



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE INVERSIÓN PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LYON FRUIT S.A.C**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título en  
Administración de Negocios**

**OSCAR STEVE COLLANTES REVILLA**

**PL41144452**

**ANNY CRISTINA GÓMEZ TAFUR**

**PL72791745**

**Lima - Perú**

**2018**

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto va dedicado a nuestros padres, quienes con su apoyo, formaron parte de este gran logro para nosotros.*

## RESUMEN EJECUTIVO

LYON FRUIT SAC, es una empresa peruana, cuya actividad, es la comercialización de frutas frescas, las cuales son importadas principalmente de Chile. Su clientela está conformada por empresas dedicadas a la venta de frutas, en el mercado mayorista de frutas N° 2 y el mercado modelo, del distrito de la Victoria. Para realizar el presente plan, se revisaron las actividades comerciales, operativas y administrativas que realiza la empresa, así como también, los estados financieros del ejercicio 2017. Durante el análisis realizado, se observaron algunas carencias en los procesos, lo cual es percibido directamente por el cliente y genera un considerable impacto en la decisión de compras futuras. Otro aspecto importante identificado, son los altos costos de ventas que se generan, sobre todo, los relacionados a la importación de la fruta, y los gastos que deben realizar para conservar y preparar la fruta hasta su distribución final. La propuesta considera realizar una inversión para la adquisición de unidad de transporte y la contratación de un colaborador, lo cual mejorara los procesos de selección y distribución de la mercadería, generando un impacto positivo, no solo en la percepción de los clientes, sino también en el aumento de rentabilidad. Se pretende con la propuesta de mejora, contribuir al incremento de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, a fin de que logren cumplir los objetivos trazados.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
 <b>CAPÍTULO I. RESEÑA DE LA EMPRESA.....</b>	 <b>9</b>
1.1. Descripción del negocio.....	9
1.1.1. Clasificación CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).....	10
1.1.2. Ubicación de la empresa.....	11
1.1.3. Principales productos.....	12
1.1.4. Principales proveedores.....	14
1.1.5. Principales clientes .....	15
1.1.6. Organigrama de la empresa.....	18
1.1.7. Descripción de puestos.....	19
1.2. Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.....	20
1.3. Breve resumen de la trayectoria empresarial.....	21
 <b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....</b>	 <b>23</b>
2.1. Entorno empresarial .....	23
2.1.1. Factores Políticos y Legales .....	23
2.1.2. Factores Socio-Económicos.....	30
2.1.3. Factores Socio Culturales .....	31
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	32
2.1.5. Matriz FODA.....	33
2.1.6. Perfil de Competidores.....	33
2.1.6.1. Rivalidad de competidores .....	34
2.1.6.2. Amenaza de nuevos competidores.....	35
2.1.6.3. Poder de negociación de proveedores .....	36
2.1.6.4. Poder de negociación de compradores .....	37
2.1.6.5. Amenaza de productos sustitutos.....	37
2.2. Perspectivas del diagnóstico empresarial .....	38
2.2.1. Mapa Estratégico .....	39
2.2.1.1. Perspectiva Financiera .....	40
2.2.1.2. Perspectiva Clientes.....	49
2.2.1.3. Perspectiva Procesos internos .....	57
2.2.1.4. Perspectiva de capacidades del personal y la organización.....	57

<b>CAPÍTULO III. OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL.....</b>	<b>58</b>
3.1. Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial.....	58
3.1.1. Problema .....	58
3.1.2. Descripción de problemas identificados .....	60
3.1.3. Diagrama de Ishikawa.....	62
3.1.4. Causas .....	63
3.1.5. Puntos Críticos.....	65
3.2. Formulación de la oportunidad de mejora.....	66
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE LA MEJORA EMPRESARIAL.....</b>	<b>69</b>
4.1. Justificación de la mejora empresarial .....	69
4.1.1. Beneficios de la mejora.....	74
4.2. Objetivos de la mejora .....	74
4.3. Estrategias .....	74
4.4. Factores internos.....	75
4.5. Factores externos.....	77
4.6. Inversión del proyecto.....	78
4.7. Pronostico de ventas .....	79
4.8. Evaluación de alternativas beneficio- costo .....	83
4.9. Escenarios externos .....	89
<b>CAPÍTULO V. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>92</b>
5.1. Plan de Acción.....	92
5.1.1. Diagrama de Gantt.....	93
5.2. Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño .....	94
5.2.1. Definición de los indicadores de desempeño .....	94
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Principales productos .....	12
Tabla N° 2. Importación de frutas.....	13
Tabla N° 3. Proveedores .....	14
Tabla N° 4. Resumen liberación AD Valoren, por acuerdo comercial con Chile .....	23
Tabla N° 5. Gravámenes vigentes partida N° 0808.10.00.00 .....	24
Tabla N° 6. Gravámenes vigentes partida N° 0808.30.00.00 .....	25
Tabla N° 7. Gravámenes vigentes partida N° 0810.50.00.00 .....	26
Tabla N° 8. Beneficios del régimen laboral de las MYPE .....	29
Tabla N° 9. Comparativo de Importaciones agropecuarias 2016-2017.....	31
Tabla N° 10. Matriz FODA .....	33
Tabla N° 11. Comparativo de competidores.....	34
Tabla N° 12. Incremento de importaciones de manzanas y peras.....	35
Tabla N° 13. Proveedores extranjeros .....	36
Tabla N° 14. Proveedores nacionales .....	37
Tabla N° 15. Mapa estratégico.....	39
Tabla N° 16. Estado de resultados.....	40
Tabla N° 17. Costos de ventas – Importación .....	41
Tabla N° 18. Costos de ventas – Costos logísticos .....	42
Tabla N° 19. Gastos Administrativos.....	43
Tabla N° 20. Gastos de ventas .....	43
Tabla N° 21. Balance General.....	44
Tabla N° 22. Ratios financieros – Rentabilidad .....	45
Tabla N° 23. Ratios financieros – Liquidez.....	46
Tabla N° 24. Ratios financieros – Rotación de inventarios .....	47
Tabla N° 25. Ratios financieros – Endeudamiento .....	48
Tabla N° 26. Afirmaciones de la encuesta de satisfacción .....	49
Tabla N° 27. Niveles de satisfacción en encuesta.....	49
Tabla N° 28. Resultados de encuesta, pregunta 1 .....	52
Tabla N° 29. Resultados de encuesta, pregunta 2 .....	53
Tabla N° 30. Resultados de encuesta, pregunta 3 .....	54
Tabla N° 31. Resultados de encuesta, pregunta 4 .....	55
Tabla N° 32. Resultados de encuesta, pregunta 5 .....	56
Tabla N° 33. Análisis -Matriz de Vester .....	59
Tabla N° 34. Matriz de priorización de puntos críticos.....	65

Tabla N° 35. Diagrama de Pareto .....	66
Tabla N° 36. Evaluación de la propuesta de mejora.....	69
Tabla N° 37. Cuadro de evaluación de inversión moto de carga .....	70
Tabla N° 38. Cuadro de costos y gastos de Inversión - 2018.....	78
Tabla N° 39. Cuadro de ventas del 2017.....	79
Tabla N° 40. Cuadro de pronóstico de ventas para el 2018 .....	80
Tabla N° 41. Cuadro de variación de ventas - 2017 .....	81
Tabla N° 42. Cuadro de Importaciones de manzanas - 2017 .....	82
Tabla N° 43. Cuadro de Importaciones de peras - 2017 .....	82
Tabla N° 44. Cuadro de información – Crecimiento de ventas 2018 .....	83
Tabla N° 45. Estructura beneficio costo del proyecto .....	83
Tabla N° 46. Beneficio / Costo .....	84
Tabla N° 47. Punto de Equilibrio en soles para el 2018.....	84
Tabla N° 48. Estado de resultados proyectado- 2018 .....	85
Tabla N° 49. Gastos Administrativos 2018.....	86
Tabla N° 50. Costos de importación - 2018.....	86
Tabla N° 51. Gastos de ventas - 2018 .....	86
Tabla N° 52. Gastos financieros - 2018.....	87
Tabla N° 53. Estado de resultados comparativo 2017 Vs. 2018 (con la mejora) .....	87
Tabla N° 54. Estado de resultados comparativo (sin la mejora) .....	88
Tabla N° 55. Escenario pesimista .....	89
Tabla N° 56. Escenario moderado .....	90
Tabla N° 57. Escenario optimista .....	91
Tabla N° 58. Actividades - Plan de Acción .....	92
Tabla N° 59. Diagrama de Gantt .....	93
Tabla N° 60. Indicadores de desempeño .....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Logo de la empresa .....	9
Gráfico N° 2. Ficha RUC .....	10
Gráfico N° 3. Ubicación de la empresa .....	11
Gráfico N° 4. Porcentaje de adquisición de frutas .....	13
Gráfico N° 5. Ubicación local de cliente .....	16
Gráfico N° 6. Ubicación local de cliente .....	16
Gráfico N° 7. Ubicación local de cliente .....	17
Gráfico N° 8. Organigrama.....	18
Gráfico N° 9. Resumen trayectoria empresarial .....	22
Gráfico N° 10. Nuevo régimen MYPE tributario (RMT).....	28
Gráfico N° 11. Medidas promocionales en materia tributaria.....	28
Gráfico N° 12. Encuesta de satisfacción .....	51
Gráfico N° 13. Pregunta 1, encuesta.....	52
Gráfico N° 14. Pregunta 2, encuesta.....	53
Gráfico N° 15. Pregunta 3, encuesta.....	54
Gráfico N° 16. Pregunta 4, encuesta.....	55
Gráfico N° 17. Pregunta 5, encuesta.....	56
Gráfico N° 18. Grafico de Verner .....	60
Gráfico N° 19. Diagrama de Ishikawa .....	62
Gráfico N° 20. Cotización de unidad motorizada.....	71
Gráfico N° 21. Funciones: selección de frutas.....	72
Gráfico N° 22. Funciones: Reparto de mercadería.....	73
Gráfico N° 23. Funciones: Apoyo en la supervisión de la mercadería en almacén.....	73

# CAPÍTULO I

## RESEÑA DE LA EMPRESA

### 1.1. Descripción del negocio

LYON FRUIT S.A.C, es una empresa peruana, dedicada a la importación, venta y distribución de frutas frescas al por mayor, las cuales son adquiridas principalmente de Chile, teniendo también proveedores de Argentina y Estados Unidos.

Tiene como Gerente General al Sr. Jaime Saúl Gaspar Blas, y como Sub. Gerente al Sr. Leoncio Jara Blas, quienes poseen el 50% de las acciones cada uno.

La empresa, se encuentra registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA (S.A.C), perteneciente al régimen MYPE tributario.

La Empresa está dirigida a comerciantes mayoristas, del Mercado Mayorista de Frutas N° 2 y el mercado modelo, ubicados en el distrito de la Victoria.

Gráfico N° 1. Logo de la empresa



Fuente: Lyon Fruit SAC (2017)

### 1.1.1. Clasificación CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

La clasificación que tiene la empresa debido a su actividad económica es 4630, VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.

Gráfico N° 2. Ficha RUC

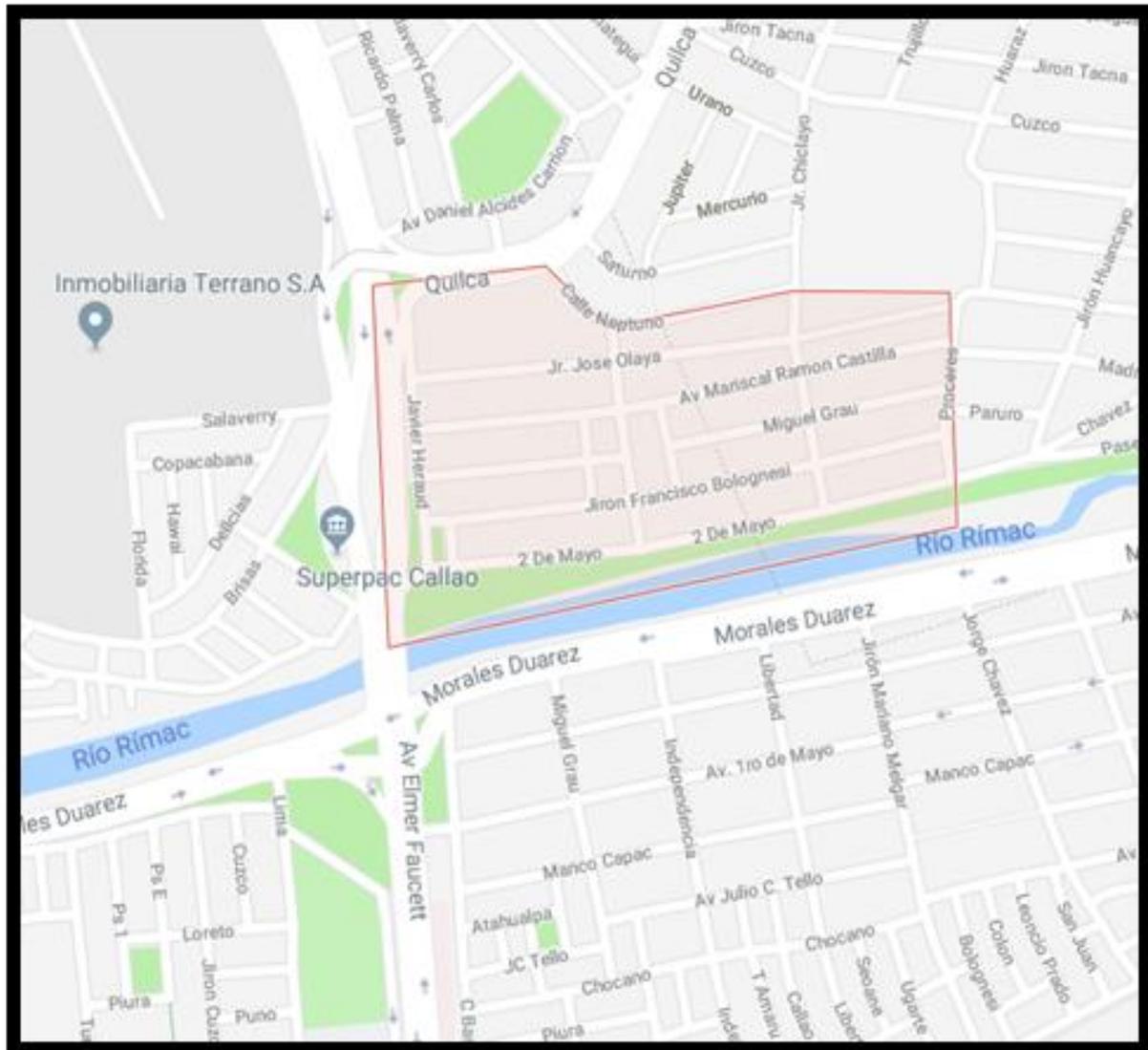
Resultado de la Búsqueda	
RUC:	20601499658 - LYON FRUIT S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	LYON FRUIT
Fecha de Inscripción:	13/09/2016
Estado:	ACTIVO
Condición:	HABIDO
Domicilio Fiscal:	JR. MIGUEL GRAU NRO. 123 URB. PLAYA RIMAC (CRUCE DE QUILCA CON FAUCETT) PROV. CONST. DEL CALLAO - PROV. CONST. DEL CALLAO - CALLAO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - CIU 51225 - VTA. MAY. ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	31/10/2016
Padrones:	NINGUNO

Fuente: SUNAT (2017)

### 1.1.2. Ubicación de la empresa

El domicilio fiscal de la empresa, se encuentra en: Jr. Miguel Grau Nro. 123 Urb. Playa Rímac, Callao.

Gráfico N° 3. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps (2017)

### 1.1.3. Principales productos

LYON FRUIT S.A.C comercializa distintas frutas frescas, de acuerdo a la estación, pero principalmente manzanas, kiwis, y peras importadas de Chile.

Tabla N° 1. Principales productos

<b>FRUTAS</b>	
<b>MANZANAS</b>	
<b>PERAS</b>	
<b>KIWIS</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

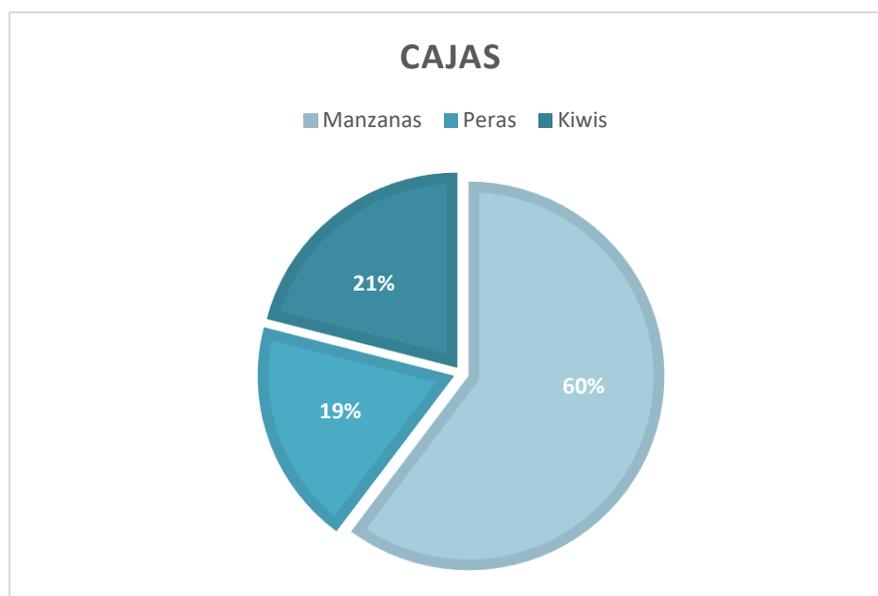
De acuerdo al reporte de importaciones realizado durante el periodo enero a diciembre del 2017, las frutas importadas en mayor cantidad son las manzanas, seguido de los kiwis y peras, tal como se muestra en la presente tabla:

Tabla N° 2. Importación de frutas

FRUTAS	CAJAS
Manzanas	35,029
Kiwis	12,200
Peras	10,929

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 4. Porcentaje de adquisición de frutas



Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 1.1.4. Principales proveedores

Actualmente la empresa cuenta con proveedores nacionales y extranjeros, ya que los productos que comercializa son importados.

##### Proveedores extranjeros:

Tabla N° 3. Proveedores

PROVEEDOR	PAÍS
Trevisur SA	Argentina
Boshi Hnos SA	Argentina
David del Curto SA	Chile
Exportadora Agua Santa SA	Chile
Agricom LTDA	Chile
Exportadora Atlas SA	Chile
Comercial SM Export LTDA	Chile
Exportadora Frutasol SA	Chile
Polar Fruit International SA	Chile
Coperfrut SA	Chile

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo a los volúmenes de compra, hemos podido identificar que sus principales proveedores extranjeros son las empresas: Agricom LTDA, David del Curto SA y Exportadora Agua Santa SA.

##### Proveedores nacionales:

Ausa Operaciones Logísticas S.A:

- RUC : 20208101146
- Dirección : Av. Santa Cruz Nro. 474
- Distrito : Miraflores
- Actividad económica : Transporte de carga por carretera
- Contacto : Gisella Sofía Guffanti Vargas
- Teléfono : 616-3300, anexo: 288

Asesoría y Gestión en Aduanas S.A.:

- RUC : 20418598817
- Dirección : Jr. los Geranios Mza. D Lote. 1,2
- Distrito : Los Olivos
- Actividad económica : Transporte de carga por carretera
- Contacto : Anthony Luis Arias Siguas
- Teléfono : 531-0033, anexo: 106

Smart Business Corporation S.A.C.:

- RUC : 20600101588
- Dirección : Cal. Bajada Balta Nro. 169 Int. 1301
- Distrito : Miraflores
- Actividad económica : Activ. De Asesoramiento empresarial
- Contacto : Oscar Campos
- Teléfono : 497-4498

Depósitos S.A.:

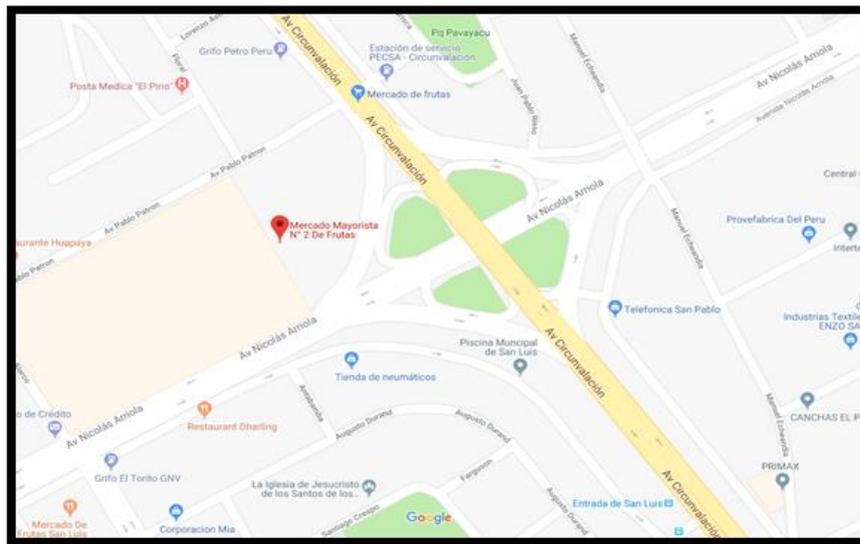
- RUC : 20100044626
- Dirección : Agustín Gamarra 420
- Distrito : San Luis
- Actividad económica : Almacenamiento y deposito
- Contacto : Carlos Muñoz Neyra
- Teléfono : 611-6363, anexo: 301

### 1.1.5. Principales clientes

Barrera Coca Nilo:

- Tipo de contribuyente : Persona natural con negocio
- RUC : 10062434088
- Fecha de inscripción : 24/04/2002
- Domicilio Fiscal : Av. Pablo Patrón S/N Int. 036 Mcdo. Mayorista N°2 - La Victoria.

