



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES  
MULTIFUNCIONALES Y PERSONALIZADOS”

Trabajo de investigación para obtener el grado de Bachiller en  
Administración de Empresas

Presentado por:

ROMÁN RAMÍREZ, LUCIBEL GASELITA.

LÓPEZ CALLE, VÍCTOR MANUEL.

Lima – Perú

2018



**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 21 /01 /2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	ROMÁN RAMÍREZ, LUCIBEL GASELITA.		
	LÓPEZ CALLE, VÍCTOR MANUEL.		

**Título del trabajo de investigación:**

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES MULTIFUNCIONALES Y PERSONALIZADOS”

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 14 en letras (catorce)

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

**Trabajo aprobado.** Sin embargo, haremos una observación y una sugerencia:

- Una observación (P.8): *hoy en día en el mercado existe una amplia oferta de la materia prima, es decir, tableros de madera: ¿Cuáles son los argumentos y fuentes de información que sustentan esta afirmación? ¿Se trata de la oferta de madera actual? Será la misma oferta en los 5 o 10 próximos años? No es nada seguro. En el contexto de cambio climático, el sector maderero muy probablemente deberá cumplir con una reglamentación de sostenibilidad ambiental cada vez más estricta, y coercitiva.*
- Una sugerencia: Buen análisis de tendencias de mercado. Su idea de negocio me hace pensar a la cadena de tiendas IKEA. Vende **muebles modernos desarmados a precios bajos para familias jóvenes de clases medias**. Ver <http://franchisor.ikea.com/how-to-become-an-ikea-franchisee-2/>. Una oportunidad de negocio a desarrollar...

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico



Atentamente,

---

Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	x
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO .....	12
1.1. Formulación de la idea de negocio .....	12
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha .....	12
1.1.2 Producto a ofrecer .....	13
1.1.3 Mercado Objetivo.....	13
1.2. Análisis de la oportunidad .....	13
1.3. Presentación del modelo de negocio .....	15
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	18
2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo).....	18
2.1.1. Análisis de la industria .....	18
2.1.2. Análisis del Mercado.....	20
2.1.3. Estimación de la demanda .....	21
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	23
3.1. Análisis FODA.....	23
3.1.1. Fortalezas.....	23
3.1.2. Oportunidades .....	23
3.1.3. Debilidades .....	23
3.1.4. Amenazas.....	24
3.2. Misión.....	24
3.3. Visión .....	24
3.4. Objetivos estratégicos .....	24
3.5. Estrategias genéricas.....	25

3.5.1. Estrategias de Ventas.....	25
3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto .....	25
3.5.3. Estrategias de diferenciación.....	26
3.6. Fuentes de ventaja competitivas.....	26
3.7. Alianzas estratégicas .....	26
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....	27
4.1. Estrategias generales de Marketing.....	27
4.2 Políticas de Precio .....	28
4.3 Descripción del Producto .....	29
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	31
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	31
5.1.1. Fase 1.....	31
5.1.2. Fase 2.....	33
5.1.3. Fase 3.....	34
5.1.4. Fase 4.....	34
5.2. Estrategias de crecimiento.....	35
5.3. Alcance de las operaciones .....	35
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS	
HUMANOS.....	36
6.1. Diseño de la estructura .....	36
6.2 Plan de Recursos Humanos .....	37
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	39
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha .....	39
7.2. Estados de resultados proyectados .....	43
7.2.1 Presupuesto de venta .....	44
7.2.2. Costo de Venta Proyectado.....	45
7.2.3 Proyección de los Gastos .....	47
7.3 Estado de Resultados Proyectado.....	47
7.4. Flujo de Caja.....	49
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	53
8.1 Valor Actual Neto .....	54

8.2 Rentabilidad .....	55
8.3 Punto de Equilibrio .....	56
8.4 Tasa Interna de Retorno .....	57
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
9.1. Conclusiones.....	59
9.2 Recomendaciones .....	60
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Estructura Personal .....	36
Tabla 2 Puesta en Marcha .....	40
Tabla 3 Mobiliario y Equipo de Oficina a Comprar .....	41
Tabla 4 Equipos y Herramientas del Área Productiva .....	42
Tabla 5 Equipos y Herramientas llevados al Gasto .....	43
Tabla 6 Presupuesto de Ventas .....	44
Tabla 7 Costo Materia Prima.....	45
Tabla 8 Costo de Materiales Indirectos .....	46
Tabla 9 Costo Materiales Indirectos .....	47
Tabla 10 Estado de Resultados proyectado .....	48
Tabla 11 Flujo de Caja proyectado .....	50
Tabla 12 Balance General.....	51
Tabla 13 Consideraciones Generales .....	53
Tabla 14 Cálculo del Valor Neto Actual.....	55

### **ÍNDICE DE ECUACIONES**

Ecuación 1. Valor Neto.....	53
Ecuación 2. Valor Actual Neto.....	53
Ecuación 3. Índice de Retorno Sobre Patrimonio.....	55
Ecuación 4. Formula Punto de Equilibrio .....	56
Ecuación 5. Tasa Interna de Retorno.....	57

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Producción de Principales Ramas Industriales .....	19
Figura 2. Muebles de Sala.....	29
Figura 3. Muebles de Cocina.....	30

Figura 4. Distribución del Espacio Físico de la Planta.....	33
Figura 5. Organigrama de la empresa.....	37

## RESUMEN EJECUTIVO

Con el paso de los años, el crecimiento de la economía con su consecuente incremento en el poder adquisitivo de las personas y la alta concentración de individuos en la zona Metropolitana de Lima hace cada vez más evidente la tendencia a construir espacios más pequeños para cubrir la necesidad habitacional de la población, estos espacios más pequeños requieren muebles que se adapten a estas nuevas necesidades; sin embargo, dentro de la oferta, el mobiliario actual no cumple con la premisa de la optimización de los espacios de las habitaciones debido a la rigidez del mismo. Además, son muebles armados en serie, sin características particulares con las que se identifiquen los clientes, ni personalización de una marca en específica que son comercializados mediante canales de *retail* como las multi-tiendas o tiendas por departamentos, donde no existe una asesoría especializada sobre el tema.

Actualmente, se encuentran tiendas especializadas las cuales manejan un rango de precio muy por sobre la media, éstas crean un vacío en el mercado no atendido al día de hoy; adicionalmente, desde el punto de vista de la comercialización es menester conocer las necesidades del cliente para hacer la diferencia, así como también, asesorarlo de manera ágil y sencilla, realizar muebles a medida, canalizar dudas y necesidades logran de manera expedita una interacción exitosa.

Son estas razones, las que permiten observar una oportunidad para muebles que combinen estilo, diseño, multifuncionalidad, calidad y exclusividad; la inversión



inicial para la puesta en marcha del proyecto es relativamente baja: 92,686.00 Nuevos soles y una venta de 180 unidades generarán 18,084.00 Nuevos soles de utilidad neta después de impuesto para el primer año, donde el punto de equilibrio lo da la venta de 149 muebles con una rentabilidad en las ventas de 5,38% y una tasa interna de retorno del 57,67%.

## ABSTRACT

Over the years, the growth of the economy with its consequent increase in the purchasing power of people and the high concentration of individuals in the Metropolitan Area of Lima makes it increasingly evident the tendency to build smaller spaces to cover the housing need of the population, these smaller spaces require furniture that adapts to these new needs, however within the offer, the current furniture does not comply with the premise of the optimization of the spaces of the rooms due to the rigidity of the same . They are also furniture assembled in series, without personality, or personalization of a specific brand that are marketed through retail channels such as multi-stores or department stores, where there is no specialized advice on the subject.

Currently there are specialized stores, which handle a price range well above the average they create a vacuum in the market not served today, additionally from the point of view of marketing, it is necessary to know the needs of the client; this makes the difference, as well as advising in an agile and simple way, making furniture to measure, channeling doubts and needs quickly achieve a successful interaction.

These are the reasons that allow us to observe an opportunity for furniture that combines style, design, multifunctionality, quality and exclusivity; the initial investment for the start-up of the project is relatively low 92,686.00 Nuevos soles and a sale of 180 units will generate 18,084.00 Nuevos soles of net profit after tax

for the first year, where the break-even point is the sale of 149 furniture with a return on sales of 5.38% and an internal rate of return of 57.67%.

## **CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO**

### **1.1. Formulación de la idea de negocio**

Basados en datos aportados por el Banco Central de Reserva del Perú, en su publicación Revista estudio Económico (2014), en los últimos años, el precio por m<sup>2</sup> de las viviendas en las áreas urbanas de Lima ha escalado a niveles sin precedentes. A la par se ha podido observar que a medida que va transcurriendo el tiempo, el tamaño de los departamentos ha reducido pasando de 93 a 60 metros cuadrados (mt<sup>2</sup>), producto de la decisión de las constructoras de reducir los metros para hacer más accesibles los inmuebles sobre todo a personas de estratos sociales B y C que están por adquirir por primera vez un departamento.

