



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**ESCUELA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES EN
MELAMINA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Br. ADOLFO MICHAEL SEMINO CANCHIS
ORCID: 0000-0002-5359-1786

Br. NEISER YOEL PARIHUAMAN FALLA
ORCID: 0000-0003-3701-3705

ASESOR

Mag. CARLOS VALENTIN MARTINEZ DEL RIO
ORCID: 0000-0003-1862-544x

LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2022

DEDICATORIA

A mis Padres y a Dios en primer lugar, mi esposa y mis dos hijas que siempre son la razón de salir adelante, y poder llevar a cabo todos mis sueños.

Adolfo Michael Semino Canchis

A mis padres en especial, que siempre me enseñaron a seguir mis objetivos y cumplir mis sueños; a mi familia en general por cada granito de motivación. En especial y con mucho amor a mi esposa y mis dos bellas hijas quienes serán las que lleven este nuevo logro.

Neiser Yoel Parihuaman Falla

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios en primer lugar y a la Universidad Autónoma del Perú por brindar a los profesionales de hoy en día la oportunidad de capacitarse y mantenernos dentro de su entidad y programa de Postgrado. A todos los Maestros que formaron parte de este hermoso camino, brindándonos cada experiencia y enseñanza y en especial y mucho afecto al asesor, Mag. Carlos Valentín Martínez del Río por la motivación, paciencia y excelente capacidad de enseñanza.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO | 11 |
| 1.1. La industria y la situación de la industria en la que opera la empresa. | 11 |
| 1.2. Concepto del negocio. Misión y su visión | 11 |
| 1.3. Posición competitiva de la empresa..... | 13 |
| 1.4. Los productos y servicios, que se ofrecen: productos muebles | 13 |
| 1.5. Estrategia para penetración y crecimiento del mercado | 13 |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 15 |
| 2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente | 15 |
| 2.2. Tamaño y tendencia del mercado..... | 15 |
| 2.3. Estrategia de competencia en el mercado actual..... | 15 |
| 2.4. Porción de mercado y ventas..... | 18 |
| 2.5. Evaluación de la estrategia propuesta | 19 |
| CAPÍTULO III: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS | 26 |
| 3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido | 26 |
| 3.2. Ingresos y márgenes operativos | 26 |
| 3.3. Horizonte de vida del producto..... | 27 |
| 3.4. Costos fijos y variables | 28 |
| 3.5. Indicadores de punto de equilibrio | 29 |
| CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA..... | 31 |
| 4.1. Ciclo de operación | 31 |
| 4.2. Localización e infraestructura..... | 31 |
| 4.3. Optimización de los procesos | 34 |
| 4.4. Aspectos legales y regulatorios..... | 35 |
| CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS | 38 |
| 5.1. Estrategia global para el marketing..... | 38 |
| 5.2. Precio y tácticas para la venta | 38 |
| 5.3. Promoción y publicidad | 40 |
| 5.4. Distribuciones..... | 41 |
| 5.5. Posicionamiento..... | 42 |
| 5.6. Objetivos y planes de acción..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO VI: PROYECCIÓN FINANCIERA | 44 |
| 6.1. Determinación de la tasa del descuento adecuada..... | 44 |
| 6.2. Estados de resultados y balances proyectados. | 45 |
| 6.3. Análisis de los indicadores de rentabilidad | 52 |
| 6.4. Rentabilidad para los accionistas..... | 56 |
| CONCLUSIONES | 57 |
| REFERENCIAS | 58 |
| ANEXOS | 59 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|----------|--|
| Tabla 1 | Población y hogares en el departamento de Ucayali |
| Tabla 2 | Segmentación |
| Tabla 3 | Encuesta para conocer la demanda por mes |
| Tabla 4 | Criterio de segmentación |
| Tabla 5 | Mercado potencial |
| Tabla 6 | Decisión de compra |
| Tabla 7 | Proyección del mercado disponible 2022-2027 |
| Tabla 8 | Factor de compra |
| Tabla 9 | Proyección del mercado efectivo 2022-2027 |
| Tabla 10 | Intención de compra |
| Tabla 11 | Intención de pagar por un ropero |
| Tabla 12 | Estimación del mercado efectivo de roperos |
| Tabla 13 | Disposición a cancelar por un escritorio |
| Tabla 14 | Estimación del mercado efectivo de escritorios |
| Tabla 15 | Resumen del mercado efectivo |
| Tabla 16 | Tasas del mercado objetivo |
| Tabla 17 | Mercado objetivo |
| Tabla 18 | Programa de venta en unidades |
| Tabla 19 | Precio de los productos |
| Tabla 20 | Estimación de ingresos por años proyectados |
| Tabla 21 | Ventas del año 2023 de acuerdo a los meses (soles) |
| Tabla 22 | Costos fijos y variables 2023 |
| Tabla 23 | Margen de contribución-punto de equilibrio |
| Tabla 24 | Punto de equilibrio |
| Tabla 25 | Comprobación del punto de equilibrio |
| Tabla 26 | Análisis FODA |
| Tabla 27 | Disposición a pagar por un ropero |
| Tabla 28 | Disposición a pagar por un escritorio |
| Tabla 29 | Metas y objetivos |
| Tabla 30 | Determinación del COK |
| Tabla 31 | Monto de la deuda y capital propio |
| Tabla 32 | Costo de la deuda |

Tabla 33 Costo promedio ponderado del capital

Tabla 34 Estados de Resultados proyectados

Tabla 35 Flujo de caja del escenario real

Tabla 36 Flujo de caja del escenario optimista crece los ingresos 5%

Tabla 37 Flujo de caja del escenario pesimista 1

Tabla 38 Flujo de caja del escenario pesimista 2

Tabla 39 VAN real

Tabla 40 VAN optimista

Tabla 41 VAN pesimista 1

Tabla 42 VAN pesimista 2

Tabla 43 Resumen del análisis de sensibilidad

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 DIVERMUEBLES S.A.C.

Figura 2 Productos

Figura 3 Meses del año de mayor y menor consumo

Figura 4 Plano de ubicación

Figura 5 Distribución de la planta

Figura 6 Diagrama de Análisis por Procesos de Implementación, Producción y
Ventas de Muebles de Melamina

Figura 7 Régimen MYPE tributario

Figura 8 Distribución

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscó identificar una oportunidad en el mercado de muebles de melamina como roperos, escritorios, asimismo analizar su rentabilidad en el departamento de Ucayali. En ese sentido se realizó un estudio de mercado donde se realizaron entrevistas exploratorias en profundidad y encuestas, considerando una muestra probabilística de 384 hogares. De acuerdo a los resultados favorables en la evaluación económica y financiera a través de indicadores como VAN, TIR y WACC, se concluye que la implementación del proyecto es rentable.

Palabras clave: Melamina, muebles, rentabilidad, emprendimiento, segmento de mercado.

ABSTRACT

This research work sought to identify an opportunity in the market for melamine furniture such as closets and desks, and to analyze their profitability in the department of Ucayali. In this sense, a market study was carried out with in-depth exploratory interviews and surveys, considering a probabilistic sample of 384 households. According to the favorable results of the economic and financial evaluation through indicators such as NPV, IRR and WACC, it is concluded that the implementation of the project is profitable.

Keywords: Melamine, furniture, profitability, entrepreneurship, market segment.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O NEGOCIO

1.1. La industria y la situación de la industria en la que opera la empresa.

La necesidad del negocio actual surge de uno de los problemas que enfrentan la mayoría de las familias propietarias de un departamento ya que estos espacios muchas veces son pequeños y los obligan a buscar formas de aprovechar al máximo sus espacios reducidos haciéndolos más funcionales.

Es por ello que se concibe esta idea de negocio, la cual es fabricar y comercializar muebles de Melamina acorde con los espacios disponibles.

Se estima que este negocio es muy atractivo actualmente en el país, ya que el sector inmobiliario está creciendo, principalmente en la zona a la cual se dirige como es la Ciudad de Pucallpa, concentrándose en Padre Abad, Atalaya y Purús en la provincias Coronel Portillo (Pucallpa), principalmente, dado que tiene un emergente crecimiento de construcción de departamentos y viviendas.

1.2. Concepto del negocio. Misión y su visión

Este negocio tendrá ideas, necesidades, preferencias, decoración y funcionalidad, concentrándose en brindar muebles prácticos de alta calidad para el hogar y la oficina que maximice el espacio a precios competitivos.

Nombre de la empresa: DIVERMUEBLES S.A.C.

El Objeto social:

- Venta de muebles y fabricación a base de melamina.
- Tableros de melamina en venta.
- Muebles en base de melamina y venta de accesorios.

Domicilio fiscal: Jr. Nazca Mz.H Lt.01 – Urb. Yarinacocha

La empresa es del sector privado, tiene como forma empresarial es una persona jurídica y está sujeta a tributación por el Régimen Fiscal Especial.

La empresa tiene este logo:

Figura 1

Divermuebles S.A.C.



Análisis estratégico de la empresa

Visión: En los próximos diez años, convertirse en el fabricante líder de muebles funcionales para el hogar en todas las regiones del país.

Misión: Satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes mediante la producción de formas ornamentales y muebles para el hogar y el lugar de trabajo construidos con materiales y accesorios de alta calidad a precios razonables.

Valores

- **Servicio:** Superando las expectativas de los clientes siendo amigables y brindando respuestas claras a sus consultas.
- **Calidad:** Servicios y los productos, proporcionados serán de la más alta calidad.
- **Honestidad:** La promoción de una herramienta crítica para generar credibilidad y confianza comercial, es la verdad.
- **Responsabilidad:** La empresa se compromete a proporcionar productos y servicios de alta calidad a sus clientes. La empresa se compromete a

proporcionar bienes y servicios de calidad alta, dentro de los plazos especificados.

- **Puntualidad:** Se compromete la empresa a entregar el bien o servicio en los plazos acordados.

1.3. Posición competitiva de la empresa

El mobiliario se diseñará con formas sencillas y contemporáneas, que permitan el adorno a través del color y el estilo, así como el uso eficiente del espacio, refiriéndonos a la modularidad, usabilidad y garantía que brindan los productos, los cuales son completamente funcionales en cuanto a los fines para los cuales fueron diseñados teniendo en cuenta la decoración y el ahorro de espacio.

Las necesidades y preferencias de los clientes se tendrán en cuenta durante el diseño y la creación de los productos. También se tendrá en cuenta los modelos extranjeros y se aprovechará la tecnología (internet) para ponerlos a disposición de los clientes en un esfuerzo por capturar el mercado regional.

1.4. Los productos y servicios, que se ofrecen: productos muebles

- **Muebles de dormitorio:** Veladores, roperos, camas, cómodas.
- **Muebles de sala – comedor:** Esquineros, comedor, muebles de entretenimientos.
- **Muebles de Oficina:** Libreros, escritorios, archivadores, estante, módulos de cómputo.

Tableros: Marcas de tableros: Masisa, Duraplac, Duratex.

Accesorios: Los accesorios a comercializar como: cangrejo, bisagra, tapacanto delgado, tornillos spak, Pbc, correderas simples, correderas, tirador metálico, telescópicas, chapas, tirador plástico.

1.5. Estrategia para penetración y crecimiento del mercado

Según Kotler y Armstrong (2017) demuestran que:

Una estrategia de penetración de mercado se dirige hacia un mercado existente utilizando un bien o servicio existente (muebles de melamina). Como resultado, se alinea la estrategia con la satisfacción del cliente, poniéndonos en la piel del cliente para desarrollar el servicio y conseguir su satisfacción.
(p.76)

Se utilizará un plan de negocios, las Estrategias de precios, Estrategias de distribución, Estrategias de promoción.