Gráfico N° 5. Ubicación local de cliente

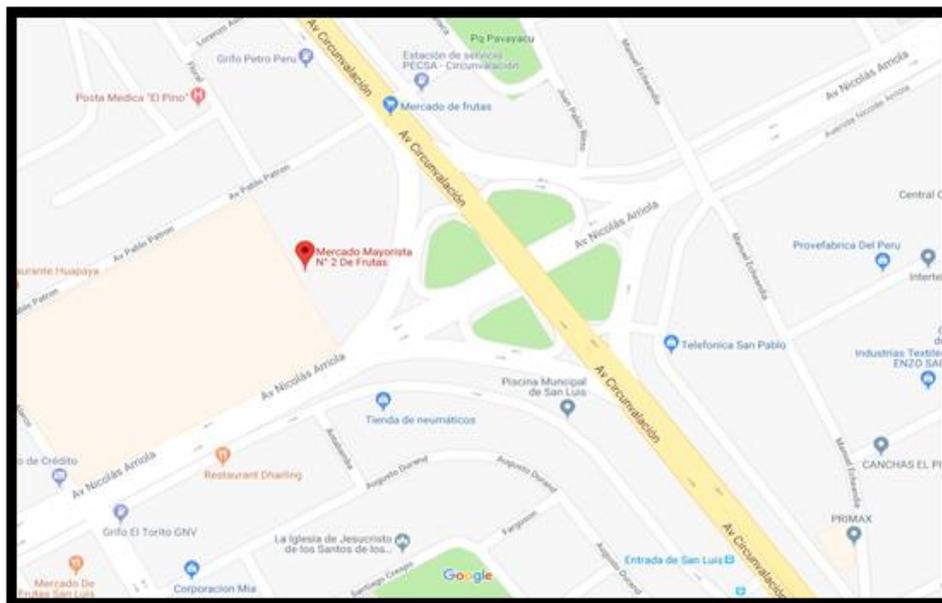


Fuente: Google Maps (2017)

Coniterick De Frutas S.A.C.:

- Tipo de contribuyente : Sociedad anónima cerrada
- RUC : 20524150981
- Fecha de inscripción : 07/12/2009
- Domicilio Fiscal : Av. Pablo Patrón S/N Int. 038 Mcd. Mayorista N°2 - La Victoria.

Gráfico N° 6. Ubicación local de cliente



Fuente: Google Maps (2017)

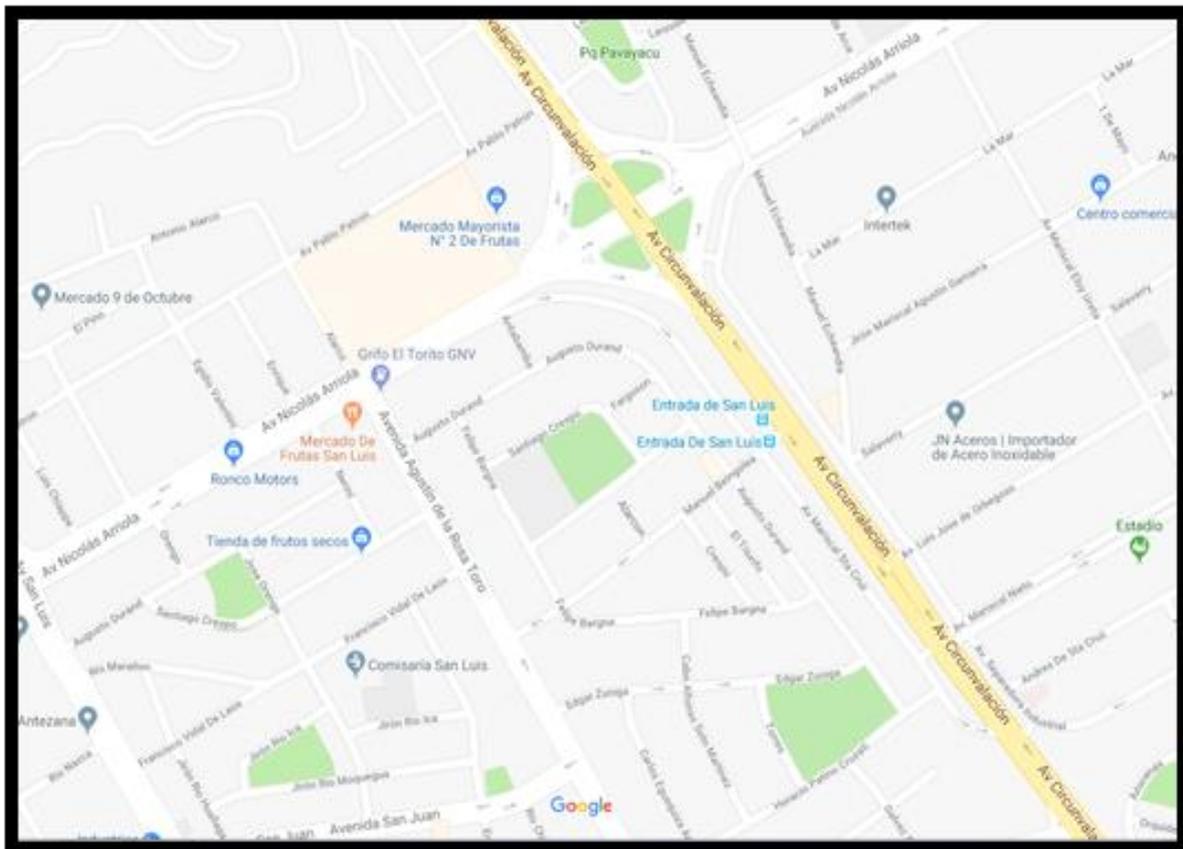
Corporación Donna S.R.L:

- Tipo de contribuyente : Sociedad comercial de responsabilidad limitada
- RUC : 20517322513
- Fecha de inscripción : 22/10/2007
- Domicilio Fiscal : Pj. Huascarán Mza. A4 Lote. 16 A.R.I.A Delicias De Villa - Chorrillos

Flores Aroni Luis Alberto:

- Tipo de contribuyente : Persona natural con negocio
- RUC : 10401606969
- Fecha de inscripción : 04/02/2005
- Domicilio Fiscal : Av. Circunvalación Nro. 1404 Int. 209 - La Victoria.

Gráfico N° 7. Ubicación local de cliente

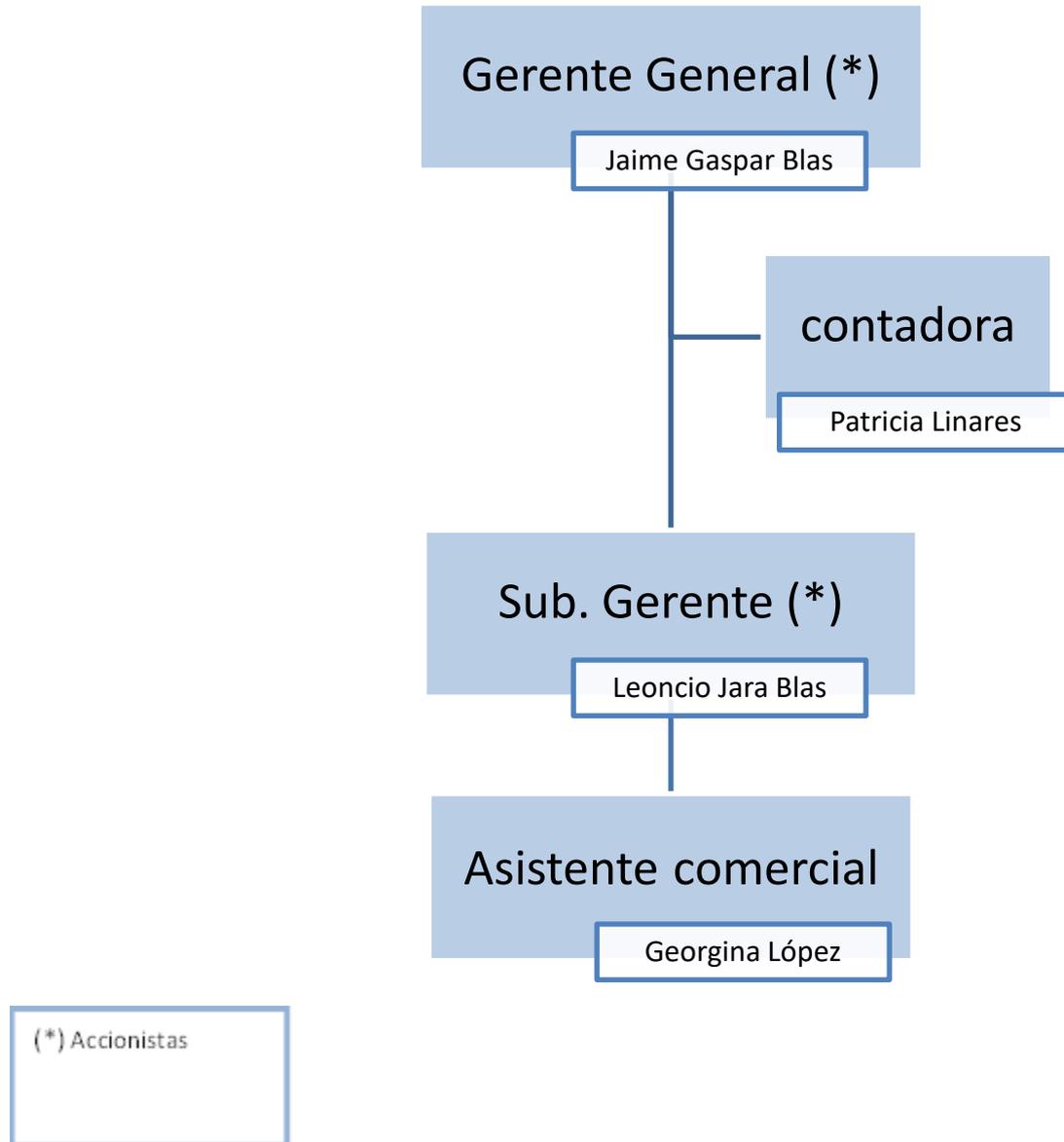


Fuente: Google Maps (2017)

### 1.1.6. Organigrama de la empresa

LYON FRUIT S.A.C, presenta el siguiente organigrama:

Gráfico N° 8. Organigrama



Fuente: Lyon Fruit SAC – Elaboración propia (2017)

### 1.1.7. Descripción de puestos

**Gerente General:**

Supervisado por: Socio-Accionista

Jefe inmediato: Ninguno

Principales funciones:

- Realiza las negociaciones comerciales con proveedores internacionales.
- Verifica la calidad de los productos antes de tomar la decisión de importación.
- Representa legalmente a la empresa ante otras entidades.

**Sub. Gerente:**

Supervisado por: Socio-Accionista

Jefe inmediato: Ninguno

Principales funciones:

- Negocia con proveedores nacionales.
- Realiza el seguimiento de las cobranzas.
- Genera el cobro de facturas.
- Realiza las operaciones bancarias.
- Coordina y supervisa el almacenamiento de la mercadería.
- Controla el stock de mercadería.
- Mantiene comunicación constante con los clientes para la toma de nuevos pedidos de mercadería.
- Coordina el despacho y entrega de la mercadería.
- Representa legalmente a la empresa ante otras entidades.

**Contador:**

Supervisado por: Gerencia

Jefe inmediato: Sub. Gerente

Principales funciones:

- Lleva los libros contables de la empresa.
- Prepara el Balance General.
- Prepara y presenta la declaración tributaria ante SUNAT.
- Coordina las operaciones de importación.

**Asistente comercial:**

Supervisado por: Sub. Gerente

Jefe inmediato: Sub. Gerente

**Principales funciones:**

- Realiza la toma de pedidos de mercadería de los clientes.
- Coordina con el almacén el despacho de mercadería.
- Coordina con las unidades de transporte la entrega de mercadería.
- Informa del stock y coordina con los clientes las posibles adquisiciones.
- Otras funciones que designe su jefatura.

**1.2. Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos****Misión:**

Comercializar frutas de muy buena calidad durante todo el año para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

**Visión:**

Expandir nuestro mercado para el 2019, en base a la confiabilidad y calidad de nuestros productos, generando relaciones de largo plazo con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

**Valores corporativos:****• Honestidad**

Nos guiamos por sólidos principios, los cuales defenderemos ante cualquier circunstancia, actuando con transparencia en cada una de nuestras negociaciones.

**• Calidad**

La calidad de nuestros productos está garantizada en base a marcas reconocidas, la cual brinda una confianza única a nuestros clientes.

**• Compromiso**

Estamos comprometidos en lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

- **Trabajo en Equipo**

El trabajar en equipo nos permite tener resultados óptimos para la empresa en base de un grato clima laboral.

**Objetivos estratégicos de la empresa:**

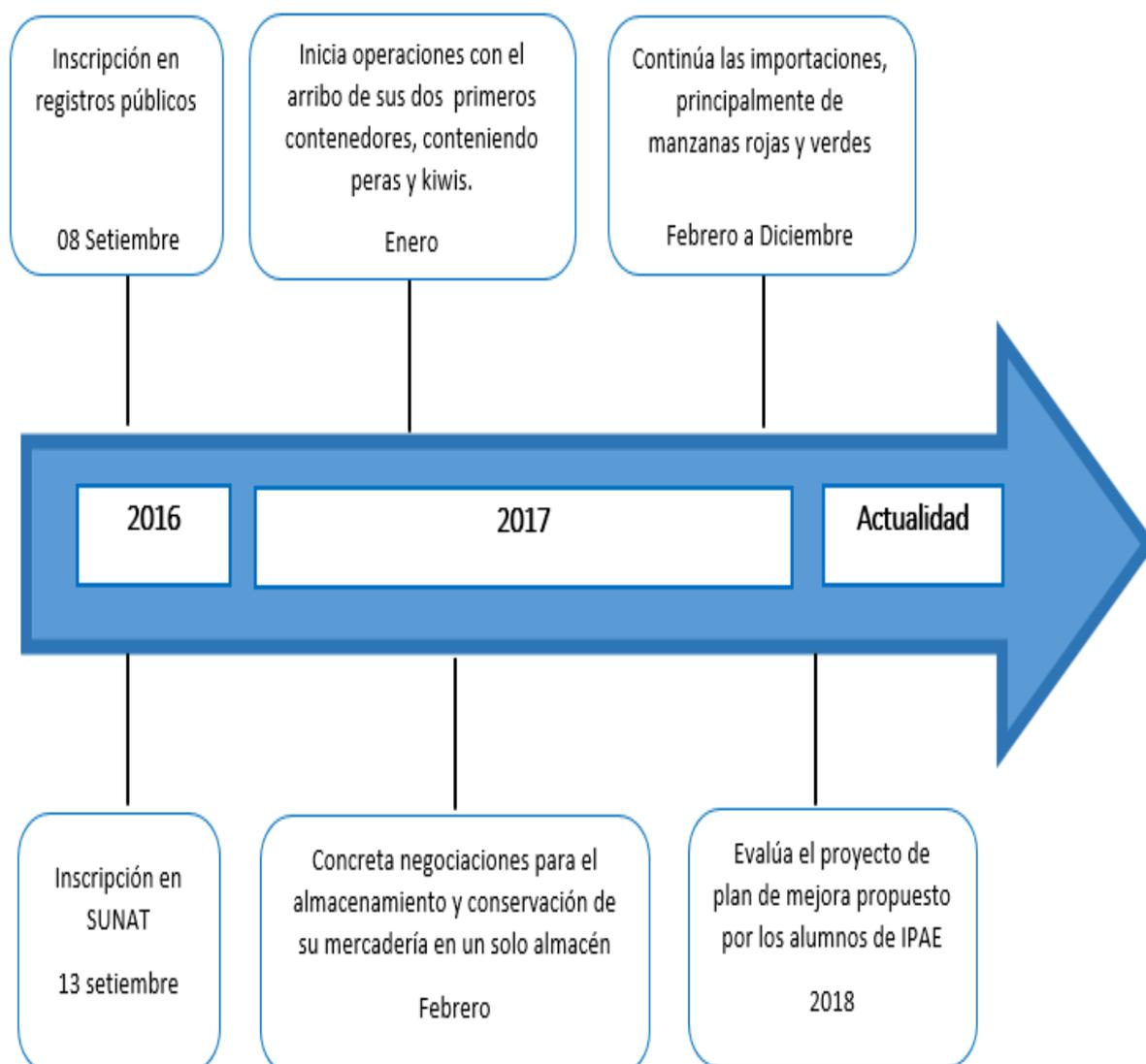
- Aumentar las ventas anuales (mercado actual).
- Generar lealtad en nuestros clientes.
- Reducir costos.

### **1.3. Breve resumen de la trayectoria empresarial**

LYON FRUIT S.A.C., fue inscrita en la ciudad de Lima, el 08 de setiembre del 2016, iniciando operaciones en el mes de enero del 2017, con la importación de sus dos primeros contenedores, conteniendo peras y kiwis, posteriormente llegan los contenedores de manzanas rojas. A mediados de febrero, concreta negociaciones con la empresa Depósitos SA, para el almacenamiento y custodia de su mercadería. En los meses siguientes, las importaciones se concentran en adquirir manzanas y peras por la demanda del mercado.

Al cierre del 2017, LYON FRUIT S.A.C ha realizado la importación de 48 contenedores, en su mayoría, provenientes desde Chile.

Gráfico N° 9. Resumen trayectoria empresarial



Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2017)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

#### 2.1. Entorno empresarial

Para toda empresa, es de suma importancia tener claro que factores influyen en su entorno empresarial, esto permitirá analizar las ventajas y desventajas, así como el impacto que podrían generar a la empresa. Para ello se analizó a la empresa Lyon Fruit S.A.C. en base a los siguientes factores.

##### 2.1.1. Factores Políticos y Legales

El Perú a través de sus diversos tratados, logra impulsar las importaciones y exportaciones, generando beneficios para las empresas. LYON FRUIT SAC, con el tratado de libre de comercio (TLC) con Estados Unidos y Chile, y el mercado común del Sur (MERCOSUR) con Argentina, países de donde importa su mercadería, se ve beneficiado con el pago de cero aranceles.

Tabla N° 4. Resumen liberación AD Valoren, por acuerdo comercial con Chile

PAÍS	CONVENIO INTERNACIONAL	P. NALADISA	T.MARGEN	FECHA DE VIGENCIA	ARANCEL BASE/PREFERENCIAL	PORCENTAJE LIBERADO ADV
CHILE	338 - ACUERDO DE LIBRE COMERCIO PERÚ - CHILE	8094010		01/01/2017-31/12/9999	---%	100%
PARTIDA		MERCANCÍA				
0808.10.00.00		Manzanas				
0808.30.00.00		Peras				
0810.50.00.00		Kiwis				

Fuente: SUNAT, elaboración propia (2017)

**MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA PARA EL INGRESO AL PAÍS DE LAS SIGUIENTES  
MERCANCÍAS:**

Tabla N° 5. Gravámenes vigentes partida N° 0808.10.00.00

<b>Nro. Partida</b>	<b>Descripción de Partida</b>
0808.10.00.00	MANZANAS FRESCAS

<b>TIPO DE PRODUCTO:</b>	DS 279-2010-EF (PUB. 31.12.2010)-LEY 29546 30.06.2010
--------------------------	---

<b>Gravámenes Vigentes</b>	<b>Valor</b>
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2.5%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	(*)

Fuente: SUNAT, elaboración propia (2017)

Tabla N° 6. Gravámenes vigentes partida N° 0808.30.00.00

Nro. Partida	Descripción de Partida
0808.30.00.00	PERAS FRESCAS

<b>TIPO DE PRODUCTO:</b>	DS 279-2010-EF (PUB. 31.12.2010)-LEY 29546 30.06.2010
--------------------------	---

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2.5%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	(*)

Fuente: SUNAT, elaboración propia (2017)

Revisar: Anexo 1

Tabla N° 7. Gravámenes vigentes partida N° 0810.50.00.00

Nro. Partida	Descripción de Partida
0810.50.00.00	KIWIS FRESCOS

<b>TIPO DE PRODUCTO:</b>	DS 279-2010-EF (PUB. 31.12.2010)-LEY 29546 30.06.2010
--------------------------	---

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2.5%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	(*)

Fuente: SUNAT, elaboración propia (2017)  
 Revisar: Anexo 1

Otro de los acontecimientos favorables para facilitar las importaciones, es la exoneración del pago de IGV para las importaciones de frutas.

