecto. En cuanto a la TIR, obtenemos un 45.08 %, a pesar de solicitar los inversionistas un COK de 20 %. La rentabilidad del proyecto se ve reflejada en el EGP al obtener utilidad neta del 15.5 % en el primer año, 16.6 % en el segundo año, 17.8 % en el tercer año, 20.9 % en el cuarto año y por último un 29.8 % al finalizar el proyecto con la recuperación de los valores residuales tanto de activos fijos como del capital de trabajo.

Por todo lo estudiado y evaluado se concluye: El proyecto de inversión para ampliación de planta de producción de muebles de melamina en la empresa Fabricaciones Leoncito es viable, se recomienda implementar el proyecto en el menor tiempo posible, esto con la finalidad de producir a mediana escala logrando los beneficios de baja de costos, obtener incremento de ventas, ganar mayores utilidades y lograr posicionamiento de la marca “Leoncito” en la región implementando las estrategias valoradas,. Esta ampliación permitirá a la compañía superar el problema que tiene en estos momentos que está limitando su crecimiento, además; con la ampliación

de planta la empresa consolidará su liderazgo en la fabricación de muebles de melamina en la región y se perfila para liderar el Nor Oriente del Perú.

5.2. Recomendaciones

En la nueva planta la empresa debe tener en cuenta y mejorar el layout de máquinas, layout de almacenes, de materia prima y de producto terminado, crear las líneas de producción de manera que permitan optimizar tiempos y materiales, delimitar las áreas restringidas, crear planes de emergencia y de evacuación, crear programa de reutilización de merma, implementar seguridad industrial y tomar un seguro contra todo riesgo del edificio, maquinaria, materia prima y producto terminado, con la finalidad de mejorar la productividad y salvaguardar los activos de la compañía.

Por el estudio realizado y como análisis se considera que se presenta una nueva oportunidad de negocio a la organización con la ampliación de su espacio físico y la implementación de nueva maquinaria; el estudio demuestra la aceptación e incremento del consumo de muebles de melamina de parte del consumidor local; pequeños carpinteros de la región están migrando de fabricar muebles de madera a muebles de melamina, incrementando la demanda de tableros de melamina, insumos y el servicio como habilitado y canteado de las piezas para ensamblar el mueble; Leoncito, al contar con la maquinaria, buenos proveedores y el recurso humano capacitado para cumplir con este proceso; se presenta una nueva oportunidad de negocio como es: distribución de materia prima, distribución de accesorios y servicio de habilitado-canteado para la nueva demanda de los pequeños carpinteros.

En función de la ampliación de planta de Leoncito se puede crear una nueva oportunidad de negocio, como es el abastecimiento de muebles al canal moderno, para ello se necesitará fabricar un producto que calce y satisfaga las necesidades del segmento que estos centros comerciales atienden, se evaluará los costos, los márgenes de utilidad y el precio que necesitan para poder cumplir con las expectativas de estos potenciales clientes.