Esta empresa ingresará al mercado a través de la innovación de diseños, como se sabe actualmente juega mucho a favor el tema también del cuidado del medio ambiente, por ello el material a usar (Melamina), contribuye mucho en este tema. Los precios jugarán mucho a favor, por ser fabricantes directos y se comercializa el producto final directo al cliente.

El crecimiento del mercado en base a la adquisición de muebles en melamina aumenta mucho, dado que es un material con mayor presencia, acabado y color.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Quienes son y cuál es el perfil del cliente

El perfil de cliente que utilizará DIVERMUEBLES SAC es el de enfoque y diferenciación, ya que ofrecerá un producto y servicio dirigido a padres de familia de los sectores socioeconómicos A, B y C que viven en las provincias de Coronel Portillo, Padre Abad, Atalaya y Purús (Pucallpa). Se distingue de la competencia al producir muebles de alta calidad hechos de base de Melamina y un sistema moderno de fabricación; adicionalmente se promocionará en redes sociales.

2.2. Tamaño y tendencia del mercado

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) señala que en el último censo realizado en 2017 en el Departamento de Ucayali, la población es de 558,300 habitantes, en base a este estudio se realizaron estimaciones y proyecciones, determinando que existe 129,300 hogares en las cuatro provincias registradas en el estudio como Coronel Portillo (Pucallpa), Atalaya, Padre Abad y Purús esto se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1

Población y hogares en el departamento de Ucayali

| PROVINCIA | POBLACION | PORCENTAJ | |
|------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| | | E | HOGARES |
| Coronel Portillo | 434,000.00 | 77.74 | 99,500.00 |
| Padre Abad | 67,200.00 | 12.04 | 16,400.00 |
| Atalaya | 54,000.00 | 9.67 | 12,700.00 |
| Purús | 3,100.00 | 0.6 | 700.00 |
| Total | 558,300.00 | 100.00 | 129,300.00 |

Nota. Adaptado de INEI, 2017.

2.3. Estrategia de competencia en el mercado actual

Estrategia de producto: Es un mobiliario multifuncional que permita la organización y liberación del espacio, priorizando el tránsito, en ambientes tanto dentro como fuera del hogar, así como la distribución y optimización de su uso cuando

una o varias personas quieran realizar alguna actividad. dentro de las distintas salas. Esto se hace manteniendo una función específica que brinda estilo y diseño a varias áreas del hogar. Esta característica de multifuncionalidad busca asombrar al consumidor en el punto de transformación y uso al presentar funciones que, a primera vista, no se pueden reconocer, como un escritorio que se transforma en cama sin necesidad de quitar nada de la mesa, o un cuadro que se transforma en mesa con un simple movimiento, para hacer el producto más atractivo que el resto del mercado.

Estrategia de Precio: Debido a que los productos apuntan a Familias, Parejas y Empresas Administrativas, con residencia En las provincias de Coronel Portillo (Pucallpa), Atalaya, Padre Abad, y Purs, la estrategia de precios disputará significativamente la diferencia de precio a la que está sujeto el producto. El precio de oferta del producto busca diferenciarse en el mercado, mas no siendo su único atributo es por ello que su valor será el promedio entre los competidores.

Estrategia de Distribución: Porque el diferenciador de la firma es la transparencia y la proximidad con sus consumidores, el canal de distribución será directo, desde el mismo taller y con entrega a domicilio si se desea, acercando al cliente al corazón del negocio y fidelizándolo aún más. La distribución se hará mediante venta directa desde el mismo taller a través de showrooms o eventos en el mismo taller, y se tercerizará la oficina en función de las necesidades de los clientes y de los productos, ya que algunos productos necesitarán ser trasladados por personal experto debido a su tamaño y complejidad.

Estrategia de segmentación: El estilo de vida del público objetivo diferenciará las acciones de marketing, mensajes y campañas. Como resultado, De acuerdo con sus estilos de vida, se identifican tres mensajes distintos para tres subgrupos dentro de la segmentación descrita anteriormente. Esto permite que el consumidor se

proyecte en las imágenes, gráficos y mensajes de los mismos, así como en los estilos de vida que se presentan, e indica que el producto es exitoso en resolver un problema específico, como ahorro de tiempo, optimización de espacio, o multitarea en el entorno.

Tabla 2

Segmentación

| | |
|--|--|
| Genero | Masculino/Femenino |
| Edad | Entre 25 a 55 años de edad |
| Ocupación | Padres de Familia que pertenezcan al Nivel socioeconómico A-B-C , que deciden la compra de muebles adaptables para los espacios en su casa y/o departamento. Empresarios que requieran bienes muebles para oficinas y/o ambientes de su empresa. |
| Segmentación Psicográfica | Empresarios que estén en el rubro de la construcción el cual requiere de diseños para proyectos inmobiliarios, edificaciones, Se considera a las personas que quieran cambiar su estilo de vida, lo cual buscan optimizar sus espacios y vivir en un lugar ordenado, organizado y tranquilo. Empresas que ya sean pequeñas, medianas o grandes se vean organizadas y modernas para sus clientes. |
| Segmentación Nivel Socioeconómico | Padres de familia con poder adquisitivo medio-alto, quienes disfrutan de la organización y comodidad de su hogar. Personas de perfil moderno, diseños de impacto y poco comunes para los espacios de su hogar. Empresas con proyección a nuevos proyectos novedosos que impacten a sus clientes. |

Nota. Criterios de segmentación para realizar la encuesta.

Tipo de investigación

Métodos de entrevistas exploratorias en profundidad y encuestas cuantitativas descriptivas.

La investigación de diseño del instrumento

La principal fuente de información, realizar un estudio de mercado en preparación para la instalación de la planta de muebles en base de melamina en Pucallpa será una encuesta a una muestra de la población para conocer el número de hogares que utilizan o utilizarían muebles de base de melamina y tienen acceso al uso de los mismos propuesto del producto. Adicionalmente, se usará la entrevista para recopilar datos verbales de dueños de tiendas, empleados y otros vendedores

de muebles y accesorios de melamina para evaluar las habilidades y el estado del mercado en ese momento, es decir, conocer sus volúmenes de ventas promedio. para muebles y accesorios, así como sus precios típicos.

Población

La población estuvo conformada de 129,300 hogares de las cuatro provincias del departamento de Ucayali.

Muestra o participante

La muestra será probabilística aleatorio ya que se usó la fórmula para determinarlo.

Obteniendo como resultado 384 hogares.

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Población

Z = 1.96 (Nivel de confianza del 95%)

p = Densidad de población que presenta una determinada característica

q= Densidad de población que no presenta la característica

e= Límite aceptable de error muestra

2.4. Porción de mercado y ventas

La proyección de ventas está basada y acorde a los indicadores de compra de los ciudadanos de las provincias mencionadas, teniendo una cuantificación de la demanda anual y estacional.

Se desarrollaron preguntas para poder descubrir las preferencias de los clientes potenciales en términos de volumen y frecuencia de compras de servicios, además la presentación de los servicios para poder medir la demanda.

Frecuencia de compras mensuales

Pregunta N°9: ¿En qué época del año consumiría el producto?

Tabla 3

Encuesta para conocer la demanda por mes

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Enero | 24 | 6.3% |
| Febrero | 31 | 8.1% |
| Marzo | 28 | 7.3% |
| Abril | 32 | 8.3% |
| Mayo | 31 | 8.1% |
| Junio | 32 | 8.3% |
| Julio | 42 | 10.9% |
| Agosto | 31 | 8.1% |
| Setiembre | 29 | 7.6% |
| Octubre | 30 | 7.8% |
| Noviembre | 28 | 7.3% |
| Diciembre | 46 | 12.0% |
| Total | 384 | 100.00% |

2.5. Evaluación de la estrategia propuesta

El plan de negocios de la empresa se centrará en crear artículos que satisfagan a los clientes y brindar un excelente servicio al cliente.

- Contar con el apoyo comercial y tecnológico de una empresa especializada en brindarnos el equipo y cuidar su mantenimiento.
- Buscar constantemente orientación técnica y capacitación; • mercado para el público en general en las provincias de Coronel Portillo (Pucallpa), Padre Abad, Atalaya y Purús

Estimación del potencial del mercado

El tamaño proyectado del mercado potencial para los años 2023 a 2027 se muestra a continuación. El mercado potencial se define como la población que ahora no usa el producto pero que cumple con los requisitos demográficos o geográficos para hacerlo en el futuro.

Tabla 4

Criterio de segmentación

| PROVINCIA | HOGARES | FACTOR NSE | FACTOR EDAD (25-55) | Mercado Potencial en Hogares | % de cuota | Cuota distribuida |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|------------------------------|-------------|-------------------|
| Coronel Portillo | 99,500.00 | 23.50% | 40.10% | 9,376 | 77.0% | 296 |
| Padre Abad | 16,400.00 | 23.50% | 40.10% | 1,545 | 12.7% | 49 |
| Atalaya | 12,700.00 | 23.50% | 40.10% | 1,197 | 9.8% | 38 |
| Purús | 700.00 | 23.50% | 40.10% | 66 | 0.5% | 2 |
| Total | 129,300.00 | | | 12,184 | 100% | 384 |

Nota. Adaptado de CPI, 2022.

Tabla 5

Mercado potencial

| PROVINCIA | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Coronel Portillo | 9,376.00 | 9,507.00 | 9,640.00 | 9,775.00 | 9,912.00 | 10,051.00 |
| Padre Abad | 1,545.00 | 1,567.00 | 1,589.00 | 1,611.00 | 1,634.00 | 1,657.00 |
| Atalaya | 1,197.00 | 1,214.00 | 1,231.00 | 1,248.00 | 1,265.00 | 1,283.00 |
| Purús | 66.00 | 67.00 | 68.00 | 69.00 | 70.00 | 71.00 |
| Mercado potencial en hogares | 12,184 | 12,355 | 12,528 | 12,703 | 12,881 | 13,062 |

Estimación del mercado disponible

Los clientes que utilizan regularmente dichos servicios y que también tienen la capacidad financiera para hacerlo como partes interesadas constituyen el mercado objetivo. Solo se tuvo en cuenta a los encuestados para la determinación de este mercado que respondieron favorablemente a la pregunta de filtro inicial:

Pregunta N°1: ¿Es usted el que decide la compra de los muebles en el hogar?

Tabla 6*Decisión de compra*

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Si | 338 | 88.00% |
| No | 46 | 12.00% |
| Total | 384 | 100.00% |

Tabla 7*Proyección del mercado disponible 2022-2027*

| PROVINCIA | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Coronel Portillo | 8,251 | 8,366 | 8,483 | 8,602 | 8,723 | 8,845 |
| Padre Abad | 1,360 | 1,379 | 1,398 | 1,418 | 1,438 | 1,458 |
| Atalaya | 1,053 | 1,068 | 1,083 | 1,098 | 1,113 | 1,129 |
| Purús | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 62 |
| Mercado disponible en hogares | 10,722 | 10,872 | 11,025 | 11,179 | 11,335 | 11,495 |

Para determinar el mercado disponible se realizó la multiplicación del factor 88% (los usuarios que respondieron que si comprarían el producto 88.00%) resultado de la pregunta 1 de la encuesta por los datos de la tabla mercado potencial.