Revisar: Anexo 2

**Beneficios generales de las MYPE:**

Las MYPES en el Perú gozan de beneficios tributarios que les permiten facilidades para su creación y formalización brindando políticas que impulsó el emprendimiento y las mejoras de las organizaciones empresariales.

- Pueden constituirse como personas jurídicas (empresas)
- Pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.
- Gozan de facilidades del Estado para participar eventos feriales y exposiciones regionales, nacionales e internacionales.
- Cuentan con un mecanismo ágil y sencillo para realizar sus exportaciones denominado Exporta Fácil, a cargo de la SUNAT.
- Pueden participar en las contrataciones y adquisiciones del Estado.

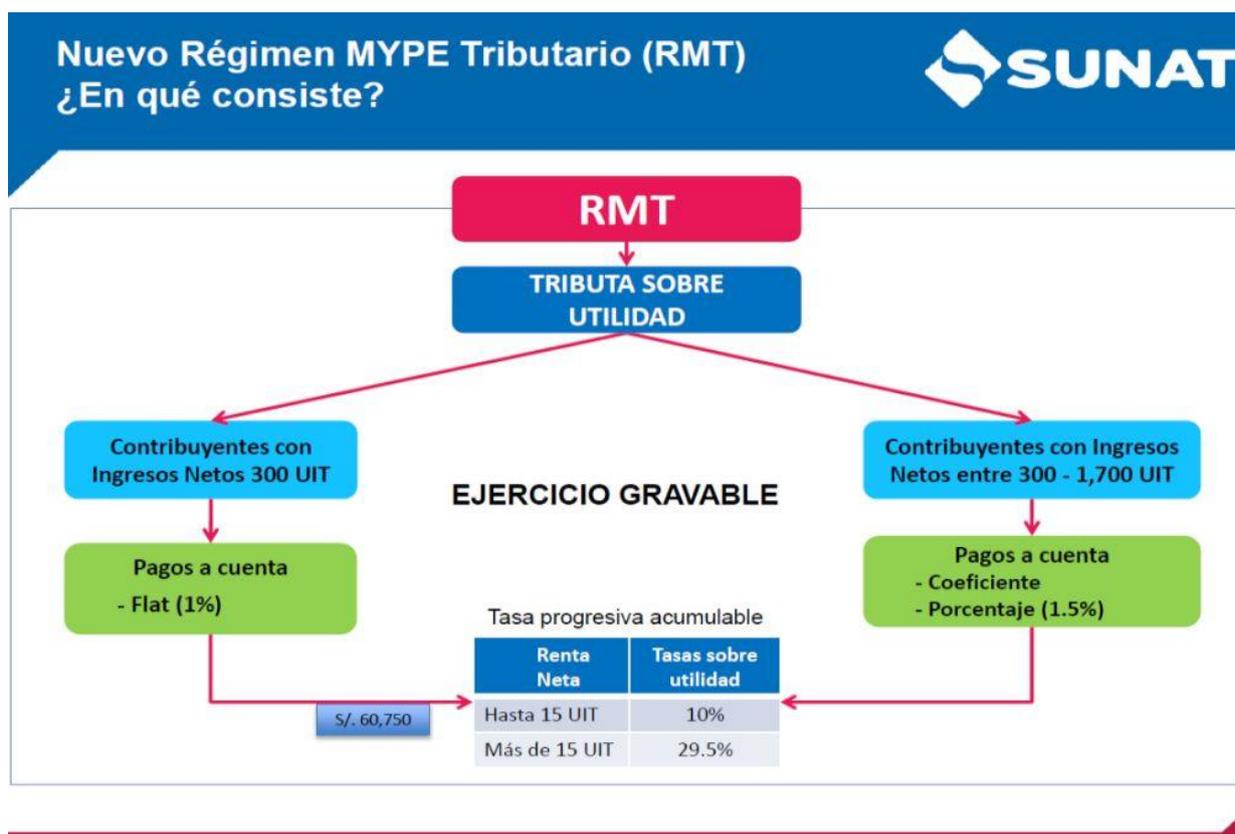
Fuente: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) (2018)

**Obligaciones de las MYPE:**

“El nuevo régimen representa un esfuerzo por hacer más simple la forma de tributar al reducir sustantivamente su costo tributario, a la vez que contribuye con la formalización mediante la declaración de sus ingresos y sus gastos. Permite, además, un tránsito ordenado y progresivo hacia el Régimen General. En este régimen se pueden acoger todas las actividades económicas”, precisó la SUNAT.

Fuente: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) (2017)

Gráfico N° 10. Nuevo régimen MYPE tributario (RMT)



Fuente: SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe>

Gráfico N° 11. Medidas promocionales en materia tributaria

### MEDIDAS PROMOCIONALES EN MATERIA TRIBUTARIA

<b>REGIMEN ESPECIAL DE RENTA - RER</b> Antes de Nueva Ley MYPE	<b>REGIMEN ESPECIAL DE RENTA - RER</b> A partir de Nueva Ley MYPE
Tope de compras y ventas S/. 360,000.00	Tope de compras y ventas S/. 525,000.00
Registro de compras, Registro de ventas y Libro de inventario y balances (6 anexos)	Registro de compras, Registro de ventas y DD.JJ. del inventario del ejercicio anterior
Tasa de impuesto mensual: Comercio y/o industria ..... 1.5% Servicio o ambas actividades ..... 2.5%	Tasa de impuesto mensual: Todas las actividades ..... 1.5%
Valor de activos hasta S/. 87,500.00	Valor de activos hasta S/. 126,000.00
<b>REGIMEN GENERAL</b> Antes de Nueva Ley MYPE	<b>REGIMEN GENERAL</b> A partir de la Nueva Ley MYPE
Contabilidad completa para micro y pequeñas empresas:	<b>Microempresa</b> llevan como mínimo: Registro de compras, Registro de ventas y libro diario de formato simplificado
Depreciación en un plazo de 10 años para todas las empresas.	<b>Pequeña empresa:</b> Depreciación acelerada en 3 años para las pequeñas empresas y su uso se puede iniciar el 2009, 2010 ó 2011.

Fuente: Ministerio de la producción. <http://www.prompex.gob.pe>

Tabla N° 8. Beneficios del régimen laboral de las MYPE

<b>Beneficios Laborales a trabajadores como PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración: No menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV).
Jornada máxima de 08 horas diárias o 48 horas semanales.
Descanso semanal y en días feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
Cobertura Previsional.
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año de 1/2 sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

### 2.1.2. Factores Socio-Económicos

La economía peruana se recuperó en agosto y creció un 2.28 por ciento, casi en línea con lo esperado por los analistas, ante un aumento en la producción minera y el empuje sostenido de la construcción, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En julio pasado la economía avanzó 1.55 por ciento.

De esta manera, el PBI se expandió un 2.20 por ciento interanual entre enero y agosto y un 2.60 por ciento en los últimos 12 meses a agosto. ¿Que impulsó la economía? El INEI precisó que el sector de minería e hidrocarburos, uno de los que mayor peso tiene en nuestro PBI, creció un 3.6 por ciento en agosto, con lo que suma tres meses consecutivos al alza.

Destacó la actividad del subsector minero por un aumento de la extracción de molibdeno, zinc, oro y cobre. Los sectores manufactura y el pesquero registraron una caída en agosto de un 1.46 por ciento y un 40.48 por ciento, respectivamente. El fuerte retroceso de la pesca se debe a las menores capturas por la veda de la anchoveta.

**Fuente:** RPP Octubre 2017cos:

En términos generales las importaciones agropecuarias realizadas en el Perú vienen en incremento, lo cual favorece a la empresa en términos de rentabilidad, ya que hay una mayor demanda cada vez más grande, lo cual demuestra que el consumidor final gasta en productos de consumo. Al cierre del 2017 las importaciones suben 24.5% en relación al año anterior.

Tabla N° 9. Comparativo de Importaciones agropecuarias 2016-2017

<b>IMPORTACIONES AGROPECUARIAS</b>				
<b>MES</b>	<b>2016 Dic</b>		<b>2,017</b>	
	<b>CIF US\$</b>	<b>KILOS</b>	<b>CIF US\$</b>	<b>KILOS</b>
Enero	299,895,119	894,608,111	233,684,656	742,624,699
Febrero	229,756,411	610,909,781	320,774,319	873,289,616
Marzo	295,287,511	830,415,568	386,797,281	1,044,019,087
Abril	220,064,520	589,778,131	342,583,057	1,007,703,183
Mayo	243,969,633	711,431,238	320,366,540	772,718,032
Junio	261,680,991	780,004,038	316,005,947	777,844,645
Julio	266,797,770	720,885,405	325,992,358	888,481,807
Agosto	347,337,641	993,300,268	309,556,525	893,225,015
Septiembre	312,554,103	888,082,120	312,031,466	846,065,008
Octubre	314,275,041	925,507,576	431,244,437	955,482,163
Noviembre	230,259,106	567,783,849	325,766,377	841,440,379
Diciembre	238,716,903	537,911,141	260,665,856	646,313,146
<b>Totales (Ene-Dic)</b>	<b>3,260,594,748</b>	<b>9,050,617,226</b>	<b>3,885,468,820</b>	<b>10,289,206,779</b>
<b>Totales (Ene-Mayo)</b>	<b>1,288,973,194</b>	<b>3,637,142,829</b>	<b>1,604,207,870</b>	<b>4,440,354,616</b>
<b>% AUM/DISM</b>	<b>-10.8%</b>	<b>3.3%</b>	<b>24.5%</b>	<b>22.1%</b>
<b>Prec.Promedio</b>		<b>0.36</b>		<b>0.38</b>
<b>% Precio</b>		<b>-9.2%</b>		<b>4.8%</b>

Fuente: Agrodata (2018)

Otro punto importante que favorece el crecimiento del sector de la empresa, es que los gastos del consumidor final privado aumentaron en 2.0% y el consumo del gobierno en 2,1% producto a mayores compras de alimentos (3.3%), generando el incremento del Producto Interno Bruto (PBI) en un 2.4% respecto al mismo periodo en el 2016.

Otros factores de crecimiento, es el aumento de 1.8% de la población ocupada en el Perú en los tres primeros meses del 2017 comparado con el similar periodo del año 2016, creando 292,200 empleos, informo el Dr. Aníbal Sánchez Aguilar Jefe del (INEI).

Fuente: INEI mayo 2017 mixta.

### 2.1.3. Factores Socio Culturales

Un aspecto negativo para la empresa, son los días declarados como festivos, ya que en esos días no se generan ventas ni el cobro de facturas.

Otro suceso social que afecta las actividades comerciales, son las huelgas de algunos gremios existentes, que paralizan el comercio interno, perjudicando la mercadería, su distribución y consumo.

#### **2.1.4. Factores Tecnológicos**

César Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en conversación con Perú21, explicó que si bien el gobierno busca impulsar el uso de tecnologías en las entidades del Estado y en las pequeñas y micro empresas, muchas instituciones no han implementado las tecnologías necesarias para, por ejemplo, facilitar los trámites que realizan los ciudadanos.

Por el lado del sector privado y en relación a las reformas que buscarían formalizar la economía, señaló que muchos micros y pequeñas empresas tendrían que implementar nuevas tecnologías para su registro contable, lo cual sería difícil ya que no suelen hacer uso extensivo de las TIC, además de que muestran poca disposición a invertir en ellas.

El factor tecnológico es muy importante para el desarrollo de las MYPES ya que representan cerca de la mitad de los ingresos del país. El uso de estas herramientas.

Implica modernización y facilidad de acceso con sus clientes pero existen ciertas barreras que impiden su uso de la cuales consideramos:

- a) Resistencia al cambio, que hay cierto temor en las MYPES en el uso de estas herramientas por parte del empresario por los errores que puedan cometer.
- b) La definición de requerimientos, la falta de experiencia hace que los empresarios no logren saber qué tipo de tecnología quieren instalar que especificaciones deben usar para comunicar y hacerle llegar al cliente sus productos y servicios.
- c) El hardware y el software, muchas de estas empresas no cuentan con un soporte técnico que le permita mantenerse actualizado por los costos que le generaría.

El internet hoy en día es una herramienta muy poderosa en donde las MYPES pueden evolucionar sus modelos de negocio relativamente a costos bajos, abrir nuevos canales de ventas conseguir potenciales clientes tienen que hacer que la tecnología se adapten a sus nuevas necesidades.

Fuente: Diario Perú 21 (2017)

### 2.1.5. Matriz FODA

Tabla N° 10. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del rubro y del mercado.</li> <li>2. Capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas.</li> <li>3. Ubicación estratégica para almacenamiento y distribución de su mercadería.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No contar con créditos comerciales con sus proveedores extranjeros.</li> <li>2. Baja rentabilidad.</li> <li>3. Altos costos de ventas</li> <li>4. No contar con almacén propio.</li> <li>5. Demoras en el despacho de mercadería.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D+O)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los tratados de libre comercio, que favorecen las importaciones.</li> <li>2. Apoyo en capacitación a las MYPE en temas de importación.</li> <li>3. Incremento en gastos del consumidor en alimentos (frutas y verduras).</li> <li>4. Incremento de importaciones de frutas.</li> <li>5. Exoneración del pago de IGV en las importaciones y venta de frutas.</li> </ol>	<p>Proyectar el incremento de importaciones, evitando el endeudamiento. (O1, F1).</p> <p>Armar más amplia cartera de proveedores gracias al conocimiento en el rubro por parte de la empresa y por la capacitaciones dadas por el gobierno.(O2,F2)</p>	<p>Elaborar una alianza estratégica con sus proveedores internacionales para conseguir créditos comerciales.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D+A)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de cambio</li> <li>2. Restricciones a las importaciones de frutas.</li> <li>3. Alta competencia comercial</li> <li>4. Factores climáticos.</li> <li>5. La desaceleración económica.</li> <li>6. El alza de precios internacionales.</li> </ol>	<p>Ejercer mejores tratos comerciales con proveedores para competir con mejores precios que la competencia. (F3, A3)</p>	<p>Aprovechar que actualmente no existen inconvenientes por la alza de precios, ni por ninguna restricción en las importaciones, para poder plantear la importación de nuevos productos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 2.1.6. Perfil de Competidores

Para este punto hemos analizado el perfil de dos de los principales competidores que tiene la Empresa.

Tabla N° 11. Comparativo de competidores

EMPRESAS	HONEY FRUIT S.A.C.	DISTRIBUIDORA SIAN LEN	
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manzanas rojas</li> <li>○ Manzanas verdes</li> <li>○ Peras</li> <li>○ Kiwis</li> <li>○ Ciruelas</li> <li>○ Nectarinas</li> <li>○ Duraznos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manzanas Rojas</li> <li>○ Manzanas verdes</li> <li>○ Peras</li> <li>○ Kiwis</li> <li>○ Ciruelas</li> </ul>	
<b>Precio</b>	<b>Costo promedio en kilo – Importaciones (Valor CIF)</b>		
	<b>Producto</b>	<b>Honey Fruit</b>	<b>Distrib. Sian Len</b>
	Pera	3.059	3.033
	Manzanas	2.836	3.521
	Kiwis		3.888
<b>Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unidad motorizada propia.</li> <li>○ Almacén propio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unidad motorizada propia.</li> </ul>	
<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cuenta con página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cuenta con página web</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 2.1.6.1. Rivalidad de competidores

En este punto tenemos que analizar los siguientes elementos que ayudarán a definir el grado de rivalidad que existe dentro de la Industria a la cual pertenece la empresa LYON FRUIT.

- **Nivel de Crecimiento**

La importación de frutas como manzanas y peras, obtuvo un crecimiento positivo al cierre del año 2017, en relación al año anterior, siendo Chile el principal proveedor. El incremento obtuvo un 15% en la importación de manzanas, alcanzando los U\$ 45 millones a un precio promedio de U\$ 0.78 kilo, y un 12% en la Importación de peras, alcanzando los U\$ 18.4 millones a un precio promedio de U\$ 0.84 kilo, lo que indica que el sector viene teniendo un incremento constante, y por ende genere una alta competencia dentro de él.

Tabla N° 12. Incremento de importaciones de manzanas y peras

IMPORTACIONES DE FRUTAS								
FRUTA	2017				2016			
	CIF	KILOS	PREC. PROM	% CREC. PROMEDIO	CIF	KILOS	PREC. PROM	% CREC. PROMEDIO
MANZANAS	45,015.550	57,930.165	0.78	15%	39,109.923	51,845.086	0.75	-2%
PERAS	18,450.744	22,095.123	0.84	12%	16,437.671	19,783.246	0.83	-4%

Fuente: Agrodata Perú (2018), elaboración propia.

- **Número de competidores**

En la actualidad, la Empresa tiene alrededor de siete competidores directos, los cuales son:

- ✓ WSW S.A.C.
- ✓ HONEY FRUIT S.A.C
- ✓ FYF S.A.C.
- ✓ TRIPLE ALIANZA
- ✓ MELFRUT IMPORT & EXPORT
- ✓ DISTRIBUIDORA SIA LEN
- ✓ MENFLO HERMANOS

Estas empresas además de comercializar la misma gama de productos (frutas), muchos de ellos almacenan su mercadería en el mismo almacén que la Empresa LYON FRUIT S.A.C.

### 2.1.6.2. Amenaza de nuevos competidores

LYON FRUIT, si bien tiene competidores directos tales como Honey Fruit, también tiene que tener en cuenta y analizar la entrada de nuevos competidores.

Para ello existen las barreras de entrada, que ayudan a proteger a las empresas ante la amenaza de ingreso de nuevos competidores. Entre ellos identificamos dos tipos de barreras de entrada que limitan a nuevo competidores ingresar a la industria a la cual pertenece LYON FRUIT.

Barreras de entrada:

- Capital
- Economía de escala

### 2.1.6.3. Poder de negociación de proveedores

Al ser LYON FRUIT una empresa en crecimiento y no contar con un historial crediticio financiero que lo avale, es por ello que tiene regirse a las políticas de venta de sus proveedores internacionales tales como pago al contado y adquirir un cierto volumen de compra mínima de los productos a importar. Siendo el poder de negociación de sus proveedores un cuanto altos.

Para ello se analizó los siguientes puntos:

- Número de proveedores

En la siguiente tabla se muestra la lista de proveedores que abastecen a la empresa en cuanto a productos (frutas).

Tabla N° 13. Proveedores extranjeros

PROVEEDOR	PAÍS
Trevisur S.A.	Argentina
Boshi Hnos S.A	Argentina
David del Curto S.A.	Chile
Exportadora Agua Santa S.A.	Chile
Agricom LTDA	Chile
Exportadora Altas S.A.	Chile
Comercial SM Export LTDA	Chile
Exportadora Frutasol S.A.	Chile
Polar Fruit International S.A.	Chile
Coperfrut S.A.	Chile

Fuente: Lyon Fruit SAC, elaboración propia (2017)

En la siguiente tabla se muestra la lista de proveedores nacionales que brindan servicios aduaneros, de asesoramiento, de almacenaje.

Tabla N° 14. Proveedores nacionales

PROVEEDOR	DISTRITO
Ausa Operaciones Logísticas S.A.	San Isidro
Asesoría y Gestión en Aduanas S.A.	Los Olivos
Smart Business Corporation S.A.C	Miraflores
Depósitos S.A.	San Luis

Fuente: Lyon Fruit SAC, elaboración propia (2017)

- **Productos diferenciados del proveedor**  
Siendo las frutas los productos a importar, lo que la empresa busca en sus proveedores, es que cuenten con una marca y calidad reconocida, lo cual genera en sus clientes total confianza en la adquisición de los productos.
- **No ser un cliente importante para el proveedor**  
Actualmente la empresa no ha tenido problemas en la adquisición de los productos, ya que si es considerado un cliente importante para sus proveedores, por el medio de pago efectuado al contado.
- **Importancia del producto para el comprador**  
El producto (frutas) es de suma importancia, ya que representa el giro de negocio de la empresa, la cual se basa en proyectados por temporadas para la adquisición de los productos para posteriormente ser comercializados.

#### **2.1.6.4. Poder de negociación de compradores**

El poder de negociación de los compradores es un cuanto baja debido a:

- Calidad de los productos (frutas)
- Modo de pago factible para los clientes, ya que en sus modalidades, también existe el crédito.
- Fidelización, dado a buen trato y servicio que brinda la empresa.

#### **2.1.6.5. Amenaza de productos sustitutos**

Las empresas hoy en día no solo tienen que tener en cuenta a las empresas que ofrezcan los mismos productos, sino también productos que cubran la misma necesidad y que se conviertan en una alternativa para el consumidor final.

Por ello la empresa tiene que tener en cuenta los siguientes factores que puedan influir en el consumidor a optar por otras alternativas.