De igual manera, se observa la tendencia de personas a vivir solas o parejas sin hijos en espacios reducidos, en mini departamentos que van de 27 hasta 42 metros cuadrados con habitaciones cada vez más pequeñas, son estos espacios los que requieren muebles multifuncionales y personalizados realizados a medida que permitan optimizar el espacio y brindar comodidad al usuario.

#### **1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha**

Actualmente, en el mercado se observan muebles producidos en serie que son comercializados en tiendas por departamentos o especializadas en la materia; sin embargo, son de baja calidad o de alto costo lo que genera una demanda no satisfecha en el mercado.

Es esta necesidad no satisfecha de muebles multifuncionales modernos de calidad y realizados a medida, que no permite al usuario vivir de manera cómoda y eficiente, que hace viable la creación de una fábrica ubicada en Villa El Salvador, Lima, la cual se dedicará a fabricar y comercializar estos muebles contra pedido de clientes y que se adapte a cada ambiente, garantizando cubrir una demanda no satisfecha hasta el momento y generando nuevas fuentes de empleo en la zona.

La fábrica estará enfocada en la elaboración de muebles multifuncionales para el hogar tales como muebles para cocina, juegos de alcoba, sala y comedor.

### **1.1.2 Producto a ofrecer**

Los productos son muebles multifuncionales ideados para salas, cocinas y cuartos, modernos, de alta calidad y resistencia adaptados a los espacios de cada cliente.

### **1.1.3 Mercado objetivo**

El público al que van dirigidos estos productos son hombres y mujeres en edades comprendidas entre 25 y 45 años de edad que vivan en espacios pequeños que por su tamaño requieran de muebles que cumplan múltiples funciones.

## **1.2. Análisis de la Oportunidad**

Actualmente, los clientes entre 25 y 45 años buscan un tipo de muebles que se adapte a la decoración de su hogar, así también, que sean multifuncionales y modernos con diseños que rompan con lo tradicional, debido a que las habitaciones son cada vez

más pequeñas y el mobiliario actual no ayuda a la optimización de los espacios, lo que genera una necesidad de diseño que permita al mobiliario tener más de una función.

En la actualidad, la industria de la comercialización y fabricación de muebles dentro de la región metropolitana presenta actores de distintos tamaños, pero se observa que a pesar del crecimiento continuo y sostenido del mercado no existe una competencia marcada entre ellos.

Los muebles que se fabrican dentro del territorio nacional se componen en un 90% de tableros de madera, mientras que cerca del 80% de la oferta total son muebles importados. Además, hoy en día en el mercado existe una amplia gama de proveedores de tableros de madera, por lo que el costo de cambio del proveedor no lleva a incurrir en mayores gastos para la empresa, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) (2018) citado por Cite Madera (2018) con relación a las compañías consagradas a la elaboración de tableros de madera indica que 77% (18,812 organizaciones) se reúnen en el segundo cambio; cuya red industrial en general se compone de un 96% por microempresas con una amplia distribución a nivel nacional, siendo Lima (39.39%), Ucayali (6.10%), Cusco (6.06%), Loreto (5.08%) y Arequipa (4.53%) las regiones con mayor número de concentración de empresas.

Las barreras de ingreso son bajas debido a que el capital necesario para comenzar el negocio no es mucho, sin embargo, se requiere de conocimiento en el manejo de los materiales, haciéndolo un poco más complicado dicho proceso.

Sobre el poder que presentan los compradores, nuevamente el costo de cambio juega un rol importante al momento de elegir donde adquirir el mueble, y al ser este costo

muy bajo, le otorga un peso importante a los mismos. Gracias a la exclusividad de los productos, en cuanto a características, se permite minimizar el impacto dejándolos con un poder medio sobre la industria de la fabricación y comercialización de muebles multifuncionales. Esta característica, también permite resguardarse sobre los productos sustitutos, como los muebles plegables, los cuales si bien permiten optimizar el espacio al momento de guardarse, no cumplen otra función.

### **1.3. Presentación del Modelo de Negocio**

La necesidad no satisfecha de muebles multifuncionales, modernos y de calidad realizados a medida que permita al usuario vivir de manera cómoda, eficiente y optimizar pequeños espacios no está resuelta por el mobiliario actual, por lo que se busca fabricar y comercializar muebles multifuncionales con estilo y diseño que permita al usuario una mejor utilización de los mismos.

En esencia la empresa tendrá por nombre *Multi-Space* y ofrecerá:

- Muebles multifuncionales, modernos y de calidad.
- Dirigido a familia de los extractos sociales B y C en edades comprendidas entre 25 y 45 años.
- Servicio de instalación y asesoría sobre el uso del mueble.
- Las ventas se realizarán a través de *Showroom*, Pagina Web.
- Contratos directos con las empresas constructoras de nuevos urbanismos.

Se trabajará con tableros de madera que se puedan barnizar o pintar, además de agregarles algunos accesorios como vidrio, enchapado o láminas de acero inoxidable que permitan la personalización del producto, que lo identifiquen y acerquen al usuario.

Recuperar el espacio utilizado por el mobiliario implica que el mueble no sólo sea funcional, sino que tiene una transformación porque la noción es usar escasos muebles para lograr espacio sin desperdiciar funcionalidad, lo cual es el valor agregado y la proposición de valor, asimismo del diseño y estilo.

Para conseguir la inserción de la marca en las actividades comerciales y alcanzar el número requerido de unidades a vender, se ejecutarán campañas de comerciales y de información por medio de:

- Redes Sociales.
- Página Web.
- Material Publicitario (POP).
- Publicaciones en revistas especializadas y
- *Showroom*.

En cuanto a la conformación de la estructura de la empresa, la misma se estructurará el trabajo en tres áreas:

- El departamento de operaciones: o área de producción, incluye la investigación y desarrollo, será liderado por un diseñador industrial, quien estará a cargo tanto de lograr la multifuncionalidad de los muebles como de los técnicos operarios y el proceso productivo.
- El departamento de administración y finanzas: buscará seguir los lineamientos propuestos, mantener y reportar la rentabilidad de la empresa, llevar los libros contables, pagar las deudas, manejar el banco y la caja, entre otros.



- El departamento de ventas: se encargará de la comercialización, venta, Marketing y Comunicaciones, mayormente realizando su trabajo a través de los medios digitales (*Addwords*, página web, entre otros) y visitando posibles puntos de ventas.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### **2.1. Análisis de la Industria, del Mercado y Estimación de la Demanda (Análisis Externo)**

#### **2.1.1. Análisis de la industria**

La industria del mueble presentó un crecimiento del 16,6% durante el mes de Abril 2018 y reporta un crecimiento acumulado de Enero – Abril 2018 del 8,2% así lo indica el Instituto de Estudios Económicos y Sociales en su Reporte Estadístico N° 6 Junio 2018 (Figura 1). De lo anterior se desprende que la industria del mueble movida por la economía del país muestra una franca tendencia a seguir creciendo en el transcurso del año.

**PRODUCCIÓN DE PRINCIPALES RAMAS INDUSTRIALES, 2018**  
(Variación porcentual)

Ramas	Abr	Ene - Abr
Productos alimenticios*	53,9	15,2
- Productos alimenticios sin Procesamiento y Conservación de pescado	16,0	6,5
- Procesamiento y Conservación de Pescado	162,2	42,8
Bebidas	3,3	-1,5
Productos textiles	5,9	1,3
Prendas de vestir	19,3	7,6
Papel y productos de papel	10,5	10,6
Productos de la refinación de petróleo	-11,4	-10,3
Sustancias y productos químicos	13,4	2,6
Caucho y plástico	2,5	-0,4
Minerales no metálicos	-2,4	-0,2
Productos derivados de metal	26,1	-1,5
Equipo eléctrico	39,9	32,3
Maquinaria y equipo n,c,p,	19,5	4,3
Fabricación de muebles	16,6	8,2
Otras industrias	37,2	15,6

\* El comportamiento de los productos alimenticios está influenciado por la alta variabilidad de la rama industrial Procesamiento y Conservación de Pescado,

Fuente: INEI-PRODUCE. Información disponible al 15/06/2018.

Figura 1. Producción de Principales Ramas Industriales

Según el Vice Ministerio de Industrias del Perú (2018), en la cadena de transformación de la madera se estima que existen 89 industrias instaladas en Ucayali, 109 en Iquitos, 20 en la Selva Central, 10 en el Alto Amazonas, 8 en Madre de Dios y alrededor de 1.500 en Lima, así como un promedio de 10.000 pequeñas empresas y microempresas. Es decir, existe una gran cantidad de pequeños establecimientos dedicados a la transformación de la madera, pero aquellos de tamaño significativo se ubican principalmente en las ciudades de Pucallpa, Iquitos y Lima. Mientras en las dos primeras ciudades se localizan principalmente empresas de transformación primaria, en Lima se ubican las empresas más importantes dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido (puertas y ventanas, muebles, entre otros).