Estimación para el mercado efectivo

El mercado efectivo se puede encontrar haciendo una pregunta de encuesta como: ¿Somos una empresa que se especializa en la fabricación, comercialización y diseño de muebles de melamina para el hogar, por lo que se tiene camas, escritorios? Un mercado eficiente es aquel que está más dirigido que el mercado que ahora está abierto, es decir, está formado por personas que finalmente podrán comprar el producto. Compraría Ud. alguno de los productos mencionados:

El mercado disponible se multiplica por el factor de poder adquisitivo para determinar la estimación del mercado efectivo.

Tabla 8*Factor de compra*

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje | Peso | Ponderado |
|--------------------|------------------------------|-------------|------|------------|
| Definitivamente SI | 260 | 67.71% | 100% | 67.71% |
| SI | 60 | 15.63% | 75% | 11.72% |
| Tal vez | 40 | 10.42% | 50% | 5.21% |
| NO | 10 | 2.60% | 0% | 0.00% |
| Definitivamente NO | 14 | 3.65% | 0% | 0.00% |
| Total | 384 | 100% | | 85% |

Factor disposición de compra: 85%

Tabla 9*Proyección del mercado efectivo 2022-2027*

| PROVINCIA | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Coronel Portillo | 6,983 | 7,081 | 7,180 | 7,280 | 7,382 | 7,486 |
| Padre Abad | 1,151 | 1,167 | 1,183 | 1,200 | 1,217 | 1,234 |
| Atalaya | 892 | 904 | 917 | 930 | 942 | 956 |
| Purús | 49 | 50 | 51 | 51 | 52 | 53 |
| Mercado efectivo hogares | 9,075 | 9,202 | 9,331 | 9,461 | 9,594 | 9,728 |

Estimación mercado Efectivo Roperos

Para hallar el factor mercado efectivo- Roperos se realizó la Pregunta 3 y 4, dando como resultado un 50%.

Pregunta N°3: ¿Indique el producto de su preferencia?

Tabla 10*Intención de compra*

| Respuestas | Tamaño de Muestra | Porcentaje |
|--------------|-------------------|----------------|
| Ropero | 234 | 60.94% |
| Escritorio | 150 | 39.06% |
| Total | 384 | 100.00% |

Pregunta N°4: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un ropero con diseño novedoso?

Tabla 11*Intención de pagar por un ropero*

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| De S/. 500 a S/. 1000 | 68 | 17.7% |
| De S/. 1001 a S/. 1500 | 120 | 31.3% |
| De S/. 1501 a S/. 2000 | 90 | 23.4% |
| De S/. 2001 a S/. 2500 | 60 | 15.6% |
| De S/. 2501 a más | 46 | 12.0% |
| Total | 384 | 100.00% |

Factor precio ropero: 82%

Factor de preferencia de ropero: 61%

Factor mercado efectivo- ropero: 50%

Tabla 12*Estimación del mercado efectivo de roperos*

| PROVINCIA | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Coronel Portillo | 3,502 | 3,551 | 3,600 | 3,651 | 3,702 | 3,754 |
| Padre Abad | 577 | 585 | 593 | 602 | 610 | 619 |
| Atalaya | 447 | 453 | 460 | 466 | 472 | 479 |
| Purús | 24.65 | 25 | 25 | 26 | 26 | 27 |
| Mercado efectivo hogares - roperos | 4,551 | 4,614 | 4,679 | 4,744 | 4,811 | 4,878 |

Estimación mercado efectivo escritorios

Para hallar el factor mercado efectivo- escritorios se realizó la pregunta 3 y 5, dando como resultado un 34%.

Pregunta N°5: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un escritorio lineal con diseño contemporáneo?

Tabla 13*Disposición a cancelar por un escritorio*

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| De S/. 400 a S/. 700 | 48 | 12.5% |
| De S/. 701 a S/. 1000 | 166 | 43.2% |
| De S/. 1001 a S/. 1300 | 100 | 26.0% |

| | | |
|-------------------|------------|----------------|
| De S/. 1301 a más | 70 | 18.2% |
| Total | 384 | 100.00% |

Factor precio escritorio: 88%

Factor de preferencia de escritorio: 39%

Factor de preferencia de escritorio: 34%

Tabla 14

Estimación del mercado efectivo de escritorios

| PROVINCIA | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Coronel Portillo | 2,387 | 2,420 | 2,454 | 2,488 | 2,523 |
| Padre Abad | 393 | 399 | 405 | 410 | 416 |
| Atalaya | 305 | 309.04 | 313 | 318 | 322 |
| Purús | 17 | 17 | 17 | 18 | 18 |
| Mercado efectivo hogares - escritorios | 3,102 | 3,145 | 3,189 | 3,234 | 3,279 |

Tabla 15

Resumen del mercado efectivo

| RESUMEN MERCADO EFECTIVO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| MERCADO EFECTIVO - ROPEROS | 4,551 | 4,614 | 4,679 | 4,744 | 4,811 | 4,878 |
| MERCADO EFECTIVO - ESCRITORIOS | 3,102 | 3,145 | 3,189 | 3,234 | 3,279 | 3,325 |
| TOTAL, MERCADO EFECTIVO EN HOGARES | 7,652 | 7,760 | 7,868 | 7,978 | 8,090 | 8,204 |

Estimación del objetivo de mercado

El objetivo del mercado es un grupo definido, que ha elegido incluir en su base de datos de clientes. Además de convertirnos en empresarios con la mercancía, convertirnos en el mercado objetivo de la iniciativa de vanguardia. Se tendrán en cuenta los siguientes detalles:

- Tasa de crecimiento de población: 1.4%.
- Tasa de crecimiento del sector mueble 2022: 2.7%.
- Crecimiento total: 4.1%.
- Crecimiento del mercado objetivo 70% del crecimiento total: 2.87%.

Tabla 16*Tasas del mercado objetivo*

| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|----------------------------|------|----------|--------|--------|--------|
| Tasas del mercado objetivo | 16% | 18.8700% | 21.74% | 24.61% | 27.48% |

Tabla 17*Mercado objetivo*

| MERCADO OBJETIVO | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROPEROS | 738 | 883 | 1,031 | 1,184 | 1,341 |
| ESCRITORIOS | 503 | 602 | 703 | 807 | 914 |
| TOTAL, MERCADO OBJETIVO EN HOGARES | 1,242 | 1,485 | 1,734 | 1,991 | 2,254 |

Cuantificación de la demanda

Frecuencia de compra- roperos (Pregunta 6) = 0.30

Frecuencia de compra- escritorio (Pregunta 7) = 0.31

Tabla 18*Programa de venta en unidades*

| PRODUCTOS | PROGRAMA DE VENTAS EN UNIDADES | | | | |
|------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| ROPEROS | 218 | 261 | 305 | 350 | 396 |
| ESCRITORIOS | 154 | 184 | 215 | 247 | 279 |
| TOTAL | 372 | 445 | 519 | 596 | 675 |

La fábrica de muebles DIVERMUEBLES S.A.C., será constituida en Capital de Pucallpa, Región Ucayali, para 2022, con el objetivo de centrarse en la producción de muebles para oficina y del hogar; comercialización de tableros melánicos y accesorio.

CAPÍTULO III: PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS

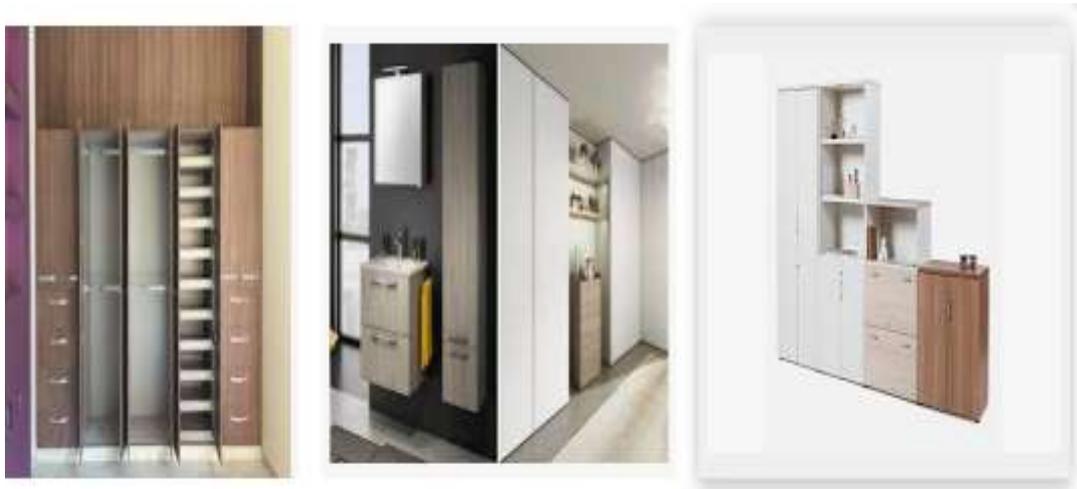
3.1. Descripción del producto y servicio ofrecido

La línea de productos consistirá principalmente en muebles de diseño, que son muebles con líneas simples y contemporáneas y acentos de color que apuntan a maximizar el espacio disponible. Esto es exactamente lo que buscan los clientes y nos dará una ventaja competitiva porque los diseños actualmente en el mercado son bastante similares. Los escritorios y los armarios se encuentran entre las opciones de mobiliario para el estudio.

Los muebles que se ofrecen son: sala – comedor, dormitorio, cocina y escritorio.

Figura 2

Productos



3.2. Ingresos y márgenes operativos

Se calculan los ingresos considerando las unidades programadas de roperos y escritorios a producir y vender, por los precios de venta.

Tabla 19*Precio de los productos*

| PRODUCTO | VALOR VENTA | IGV 18% | PRECIO DE VENTA (S/.) |
|------------|-------------|---------|-----------------------|
| Ropero | 1,200.00 | 216.00 | 1,416.00 |
| Escritorio | 800.00 | 144.00 | 944.00 |

Los ingresos operativos obtenidos se deben identificar por la venta de muebles de melamina de los dos tipos de productos ofrecidos. Para su cálculo, se considera los datos de la tabla 18 Programa de venta en unidades, multiplicando los datos de la tabla 19 Precio de los productos, nos daría el ingreso de ventas, en la tabla 20 se puede ver esto.

Tabla 20*Estimación de ingresos por años proyectados*

| RESUMEN DE INGRESOS | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roperos | 261,629.93 | 312,880.39 | 365,502.66 | 419,552.09 | 475,062.89 |
| Escritorios | 122,982.82 | 147,073.81 | 171,809.65 | 197,216.34 | 223,309.97 |
| Valor venta total | 384,612.75 | 459,954.20 | 537,312.30 | 616,768.44 | 698,372.86 |
| IGV | 69,230.30 | 82,791.76 | 96,716.21 | 111,018.32 | 125,707.12 |
| Ingresos (Soles) | 453,843.05 | 542,745.96 | 634,028.52 | 727,786.76 | 824,079.98 |

Las ventas totales se muestran en la tabla 20 para los cinco años de estudio del plan de negocios.