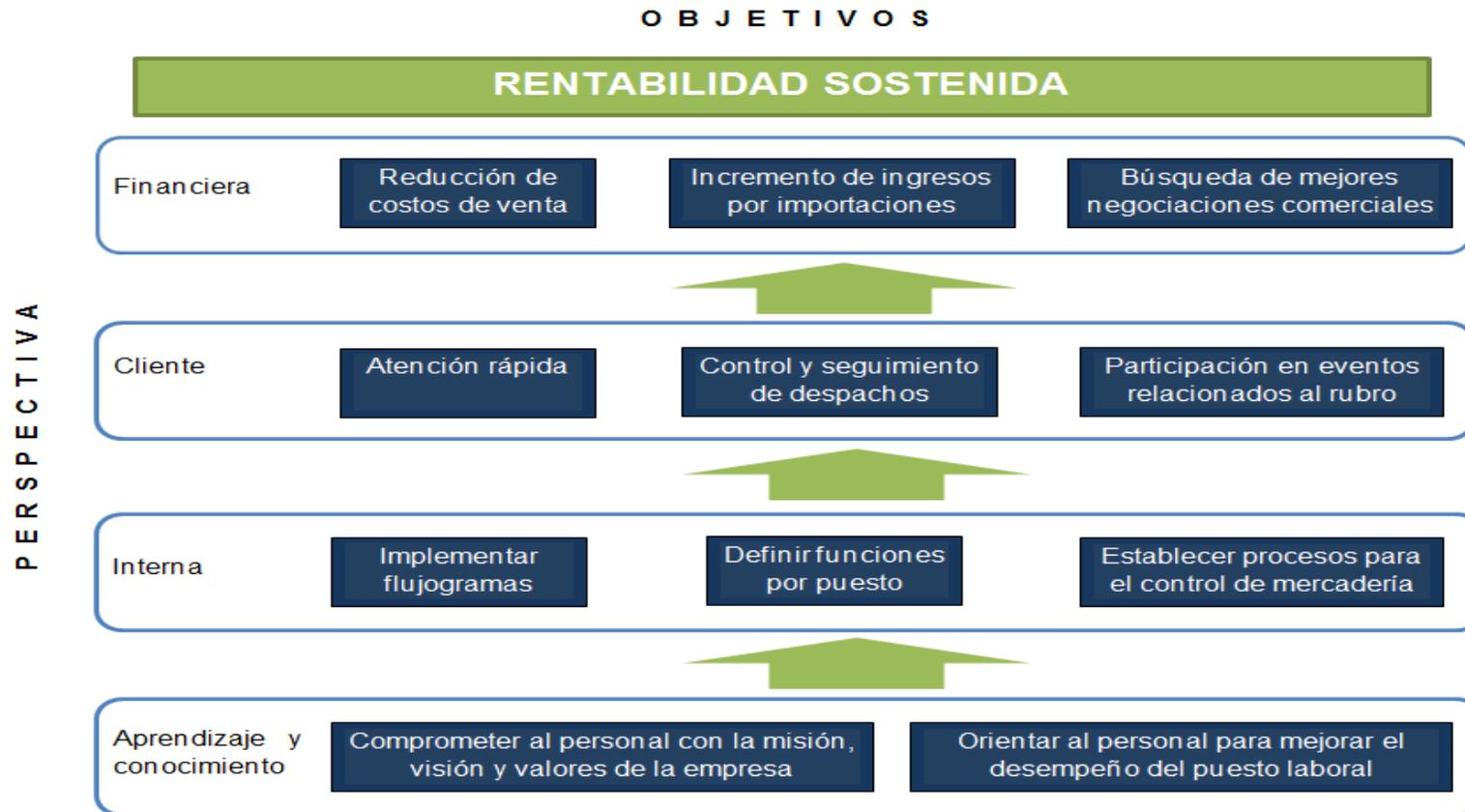
- Escases del producto
- Alza del precio
- Economía del País

## **2.2. Perspectivas del diagnóstico empresarial**

Habiendo utilizado las 4 perspectivas para analizar a la empresa, se diseña un mapa estratégico en el cual se detalla los puntos importantes de dicho análisis.

2.2.1. Mapa Estratégico

Tabla N° 15. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia (2017)

### 2.2.1.1. Perspectiva Financiera

A través del estado de resultados, analizaremos los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado la empresa LYON FRUIT, según la información registrada y brindada por su representante, a fin de determinar, si está generando suficientes ingresos o en qué estaría gastando demasiado.

Tabla N° 16. Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2017</b>		
(Expresado en Soles)		
		<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
<b>VENTAS:</b>		
Ventas	4,536,948.71	100.00%
Descuentos, rebajas y bonificaciones	-19,784.00	0.44%
<b>Ventas netas</b>	<b>4,517,164.71</b>	99.6%
<b>COSTO DE VENTAS:</b>		
Costo de Ventas	-3,913,267.42	-86.25%
<b>Total costo de ventas</b>	<b>-3,913,267.42</b>	-86.25%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>603,897.29</b>	<b>13.31%</b>
<b>Gastos Operativos</b>		
Gastos Administrativos	-225,651.62	-4.97%
Gastos de Ventas	-12,475.00	-0.27%
Gastos Financieros	-14,300.00	-0.32%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>351,470.67</b>	<b>7.75%</b>
Diferencia de Cambio	37,812.00	0.40%
Otros ingresos	18,117.00	0.83%
Otros Egresos	0.00	0.00%
Resultado por exposición a inflación	0.00	0.00%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>407,399.67</b>	<b>8.98%</b>
Impuesto a la renta	-108,336.65	-2.39%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>299,063.02</b>	<b>6.59%</b>

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

**Análisis vertical:**

Se realizó un análisis vertical al estado de resultado por el cual evaluaremos las cuentas con mayor representación en costos y/o gastos para la empresa, así mismo, algunas propuestas para reducirlas.

Se identifica que el costo de ventas representa el 86.25%, debido a los costos comprendidos por la importación del producto y costos logísticos para mantener la fruta hasta la venta final, tal como se detalla en las siguientes tablas

Tabla N° 17. Costos de ventas – Importación

<b>COSTO DE VENTAS - 2017</b>	
<b>COSTOS DE IMPORTACIÓN - 2017</b>	
VALOR CIF	3,512,356.88
GASTOS DE DESADUANAJE	141,750.00
CERTIFICADOS FITOSANITARIO	2,898.00
CERTIFICADOS DESTINO Y/OTROS	13,500.00
<b>Total</b>	<b>3,670,504.88</b>

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Los costos de importación representan el 93.79% del total de costos de ventas, lo cual es bastante alto, se sugiere realizar una mejor evaluación del costo al que se está obteniendo la fruta, así como también de los costos logísticos, involucrados en la importación, como es el caso del servicio integral de desaduanaje y transporte marítimo.

Se recomienda también buscar proveedores alternos y enfocarse en mejorar las negociaciones con los proveedores de frutas, a través de una propuesta de descuento por volumen, ya que solo la compra de la mercadería (Valor CIF) representa el 95.6% de los costos de importación.

Tabla N° 18. Costos de ventas – Costos logísticos

<b>COSTOS LOGÍSTICOS- 2017</b>	
ALMACENAMIENTO (REFRIGERADO)	153,627.74
SELECCIÓN DE FRUTA (SANEAMIENTO)	36,779.40
TRANSPORTE (ALMACÉN HACIA MERCADO)	36,779.40
ALQUILER ESPACIO PARA PROCESO (SELECCIÓN DE FRUTA)	15,576.00
<b>Total</b>	<b>242,762.54</b>

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Es en este punto, en que detectamos que existen una serie de costos involucrados, no solo para conservar la fruta, sino también para mantener la calidad de la misma hasta que es enviada al cliente.

Los costos logísticos, representan el 6.20% del costo de ventas, y está representado por el almacenamiento de la mercadería (almacén externo), selección de frutas (revisión de la fruta, antes de ser vendida), transporte de la mercadería hacia el local del cliente, y el alquiler de un área en el almacén para realizar los trabajos de selección de frutas.

Se detectaron que estos servicios son totalmente tercerizados, por lo que se propone revisar a mayor detalle las condiciones comerciales de almacenamiento, y el alquiler de espacio para la selección de frutas con el proveedor, lo cual representa el 69.70% de los costos logísticos.

También, sería bueno contemplar la posibilidad de reducir los costos de transporte y mano de obra para selección de la fruta, ambos en conjunto representan el 30.30% de los costos logísticos.

Tabla N° 19. Gastos Administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS - 2017</b>		<b>Total soles</b>
ALQUILER		6,600.00
LUZ		840.00
AGUA		540.00
TELEFONÍA FIJA E INTERNET		1,080.00
TELEFONÍA MÓVIL		1,438.80
		<b>10,498.80</b>
<b>PLANILLA DE SUELDOS</b>		
CONTADORA		40,800.00
ASISTENTE		14,063.15
GERENTE		80,144.83
SUB. GERENTE		80,144.83
		<b>215,152.82</b>
<b>TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/</b>	<b>225,651.62</b>

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Los gastos administrativos, representan el 4.97% durante el ejercicio, y está compuesto por la planilla de sueldos, gastos por servicios públicos y telefonía. Los sueldos representan el 95.54%, mientras que los gastos por servicios, representan el 4.46% de los gastos administrativos.

Tabla N° 20. Gastos de ventas

<b>GASTOS DE VENTAS 2017</b>	
MUESTRAS (DEGUSTACIONES)	S/5,005.00
GASTOS DE TRANSPORTE Y MERCADERÍA	S/4,710.00
GASTOS DE MOVILIDAD DEL VENDEDOR	S/2,760.00
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/12,475.00</b>

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Dentro de los gastos de ventas, encontramos los gastos destinados a la entrega del producto en calidad de muestra para ventas posteriores y el transporte asignado al encargado comercial para la promoción y venta de los productos. Los gastos de ventas representan el 0.27% durante el ejercicio.

## Análisis Balance General:

Tabla N° 21. Balance General

BALANCE GENERAL LYON FRUIT S.A.C AÑO 2017					
ACTIVO		ANALISIS VERTICAL %	PASIVO		ANALISIS VERTICAL %
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	S/.170,999.49	35.83%	Sobregiros Bancarios	S/.1,783.00	0.37%
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	S/.32,709.73	6.85%	Tributos por Pagar	S/.4,668.30	0.98%
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	S/.3,492.00	0.73%	Cuentas por Pagar Comerciales	S/.11,460.34	2.40%
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	S/.4,844.00	1.01%	Cuentas por Pagar Accionistas Corto Plazo	S/.0.00	
Mercaderias	S/.265,202.49	55.57%	Cuentas por Pagar Diversas	S/.8,215.00	1.72%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.477,247.71</b>	<b>100.00%</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/.26,126.64</b>	<b>5.47%</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	-	<b>100.00%</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
			Cuentas por Pagar Accionistas Largo Plazo	S/.150,058.05	31.44%
			<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/.150,058.05</b>	<b>31.44%</b>
			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/.176,184.69</b>	<b>36.92%</b>
			<b>PATRIMONIO</b>		
			Capital	S/.2,000.00	0.42%
			Resultados Acumulados	S/.0.00	
			RESULTADO DEL EJERCICIO	S/.299,063.02	62.66%
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/.301,063.02</b>	<b>63.08%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/.477,247.71</b>	<b>100.00%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/.477,247.71</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Lyon Fruit (2018)

## Ratios Financieros:

Tabla N° 22. Ratios financieros – Rentabilidad

RATIOS FINANCIEROS			
RENTABILIDAD			
MARGEN DE UTILIDAD NETA			
<b>Formula</b>			La empresa con sus ventas recupera los costos, obteniendo un 6.62% como utilidad neta
Utilidad neta	$\frac{299,063.02}{4,517,164.71}$	6.62%	
Ventas netas	4,517,164.71		

RENTABILIDAD DE ACTIVOS DE LA EMPRESA (ROA)			
<b>Formula</b>			Por cada S/1. Invertido en los activos de la empresa genera una rentabilidad de 0.63 céntimos.
Utilidad neta	$\frac{299,063.02}{477,247.71}$	0.63	
Activos totales	477,247.71		

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)			
<b>Formula</b>			Por cada S/1. del capital propio invertido se obtiene 0.99 céntimos de rentabilidad
Utilidad neta	$\frac{299,063.02}{301,063.02}$	0.99	
Patrimonio neto	301,063.02		

RENTABILIDAD BRUTA			
<b>Formula</b>			La empresa con las ventas durante el ejercicio 2017, ha logrado recuperar sus costos, obteniendo una rentabilidad del 13.37%
Utilidad bruta	$\frac{603,897.29}{4,517,164.71}$	13.37%	
Ventas netas	4,517,164.71		

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

## Ratios financieros:

Tabla N° 23. Ratios financieros – Liquidez

RATIOS FINANCIEROS			
LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GENERAL			
<b>Formula</b>			El siguiente resultado nos indica, qué por cada S/ 1 de deuda, la empresa tiene S/ 18.27 soles para responder ante terceros.
Activo corriente	477,247.71		18.27
Pasivo corriente	26,126.64		

PRUEBA ACIDA			
<b>Formula</b>			Por cada S/1 de deuda en el pasivo corriente, la empresa tiene S/ 8.12 soles para responder deudas con terceros, sin necesidad de acudir a los inventarios.
Activo corriente - Inventario	477,247.71	265,202.49	8.12
Pasivo corriente	26,126.64		

CAPITAL DE TRABAJO NETO			
<b>Formula</b>			S/ 451121.07 es el excedente del activo corriente una vez cancelado el pasivo corriente.
(Activo Corriente - Pasivo corriente)	477,247.71	26,126.64	451,121.07

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

**Ratios financieros:**

Tabla N° 24. Ratios financieros – Rotación de inventarios

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>			
<b>ROTACIÓN</b>			
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>			
<b>Formula</b>			
Inventarios x 360	95,472,896.40	24.40	La mercadería de la empresa sale cada 24 días del almacén.
Costo de ventas	3,913,267.42	Días	

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>			
<b>Formula</b>			
Costo de ventas	3,913,267.42	14.76	Este ratio nos indica que la mercadería sale al mercado 14 veces al año.
Inventarios o existencias finales	S/.265,202.49	Veces	

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Tabla N° 25. Ratios financieros – Endeudamiento

RATIOS FINANCIEROS			
ENDEUDAMIENTO			
APALANCAMIENTO			
<i>Formula</i>			
Deuda neta	<u>176,184.69</u>	0.59	Por cada S/ 1. de endeudamiento, la empresa tiene S/ 0.59 de
Patrimonio neto	301,063.02		Patrimonio neto para responder sus deudas antes terceros.

Fuente: Lyon Fruit, elaboración propia (2018)

Se observa, a través de los estados financieros, que la empresa LYON FRUIT genera rentabilidad para los inversionistas, pero a la vez, el negocio mantiene cierto riesgo porque trabaja con capital de terceros.

Se propondría un plan de contingencia, si por algún motivo, algún inversionista falla y perjudique a la empresa en sus operaciones.

Dentro del plan de contingencia se propondría tener una línea de crédito disponible para asumir cualquier eventualidad con los proveedores.

### 2.2.1.2. Perspectiva Clientes

Los clientes son la razón de ser de una organización; por tanto, es importante conocer lo que piensan y qué acciones debemos tomar para mejorar el producto y servicio que se les brinda. Para ello se realizaron encuestas de satisfacción las cuales fueron tomadas a 16 clientes de la empresa Lyon Fruit que se encuentra ubicados en el Mercado de frutas N° 2.

La estructura de la encuesta de satisfacción se dividió en cinco afirmaciones las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 26. Afirmaciones de la encuesta de satisfacción

<b>AFIRMACIONES</b>	
<b>P1</b>	Los productos (frutas) son de buena calidad
<b>P2</b>	El producto es de un precio justo
<b>P3</b>	La mercadería llega en el tiempo establecido
<b>P4</b>	Las condiciones de pago son las adecuadas
<b>P5</b>	El personal de la empresa le genera confianza

Fuente: Elaboración propia (2017)

Estas cinco afirmaciones fueron calificadas mediante los siguientes cinco niveles que se muestran a continuación.

Tabla N° 27. Niveles de satisfacción en encuesta

<b>OPCIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	Completamente Satisfecho
<b>De acuerdo</b>	Conforme
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	Neutral
<b>En desacuerdo</b>	Insatisfecho
<b>Totalmente desacuerdo</b>	Completamente insatisfecho

Fuente: Elaboración propia (2017)

Este método nos permitió analizar el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa respecto al producto, servicio y personal.

### **Conclusiones:**

Con respecto a los productos (frutas) que comercializa la empresa Lyon Fruit, los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, que las frutas son de buena de calidad. Por ello genera una confiabilidad y buena reputación para la empresa.

Respecto a si el precio es justo, un total del 19% de los encuestados respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (13%) y un (6%) que están totalmente desacuerdo, por lo que se deduce que estas respuesta fueron dadas por el único motivo de que los clientes siempre buscan los mejores precios, lo cual es respaldado por la primera afirmación en cuanto a la calidad de los productos, donde el 100% de los encuestados respondieron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

En cuanto a las afirmaciones de si las condiciones de pago son las adecuadas y si el personal de la empresa genera confianza, en 100% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con dichas afirmaciones.

En cuanto a si los productos llegan en el tiempo establecido a los clientes, ellos respondieron de la siguiente manera un 50% de ellos están en desacuerdo y un 31% neutral. Lo cual indica que la mitad de los encuestados muestra insatisfacción en cuanto el tiempo de entrega de los productos por lo que acotaron "les genera desorden y algunos problemas con sus clientes".

Gráfico N° 12. Encuesta de satisfacción

## ENCUESTA DE SASTIFACION

Modo: Anonimo

Fecha:

La presente encuesta, realizada por los alumnos de la carrera de Administración de Negocios en ZEGEL IPAE, tiene como objetivo académico, medir la satisfacción del servicio que ofrece la empresa LYON FRUIT S.A.C.

**Indicaciones para su llenado:**

Marcar con "x" la respuesta de su elección.

Preguntas		Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
						
P1	Las frutas son de buena calidad.					
P2	El producto es de un precio asequible					
P3	La mercadería llega en el tiempo establecido					
P4	Las condiciones de pago son las adecuadas.					
P5	El personal de la empresa le genera confianza.					

En general, ¿En que podría mejorar la Empresa LYON FRUIT para que Usted este completamente satisfecho?

---



---



---

¡Gracias!

Fuente: Elaboración propia (2017)

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EMPRESA LYON FRUIT SAC

### 1. Los productos (frutas) son de buena calidad

Tabla N° 28. Resultados de encuesta, pregunta 1

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	81%
De acuerdo	3	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	0	-
Totalmente desacuerdo	0	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 13. Pregunta 1, encuesta



Fuente: Elaboración propia (2018)

### **Análisis e interpretación:**

Con respecto a la afirmación de si los productos (frutas) de la Empresa Lyon Fruit son de buena calidad, el 81% de los encuestados respondió que están "totalmente de acuerdo" por lo que el resto con un 19 % respondió que están "de acuerdo". Por lo tanto, podemos decir que la empresa está comercializando productos de buena calidad, lo cual es respaldado por sus clientes.

## 2. El producto es de un precio justo

Tabla N° 29. Resultados de encuesta, pregunta 2

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	19%
De acuerdo	10	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6%
En desacuerdo	2	13%
Totalmente desacuerdo	0	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 14. Pregunta 2, encuesta



Fuente: Elaboración propia (2018)

### **Análisis e Interpretación:**

El 63% de los encuestados contestó que está "de acuerdo" con la afirmación de si el precio de los productos (frutas) es justo, por lo que el 6% respondieron que no está "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y un 13% que está en "desacuerdo".

Si bien un total de 19% respondió que están "en desacuerdo" y "totalmente desacuerdo" con dicha afirmación, por lo cual estas respuestas se podrían deducir que fueron dadas por un motivo de que todo comprador siempre quiere los mejores precios.

### 3. La mercadería llega en el tiempo establecido

Tabla N° 30. Resultados de encuesta, pregunta 3

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	-
De acuerdo	3	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	31%
En desacuerdo	8	50%
Totalmente desacuerdo	0	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 15. Pregunta 3, encuesta



Fuente: Elaboración propia (2018)

#### **Análisis e interpretación:**

Con respecto a si la mercadería llega en el tiempo establecido, el 50% de los encuestados respondió que están “en desacuerdo” y un 31% que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo cual refleja que hay una cierta insatisfacción por la demora en la entrega de mercadería.