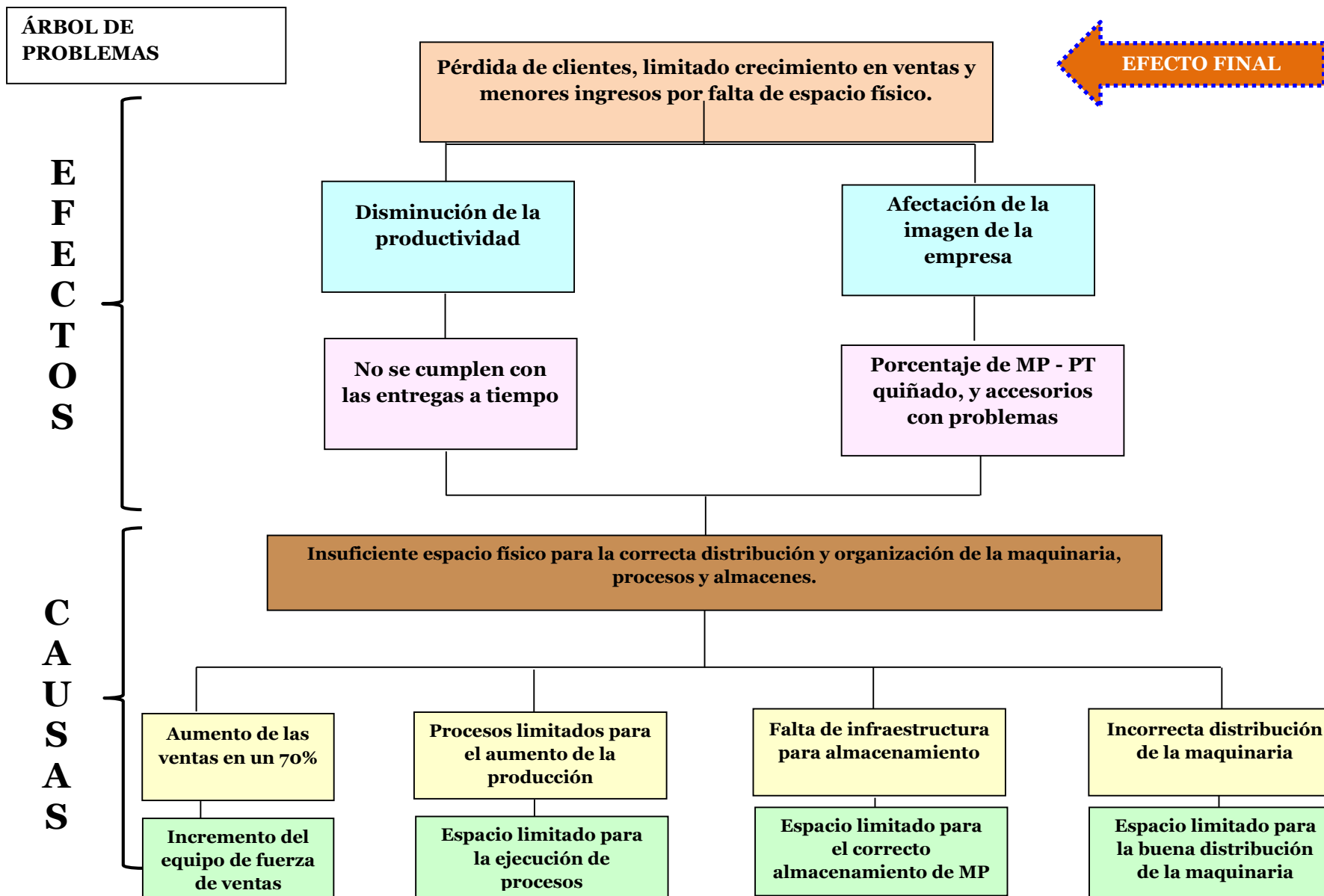
Recomendamos que la empresa cree un área de innovación, estamos convencidos que la innovación a todo nivel en la organización será el punto de partida para lograr diferenciación de sus competidores y seguir mejorando su posicionamiento en el mercado, se considera comenzar por innovación en el producto, para ello debe de

incorporar en su maquinaria una router industrial CNC, que permita complementar su producción con modelos totalmente diferentes de los existentes en el mercado, esta máquina permite realizar cortes de todo tipo y molduras imposibles de copiar con herramientas artesanales. Se debe seguir desarrollando el sistema informático propio (software a la medida) que le permita a la compañía tener la información en el momento oportuno para la toma de decisiones, este complemento sería otra variable de diferenciación frente a sus competidores y una herramienta para poder cumplir con las expectativas del cliente.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la Pyme*. España: ESIC Editorial.
- Baca, U. G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. Mexico D.F: Interamericana 2006.
- Briceño, P. L. (27 de abril de 2012). La evalaución de proyectos en una empresa en marcha.
Evalaución de proyectos.
- Jessica Moscoso. (2012). *Melamina desplaza a madera en muebles de oficina y hogar*.
Lima: Facebook.
- Morales Castro, J. A. (2005). <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/8/1857.pdf>. Recuperado el 3 de Setiembre de 2015, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/8/1857.pdf>
- Peruano, D. E. (19 de Julio de 2014). Economía crecerá en el segundo semestre del año.
Economía crecerá en el segundo semestre del año.
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sabaté, F. J. (1986). *Fundamentos de la economía de la empresa*. Barcelona.
- Urbina, G. B. (2006). *Ealuación De Proeyectos de Inversión*. Mexico D.F: Ingramex.

