



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ARTE & CÍA

Ivo Pecar-Fontanot

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

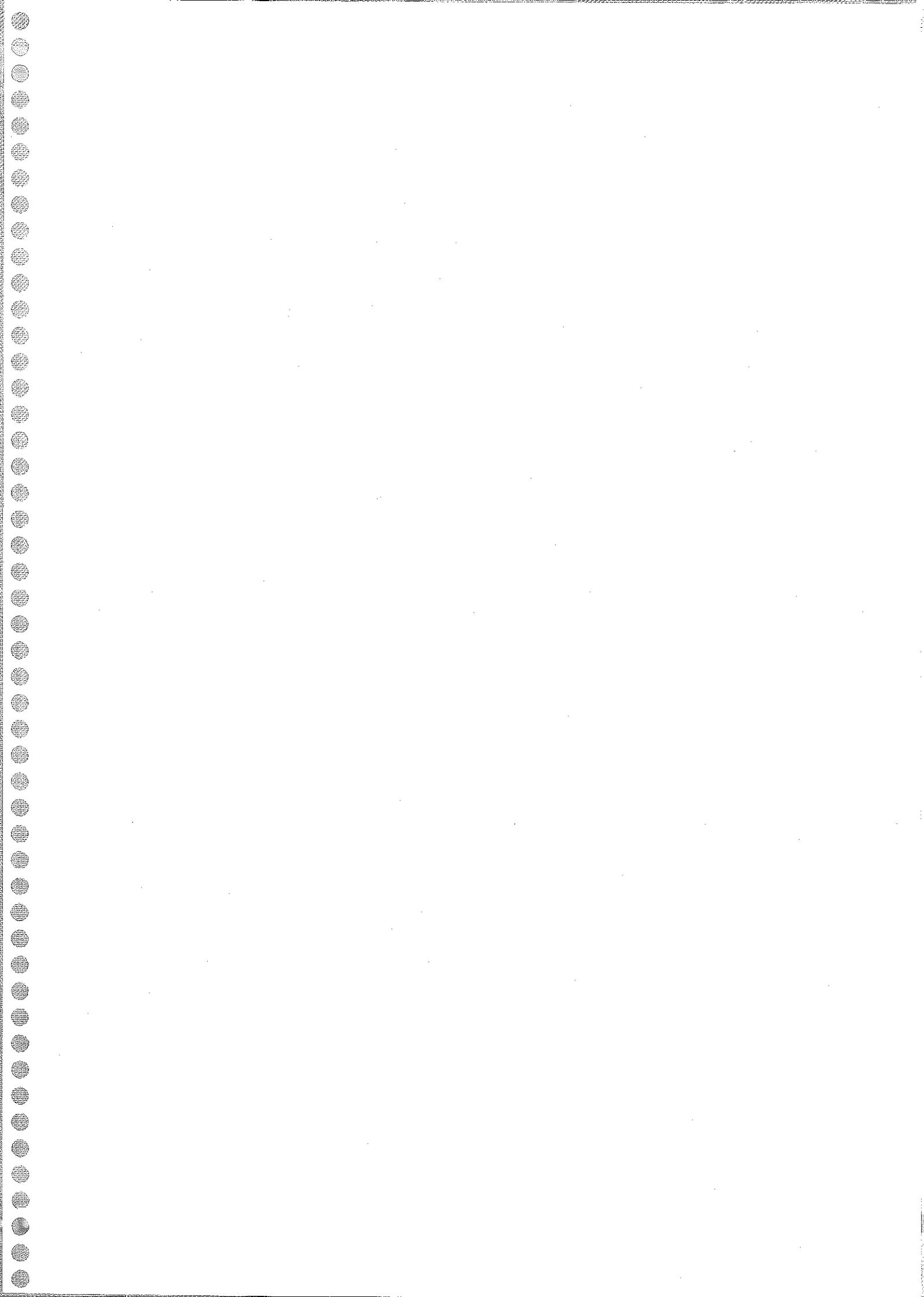
**PROGRAMA
SENIOR EXECUTIVE MBA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS**

ARTE & CIA

IVO ANDRES PECAR FONTANOT

(Lima, Setiembre de 2016)



PROLOGO

Dedico el presente trabajo a mi familia, en especial a mi esposa por todo el tiempo que llevamos juntos, y por el tiempo que tomé prestado de ellos para participar en el programa.

Escogí el tema de la presente investigación porque se presentó una oportunidad de inversión que me permitió aplicar lo aprendido durante el Senior Executive MBA.

Agradezco a todos los profesores por su dedicación y esfuerzo por transmitirnos sus conocimientos y experiencias; en especial al Profesor Miguel Ferré por sus ideas y apoyo en la elaboración del presente documento.

INDICE

| | |
|---|----|
| Prólogo | v |
| Indice | vi |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1: Arte & Cía. | |
| 1.1 Resumen Ejecutivo | 1 |
| 1.2 Cultura. | 4 |
| 1.3 Futuro..... | 5 |
| 1.3.1 Alquiler de espacio para artistas..... | 5 |
| 1.3.2 ONG: Evitar perder tradiciones por la modernidad..... | 5 |
| Capítulo 2: Análisis del Sector | |
| 2.1 Definición. | 6 |
| 2.2 Análisis del sector. | 7 |
| 2.3 Participantes del sector. | 8 |
| 2.3.1. Clientes. | 8 |
| 2.3.2. Competidores..... | 9 |
| 2.4 Oportunidades y amenazas..... | 10 |
| Capítulo 3: Definiciones Estratégicas | |
| 3.1 Misión..... | 11 |
| 3.2 Visión..... | 12 |
| 3.3 Estrategia..... | 13 |

Capítulo 4: Plan Comercial

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1 Mercado objetivo..... | 15 |
| 4.2 Propuesta de valor..... | 17 |
| 4.3 Recursos y procesos críticos..... | 19 |
| 4.4. Fechas clave..... | 21 |

Capítulo 5: Plan de Operaciones

| | |
|--------------------------------|----|
| 5.1 Elementos..... | 22 |
| 5.2. Sistemas críticos..... | 25 |
| 5.3. Metas de corto plazo..... | 27 |
| 5.4 Metas a 12 meses..... | 28 |

Capítulo 6: Plan Financiero:

| | |
|--|----|
| 6.1 Requerimientos iniciales e inversión | 29 |
| 6.2 Proyecciones financieras..... | 30 |
| 6.2 Estrategia financiera. | 36 |

| | |
|-------------------|----|
| Conclusiones..... | 38 |
|-------------------|----|

| | |
|----------------|----|
| Apéndices..... | 40 |
|----------------|----|

| | |
|--------------------|----|
| Bibliografía. | 47 |
|--------------------|----|

CAPÍTULO 1: ARTE & CIA.

1.1 Resumen Ejecutivo

Mi esposa ha sido artista por más de 20 años. Siempre se quejó que conseguir materiales para artistas en el Perú era muy duro: no había, o eran absurdamente caros, o no había material profesional. Si encontrabas, no se sabía si volverían a traer. Tanto así, que cuando encontraba algo que solía usar, lo compraba por si acaso. Optó al final por comprar vía internet e importarlo directamente. Por otro lado, cuando viajábamos siempre terminábamos yendo a tiendas de arte a comprar sus materiales. Las tiendas de arte eran autoservicios con gran variedad de productos, marcas y artículos muy diversos.

Así surge la idea de crear *Arte & Cía*. La necesidad que atacaremos es la de ofrecer en el Perú, la gama de productos para artistas disponible en el exterior, sobre todo material profesional, a precio justo. Buscamos no sólo vender los insumos, sino brindar información y herramientas para contribuir con desarrollar la expresión artística peruana. El modelo de negocio considera tienda y taller funcionando juntos, apoyándose entre sí.

El mercado potencial considerando los niveles socioeconómicos ABC+ son de 5 millones de personas sólo en Lima. La tendencia del sector es de crecimiento. Por otro lado, dado el envejecimiento de la población, el crecimiento económico del país por más dos décadas y los cambios propios de una sociedad que se convierte en un país de ingresos medios, las manifestaciones artísticas en general y el mercado del arte en el Perú está en pleno desarrollo. El sector de materiales de arte es un vecino muy cercano al mercado de útiles.

Existen unas 10 tiendas de materiales de arte en Lima, pero no con el concepto de autoservicio ni unidas con un taller. La variedad de productos que ofrecen es limitada, sobre todo con respecto a material profesional o de calidad superior. Los detallistas no suelen importar directamente, sino compran a distribuidores.

Nuestro mercado objetivo son los artistas recreacionales principalmente, además de los artistas profesionales. Los artistas recreacionales suelen buscar algo más que materiales de arte, buscan relacionarse, comunicarse, trascender a través de una obra; además, están dispuestos a pagar más por un producto de calidad. Este tipo de cliente representa el 79% del mercado de materiales de arte para el mercado de Estados Unidos y Canadá.

Nuestros atributos serán ser "One Stop Shop", una tienda donde encuentra todo lo que necesita en un solo sitio, multi-marca y multi-disciplina; con un esquema de niveles o diferentes calidades de productos (good-better-best). Donde el artista pueda "ver, tocar & oler" los productos, autoservicio, con un diseño e iluminación especial para apreciar mejor los colores y productos. El taller tiene el mismo tipo de iluminación. El personal que atenderá en la tienda serán artistas o estudiantes de arte.

La empresa se organizará en unidades de negocio: tiendas retail, tienda electrónica, y talleres; cada una será un centro de beneficios con un "dueño" responsable. Buscaremos crecer a través de nuevas tiendas propias y en el futuro también vía franquicias. Inicialmente, buscamos lograr escala distribuyendo algunos productos específicos en mercados o canales alternativos como provincia, autoservicios, etc. La organización será plana, con poco personal, amparado en la tecnología de la información y la capacitación permanente a las personas.

El trabajo de campo incluyó viajes al exterior para conocer una empresa en Chile, participar en una feria de materiales de arte en Estados Unidos y visitar la fábrica de pinturas Golden Artistis Colors, Inc. Además de entrevistas y encuestas a artistas, visitas a la competencia y entrevistas con vendedores del rubro.