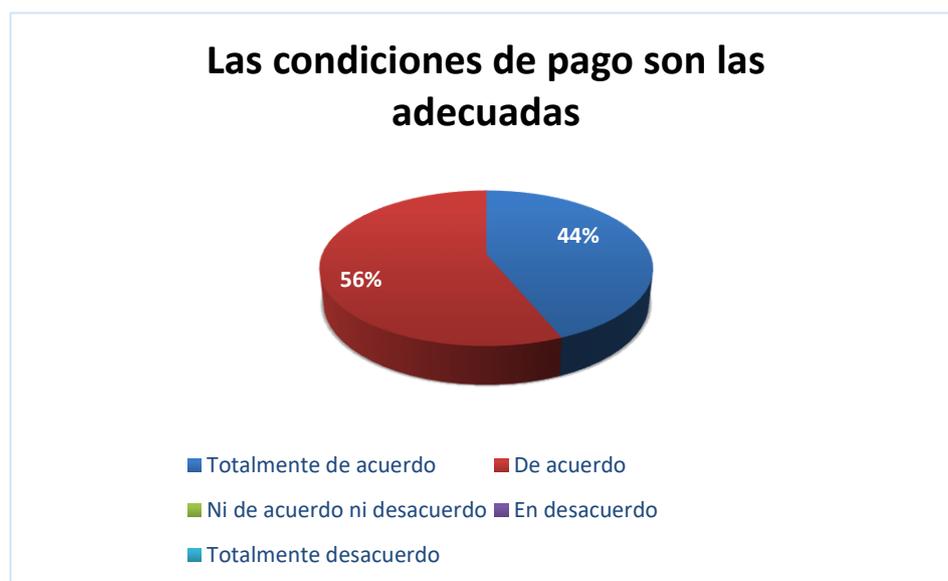
## 4. Las condiciones de pago son las adecuadas

Tabla N° 31. Resultados de encuesta, pregunta 4

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44%
De acuerdo	9	56%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 16. Pregunta 4, encuesta



Fuente: Elaboración propia (2018)

**Análisis e interpretación:**

En la afirmación de si las condiciones de pago son las adecuadas, el 56% de los encuestados respondió que están totalmente “de acuerdo” y el 44% que están “totalmente de acuerdo”, por lo que se deduce que las condiciones de pago de la presente empresa son los más favorables para sus clientes.

## 5. El personal de la empresa le genera confianza

Tabla N° 32. Resultados de encuesta, pregunta 5

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	69%
De acuerdo	5	31%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	-
En desacuerdo	0	-
Totalmente desacuerdo	0	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 17. Pregunta 5, encuesta



Fuente: Elaboración propia (2018)

**Análisis e interpretación:**

El 69% de los encuestados está “totalmente de acuerdo” con la afirmación de si el personal de la empresa Lyon Fruit le genera confianza y un el 31% respondió que está “de acuerdo”. Por lo tanto, podemos deducir que el personal de la empresa genera confiabilidad basados en el buen trato a sus clientes.

### **2.2.1.3. Perspectiva Procesos internos**

Los procesos de una empresa, son altamente importantes para el desarrollo de sus actividades. Al no llevarlos a cabo correctamente, puede generar inconvenientes que afecten directamente su crecimiento.

#### **Almacenamiento:**

La empresa LYON FRUIT S.A.C, no cuenta con almacén ni centro de distribución propio, por tanto, debe alinearse a las políticas y horarios del proveedor logístico.

#### **Distribución:**

La distribución de sus productos es un servicio tercerizado, el cual se realiza a través de unidades motorizadas, que, por ser vehículos menores, pueden ingresar al mercado mayorista de frutas en horarios establecidos por la administración.

#### **Ventas y cobranzas:**

Las actividades de venta y cobranza, son realizadas de forma directa y a manera diaria. Las visitas a los clientes, es de suma importancia, no solo para realizar los cobros, sino también para la toma de nuevos pedidos.

La empresa LYON FRUIT SAC, no cuenta con actividades definidas, tampoco con documentación que describa sus procesos administrativos y operativos. Se propone la creación de flujogramas para los procesos más relevantes como: importación, ventas y distribución.

### **2.2.1.4. Perspectiva de capacidades del personal y la organización**

El capital humano es un elemento importante para toda organización, es por ello que se debe contar con el personal adecuado para la realización de las actividades, dentro de un buen clima laboral.

LYON FRUIT SAC, al ser una empresa nueva, cuenta con poco personal, quienes cumplen distintas funciones, de acuerdo a las actividades propias del negocio. No cuenta actualmente con un manual de funciones ni perfil de puestos.

Se propone la creación de un manual de funciones, lo cual ayudará a identificar las funciones que debe cumplir cada colaborador. Así mismo, involucrar al personal con la cultura organizacional de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL**

#### **3.1. Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial**

Para llevar a cabo el análisis de la empresa LYON FRUIT, se realizaron tres entrevistas personales con el Sr. Leoncio Jara, sub gerente de la empresa.

Estas reuniones se llevaron a cabo durante los meses de noviembre y diciembre. Inicialmente en la oficina del cliente, para conocer un poco más de sus actividades, luego en el mercado de frutas, para realizar entrevistas a sus clientes, y finalmente en el almacén, a fin de conocer cómo se llevan a cabo los procesos operativos.

##### **3.1.1. Problema**

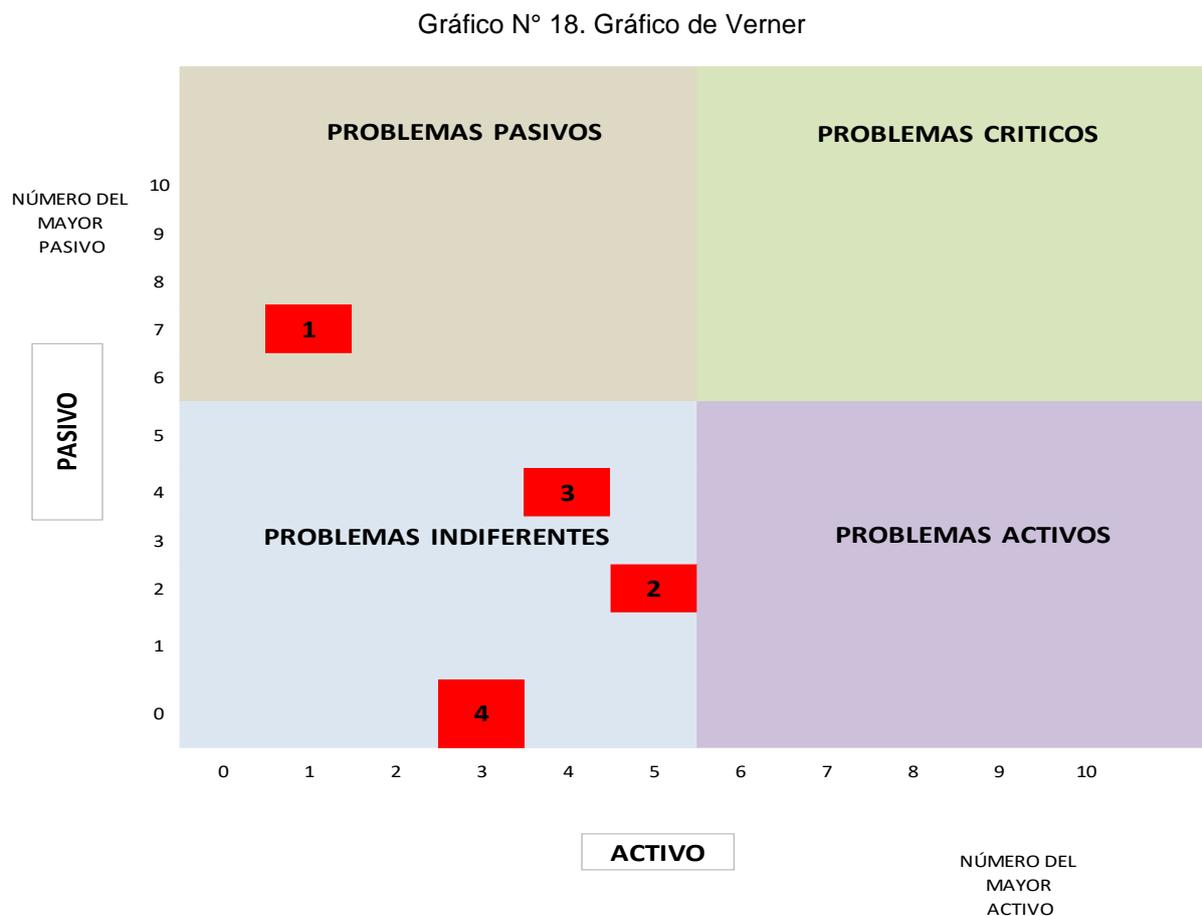
Para identificar los problemas de la empresa LYON FRUIT SAC, se utilizaron las siguientes herramientas: análisis de los hallazgos del diagnóstico de los problemas (matriz de Verner), gráfico de Verner, diagrama de causa y efecto (Ishikawa), matriz de priorización de puntos críticos, y diagrama de Pareto, los cuales fueron analizados en conjunto con el representante de la empresa.

Mediante el análisis de los estados financieros y una breve entrevista que se le realizó al sub gerente, en el cual se lograron definir los siguientes problemas por los que atraviesa la empresa. Los cuales fueron analizados en la Matriz de Verner.

Tabla N° 33. Análisis - Matriz de Verner

<b>Análisis de los hallazgos del diagnóstico de los problemas (MATRIZ DE VERNER)</b>					
<b>Variables o problemas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total problemas A (activos) EJE X</b>
<b>P1. Baja rentabilidad</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>P2 Clientela insatisfecha</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>P3. Limitaciones en ventas</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>0</b>	<b>4</b>
<b>P4. Alta competencia comercial</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>3</b>
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	
<b>Total Problemas B (Pasivos) EJE Y</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	
<p>(0) No es causa de ese problema.            (1) Tiene una causa leve.            (2) Causa mediana (directa poco fuerte)            (3) Causa directa muy fuerte</p>					
<p><b>PROBLEMAS PASIVOS:</b> sin gran influencia causal sobre los demás pero son causados por la mayoría. Sirven como indicadores de cambio y eficiencia</p>					
<p><b>PROBLEMAS INDIFERENTES:</b> baja influencia sobre otros y no son causados por la mayoría. Son de baja prioridad de acuerdo al análisis de la situación</p>					
<p><b>PROBLEMAS CRÍTICOS:</b> gran influencia sobre los otros y son causados por la mayoría. De su intervención depende en gran medida el resultado final</p>					
<p><b>PROBLEMAS ACTIVOS:</b> alta influencia sobre la mayoría, pero no son causados por otros. Son claves porque son causa primaria del problema central</p>					

Fuente: Elaboración propia (2018)



Fuente: Elaboración propia (2018)

### 3.1.2. Descripción de problemas identificados

#### P1. Baja rentabilidad:

En base al análisis del estado de resultados del año 2017, se identificó que la empresa obtiene altos costos para la importación de sus productos, así como los gastos operativos que están relacionados a la conservación y distribución de la mercadería, todos los servicios son tercerizados, lo cual genera en conjunto, altos costos de venta.

#### P2. Clientela insatisfecha:

Los clientes actuales de la empresa, demuestran insatisfacción en el tiempo en que reciben la mercadería, lo cual les genera molestias. Si bien es cierto, indican que algunos precios son elevados, lo sopesan con la calidad de la fruta que adquieren. Estas afirmaciones se encuentran sustentadas en la encuesta de satisfacción que realizó la empresa, donde la demora en la entrega de mercadería arrojó altos puntajes.

**P3. Limitaciones en ventas:**

La empresa al no contar con almacén propio, se encuentra sujeta a los horarios de atención del almacén, también a variables tiempos de espera de atención para recoger su mercadería, lo que genera limitaciones para atender pedidos en horarios fuera de atención. Lo mismo sucede con la distribución, la cual es sub contratada, y se encuentra sujeta a la disponibilidad de unidades motorizadas.

Otro dato identificado, y no menos importante, es que la empresa no cuenta con medios publicitarios, y no se encuentra alineada con las nuevas tendencias de marketing.

**P4. Alta competencia comercial:**

Existen en el mercado diversas empresas que se dedican a la comercialización de frutas, donde la mayoría concentra sus ventas en el mercado mayorista de frutas N° 2, que es donde la empresa centra la mayoría de sus clientes. Esta alta competencia, genera un alto grado de variación de precios, sobre todo en las empresas más grandes, que pueden competir con precios menores, a razón de que importan en grandes volúmenes y poseen almacén propio.

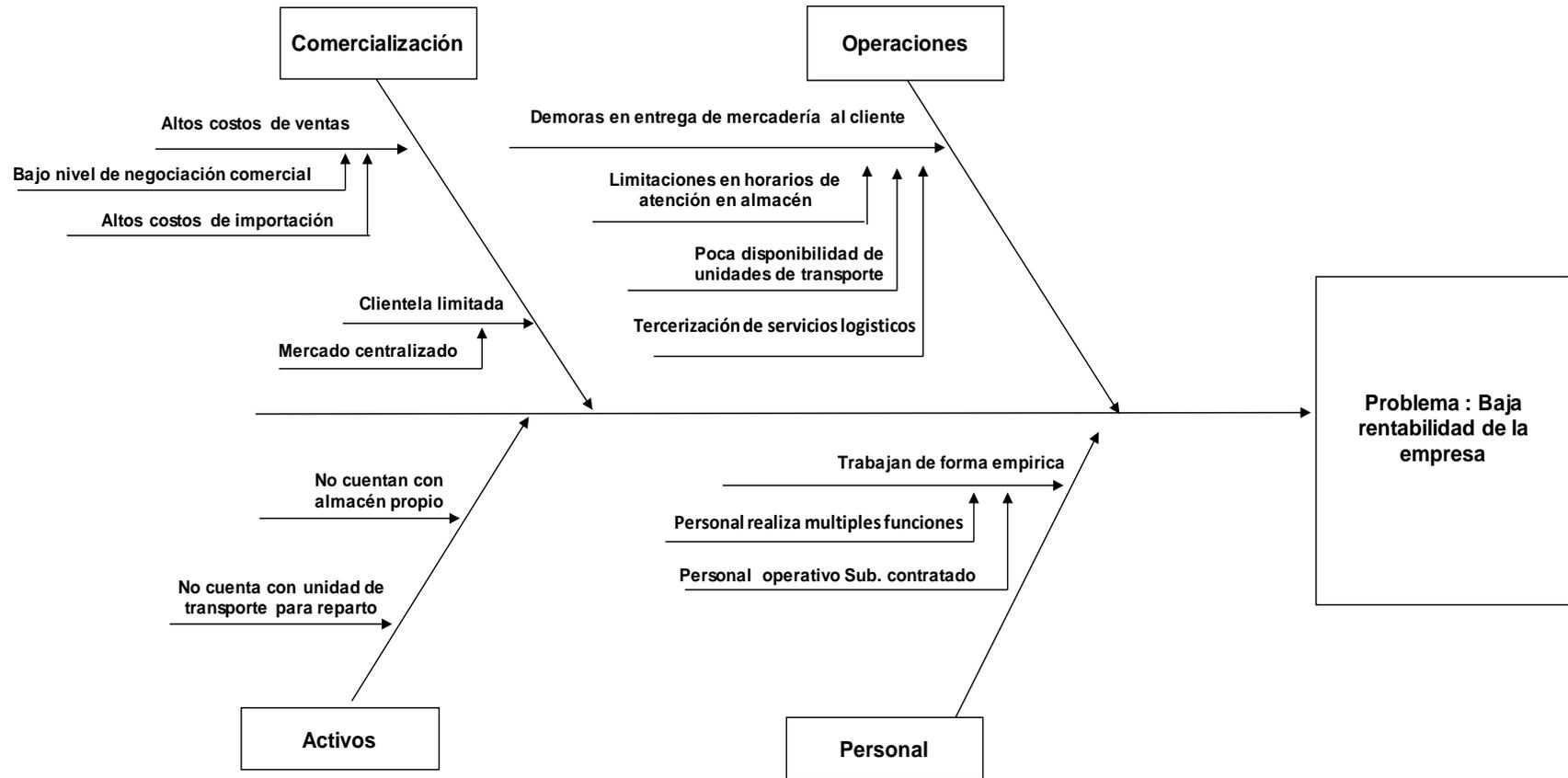
**CONCLUSIÓN:**

A través de la matriz de Verner, podemos identificar que la empresa no cuenta problemas críticos activos en el presente, siendo la mayoría indiferentes, como es el caso de los problemas de aspecto comercial (P2, P3, y P4). Obteniendo como problema pasivo, la baja rentabilidad (P1), lo cual, si bien es cierto, no tiene influencia sobre los demás, pero es causado por la mayoría de los problemas descritos anteriormente. Analizar más a fondo la baja rentabilidad, nos servirá como un indicador de cambio.

### 3.1.3. Diagrama de Ishikawa

Gráfico N° 19. Diagrama de Ishikawa

Analisis causa-efecto (ISHIKAWA) sobre la baja rentabilidad de la empresa LYON FRUIT S.A.C



Fuente: Lyon Fruit SAC. Elaboración propia 2018

### 3.1.4. Causas

Habiendo analizado el problema de baja rentabilidad de la empresa, a través del diagrama de causa y efecto (Ishikawa), procederemos a identificar las causas que lo generan, a fin de tener un mayor alcance para la propuesta de mejora.

- **Altos costos de ventas.** Los costos de ventas están representados por los costos de importación y logísticos (almacenamiento de mercadería, selección de frutas, y distribución de la mercadería). Durante el ejercicio 2017, representaron el 86.25%, de acuerdo al estado de ganancias y pérdidas. Los costos de importación son bastante altos, y todos los servicios operativos, son tercerizados.
- **No cuenta con unidad de transporte propia.** Al no contar con transporte propio, debe recurrir a contratar personal externo para que realice el reparto. Al tercerizar este servicio, el reparto se encuentra sujeto a la disponibilidad de que el proveedor (distribuidor motorizado) pueda tener para realizar los despachos hacia los locales de los clientes, ya que también le brindan el mismo servicio a otras empresas del rubro.
- **No cuenta con almacén propio.** Al contratar los servicios de un almacén externo, la empresa debe alinearse a los horarios y otros requerimientos que el proveedor disponga. Al ser no solo el único cliente para la almacenera, debe esperar turno de atención para que las unidades motorizadas puedan recoger su mercadería.
- **Demoras en la entrega de mercadería al cliente.** El personal que realiza el despacho de mercadería es contratado. Por tanto, una desventaja, es que la empresa pierde control sobre el tiempo que demoran en realizar la entrega, así como el servicio que el cliente percibe. En este punto, es importante resaltar que los clientes solicitan mercadería en cualquier momento del día y en distintas cantidades, lo cual tampoco ayuda a generar un horario establecido de reparto de mercadería.
- **Trabajan de forma empírica.** No cuentan con asignación de funciones, tanto el gerente, como el asistente, pueden realizar las mismas funciones de coordinación y ventas. Se identificó que no cuentan con procesos definidos para

realizar la selección de fruta ni su distribución. Ambas actividades, las realiza personal externo contratado. .

### 3.1.5. Puntos Críticos

Habiendo determinado las causas reales del problema de baja rentabilidad, se utilizó una matriz de priorización de puntos críticos, en el cual se evaluaron las causas reales obtenidas del diagrama de Ishikawa. Donde cada causa fue calificada del 1 al 3, donde 1 (equivale a menos beneficioso), 2 (intermedio), 3 (equivale a mayor beneficio, impacto, solución de bajo costo).

Tabla N° 34. Matriz de priorización de puntos críticos

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PUNTOS CRITICOS									
PROBLEMA		BAJA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA LYON FRUIT S.A.C							
CAUSAS RELEVANTES	¿Es un factor que lleva al problema?	¿Esto ocasiona directamente el problema?	¿Si se elimina corregiría el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	¿Se puede medir si la solución funciona?	¿La solución es de bajo costo?	¿El tiempo para solucionarlo es corto?	TOTAL	
	1.No impacta en la solución del problema. 2. Impacto intermedio en solución del problema. 3. Impacto grande, mayor en la solución del problema.	1.No ocasiona directamente el problema. 2. influye a medias en el problema 3.Ocasiona directamente el problema.	1.Si se elimina no corregiría el problema. 2.Si se elimina corrige a medias el problema. 3.Si se elimina corrige y aporta en la eliminación del problema.	1.No se puede plantear una solución factible. 2. Si pienso que podría plantear una solución factible. 3. Definitivamente SI se puede plantear un solución factible.	1.No se puede medir si la solución funciona. 2. Si pienso que se puede medir la solución y ver factibilidad. 3. Definitivamente SI se puede medir una solución factible.	1.No es de bajo costo la solución y cuesta. 2. El costo de la solución es intermedio., 3. El costo de la solución no es caro, es factible, es bajo.	solucionarlo. ( Mayor al año) 2. Requiere un tiempo prudencial, mediano (6 meses a 1año) 3. Se puede solucionar en corto plazo (menor a 6 meses)		
C1	Altos costos de ventas	3	3	3	2	3	2	1	17
C2	Cientela limitada	2	1	2	2	2	2	2	13
C3	Demoras en la entrega de mercadería	2	1	2	3	2	2	3	15
C4	No cuentan con almacén propio	2	1	2	1	2	1	1	10
C5	No cuentan con unidad de transporte para reparto	2	2	2	3	3	2	3	17
C6	Trabajan de forma empírica	1	1	1	3	2	3	2	13
									85

Fuente: Elaboración propia (2018)

Aplicando la matriz de priorización de puntos críticos, las causas que obtuvieron mayor calificación fueron las siguientes:

Tabla N° 35. Diagrama de Pareto  
Resumen resultado matriz de priorización de puntos críticos

CAUSAS RELEVANTES	PUNTUACIÓN	%
Altos costos de ventas	17	20.00%
No cuentan con unidad de transporte para reparto	17	20.00%
Demoras en la entrega de mercadería	15	17.65%
Trabajan en forma empírica	13	15.29%
Cientela limitada	13	15.29%
No cuentan con un almacén propio	10	11.76%
	85	100.00%

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 3.2. Formulación de la oportunidad de mejora

En el cuadro anterior, se identificaron los tres principales problemas con los que cuenta la empresa, los cuales salieron con mayor calificación entre 15 y 17.