Dentro del sector manufacturero no primario se encuentran los muebles los cuales corresponden a la sección de bienes de uso perenne, esta industria actualmente presenta los siguientes inconvenientes:

- Fabricación en pequeña grado.
- Poco volumen de fabricación frente a encargos de mucho volumen.
- Falta de aparatos y maquinarias eficaces.
- Insuficiencias en el control de calidad.
- Falta de adiestramiento concreta y asistencia técnica.
- Insuficiente cabida de servicio de los dueños de empresas.
- No hay la disposición por constituir sociedades productoras.
- Los productos conseguidos no están regulados (no existen modelos).

### **2.1.2. Análisis del Mercado**

De acuerdo con Vega, García, Montes y Talavera (2018), en Perú el aumento en la adquisición de muebles de madera se relaciona con el gran nivel de compra de la población, que se relaciona con el aumento del producto bruto interno (PBI) per cápita, propensión que ha sido de desarrollo creciente durante los últimos 5 años, que aunado a una elevada carencia habitacional y una gran entrada a créditos hipotecarios han permitido que favorezca el incremento de la división inmobiliaria.

Por otro lado, Vega., et al (2018) expresan que se observa un acrecentamiento en la adquisición de casas y departamentos producto del aumento del poder adquisitivo de la población, lo que permite a los individuos compren mobiliarios para su nueva residencia de medidas pequeñas o ahorradoras de espacio. La firmeza de la madera, el

diseño y calidad de los bienes terminables permiten que sean mercancías demandadas fuera del país, siendo Estados Unidos el primer importador a nivel internacional.

El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) -CITEmadera (2018), publicó su informe *La Industria Maderera en el Perú: Identificación de las Barreras y Oportunidades para el Comercio Interno de Productos Responsables de madera* informó que “Lima concentra el 26% de empresas, en su mayoría fabricantes de muebles, y el 80.8% de las ventas”. Esto indica la creciente demanda por muebles de madera y, por ende, aquellos realizados a medida para adaptarse a los nuevos espacios cada vez más pequeños de las viviendas.

Se estima que el mercado de muebles guarda correlación con el crecimiento económico y el incremento de proyectos inmobiliarios, por lo que la demanda seguirá aumentando durante los próximos años debido al incremento en los proyectos habitacionales. En sondeo realizado en el municipio San Miguel (tabla 1) se evidencia la aceptación del mercado a los muebles multifuncionales con respecto a los muebles tradicionales.

### **2.1.3. Estimación de la demanda**

De acuerdo con Aguilar, García y Vásquez (2013), la oferta nacional de muebles muestra un bajo nivel de automatización, porque se integra mayormente por micro empresas, cuya producción muestra dificultades de terminado y características, y suministra al mercado interno por medio del conducto minorista tradicional. Dichas compañías se caracterizan por destinar sus recursos en la amplificación de sus procesos, más que en la adhesión de nuevos métodos para aumentar su producción y eficacia.

Las compañías medianas y grandes, con gran tecnología de producto, producen principalmente muebles de madera encaminados a un mercado interno más severo y a la exportación. Dichos muebles son distribuidos especialmente por medio de establecimientos especializados, galerías comerciales o por encargo directo, abriendo un amplio espectro para la incorporación de nuevas medianas empresas dedicadas al rubro específico de muebles multifuncionales.

## CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1. Análisis FODA

#### 3.1.1. Fortalezas

- Mano de obra calificada.
- Flexibilidad para fabricar muebles a medida con capacidad de adaptarse a cualquier espacio.
- Productos únicos fabricados personalizados para cada cliente.
- Capacidad instalada.
- Materiales de alta calidad y mayor durabilidad.
- Tiempo de respuesta.

#### 3.1.2. Oportunidades

- La instalación de la nueva empresa presentará oportunidades de negociaciones e inversiones.
- Asociaciones y alianzas con otras empresas.
- Cubrir demandas de otras localidades fuera de Lima.

#### 3.1.3. Debilidades

- Al ser productos de alta calidad están enfocados a un solo sector del mercado, lo que puede dificultar las ventas.
- Al ser nuevos en el mercado se tendrá menor capacidad de negociación al principio.

#### **3.1.4. Amenazas**

- Productos importados elaborados en MDF con menor costo.
- Alternativas de financiamientos más elevadas lo que haría más elevados los precios de los productos terminados.

#### **3.2. Misión**

Es una Fábrica Limeña dedicada al diseño, producción y comercialización de muebles multifuncionales de alta calidad, adaptables a los espacios de cada comprador.

#### **3.3. Visión**

Ser el principal proveedor de muebles multifuncionales de Lima.

#### **3.4. Objetivos Estratégicos**

- Establecer la estructura organizacional en la fábrica con sus diferentes funciones.
- Dar a conocer la gama de productos disponibles para la comercialización.
- Satisfacer los requerimientos de muebles multifuncionales en la ciudad de Lima.
- Garantizar la relación precio-valor de todos los muebles vendidos garantizando una retroalimentación oportuna con los clientes a través del portal web.
- Facilitar a los posibles clientes fuentes de financiamientos a través de entidades bancarias permitiendo concretar sus compras.



- Abarcar de forma paulatina los requerimientos de poblaciones foráneas a Lima.
- Conocer las tendencias del mercado así como los gustos específicos de los clientes.
- Conocer los hábitos de compra de los clientes.
- Conocer la competencia.

### **3.5. Estrategias Genéricas**

#### **3.5.1. Estrategias de Ventas**

Se aplicará la estrategia de liderazgo de costo, ofreciendo costos más bajos a fin de obtener una sólida participación en el renglón de muebles de salas, cocinas y dormitorios, principalmente para departamentos pequeños o mini departamentos dedicados a la clase B y C de la sociedad, logrando alcanzar un crecimiento anual sostenido del 20%.

#### **3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto**

Se plantea diseñar y producir nuevos modelos de muebles con nuevas texturas, materiales ajustados a cada espacio y de acuerdo a necesidades puntuales que permitan atraer a estratos del mercado ya existentes, ofreciendo nuevas presentaciones de productos que le brinde beneficios adicionales al cliente.

### **3.5.3. Estrategias de diferenciación**

Se plantea diseñar muebles con modelos únicos y materiales de alta calidad, garantizando que no se encontrarán dos iguales en el mercado lo que le dará a la marca la diferenciación del resto.

### **3.6. Fuentes de Ventaja Competitivas**

Se contará con ventajas competitivas al instalar en la fábrica equipos de tecnologías de punta los cuales permitirán producir mayores cantidades en menor tiempo; para así cumplir con la demanda del mercado. Adicionalmente, se contará con personal técnico y transporte propio, para la instalación de los muebles en el espacio deseado por el cliente dejándolo totalmente funcional y mostrándole al cliente el uso y funcionamiento del mismo una vez sea instalado. También se contará con un portal Web que le permitirá al cliente tener un contacto directo e inmediato con la empresa a fin de solucionar cualquier inconveniente en menor tiempo.

### **3.7. Alianzas Estratégicas**

Se tiene previsto realizar alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de cueros y telas para que los estampados utilizados por la fábrica de muebles multifuncionales sean únicos, garantizando de esta manera la exclusividad en el diseño.

De igual manera, se plantea la posibilidad de realizar una alianza estratégica con una empresa constructora de mini departamentos para suministrar los muebles de cocina de los mismos.

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

El mercado al que van dirigidos los muebles multifuncionales se segmenta por hombre y mujeres, entre 25 y 45 años, con residencia en la zona metropolitana de Lima, que habitan en departamentos y mini departamentos de menos de 70 y 50 mts<sup>2</sup>, respectivamente y presentan ingresos mensuales entre S/3.000 y S/30.000, son personas innovadoras, sociables y buscan que el mobiliario y la decoración de los habitantes de su hogar, representen su personalidad y gustos. La característica más importante es la multifuncionalidad de los productos, permitiéndole ser distintos tipos de mobiliarios en sus diversas transformaciones, como también satisfacer necesidades en cada una de ellas.

### 4.1. Estrategias Generales de Marketing

Los muebles se categorizarán en dos dimensiones; la primera basada en la habitación para la cual está diseñado el mobiliario (Sala, dormitorio, cocina, entre otros) y la segunda categorización se realizará según el uso y función del mismo, identificándolos en: muebles que permiten hacer más de una tarea en la misma habitación, muebles que permiten disfrutar u optimizar los espacios y muebles que permiten ahorrar tiempo al usuario.

Sobre los esfuerzos comerciales para poder vender los productos, estos se realizarán en su mayoría mediante el *Showroom* ubicado en uno de los centros comerciales de mayor afluencia de Lima, apoyado en el marketing digital que utilizará el internet como medio principal, ubicando el sitio web corporativo del negocio en la red

enfocado en tener una comunicación efectiva, en cada una de las redes sociales en las que se esté interactuando, como Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram y YouTube.