VII. ANEXOS



PALABRAS CLAVES

DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN.

Proyecto: Busca una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver.

Proyecto de inversión: Es un plan que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Evaluación de un proyecto de inversión: Tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Melamina: Es un compuesto orgánico de la cual se obtiene la resina de melamina, en la mueblería la resina de melamina es el componente con que se hacen los tableros aglomerados y las láminas decorativas que vienen adheridas a estas, los muebles elaborados con estos tableros aglomerados llevan el nombre comúnmente de muebles de melamina.

Cadena de Valor: Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Tecnología: Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Productos Sustitutos: Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Router CNC



Encuestas

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
		5	4	3	2	1
		MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
1	¿Cómo califica el diseño de los muebles Leoncito?					
2	¿Cómo califica la calidad de los muebles leoncito?					
3	¿Cómo califica a los vendedores de la empresa Leoncito?					
4	Tuvo problemas con su mueble dentro del periodo de garantía del producto	si		no		
5	¿Cómo evalúa el servicio técnico de los muebles Leoncito?					
6	¿Cómo considera los precios de los muebles Leoncito?	Bajos	Medios	Altos	Justos	
7	¿Cómo se enteró de la empresa Leoncito?	Por radio	Volantes	Recomendación	Televisión	Por casualidad
8	¿Le fue fácil llegar a la empresa?	si		no		
9	¿Recomendaría a la empresa Leoncito?					
10	¿Volvería a comprar los muebles Leoncito? ¿Por qué?					

11	¿Qué mejoras propone para los muebles Leoncito?				
12	Su edad está en el rango de:	20-30	31-40	41-50	51 a más

Focus Group

1. Matriz de la Muestra

MUESTRA	COMPRAS AÑO 2014 y 2015
Clientes	6
Clientes que dejaron de comprar	6
No clientes	6
TOTAL	18

2. Guía de Pautas

Focus Group del Grupo Empresarial Leoncito

Objetivos del Focus Group: Esta actividad se realizó para conocer la imagen actual y los atributos asociados del grupo empresarial Leoncito, con la finalidad de identificar las variables relevantes, conocer la aceptación del mueble Leoncito y estar seguro de la expansión de la Fábrica.

Hábitos de compra y Perfil del consumidor

- Atributos (que busca el cliente)
- Marcas
- Percepción del cliente del mueble Leoncito

I. Introducción (5 minutos)

a.- Propósito del Grupo

Identificar los gustos y preferencias del cliente, para poder brindar un mejor servicio y un mueble de calidad.

b.- Reglas de Juego

- Bienvenida a los invitados al Focus Group.
- Presentación de moderador (01 moderador).
- Presentación de entrevistados (nombre, edad, a que se dedican, si viven en casa o departamento y si tienen hijos)
- Hacerlos sentir que están en un ambiente agradable donde puedan expresar sus ideas (parte del moderador).
- Cada grupo tendrán un tiempo de aproximadamente 45 minutos.
- A los 20 minutos de inicio del Focus Group, se servirá un break para los participantes.
- Al finalizar se entregará Merchandising a todos los invitados.
- Se hará un recorrido por nuestro show Room a los invitados.
- Finalizando los tres grupos de participantes del Focus Group participarán en el sorteo de un mueble Leoncito.

A- HÁBITOS Y PERFIL DE COMPRA

¿Con qué frecuencia compran muebles para el hogar?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Por necesidad (cuando se malogra o cuando van a remodelar). - En fechas especiales por que cuentan con dinero (cumpleaños, día de la madre, fiestas patrias, navidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Por necesidad. - Cuando quieren regalar un producto especial. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Por necesidad (cuando se malogra o cuando van a remodelar). - Por promociones y ofertas que les ofrecen las tiendas.

¿Qué características creen que debería tener sus muebles?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Modernos - Con diseños a la medida. - Fuertes, consistentes que se puedan trasladar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colores variados. - Hechos a la medida 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseños exclusivos. - Fuertes y consistentes. - Colores variados.