Si bien, las causas de mayor puntuación obtenidas en la matriz de priorización de puntos críticos fueron: los altos costos de ventas, el no contar con unidad de transporte para reparto, y la demora en la entrega de mercadería, enfocaremos nuestra propuesta en la adquisición de una unidad de transporte para reparto, por ser el más viable a corto plazo, lo cual tendrá un impacto directo en la demora actual que se genera en la distribución de mercadería a los clientes, y en la reducción de costos de ventas, generando mayor rentabilidad para la empresa.

**Estrategias:****Punto crítico: Altos costos de ventas:**

**Estrategia:** Teniendo en cuenta que los altos costos de venta se encuentran en su mayoría en los costos de importación, lo cual llevará mucho más tiempo negociar, optamos por reducir los costos en la tercerización de los procesos de selección y distribución de frutas

**Punto crítico: No cuentan con unidad de transporte para reparto:**

**Estrategia:** El no contar con la unidad de transporte propia, le genera además de tener que pagar por el servicio, demoras para la entrega de su mercadería, pues la empresa se encuentra sujeta a la disponibilidad de unidades motorizadas, las cuales muchas veces, sobre todo en temporadas de verano, no se encuentran disponibles por la alta demanda. Se busca reducir este alto impacto que tiene sobre las ventas diarias, adquiriendo su propia unidad de transporte.

**Punto crítico: Demoras en la entrega de mercadería:**

**Estrategia:** Como se ha mencionado anteriormente, la demora en el reparto influye de manera considerable en la percepción del cliente, quien opta por comprar a la competencia, cuando no hay disponibilidad inmediata para reparto. Contando con nuestro propio personal, no solo se agiliza el reparto en sí, sino que también la demora que se genera en el almacén, al tener más control directo sobre la mercadería y tiempos de despacho.

**Punto crítico: Trabajan en forma empírica:**

**Estrategia:** Tienen un sistema de trabajo "multifunción", no hay funciones específicas para cada uno de los que realizan actividades. Se busca con la mejora, influir en la separación del proceso de ventas con el de reparto y supervisión de la mercadería en el almacén. Es decir, el personal que realiza la venta y cobranza en el mercado mayorista, solo se dedicará a eso, sin tener que acercarse al almacén para realizar pedidos, supervisar la selección y la distribución, la cual estará a cargo del nuevo personal, y será supervisado directamente por el gerente.

**Punto crítico: Clientela limitada:**

**Estrategia:** Con el apoyo del nuevo personal y la dedicación de cada uno a las actividades encomendadas, la gerencia puede dedicarse a la búsqueda de nuevos potenciales clientes en el mercado mayorista o fuera de él, como por ejemplo, provincias.

**Punto crítico:** No cuentan con un almacén propio:

**Estrategia:** La empresa por ser joven en el mercado, no cuenta con un almacén propio, lo que le causa cierta desventaja para la venta de su mercadería, además de los costos que incurren en la contratación de servicios de almacenamiento externo. Considerando que la inversión para adquirir un almacén es demasiada alta, y que no es un proyecto de corto plazo, buscamos obtener mejores tarifas de almacenamiento y otros servicios con el proveedor actual.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE LA MEJORA EMPRESARIAL

#### 4.1. Justificación de la mejora empresarial

Nuestra propuesta, se enfoca en la adquisición de una unidad de transporte motorizada (moto de carga), y la contratación de un colaborador, quien estará a cargo de la entrega directa de los productos hacia el local de los clientes, evitando de esta forma, tener que recurrir a contratar el servicio de terceros, lo cual ha estado generando demoras y observaciones por parte de los clientes. Así mismo, genera para la empresa una reducción significativa en los costos de venta.

Tabla N° 36. Evaluación de la propuesta de mejora

<b>EVALUACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA</b>			
<b>En la actualidad (2017)</b>	<b>Observaciones</b>	<b>¿Cómo podemos mejorar?</b>	<b>Propuesta de mejora</b>
<b>Selección de frutas</b>	Este proceso es realizado por personal externo, contratado de manera ocasional para la selección y clasificación de la mercadería. Por no ser personal fijo, la inducción es constante.	Buscar personal capacitado y recurrente, evitando así de esta forma la inducción constante y posibles demoras durante el proceso.	Contratar a un colaborador, quien se haga cargo de la selección y reparto de la mercadería.
<b>Distribución</b>	Se encuentra a cargo de personal ajeno a la empresa, generando ocasionales demoras en el envío de la mercadería hacia la tienda del cliente.	Realizar un acuerdo comercial con uno o dos repartidores, asegurando de esta forma que nuestra carga llegue a buen tiempo y en buenas condiciones.	
<b>Alquiler área operativa</b>	Consta del alquiler de un espacio en el almacén para realizar la selección de frutas. Su costo es por vez, independiente del tiempo real de uso.	Reducir los días en que se lleve a cabo la selección de fruta, evitando pagos excesivos o buscando un mejor acuerdo comercial.	Mejorar el acuerdo comercial, reduciendo el costo por uso de área.

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Adquisición de una moto de carga:

A fin de obtener un producto acorde a las necesidades de la empresa, se realizó la evaluación de distintas marcas, teniendo en consideración cuatro aspectos básicos: marca, precio, capacidad del motor y carga útil del carguero. De igual forma, se realizó la cotización del seguro obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT)

Tabla N° 37. Cuadro de evaluación de inversión moto de carga

Modelo	Marca	Motor	Carga Max. (Kg.)	Precio S/ (Inc. IGV)
WX200ZH-7 C/ROOSTER	WANXIN	200cc	700.00	6,500.00
WX250ZH-8A	WANXIN	250cc	1,000.00	6,800.00
TRAKTOR 300	RONCO	300cc	1,000.00	5,050.00
TRAKTOR -AC 250	RONCO	250cc	1,000.00	5,350.00
WX300ZH-GA	WANXIN	300cc	1,200.00	8,300.00
350ZH-2	SUNSHINE	350cc	2,000.00	9,550.00
YS250RB3-H	YANSUMI	250cc	2,000.00	8,015.00
SL300ZH-1	SHENGLI	300cc	2,000.00	8,400.00

SOAT	Precio
La positiva	S/. 270.00
Pacifico	S/. 800.00

Elaboración: Fuente propia (2018)

Habiendo realizado el comparativo de marcas, stock vigente, y actualización de precios, se determina la compra de una moto de carga, marca RONCO, con motor de 250cc. Esta moto de carga, ha sido seleccionada, no solo por el precio, el cual está por debajo de otras marcas con la misma o menor capacidad, sino también por su capacidad de carga, la cual se adecua a la necesidad de reparto de la empresa, además de contar con garantía de un año en el motor.

Respecto, al seguro obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT), se considera la contratación de dicha póliza con La Positiva Seguros.

Gráfico N° 20. Cotización de unidad motorizada

# TRIMOTO

# TRAKTOR - AC 250

Un gran empresario tiene tres pilares como soportes de sus proyectos: conocimiento, ganancia y ganancia. Es por ello que no puede faltar en tu negocio la TRAKTOR T-250 que cuenta con una amplia y moderna cabina para pasajeros. Con su motor de 4 tiempos, enfriado por agua la TRAKTOR - AC hará que tu negocio valla rumbo al éxito.



MOTOR	Monocilíndrico, OHV, 4T, enfriado por agua con ventilador, con tanque de agua refrigerante.
CILINDRADA	250 CC.
POTENCIA	18.76 HP A 7500 rpm. (14 KW)
FRENOS	Tambor delantero y posterior.
ARRANQUE	Eléctrico y pedal.
SISTEMA ELÉCTRICO	12v, CDI
VELOCIDADES	5 velocidades + 1 Retroceso
TRANSMISIÓN	Posterior con Corona, Cardán y ROOSTER.
PESO NETO/CARGA ÚTIL/PESO BRUTO	349 Kg. / 650 Kg. / 999 Kg.
LARGO/ANCHO/ALTO	3000 mm / 1350 mm / 1450 mm
CAPACIDAD DE COMBUSTIBLE	14 Litros
SUSPENSIÓN DELANTERA // POSTERIOR	Horquilla Telescópicas con resortes // Triple suspensión: Doble paquete de Muelles / Resortes / Amortiguadores hidráulicos.
LLANTAS DELANTERA/POSTERIOR	5.00-12 // 5.00-12
COLORES	■ ■ ■

Fuente: Cotización (Ronco Motors 2018)

**Contratación de personal:**

Se realizará la contratación de un personal para el manejo de la moto para el reparto y selección de frutas.

Deberá cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Contar con licencia para manejar vehículos motorizados
- ✓ Experiencia en la distribución y manipulación de frutas.
- ✓ Experiencia en selección de frutas.
- ✓ Contar con carné de sanidad vigente.
- ✓ Edad promedio: Entre 20 a 30 años.

Deberá realizar las siguientes funciones:

- ✓ Seleccionar y manipular las cajas hacia la unidad motorizada.
- ✓ Entregar los productos hacia los locales de los clientes.
- ✓ Apoyo en la supervisión de descarga de mercadería en el almacén.
- ✓ Apoyo en la supervisión de stock en el almacén.
- ✓ Selección de frutas (pre-despacho)
- ✓ Otras funciones que asigne su jefatura inmediata.

Gráfico N° 21. Funciones: selección de frutas



Fuente: Lyon Fruit SAC. Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 22. Funciones: Reparto de mercadería



Fuente: Lyon Fruit SAC. Elaboración propia (2018)

Gráfico N° 23. Funciones: Apoyo en la supervisión de la mercadería en almacén



Fuente: Depósitos SA. Elaboración propia (2018)

#### 4.1.1. Beneficios de la mejora

- ✓ Reducción de costos de distribución y selección de frutas.
- ✓ Mejorar los tiempos de reparto de mercadería a los clientes.
- ✓ Un mayor control en el proceso de distribución.
- ✓ Una mayor disponibilidad para la atención de repartos.
- ✓ Optimización de tiempos muertos.
- ✓ Clientes satisfechos.
- ✓ Evitar pérdidas.

#### 4.2. Objetivos de la mejora

##### **General:**

Reducir los costos de ventas de la empresa Lyon Fruit S.A.C, evitando la tercerización en los procesos de selección y distribución de frutas. Esto se hará posible, a través de la adquisición de una unidad motorizada propia para mejorar el tiempo de entrega de mercadería a los clientes, así como también mejorar el control de selección y stock de mercaderías, generando un incremento en la utilidad de la empresa.

##### **Específicos:**

- ✓ Adquirir una unidad motorizada propia para mejorar el tiempo de entrega de mercadería a los clientes de la empresa, quienes han indicado tanto en las entrevistas personales, como en las encuestas, que presentan inconvenientes de este tipo de manera constante.
- ✓ Contratar un personal para el manejo de la selección y reparto de la mercadería, evitando de esta manera, depender de otras unidades de reparto y personal disponible para la selección de frutas, así como mejorar el control de selección y distribución de frutas.

#### 4.3. Estrategias

Basándonos en los en los objetivos principales de la empresa, detallamos las acciones con las cuales podrán alcanzar cada uno de ellos.

- **Generar lealtad en nuestros clientes**
  - ✓ Mejorando el servicio de distribución de productos, a uno más rápido y eficiente.
  - ✓ Reduciendo el tiempo de entrega actual, ya que se contará con una unidad motorizada propia, que se adapte a las exigencias del día a día.
  - ✓ Mejorando la atención a los clientes, evitando la tercerización.
  - ✓ Comprometiendo al personal con la visión, misión y valores corporativos de la empresa.
  
- **Aumentar las ventas anuales (mercado actual)**
  - ✓ Teniendo procesos más ordenados y optimizados, en cuanto a recursos, tiempo y costos, logrará dar un mejor servicio a nuestros clientes.
  - ✓ Manteniendo a nuestros clientes satisfechos, favorecerá en el aumento de sus compras y nos recomienden con posibles nuevos clientes.
  
- **Adquisición de un almacén**
  - ✓ La rentabilidad que se genere con la mejora, permitirá que a largo plazo la empresa pueda adquirir un almacén propio.

#### 4.4. Factores internos

La información de los factores internos (Fortalezas y debilidades) de la empresa Lyon Fruit se obtendrá de la elaboración de la Matriz FODA realizada para su respectivo análisis.

##### **Factores que favorecen a la empresa:**

- Capacidad para cumplir con sus obligaciones económicas.  
Durante su primer año de operaciones, la empresa, no ha tenido que recurrir a mayores endeudamientos con entidades financieras para cumplir con sus compromisos con sus proveedores, por el aporte de los socios.
  
- Conocimiento del rubro y del mercado.  
Si bien es cierto, la empresa es joven en el mercado. Su gerencia y administración está conformada por personas que ya cuentan con experiencia en la venta de frutas al por mayor, lo cual favorece su inclusión en el mercado.

- **Ubicación estratégica para almacenamiento y distribución**  
El almacén donde se encuentra la mercadería, está situado en el distrito de San Luis, a dos cuadras del mercado mayorista de frutas, donde se encuentran sus clientes actuales y el mercado potencial.

#### **Factores que no favorecen a la empresa:**

- **No contar con créditos comerciales con proveedores extranjeros**  
Al ser una empresa en crecimiento, no cuenta con créditos comerciales en las importaciones que realiza. Todos los pagos son realizados al contado.
- **Baja rentabilidad**  
La empresa genera cifras positivas en ventas, pero la rentabilidad que obtiene es baja, a razón de los altos costos de venta, que contemplan desde la importación de la fruta hasta su almacenamiento y distribución.
- **Altos costos de ventas**  
Los costos de importación tienen una alta representación en los costos de ventas de la empresa, la cual se genera desde la compra del producto al proveedor extranjero hasta su nacionalización. Otro de los factores que influyen, son la tercerización en la selección y distribución de la fruta.
- **Demoras en el despacho de mercadería**  
La atención de sus despachos de mercadería, se encuentra supeditado a los horarios de atención del almacén y de los transportistas externos, lo cual le impide comprometerse en realizar un envío en un tiempo determinado, cuando no cuenta con transportista disponible.
- **No contar con almacén propio**  
Como se ha mencionado anteriormente, el no contar con almacén propio lo obliga, no solo a pagar por el almacenamiento de la mercadería y otros servicios que requiera, sino también a alinearse a los horarios y formas de trabajo del almacén externo. Una desventaja para la empresa es que no cuenta con un espacio propio para seleccionar su fruta cuando es requerido. De realizarlo en el

almacén, esto le genera costos por utilizar un área operativa designada para dichas labores.

#### **4.5. Factores externos**

Para los factores externos de la empresa, se recogió información de la Matriz FODA para su respectivo análisis.

##### **Factores que favorecen a la empresa.**

- Los tratados de libre comercio  
Al tener tratados de libre comercio con Chile y Argentina (proveedores), nos permite obtener beneficios, tales como el pago de 0% aranceles y de disminución de barrera de entradas a estos países sureños.  
*Revisar: Anexo 1*
- Exoneraciones del pago de IGV.  
La actividad de importación y venta de frutas, se encuentran exonerados del pago del impuesto general a las ventas (I.G.V)  
*Revisar: Anexo 2*
- Incremento de importaciones de fruta  
La importación de frutas como manzanas y peras, obtuvo un crecimiento positivo al cierre del año 2017, obteniendo un 15% en la importación de manzanas, y un 12% en la Importación de peras.

##### **Factores que no favorecen a la empresa.**

- El aumento del tipo de cambio  
Afecta directamente en las operaciones de importación, ya que estas negociaciones se realizan en moneda extranjera. Sería totalmente negativo para la empresa comprar a tipo de cambio elevado.
- Factores climáticos  
Sucesos como el fenómeno del niño costero, generan limitantes para el comercio en general, no estando excluida la comercialización de frutas.

- El alza de precios internacionales  
Genera un alto impacto sobre la empresa, similar al del tipo de cambio, ya que al subir los precios de los productos a importar, se debe considerar aumentar los precios de venta o mantenerlos, con el conocimiento que la rentabilidad se verá afectada.

#### 4.6. Inversión del proyecto

Para poder implementar la propuesta de mejora, se tendrá que realizar una inversión total de S/ 37, 961.75. Dichos costos y gastos, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla N° 38. Cuadro de costos y gastos de Inversión - 2018

<b>ESTRUCTURA DEL PROYECTO - 2018</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Sueldo	S/. 15,901.75
Compra de moto	S/. 5,350.00
Alquiler espacio	S/. 12,000.00
Combustible	S/. 2,880.00
Mantenimiento	S/. 480.00
Cochera	S/. 1,080.00
SOAT	S/. 270.00
<b>Total</b>	<b>S/. 37,961.75</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

- Sueldo. Se considera incluir al colaborador en la planilla con los beneficios de ley, generando un gasto mensual de S/ 1,325.25.
- Compra de moto. Consta de una única inversión, por el monto de S/ 5,350.00.
- Alquiler de espacio para proceso de selección de frutas. Con la nueva negociación comercial, el gasto mensual será de S/ 1,000.00
- Combustible. Se considera un gasto diario de S/10.00 para la unidad de transporte.
- Mantenimiento para unidad de transporte. Se considera un gasto de S/ 40.00 mensuales.
- Cochera. Se considera un gasto diario de S/3.00.
- SOAT. Se considera un único pago anual de S/. 270.00.

#### 4.7. Pronostico de ventas

Se muestra a continuación las ventas por mes del periodo 2017.

Tabla N° 39. Cuadro de ventas del 2017

#### Ventas 2017 - Soles

	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Julio 2017	Agosto 2017	Setiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Total
<b>Volumen de venta (Cajas)</b>	<b>1,596</b>	<b>2,953</b>	<b>3,976</b>	<b>4,080</b>	<b>4,461</b>	<b>3,259</b>	<b>5,777</b>	<b>5,832</b>	<b>6,332</b>	<b>5,377</b>	<b>4,453</b>	<b>4,446</b>	<b>52,542</b>
Pera	0	831	1,477	565	734	1,364	1,502	1,518	440	395	404	503	9,733
Manzana	1,020	1,463	2,013	2,191	2,400	1,272	3,327	3,060	4,364	3,806	3,024	2,737	30,677
Kiwi	576	659	486	1,324	1,327	623	948	1,254	1,528	1,176	1,025	1,206	12,132
<b>Ventas</b>	<b>136,747.68</b>	<b>252,629.42</b>	<b>344,312.53</b>	<b>346,861.67</b>	<b>380,420.11</b>	<b>276,405.09</b>	<b>501,982.34</b>	<b>501,051.72</b>	<b>552,717.44</b>	<b>471,475.53</b>	<b>388,719.15</b>	<b>383,626.03</b>	<b>4,536,948.71</b>
Pera	0.00	68,765.25	122,221.75	46,753.75	60,738.50	112,871.00	124,290.50	125,614.50	36,410.00	32,686.25	33,431.00	41,623.25	805,405.75
Manzana	94,452.00	135,473.80	186,403.80	202,886.60	222,240.00	117,787.20	308,080.20	283,356.00	404,106.40	352,435.60	280,022.40	253,446.20	2,840,690.20
Kiwi	42,295.68	48,390.37	35,686.98	97,221.32	97,441.61	45,746.89	69,611.64	92,081.22	112,201.04	86,353.68	75,265.75	88,556.58	890,852.76

Productos	P.V x Caja
Pera	S/. 82.75
Manzana	S/. 92.60
Kiwi	S/. 73.43

**Total (S/)** **4,536,948.71**

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para poder llevar a cabo el pronóstico de venta de 2018 de la empresa Lyon Fruit S.A.C., se tomó en cuenta las ventas mensuales del 2017.

Tabla N° 40. Cuadro de pronóstico de ventas para el 2018

**Pronóstico de Ventas 2018 - Soles**

	Enero 2018	Febrero 2018	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018	Julio 2018	Agosto 2018	Setiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 201	Diciembre 2018	Total
	<b>0.03 %</b>												
<b>Volumen de venta (Cajas)</b>	<b>2,259.00</b>	<b>3,359.00</b>	<b>4,178.00</b>	<b>4,233.00</b>	<b>4,461.00</b>	<b>3,259.00</b>	<b>5,777.00</b>	<b>5,832.00</b>	<b>6,332.00</b>	<b>5,453.00</b>	<b>4,529.00</b>	<b>4,446.00</b>	<b>54,118.00</b>
Pera	292.00	831.00	1,477.00	565.00	734.00	1,364.00	1,502.00	1,518.00	440.00	395.00	404.00	503.00	10,025.00
Manzana	1,176.00	1,769.00	2,166.00	2,344.00	2,400.00	1,272.00	3,327.00	3,060.00	4,364.00	3,882.00	3,100.00	2,737.00	31,597.00
Kiwi	791.00	759.00	535.00	1,324.00	1,327.00	623.00	948.00	1,254.00	1,528.00	1,176.00	1,025.00	1,206.00	12,496.00
<b>Ventas</b>	<b>191,143.73</b>	<b>288,308.02</b>	<b>362,078.40</b>	<b>361,029.47</b>	<b>380,420.11</b>	<b>276,405.09</b>	<b>501,982.34</b>	<b>501,051.72</b>	<b>552,742.38</b>	<b>478,513.13</b>	<b>395,756.75</b>	<b>383,626.03</b>	<b>4,673,057.17</b>
Pera	24,163.00	68,765.25	122,221.75	46,753.75	60,738.50	112,871.00	124,290.50	125,614.50	36,410.00	32,686.25	33,431.00	41,623.25	829,568.75
Manzana	108,897.60	163,809.40	200,571.60	217,054.40	222,240.00	117,787.20	308,080.20	283,356.00	404,106.40	359,473.20	287,060.00	253,446.20	2,925,882.20
Kiwi	58,083.13	55,733.37	39,285.05	97,221.32	97,441.61	45,746.89	69,611.64	92,081.22	112,225.98	86,353.68	75,265.75	88,556.58	917,606.22

Productos	P.V x Caja
Pera	82.75
Manzana	92.60
Kiwi	73.43

<b>Total (S/)</b>	<b>4,673,057.17</b>
-------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para lograr definir el % de incremento de las ventas 2018, se tomó en consideración la variación de ventas del 2017 y el aumento de las importaciones de manzanas y peras del 2017.