Logramos la distribución para el Perú de nueve fabricantes a nivel mundial muy reconocidos, que no tenían presencia actualmente en el país. Algunas marcas como Grumbacher y Fredrix estuvieron anteriormente.

Los socios fundadores combinan un amplio conocimiento de diversos tipos de pinturas, aditivos, sustratos y técnicas; con experiencia en emprendimiento y gestión de empresas.

La evaluación financiera se basó en proyecciones a 5 años. El capital será de USD 100 mil y los accionistas prestarán adicionalmente USD 90 mil como deuda a largo plazo, la misma que habrá sido cancelada al final del periodo. El costo de capital de los accionistas

es del 15% anual y la tasa de interés anual, 10%. Los intereses se amortizarán mensualmente.

La estrategia de la empresa consistirá en privilegiar el crecimiento y su consolidación. Para tal fin, privilegiará la generación de caja, la eficiencia de las operaciones, el manejo eficiente de la inversión en capital de trabajo, la contención de inversión en activos y reinvertirá las utilidades los primeros años. Potenciará al personal a través de capacitación adecuada y trato justo.

La empresa pretende generar una red que promueva el arte en el Perú, bajo sus diversas manifestaciones visuales.

1.2. Cultura.

La cultura de una empresa se crea con los años; sin embargo, consideramos importante manifestar que los socios fundadores creemos en:

- Expresión personal a través del arte.
- Arte como terapia y como elemento de comunicación.
- Artistas como catalizadores de los cambios en la sociedad.

Además, creemos que los clientes se merecen respeto, que debemos competir en buena lid y contribuir de alguna manera con la sociedad a la cual pertenecemos.

1.3. Futuro.

Podría ser demasiado aventurado en estos momentos incluir planes a largo plazo. Sin embargo, el derrotero ayuda a tomar decisiones y sirve como criterio para evaluar decisiones. En este sentido, nuestros proyectos a largo plazo serían:

1.3.1 Alquiler de espacios para artistas.

Es un proyecto inmobiliario: alquiler de talleres listo para usar de unos 20 a 50 metros cuadrados cada uno. No como vivienda.

Lo ideal sería mantener una tienda en el primer piso, e inclusive un pequeño centro para conferencias.

Podría ser bajo alianza con centros culturales, empresas.

1.3.2. ONG: Evitar perder tradiciones por la modernidad.

Actualmente muchos de los hijos de artesanos, no quieren seguir sus pasos. Buscamos generar un espacio para que maestros artesanos puedan encontrar nuevos "hijos" a quienes brindar sus conocimientos y técnicas milenarias. Contribuir a mantener culturas y técnicas ancestrales.

No regalar. Enseñar, difundir, fomentar.

CAPITULO 2: ANALISIS DEL SECTOR

Es importante definir el sector porque nos permite conocer el campo de batalla, ubicarnos e identificar a los participantes.

2.1 Definición.

La industria o sector es la de proveer de materiales e insumos para artistas. Entendiendo como artista, a todas aquellas personas que han hecho por lo menos una obra artística durante el año anterior y no necesariamente tienen una educación formal al respecto.

Los tipos de obras artísticas incluyen pintura, dibujo, técnicas mixtas, collages, libros hechos a mano, arte comunicacional y diseño gráfico, arte tridimensional y arte digital. Asimismo, serigrafía artística, expresión en textiles y arquitectura.

Los materiales e insumos serían, entre otros:

- Pinturas: oleos, acrílicos, acuarela, tintas.

- Dibujo: lápices, borradores, estilógrafos, plumones.
- Herramientas: pinceles, brochas, espátulas.
- Sustratos: telas, lienzos, bastidores, papeles, bitácoras.
- Escultura: polímeros, arcilla, cerámica.
- Otros: marcos serigrafía, caballetes.
- Servicios: bastidores a medida, enmarcado.

2.2 Análisis del sector.

El trabajo de campo incluyó entrevistas con vendedores limeños de la competencia y con proveedores del exterior especialistas en el mercado latinoamericano de suministros de materiales de arte; además, de informes del sector en USA/Canadá. También viajamos a Santiago de Chile para entrevistarnos con el dueño de un negocio similar al proyecto en curso, visitamos sus tiendas y almacenes. Asistimos a una feria especializada del sector a inicio del presente año en Houston y a la fábrica de pinturas Golden Artistis Colors en el estado de Nueva York.

Por último, realizamos encuestas a potenciales clientes, aunque no fue una muestra representativa desde el punto de vista estadístico.

El sector de materiales de arte podría decirse que es un vecino muy cercano de la industria de útiles, tan cercano que algunas fronteras entre ambos se mezclan.

El mercado potencial para consumidores de materiales de arte, sólo en Lima Metropolitana, es de aproximadamente 5 millones de personas considerando los sectores socioeconómicos A, B y C1.

El sector está en crecimiento. La tendencia más significativa ha sido el incremento del consumo de cultura y arte por parte del mercado peruano en general, inclusive ya se ha repetido varias versiones anuales de ferias de arte. El crecimiento económico de las últimas dos décadas ha hecho que la clase media peruana crezca y, según la escala de necesidades, incluya otros productos y servicios más allá de los básicos. Esto afectó la oferta y diversidad de carreras profesionales (y empleos) apareciendo por ejemplo música, diseño de modas y otras.

Otras tendencias demográficas que se reflejarían en crecimiento del sector: aumento de la edad de la población, tendencia hacia más experimentación, buscar conocimiento, buscar experiencia y el arte es una alternativa.

2.3 Participantes del sector.

2.3.1. Clientes

Los clientes de materiales de arte podrían dividirse básicamente en tres tipos: el artista recreacional, el artista profesional y el estudiante de arte, diseño, arquitectura, diseño de modas y, en general, carreras afines que requieren este tipo de insumos.

La atraktividad de los segmentos de clientes de artistas recreacionales y artistas profesionales radicaría en que tienen menos resistencia frente al precio, en todo caso, estarían dispuestos a pagar un poco más por productos de calidad. La compra es más de impulso, menos reflexiva. El segmento de estudiantes es sensible al precio, compra bastante reflexiva, pero aspiracional frente a productos de calidad.

Algunas otras consideraciones relacionadas con el cliente es que le gusta ver, tocar y oler. Es un ser sensible que acumula sensaciones e historias para luego volcarlas a su obra. En general, le gusta tener varias opciones en colores, marcas, formas, etc y no necesariamente compra materiales para una obra en particular. Es un cliente sensible que exige trato amable y calidez.

2.3.2. Competidores

En Lima hay aproximadamente unas 10 tiendas especializadas en venta de materiales de arte. Geográficamente, la mayoría está en Miraflores o distritos de los niveles ABC1. Las tiendas más representativas de Miraflores son La Clave y Van Dyck.

Las tiendas de El Cercado de Lima están alrededor del Jr. Ayacucho, cerca de la Escuela de Bellas Artes. Las galerías ofrecen productos chinos baratos de calidad limitada.

La única empresa detallista que importa directamente es Peruvian Art and Craft, con una tienda Spondylus en La Molina y otra en Caminos del Inca.

El margen detallista estaría entre un 25 y 35%. Existe estacionalidad en la venta relacionada con el inicio del calendario académico, básicamente en marzo y en agosto.

El mayor importador de materiales para arte es AW Faber Castell SAC; es representante de Colart, fabricante y exportador. El 2015 importó un valor de USD 22.7 millones. Peruvian Art and Craft es representante de Royal Talens; importó por un valor de USD 461 mil durante el 2015. Además, existen algunos importadores para líneas puntuales como por ejemplo Bittrich Industrial representante de papeles Canson, Pentel, Staedtler; importó el 2015 en total por un valor de USD 1.3 millones - estimamos que materiales fuera del sector sería un 60%.

El margen de distribución oscila entre 20 y 30%.

2.4 Oportunidades y amenazas.

El sector muestra varias oportunidades. Es un sector en crecimiento, cercano del sector de útiles, se podría decir que casi es un nicho del mismo. Los detallistas no suelen importar directamente y hay la oportunidad de representar a fabricantes internacionales que compiten en otros países, pero aún no están en el Perú.

La amenaza sería la presencia de jugadores de peso del sector de útiles, aunque se puede transformar en oportunidad a través de alianzas.

CAPITULO 3: DEFINICIONES ESTRATEGICAS

Las definiciones estratégicas marcan y resumen el camino que la empresa llevará. No son un riel de ferrocarril, sino una guía que es consultada cuando el camino no se ve claro o se necesita regresar a los principios como criterio de decisión para evaluar alternativas.

3.1 Misión.

Entendemos por misión, a la respuesta de la pregunta de qué necesidad satisfaremos como organización y para quién.

Arte & Cia busca proveer de materiales e insumos para hacer obras artísticas, de técnicas diversas, a los artistas aficionados y profesionales; ofreciendo variedad de productos y calidad premium, a un precio justo. Además de brindar información y formación sobre el uso de dichos productos y técnicas.

Buscamos fomentar la cultura artística a través de talleres, foros y discusiones.

Nuestros negocios son:

- Venta retail, al consumidor final, a través de nuestra tienda física y on-line.
- Charlas, cursos y talleres para artistas, aficionados y profesionales.
- Inicialmente, distribución de algunos productos específicos a nivel nacional.

3.2 Visión.

Entendemos por visión, lo que queremos llegar a ser.

"If my mind can conceive it, and my heart can believe it- Then I can achieve it."

"Si mi mente puede imaginarlo, y mi corazón puede creerlo.
Entonces Yo puedo hacerlo"

Mohamed Ali ¹

La aspiración de *Arte & Cía* es ser la mejor tienda de arte en el Perú. La visión es cumplir los objetivos propuestos para el 2021 reflejados en el presupuesto.

Nuestros grandes objetivos:

- Empresa mediana, eficiente operacionalmente, con poco personal, apoyados en tecnología de la información y con métodos y procedimientos simples y efectivos de gestión. Rentable y sana financieramente, que mantiene un crecimiento sólido y sostenido.

¹ *The Mind Unleash, Uncover your true potential. Página de Facebook*

- Empresa que es reconocida por nuestros colaboradores, clientes, proveedores y competidores como seria y responsable.
- Ser un equipo de trabajo cohesionado que se preocupa por los demás miembros del equipo, donde empresa, equipo y colaboradores tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y también de desarrollarse como persona.