¿Qué colores prefieren sus muebles? (claros, oscuros, maderas)

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Colores naturales porque combina con todo - de acuerdo a la tendencia a lo que está de moda. - Combinados (claros y oscuros) 	<ul style="list-style-type: none"> - Los que están a la moda. - Prefieren oscuros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oscuros porque no se ensucian (ama de casa) - Madera o caoba porque son más elegantes (mujeres trabajadoras)

*Cabe resaltar que según los participantes indicaron que influye mucho el color del piso al momento que van a elegir un color de mueble.

*También consideran el color de la pared aunque es opcional.

¿Cuál es el mueble más importante de su casa o apartamento? (closet, juego de comedor, mueble de sala, sala de entretenimiento, cama, escritorio)

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Sala porque es la presentación de cómo eres (ama de casa y mujeres trabajadoras) - Cocina porque pasa más tiempo durante el día (ama de casa) - Oficina - Mobiliario de computo (recuerdan a sus hijos cuando dejan sus mochilas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Closets para darle orden a su habitación. - Repostero de cocina. - Confortables de la sala en modelo lineal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sala porque es la presentación de cómo eres (ama de casa y mujeres trabajadoras) - Cocina porque pasa más tiempo durante el día (ama de casa). - Ropero grande.

¿Qué lugares toman en cuenta al momento de comprar un mueble para su hogar? ¿Por qué razón eligen esos lugares?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
- Elecktra - Totus - Leoncito -	- Promart. - Sodimac. - Saga - Leoncito	- Totus - Ripley - Saga - Sodimac

- Según manifestaciones brindadas por Los clientes de Leoncito indicaron que a pesar de comprar en tienda Leoncito, también cotizan en otros lugares para comparar precios y ver los diseños.
- Indican que de la competencia lo que les atrae son las ofertas, los precios y pueden ver otras cosas opcionales dentro del centro comercial.

¿Qué factores consideran al momento de comprar un mueble?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
- Calidad - Atención - Espesor de melamina. - Entrega y armado del producto a domicilio	- Calidad. - Precio. - Diseño. - Atención personal. - Fortaleza del mueble.	- Precio. - Atención. - Variedad de productos. - Armado y traslado.

B- ATRIBUTOS VALORADOS POR EL TARGET CHICLAYANO

¿Qué es lo que más valora de una marca de muebles? (calidad, exclusividad, precio, diseño, atención, rapidez, seguridad)

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Atención - Precio - Traslado a domicilio. - Crédito – Contado sin recargar interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad. - Entrega a domicilio. - Diseño del producto. - Atención por parte de personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño (a la medida de la casa como por ejemplo a veces buscan muebles pequeños para cambiarlos de ubicación) - Precio. - Calidad

- Los clientes resaltaron la importancia de la atención indicando que es un factor decisivo, si son mal atendidos simplemente no compran.
- Referente al Precio los clientes de Leoncito indicaron que cuando van a otras tiendas les genera duda el tema de precio y ven si realmente vale la pena, porque el precio bajo lo relacionan con productos de mala calidad.
- Los no clientes indicaron que la atención en la tienda por departamento es lenta y no es la más idónea pero ellos ya saben que deben de esperar hasta que los puedan atender y no exigen. (Influye mucho que tengo tarjetas CMR o Ripley por que pagan en cuotas)

¿La facilidad de pago influye en la decisión de compra? (Usualmente comprar al contado o al crédito, Porqué?)

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Crédito (Lo ven como una oportunidad- pagan de acuerdo al sueldo que ganan mensual) y Leoncito les brinda la oportunidad de comprar muebles a crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compran tanto al contado como al crédito, si tienen la necesidad urgente de un producto lo adquieren a crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compran al crédito cuando utilizan la tarjeta y pagan en cuotas - Al contado cuando hay promociones.

¿La entrega a domicilio del producto, tiene relevancia en su compra?

CLIENTES- DEJARON DE COMPRAR -NO CLIENTES
<p>Todos los grupos manifestaron que Infiuye el transporte y entrega a domicilio, en las tiendas por departamento lo entregan in situ, y tienen que armar su producto o realizar pago adicional, a veces tienen problemas con el armado y el mueble queda mal.</p>

¿El servicio de Post venta es importante para usted?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Soluciona el problema con los accesorios del producto. - Fideliza al cliente - Rapidez en el servicio Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy importante da solución a los problemas que puede presentar el mueble. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indican que los centros comerciales demoran en responder ante los servicios de reparaciones y reponer el producto.