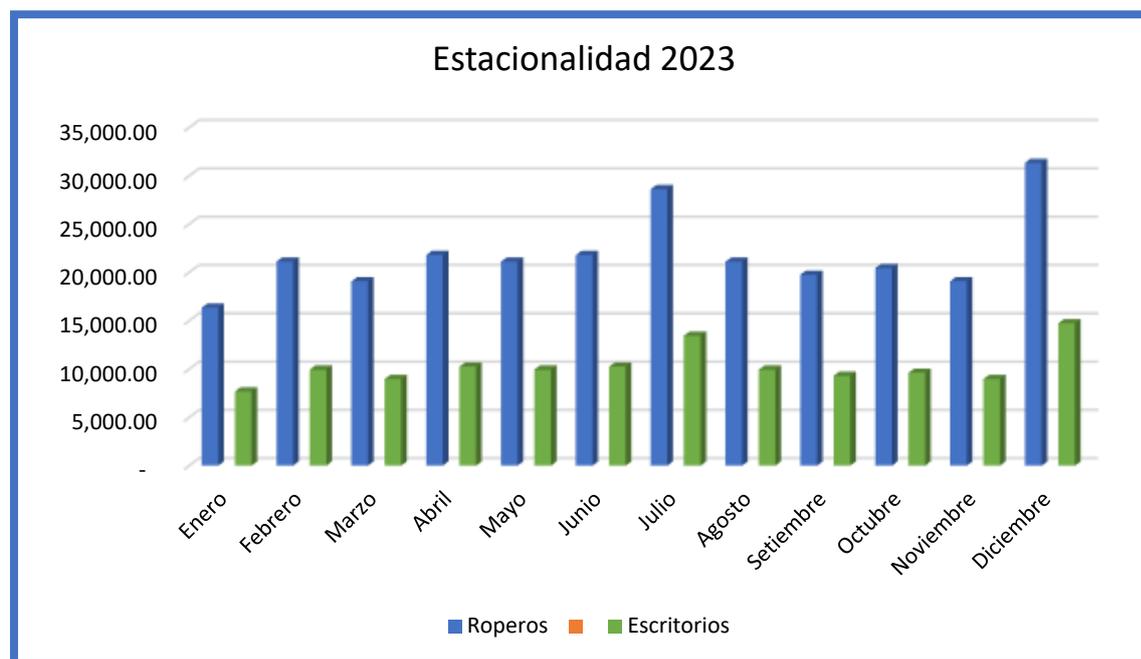
3.3. Horizonte de vida del producto

El proyecto se evaluará de 2023 a 2027 durante un período de 5 años, utilizando 2022 (año 0) como año de referencia.

Adicionalmente, con base en información de expertos y la capacidad máxima de producción para la variable (meses del año), muestra la proyección. Para ello, se planteó la siguiente consulta: ¿Cuándo utilizaría el producto?

Tabla 21*Ventas del año 2023 de acuerdo a los meses (soles)*

| Meses | Estacionalidad 2023 | Roperos | Escritorios | Total |
|--------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Enero | 6.25% | 16,351.87 | 7,686.43 | 24,038.30 |
| Febrero | 8.07% | 21,121.17 | 9,928.30 | 31,049.47 |
| Marzo | 7.29% | 19,077.18 | 8,967.50 | 28,044.68 |
| Abril | 8.33% | 21,802.49 | 10,248.57 | 32,051.06 |
| Mayo | 8.07% | 21,121.17 | 9,928.30 | 31,049.47 |
| Junio | 8.33% | 21,802.49 | 10,248.57 | 32,051.06 |
| Julio | 10.94% | 28,615.77 | 13,451.25 | 42,067.02 |
| Agosto | 8.07% | 21,121.17 | 9,928.30 | 31,049.47 |
| Setiembre | 7.55% | 19,758.51 | 9,287.76 | 29,046.28 |
| Octubre | 7.81% | 20,439.84 | 9,608.03 | 30,047.87 |
| Noviembre | 7.29% | 19,077.18 | 8,967.50 | 28,044.68 |
| Diciembre | 11.98% | 31,341.09 | 14,732.32 | 46,073.40 |
| Total | 100.00% | 261,629.93 | 122,982.82 | 384,612.75 |

Figura 3*Meses del año de mayor y menor consumo.*

3.4. Costos fijos y variables

Los costos fijos

Los costos fijos son pagos realizados por cosas que son constantes, lo que significa que no se modifican según los cambios en la producción o las ventas. En

este aspecto, según Flores (2017) los costos fijos incluyen salarios, alquileres y cualquier otro gasto que deba pagarse independientemente de que el negocio venda algo.

Los costos variables

La producción o las ventas son una función de los costos variables. En otras palabras, tiende a fluctuar cuando cambian las variables de producción. Determinar las proyecciones de costos de cinco años para 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027 determinan los fijos y variables de los costos.

Tabla 22

Costos fijos y variables 2023

| Descripción | Fijos | Variables |
|-------------------------------|-------------------|------------------|
| MP | | 79,440 |
| Ropero | | 40,117 |
| Escritorio | | 14,143 |
| Accesorios ropero | | 15,002 |
| Accesorios escritorio | | 10,178 |
| MOD | 82,164 | |
| Obreros (mensual) | 48,192 | |
| Jefe de producción | 33,972 | |
| GIF | 12,311.10 | 5,227.60 |
| Suministros | | 2,760.00 |
| Depreciación | 12,311.10 | |
| Mantenimiento | | 2,467.60 |
| GASTOS DE VENTAS | 12,198.00 | |
| Ejecutivo de ventas | 12,048.00 | |
| Publicidad | 150.00 | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 82,056.00 | |
| Alquiler | 18,000.00 | |
| Transporte | 2,400.00 | |
| Internet y teléfono | 1,548.00 | |
| Administrador | 36,060.00 | |
| Secretaria | 12,048.00 | |
| Otros Gastos Adm.(asesoría) | 12,000.00 | |
| COSTOS TOTALES | 188,729.10 | 84,667.88 |

3.5. Indicadores de punto de equilibrio

El punto de equilibrio, según Flores (2017) es el nivel de ingresos en el que una corporación paga la totalidad de sus costos sin obtener ganancias. Es el punto en el que la empresa ni gana ni pierde.

Como menciona el punto de equilibrio para este plan de negocios ha sido determinado por el autor en términos de nivel y cantidad de ingresos. Para ello se emplean los ingresos totales esperados, así como los costes fijos y variables.

Tabla 23

Margen de contribución-punto de equilibrio

| Cálculo Del Margen de Contribución | PRODUCTO | Roperos | Escritorios |
|---|-----------------|----------------|--------------------|
| Precio de Venta Unitario | | 1,416.00 | 944.00 |
| Costo Variable Unitario (MATERIA PRIMAS E INSUMOS) | | 227.75 | 227.75 |
| Margen de Contribución | | 84% | 76% |
| Mezcla o % de Participación (Intención de compra) | 100% | 61% | 39% |
| Margen de Contribución Ponderado | | 51.14% | 29.64% |
| Margen de Contribución Promedio | 81% | | |

Tabla 24

Punto de equilibrio

| Cálculo Del Punto de Equilibrio Por Producto | Mezcla o Participación | Unidades Monetarias | Precio de Venta | Unidades Físicas | C. Variable |
|---|-------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | | | Total |
| Roperos | 61% | 142,380.40 | 1,416.00 | 101 | 22,900.80 |
| Escritorios | 39% | 91,269.49 | 944.00 | 97 | 22,020.00 |
| TOTALES | 100% | 233,649.90 | | 197 | 44,920.80 |

Tabla 25

Comprobación del punto de equilibrio

| Cantidad | Ingreso Total | CF | CVT | Costo total |
|-----------------|----------------------|------------|------------------|--------------------|
| 0 | - | 188,729.10 | - | 188,729.10 |
| 99 | 116,824.95 | 188,729.10 | 22,460.40 | 211,189.50 |
| 197 | 233,649.90 | 188,729.10 | 44,920.80 | 233,649.90 |
| 296 | 350,474.84 | 188,729.10 | 67,381.19 | 256,110.29 |
| 394 | 467,299.79 | 188,729.10 | 89,841.59 | 278,570.69 |

CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Ciclo de operación

El proceso de compra del producto será el siguiente:

Recepción y bienvenida

El cliente que comprará un mueble de melamina, como ropero o escritorio, así mismo el cliente solicita el modelo, es recibido y recibido con calidez.

Registro de actividad y verificación de producto

El cliente se pone en contacto con la vendedora encargada de la oficina para registrar el pedido que ha pedido.

Verificación

La verificación del proceso, de un producto en almacén, características descripción y modelo.

Exposición de la información

Ambas partes proporcionan la información; uno revela la dirección donde se entregará el producto y el otro revela la demora en la entrega.

Entrega de factura o boleta

El pago del cliente y la entrega del ticket o factura por el vendedor de la empresa constituyen la última etapa.

4.2. Localización e infraestructura

Localización

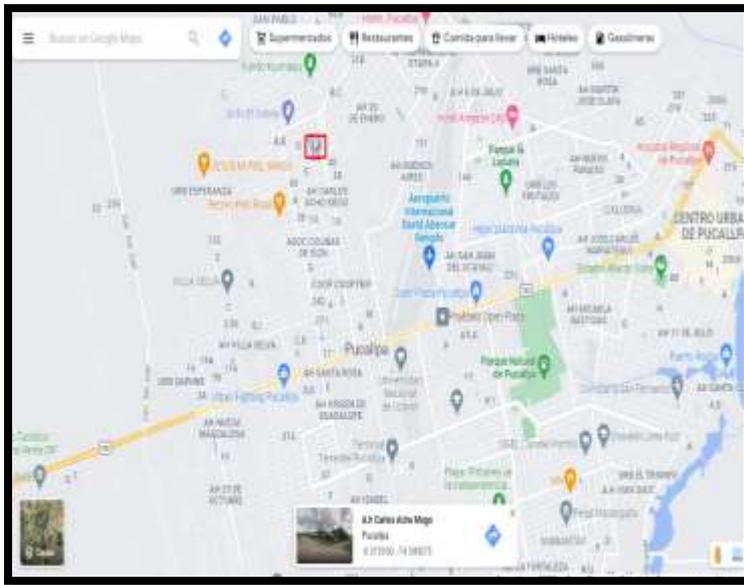
La fábrica instalada, donde comenzarán las actividades de producción de muebles, nos ayuda a decidir hacia dónde ir: Jr. Nazca Mz. H Lt. 01 urb. Yarinacocha, en el distrito de Yarinacocha, que ofrece las siguientes ventajas:

- Amplio tamaño de la propiedad o local y acceso sencillo para la entrada y salida de productos.