Para alcanzar estas estadísticas se realizarán exposiciones sociales de los productos en plazas y lugares comunes de los distintos municipios de la zona metropolitana de Lima como San Miguel, San Isidro y Miraflores; así como también, alianzas con comercios, como centros comerciales entre otros, para utilizarlos como vitrinas físicas del mobiliario y permitiendo al público interactuar con el mismo.

Desde el año 3, cuando la marca se haya consolidado un poco más en el mercado, se realizarán relaciones públicas con *influencers* como diseñadores, o personas del mundo del diseño, que promocionan la marca y los productos.

Con esto se espera tener flujos sobre S/35.055,00 el primer año, los cuales alcanzarían los 146.347,00 en el quinto año. De estas visitas únicas al sitio web, se estima una tasa de conversión entre el 1% y el 1,5%, lo que permitirá llegar a las metas de producción que exige el proyecto.

#### **4.2 Políticas de Precio**

Para las políticas de precio de los muebles a comercializar se comenzará con un análisis de costo y un comparativo de los precios de la competencia a fin de determinar un precio de lanzamiento que permita la penetración de los productos en el mercado manteniendo un margen mínimo de ganancia a la empresa y posteriormente se realizará un ajuste de precios que acorde al promedio del mercado y al IPC actual, permitirá mantener un margen competitivo.

### 4.3 Descripción del Producto

Dentro de las estrategias de marketing a utilizar para dar a conocer los muebles Multi-Space se prevé afianzarse en la descripción de los productos, lo cual marca la diferencia en:

- La calidad de los materiales utilizados.
- El diseño dinámico y funcional.
- Colores y modelos a comercializar.
- Servicio de instalación en el lugar donde va a ser utilizado.

En las figuras 2 y 3 se muestran algunos de los modelos de los muebles de sala a comercializar.



Fuente: Araujo (2018), muebles multifuncionales que ahorran espacio

*Figura 2.* Muebles de Sala.



Fuente: Pinterest. (2018). Descubre ideas sobre Maquina

*Figura 3.* Muebles de Cocina.

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

#### 5.1.1. Fase 1

En esta primera fase se adquiere la maquinaria y arriendo de inmueble durante el primer año, lo que implica el proceso de búsqueda, firma de contrato, arrendamiento y remodelación del inmueble, esto con el fin de adaptarlo a los espacios productivos donde se fabricarán los muebles, así como también las oficinas del personal administrativo que trabajará en la planta.

La planta de Multi – *Space* se ubicará en el parque industrial de Villa El Salvador de la ciudad de Lima; lo que permitirá tener un fácil acceso vehicular, menores costos de traslado de materiales y traslado de productos a los *Showroom* de la empresa. Una vez lista la planta se procederá a la adquisición y puesta en marcha de maquinaria, fundados en el flujo de operaciones, consintiendo el movimiento en todo el proceso de elaboración de la mercancía.

La planta se dividirá en cuatro áreas: el área de almacenaje de materias primas, el área de muebles de madera, el área de muebles de sala y la zona de montaje y accesorios.

Área de Almacén de Materia Prima. Esta será el área de revisión, recepción y almacenaje de la materia prima, como son los tableros de madera, rollos de telas y cueros, pinturas, barnices, accesorios entre otros.

Área muebles de madera, el mismo estará dividido en cuatro zonas:

Zona de tratamiento de madera: donde los tableros de madera serán cortados y trozados, entallados y enchapadas las piezas de cada uno de los muebles a producir.

Zona de lijado, calibrado y armado previo de los productos de madera: esta área corresponde al lijado y calibrado de cada una de las partes del producto, terminando con el armado previo del mismo y su presentación inicial.

Zona de acabado: es el sector donde se hará el barnizado y pintura de las partes en caso que se requiera.

Zona de montaje y accesorios: esta área será donde se revisen las partes después de los tratamientos y se instalan los accesorios que entreguen al producto la multifuncionalidad, como bisagras, rieles, perfiles y otros.

Área de muebles de sala, el mismo estará dividido en 3 zonas:

Zona de ensamblaje: donde se ensamblarán las piezas de madera con la goma espuma de cada uno de los muebles a producir.

Zona de costura: corresponde al área donde sobre medida se cortarán y cocerán las telas creando fundas de acuerdo a las piezas a producir.

Zona de acabado: esta área es el sector donde se procederá a forrar las piezas ensambladas con las fundas elaboradas en el área de costura.

Zona de montaje final y embalaje: en esta área se revisarán los muebles después de su producción, garantizando la multifuncionalidad así como el armado final del



producto, su revisión y embalaje para distribución o almacenaje de productos terminados.

Almacenaje de productos terminados. Será el área de almacenaje del producto terminado para su posterior distribución.

Oficinas administrativas. Área donde los gerentes tendrán sus oficinas.

En la figura. 4 se muestra la distribución física de los espacios dentro de la fábrica.

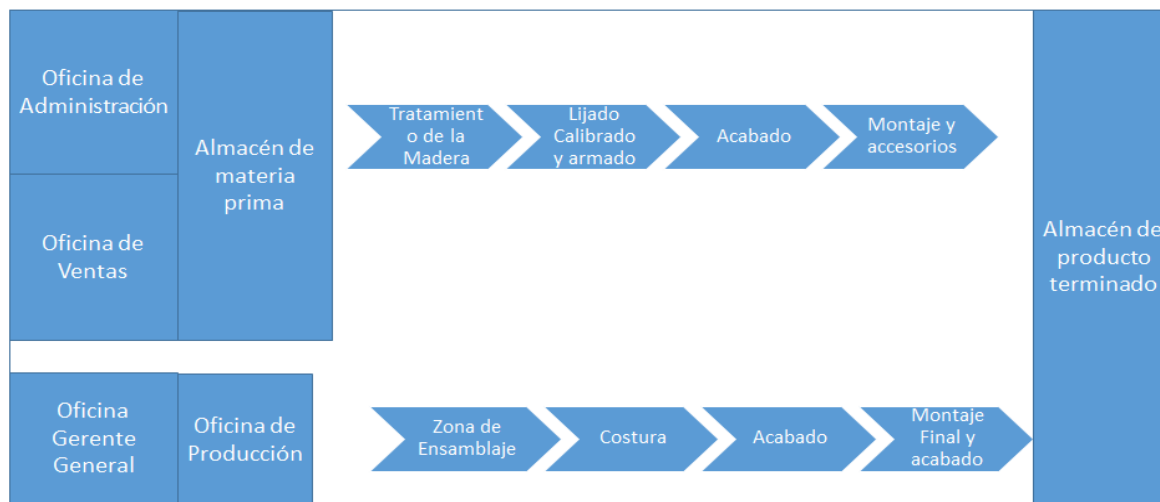


Figura 4. Distribución del Espacio Físico de la Planta.

### 5.1.2. Fase 2

Esta fase corresponde a la producción de muebles de demostración y stock, en el que se fabricarán los primeros muebles para demostración y almacenaje de stock del mismo. Esto permitirá empezar a crear el primer material gráfico para su comercialización, tanto de la marca como del producto. Esta etapa se llevará a cabo en el primer año.

### **5.1.3. Fase 3**

Se llevará a cabo el desarrollo e implementación de las estrategias de comercialización en el primer año, para ello se realizará la instalación del primer *Showrooms*; con el objetivo de incentivar las ventas. Se alquilará un local en la primera planta del Centro Comercial Plaza San Miguel a fin de tener una exhibición permanente de los muebles multifuncionales y así tener el primer punto de venta físico de los mismos.

Durante esta fase se desarrollarán e implementarán todos los conductos digitales con los que se distribuirán la mercancía. Se hará el esbozo y progreso del sitio web colectivo y las páginas de redes sociales que apoyarán el mensaje que se desea ceder al mercado, el cual es, “El mobiliario pueda devolver el espacio al consumidor”. Debido a que es un producto nuevo, el mensaje en un principio será informativo, mostrando las características esenciales del producto, sus transformaciones y la facilidad de uso. El sitio web corporativo será la vitrina para que el mercado conozca la marca y los productos.

### **5.1.4. Fase 4**

Esta fase corresponde al establecimiento de relaciones con *Influencers* y Relaciones Públicas. Se llevará a cabo en el segundo año y uno de los factores claves es la relación con *influencers* como proyectistas y revistas especialistas, como también la relación pública con medios escritos y digitales, con el propósito de alcanzar que se converse de la mercancía en ellos, sin invertir en publicidad. Para ellos se realizarán esfuerzos comunicacionales con los distintos canales y medios escritos y digitales. Esto irá ligado con las intervenciones sociales en los distintos municipios, de nuestro público

objetivo; y locales en los cuales se exhibirán los productos permitiendo un mejor posicionamiento de marca.