3.3 Estrategia.

Una estrategia es la selección de actividades –inputs-, interrelacionadas e interdependientes entre sí, que permiten ofrecer al mercado objetivo un resultado diferente -output-, difícil de copiar como un todo, sustentable en el tiempo y cuyos parámetros son conocidos y previstos, incluye definiciones de lo que sí haré y de lo que he decidido no hacer. Lafley y Martin (2013, p.3) sostienen que “cuando una estrategia tiene éxito, parece algo medio mágico; desconocida e inexplicable hacia adelante, pero obvia en retrospectiva”.

Nos parece importante dejar claro la acepción de la terminología usada. El primer párrafo está basado en M Porter. Dicha definición contiene todos los elementos de la idea, aunque siempre hay que responder la simple pregunta: ¿qué me pide mi cliente?

Nuestra estrategia está enfocada en los clientes, no en los productos ni en los proveedores. Buscamos “reinventar” la venta de materiales e insumos para arte en el Perú, al brindar al artista peruano los productos e información para que pueda hacer su mejor obra y mejorar su performance profesional. Manternos y mantener a nuestro

cliente a la vanguardia de materiales y técnicas. Esta es la traducción de nuestra aspiración de la ser la mejor tienda de arte en el Perú.

CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL.

Usaremos el modelo de congruencia como guion para mostrar nuestro modelo de negocio.

4.1 Mercado objetivo.

El mercado objetivo o target de *Arte & Cia* son los artistas recreacionales principalmente, y luego artistas profesionales.

El artista recreacional suele ser un adulto sobre los 45 años, ubicado en el sector socioeconómico ABC+. Sólo como referencia, representa el 79% del mercado USA-Canadá. Su necesidad básica es la de divertirse y comunicarse; ocupar el tiempo o encontrar un tiempo para sí mismo. Busca cierta forma de trascender a través de la creación de una obra, el poder mostrarse y hasta cierto punto reconocimiento. Normalmente asiste a talleres, su frecuencia de compra y los artículos que adquiere estarán muy relacionados con el tema de la clase, la recomendación del profesor y los materiales que encuentre en el mercado. Los más avanzados suelen comprar

materiales de arte cuando viajan e inclusive los compran en el exterior por internet. Está más dispuesto a comprar novedades y no suele tener restricciones presupuestales importantes para la compra de sus materiales. La compra es de impulso.

Busca diversidad para escoger, alternativas de marcas y productos, comodidad para el proceso y una compra rápida. Quiere recibir trato de artista e información para que pueda decidir mejor.

El artista profesional suele ser un adulto mayor a los 40 años. Sólo como referencia, representa el 10% del mercado USA-Canadá. Su necesidad básica es la de comprar el producto deseado en el momento adecuado; sus ingresos están relacionados con la actividad artística y los tiempos suelen ser muy tiranos: sus exposiciones tienen fecha cierta e impostergable. Algunos artistas profesionales viajan al exterior a comprar materiales o los encargan a personas que viajan, además compran por internet. La compra es de impulso, "por si acaso", "esto me podrá servir para después". El proceso creativo es complejo; los artistas suelen decir que están "acumulando"; es decir, ven colores, sienten, etc. En este momento, debemos tener a su disposición novedades, productos e información.

Busca una amplia gama de productos, en varios niveles de calidad y precio, disponibilidad de los productos que alguna vez vio y usó para sus bocetos o muestras. Está buscando información, novedades y cercanía. Le gustaría poder "pedir" que traigamos algún producto en particular.

El artista estudiante suele tener restricciones presupuestales para la compra de materiales. Normalmente buscará los productos más baratos, pero sí está interesado en

conocer qué existe, qué ventajas tiene frente a lo que normalmente usa. Habría un componente aspiracional: “cuando tenga que hacer una obra importante lo compraré”. La frecuencia de compra está muy relacionada con la estacionalidad propia del calendario académico. El proceso de compra suele ser muy reflexivo, estaría influenciada por la opinión de profesores y por la búsqueda de información en internet.

4.2 Propuesta de Valor

Arte & Cia busca crearse un nombre como canal, tanto por méritos propios como por los fabricantes a quienes representa.

El diseño de la tienda es moderno y con cuidado hacia los detalles: iluminación especial para artistas (luces cálidas y frías intercaladas), paredes y racks blancos para no interferir con el color de los productos, equipada para que la experiencia de compra sea cómoda y rápida (código de barras, tabletas con acceso a la información de productos, televisión con videos de los fabricantes, etc.). La primera tienda física está en el corazón de Miraflores –Av. La Paz Nro. 144- y la tienda on-line despachará a nivel nacional.

Esta misma filosofía de “practicidad limpia” –simpleza- la estamos replicando en la página web que será un portal de difusión y venta electrónica. Tendrá contenidos: foros, información técnica, canal de YouTube con videos instructivos.

Los talleres estarán equipados con caballetes multi-técnica, que se pueden convertir en mesas de trabajo, también cuentan con la iluminación especial. Profesores conocedores y reconocidos.

En cuanto a las prestaciones, disponemos de soluciones de diferentes calidades o niveles: Estudiante, Académico y Profesional, que resulta ser un esquema "good-better-best", pero nuestra especialización estará en el segmento top de productos y en las novedades.

Representamos 9 fabricantes, con productos de diversas calidades, la mayoría cuentan con series o modelos diferentes bajo este esquema. Segmentaremos a los clientes por marca, modelo y calidad. No todos los productos los venderemos en todos los canales.

Las empresas representadas hasta el momento son:

| Empresa | País | Productos |
|-------------------------|-------------|---|
| Da Vinci | Alemania | Pinceles. |
| Princeton | USA | Pinceles. |
| Golden Artists Colors | USA | Acrílicos y oleos, medios, bases. |
| Gamblin Artists Colors | USA | Oleos, pigmentos, medios, solventes ecológicos. |
| R&F Handmade Paints | USA | Pigmentos en barra, pintura encáustica. |
| Strathmore Artist Paper | USA | Papeles, blocks, bitácoras, cartulinas. |
| Tara Materials | USA | Lienzos en rollo, espátulas, brochas. |
| Chartpak | USA | Óleos, acrílicos, tintas, lápices. |
| Artograph | USA | Proyectores y afines. |

La meta es ofrecer disponibilidad de productos de calidad a precio justo. Es decir, el precio retail internacional más un recargo razonable por los gastos de nacionalización.

Los precios estarán diferenciados según la línea, nivel o marca. Implementaremos un

sistema de fidelización –loyalty- que permita conocer mejor a nuestro cliente al generar un record de sus compras. Ver cuadro comparativo de marcas y precios – Apéndice 1.

4.3 Recursos y Procesos Críticos

No existe un lugar perfecto para empezar a hacer el diseño del mapa de actividades, ni es un proceso lineal. Concebimos nuestra estrategia como una serie de ejes que deben trabajar al mismo momento y, de preferencia, potenciándose entre sí. Los ejes son entrelazados y paralelos como cadenas de ADN.

- Distribución directa del fabricante – trabajo en conjunto con proveedores – workshops y capacitación – promoción – enseñar uso – costo y precio – variedad – multi-técnica – multi-marca – vendedores –novedades – disponibilidad de productos.
- Tecnología de la información – eficiencia operativa – conocimientos de nuestros clientes – oferta acorde con el cliente objetivo – precios adecuados – logística de entrada – disponibilidad y despacho - Big data – Loyalty – data de clientes – foros – página web – comercio electrónico - networking.
- Difusión de arte, cultura, técnica, curaduría, galería – talleres de artesanía – novedades – materiales y herramientas especiales -networking.

Los recursos críticos son:

- Relación con fabricantes.
- Vendedores de tienda y profesores taller.
- Tecnología de la información: Loyalty, CRM, ERP, página web.
- Capital de trabajo.

Los procesos críticos son:

- Ventas y atención al cliente. Sistemas de difusión al día: foros, FB, etc.
- Capacitación permanente del personal que atiende a clientes.
- Networking con artistas, profesores y galeristas.
- Manejo de almacenes y compras. Proceso de importación.
- Manejo de Caja y Capital de Trabajo

La fórmula de rentabilidad de Arte & Cia es la de comprar directamente a los fabricantes, siendo muy eficientes en el momento y proceso de compra e importación, consolidando importaciones para mantener el costo de nacionalización a un nivel aproximado del 15%. Aumentar la escala, vender, crecer para una mayor frecuencia de importaciones y mejorar la rotación de inventarios. Contención de gastos, inversiones y costos.

4.4 Fechas Clave

| Fecha | Aspecto |
|----------------|---|
| Setiembre 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Tienda operativa. • Trabajar gama de productos. • Coordinaciones con Colegios IB e institutos. • Preparación para campaña navideña. • Programa Loyalty |
| Octubre 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la Pagina Web con comercio electrónico. • Lanzamiento Facebook • Gama de productos completada. • Afinamiento de procesos retail. • Mejorar contactos con proveedores. Promociones conjuntas. |
| Noviembre 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Primeras ventas de comercio electrónico. • Afinamiento de procesos venta electrónica y telefónica. • Búsqueda Vendedor. |
| Diciembre 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Campaña navideña. • Pedido campaña inicio institutos. • Pedido para campaña marzo. |
| Enero 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Vendedor contratado. • Analizar Autoservicios. |
| Febrero 2017 | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinaciones feria USA. • Campaña "Back to School" lista. |

CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES.

Arte & Cia debe ser obsesivamente precavida ante el cumplimiento de 2 objetivos primordiales: el crecer rápido y ser eficiente desde el punto de vista de gestión. El crecimiento rápido permitirá cubrir el punto de equilibrio lo antes posible, generar recursos y lograr las metas financieras previstas. Por otro lado, requiere un manejo eficiente de las compras y almacenes, de la caja y ser rigurosos con el manejo de gastos e inversiones.

5.1 Elementos

Un eje importante de la estrategia operativa es el sistema de información. Estamos implementando un sistema integrado en la nube llamado Odoo. La ventaja es que permite crecer modularmente adicionando diferentes aplicaciones según las necesidades de la empresa, a través de un pago mensual por usuario. El hecho que esté en la nube, nos ahorra la necesidad de implementar un centro de cómputo; se requiere una mejor línea de internet y las medidas de seguridad informática adecuadas (firewall, copias de respaldo, política de accesos según usuarios, etc.).