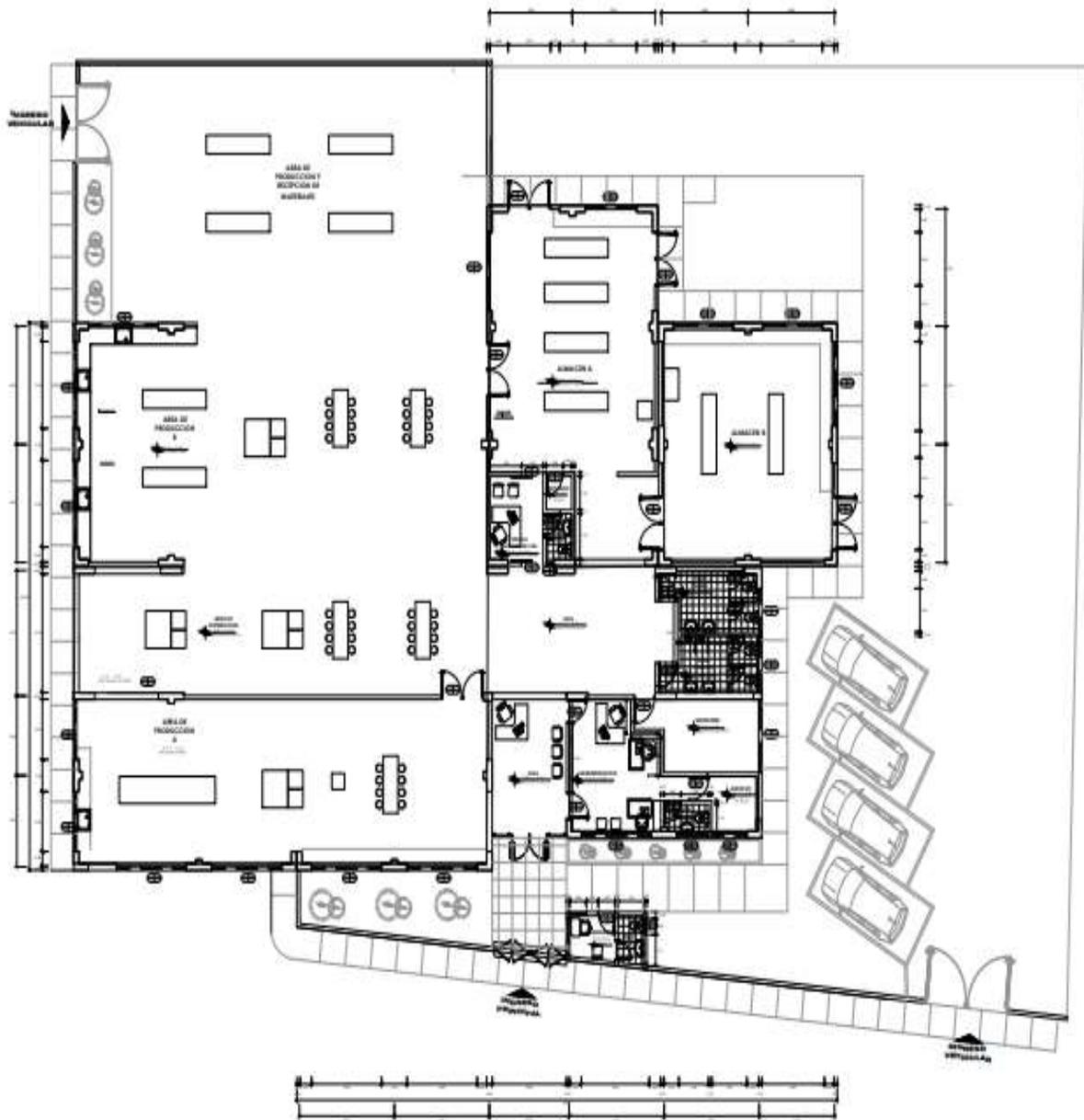
- Reducir el coste del transporte de material por proximidad a los proveedores.
- Observación constante, que vela por la seguridad y protección de los empleados.
- Una zona industrial donde los vecinos no serían molestados.

Figura 4

Plano de ubicación



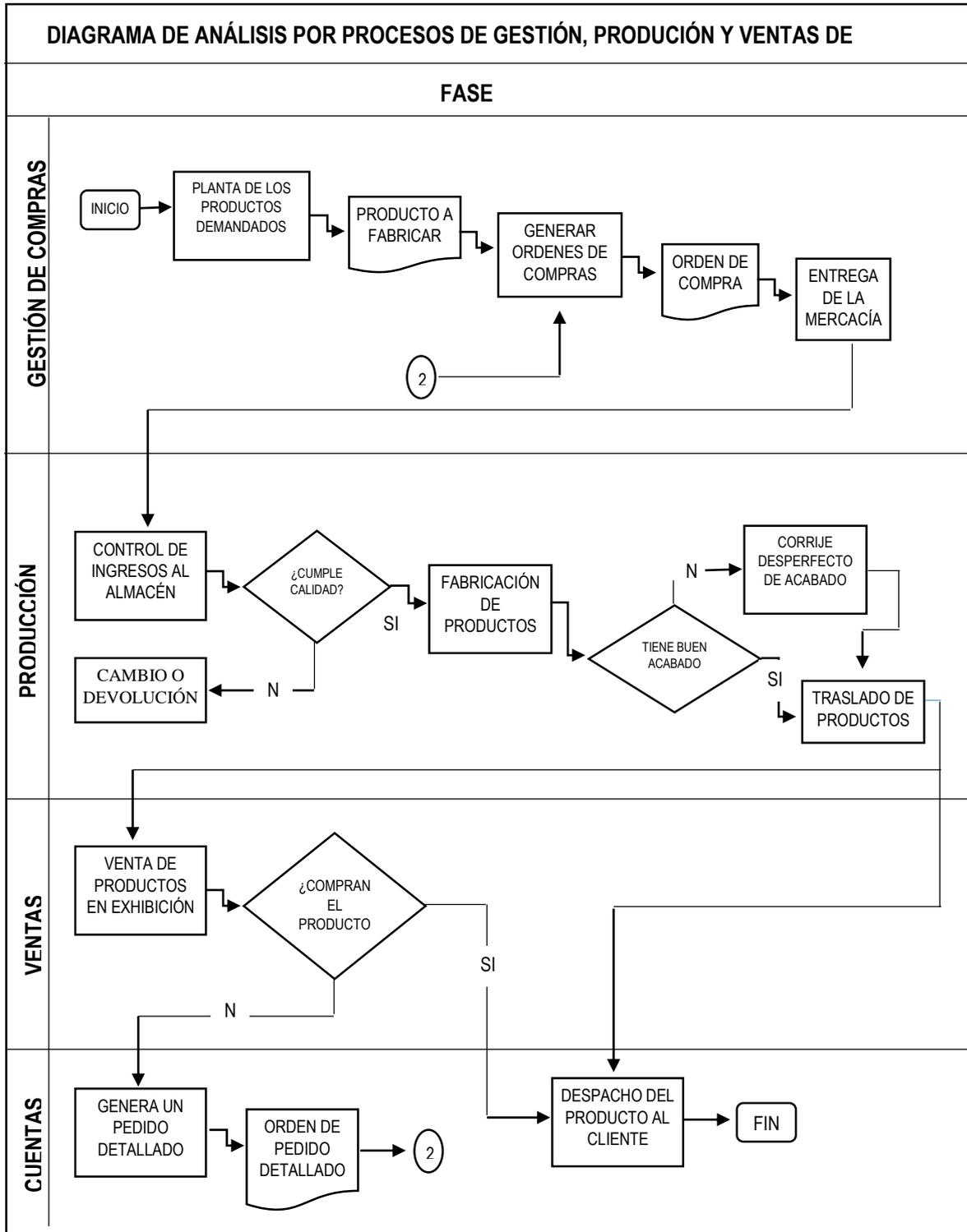
Nota. De Google Maps

Figura 5*Distribución de la planta.*

4.3. Optimización de los procesos

Figura 6

Diagrama de Análisis por Procesos de Implementación, Producción y Ventas de Muebles en base de Melamina.



Según Ángel (2012) sostiene que existe un acuerdo generalizado de que la gestión de procesos es una técnica para mejorar los negocios.

El aprendizaje Lean, según Asturias Corporación Universitaria (2013) se enfoca en mejorar y optimizar los procesos mediante la detección y eliminación de desperdicios o fallas (cualquier cosa que no agregue valor al cliente y le cueste al negocio). Esto se enfatiza en el análisis de la cadena de valor de la organización, por lo que se obtiene un flujo continuo y constante.

4.4. Aspectos legales y regulatorios

Las mismas leyes que rigen todas las acciones que producen ingresos o rentas en el Perú también rigen la vida fiscal de una empresa pequeña DIVERMUEBLES, será una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada SRL con dos accionistas; los activos de la empresa serán responsables de todas sus deudas.

4.4.1. Régimen tributario

El ingreso anual esperado para los años 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027 se basa en la naturaleza de la empresa.

Este plan de negocios está sujeto al Régimen Tributario MYPE y está destinado a las Micro y Pequeñas Empresas (Personas Naturales o Jurídicas) que generen ingresos dentro de la Tercera Categoría y tengan ingresos netos anuales que no superen las 1700 UIT.

Figura 7*Régimen MYPE tributario*

| Régimen MYPE Tributario | | | | | | | |
|---|--|-----------------------------|-------------|-----------------|--------------------------|---|--|
| ¿Cuánto pagar? | Pago a cuenta mensual del Impuesto a la Renta: | | | | | | |
| | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Monto Ingresos Netos</th> <th>Tasa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menor a 300 UIT</td> <td>1% de los Ingresos Netos</td> </tr> <tr> <td>A partir del mes que supere las 300 UIT</td> <td>1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente(*)</td> </tr> </tbody> </table> | Monto Ingresos Netos | Tasa | Menor a 300 UIT | 1% de los Ingresos Netos | A partir del mes que supere las 300 UIT | 1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente(*) |
| | Monto Ingresos Netos | Tasa | | | | | |
| | Menor a 300 UIT | 1% de los Ingresos Netos | | | | | |
| A partir del mes que supere las 300 UIT | 1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente(*) | | | | | | |
| (*) El que resulte mayor, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 85 de la Ley del Impuesto a la Renta. | | | | | | | |
| | Impuesto General a las Ventas (IGV) mensual: 18% (incluye el Impuesto de Promoción Municipal). | | | | | | |

Nota. De SUNAT, 2017.

4.4.2. Régimen laboral

Decreto Legislativo N° 1086 y Decreto Supremo N° s. 007-2008-TR & 008-2008-TR, TUO de la Ley de Promoción de Competitividad, Formalización y Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas y Acceso al Empleo Decente - Ley MYPE y sus respectivos reglamentos, entre otros, reglamentan la legislación laboral de estas empresas (Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2015). Los siguientes derechos se aplican a los trabajadores bajo el régimen de la pequeña empresa:

- Salario base (RMV).
- Jornada laboral de ocho horas.
- Descanso semanal y vacaciones.
- Pago extras por hora.
- 15 días de vacaciones y protección ESSALUD.

- Participación en el régimen de pensiones público o privado.
- Pago por despidos.
- Seguro de riesgos laborales complementario a la cobertura del seguro de vida (SCTR).
- Pago de dos bonos anuales (Fiestas Patrias y Navidad).
- Recibir ganancias corporativas.
- Ser pagado por el tiempo dedicado a prestar sus servicios (CTS).

4.4.3. Licencias municipales

Sería necesario, las licencias municipales, licencia de funcionamiento, certificado de Defensa Civil y certificado de fumigación.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Estrategia global para el marketing

En este plan de negocios se utilizó el análisis FODA se utiliza para identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades en relación con la competencia, con el objetivo de desarrollar estrategias para lograr objetivos de acuerdo con la estrategia de marketing global.

Por esta razón, se decide utilizar el análisis FODA para crear un sólido plan de marketing mundial.

Tabla 26

Analisis FODA

| FODA DE LA EMPRESA DIVERMUEBLES | Oportunidades | Amenazas |
|--|--|--|
| | O1. Introducir al mercado innovadores productos para satisfacer las necesidades de los clientes. O2. Extender los productos a diferentes regiones. O3. Oportunidades a aprovechar las TI e ir mejorando la organización. | A1. Competencia con productos similares y bajo costo. A2. Cambio de gustos de los clientes. A3. Variación en cuanto a economía política. |
| Fortalezas | Estrategias (FO) | Estrategias (FA) |
| Productos con características innovadoras. Tener bien definido el segmento del mercado. Normas de calidad de los productos a ofrecer. | Dar a conocer la marca mediante convenios con tiendas líderes del mercado en comercio electrónico. | Ser competitivos en el mercado ofreciendo precios accesibles brindando ofertas y descuentos. |
| Debilidades | Estrategias (DO) | Estrategias (DA) |
| Escases de recursos por financiamiento. Desacuerdo de decisiones dentro de la empresa. Requerimiento de préstamos bancarios con altos intereses. | Utilizar las redes sociales y pagina web para llegar a más personas. | Brindar el servicio personalizado post venta. |

5.2. Precio y tácticas para la venta

El precio es el factor decisivo, por lo tanto, subjetivamente, cuanto mayor sea el precio, mayor será la calidad; cuanto menor sea el precio, menor será la calidad; el objetivo de esta estrategia comercial es establecer un precio de mercado que

compense los costos y beneficios para brindar un servicio eficiente, mejor servicio y recomendar otras empresas con un Servicio de calidad en el menor tiempo posible.