## **5.2. Estrategias de Crecimiento**

La estabilidad económica que existe en el país y el bajo índice de inflación propiciará un crecimiento sostenido del 10% a partir del segundo año, esto permitirá consolidar la marca, atraer nuevos consumidores y mantenerlos captados inicialmente.

Para lograr el nivel de venta que acompaña las tasas de crecimiento del proyecto, los esfuerzos se realizarán en campañas digitales. Esto se apoya en las acciones de marketing y relacionamiento con *influencers* desde el segundo año, para converger en mayor cantidad de seguidores, visitas y, finalmente, ventas realizadas a través del sitio web y de forma presencial.

## **5.3. Alcance de las Operaciones**

Las operaciones de la fábrica se contemplan en la región metropolitana de Lima, enfocándose principalmente a los municipios de San Miguel, San Isidro y Miraflores, la distribución de los muebles se realizará de forma personalizada por el personal técnico. A partir del 5to año se prevé una expansión de la fábrica lo que permitiría abarcar la distribución de poblaciones aledañas a Lima.

## CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Diseño de la Estructura

Para el inicio de las operaciones, la empresa contará con una estructura compuesta de 9 personas la cual se mantendrá en el transcurso de los siguientes 5 años y estará organizada en tres áreas principales que son Ventas, Operaciones y Administración y Finanzas. En la tabla 1 que se muestra a continuación se detalla la estructura en los diferentes años.

Tabla 1

*Estructura Personal*

	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
	Nro Pers	Nro Pers	Nro Pers	Nro Pers	Nro Pers
<b>Área/Nro. Personas</b>	9	9	9	9	9
<b>Gerente General</b>	1	1	1	1	1
<b>Ventas</b>	2	2	2	2	2
Vendedor	2	2	2	2	2
<b>Operaciones</b>	5	5	5	5	5
Supervisor de Operaciones	1	1	1	1	1
Ayudantes Generales	4	4	4	4	4
<b>Finanzas</b>	1	1	1	1	1
Auxiliar	1	1	1	1	1

De igual manera en la Figura 5 se muestra el organigrama de la fábrica para el primer año de funcionamiento.

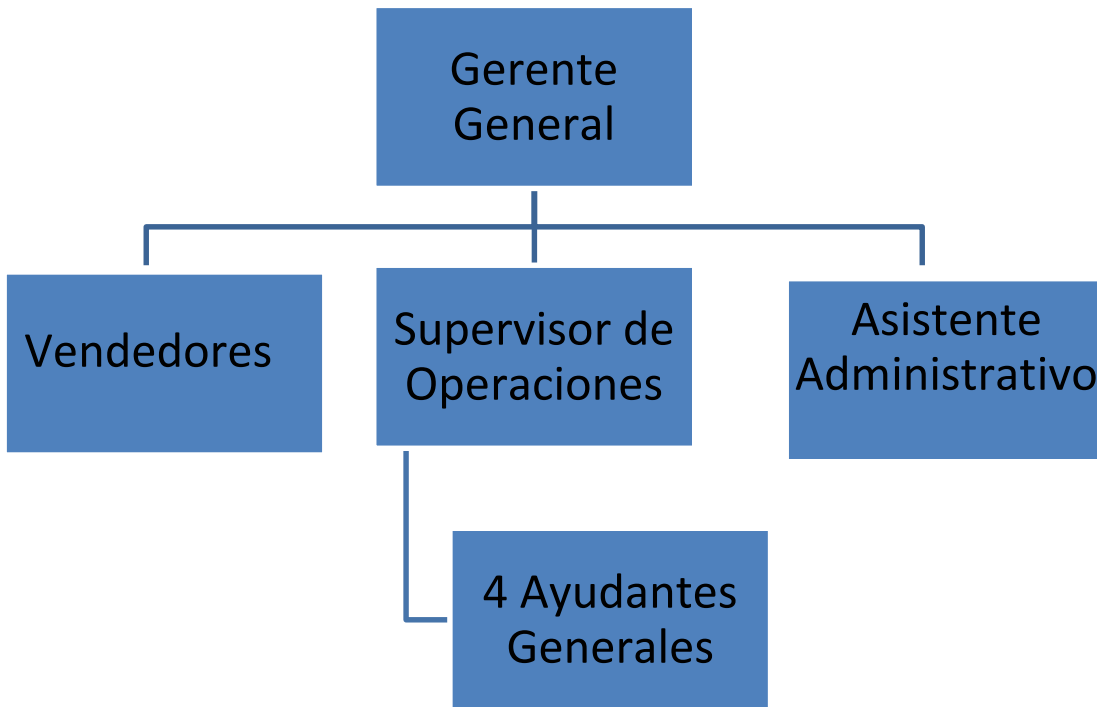


Figura 5. Organigrama de la empresa.

## 6.2 Plan de Recursos Humanos

Se ha planificado mantener la misma estructura de personal durante los primeros 5 años. Además, para incentivar al personal se contempla:

- Incrementos salariales a partir del segundo año de manera paulatina y anual a fin de mantener un ambiente armónico y al personal motivado dentro de las empresas.

- Al inicio de cada mes realizar una reunión con todo el personal de la empresa donde se compartirán los resultados del mes anterior y se plantearán las metas para el mes que se inicia y las actividades a realizar para alcanzarlas.
- A fin de crear un ambiente armónico de forma puntual se realizarán actividades motivacionales como por ejemplo, un compartir para celebrar el día del padre, el día del trabajador o la llegada de la navidad, entre otras.

## CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1. Plazos y Gastos de Puesta en Marcha

Para la realización se estima una inversión de S/ 92,686.00 y se necesitan 3 meses para comenzar a operar. Se contratarán los servicios de un profesional en el área legal para realizar las gestiones de conformación y puesta en marcha de la sociedad. Durante el segundo mes se arrendará el local y para el tercer mes se considera la puesta en marcha de la empresa, para lo cual se prevé la compra de los activos compuestos por maquinarias, equipos y mobiliarios de oficinas, así como la adquisición de herramientas de trabajo que por su bajo valor pueden ser llevadas a gastos. De igual manera, durante este mes está previsto el arrendamiento y puesta en marcha del *Shoowroom* ubicado en el Centro Comercial Plaza San Miguel. En la Tabla 2 se muestra los gastos e inversiones necesarias para la puesta en marcha, así como los tiempos previstos para la misma.

Tabla 2

*Puesta en Marcha*

Actividades de la puesta en marcha	Meses			
	1er mes	2do mes	3er mes	Total
Formación de la sociedad	2,500.00	1,800.00		4,300.00
Patente Municipal		2,600.00		2,600.00
Arriendo Galpón Fábrica		2,500.00	2,500.00	5,000.00
Depósito en Garantía Galpón		2,500.00		2,500.00
Arriendo <i>Showrooms</i> 1			2,500.00	2,500.00
Depósito en Garantía <i>Showrooms</i> 1			2,500.00	2,500.00
Compra de equipos de oficina (Tabla 3)			13,650.00	13,650.00
Compra de equipos Inversión (Tabla 4)			32,788.00	32,788.00
Compra de equipos gastos (Tabla 5)			3,638.00	3,638.00
Servicios públicos		250.00	250.00	500.00
Materiales de Oficina y Aseo		50.00	150.00	200.00
Selección del personal			2,500.00	2,500.00
Gasto de personal		3,000.00	,510.00	12,510.00
Gasto en medios digitales			2,500.00	2,500.00
Marketing			5,000.00	5,000.00

<b>Total Gastos Puesta en Marcha</b>	<b>2,500.00</b>	<b>12,700.00</b>	<b>77,486.00</b>	<b>92,686.00</b>
--------------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------



En las Tablas 3, 4 y 5 se muestra el detalle de la compra de los activos fijos compuestos por equipos y mobiliarios de oficina, las herramientas que por bajo valor, uso y desgaste serán llevados al gasto y los aparatos y herramientas necesarias para el proceso productivo.