El sistema integra las operaciones de compras, manejo de inventarios, registro de clientes, ventas, integración con la contabilidad y hasta cierto punto, los temas estándar que se exigen de un software moderno de gestión; incluyendo la posibilidad de integración con dispositivos electrónicos adicionales que facilitan la operación como lectores de código de barras, uso de PDA para manejo de inventarios, etc. Adicionalmente, aporta una ventaja al integrar de manera nativa módulos interesantes como el manejo de programa de fidelización (Loyalty) y el manejo de relaciones con clientes (CRM), manejo de eventos (importante para talleres), módulo de comercio electrónico y un sistema de comunicación interna (tipo chat). Adicionalmente, su metodología de registro facilita el manejo de datos, tipo "big data". En resumen, nos permitirá generar y manejar la información proveniente de operaciones de una forma eficiente.

Hemos alquilado un local de aproximadamente 200 metros cuadrados en Miraflores. Son 2 locales contiguos donde funcionará la tienda, los talleres, almacén y la oficina. La ubicación es muy buena desde el punto de vista del mercado. Es de fácil acceso, cómodo y tiene varias playas de estacionamiento cerca, inclusive una cruzando la pista. El espacio ha sido acondicionado pensando en la experiencia de compra y las características del cliente: la luz, el color, la ubicación de los elementos visuales, el orden y la disposición de los productos. Consideramos que el estado del local es un elemento de comunicación.

El elemento más importante en el plan de operaciones es la gente. Las empresas, los proveedores, los clientes, los países, resultan ser sólo un conjunto de personas con

algo en común. A través de la gente logramos hacer las cosas. La meta es funcionar a través de una organización pequeña, de estructura plana, con poco personal, pero cálida y cercana entre sus miembros. Las personas que atienden al público en la tienda deben estar relacionadas con el arte, ya sean estudiantes o artistas. Buscamos una estructura flexible en el sentido de poder combinar personal que trabaje tiempo completo con personal a tiempo parcial. Pensando en el mediano plazo, después de algunos años, nos encantaría que la gerencia fuera el más "tonto" de la sala: eso querría decir que nuestro equipo creció, que nos convertimos en un equipo fuerte y sano, una empresa con futuro.

Los profesores que requerimos para los talleres deben ser no menores a 50 años; queremos gente con experiencia, sabios en su tema y que puedan ayudar a difundir arte y cultura.

La empresa se organizará en unidades de negocio. Será un centro de beneficios con un responsable. Hoy una misma persona gestionará varias unidades de negocio, a medida que la empresa crece iremos incorporando nuevos "dueños".

La empresa priorizará la subcontratación de servicios con terceros: servicios de contabilidad, el área de tecnología de la información, los fletes de despacho de mercadería y el monitoreo de redes sociales.

5.2 Sistemas críticos

Hemos agrupado los recursos y los procesos críticos en 3 sistemas que consideramos prioritarios. Entendemos como sistema todas las acciones y elementos necesarios para cumplir el objetivo: las personas, su conocimiento, experiencia y responsabilidades; los elementos de cómputo en cuanto a software y hardware y los procedimientos y estructuras internas establecidas.

1. Enfocados en el Cliente y Creación de Marca:

El objetivo es el entender mejor al Cliente y escucharlo, registrar sus comentarios, pero sobre todo convertirlos en acción: ventas. Seremos un canal fuerte y confiable. Los indicadores asociados serán las ventas y encuestas de satisfacción del cliente.

- Ventas: asesoría e información en tiendas, servicio y amabilidad.
- Capacitación permanente al personal sobre los productos que vendemos.
- Loyalty: registrar sus compras, entenderlo vía sus datos históricos.
- CRM: Seguimiento de sus pedidos, inquietudes, consultas, etc.
- Cercanía: talleres, entrevistas informales, la oficina estará ubicada en la tienda, encuestas de satisfacción.
- Difusión: vía digital a través de Facebook, foros, página web. Fomentar boca a boca, networking con circuito del arte y con los profesores de instituto y artistas independientes que dictan talleres.

2. Gestión de Proveedores e Inventarios:

El objetivo es mantener una gestión de inventarios eficiente. Los indicadores asociados serán la rotación de inventarios, el factor de nacionalización (total costo total de la mercadería nacionalizada dividido por el costo FOB de dicha mercadería) y los días desde pedido hasta la llegada al almacén; adicionalmente, habrá un monitoreo de las "ventas perdidas" –registro de las ventas que no pudieron hacerse por no tener el producto.

- Gestión de inventarios: compras adecuadas, factor de nacionalización, disponibilidad de productos, rotación de inventarios.
- Búsqueda de novedades: asistir a ferias internacionales, trabajo conjunto con proveedores.
- Pagos puntuales y cumplimiento de compromisos muy riguroso.

3. Gestión de Caja y Capital de Trabajo:

Es muy importante un equilibrio y buen manejo de la caja y capital de trabajo. Los indicadores asociados serán la generación de caja y la utilidad neta sobre ventas.

- Manejo muy ordenado de la caja, contención y buena priorización de gastos y costos y también políticas estrictas en cuanto al endeudamiento.
- Gestión profesional en todo sentido.

5.3 Metas de corto plazo

Las metas de corto plazo se muestran en el siguiente cuadro.

| Indicador | Forma de Cálculo | Unidad | Meta | Fecha |
|---|---|-------------|-------|---------|
| Objetivo: Lanzamiento, comienzo. | | | | |
| Software operativo - Fase 1 | Facturación, compras y almacenes. Código barras y POS. | SI / NO | Sí | sep.-16 |
| Productos nacionalizados | Productos en el almacén | SI / NO | Sí | sep.-16 |
| Personal contratado | Contratos firmados | SI / NO | Sí | sep.-16 |
| Talleres organizados | Horarios, temarios, profesores contratados. | SI / NO | Sí | sep.-16 |
| Tienda Física operativa | Primera factura emitida | SI / NO | Sí | sep.-16 |
| Software operativo - Fase 2 | Contactos, Loyalty, página web, contabilidad básica. | SI / NO | Sí | oct.-16 |
| Objetivo: Consolidarnos, luego crecer. | | | | |
| Marketing digital básico | Cuenta FB lanzada | SI / NO | Sí | nov.-16 |
| Tienda On-Line operativa | Ventas por 21 días consecutivos | SI / NO | Sí | dic.-16 |
| Talleres funcionando | Primeros 70 alumnos | SI / NO | Sí | dic.-16 |
| Workshop con escuela | Primer evento con escuela | SI / NO | Sí | ene.-17 |
| Punto Equilibrio cubierto | Utilidad Neta del mes positiva | SI / NO | Sí | ene.-17 |
| Vendedor | Primeras 6 ventas recurrentes | SI / NO | Sí | mar.-17 |
| Ventas anuales (12 meses) | Sumatoria Ventas Netas Totales | Miles USD | 500 | dic.-17 |
| Nivel de satisfacción Clientes | Encuestas de satisfacción Clientes | Coeficiente | 95% | dic.-17 |
| Crecimiento anual Ventas | Ventas año 2/ Ventas año 1 | Coeficiente | 25% | dic.-17 |
| Objetivo: Eficiencia Operativa. | | | | |
| Pedidos reposición/ campaña | Pedido confirmado. | SI / NO | Sí | oct.-16 |
| Contabilidad al día | EEFF emitido | SI / NO | Sí | oct.-16 |
| Factor de Nacionalización | Total Gastos Nacion. + Materiales / Valor FOB mercadería | Coeficiente | 1.155 | ene.-17 |
| Gastos operativos | Gastos Operativos/ Ventas | Coeficiente | 35% | dic.-17 |
| EBITDA | Ingresos antes intereses, impuestos y depreciación / Ventas Netas | Coeficiente | 9% | dic.-17 |

5.4 Metas a los 12 meses.

El siguiente cuadro presenta información adicional sobre las unidades de negocio y sus metas de ventas a los 12 meses.

| Unidad Negocio | Tienda La Paz | Tienda On Line | Talleres | Distribución* |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| Producto | Materiales | Materiales | Capacitación | Materiales |
| Cliente (paga) | Usuario final | Usuario final, distribución nacional. | Usuario final. Mamás. | Detallistas a nivel nacional |
| Consumidor (usa) | Usuario final | Usuario final | Usuario final. | |
| Competencia | Detallistas Tiendas de útiles Comercio electrónico | Detallistas Tiendas de útiles Comercio electrónico | Escuelas arte. | Importadores. |
| Indicadores | Ventas USD Beneficio USD Recurrencia | Ventas USD Beneficio USD Ingresos a página web Número operaciones | Ventas USD Beneficio USD Cantidad alumnos Ocupabilidad sala | Ventas USD Beneficio USD Nuevos clientes Cobertura nacional |
| Meta Ventas 1 Año Miles USD | 260 | 90 | 50 | 100 |

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

El plan financiero incluye la proyección hasta el año 2021 de un escenario probable en base a los supuestos dados. Así mismo, nos permite identificar los elementos claves que debemos convertir en ciertos a medida que transcurre la realidad.

6.1. Requerimientos iniciales e inversión.

El desembolso requerido para Arte & Cia será de USD 190 mil. Incluye la compra inicial de inventarios por 80 mil, gastos pre-operativos por USD 80 mil y caja inicial por USD 30 mil. Los gastos pre-operativos se refieren básicamente al pago por la garantía del alquiler del local y su puesta a punto, la compra de muebles y equipos, inversión en la implementación de software y la página web con soporte para comercio electrónico.

El capital aportado será de USD 100 mil y deuda a largo plazo por USD 90 mil, que será amortizada en un periodo de 5 años a una tasa de interés anual del 10%. Los intereses se pagarán mensualmente, la amortización comenzará a partir del año 2018, siendo

cancelada el año 2021, según mostramos en el Flujo de Fondos Proyectado. No hemos proyectado el pago de dividendos durante el periodo.