C- MARCAS

¿Qué empresas conoces que vendan muebles para el hogar?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Leoncito - Saga - Ripley. - Sodimac. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sodimac. - Leoncito. - Tottus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sodimac - Saga - Tottus

¿Cuándo compras los productos de la competencia, porque la eliges?

CLIENTES	DEJARON DE COMPRAR	NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Porque les gusto el producto. - Por ser un producto económico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por ser productos más baratos. - Por los diseños. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influye mucho la publicidad (revistas) - Ofertas con descuentos.

¿Si has escuchado hablar de tiendas leoncito, porque aún no has comprado?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Si han escuchado, han visto la tienda en Luis Gonzales pero no les llamo la atención porque se ve muy oscura, no sabían de la existencia de fábrica. - No sabían que existía ni tiendas ni fábrica.

¿Qué beneficios pedirías a tiendas leoncito para poder llegar a ser clientes de nosotros?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta y promociones. - Publicidad como Volantes en casa para enterarse (Ama de casa) - Ofrecer catálogos de producto. - Una tienda mejor ubicada y moderna.

¿Cuál consideras que es la competencia de leoncito?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Sodimac. - Tottus. - Saga. - Electra.

¿El nombre de la tienda es importante para ustedes, la recuerdan?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Me recuerda a mis hijos. - Recuerdo al rey León. - Fuera de lo común. - Parece nombre de juguetería o de ropa para bebe.

UBICACIÓN - ¿Dónde les gustaría encontrar estos productos? (se mostrarían fotos de los diseños del producto de tienda leoncito)

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - En Real Plaza (Saga. - Zona comercial de Chiclayo. - En el centro de Chiclayo.

Un NO cliente, manifestó saber de la existencia de la tienda, incluso un familiar cercano compra en tiendas Leoncito. Sin embargo manifiesta que la ubicación de la tienda en la noche pasa desapercibida y por eso compra en saga o Ripley porque hay mayor accesibilidad de transporte y puede elegir otros productos

¿Los productos que les hemos mostrado de la tienda son a gusto de ustedes o consideran que nos enfocamos en un producto específico?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - En el show room, le falta accesorios de adornos de casa - Podrían vender alfombras – cortinas - Mejorar la distribución (ubicación de algunos productos no tienen relación)

Un no cliente manifestó que cuando ingreso al show room, en la entrada vio una cama y en medio de la tienda vio el closet, sugirió que debería estar ambos productos juntos ya que tienen relación con un dormitorio y es más factible para el cliente verlo en conjunto que por separado.

¿Qué debería hacer Leoncito para brindar un mejor servicio?

NO CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad. - Comunicar las promociones existentes. - Mejorar la ubicación de su tienda.

D- PERCEPCION DEL CLIENTE DE TIENDAS LEONCITO.

¿La primera vez que fueron fue por decisión propia o porque alguien les recomendó?

CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Decisión propia (pasaron por la tienda). -Por convenio de la Tienda con la empresa donde laboran los clientes. -Por necesidad. - Mi familia me comunicó de la tienda.

¿Qué es lo que más te gusta de tiendas Leoncito?

CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - El trato. -Calidad. -Novedades. -Innovación. -El diseño llama mucho la atención. - El crédito.

- Un cliente manifestaba que el trato y la forma de convencimiento que tienen los vendedores es el nexo para poder comprar, sumado a ellos la accesibilidad en los pagos.

¿Qué crees que diferencia a Leoncito de las demás tiendas?

CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad en la Forma de pago. -Calidad del producto. -Entrega a domicilio. -Servicio de garantía. -Confianza.

*Un cliente manifiesta que otras tiendas le piden muchos requisitos para acceder a un crédito por un producto pequeño. Sin embargo en tiendas Leoncito no pasa eso y es por ello que se ha fidelizado con la tienda, porque considera que Leoncito confía en ella.