Por lo tanto, utilizar dicha estrategia de venta brindaría un mejor servicio al precio promedio del mercado, es decir, pagaría la misma cantidad por un servicio al cliente más rápido y seguro. Hacer esto no es fácil pero no es imposible, el compromiso del equipo es necesario para ganar el desafío.

Entre los determinantes externos del precio, teniendo en cuenta en un mercado muy competitivo se encuentran:

- Cambios en el gobierno, políticas, impuestos, etc.
- Las necesidades y requerimientos de los clientes en el proceso de desarrollo continuo.
- Equilibrio entre oferentes y proveedores en el mercado.

De acuerdo con los planes de negocios, se confía en los resultados realizadas por una encuesta, la muestra de investigación, para determinar el precio promedio pagado por los productos.

Pregunta N°4: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un ropero con diseño novedoso?

Tabla 27

Disposición a pagar por un ropero

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| De S/. 500 a S/. 1000 | 68 | 17.7% |
| De S/. 1001 a S/. 1500 | 120 | 31.3% |
| De S/. 1501 a S/. 2000 | 90 | 23.4% |
| De S/. 2001 a S/. 2500 | 60 | 15.6% |
| De S/. 2501 a más | 46 | 12.0% |
| Total | 384 | 100.00% |

Pregunta N°5: ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un escritorio lineal con diseño contemporáneo?

Tabla 28*Disposición a pagar por un escritorio*

| Respuestas | Tamaño de Muestra (personas) | Porcentaje |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| De S/. 400 a S/. 700 | 48 | 12.5% |
| De S/. 701 a S/. 1000 | 166 | 43.2% |
| De S/. 1001 a S/. 1300 | 100 | 26.0% |
| De S/. 1301 a más | 70 | 18.2% |
| Total | 384 | 100.00% |

5.3. Promoción y publicidad

Básicamente, La promoción es el proceso de comunicación con el público para informar, convencer o recordar las cualidades o beneficios de un producto. Es por ello que, a través de una adecuada promoción, se pretende dar a conocer de manera efectiva los beneficios que reportará la adquisición de muebles producidos en "DIVERMUEBLES".

La atención de los clientes potenciales se captará durante el primer trimestre de la fase de introducción del producto mediante el uso de los siguientes canales promocionales:

Catálogos: El presupuesto de marketing destinará S/ 300 (12 catálogos a S/ 25 cada uno) para la creación e impresión de catálogos que posibiliten una experiencia visual atractiva para el cliente ya que podrá ver imágenes de la variedad de productos que se ofrecen "DIVERMUEBLES". Inicialmente, solo se utilizarán seis, y los seis restantes se utilizarán para reemplazar los primeros seis en caso de daño.

Ventas personales: Gestionará cuidadosamente la presentación hablada del producto o servicio durante una conversación con uno o más clientes potenciales. Se incluye un directo contacto con el final consumidor a través de altamente vendedores cualificados que podrán a:

- Conocimiento de los Producto.
- Satisfacción a los Cliente.
- Técnicas de la Ventas.

Promoción de las ventas: Las siguientes promociones se utilizarán para proporcionar incentivos para comprar a corto plazo del consumidor:

Descuentos en determinadas fechas: A los productos elegidos para las próximas fechas se les asignará un determinado porcentaje de descuento: día de la madre, día del padre, navidad.

5.4. Distribuciones

La distribución se realizará como un negocio emergente a través de un canal de mercadeo directo, lo que significa que, la distribución será manejada por la firma directamente al inicio de operaciones, eliminando la necesidad de intermediarios. Para preservar y salvaguardar la imagen de la organización, se buscarán terceros para prestar los servicios después de recibir capacitación en servicio al cliente a medida que se desarrolle la demanda.

Debido a la necesidad de brindar servicios con un nivel de calidad garantizado y en el menor tiempo posible, el uso de intermediarios implica una responsabilidad adicional para mantener la reputación de la empresa. Como resultado, la capacidad y el compromiso de los colaboradores es fundamental para el logro de metas y objetivos del negocio.

Figura 8
Distribución



5.5. Posicionamiento

El posicionamiento de esta marca debe ser visto como un proceso de mejora, el crecimiento del valor añadido y la búsqueda de ventajas competitivas.

Dado que el público objetivo se concentra en los canales de medios sociales de gama media-alta y alta, la estrategia de precios se basará en la relación más equilibrada entre calidad y precio.

Así, se posicionará la marca enfatizando sus atributos de DiverMuebles, como melamina RH, de durabilidad alta.

5.6. Objetivos y planes de acción

Estos planes y objetivos se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 29
Metas y objetivos

| Nro | Metas | Objetivos | Periodo |
|-----|------------------------------------|---|----------|
| 1 | Canales de distribución indirectos | Conformar una cantidad considerable de distribuidores que ayuden a la venta de los productos. | 6 meses |
| 2 | Posicionamiento | Serán los productos más innovadores, de calidad, con precios competitivos | 12 meses |
| 3 | Diferenciación | Atención personalizada a los clientes, y productos con diseños importados. | 12 meses |
| 4 | Fidelizar | Lograr que los clientes confíen por el trabajo y trato. | 12 meses |

CAPÍTULO VI: PROYECCIÓN FINANCIERA

6.1. Determinación de la tasa del descuento adecuada

El proyecto tiene tasa de descuento, se debe determinarse de acuerdo con los costos de capitalización de la organización.

Tabla 30

Determinación del COK

| Concepto | Base | Sigla | Dato |
|--------------------------|---|-------|--------------|
| Rendimiento del Mercado | Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran 2010-2019 | RM | 14.02% |
| Tasa Libre de Riesgo | Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran 2010-2021 | TLR | 4.35% |
| % Capital Propio | Estructura de financiamiento del proyecto | E | 90.00% |
| % Financiamiento | Estructura de financiamiento del proyecto | D | 10.00% |
| Tasa Impuesto a la Renta | Legislación Vigente | I | 1.50% |
| Beta Desapalancada | Software (System & Application) | BD | 1.2 |
| Riesgo País marzo 2021 | BCR | RP | 1.36% |
| Beta Apalancado | $BA = BD * \{1 + (D/E) * (1 - I)\}$ | BA | 1.31 |
| cok nominal Usa | $KP = TLR + [BA * (RM - TLR)]$ | KP | 17.05% |
| Inflación Usa mayo 2021 | | | 2.33% |
| Cok real Usa | $cok\ real\ Usa = ((1 + cok\ nom\ Usa) / (1 + inflación\ Usa)) - 1$ | | 14.38% |
| COK real Perú | cok real Perú = cok real USA + Riesgo país Perú | | 15.7% |

Nota. Datos tomados de Damodaran, 2020.

6.1.1. Monto y costo para la deuda propuesta

Tabla 31

Monto de la deuda y capital propio

| Tipo de fuente | Monto | % |
|----------------|----------------|-------------|
| Deuda | 216,070 | 70% |
| Capital Propio | 92,601 | 30% |
| Total | 308,671 | 100% |

6.1.2. Costo promedio del ponderado del capital (WACC)

El costo promedio ponderado del capital (WACC) se utiliza para descontar los flujos bancarios futuros al evaluar proyectos de inversión.

$$\text{Para WACC} = K_d \cdot (1-T) \cdot \%D + K_e \cdot \%Acc$$

Donde:

Kd: Costo de Capital por Deuda (25%)

T: Impuesto a las Rentas (1.5%)

%D: Porcentaje de participación de los participantes de la deuda (10%)

% Acc: Porcentaje de participación del inversionista (90%)

Ke: Costo de capital para inversores acreditados (15.08%)

Tabla 32

Costo de la deuda

| Tasa anual de deuda- Entidad Financiera (kd) | Impuesto a la renta (t) | Costo de la deuda kd(t-1) |
|---|-------------------------|------------------------------|
| 18% | 1.5% | 17.73% |

Tabla 33

Costo promedio ponderado del capital

| Concepto | Monto | % | Costo neto | WACC |
|----------------|----------------|-----|---------------|---------------|
| Deuda | 216,070 | 70% | 17.73% | 12.4110% |
| Capital propio | 92,601 | 30% | 15.7% | 4.7234% |
| Total | 308,671 | | | 17.13% |

6.2. Estados de resultados y balances proyectados.

El estado general de rendimiento y equilibrio, a menudo conocido como el estado de las finanzas. El primer informe incluye datos financieros sobre los ingresos y gastos de una organización, lo que permite determinar si la organización ha visto ganancias o pérdidas durante un período de tiempo específico. El segundo es el estado financiero principal, que refleja la situación financiera y patrimonial de una

organización en un momento determinado. A través de este estado responsable, se puede medir la capacidad de la empresa para resolver sus problemas financieros.

Ahora, como se muestra a continuación, se lleva a cabo el estado de resultados estimado para los próximos 5 años:

Tabla 34

Estados de Resultados proyectados

| CONCEPTO | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESO POR VENTAS | 384,613 | 459,954 | 537,312 | 616,768 | 698,373 |
| (-) EGRESOS | 132,366 | 154,914 | 179,300 | 203,079 | 228,735 |
| COSTO DE FABRICACION | 132,366 | 154,914 | 179,300 | 203,079 | 228,735 |
| <i>Costo Directo o</i> | | | | | |
| <i>Costo Primo</i> | 114,827 | 137,320 | 160,416 | 184,138 | 208,501 |
| Gasto de Fabricación | 17,539 | 17,594 | 18,884 | 18,941 | 20,234 |
| = UTILIDAD BRUTA | 252,247 | 305,040 | 358,013 | 413,689 | 469,638 |
| (-) Gastos de Operación | 94,254 | 94,254 | 94,254 | 94,254 | 94,254 |
| Gastos | | | | | |
| Administrativos | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 |
| Gastos de Ventas | 12,198 | 12,198 | 12,198 | 12,198 | 12,198 |
| = UTILIDAD OPERATIVA | 157,993 | 210,786 | 263,759 | 319,435 | 375,384 |
| (-) Gastos Financieros | 33,337 | 28,677 | 23,178 | 16,690 | 9,034 |
| = UTILIDAD DEL EJERCICIO | 124,657 | 182,109 | 240,580 | 302,745 | 366,350 |
| Impuesto a la Renta (1.5%) | 1,870 | 2,732 | 3,609 | 4,541 | 5,495 |
| = UTILIDAD NETA | 122,787 | 179,378 | 236,971 | 298,204 | 360,855 |

6.2.1. Flujo de caja del escenario real

Tabla 35*Flujo de caja del escenario real*

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 384,613 | 459,954 | 537,312 | 616,768 | 698,373 |
| Capital de trabajo | | | | | | 68,771 |
| Valor Residual | | | | | | 65,445 |
| Prestamos | 0 | | | | | |
| TOTAL, DE INGRESOS | 0 | 384,613 | 459,954 | 537,312 | 616,768 | 832,589 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Inversión fija | | | | | | |
| Activo Fijo Tangible | 224,415 | | | | | |
| Activo Fijo Intangible | 4,264 | | | | | |
| Capital de trabajo | 68,771 | | | | | |
| Imprevistos | 11,221 | | | | | |
| INVERSION TOTAL | 308,671 | | | | | |
| COSTOS DE FABRICACIÓN | | 132,366 | 154,914 | 179,300 | 203,079 | 228,735 |
| DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 |
| GASTOS DE VENTAS | | 12,198 | 12,198 | 12,198 | 12,198 | 12,198 |
| TOTAL, DE COSTOS | 308,671 | 238,931 | 261,479 | 285,865 | 309,644 | 335,300 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 145,682 | 198,475 | 251,447 | 307,124 | 497,289 |
| - Gastos Financieros (Intereses) | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO. | | 145,682 | 198,475 | 251,447 | 307,124 | 497,289 |
| - IMPUESTO (1.5%) | | 2,185 | 2,977 | 3,772 | 4,607 | 7,459 |
| UTILIDAD NETA | | 145,682 | 198,475 | 247,676 | 302,517 | 489,830 |
| + DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | -308,671 | 157,993 | 210,786 | 259,987 | 314,829 | 502,141 |

Los flujos de caja económicos se han estimado para un escenario realista de 5 años, es decir, los ingresos menos los gastos y operaciones. Para los flujos de caja financieros se deducen las comisiones bancarias.