Hemos realizado proyecciones financieras por un horizonte de 5 años, hasta el año 2021. El flujo descontado a la tasa del 10.85% resulta en un valor actual neto positivo, considerando un capital de USD 100 mil. Por lo tanto, la inversión es viable. El costo de oportunidad para el accionista considerado para los cálculos es del 15% anual.

6.2 Proyecciones financieras.

Las proyecciones de ventas para el primer año de la tienda retail, tienda on-line, venta de distribución y talleres son de 221, 85, 87 y 51 mil dólares americanos, respectivamente. Las ventas iniciales para la tienda física están programadas para fines de setiembre; la tienda on-line, a fines de octubre y las ventas como distribuidor están planificadas para comenzar en febrero de 2017.

El margen bruto estimado es entre el 50 y 54% para venta retail, mientras que para la venta a detallistas estaría aproximadamente en 27%. Los otros gastos variables oscilan entre 5 y 6%, principalmente por comisiones a vendedores y gastos de cobranza de las empresas de tarjetas de crédito.

Los gastos operativos fijos más significativos son el alquiler del local en Miraflores (USD 4.3 mil) y el gasto de personal. Está presupuestado el ingreso de 3 personas para trabajar en la tienda física y el almacén a partir de setiembre, se incorporaría una persona más a

partir de febrero 17 y otra para apoyar el comercio on-line a partir de junio 17. Los supuestos incluyen la contratación de un gerente. La depreciación incluye la amortización de los gastos pre-operativos.

Las proyecciones de los estados financieros figuran a continuación, las cifras mostradas son anuales y están expresadas en dólares americanos. (Ver las proyecciones mensuales hasta fines del año 2017 en el Apéndice número 3).

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

| DOLARES | 2016* | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1.- ORIGEN DE RECURSOS | | | | | | |
| + EBITDA | (6,920) | 40,078 | 35,008 | 67,088 | 98,067 | 79,907 |
| - Intereses | (2,871) | (8,612) | (7,177) | (5,741) | (4,306) | (2,871) |
| - Impuesto a la renta | - | (7,351) | (4,429) | (13,698) | (22,710) | (17,925) |
| Fondos generados por operaciones (FGO) | (9,791) | 24,115 | 23,402 | 47,648 | 71,050 | 59,111 |
| <u>Decisiones Largo Plazo</u> | | | | | | |
| + Aumento de Capital | - | - | - | - | - | - |
| + Deuda de Largo Plazo | - | - | - | - | - | - |
| + Ventas de Activo Fijo | - | - | - | - | - | - |
| Total Origen de Recursos | (9,791) | 24,115 | 23,402 | 47,648 | 71,050 | 59,111 |
| 2.- APLICACIÓN DE RECURSOS | | | | | | |
| + Nuevas inversiones | - | 4,000 | 5,000 | 7,000 | 7,000 | 10,000 |
| + Amortización deuda largo plazo | - | - | 12,000 | 18,000 | 30,000 | 30,000 |
| + Dividendos | - | - | - | - | - | - |
| Total Aplicación de Recursos | - | 4,000 | 17,000 | 25,000 | 37,000 | 40,000 |
| 3.- AUM (DISM) CAPITAL DE TRABAJO | (9,791) | 20,115 | 6,402 | 22,648 | 34,050 | 19,111 |
| 4.- VARIACIÓN DE CUENTAS DE ACTIVO Y PASIVO | | | | | | |
| (Aumento) Disminución Cuentas por Cobrar | - | (4,916) | (15,905) | (8,165) | (5,481) | (5,928) |
| (Aumento) Disminución Existencias | 11,725 | 1,707 | (20,015) | (17,622) | (13,870) | (32,788) |
| (Aumento) Disminución Otras cuentas por cobrar | - | - | - | - | - | - |
| Aumento (Disminución) Cuentas por pagar | 344 | 4,600 | 6,156 | 4,304 | 4,991 | 7,543 |
| Aumento (Disminución) Otras Cuentas por pagar | - | - | - | - | - | - |
| Total | 12,069 | 1,390 | (29,763) | (21,483) | (14,361) | (31,173) |
| 5.- VARIACION DE RECURSOS LIQUIDOS | 2,278 | 21,505 | (23,361) | 1,166 | 19,690 | (12,062) |
| 6.- CAJA INICIAL | 30,000 | 32,278 | 53,784 | 30,423 | 31,588 | 51,278 |
| 7.- CAJA FINAL RESULTANTE | 32,278 | 53,784 | 30,423 | 31,588 | 51,278 | 39,216 |
| | - | - | - | (0) | - | - |

* 4 meses.

PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS - ANUAL

| DOLARES | 2016* | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Ventas | 65,888 | 444,505 | 558,155 | 673,850 | 791,533 | 918,807 |
| Total Costo de Ventas | 25,640 | 207,670 | 270,108 | 330,738 | 391,796 | 509,860 |
| Utilidad Bruta | 40,248 | 236,835 | 288,047 | 343,113 | 399,738 | 408,947 |
| Gastos Operativos | 39,988 | 164,517 | 220,476 | 243,159 | 268,499 | 295,559 |
| Gastos Talleres | 7,180 | 32,240 | 32,563 | 32,866 | 33,172 | 33,481 |
| Total Gastos operativos | 47,168 | 196,757 | 253,039 | 276,025 | 301,671 | 329,040 |
| Utilidad Operación | (6,920) | 40,078 | 35,008 | 67,088 | 98,067 | 79,907 |
| Depreciación & Amort. | 1,990 | 10,304 | 12,014 | 12,426 | 12,652 | 13,018 |
| Gastos financieros | 2,871 | 8,612 | 7,177 | 5,741 | 4,306 | 2,871 |
| Utilidad antes Imp. | (11,781) | 21,162 | 15,817 | 48,920 | 81,108 | 64,018 |
| Impuestos (28%) | - | 7,351 | 4,429 | 13,698 | 22,710 | 17,925 |
| Utilidad Neta | (11,781) | 13,811 | 11,388 | 35,222 | 58,398 | 46,093 |

* 4 meses

Ratios

| | | | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Margen Bruto Mercaderías | 53.4% | 47.2% | 46.7% | 46.9% | 47.1% | 41.2% |
| Gastos Variables/ Ventas | 5.6% | 5.5% | 5.5% | 5.3% | 5.3% | 5.3% |
| Gasto Operativo / Ventas | 71.6% | 44.3% | 45.3% | 41.0% | 38.1% | 35.8% |
| EBITDA / Ventas | -10.5% | 9.0% | 6.3% | 10.0% | 12.4% | 8.7% |
| Utilidad Neta / Ventas | -17.9% | 3.1% | 2.0% | 5.2% | 7.4% | 5.0% |
| ROE | -13.4% | 13.5% | 10.0% | 23.7% | 28.2% | 22.8% |
| Beneficio Neto/ Ingreso | -17.9% | 3.1% | 2.0% | 5.2% | 7.4% | 5.0% |
| Ingresos / Activos | 36.9% | 225.7% | 275.6% | 300.8% | 307.5% | 410.1% |
| Activos / Capital | 202.4% | 193.1% | 178.6% | 150.7% | 124.3% | 111.0% |
| Deuda LP/ Patrimonio | 90.0% | 102.0% | 88.2% | 68.8% | 40.4% | 14.5% |

DETALLE DE P&G / SUPUESTOS PARA PROYECCION

| DOLARES | 2016* | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas Retail | 46,500 | 221,000 | 287,300 | 359,125 | 430,950 | 504,212 |
| Ventas On-Line | 8,500 | 85,000 | 106,250 | 127,500 | 153,000 | 183,600 |
| Ventas Distribución | - | 87,000 | 113,100 | 135,720 | 156,078 | 179,490 |
| Ventas Mercaderías | 55,000 | 393,000 | 506,650 | 622,345 | 740,028 | 867,302 |
| Talleres | 10,888 | 51,505 | 51,505 | 51,505 | 51,505 | 51,505 |
| TOTAL VENTAS | 65,888 | 444,505 | 558,155 | 673,850 | 791,533 | 918,807 |
| Margen Bruto Retail | 55.0% | 55.0% | 54.0% | 54.0% | 54.0% | 54.0% |
| Margen Bruto On-Line | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Margen Bruto Distribución | 27.0% | 27.0% | 25.0% | 25.0% | 25.0% | 25.0% |
| Gastos Operativos | | | | | | |
| Variables U.N. | 3,698 | 24,387 | 30,699 | 35,714 | 41,951 | 48,697 |
| Fijos U.N. - Sin depreciación | 27,420 | 95,470 | 100,394 | 107,280 | 113,564 | 118,620 |
| Directos Talleres | 7,180 | 32,240 | 32,563 | 32,866 | 33,172 | 33,481 |
| Gastos Generales | 8,870 | 44,660 | 56,820 | 67,299 | 79,812 | 94,761 |
| | 47,168 | 196,757 | 220,476 | 243,159 | 268,499 | 295,559 |
| Comisiones + carg.soc. | 181 | 2,558 | 5,582 | 6,739 | 7,915 | 9,188 |
| Gastos tarjeta crédito | 2,307 | 13,819 | 20,652 | 24,932 | 29,287 | 33,996 |
| Gastos despachos | 1,210 | 8,010 | 4,465 | 4,043 | 4,749 | 5,513 |
| GASTOS VARIABLES | 3,698 | 24,387 | 30,699 | 35,714 | 41,951 | 48,697 |
| Profesores talleres | 6,680 | 29,980 | 30,280 | 30,583 | 30,889 | 31,198 |
| Otros gastos directos | 500 | 2,260 | 2,283 | 2,283 | 2,283 | 2,283 |
| Gastos directos Talleres | 7,180 | 32,240 | 32,563 | 32,866 | 33,172 | 33,481 |
| Planilla y carga sociales | 5,660 | 24,300 | 27,459 | 31,578 | 35,999 | 39,599 |
| Gastos logísticos | 500 | 4,450 | 5,251 | 6,196 | 6,816 | 7,429 |
| Alquileres & Servicios | 18,780 | 57,080 | 57,080 | 57,080 | 57,080 | 57,080 |
| Otros gastos operativos | 2,240 | 7,540 | 8,294 | 9,538 | 10,492 | 11,017 |
| Otros gastos | 240 | 2,100 | 2,310 | 2,888 | 3,177 | 3,495 |
| GASTOS OPERACIÓN | 27,420 | 95,470 | 100,394 | 107,280 | 113,564 | 118,620 |
| Gastos Gerencia | 7,320 | 38,470 | 50,011 | 60,013 | 72,016 | 86,419 |
| Gastos Generales | 1,550 | 6,190 | 6,809 | 7,286 | 7,796 | 8,342 |
| GASTOS GENERALES | 8,870 | 44,660 | 56,820 | 67,299 | 79,812 | 94,761 |