En el siguiente cuadro se muestra la variación de ventas 2017, dando como resultado promedio en variación de un 1.14 %

Tabla N° 41. Cuadro de variación de ventas - 2017

<b>Ventas 2017</b>				
<b>Mes</b>	<b>S/</b>	<b>cajas</b>	<b>% Participación</b>	<b>% Variación</b>
Enero	136,747.68	1596	3.04%	
Febrero	252,629.42	2953	5.62%	1.85
Marzo	344,312.53	3976	7.35%	1.35
Abril	346,861.67	4080	7.54%	1.03
Mayo	380,420.11	4461	8.49%	1.09
Junio	276,405.09	3259	6.20%	0.73
Julio	501,982.34	5777	11.00%	1.77
Agosto	501,051.72	5832	11.10%	1.01
Setiembre	552,717.44	6332	12.05%	1.09
Octubre	471,475.53	5377	10.23%	0.85
Noviembre	388,719.15	4453	8.48%	0.83
Diciembre	383,626.03	4446	8.46%	1.00
<b>Total</b>	<b>S/4,536,948.71</b>	<b>52,542</b>	<b>100%</b>	<b>1.14</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

En el siguiente grafico se recopila la información del % total de las importaciones de manzana que se realizaron en Perú en el 2017.

Tabla N° 42. Cuadro de Importaciones de manzanas - 2017

<b>IMPORTACIONES MANZANAS</b>		
<b>MES</b>	<b>2017</b>	
	<b>CIF</b>	<b>KILOS</b>
ENERO	938,440	921,867
FEBRERO	2,312,408	2,824,951
MARZO	4,385,917	5,957,780
ABRIL	3,902,649	5,706,986
MAYO	4,065,940	5,711,538
JUNIO	4,573,837	6,452,115
JULIO	3,771,027	5,166,565
AGOSTO	5,536,846	7,571,081
SEPTIEMBRE	4,724,792	6,091,139
OCTUBRE	4,501,352	5,316,948
NOVIEMBRE	3,836,833	3,862,883
DICIEMBRE	2,465,511	2,346,312
<b>TOTALES</b>	<b>45,015,550</b>	<b>57,930,165</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>3,751,296</b>	<b>4,827,514</b>
<b>% CREC.PROMEDIO</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Agrodata Perú (2018)

<https://www.agrodataperu.com/2018/01/manzanas-peru-importacion-2017-diciembre.html>

En siguiente grafico se recopila la información del % total de las importaciones de peras que se realizaron en Perú en el 2017.

Tabla N° 43. Cuadro de Importaciones de peras - 2017

<b>IMPORTACIONES PERAS</b>		
<b>MES</b>	<b>2,017</b>	
	<b>CIF</b>	<b>KILOS</b>
ENERO	613,223	674,186
FEBRERO	1,533,297	1,879,870
MARZO	1,712,447	2,259,679
ABRIL	1,411,717	2,040,723
MAYO	1,510,574	1,962,227
JUNIO	2,219,092	3,004,956
JULIO	1,715,078	2,175,465
AGOSTO	2,187,337	2,711,216
SEPTIEMBRE	1,364,912	1,565,842
OCTUBRE	1,155,736	1,216,644
NOVIEMBRE	994,087	905,108
DICIEMBRE	2,033,244	1,699,206
<b>TOTALES AÑO</b>	<b>18,450,744</b>	<b>22,095,123</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>1,537,562</b>	<b>1,841,260</b>
<b>%CREC.PROMEDIO</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Agrodata Perú (2018)

<https://www.agrodataperu.com/2018/01/peras-peru-importacion-2017-diciembre.html>

Tabla N° 44. Cuadro de información – Crecimiento de ventas 2018

Concepto	%
Variación de ventas 2017	1.14%
Importaciones de manzanas 2017	15%
Importaciones de peras 2017	12%
Proyectado de crecimiento de ventas 2018	3%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Después de analizar la variación de ventas y el crecimiento de las importaciones 2017, se concluye un 3 % para el crecimiento de ventas del 2018, ya que si tomamos el 1.14 % de variación de ventas, no generaría un aumento de ventas por cajas mensuales razonable, siendo este un porcentaje que se encuentra entre el rango intermedio de la variación de ventas 2017 y los porcentajes de las importaciones 2017.

#### 4.8. Evaluación de alternativas beneficio- costo

Tabla N° 45. Estructura beneficio costo del proyecto

COSTO	
Sueldo (colaborador)	S/. 15,901.75
Depreciación (10%)	S/535.00
Alquiler	S/. 12,000.00
Combustible	S/. 2,880.00
Mantenimiento	S/. 480.00
Cochera	S/. 1,080.00
SOAT	S/. 270.00
<b>Total Costo:</b>	<b>S/ 33,146.75</b>

BENEFICIO	
Ahorro:	<b>S/ 54,168.12</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para hallar el beneficio costo del proyecto, se tomó en cuenta el ahorro que se obtiene de la diferencia de utilidad neta 2018 con la mejora, y utilidad neta 2018 sin la mejora, sobre el total de costos y gastos que genera dicha inversión, dando como resultado: 1.63.

Tabla N° 46. Beneficio / Costo

<b>B/C</b>	<b>1.63</b>
------------	-------------

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se entiende que por cada S/ 1 que invierta la empresa en la mejora obtiene una rentabilidad de 0.63 céntimos.

### Punto de equilibrio:

Tabla N° 47. Punto de Equilibrio en soles para el 2018

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
Costos y gastos variables	Costo de ventas	S/3,950,856.60
	Gastos financieros	S/14,729.00
Costos y gastos fijos	Gastos administrativos	S/252,167.03
	Gastos de ventas	S/7,765.00
	Depreciación	S/535.00
Ventas netas		S/4,652,679.65

PUNTO DE EQUILIBRIO	$\frac{S/.260,467.03}{1 + \frac{S/ 3,965,585.60}{S/ 4,652,679.65}}$
PUNTO DE EQUILIBRIO	$\frac{S/.260,467.03}{1 + 0.85}$
PUNTO DE EQUILIBRIO	$\frac{S/ 260,467.03}{1.85}$
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>S/ 140,616.43</b>

Fuente: Elaboración propia 2018

Determinar el punto de equilibrio, es uno de los elementos importantes en todos los negocios, ya que nos permite identificar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales.

Habiendo realizado el análisis correspondiente, se determina que la empresa Lyon Fruit S.A.C tiene que vender durante el ejercicio 2018: S/ 140,616.43 para cubrir sus costos fijos y variables.

Se presenta a continuación el estado de resultados proyectado 2018, en cual se incorporó los costos y gastos en incluyen la propuesta de mejora.

Tabla N° 48. Estado de resultados proyectado- 2018

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>		
	<b>2018</b>	<b>%</b>
Ventas netas	S/4,652,679.65	100.00
(-) Costos de ventas	-S/3,950,856.60	84.92
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/701,823.05</b>	<b>15.08</b>
Gastos administrativos	-S/252,167.03	5.42
Gastos de ventas	-S/7,765.00	0.17
Gastos financieros	-S/14,729.00	0.32
Depreciación	-S/535.00	0.01
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/426,627.02</b>	<b>9.17</b>
Diferencia de cambio	S/38,946.36	0.84
Otros ingresos	S/18,660.51	0.40
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/484,233.89</b>	<b>10.41</b>
Impuesto a la Renta	-S/131,002.75	2.82
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/353,231.14</b>	<b>7.59</b>

Fuente: Elaboración propia 2018

Tabla N° 49. Gastos Administrativos 2018

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUAL 2018</b>	
Alquiler	S/6,600.00
Luz	S/840.00
Agua	S/540.00
Telefonía fija e internet	S/1,080.00
Telefonía móvil	S/1,438.80
<b>Total</b>	<b>S/10,498.80</b>
<b>PLANILLA 2018</b>	
Asistente logístico	S/15,901.75
Contadora	S/51,413.67
Asistente comercial	S/14,063.15
Gerente	S/80,144.83
Sub Gerente	S/80,144.83
	<b>S/241,668.23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/252,167.03</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 50. Costos de importación - 2018

<b>COSTOS DE IMPORTACIÓN ANUAL -2018</b>	
<b>VALOR CIF</b>	<b>S/3,617,727.59</b>
Gastos de desaduanaje	S/146,002.50
Certificados fitosanitarios	S/2,984.94
Certificado de destino y otros	S/13,905.00
	<b>S/3,780,620.03</b>
<b>COSTO LOGÍSTICOS</b>	
Almacén	S/158,236.57
Alquiler de espacio	S/12,000.00
	<b>S/170,236.57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>S/3,950,856.60</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 51. Gastos de ventas - 2018

<b>GASTOS DE VENTAS ANUAL - 2018</b>	
Muestras (degustaciones)	S/5,005.00
Gastos de movilidad ( vendedor)	S/2,760.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/7,765.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 52. Gastos financieros - 2018

<b>GASTOS FINANCIEROS ANUAL -2018</b>	
Mantenimiento de ctas. bancarias, comisiones bancarias entre otros.	S/14,729.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/14,729.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla N° 53. Estado de resultados comparativo 2017 Vs. 2018 (con la mejora)

<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Ventas totales	S/4,536,948.71		S/4,673,057.17	
Descuentos, bonificaciones y mermas	-S/19,784.00		-S/.20,377.52	
<b>Venta neta</b>	<b>S/4,517,164.71</b>	100.00%	<b>S/4,652,679.65</b>	100.00%
(-) Costos ventas	-S/3,913,267.42	-86.63%	-S/.3,950,856.60	-84.92%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/603,897.29</b>	<b>13.37%</b>	<b>S/701,823.05</b>	<b>15.08%</b>
Gastos administrativos	-S/225,651.62	-5.00%	-S/.252,167.03	-5.42%
Gastos de ventas	-S/12,475.00	-0.28%	-S/.7,765.00	-0.17%
Gastos financieros	-S/14,300.00	-0.32%	-S/.14,729.00	-0.32%
<b>Depreciación (10%)</b>			-S/.535.00	-0.01%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/351,470.67</b>	<b>7.78%</b>	<b>S/426,627.02</b>	<b>9.17%</b>
Diferencia de cambio	S/37,812.00	0.84%	S/.38,946.36	0.84%
Otros ingresos	S/18,117.00	0.40%	S/.18,660.51	0.40%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/407,399.67</b>	<b>9.02%</b>	<b>S/484,233.89</b>	<b>10.41%</b>
Impuesto a la Renta	-S/108,336.65	-2.40%	-S/.131,002.75	-2.82%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/299,063.02</b>	<b>6.62%</b>	<b>S/353,231.14</b>	<b>7.59%</b>

<b>Variación</b>	<b>S/54,168.12</b>
<b>%</b>	<b>18.11%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se realiza un comparativo entre los estados de resultados del periodo 2017 y el 2018 (proyectado) con la finalidad de demostrar el aumento de rentabilidad que se obtendrá al implementar la mejora, dando un 7.59 % como resultado de utilidad neta para el 2018, teniendo una variación de S/ 54,168.12.

Así mismo, la implementación del plan de mejora, logrará la reducción de costos de ventas y gastos de ventas en S/ 119,710.00 con respecto al periodo anterior, aun así, considerando el aumento de las ventas netas en un 3 %.

Se obtiene una variación de ganancias netas de S/54,168.12

Tabla N° 54. Estado de resultados comparativo (sin la mejora)

<b>ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO - (SIN LA MEJORA)</b>				
<b>Periodo</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Ventas totales	S/4,536,948.71		S/4,673,057.17	
Descuentos, bonificaciones y mermas	-S/19,784.00		-S/20,377.52	
Venta neta	<b>S/4,517,164.71</b>	100.00%	<b>S/4,652,679.65</b>	100.00%
(-) Costos ventas	-S/3,913,267.42	-86.63%	-S/4,030,665.44	-86.63%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/603,897.29</b>	13.37%	<b>S/622,014.21</b>	13.37%
Gastos administrativos	-S/225,651.62	-37.37%	-S/225,651.62	-4.85%
Gastos de ventas	-S/12,475.00	-0.28%	-S/12,475.00	-0.27%
Gastos financieros	-S/14,300.00	-0.32%	-S/14,729.00	-0.32%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/351,470.67</b>	7.78%	<b>S/369,158.59</b>	7.93%
Diferencia de cambio	S/37,812.00	0.84%	S/38,946.36	0.84%
Otros ingresos	S/18,117.00	0.40%	S/18,660.51	0.40%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/407,399.67</b>	9.02%	<b>S/426,765.46</b>	9.17%
Impuesto a la Renta	-S/108,336.65	-2.40%	-S/114,049.56	-2.45%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/299,063.02</b>	<b>6.62%</b>	<b>S/312,715.90</b>	<b>6.72%</b>

<b>Variación</b>	<b>S/13,652.88</b>
<b>%</b>	<b>4.57%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuadro anterior se muestra la utilidad que se obtendría en el 2018 sin la implementación de la mejora, dando como resultado un 6.72% de rentabilidad con una variación de S/13,652.88 con respecto al periodo anterior.

Demostrando así, que variaría un 4.57 % en ganancia neta sobre el año 2017.

#### 4.9. Escenarios externos

Tabla N° 55. Escenario pesimista

1%					
<b>ESTADO DE RESULTADOS - PESIMISTA</b>					
	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>Variación S/</b>
Ventas netas	S/4,517,164.71	100.00%	S/.4,561,736.90	100%	S/44,572.19
(-) Costos de ventas	-S/3,913,267.42	-86.63%	-S/.3,874,373.95	-84.93%	-S/38,893.47
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/603,897.29</b>	<b>13.37%</b>	<b>S/.687,362.96</b>	<b>15.07%</b>	<b>S/83,465.67</b>
Gastos administrativos	-S/225,651.62	-5.00%	-S/.252,167.03	-5.53%	S/26,515.42
Gastos de ventas	-S/12,475.00	-0.28%	-S/.7,765.00	-0.17%	-S/4,710.00
Gastos financieros	-S/14,300.00	-0.32%	-S/.14,443.00	-0.32%	S/143.00
Depreciación			-S/.535.00	-0.01%	S/535.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/351,470.67</b>	<b>7.78%</b>	<b>S/.412,452.92</b>	<b>9.04%</b>	<b>S/60,982.25</b>
Diferencia de cambio	S/37,812.00	0.84%	S/.38,190.12	0.84%	S/378.12
Otros ingresos	S/18,117.00	0.40%	S/.18,298.17	0.40%	S/181.17
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/407,399.67</b>	<b>9.02%</b>	<b>S/.468,941.21</b>	<b>10.28%</b>	<b>S/61,541.54</b>
Impuesto a la Renta	-S/108,336.65		-S/.126,491.41	-2.77%	S/18,154.75
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/299,063.02</b>	<b>6.62%</b>	<b>S/.342,449.81</b>	<b>7.51%</b>	<b>S/43,386.79</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

<b>B/C</b>	S/43,386.79	<b>1.31</b>
	S/33,146.75	

Se toma un incremento de 1 % en las ventas para el escenario pesimista, obteniendo una facturación de S/.4,561,736.90, debido al impacto negativo de la economía del país que se puede generar ante un suceso similar al del fenómeno del niño costero ocurrido en el año 2017, donde el comercio se vio afectado.

El Beneficio costo del escenario pesimista da como resultado: 1.31, en el cual la empresa obtiene 0.31 céntimos de utilidad neta por cada S/ 1 invertido.

Tabla N° 56. Escenario moderado

3%					
<b>ESTADO DE RESULTADOS - MODERADO</b>					
	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>Variación S/</b>
Ventas netas	S/4,517,164.71	100.00%	S/.4,652,679.65	100%	S/135,514.94
(-) Costos de ventas	-S/3,913,267.42	-86.63%	-S/.3,950,856.60	84.92%	S/37,589.18
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/603,897.29</b>	<b>13.37%</b>	<b>S/.701,823.05</b>	<b>15.08%</b>	<b>S/97,925.76</b>
Gastos administrativos	-S/225,651.62	-5.00%	-S/.252,167.03	5.42%	S/26,515.42
Gastos de ventas	-S/12,475.00	-0.28%	-S/.7,765.00	0.17%	-S/4,710.00
Gastos financieros	-S/14,300.00	-0.32%	-S/.14,729.00	0.32%	S/429.00
Depreciación			-S/.535.00	0.01%	-S/535.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/351,470.67</b>	<b>7.78%</b>	<b>S/.426,627.02</b>	<b>9.17%</b>	<b>S/75,156.35</b>
Diferencia de cambio	S/37,812.00	0.84%	S/.38,946.36	0.84%	S/1,134.36
Otros ingresos	S/18,117.00	0.40%	S/.18,660.51	40.11%	S/543.51
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/407,399.67</b>	<b>9.02%</b>	<b>S/.484,233.89</b>	<b>10.41%</b>	<b>S/76,834.22</b>
Impuesto a la Renta	-S/108,336.65		-S/.131,002.75	2.82%	S/22,666.09
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/299,063.02</b>	<b>6.62%</b>	<b>S/.353,231.14</b>	<b>7.59%</b>	<b>S/54,168.12</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

<b>B/C</b>	S/.54,168.12	<b>1.63</b>
	S/33,146.75	

Se toma un incremento del 3 % en las ventas para el escenario moderado, obteniendo una facturación de S/.4,652,679.65, debido al buen desempeño del plan de acción de la propuesta de mejora. Dando como utilidad neta de 7.59% con respecto al periodo anterior.

El Beneficio costo del escenario moderado da como resultado: 1.63, en el cual la empresa obtiene 0.63 céntimos de utilidad neta por cada S/ 1 invertido.

Tabla N° 57. Escenario optimista

5%					
ESTADO DE RESULTADOS - OPTIMISTA					
	2017	%	2018	%	Variación S/
Ventas netas	S/4,517,164.71	100.00%	S/.4,743,022.95	100.00%	S/225,858.24
(-) Costos de ventas	S/3,913,267.42	-86.63%	S/.4,027,339.25	-84.91%	S/114,071.83
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/603,897.29</b>	<b>13.37%</b>	<b>S/.715,683.70</b>	<b>15.09%</b>	<b>S/111,786.41</b>
Gastos administrativos	-S/225,651.62	-5.00%	-S/.252,167.03	-5.32%	S/26,515.42
Gastos de ventas	-S/12,475.00	-0.28%	-S/.7,765.00	-0.16%	-S/4,710.00
Gastos financieros	-S/14,300.00	-0.32%	-S/.15,015.00	-0.32%	S/715.00
Depreciación			-S/.535.00	-0.01%	S/535.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/351,470.67</b>	<b>7.78%</b>	<b>S/.440,201.66</b>	<b>9.28%</b>	<b>S/88,730.99</b>
Diferencia de cambio	S/37,812.00	0.84%	S/.39,702.60	0.84%	S/1,890.60
Otros ingresos	S/18,117.00	0.40%	S/.19,022.85	0.40%	S/905.85
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>S/407,399.67</b>	<b>9.02%</b>	<b>S/.498,927.11</b>	<b>10.52%</b>	<b>S/91,527.44</b>
Impuesto a la Renta	-S/108,336.65		-S/.135,337.25	-2.85%	S/27,000.59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/299,063.02</b>	<b>6.62%</b>	<b>S/.363,589.86</b>	<b>7.67%</b>	<b>S/64,526.84</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

<b>B/C</b>	S/64,526.84	<b>1.95</b>
	S/33,146.75	

Se toma un incremento del 5% en las ventas para el escenario optimista, obteniendo una facturación de S/.4,743,022.95, debido al buen desempeño de la propuesta de mejora, seguimiento de nuestro plan de acción y del incremento de las importaciones de las frutas que comercializa. Dando como utilidad neta de 7.67% con respecto al periodo anterior.

El Beneficio costo del escenario optimista da como resultado: 1.95 en el cual la empresa obtiene 0.95 céntimos de utilidad neta por cada S/ 1 invertido.