Tabla 3

*Mobiliario y Equipo de Oficina a Comprar*

### Equipos y Mobiliario de Oficina

Descripción	Cantidad comprada	Precio	Total Inversión
Computadoras (PC)	4.00	1,180.00	4,720.00
Impresoras Multifuncionales	4.00	1,060.00	4,240.00
Filtros de Agua	2.00	800.00	1,600.00
Central telefónica	1.00	2,500.00	2,500.00
Teléfonos de escritorios	2.00	295.00	590.00
<b>Total Inversión</b>			<b>13,650.00</b>

Tabla 4

*Equipos y Herramientas del Área Productiva*
**Equipos y Herramientas del Área Productiva**

Descripción	Cantidad comprada	Precio	Total Inversión
Lijadora de Banda Makita	2.00	1,100.00	2,200.00
Moldureras	1.00	12,000.00	12,000.00
Taladros de Broca Múltiples	1.00	5,500.00	5,500.00
Engrapadora Neumática	2.00	499.00	998.00
Sierra Circular	1.00	2,300.00	2,300.00
Presas Hidráulica	1.00	6,000.00	6,000.00
Máquinas de coser recta Juki	2.00	1,420.00	2,840.00
Cortadora	1.00	950.00	950.00
<b>Total Inversión</b>			<b>32,788.00</b>

Tabla 5

*Equipos y Herramientas Llevados al Gasto*
**Equipos y herramientas llevadas al gasto**

Descripción	Cantidad comprada	Precio	Total Gasto
Lijadora Orbital Skil	1	300.00	300.00
Taladro Atornillador	2	500.00	1,000.00
Cierra Caladora	1	130.00	130.00
Caladora manual	2	129.00	258.00
Martillos	2	45.00	90.00
Destornillador inalámbrica	2	200.00	400.00
Brocas calibradas	2	40.00	80.00
Clavadora neumática 1 -1/4	2	600.00	1,200.00
Tijeras industriales	2	90.00	180.00
<b>Total Inversión</b>			<b>3,638.00</b>

**7.2. Estados de Resultados Proyectados**

Para poder proyectar los estados de resultados es necesario tener en consideración los siguientes datos:

- Presupuesto de ventas estimado.
- Costo de ventas estimado.
- Proyección de los gastos fijos.

### 7.2.1 Presupuesto de venta

A fin de realizar la proyección de los estados de resultados se elaboró un presupuesto de ventas (Tabla 6) para los siguientes 5 años donde se utilizó un IPC del 1,60% (BCP), un crecimiento anual promedio del 10% y se estimó que el 40% de las ventas corresponderán a muebles de cocina mientras que el 60% corresponderá a muebles de sala, esto basado en el comportamiento del mercado.

A continuación se muestra el detalle de las ventas estimadas por tipo de muebles a vender.

Tabla 6  
*Presupuesto de Ventas*

Tipo	Sala			Cocina			Total	
Año	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Total
1er	108	2,450	264,600	72	990	71,280	180	335,880
2do	119	2,489	295,717	79	1,006	79,663	198	375,379
3er	131	2,529	330,493	87	1,022	89,031	218	419,524
4to	144	2,569	369,359	96	1,038	99,501	240	468,860
5to	158	2,611	412,796	105	1,055	111,202	264	523,998

### 7.2.2. Costo de Venta Proyectado

Partiendo del presupuesto de ventas estimado se proyectaron los costos de venta para los primeros 5 años, en la Tabla 7 se muestran los gastos correspondientes a la Materia Prima, mientras que en la Tabla 8 se muestran los gastos correspondientes al gasto correspondiente a los Materiales Indirectos.

Tabla 7  
*Costo Materia Prima*

MATERIAS PRIMAS													
Total				91,666.7		96,873.3		106,560.7		117,216.7		128,938.4	
Muebles de Sala				1er año		2do año		3er año		4to año		5to año	
Material	Cant p/Und	Costo Prom.	Total Unitario	Cant Utiliz.	Valor	Cant Utiliz.	Valor	Cant Utiliz.	Valor	Cant Utiliz.	Valor	Cant Utiliz.	Valor
Madera	1.0	70.0	70.0	108.0	7,560.0	118.8	8,316.0	130.7	9,147.6	143.7	10,062.4	158.1	11,068.6
Barniz	0.1	50.0	5.0	10.8	540.0	11.9	594.0	13.1	653.4	14.4	718.7	15.8	790.6
Clavos	0.1	7.3	0.7	10.8	78.6	11.9	86.5	13.1	95.1	14.4	104.6	15.8	115.1
Tachuela	0.1	2.0	0.2	10.8	21.6	11.9	23.8	13.1	26.1	14.4	28.7	15.8	31.6
Tela	6.0	50.0	300.0	648.0	32,400.0	712.8	35,640.0	784.1	39,204.0	862.5	43,124.4	948.7	47,436.8
Lija	1.0	10.0	10.0	108.0	1,080.0	118.8	1,188.0	130.7	1,306.8	143.7	1,437.5	158.1	1,581.2
Herrajes	2.0	50.0	100.0	216.0	10,800.0	237.6	11,880.0	261.4	13,068.0	287.5	14,374.8	316.2	15,812.3
Manillas	1.0	2.8	2.8	108.0	302.4	118.8	332.6	130.7	365.9	143.7	402.5	158.1	442.7
Hilos	1.0	10.0	10.0	108.0	1,080.0	118.8	1,188.0	130.7	1,306.8	143.7	1,437.5	158.1	1,581.2
Agujas	2.0	1.0	2.0	216.0	216.0	237.6	237.6	261.4	261.4	287.5	287.5	316.2	316.2
Goma Esp.	4.0	25.0	100.0	432.0	10,800.0	475.2	11,880.0	522.7	13,068.0	575.0	14,374.8	632.5	15,812.3

<b>COSTO UNITARIO</b>				<b>600.7</b>									
<b>Muebles de COCINA</b>													
Madera	2.0	70.0	140.0	144.0	10,080.0	158.4	11,088.0	174.2	12,196.8	191.7	13,416.5	210.8	14,758.1
Barniz	0.1	50.0	5.0	7.2	360.0	7.9	396.0	8.7	435.6	9.6	479.2	10.5	527.1
Clavos	0.2	7.3	1.5	14.4	104.8	15.8	115.3	17.4	126.8	19.2	139.5	21.1	153.5
Lija	2.0	10.0	20.0	144.0	1,440.0	158.4	1,584.0	174.2	1,742.4	191.7	1,916.6	210.8	2,108.3
Herrajes	3.0	50.0	150.0	216.0	10,800.0	237.6	11,880.0	261.4	13,068.0	287.5	14,374.8	316.2	15,812.3
Manillas	2.0	2.8	5.6	144.0	403.2	158.4	443.5	174.2	487.9	191.7	536.7	210.8	590.3
Pega	0.1	50.0	5.0	7.2	360.0	7.9	396.0	8.7	435.6	9.6	479.2	10.5	527.1
Pintura	1.0	45.0	45.0	72.0	3,240.0	79.2	3,564.0	87.1	3,920.4	95.8	4,312.4	105.4	4,743.7
<b>COSTO UNITARIO</b>				<b>372.1</b>									

Tabla 8

*Costo de Materiales Indirectos*

<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>													
				<b>9,738</b>		<b>11,199</b>		<b>12,879</b>		<b>14,810</b>		<b>17,032</b>	
				<b>1er año</b>		<b>2do año</b>		<b>3er año</b>		<b>4to año</b>		<b>5to año</b>	
<b>Material</b>	<b>Cant p/Und</b>	<b>Costo Prom.</b>	<b>Total Un.</b>	<b>Cant Utiliz.</b>	<b>Valor</b>	<b>Cant Utiliz.</b>	<b>Valor</b>	<b>Cant Utiliz.</b>	<b>Valor</b>	<b>Cant Utiliz.</b>	<b>Valor</b>	<b>Cant Utiliz.</b>	<b>Valor</b>
Plástico Burbujas	0.1	55	5.5	18	990	21	1,139	24	1,309	27	1,506	31	1,732
Tirro de Embalar	1	2	2	180	360	207	414	238	476	274	548	315	630
Cartón	2	23.3	46.6	360	8,388	414	9,646	476	11,093	548	12,757	630	14,671

### 7.2.3 Proyección de los Gastos

En la Tabla 9 se muestra la proyección de los gastos fijos de publicidad, servicios públicos, alquileres y material de oficina para los siguientes 5 años, para aquellos gastos que están sujetos a la inflación se tomó en consideración que el índice de inflación del país actualmente es del 2.5%.

Tabla 9

*Costo Materiales Indirectos*

Concepto	Mensual	1er Año	2do año	3er año	4to año	5to año
Página Web	10.83	130.00	133.25	136.58	140.00	143.50
Material POP	120.00	720.00	738.00	756.45	775.36	794.75
Publicidad periódicos (2 mensuales)	1,048.00	9,432.00	12,576.00	12,890.40	13,212.66	13,542.98
<b>Total Publicidad</b>		<b>10,282.00</b>	<b>13,447.25</b>	<b>13,783.43</b>	<b>14,128.02</b>	<b>14,481.22</b>

#### Otros Gastos

Agua/Electricidad	500.00	5,500.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Material de oficina	50.00	500.00	612.50	627.81	643.51	659.60
Alquiler del Galpón	2,500.00	27,500.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Alquiler <i>Showrooms</i>	2,500.00	25,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00

### 7.3 Estado de Resultados Proyectado

En la Tabla 10 se observa la situación de efectos planeado para los siguientes 5 años se puede apreciar que la empresa genera beneficios desde el primer año de

operaciones, teniendo una estructura organizativa relativamente baja y nos precios de ventas competitivos con los del mercado actual.