chk

PROYECCION DE BG

| DOLARES | Inicial | 2016* | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Caja | 30,000 | 32,278 | 53,784 | 30,423 | 31,588 | 51,278 | 39,216 |
| Cuentas por cobrar | - | - | 4,916 | 20,821 | 28,986 | 34,467 | 40,395 |
| Inventarios | 80,000 | 68,275 | 66,568 | 86,583 | 104,205 | 118,075 | 150,863 |
| Otros | - | - | - | - | - | - | - |
| Total Activo Corriente | 110,000 | 100,553 | 125,268 | 137,827 | 164,779 | 203,820 | 230,474 |
| Inversión y Preoperativos | 80,000 | 80,000 | 84,000 | 89,000 | 96,000 | 103,000 | 113,000 |
| Deprec. Y Amort. Acumulada | - | (1,990) | (12,294) | (24,308) | (36,734) | (49,386) | (62,404) |
| Activo No Corriente | 80,000 | 78,010 | 71,706 | 64,692 | 59,266 | 53,614 | 50,596 |
| Total Activo | 190,000 | 178,563 | 196,974 | 202,519 | 224,045 | 257,434 | 281,070 |
| Cuentas por pagar comerciales | - | 344 | 4,944 | 11,100 | 15,404 | 20,395 | 27,938 |
| Otros | - | - | - | - | - | - | - |
| Total Pasivo Corriente | - | 344 | 4,944 | 11,100 | 15,404 | 20,395 | 27,938 |
| Deuda Largo Plazo | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 78,000 | 60,000 | 30,000 | - |
| Capital | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Resultados Acumulados | - | (11,781) | 2,030 | 13,418 | 48,641 | 107,039 | 153,132 |
| Total Patrimonio | 100,000 | 88,219 | 102,030 | 113,418 | 148,641 | 207,039 | 253,132 |
| Total Pasivo + Patrimonio | 190,000 | 178,563 | 196,974 | 202,519 | 224,045 | 257,434 | 281,070 |

6.3 Estrategia financiera

El objetivo es consolidar la empresa y asegurar su crecimiento sólido y sostenido.

La estrategia financiera de la empresa consiste en privilegiar el crecimiento, manteniendo controlado el nivel endeudamiento, conteniendo las inversiones de capital y reinvertiendo las utilidades los primeros años. Para tal fin, la empresa estará enfocada en la generación de efectivo: mantener una utilidad neta no menor al 5% con respecto a las ventas –cifra a la que estaremos llegando a partir del tercer año- y un ciclo de conversión de caja adecuado, siendo el principal elemento la rotación de inventarios. Dada la naturaleza del negocio donde las ventas son principalmente al contado, el objetivo es mantenerlo por debajo de 120 días. Se buscará crédito de proveedores y el hecho que alguna marca o línea lo ofrezca, será un criterio importante en la evaluación de la decisión entre opciones.

Por último, incluimos como parte de la estrategia financiera el tener información adecuada para evaluar el avance de la empresa, tomar acciones correctivas, etc. Para tal fin, la empresa implementara un sistema de reportes mensuales, que incluirán la situación de las ventas, los estados financieros y su comparación con el presupuesto, evaluación de los inventarios (rotación, análisis por antigüedad, días desde pedido hasta llegada al almacén, factor de nacionalización) y la opinión de las personas de campo. Emitiremos un resumen ejecutivo de una hoja donde se privilegiará el seguimiento. Creemos que muchos planes no resultan exitosos más por falta de supervisión y monitoreo, que por

errores en sí mismos; en todo caso, la evaluación continua permite hacer algún ajuste en el camino.

CONCLUSIONES

La información son solo bits de datos.
 Conocimiento es unir los pedazos.
 Sabiduría es trascenderlos.

*"Information is just bits of data.
 Knowledge is putting them together.
 Wisdom is transcending them".
 Ram Dass ¹*

"Juan Antonio Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas...

Ante cualquier decisión uno debe plantearse las tres preguntas siguientes:

1.- ¿Cuál va a ser el efecto en las variables explícitas de la organización (los beneficios...)?

2. ¿Cuál va a ser el efecto en la competencia distintiva de la organización?
 ¿Mejorará ésta, aprendiendo a resolver problemas más complejos o a resolver los mismos con mayor eficiencia? ...

3.- ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la unidad de la organización, es decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización?..."²

"Si no eres capaz de expresarlo en una sola frase, es que no entiendes nada del asunto."³

¹ Quantum World: Awaken your Mind. Facebook. 3 Setiembre 2016

² Josep M Rosanas, artículo Revista de Antiguos Alumnos IESE ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, p.38-40, setiembre 2006.

³ Caso Crown Cork and Seal Company, Harvard Business School, página 10, Senior MBA Universidad de Piura. Frase atribuida a John Connely frente a Drummond. Cita original artículo de Fortune "The Unoriginal Ideas that Rebuilt Crown Cork", octubre 1962.

La información se convierte en sabiduría a través de la experimentación, es decir, sólo cuando se aplica. Si no, sólo son datos. Por lo tanto, el presente documento refleja lo hecho. No pretendo perfección, sino haber aprehendido y haberme dado cuenta sobre qué temas seguiré profundizando, investigando y errando. Sólo seguir haciendo y aprendiendo de las lecciones que dan los éxitos y los yerros. En caso de duda, siempre regresar a los principios, a la fuente.

Quisiera acabar con una cita que particularmente me gusta y que al aplicarla hacia las herramientas e ideas: piensa, analiza, define un guion y mantenlo razonablemente. Caso contrario, puedes re-comenzar eternamente, siempre pensando que el proceso "ahora está bien", pero con el riesgo de no acabar, ni aprender, ni finalmente conseguir el resultado deseado.

"Si estás recogiendo frutas de un árbol, puedes ver alguna que te parezca especialmente deliciosa, lista para comer. Tú realmente quieres comer esa. Pero a medida que la estás mordiendo, ves otra que parece estar aún mejor. Así que inmediatamente das un salto y agarras esa fruta. De esta manera, te llenas con una fruta tras otra. Terminas comiendo una fruta que no ha madurado adecuadamente, lo que finalmente te produce indigestión."

*"If you are picking fruit from a tree, you may see a particular piece of fruit that looks delicious, ready to eat. You really want to eat that one. But as you are biting into it, you see another fruit on the tree, one that looks even better. So you immediately leap up and grab that piece of fruit as well. In that way, you keep stuffing yourself with one fruit after another. You end up eating a fruit that is not properly ripened, which finally produces indigestion."*⁴

⁴ Trungpa Ch, *Smile at Fear*, editorial Shambhala Publications Inc, Boston, 2009, pág. 47. Traducción libre.

APENDICES

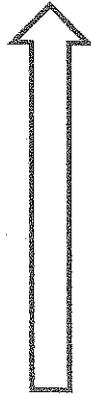
- 1.- Cuadro Comparativo de Marcas y Precios.
- 2.- Cuadro Cadena de Valor.
- 3.- Proyecciones financieras mensuales inicio hasta diciembre 2017.

GAMA DE PRODUCTOS / NIVELES DE PRECIO

| LINEA | ESTUDIANTE | ACADEMICO | PROFESIONAL |
|------------------------|--|--|---|
| ACRILICOS | Grumbacher - Academy Tubo 75 ml: 5.40 Tubo 200 ml: 11.25 Grumbacher - Modeling Paste Pomo 437 ml: 23.85 Grumbacher - Varnish Pomo 236 ml: 21.45 Grumbacher - Acrylic Retarder Tubo 150 ml: 14.25 Grumbacher - Transparent Gel Tubo 150 ml: 17.50 c W&N - Varnish Tubo 125 ml: 11.49 c Reeves - Acrylic Tubo 75 ml: 4.09 c W&N - Galeria Acrylic Tubo 60 ml: 4.69 | Amsterdam - Gel Medium Tubo 120 ml: 6.40 Amsterdam - Standard Tubo 75 ml: 7.75 - 16.70 Amsterdam - Expert Pomo 250 ml: 16.85 Tubo 37 ml: 6.95 - 9.95 | Golden - Heavy Body Tubo 59 ml: 9.39 - 18.39 Golden - Open Tubo 59 ml: 9.39 - 18.59 Golden - Fluid Botella 30 ml: 6.49 - 11.29 Golden - Tradit. Modeling Paste Pomo 236 ml: 15.69 Golden - Polymer Reduct. Glaze Pomo 236 ml: 15.19 Golden - Absorvent Ground Water Pomo 236 ml: 16.69 |
| OLEOS | Grumbacher - Academy Oil Tubo 37 ml: 7.25 Tubo 97 ml: 6.95 - 9.95 W&N - Winton Tubo 37 ml: 6.49 - 14.59 c RT Van Gogh Tubo 40 ml: 6.95 - 14.69 | Gamblin - Serie 1980 Tubo 37 ml: 6.95 - 9.95 RT Reesbrandt Tubo 40 ml: 13.25 - 44.85 | Williamsburg - Hand Made Oil Tubo 37 ml: 13.19 - 61.79 Williamsburg - Medium Basic assortment Tubo 37 ml: 9.95 - 34.95 Gamblin - Artist's Grade Complete assortment |
| OLEO STICKS Novedad | W&N - Oilbar Paint Sticks Each 50 ml: 10.99 - 24.99 | | R&F - Pigments sticks Each 38 ml: 8.75 - 28.50 |
| ENCAUSTICO Novedad | Encaustikos - Hot Cakes Cake 40 ml: 10.99 - 18.99 | | R&F - Encaustic Cake 40 ml: 11.95 - 26.95 R&F Encaustic Medium Pellets Bag 1 pound: 26.95 R&F Encaustic Cake Cake 333 ml: 33.95 R&F Encaustic Gesso Pomo 473 ml: 28.95 |
| ACUARELAS | Grumbacher - Academy Watercolor Tubo 7.5 ml: 4.85 W&N - Colman Tubo 8 ml: 4.99 c W&N - Art Masking Fluid Pomo 75 ml: 15.49 c RT Van Gogh Tubo 7.5 ml: 4.85 | Dr. Ph Martin - Radian Conc. Lique Pomo 148 ml: 7.75 Dr. Ph Martin - Frisket Mask Lique Pomo 29 ml: 9.50 | Schmincke - Aquarell Futura Novedad Tubo 15 ml: 18.70 - 31.40 W&N - Professional Tubo 5 ml: 9.29 - 13.99 W&N - Professional Tubo 15 ml: 18.19 - 45.69 |