6.2.2. Flujo de caja del escenario optimista

Tabla 36*Flujo de caja del escenario optimista crece los ingresos 5%*

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 403,843 | 482,952 | 564,178 | 647,607 | 733,292 |
| Capital de trabajo | | | | | | 68,771 |
| Valor Residual | | | | | | 65,445 |
| Prestamos | 0 | | | | | |
| TOTAL, DE INGRESOS | 0 | 403,843 | 482,952 | 564,178 | 647,607 | 867,507 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Inversión fija | | | | | | |
| Activo Fijo Tangible | 224,415 | | | | | |
| Activo Fijo Intangible | 4,264 | | | | | |
| Capital de trabajo | 68,771 | | | | | |
| Imprevistos | 11,221 | | | | | |
| INVERSION TOTAL | 308,671 | | | | | |
| COSTOS DE FABRICACIÓN | | 138,984 | 162,660 | 188,265 | 213,233 | 240,171 |
| DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 |
| GASTOS DE VENTAS | | 12,808 | 12,808 | 12,808 | 12,808 | 12,808 |
| TOTAL, DE COSTOS | 308,671 | 246,159 | 269,835 | 295,440 | 320,408 | 347,346 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 157,684 | 213,117 | 268,738 | 327,199 | 520,161 |
| - Gastos Financieros (Intereses) | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO. | | 157,684 | 213,117 | 268,738 | 327,199 | 520,161 |
| - IMPUESTO (1.5%) | | 2,365 | 3,197 | 4,031 | 4,908 | 7,802 |
| UTILIDAD NETA | | 157,684 | 213,117 | 264,707 | 322,291 | 512,359 |
| + DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | -308,671 | 169,996 | 225,428 | 277,018 | 334,602 | 524,670 |

El flujo de caja del escenario optimista, se estima un aumento del 5 por ciento en los ingresos totales; adicionalmente, este aumento tiene un impacto en los costos directos e indirectos y gastos de las ventas, los cuales también aumentan en un 5 por ciento como resultado el aumento de las ganancias. Sin embargo, Los costos fijos, como los gastos generales totales, permanecen constantes porque no se ven afectados por los cambios en los ingresos.

Es importante señalar los flujos económicos no mejoraron significativamente en comparación con la situación real hasta el primer año. Pero, en el segundo y tercer

año, los flujos económicos disminuyen algo debido a un aumento en los gastos, aunque aún se mantuvieron tendencias positivas.

6.2.3. Flujo de caja del escenario pesimista 1

Tabla 37

Flujo de caja del escenario pesimista 1

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 365,382 | 436,956 | 510,447 | 585,930 | 663,454 |
| Capital de trabajo | | | | | | 68,771 |
| Valor Residual | | | | | | 65,445 |
| Prestamos | 0 | | | | | |
| TOTAL, DE INGRESOS | 0 | 365,382 | 436,956 | 510,447 | 585,930 | 797,670 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Inversión fija | | | | | | |
| Activo Fijo Tangible | 224,415 | | | | | |
| Activo Fijo Intangible | 4,264 | | | | | |
| Capital de trabajo | 68,771 | | | | | |
| Imprevistos | 11,221 | | | | | |
| INVERSION TOTAL | 308,671 | | | | | |
| COSTOS DE FABRICACIÓN | | 125,747 | 147,169 | 170,335 | 192,925 | 217,298 |
| DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 |
| GASTOS DE VENTAS | | 11,588 | 11,588 | 11,588 | 11,588 | 11,588 |
| TOTAL, DE COSTOS | 308,671 | 231,703 | 253,124 | 276,290 | 298,880 | 323,253 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 133,680 | 183,833 | 234,157 | 287,050 | 474,417 |
| - Gastos Financieros (Intereses) | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO. | | 133,680 | 183,833 | 234,157 | 287,050 | 474,417 |
| - IMPUESTO (1.5%) | | 2,005 | 2,757 | 3,512 | 4,306 | 7,116 |
| UTILIDAD NETA | | 133,680 | 183,833 | 230,644 | 282,744 | 467,301 |
| + DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | -308,671 | 145,991 | 196,144 | 242,955 | 295,055 | 479,612 |

De acuerdo con el diagrama de flujo del escenario pesimista 1, se estima que los ingresos totales disminuirán un -5%; adicionalmente, esta disminución tendrá un impacto en los gastos indirectos y gastos de comercialización y en los costos; como resultado, estos gastos también disminuirán en un -5% como resultado de la

disminución de los ingresos. Sin embargo, los gastos administrativos permanecerán constantes porque no afecta los cambios en los ingresos.

A diferencia de la situación real, el flujo económico de la caja incidió negativamente en el escenario pesimista 1.

6.2.4. Flujo de caja del escenario pesimista 2

Tabla 38*Flujo de caja del escenario pesimista 2*

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 187,077 | 223,723 | 261,351 | 299,998 | 339,691 |
| Capital de trabajo | | | | | | 68,771 |
| Valor Residual | | | | | | 65,445 |
| Prestamos | 0 | | | | | |
| TOTAL, DE INGRESOS | 0 | 187,077 | 223,723 | 261,351 | 299,998 | 473,907 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Inversión fija | | | | | | |
| Activo Fijo Tangible | 224,415 | | | | | |
| Activo Fijo Intangible | 4,264 | | | | | |
| Capital de trabajo | 68,771 | | | | | |
| Imprevistos | 11,221 | | | | | |
| INVERSION TOTAL | 308,671 | | | | | |
| COSTOS DE FABRICACIÓN | | 64,383 | 75,351 | 87,212 | 98,778 | 111,257 |
| DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 | 82,056 |
| GASTOS DE VENTAS | | 5,933 | 5,933 | 5,933 | 5,933 | 5,933 |
| TOTAL, DE COSTOS | 308,671 | 164,683 | 175,651 | 187,512 | 199,079 | 211,558 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 22,394 | 48,072 | 73,838 | 100,920 | 262,349 |
| - Gastos Financieros (Intereses) | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO. | | 22,394 | 48,072 | 73,838 | 100,920 | 262,349 |
| - IMPUESTO (1.5%) | | 336 | 721 | 1,108 | 1,514 | 3,935 |
| UTILIDAD NETA | | 22,394 | 48,072 | 72,731 | 99,406 | 258,414 |
| + DEPRECIACIÓN | | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 | 12,311 |
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | -308,671 | 34,705 | 60,383 | 85,042 | 111,717 | 270,725 |

En cuanto al escenario pesimista 2, se utilizó el flujo de caja para determinar el índice de sensibilidad, que indica que el proyecto puede soportar una disminución de los ingresos de hasta un 51,35 por ciento. Dado que esta disminución afecta los costos de manera directa, indirecta ya través de los gastos de ventas, también resulta en una disminución de los ingresos de hasta un 51,35 por ciento; sin embargo, los gastos administrativos se mantienen constantes.

El último escenario, conocido como el escenario pesimista 2, requiere que el VAN y la diferencia de inversión sean iguales a "0", el TIR sea igual a COK (15,13 por ciento), el B/C sea igual a 1 y el PRI de 4 años.

6.3. Análisis de los indicadores de rentabilidad

Los siguientes indicadores de evaluación de proyectos se han aplicado al proyecto actual: Valor Real Neto (VAN), Impuesto Interno de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI). El COK (15,7 por ciento) y las fluctuaciones bancarias económicas se tienen en cuenta en los siguientes análisis; sin embargo, las fluctuaciones bancarias financieras no se toman en cuenta ya que tienen poco efecto los resultados.

6.3.1. Análisis de sensibilidad real

Tabla 39

VAN real

| Descripción | Año 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos | | 384,613 | 459,954 | 537,312 | 616,768 | 832,589 |
| Egresos | | 238,931 | 261,479 | 285,865 | 309,644 | 335,300 |
| Flujo económico | -308,671 | 157,993 | 210,786 | 259,987 | 314,829 | 502,141 |
| VAN | 536,568 | | | | | |
| TIR | 66% | | | | | |
| B/C | 1.42 | | | | | |
| PRI | 1 año y 8 meses y 17 días | | | | | |

A VAN = S/. 536.568 es mayor que "0", lo que demuestra que el proyecto es viable, luego de calcular los flujos futuros de ingresos y costos y restar la inversión inicial.

El hecho de que la TIR sea más alta que el COK (66 % frente al 15,7 %) y el hecho de que la tasa de recuperación económica del proyecto exceda el costo de oportunidad del capital proporciona más evidencia de la viabilidad de la situación del mundo real.

La relación costo-beneficio para un caso real es de 1.42, como se muestra en la Tabla 39, lo que significa que la corporación obtiene S/0.42 en beneficios por cada dólar invertido.

La duración de la recuperación para la inversión en el el período de recuperación en el caso genuino es de un año, ocho meses y diecisiete días, se muestra en la Tabla 39.

6.3.2. Análisis de sensibilidad optimista

Tabla 40

VAN optimista

| Descripción | Año 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos | | 403,843 | 482,952 | 564,178 | 647,607 | 867,507 |
| Egresos | 308,671 | 246,159 | 269,835 | 295,440 | 320,408 | 347,346 |
| Flujo económico | -308,671 | 169,996 | 225,428 | 277,018 | 334,602 | 524,670 |
| VAN | 588,805 | | | | | |
| TIR | 71% | | | | | |
| B/C | 1.45 | | | | | |
| PRI | 1 año y 7 meses y 11 días | | | | | |

Luego de calcular el flujo de ingresos y gastos futuros y de deducir la inversión inicial, se obtiene un VAN = S/. 588.805, que es más de "0", lo que indica que el proyecto es viable.

El hecho de que la TIR sea más alta que el COK (71% > 15,7%) y el hecho de que la tasa de recuperación económica del proyecto exceda el costo de oportunidad del capital demuestra aún más la viabilidad del escenario optimista.

La relación costo-beneficio del escenario optimista es de 1,45, como se muestra en la Tabla 40, lo que significa que la empresa genera S/ 0.45 valor de los beneficios por cada sol de costo.

La Tabla 40 muestra la duración de la recuperación de la inversión bajo el escenario optimista usando flujos netos, flujos deducidos y flujos acumulados; es 1 año, 7 meses y 11 días para este escenario.