Tabla 10

*Estado de Resultados Proyectado*
**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS**
**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>335,880</b>	<b>375,379</b>	<b>419,524</b>	<b>468,860</b>	<b>523,998</b>
Cantidad de Muebles a fabricar	180	198	218	240	264
Precio Promedio de Venta	1,866	1,896	1,926	1,957	1,988
<b>Costo de producción</b>	<b>188,051</b>	<b>210,145</b>	<b>222,753</b>	<b>236,623</b>	<b>251,891</b>
Sueldos y salarios	52,200	63,354	64,368	65,398	66,444
Materia Prima	91,667	96,873	106,561	117,217	128,938
Materiales indirectos	9,738	11,199	12,879	14,810	17,032
Merma	2,028	2,161	2,389	2,641	2,919
Arriendo Galpón de la planta	27,500	30,000	30,000	30,000	30,000
Depreciación de equipos	4,918	6,558	6,558	6,558	6,558
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>147,829</b>	<b>165,234</b>	<b>196,771</b>	<b>232,237</b>	<b>272,107</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
<b>Costos de Comercialización</b>					
Sueldos y salarios	18,600	28,800	29,261	29,729	30,205
Marketing	10,282	13,447	13,783	14,128	14,481
Arriendo Showrooms	25,000	30,000	30,000	30,000	30,000
<b>Total Gastos de Comercialización</b>	<b>53,882</b>	<b>72,247</b>	<b>73,044</b>	<b>73,857</b>	<b>74,686</b>
<b>Gastos de Administración/Gerencia</b>					
Sueldos y salarios Admón.	9,300	11,339	11,520	11,704	11,892
Sueldos y salarios Gerencia	30,000	37,200	37,795	38,400	42,000
Gastos puesta en marcha	20,538				
Depreciación Mobiliario	2,275	2,730	2,730	2,730	2,730



Materiales de oficina	500	613	628	644	660
Servicios públicos	5,500	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>68,113</b>	<b>57,881</b>	<b>58,673</b>	<b>59,478</b>	<b>63,281</b>
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>121,995</b>	<b>130,128</b>	<b>131,717</b>	<b>133,335</b>	<b>137,967</b>
<b>Utilidad Antes de impuesto</b>	<b>25,834</b>	<b>35,106</b>	<b>65,053</b>	<b>98,903</b>	<b>134,140</b>
Impuesto sobre la renta	7,750	10,532	19,516	29,671	40,242
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>18,084</b>	<b>24,574</b>	<b>45,537</b>	<b>69,232</b>	<b>93,898</b>

#### 7.4. Flujo de Caja

Se proyectaron los flujos de caja (tabla 11) para los siguientes 5 años obteniendo que la inversión inicial realizada por los socios se recupera a partir del segundo año, y que la empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus operaciones desde el primer año, no requiriendo financiamientos externos para cubrir los pagos de los gastos operativos.

Tabla 11

*Flujo de Caja Proyectado*
**Flujo de Caja Proyectado a 5 años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Ingresos por Ventas	335,880	375,379	419,524	468,860	523,998
Cuentas por Cobrar					
Aporte Puesta en Marcha					
Otros Ingresos					
<b>Total Ingresos</b>	<b>335,880</b>	<b>375,379</b>	<b>419,524</b>	<b>468,860</b>	<b>523,998</b>
Egresos					
Pago a Proveedores (Mat Prima)	-91,667	-96,873	-106,561	-117,217	-128,938
Pago a Proveedores ( Mat Ind)	-9,738	-11,199	-12,879	-14,810	-17,032
Pago Proveedores ( Alquileres)	-52,500	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Sueldos y Salarios	-110,100	-140,693	-142,944	-145,231	-150,540
Gastos de Ventas	-10,282	-13,447	-13,783	-14,128	-14,481
Gastos de Administración	-26,538	-6,613	-6,628	-6,644	-6,660
<b>Total Gastos</b>	<b>-300,825</b>	<b>-328,825</b>	<b>-342,794</b>	<b>-358,030</b>	<b>-377,651</b>
Inversión					
<b>Total Egresos</b>	<b>-300,825</b>	<b>-328,825</b>	<b>-342,794</b>	<b>-358,030</b>	<b>-377,651</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>35,055</b>	<b>46,555</b>	<b>76,730</b>	<b>110,831</b>	<b>146,347</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-57,631</b>	<b>-11,076</b>	<b>65,654</b>	<b>176,485</b>	<b>322,831</b>

**7.4. Balance General**

En la tabla 12 se encuentra el Balance General correspondiente al primer año, donde se observa que la mayor parte de la inversión inicial realizada por los inversionista

fue destinada a dos principales renglones, como los aparatos y herramientas necesarias para el asunto productivo, así como el alquiler tanto del galpón donde funcionará la planta y el *showroom*, de donde se prevé se generen el 80% de las ventas de la empresa.

Tabla 12

*Balance General*

<b>BALANCE GENERAL</b>	
	<b>Año 1</b>
<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Inventarios	
Cuentas por Cobrar	
<b>Total activos Corrientes</b>	-
<b>Activos Fijos</b>	
Mobiliarios y equipos de oficina	13,650.00
Equipos y Herramientas	32,788.00
Depreciación acumulada	-7,193.20
Deposito en Garantía Arrendamientos	5,000.00
<b>Total activos Fijos</b>	44,244.80
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>44,244.80</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>Pasivos Corrientes</b>	
Cuentas por pagar	
<b>Pasivos No Corrientes</b>	
Préstamos Bancarios	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	
<b>CAPITAL</b>	

Capital Neto	
Aporte Capital Social	44,244.80
<b>Total Capital Neto</b>	<b>44,244.80</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>44,244.80</b>

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la Tabla 13 se muestran las consideraciones generales que se utilizaron para la proyección de los estados financieros y las cuales son necesarias para realizar la evaluación financiera de la empresa.

Tabla 13

*Consideraciones Generales*

Descripción	Estimación	Fuente de información
<b>Supuestos generales</b>		
IPC	1.60%	Según el BCP
Tasa de crecimiento de la industria	10%	Según el BCP
Tasa de Descuento	2.96%	Según el BCP
Índice de Inflación	2.50%	Según el BCP
Período de depreciación de los equipos	60 meses lineal	Principio contable
Período de depreciación de mobiliarios y enseres	60 meses lineal	Principio contable
<b>Supuestos de Producción y Operaciones</b>		
Días hábiles de trabajo en el mes	26	Legisl. Peruana
Cantidad de muebles por persona al año	20	Estimación propia
Cantidad de muebles por ayudante por mes	4	Estimación propia
Precio promedio por mueble	2,300.00	media del mercado
Cantidad de madera promedio p/fabricar un mueble	1.00	Estimación propia
Metros de tela promedio por mueble	6.00	Estimación propia
Todo la materia prima que se compra se produce en el mes		Estimación propia
Se produce contra pedido y posteriormente se vende		Estimación propia
Costo promedio de traslado e instalación	s/100.00	Estimación propia

Todos los equipos y herramientas menos a /900.00 se consideran gastos		Estimación propia
Mermas 2% de la materia prima	2%	Estimación propia

### 8.1 Valor Actual Neto

El Valor actual neto es un indicador financiero utilizado para medir la rentabilidad de una inversión o de una empresa, Welsch et al. (2005) indican que el VAN: “compara el valor actual de los flujos netos de entradas de efectivo con el valor del costo inicial, de un proyecto de desembolso de capital”.

Por otra parte Rocabert (2007) indica “el VAN mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto”.

Partiendo de ambos conceptos se puede decir que el valor Actual Neto compara los flujos de caja futuros a una tasa fija con respecto a la inversión inicial realizada, lo que puede ser expresado como se presenta en las Ecuaciones 1 (Valor Neto) y 2 (Valor actual neto) que se muestran a continuación.

$$VA = \frac{D}{(1+i)} + \frac{D_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{D_N}{(1+i)^n} \quad (1)$$

$$VAN = VA - I \quad (2)$$

Donde:

VA= Valor Neto.

D= Flujo de Caja esperado para cada periodo.

i= tasa de descuento o costo de la inversión.

I= Inversión inicial.

Al aplicarla a los valores obtenidos en el flujo de caja se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 14.

Tabla 14  
Cálculo del Valor Neto Actual

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja	35,055	46,555	76,730	110,831	146,347
Interés	1.03	1.06	1.09	1.12	1.16
Flujo de Caja Proyectado	<b>34,048</b>	<b>43,917</b>	<b>70,301</b>	<b>98,625</b>	<b>126,485</b>

$$\text{FC Proyectado} - \text{Inv. Inicial} \quad 373,375 \quad - \quad 92,686 \quad = \quad 280,689$$

Partiendo de los resultados obtenidos y en base al principio contable de la VAN, es factible invertir en la creación de la empresa y que el dinero invertido será recuperado en el lapso proyectado.