3. INFORME

A- HÁBITOS Y PERFIL DE COMPRA

- Se ha podido observar que los consumidores de tiendas Leoncito son mujeres y hombres trabajadores del segmento D, C y B, que están en busca de mejorar sus estilos de vida. Se han hecho clientes de Leoncito porque consideran que les da seguridad y confianza, que están adquiriendo un producto de buena calidad, moderno y elegante que les dará el confort que ellos necesitan en sus diferentes ambientes de su hogar y oficina, además de una mejor imagen personal.
- También podemos observar que estos clientes han comparado precio y calidad que brindan diferentes tiendas, llegando a la conclusión que la calidad de los muebles

Leoncito es superior y están dispuestos a pagar más para adquirir un buen producto que les genere durabilidad en su hogar.

B.- ATRIBUTOS VALORADOS POR EL TARGET CHICLAYANO

- Según lo investigado en este estudio, hemos podido determinar que al momento de obtener un producto el cliente y No cliente de la ciudad de Chiclayo busca Calidad, precio, atención y diseño.
- La facilidad de pago es un factor decisivo para poder comprar algún producto, cuando es compra al crédito lo ven como una oportunidad y solo compran al contado cuando tienen efectivo.
- El servicio postventa genera fidelidad con los cliente y se identificó que las tiendas por departamento no le dan la importancia debida a este servicio, generando malestar en los clientes.

C.- MARCAS

- Según el estudio, el cliente relaciona a la competencia de Leoncito a tiendas por departamento como Saga, Ripley, Sodimac, Totus, una de las ventajas que tienen están tiendas como factor decisivo de compra es que cuentan con acceso a las tarjetas de crédito, su buena ubicación y su excelente portafolio de productos.
- Otro factor importante e influyente como factor decisivo de compra para el cliente es la Publicidad, mediante ella se pueden enterar de novedades y nuevos diseños, precios, promociones. Leoncito carece de publicidad o es mínima.
- Respecto al nombre Leoncito, tiene buena aceptación y parte emocional en los clientes. La distribución de la tienda no es adecuada, se percibe muchas veces la falta de relación de un producto con otro.

D.- PERCEPCION DEL CLIENTE DE TIENDAS LEONCITO.

- El cliente compra en Leoncito por la calidad del producto, la melamina es de mayor espesor que de otras tiendas, las facilidades de pago que ofrecen los productos también suma a la decisión de compra, manifiestan que el hecho de recibir un producto con precio de contado por 6 meses era la razón que los impulsa a seguir comprando.

- La modernidad, variedad y colores de los productos es muy llamativo para ellos, manifiestan que siempre que entran a tienda, están en constante renovación de modelos, la combinación de colores le otorga un toque de distinción y exclusividad.
- El transporte y la instalación donde lo requieran es un alivio porque llevan y arman el producto en la casa del cliente en forma gratuita. La atención de los vendedores es buena, son amables y siempre te reciben con una sonrisa.
- La frecuencia de uso del cliente Leoncito, lo realizan cuando se deteriora el mueble o también por necesidad, ejemplo: compran un televisor y consecuencia de esta compra, tienen la necesidad de comprar un centro de entretenimiento. Las compras las efectúan normalmente en fechas especiales como día de la madre, fiestas patrias, navidad.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda realizar un Layout de producto en la tienda y se pueda visualizar una mejor distribución.
- Invertir en publicidad para que genere recordación y posicionamiento de marca, con esta acción poder llegar a los clientes y potenciales clientes que aún no conocen de Leoncito.
- Respecto a la ubicación de la tienda, se recomienda aperturar un local en una zona con mayor movimiento comercial (Real Plaza- Centro de Chiclayo)
- Respeto al cliente interno, se recomienda tener mayor cuidado al momento de contratar personal operativo, un cliente manifestó fuera de cámaras que a veces los mismos trabajadores de Leoncito le ofrecen otras alternativas de productos (Trabajos empíricos, cocinas-Muebles).
- Mejorar la parte operativa y de gestión preparándose para la potencial demanda del producto Leoncito.

RANKING DE ATRIBUTOS VALORADOS PARA POSICIONAMIENTO

Variedad, Accesibilidad y Calidad en un solo lugar.