## CAPÍTULO V

### IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

#### 5.1. Plan de Acción

La implementación de la mejora, se basa en el objetivo general de reducir los costos de ventas, para lo cual, se realizará la compra de una unidad motorizada y la contratación de un nuevo personal. Para llevar a cabo, dicho objetivo, se realizarán las siguientes actividades:

- Solicitud de cotizaciones para adquirir la unidad de transporte.
- Evaluar las propuestas o presupuestos recibidos
- Búsqueda y pre selección de personal para el puesto de ayudante operativo.
- Adquisición de la unidad de transporte.
- Contratación de personal.

Estas actividades, se llevarán a cabo desde finales de diciembre 2017 hasta la quincena de enero 2018, aproximadamente, debido a la evaluación de propuestas para adquirir la motocarga y la contratación del personal.

Tabla N° 58. Actividades - Plan de Acción

OBJETIVO GENERAL	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
Adquisición de unidad motorizada y contratación de personal de nuevo personal como ayudante operativo	Solicitar cotizaciones de motocargas	lunes, 18 de Diciembre de 2017	viernes, 29 de Diciembre de 2017	Patricia Linares
	Evaluación de propuestas	martes, 2 de Enero de 2018	sábado, 6 de Enero de 2018	Leoncio Jara
	Búsqueda y pre selección de candidatos para el puesto de ayudante operativo	martes, 2 de Enero de 2018	viernes, 5 de Enero de 2018	Leoncio Jara
	Adquisición de la unidad de transporte	martes, 9 de Enero de 2018	sábado, 13 de Enero de 2018	Patricia Linares
	Contratación de ayudante	lunes, 15 de Enero de 2018	miércoles, 17 de Enero de 2018	Patricia Linares

Fuente: Elaboración propia (2018)



## 5.2. Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño

La implementación del proyecto, tendrá un efecto positivo, siempre que se cuente con el apoyo del personal interno y externo, y que mantengan relación en los procesos operativos. Debe existir una comunicación y supervisión constante para obtener resultados positivos en el tiempo establecido.

- a) **Personal interno:** Son de alta importancia para la empresa; por tanto, deben estar comprometidos con los objetivos trazados. Es crucial que realicen sus labores, manteniendo comunicación constante, a fin de agilizar el proceso de distribución y control de mercaderías.
- b) **Personal externo:** Se refiere al personal del almacén, que en conjunto realiza actividades con los de la empresa. Se debe contar su apoyo para reducir las demoras en el despacho, así como brindar la información sobre stocks, movimientos, cantidad de pedidos despachados, etc. De esta forma se podrá gestionar con éxito los indicadores de desempeño, y así tomar las mejores decisiones en los meses posteriores.
- c) **Gerencia – Administración:** Serán quienes supervisarán de manera directa el desempeño del proyecto. Con ayuda de los indicadores, podrán llevar una mejor gestión, y realizar las acciones necesarias para superar las dificultades que se presenten.

### 5.2.1. Definición de los indicadores de desempeño

Considerando que los indicadores proporcionarán información relevante del desempeño en del proyecto, y ayudará a la gerencia a tomar mejores decisiones, hemos considerado cuatro indicadores; tres de ellos corresponden a la gestión de reparto e inventarios, quedando el cuarto indicador enfocado en el crecimiento de las ventas.

- a) **Porcentaje de entrega de mercadería a tiempo:** Este indicador es bastante importante, ya que medirá la efectividad del proyecto en la reducción de demoras en la entrega de la mercadería. Se establece como objetivo mínimo, reducir las demoras en un 80%.

- b) Porcentaje de entrega completa de mercadería: Este indicador, ayudará a la administración a tener un mejor control sobre los despachos realizados, en base a los pedidos de los clientes, lo cual está relacionado a la facturación.
- c) Porcentaje de mercadería descarte (mermas): Este indicador medirá la gestión correcta en el proceso de selección de frutas, apoyándose en un correcto despacho de mercadería bajo método FIFO. Al ser un producto perecible, se debe tomar para los despachos, las cajas con frutas más maduras o próximas en madurar.
- d) Porcentaje de incremento de ventas: Este indicador, de alta importancia, medirá de forma general el impacto que tendrá el proyecto de mejora propuesto. La buena gestión en los procesos operativos, tienen gran influencia para el aumento de las ventas, generando mayor rentabilidad para la empresa al término del ejercicio.

En la siguiente tabla, se muestran los indicadores propuestos a más detalle, donde se podrán observar las fórmulas asociadas, frecuencia con que se llevarán a cabo, los responsables de su ejecución y control, así como también, las metas esperadas.

Tabla N° 60. Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO										
INDICADOR	DEFINICIÓN (alcance)	FRECUENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	NIVEL MÍNIMO	META	LIMITE			
% Entrega de mercadería a tiempo	$\frac{\text{(Cantidad de entregas a tiempo)}}{\text{Cantidad de entregas totales}} \times 100$	Mensual	Reporte de documentos de salida del almacén	Sr. Leoncio Jara	Mínimo 80%	90%	100%	80%	90%	100%
% Entrega completa de mercadería	$\frac{\text{(Cantidad de entregas completas)}}{\text{Cantidad de entregas totales}} \times 100$	Mensual	Reporte de documentos de salida del almacén	Sr. Leoncio Jara	Mínimo 80%	90%	100%	80%	90%	100%
% de mercadería descarte (mermas)	$\frac{\text{(Cantidad de cajas con producto descarte)}}{\text{Cantidad de cajas en stock}} \times 100$	Mensual	Reporte de inventario de mercaderías almacén	Sr. Leoncio Jara	Máximo 5%	3%	0%	5%	3%	0%
% Incremento de ventas	$\frac{\text{(Venta del mes -1)}}{\text{Venta mes anterior}} \times 100$	Mensual	Reporte de facturación mensual	Srta. Patricia Linares	Mínimo 1.5%	3%	10%	1.5%	3%	10%

Fuente: Elaboración propia (2018)

## CONCLUSIONES

1. La empresa LYON FRUIT S.A.C mantiene altos costos de ventas, motivo de la importación y gastos involucrados en la nacionalización de la mercadería, así como los costos logísticos que incluyen desde el almacenaje hasta la venta final; estos costos, durante el ejercicio 2017, fueron por un total de S/ 3,913,267.42, siendo los más representativos, los costos de importación de la mercadería, que en conjunto llegaron a los S/ 3,670,504.88.
2. La distribución de mercadería juega un papel muy importante en los procesos y en la percepción del cliente, quienes a través de la pregunta N° 3 de la encuesta realizada, el 50% de encuestados revelaron que están en desacuerdo con el tiempo en que reciben sus productos, sólo el 19% indicó que está de acuerdo, pero ninguno, estuvo totalmente de acuerdo, en que la mercadería llega en el tiempo establecido, lo que finalmente nos indica que en términos generales, los clientes no están satisfechos con el tiempo en que reciben la mercadería, lo cual juega en contra del crecimiento de la empresa, ya que sin clientes satisfechos, las ventas pueden caer en cualquier momento, debido a la creciente competencia comercial.
3. El presente proyecto busca contribuir con las mejoras que se puedan implementar en la empresa a corto y mediano plazo, con el fin de generar mayor rentabilidad para los accionistas y fidelización de sus clientes, es por eso que se propone la adquisición de la unidad motorizada propia y la contratación de un nuevo colaborador, quien realizará dos actividades que actualmente son tercerizadas (distribución y selección de frutas), generando, no solo ahorro, sino que mayor control en los tiempos de despacho y calidad en la selección de las frutas.
4. En términos generales, considerando que el propósito de toda empresa es generar rentabilidad para los accionistas y mantenerse en el tiempo posicionada en las preferencias de los clientes, se ha determinado la viabilidad técnica, económica y financiera del plan de mejora para la empresa LYON FRUIT S.A.C.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa puede mejorar sus procesos operativos y administrativos, sin interrumpir la fluidez de sus ventas, manteniendo de esta manera mejor relación comercial con sus clientes y proveedores.
2. Para iniciar con estas mejoras, se brindan las siguientes recomendaciones:
  - Evitar en lo posible tercerizar los servicios que se relacionen directamente con el cliente final.
  - Elaborar un plan de ventas que mantenga relación con la adquisición de mercadería. De esta forma podrá realizar sus proyectados con mayor precisión, evitando sobrecostos por almacenamiento y otros servicios logísticos.
  - Mejorar las negociaciones comerciales con sus proveedores internacionales para conseguir mejores precios o descuentos por volumen de compra.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Demarzo, J. B. (2008). Finanzas corporativas. En J. B. Demarzo, *Finanzas corporativas* (pág. 311). Pearson Educación.
- EC, R. (2018). *Importaciones crecerán en 2018 por segundo año consecutivo*. El comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/importaciones-creceran-2018-segundo-ano-consecutivo-noticia-494951>
- Inei. (2013). *Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales en el Perú*. Encuesta económica 2013. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1176/cap04.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1176/cap04.pdf)
- Inei. (2015). *Indicadores económicos y financieros*. Publicaciones digitales. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1464/cap04.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1464/cap04.pdf)
- Inei. (2016). *Indicadores económicos y financieros*. Encuesta económica anual 2016. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1464/cap04.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1464/cap04.pdf)
- Inei. (2018). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2018*. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_pbi-trimestral\\_-itrim2018.PDF](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)
- Inei. (2018). *Indicadores económicos y sociales*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-marzo-2018-web.pdf>
- Koo, W. (2018). *Importaciones Agropecuarias Perú 2017*. Agrodata Perú. <https://www.agrodataperu.com/2018/01/importaciones-agropecuarias-peru-2017.html>
- Koo, W. (2018). *Manzanas Perú Importación 2017 Diciembre*. Agrodata Perú. <https://www.agrodataperu.com/2018/01/manzanas-peru-importacion-2017-diciembre.html>
- Koo, W. (2018). *Peras Perú Importación 2017 Diciembre*. Agrodata Perú. <https://www.agrodataperu.com/2018/01/peras-peru-importacion-2017-diciembre.html>
- Mincetur. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Morgan, J. (2018). *Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos y cerró en 1.39 puntos porcentuales*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-dos-puntos-basicos-cerro-1-39-puntos-porcentuales-237658>

- Peñaranda, C. (2018). *Informe economico*. La cámara, la revista de la CCL. [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion\\_808.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion808/edicion_808.pdf)
- Services, M. d. (2018). *Betas por sector*. Multiple data services. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Sunat. (2017). *Consulta RUC*. <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS03Alias>
- Sunat. (2017). *Si tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?*. Emprender Sunat. <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>
- Sunat. (s.f.). *Operaciones exoneradas del impuesto general a las ventas*. Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas N° 196-2007/SUNAT/A. <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla1>

# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile**  
**(Fuente: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>)**

El Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile fue suscrito el 22 de agosto de 2006, en la ciudad de Lima y se encuentra vigente desde el 1º de marzo de 2009. Dicho Acuerdo constituye una ampliación del Acuerdo de Complementación Económica N° 38 (ACE N° 38) vigente desde 1998 y desarrollado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). En tal sentido, se mantuvo el programa de liberación arancelaria previsto en el ACE N° 38 y se incluyeron las disciplinas de servicios e inversiones.

El cronograma de desgravación contenido en el ACE N° 38 dispone la eliminación de los derechos aduaneros y cargas equivalentes de carácter fiscal, monetario, cambiario o de cualquier otra naturaleza, para la formación de una Zona de Libre Comercio. En tal sentido, el cronograma de desgravación a 15 años quedará concluido a partir del 1 de julio del 2013 para nuestras exportaciones, y el comercio entre ambos países quedará totalmente liberado a partir del 1 de julio del 2016.

Asimismo, el Acuerdo contempla disposiciones en materia de acceso a mercados de mercancías, régimen de origen, procedimientos aduaneros, salvaguardias, antidumping y derechos compensatorios, políticas de competencia, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, inversión, comercio transfronterizo de servicios, entrada temporal de personas de negocios, cooperación y promoción comercial, solución de controversias, transparencia y disposiciones de administración del Acuerdo.

Cabe señalar que entre el año de entrada en vigor del ACE N° 38 (1998) y el 2011, el intercambio comercial bilateral tuvo un crecimiento de 702%, a una tasa promedio anual de 17%. En ese periodo, las exportaciones del Perú a Chile crecieron 1327% y las importaciones, 380%. Esto ha colocado a Chile como el séptimo país de destino de las exportaciones del Perú al mundo, y el primero en Latinoamérica. Dentro de este intercambio comercial, sobresalen nuestras exportaciones no tradicionales que han venido creciendo a tasas anuales promedio de 15%, entre ellas se destacan los sectores químico, agropecuario, metal-mecánico y textil. Cabe notar que 70% de las empresas peruanas exportadoras a Chile son micro y pequeñas empresas.

Asimismo, Chile es el primer país latinoamericano de origen de inversión extranjera en el Perú, con una participación de 6.1%. La inversión de Chile en el Perú tiene presencia en casi todos los sectores de destino, en especial, comercio, construcción, energía, finanzas, industria, minería y vivienda.

### **Objetivos Generales**

El Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile modificó y sustituyó el ACE N° 38 y tiene por objeto el establecimiento de una zona de libre comercio de conformidad con lo dispuesto en el Artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994, el Artículo V del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios y el Tratado de Montevideo 1980.

Los objetivos del Acuerdo, desarrollados de manera más específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes:

- a) Promover, en condiciones de equidad, el desarrollo equilibrado y armónico de las Partes.
- b) Intensificar las relaciones económicas y comerciales entre las Partes, y estimular la expansión y la diversificación del comercio entre ellas;
- c) Propiciar una acción coordinada en los foros económicos internacionales, así como en relación a los países industrializados, tendientes a mejorar el acceso de las mercancías de las Partes a los mercados mundiales.
- d) Eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios entre las Partes.
- e) Promover las condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- f) Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes.
- g) Propiciar las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados de las Partes y fortalecer su capacidad competitiva en los intercambios mundiales.
- h) Establecer lineamientos para la ulterior cooperación entre las Partes, así como en el ámbito regional y multilateral, encaminados a ampliar y mejorar los beneficios del presente Acuerdo.
- i) Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del presente Acuerdo, para su administración conjunta, y para prevenir y resolver controversias.
- j) Evitar las distorsiones en su comercio recíproco.
- k) Promover la complementación y cooperación económica.

**Anexo 2:**  
**Operaciones exoneradas del impuesto General a las Ventas**  
**(Fuente: <http://www.sunat.gob.pe>)**

(Ver Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas N° 196-2007/SUNAT/A mediante la cual se adecuan sub partidas nacionales al arancel de aduanas aprobado por Decreto Supremo N° 017-2007-EF publicada el 07.04.2007 y vigente a partir del 08.04.2007).

**A) Venta en el país o importación de los bienes siguientes:**

(Ver Primera Disposición Complementaria Derogatoria del Decreto Legislativo N° 980, publicado el 15 de marzo de 2007, vigente a partir de primer día calendario del mes siguiente a su publicación en el Diario Oficial El Peruano, la cual excluye algunas partidas arancelarias del Literal A del Apéndice I del Texto Único Ordenado del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo).

<b>PARTIDAS ARANCELARIAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
0801.11.00.00/ 0801.32.00.00	Cocos, nueces del Brasil y nueces de Marañón (Caujil).
0803.00.11.00/ 0803.00.20.00/	Bananas o plátanos, frescos o secos.
0804.10.00.00/ 0804.50.20.00	Dátiles, higos, piñas (ananás), palta (aguacate), guayaba, mangos, y mangostanes, frescos o secos.
0805.10.00.00	Naranjas frescas o secas.
0805.20.10.00/ 0805.20.90.00	Mandarinas, clementinas, wilkings e híbridos similares de agrios, frescos o secos.
0805.30.10.00/ 0805.30.20.00	Limonos y lima agria, frescos o secos.
0805.40.00.00/ 0805.90.00.00	Pomelos, toronjas y demás agrios, frescos o secos.
0806.10.00.00	Uvas.
0807.11.00.00/ 0807.20.00.00	Melones, sandías y papayas, frescos.
0808.10.00.00/ 0808.20.20.00	Manzanas, peras y membrillos, frescos.
0809.10.00.00/ 0809.40.00.00	Damascos (albaricoques, incluidos los chabacanos), cerezas, melocotones o duraznos (incluidos los griñones y nectarinas), ciruelas y hendirnos, frescos.
0810.10.00.00	Fresas (frutillas) frescas.
0810.20.20.00	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa, frescas.
0810.30.00.00	Grosellas, incluido el casís, frescas.
0810.40.00.00/ 0810.90.90.00	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutas u otros frutos, frescos.

**Anexo 3:  
Cotización de unidad de transporte motocarga  
Proveedor seleccionado**



Av. Nicolás Arriola N° 2278, Distrito de San Luis - Lima  
www.roncomotors.com  
Teléfono: (01) 325-1556 ANEXO 101, 102  
Asesor de venta: [Richard Villanueva M.]

**RONCO MOTORS S.A.C**

FECHA	01/06/2018
COTIZACIÓN #	
CLIENTE ID	
VALIDO HASTA	30/06/2018

**CLIENTE**

LEONCIO JARA  
leo@lyonfruit.com

**De nuestra consideración:**

Atendiendo a vuestro requerimiento, nos complace presentarle nuestra propuesta económica, en los siguientes términos:

PRODUCTO	CÓDIGO	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL S/.
TRAKTOR -AC 250		1	5,350.00	5,350.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 5,350.00</b>

**OBSEQUIO**

01 juego de herramientas básicas

**INCLUYE**

1 llanta de repuesto  
Trámite de tarjeta y placa  
Garantía de fábrica: 12 meses ó 12,000 Km. (lo que ocurra primero),  
la garantía más extendida del mercado.

**FORMA DE PAGO:** Contado / Depósito bancario

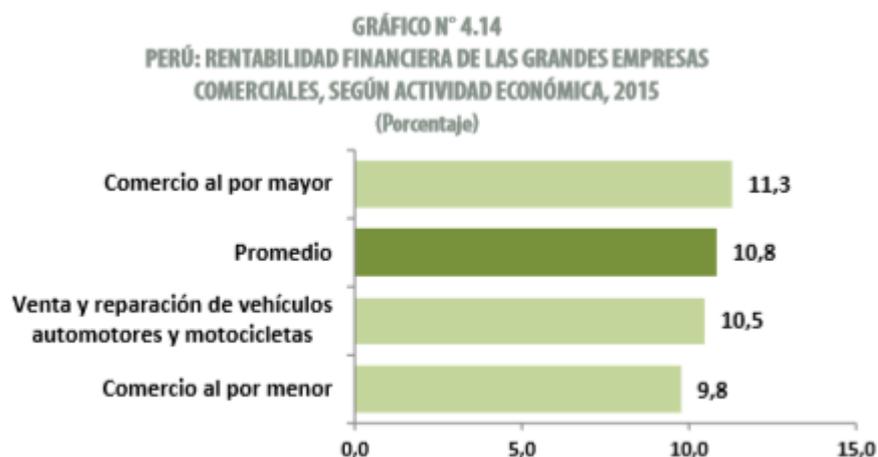
**EL PRECIO INCLUYE I.G.V 18%**

Si usted tiene alguna pregunta sobre esta cotización, por favor, póngase en contacto con nosotros  
[Richard Villanueva M., N° de Cel: 994 156 653, E-mail: ventas10@grupolauzher.com]

**Gracias por confiar en nosotros!**

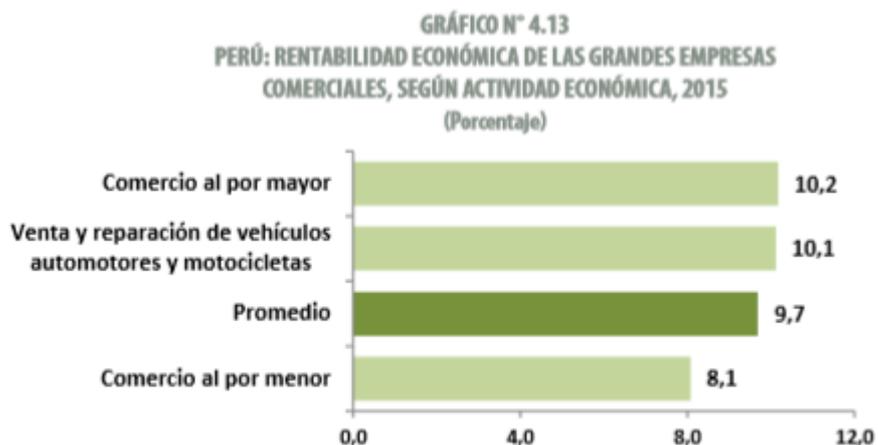
## Anexo 4: Rentabilidad económica y financiera de las grandes empresas comerciales, según actividad económica

Rentabilidad financiera del sector comercio al por mayor: 11.3%



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2016.

Rentabilidad económica del sector comercio al por mayor: 10.2%



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Económica Anual 2016.

## **Anexo 5: Riesgo país**

REDACCIÓN GESTIÓN / 05.07.2018 - 06:04 PM

El **riesgo país** de Perú cerró la sesión de hoy en 1.39 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, bajando dos puntos básicos respecto a la sesión anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan.

Perú (1.39 puntos porcentuales) reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de Colombia (1.88 puntos) y México (2.02 puntos).

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-dos-puntos-basicos-cerro-1-39-puntos-porcentuales-237658>