## 8.2 Rentabilidad

Sánchez A. (1994) indica que la rentabilidad económica “tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones” esta autora también indica que la rentabilidad económica de una empresa se puede obtener dividiendo el resultado neto contable entre el Activo Neto Total, lo cual representado en formula quedaría como se muestra en la ecuación 3 (Índice de Retorno sobre Patrimonio).

$$RE = \frac{RN}{AT} \quad (3)$$

De igual manera Gitman (1997) define la rentabilidad como “la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.”

Partiendo de estas definiciones se procedió a calcular los índices de rentabilidad tanto de los activos como de las ventas para el primer año, a continuación los cálculos:

$$IR = 18,084.00 / 44,244.80 * 100 = 40.87\%$$

$$RV = 18,084.00 / 335,880.00 * 100 = 5.38 \%$$

Al aplicar las fórmulas de rentabilidad sobre el estado de resultado proyectado se observa que para el primer año la rentabilidad de las ventas fue de un 5.38% de las utilidades después de impuestos sobre las ventas del periodo, de igual manera el índice de retorno sobre el patrimonio indicó que el 40.87% de los activos son utilizados para generar renta ambos resultados demuestran que el proyecto es viable y rentable para los inversionistas.

### **8.3 Punto de Equilibrio**

Carro R. (1998) señala, “El punto de equilibrio es aquel donde el volumen de ventas de la empresa ha conseguido, mediante la contribución marginal generada, cubrir los costos fijos, y por ende, comenzar a producir utilidades al negocio”.



De igual forma Gayle L. (1999) indica que “El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen de ventas en el cual no existen ni utilidades ni pérdidas.”

Partiendo de los conceptos antes señalados se procedió a calcular el punto de equilibrio utilizando la formula señalada en la Ecuación 4.

$$Pe = \frac{CF}{(PVU-CV)} \quad (4)$$

Donde:

Pe= Punto de Equilibrio.

CF= Costos Fijos.

PVU= Precio de Venta Unitario.

CVU= Costo de Venta Unitario.

Al realizar los cálculos correspondientes, se pudo determinar que para cubrir los gastos operativos de la empresa se necesita vender 149 muebles multifuncionales, vender menos unidades se traduciría en pérdidas para la empresa y las unidades adicionales vendidas generarán ganancias.

#### **8.4 Tasa Interna de Retorno**

Según lo expresado por Bierman H y. Smidt S. (1977) la TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

Partiendo de este concepto se puede decir que básicamente consiste en determinar si la tasa de interés que genera la inversión es mayor que el costo de la oportunidad. Una formula generalmente utilizada es la que se muestra en la ecuación 5 (Tasa Interna de Retorno).

$$0 = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} \dots - I_0 \quad (5)$$

Donde

$I_0$ : Es la inversión inicial.

$f$ : Es flujo de efectivo neto de cada período.

$+/-$ : Será positiva si el flujo de efectivo del período es favorable o negativo, si al contrario.

$i$ : Es la tasa de interés que se debe buscar.

$n$ : Es el número de años del proyecto de inversión.

Al realizar los cálculos correspondientes se obtiene que la Tasa Interna de retorno es del 57,67%, indicando que es conveniente realizar la inversión porque la TIR supera al costo de oportunidad del capital, a la Tasa de Interés Pasiva que pagan las Instituciones Financieras y al índice de inflación.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- El crecimiento económico del país y el auge de los diferentes sectores industriales en la ciudad de Lima ha ocasionado una migración de profesionales a la ciudad, concentrados específicamente en municipios como San Miguel, Miraflores y San Isidro. Esto genera la necesidad de viviendas, sin embargo, se ha observado el incremento del precio por metro cuadrado; lo que conlleva que las nuevas construcciones sean de espacios cada vez más pequeños para poder ser accesibles a los compradores, estos pequeños lugares requieren muebles a la medida, multifuncionales, modernos y capaces de rendir los espacios.
- Esta propuesta resulta atractiva porque se necesita poca inversión (92,686.00 soles) para iniciar las operaciones y se prevé una recuperación en un plazo menor a 30 meses, con una proyección de que al 5to año se logrará un grado de inserción que permitirá prolongar el trabajo. El poderoso régimen de *marketing* unido a una consistente conducción de las finanzas y el meticoloso análisis del mercado permiten que la fabricación y comercialización de los productos de la marca se transformen con total seguridad en un gran triunfo.
- De acuerdo con el análisis financiero de la empresa se tiene previsto que para el primer año la rentabilidad de las ventas sea del 5,38%, mientras que la tasa interna de retorno sea del 57,67% con un Valor Actual Neto de 280,689 Nuevos soles y el punto de equilibrio se genera con la venta de 149 muebles, todo lo antes indica que la inversión en esta empresa será recuperada dentro de los años proyectados

y que la empresa será rentable y generará utilidad desde el primer año de funcionamiento.

## 9.2 Recomendaciones

- Mantener los costos de producción a fin de mantener los márgenes de comercialización y de utilidad de la empresa.
- Utilizar un método de almacenaje de PEPS (Primero en entrar – Primero en Salir) para las materias primas y materiales a fin de minimizar las pérdidas en las mismas y no impactar en los indicadores de gestión de la empresa.
- Es importante al momento de seleccionar los proveedores que se garantice el suministro de la mejor materia prima y al menor precio, a fin de disminuir el costo de los productos al mínimo manteniendo la calidad de los mismos.
- Mantenerse informado sobre innovaciones y las tendencias que cada día salen al mercado a fin en cuanto al ofrecimiento de muebles acorde con la realidad del mercado.
- Periódicamente estar realizando campañas de marketing a fin de mantener el interés del consumidor final.
- Es indispensable determinar e identificar al consumidor final a fin de garantizar que se da un servicio personalizado y se cumplen con las expectativas logrando una fidelidad de parte del consumidor final con la marca.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, Z., García, A. y Vásquez, O. (2013). *Plan Estratégico para la Industria de Muebles en Lambayeque*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR\\_GARCIA\\_VASQUEZ\\_INDUSTRIA\\_MUEBLES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR_GARCIA_VASQUEZ_INDUSTRIA_MUEBLES.pdf?sequence=1)
- Arauco. (2018). *Muebles Multifuncionales que Ahorran Espacio*. Recuperado de [https://www.arauco.cl/mexico/ayuda\\_proyectos/muebles-multifuncionales-que-ahorran-espacio/](https://www.arauco.cl/mexico/ayuda_proyectos/muebles-multifuncionales-que-ahorran-espacio/).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Estudios Económicos. Precios de Viviendas en Lima*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/28/ree-28-orrego.pdf>.
- Bierman, H., y Smidt, S. (1977). *El presupuesto de bienes de capital*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Cite Madera. Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (2018). *La Industria de la madera en el Perú*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/I8335ES/i8335es.pdf>
- Gayle L. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. McGraw-Hill Interamericana Editores, c1999. México.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial OUP Harla México, S.A. México. 1077 pp.

Instituto de estudios económicos y sociales. (2018). *Reporte Estadístico N°6 – Junio 2018*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Reporte-Estad%C3%ADstico-Junio-2018.pdf>

Instituto Tecnológico de la Producción. (2018). *Industria de la madera en el Perú*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i8335es/l8335ES.pdf>.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2018). *Cite Madera. Centro de Innovación Tecnológica de la Madera*.

Pinterest. (2018). *Descubre ideas sobre Máquina*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/search?q=muebles+multifuncionales+%2Bcocina&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiigsOc9ODeAhXhqIkKHdT0AusQ\\_AUI](https://www.google.com.pe/search?q=muebles+multifuncionales+%2Bcocina&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiigsOc9ODeAhXhqIkKHdT0AusQ_AUI)  
D.

Promamazonia. (2018). *Madera con valor agregado, Diagnóstico de la actividad productiva*. Recuperado de [http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr\\_LineaProductivaItem.aspx?Tef\\_IdTemaFicha=120](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=120)

Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. *E-Publica - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, (1995), pp. 1–11. Recuperado de [https://www.academia.edu/24835325/Los\\_criterios\\_Valor\\_Actual\\_Neto\\_y\\_Tasa\\_Interna\\_de\\_Rendimiento](https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento).

Sánchez, A. (1994). Rentabilidad Económica y Financiera de la Gran empresa Española Análisis de los factores determinantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. XXIV(78), pp. 159-179.

Sunat (2018). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>.

Vega, C., García, C., Montes., R y Talavera, P. (2018). *Plan Estratégico de la Industria del Mueble de Madera en Perú*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11639/AYME\\_GARCIA\\_PLAN\\_MADERA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11639/AYME_GARCIA_PLAN_MADERA.pdf?sequence=1)

Vice Ministerio de Industrias del Perú (2018). *Portal Prom Amazoniase*. Recuperado de <http://www.promamazonia.org.pe/>

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., y Noverola, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Editorial Pearson.