GAMA DE PRODUCTOS / NIVELES DE PRECIO

| LINEA | ESTUDIANTE | ACADEMICO | PROFESIONAL |
|--|--|---|---|
| TEMPERA | Bestemp - Tempera paint Futura Novedad Pomo 59 ml: 1.91 | | Chroma - Opaque poster paints Pomo 103 ml: 3.15 |
| DRY PIGMENTS Futura Novedad | | | Gamblin - Dry Pigments Jar 4fl. Oz: 9.55 -28.25 |
| MARKERS | | Chartpak AD Markers Color Each: 4.94 Chartpak AD Markers Blender Each: 4.94 Chartpak Spectra AD Markers Each: 5.15 | |
| PINCELES Acurela Multimedia Oleo + Acrilico Oleo Multimedia + | S = Sintético, N = Natural n.d. Princeton- 3750/ Select S Each: 4.45 - 13.50 Catalist countour and Miniblades Each: 5.99 - 7.99 | Princeton- 4850/Elite S Kolinski Each: 7.95 - 33.95 n.d. Princeton- 5200/Ashtley N Each: 4.75 - 14.75 Princeton- 6600/Imperial S Mongu: Each: 7.50 - 67.50 | Da Vinci- Red Sable Nat. Each: 12.95 - 64.95 n.d. Da Vinci- Maestro 2 Bristle Nat Each: 11.85 - 51.95 |



Actividades de Apoyo

| | | | |
|------------------|--|---|--|
| I N F R | Líneas de crédito para capital de trabajo. POS en tiendas, tarjetas crédito. Convenio tipo Pay-Pal; medio pago comercio electrónico. | Línea dedicada y página web amigable. Jefaturas Unidad negocio son dueños. | M A R G E N |
| R R H H | Vendedores tienda: artistas o estudiantes carreras afines. Comisiones globales en tienda. Capacitación permanente a vendedores. | Poco personal y bajo costo administrativo. Profesores reconocidos y conocedores. Técnicos en armado de bastidores. | |
| T E C | Rapidez en respuesta. Sistema integrado y ERP. Loyalty, big data y CRM. Información histórica clientes. Cotizaciones centralizadas, opción seguimiento. | Sistemas simples: procesos sencillos, integrados IT (ERP). Búsqueda de productos e información sobre éstos. | |
| A b a | Buena relación proveedores. Promoción vía redes sociales y boca-a-boca. Colaboración con profesores, artistas, galerías, escuelas de arte. | Foros de discusión y soporte pagina web. | |
| OPERACIONES | Código de barras, ERP, POS e IT. Almacén organizado. Comercio electrónico. Tercerización: Flete Out y Contabilidad. Información centralizada productos. Consolidación compras. | MARKETING Y VENTAS | TALLERES |
| LOGISTICA | Seguimiento permanente nivel stocks; asegurar disponibilidad. Factor nacionalización KPI. Colaboración estrecha forwarder, proveedor y agente aduana. Atención a estacionalidades. Búsqueda permanente de novedades y proveedores. | Encuestas satisfacción cliente. Promoción medios modernos. Canal You Tube, FB y afines. Visitas de representante del fabricante a escuelas de artes y galerías. Inteligencia comercial: importaciones, nuevas marcas, etc. Networking/ colaboración con galerías, artistas, escuelas de arte y fabricantes. Co-financiación de eventos y publicidad. | Horarios diversos. Conversatorios y charlas. Eventos. Integrar alumnos con foros. Encuestas por Taller. |

Actividades Primarias

PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS MENSUALES

| | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 | nov-17 | dic-17 |
|-------------------------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| DOLARES | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total Ventas | - | 16,208 | 22,428 | 27,251 | 20,284 | 25,270 | 40,540 | 30,848 | 35,332 | 32,817 | 42,201 | 49,785 | 37,770 | 39,754 | 40,739 | 49,165 |
| Total Costo de Ventas | - | 5,750 | 8,190 | 11,700 | 7,560 | 10,630 | 18,900 | 13,550 | 16,160 | 15,010 | 20,500 | 23,800 | 18,200 | 19,120 | 19,580 | 24,720 |
| Utilidad Bruta | - | 10,458 | 14,238 | 15,551 | 12,724 | 14,640 | 21,640 | 17,298 | 19,172 | 17,807 | 21,701 | 25,985 | 19,570 | 20,634 | 21,159 | 24,445 |
| Gastos Operativos | 8,950 | 9,756 | 10,400 | 10,882 | 11,569 | 12,158 | 13,354 | 12,816 | 12,981 | 13,294 | 14,750 | 15,085 | 14,465 | 14,513 | 14,541 | 14,991 |
| Gastos Talleres | - | 2,880 | 2,870 | 1,430 | 2,850 | 2,840 | 2,830 | 2,830 | 2,820 | 2,810 | 2,800 | 2,790 | 2,770 | 2,770 | 2,760 | 1,380 |
| Total Gastos operativos | 8,950 | 12,636 | 13,270 | 12,312 | 14,419 | 14,998 | 16,184 | 15,646 | 15,801 | 16,104 | 17,550 | 17,865 | 17,235 | 17,283 | 17,301 | 16,371 |
| EBITDA | (8,950) | (2,178) | 968 | 3,240 | (1,635) | (357) | 5,456 | 1,653 | 3,371 | 1,703 | 4,151 | 8,120 | 2,334 | 3,351 | 3,858 | 8,074 |
| Depreciación & Amort. | - | 640 | 630 | 720 | 787 | 877 | 877 | 867 | 867 | 867 | 867 | 867 | 857 | 857 | 857 | 857 |
| Gastos financieros | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 | 718 |
| Utilidad antes Imp. | (9,668) | (3,535) | (380) | 1,802 | (3,140) | (1,952) | 3,861 | 68 | 1,786 | 118 | 2,566 | 6,536 | 760 | 1,777 | 2,283 | 6,499 |
| Impuestos (25%) | - | - | - | - | - | - | 1,081 | 19 | 500 | 33 | 719 | 1,830 | 213 | 497 | 639 | 1,820 |
| Utilidad Neta | (9,668) | (3,535) | (380) | 1,802 | (3,140) | (1,952) | 2,780 | 49 | 1,286 | 85 | 1,848 | 4,706 | 547 | 1,279 | 1,644 | 4,679 |

| Ratios | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 | nov-17 | dic-17 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Margen Bruto Mercaderías | 0.0% | 54.0% | 53.2% | 53.2% | 53.1% | 49.4% | 49.6% | 47.9% | 47.0% | 46.4% | 46.1% | 47.1% | 44.8% | 45.4% | 45.6% | 47.4% |
| Gastos Variables / Ventas | 0.0% | 5.0% | 5.5% | 5.5% | 5.6% | 6.0% | 5.6% | 5.7% | 5.5% | 5.5% | 5.4% | 5.3% | 5.4% | 5.4% | 5.4% | 5.4% |
| EBITDA / Ventas | 0% | -13% | 4% | 12% | -8% | -1% | 13% | 5% | 10% | 5% | 10% | 16% | 6% | 8% | 9% | 16% |
| Utilidad Neta / Ventas | 0% | -22% | -2% | 7% | -15% | -8% | 7% | 0% | 4% | 0% | 4% | 9% | 1% | 3% | 4% | 10% |

PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS MENSUALES

DOLARES

| | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 | nov-17 | dic-17 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| DETALLE DE P&G | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Retail | - | 12,500 | 14,000 | 20,000 | 12,500 | 14,000 | 25,000 | 15,000 | 17,500 | 15,000 | 20,000 | 25,000 | 15,000 | 17,000 | 18,000 | 27,000 |
| Ventas On-Line | - | - | 3,500 | 5,000 | 3,500 | 4,000 | 7,500 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 8,000 | 10,000 | 10,000 | 8,000 | 8,000 | 10,000 |
| Ventas Distribución | - | - | - | - | - | 3,000 | 5,000 | 5,000 | 7,000 | 7,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Ventas Mercaderías | - | 12,500 | 17,500 | 25,000 | 16,000 | 21,000 | 37,500 | 26,000 | 30,500 | 28,000 | 38,000 | 45,000 | 33,000 | 35,000 | 36,000 | 47,000 |
| Talleres | - | 3,708 | 4,928 | 2,251 | 4,284 | 4,270 | 3,040 | 4,848 | 4,832 | 4,817 | 4,201 | 4,785 | 4,770 | 4,754 | 4,739 | 2,165 |
| TOTAL VENTAS | - | 16,208 | 22,428 | 27,251 | 20,284 | 25,270 | 40,540 | 30,848 | 35,332 | 32,817 | 42,201 | 49,785 | 37,770 | 39,754 | 40,739 | 49,165 |
| Gastos Operativos: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variables U.N. | 150 | 806 | 1,230 | 1,512 | 1,129 | 1,528 | 2,274 | 1,746 | 1,941 | 1,814 | 2,280 | 2,645 | 2,035 | 2,143 | 2,191 | 2,661 |
| Fijos U.N. - Sin depreciación | 6,700 | 6,790 | 6,860 | 7,070 | 7,060 | 7,260 | 7,710 | 7,710 | 7,700 | 8,150 | 8,360 | 8,330 | 8,330 | 8,300 | 8,290 | 8,280 |
| Directos Talleres | - | 2,880 | 2,870 | 1,430 | 2,850 | 2,840 | 2,830 | 2,830 | 2,820 | 2,810 | 2,800 | 2,780 | 2,770 | 2,770 | 2,760 | 1,360 |
| Gastos Generales | 2,100 | 2,160 | 2,310 | 2,300 | 3,380 | 3,370 | 3,370 | 3,360 | 3,340 | 3,330 | 4,120 | 4,110 | 4,100 | 4,070 | 4,060 | 4,050 |
| | 8,950 | 12,636 | 13,270 | 12,312 | 14,419 | 14,998 | 16,184 | 15,846 | 15,801 | 16,104 | 17,550 | 17,865 | 17,235 | 17,283 | 17,301 | 16,371 |
| Comisiones + carg. soc. | - | 49 | 55 | 78 | 49 | 113 | 195 | 156 | 205 | 195 | 273 | 293 | 254 | 261 | 265 | 300 |
| Gastos tarjeta crédito | - | 567 | 785 | 954 | 710 | 824 | 1,319 | 980 | 1,097 | 1,009 | 1,277 | 1,542 | 1,122 | 1,191 | 1,226 | 1,521 |
| Gastos despachos | 150 | 190 | 390 | 480 | 370 | 590 | 760 | 610 | 640 | 610 | 730 | 810 | 660 | 690 | 700 | 840 |
| GASTOS VARIABLES | 150 | 806 | 1,230 | 1,512 | 1,129 | 1,528 | 2,274 | 1,746 | 1,941 | 1,814 | 2,280 | 2,645 | 2,035 | 2,143 | 2,191 | 2,661 |
| Profesores talleres | - | 2,680 | 2,670 | 1,330 | 2,650 | 2,640 | 2,630 | 2,630 | 2,620 | 2,610 | 2,600 | 2,590 | 2,580 | 2,580 | 2,570 | 1,280 |
| Otros gastos directos | - | 200 | 200 | 100 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 190 | 190 | 190 | 190 | 100 |
| Gastos directos Talleres | - | 2,880 | 2,870 | 1,430 | 2,850 | 2,840 | 2,830 | 2,830 | 2,820 | 2,810 | 2,800 | 2,790 | 2,770 | 2,770 | 2,760 | 1,380 |
| Planilla y carga sociales | 1,420 | 1,420 | 1,410 | 1,410 | 1,400 | 1,400 | 1,850 | 1,850 | 1,850 | 2,300 | 2,300 | 2,290 | 2,290 | 2,260 | 2,260 | 2,250 |
| Gastos logísticos | 110 | 110 | 110 | 170 | 170 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 |
| Alquileres & Servicios | 4,650 | 4,680 | 4,680 | 4,770 | 4,770 | 4,760 | 4,760 | 4,760 | 4,760 | 4,760 | 4,760 | 4,750 | 4,750 | 4,750 | 4,750 | 4,750 |
| Otros gastos operativos | 520 | 520 | 600 | 600 | 600 | 640 | 640 | 640 | 630 | 630 | 630 | 630 | 630 | 630 | 620 | 620 |
| Otros gastos | - | 60 | 60 | 120 | 120 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| GASTOS OPERACIÓN | 6,700 | 6,790 | 6,860 | 7,070 | 7,060 | 7,260 | 7,710 | 7,710 | 7,700 | 8,150 | 8,350 | 8,330 | 8,330 | 8,300 | 8,290 | 8,280 |
| Gastos Gerencia | 1,840 | 1,830 | 1,830 | 1,820 | 2,900 | 2,890 | 2,890 | 2,880 | 2,870 | 2,860 | 3,560 | 3,550 | 3,540 | 3,520 | 3,510 | 3,500 |
| Gastos Generales | 260 | 330 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 470 | 470 | 560 | 560 | 560 | 550 | 550 | 550 |
| GASTOS GENERALES | 2,100 | 2,160 | 2,310 | 2,300 | 3,380 | 3,370 | 3,370 | 3,360 | 3,340 | 3,330 | 4,120 | 4,110 | 4,100 | 4,070 | 4,060 | 4,050 |

chk

PROYECCION DE BALANCE GENERAL

| DOLARES | Inicial | sep-16 1 | oct-16 2 | nov-16 3 | dic-16 4 | ene-17 5 | feb-17 6 | mar-17 7 | abr-17 8 | may-17 9 | jun-17 10 | jul-17 11 | ago-17 12 | sep-17 13 | oct-17 14 | nov-17 15 | dic-17 16 |
|-------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Caja | 30,000 | 20,332 | 14,817 | 22,627 | 32,278 | 24,331 | 26,449 | 30,944 | 32,027 | 34,123 | 35,154 | 36,145 | 41,980 | 43,446 | 45,589 | 48,062 | 53,784 |
| Cuentas por cobrar | - | - | - | 2,527 | 4,054 | 3,085 | 3,282 | 4,220 | 4,979 | 3,777 | 3,282 | 4,220 | 4,979 | 3,777 | 3,975 | 4,074 | 4,916 |
| Inventarios | 80,000 | 80,000 | 83,250 | 75,060 | 68,275 | 75,775 | 68,275 | 68,275 | 68,275 | 68,275 | 68,275 | 66,568 | 66,568 | 66,568 | 66,568 | 66,568 | 66,568 |
| Otros | 110,000 | 100,332 | 98,067 | 97,687 | 100,553 | 100,106 | 97,251 | 103,273 | 103,387 | 103,931 | 108,711 | 108,933 | 113,507 | 113,791 | 116,111 | 118,704 | 125,268 |
| Total Activo Corriente | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 | 80,000 |
| Inversión y Preoperativos | - | - | (640) | (1,270) | (1,990) | (2,777) | (3,654) | (4,531) | (5,398) | (6,265) | (7,132) | (7,999) | (8,866) | (9,723) | (10,589) | (11,457) | (12,294) |
| Deprec. y Amort. Acumulada | 80,000 | 80,000 | 78,360 | 78,730 | 78,010 | 77,223 | 76,346 | 75,469 | 74,602 | 73,735 | 72,868 | 72,001 | 71,134 | 70,267 | 69,400 | 68,533 | 67,666 |
| Activo No Corriente | 190,000 | 177,427 | 176,417 | 178,563 | 177,329 | 173,897 | 178,742 | 177,989 | 173,666 | 179,579 | 182,934 | 188,641 | 188,068 | 189,531 | 191,267 | 196,974 | |
| Total Activo | 190,000 | 177,427 | 176,417 | 178,563 | 177,329 | 173,897 | 178,742 | 177,989 | 173,666 | 179,579 | 182,934 | 188,641 | 188,068 | 189,531 | 191,267 | 196,974 | |
| Cuentas por pagar comerciales | - | - | 630 | - | 344 | 2,250 | 470 | 2,835 | 2,033 | 2,424 | 2,252 | 3,759 | 4,780 | 3,640 | 3,824 | 3,916 | 4,944 |
| Otros | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Total Pasivo Corriente | - | - | 630 | - | 344 | 2,250 | 470 | 2,835 | 2,033 | 2,424 | 2,252 | 3,759 | 4,780 | 3,640 | 3,824 | 3,916 | 4,944 |
| Deuda Largo Plazo | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 |
| Capital | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 |
| Resultados Acumulados | - | (9,668) | (13,203) | (13,583) | (11,781) | (14,921) | (16,873) | (14,093) | (14,044) | (12,758) | (12,672) | (10,825) | (6,119) | (5,572) | (4,293) | (2,649) | 2,030 |
| Total Patrimonio | 100,000 | 90,332 | 86,797 | 86,417 | 88,219 | 85,079 | 83,127 | 85,907 | 85,956 | 87,242 | 87,328 | 88,175 | 93,881 | 94,428 | 95,707 | 97,351 | 102,030 |
| Total Pasivo + Patrimonio | 190,000 | 177,427 | 176,417 | 178,563 | 177,329 | 173,897 | 178,742 | 177,989 | 173,666 | 179,579 | 182,934 | 188,641 | 188,068 | 189,531 | 191,267 | 196,974 | |

BIBLIOGRAFIA

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, APEIM. (2015). Niveles Socioeconómicos 2015, Julio 2015, de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>.

Chacón, LC. (26 de junio 2016) .10 tendencias sociales y de consumo para 2016. *Forbes México*, de <http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-sociales-y-de-consumo-para-2016/#gs.a04uFcg>.

Churchill, N y Mullins, J. (2001). How Fast Can Your Company Afford to Grow? *Harvard Business Review*, Mayo 2001, de <https://hbr.org/2001/05/how-fast-can-your-company-afford-to-grow>.

El mercado de Útiles Escolares mueve más de S/. 1,800 millones. (26 de junio de 2016). *El Comercio*, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-utiles-escolares-mueve-mas-s1800-millones-noticia-1823790>.

Harnish, V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't*. Virginia: Gazelles East Pte. Ltd.

Estratégicamente, El Blog de Écran. (2010) 5 Tendencias culturales que marcarán la comunicación corporativa, de <http://www.estrategicamente.es/2010/11/5-tendencias-culturales-marcaran-comunicacion-corporativa/>.

Lafley, AG y Martin, R. (2013). *Playing to Win. How Strategy really works*. Boston: Harvard Business School Publishing.

NAMTA. (2015). 2015 Artist & Art Material Study: Artists Survey Results, USA and Canada.

NAMTA. (2015). 2015 Artist & Art Material Study: Market Summary, USA and Canada.

NAMTA. (2015). 2015 Artist & Art Material Study: Retailer Survey Results, USA and Canada.

Porter M. (2008). ¿Qué es Estrategia? *Harvard Business Review - America Latina*. Reimpresión R0811M-E, material de estudio Universidad de Piura.

Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rosanas, J. (2008). ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López? IESE *Revista de Antiguos Alumnos*, Julio – Setiembre 2006, de <http://www.ee-iese.com/102/pdf/rosanas.pdf>.

Schmarzo, B. (2014). *Big Data. El poder de los datos*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Standford negocia con 4 mil librerías, una por una. (05 de marzo de 2014). *Gestión*, de <http://gestion.pe/empresas/standford-negocia-4-mil-librerias-2090831>.

Trungpa, Ch. (2009). *Smile at Fear*. Boston: Shambhala Publications, Inc.