6.3.3. Análisis de sensibilidad pesimista 1

Tabla 41

VAN pesimista 1

| Descripción | Año 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos | | 365,382 | 436,956 | 510,447 | 585,930 | 797,670 |
| Egresos | | 231,703 | 253,124 | 276,290 | 298,880 | 323,253 |
| Flujo económico | -308,671 | 145,991 | 196,144 | 242,955 | 295,055 | 479,612 |
| VAN | 484,332 | | | | | |
| TIR | 62% | | | | | |
| B/C | 1.39 | | | | | |
| PRI | 1 año y 9 meses y 28 días | | | | | |

Se llega un VAN = S/. 482.332, que es mayor que "0", luego de analizar los flujos futuros de ingresos y costos y descontar la inversión inicial; por lo tanto, el proyecto es viable dada la tasa de descuento (COK = 15,7%).

Está claro que es rentable el escenario pesimista 1 ya que, como se demostró, la TIR es más alta que el COK (62 por ciento > 15,7%).

Por lo tanto, el beneficio económico del proyecto supera su costo potencial en términos de capital.

De acuerdo con la Tabla 41, la relación costo-beneficio para el Escenario Pesimista 1 es de 1.39, lo que significa que, por cada sol de costo, la empresa tiene S/. 0,39 en beneficios.

La duración de la recuperación para el escenario de inversión pesimista 1 se muestra en la Tabla 41 usando flujos netos, flujos deducidos y flujos acumulados. Es 1 año, 9 meses y 28 días para este escenario.

6.3.4. Análisis de sensibilidad pesimista 2

Tabla 42*VAN pesimista 2*

| Descripción | Año 0 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos | | 187,077 | 223,723 | 261,351 | 299,998 | 473,907 |
| Egresos | 308,671 | 164,683 | 175,651 | 187,512 | 199,079 | 211,558 |
| Flujo económico | -308,671 | 34,705 | 60,383 | 85,042 | 111,717 | 270,725 |
| VAN | 0 | | | | | |
| TIR | 17.1% | | | | | |
| B/C | 1 | | | | | |
| PRI | 4 años | | | | | |

De acuerdo con el escenario pesimista 2, el proyecto se puede apoyar hasta el punto en que el VAN = 0, o 51,35 por ciento, el porcentaje de sensibilidad con ingresos decrecientes, teniendo en cuenta la tasa de descuento (COK = 15,7%), y después de calcular futuros entradas y salidas y descontando la inversión inicial, se llega a un VAN = 0, lo que indica que el proyecto podrá recuperar la inversión inicial.

Los resultados muestran que la TIR es igual al COK (15,7% = 15,7%), lo que significa que la tasa de recuperación económica del proyecto es igual al costo de oportunidad del capital. Para inversiones en el escenario pesimista 2 se logra el tiempo mínimo de espera.

La relación costo-beneficio para el escenario pesimista 2 tiene un valor de 1, lo que indica que la corporación gana S/. 0.0 en beneficios por cada sol de costo, como se muestra en la Tabla 42.

La tabla 42, utiliza flujos netos, flujos deducidos y flujos acumulados para indicar el tiempo que se tardará en amortizar la inversión en el escenario pesimista 2. El plazo de amortización en este caso es de cuatro años.

Tabla 43*Resumen del análisis de sensibilidad*

| Escenario | VAN | TIR | B/C | PRI |
|---------------------|------------|------------|------------|---------------------------|
| Real 0% | 536,568 | 66% | 1.42 | 1 año y 8 meses y 17 días |
| Optimista + 5% | 588,805 | 71% | 1.45 | 1 año y 7 meses y 11 días |
| Pesimista 1 -5% | 484,332 | 62% | 1.39 | 1 año y 9 meses y 28 días |
| Pesimista 2 -51.35% | 0 | 17.13% | 1 | 4 años |

6.4. Rentabilidad para los accionistas

Se concluye a partir de un análisis de sensibilidad que el negocio puede soportar una caída de ventas del 51,35 por ciento, lo que le permite mantenerse estable y combatir los efectos de la pandemia. Además, se confirma que la tasa interna de recuperación económica en el peor de los casos es del 15,7%.

CONCLUSIONES

- Al analizar la necesidad del mercado de muebles de base de melamina como escritorios, roperos, puede ser una oportunidad de negocio, pues los productos de muebles con acabados a la medida tienen mucha aceptación en el mercado nacional y asociado a las nuevas tendencias de los clientes, de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada cliente.

- Se concluye que en Perú, aunque los datos macroeconómicos indican un panorama brillante para la organización, si bien es cierto que existe cierto desconcierto político y económico, este sector empresarial de muebles y El mercado al que se dirige sigue siendo rentable y los indicadores antes mencionados son alentadores para propiciar una buena inversión en proyectos de esta naturaleza.

- Luego de evaluar el mercado, se determinó que había espacio para el crecimiento y que se debía aprovechar para generar más empleos. Esto tiene un impacto social positivo y beneficia indirectamente a la cadena productiva de la industria del mueble al generar empleos desde el primer año.

- Se realizó una evaluación económica y financiera en la cual Se concluye que se recomienda invertir en el proyecto ya que se logra obtener un VANE positivo de (S/.536,568.00), un TIRE (66%) superior al WACC (17.13%), lo que indica una mayor rentabilidad en el costo promedio ponderado del proyecto.

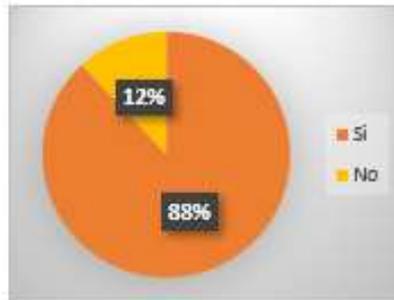
REFERENCIAS

- Ángel, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B - EUMED.
<https://elibro.net/es/lc/biblioua/titulos/51718>
- Asturias Coporación Universitaria. (2013). *Definición y principios del Lean Management*. https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad3_pdf3.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2022, marzo). *Perú: Población 2022*. CPI.
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Flores, J. (2017). *Finanzas aplicadas a la Gestión Empresarial: Teoría y práctica* (4ª ed.). Cecof Asesores E.I.R.L.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *PBI de las actividades económicas por años*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). Pearson.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2015). *Regimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa*. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2017). *Ley del impuesto a la renta*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capxv.pdf>

ANEXOS

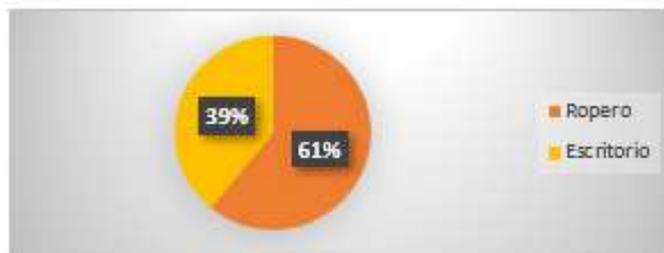
Anexo 1. Encuesta

1. ¿Es usted el que decide la compra de los muebles en el hogar?



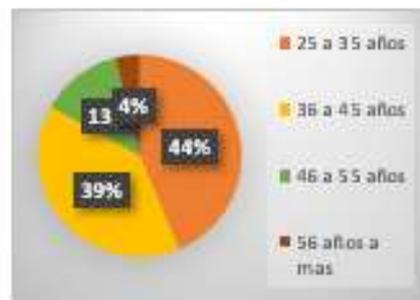
2. ¿Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y diseño de muebles de melamina para familias, por ello contamos con camas, escritorios? Compraría Ud. alguno de nuestros productos mencionados:

3. ¿Indique el producto de su preferencia? -Intención de compra.

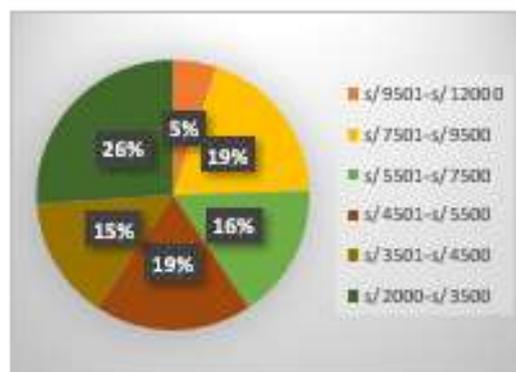


4. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un ropero con diseño novedoso?

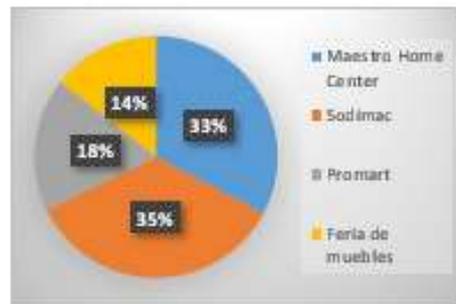
5. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un escritorio lineal con diseño contemporáneo?
6. ¿Cada cuánto tiempo compraría un ropero para sus hijos?
7. ¿Cada cuánto tiempo compraría un escritorio para sus hijos?
8. ¿En qué época del año consumiría nuestro producto?
9. ¿Por favor indicar su edad?



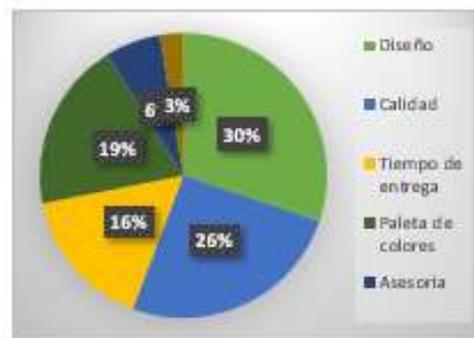
10. Marcar el ingreso familiar que le corresponde



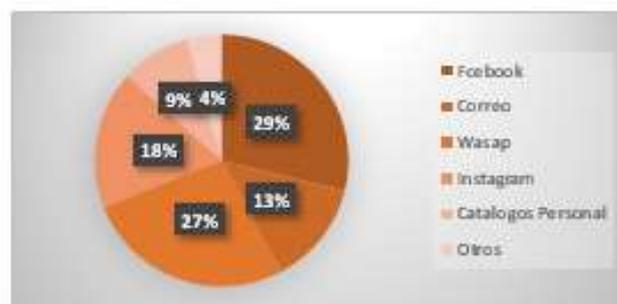
11. ¿En qué lugar compro los muebles de melamine?



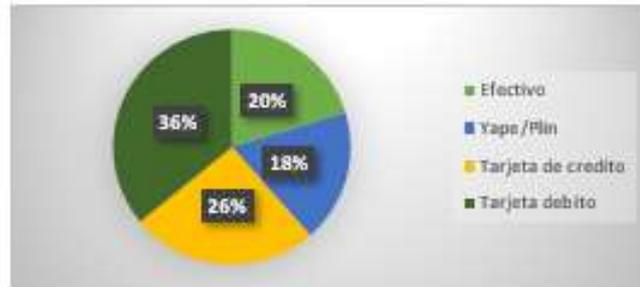
12. ¿Qué es lo que más valora al momento de realizar una compra de muebles?



13. ¿Mediante que medios le gustaría que le mostremos los nuevos diseños de Muebles de melamine?



14. ¿Qué medios de pago considera al momento de adquirir muebles?



15. ¿Qué le parece el servicio de post venta cuando adquiere un producto? ¿qué tipo de servicio esperaría?

