



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

Junto a ti

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Marketing

AUTORES

Castro Quispe, Lisbeth (0000-0002-7253-383X)

Castro Vela, Leslie De Jesús (0000-0002-8825-9492)

Huanchi Condori, Yesenia (0000-0001-8331-9938)

Rosales Rodriguez, Lourdes Katherine (0000-0003-4541-3784)

ASESOR

Morales Guzmán Barrón, Alex Nicolás (0000-0002-4177-1886)

Lima, 15 de julio de 2019

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su incondicional apoyo, aliento y paciencia durante nuestra etapa académica, a las personas que colaboraron para que este proyecto sea posible.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Alex Morales por su asesoramiento en el presente proyecto. También agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por brindarnos el espacio adecuado para desarrollarnos académicamente.

RESUMEN

El presente proyecto desarrolla una propuesta de negocio innovadora y viable que ofrecerá joyas en oro, plata y acero, con diseños exclusivos y personalizados, manteniendo siempre la función de mini recipiente, albergando en el interior del dije, la ceniza del ser querido.

Esta idea nació por la dificultad que tienen las personas de aceptar el fallecimiento de su ser querido (persona o animal), por lo que les resulta difícil desprenderse física y emocionalmente de sus cenizas.

Así nació *Junto a ti*, un negocio que ofrecerá joyas exclusivas y personalizadas como collares, anillos, pulseras, aretes y relicarios que alberguen en el interior del dije, las cenizas del ser querido. El material de las joyas será de óptima calidad de plata, oro o acero. Los clientes corresponden a un mercado existente, personas del NSE A y B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, que tienen las cenizas del ser fallecido y quieren llevarlos siempre cerca por medio de una joya.

En Perú, seremos la primera propuesta de joyas que ingresará al mercado bajo la estrategia de diferenciación, en la cual buscaremos generar un sentimiento de consuelo en los familiares, los que podrán atesorar las cenizas de su ser querido, podrán usar la joya y llevarlas consigo como un accesorio.

En ese sentido, se realizó la evaluación financiera del presente proyecto, lo que permitió conocer la viabilidad del negocio.

Palabras clave: Joyas funerarias; Ser querido; Cenizas; Joyas exclusivas; Relicarios; Calidad.

Alongside you

ABSTRACT

This project develops an innovative and viable business proposal that will offer jewelry in gold, silver and steel, with exclusive and personalized designs, always maintaining the function of mini container, housing inside the charm, the ashes of the loved one.

This idea was born because of the difficulty that people have of accepting the death of their deceased beings (people or animals), so they find it difficult to detach themselves physically and emotionally from their ashes.

Thus was born Alongside you, a business that will offer exclusive and personalized jewelry such as necklaces, rings, bracelets, earrings; and reliquaries that lodge inside the pendant, the ashes of the loved one. The material of the jewels will be of the best quality of silver, gold or steel. The clients correspond to an existing market, people of NSE A and B of zone 6 and 7 of Metropolitan Lima, who have the ashes of the deceased being and want to always bring them close by means of a jewel.

In Peru, we will be the first proposal of jewelry that will enter the market under the differentiation strategy, in which we will seek to generate a feeling of consolation in the family, who will be able to treasure the ashes of their loved one, they will be able to use the jewel and take them with them as an accessory.

In this sense, the financial evaluation of the present project was carried out, which allowed to know the viability of the business.

Keywords: Funeral jewelry; To be loved; Ashes; Exclusive jewelry; Reliquaries; Quality.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1	IDEA/NOMBRE DEL NEGOCIO	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER.....	3
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	4
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	6
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	6
3.1.1	Análisis Pestel.....	6
3.1.2	Análisis de la industria.....	12
3.2	ANÁLISIS EXTERNO: LA CADENA DE VALOR	18
3.3	ANÁLISIS FODA	18
3.4	VISIÓN	22
3.5	MISIÓN	22
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	22
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	29
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	29
4.1.1	Facebook y Landing page	32
4.1.2	Encuesta a clientes	34
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.2.1	Facebook y Landing page	38
4.2.2	Encuesta a clientes	40
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES 43	
5	PLAN DE MARKETING	45
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING.....	45
5.2	MERCADO OBJETIVO:	45

5.2.1	Tamaño de mercado total	45
5.2.2	Tamaño de mercado disponible	48
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (Target).....	48
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	49
5.3	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	49
5.3.1	Segmentación	49
5.3.2	Posicionamiento	51
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX	52
5.4.1	Estrategia de producto / servicio	52
5.4.2	Diseño de producto / servicio	52
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	58
5.4.4	Estrategia comunicacional	60
5.4.5	Estrategia de distribución	63
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	64
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	67
6	PLAN DE OPERACIONES	70
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES.....	70
6.1.1	Calidad.....	70
6.1.2	Procesos	70
6.1.3	Planificación	71
6.1.4	Inventarios.....	72
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	72
6.2.1	Localización de las instalaciones	72
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	80
6.2.3	Distribución de las instalaciones	81
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO	83
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT.....	85
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	89
6.5.1	Gestión de compras y stock	89
6.5.2	Gestión de la calidad	90
6.5.3	Gestión de los proveedores	90
6.6	INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO	92

6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	93
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	95
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	95
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	95
7.2.1	Organigrama.....	97
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	98
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	104
7.4	GESTIÓN HUMANA	105
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	105
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño.....	108
7.4.3	Sistemas de remuneración	111
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	112
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	116
8.1	SUPUESTOS GENERALES.....	116
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	116
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	118
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS.....	120
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	122
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	124
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	127
8.8	FLUJO FINANCIERO.....	129
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.....	130
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	132
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO.....	133
8.11.1	Análisis de sensibilidad	133
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	137
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio	140
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	142
9	CONCLUSIONES	143

10	REFERENCIAS	145
11	ANEXO.....	148
11.1	FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	148
11.2	COTIZACIÓN DE DESARROLLO DE APP: PERÚ APPS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Equipo de trabajo.....	4
Tabla 2 Potencial de crecimiento de la tasa de mortalidad.....	8
Tabla 3 Poder de negociación con los clientes	12
Tabla 4 Poder de negociación de proveedores	13
Tabla 5 Rivalidad entre competidores	14
Tabla 6 Amenaza de nuevos entrantes	15
Tabla 7 Amenaza de productos sustitutos	16
Tabla 8 Resultado de la matriz de las cinco fuerzas de Porter	16
Tabla 9 Estrategia genérica.....	22
Tabla 10 Diseño metodológico de encuestas a clientes.....	35
Tabla 11 Población de la zona 7 por NSE A y B	46
Tabla 12 Tamaño de mercado total	47
Tabla 13 Tamaño de mercado disponible.....	48
Tabla 14 Potencial de crecimiento de la tasa de mortalidad.....	49
Tabla 15 Variables de segmentación	50
Tabla 16 Tabla de productos “Junto a ti”	52
Tabla 17 Catálogo de joyas y relicarios.....	53
Tabla 18 Modelo de relicarios	54
Tabla 19 Estuche de las joyas.....	55
Tabla 20 La bolsa para el despacho.....	56
Tabla 21 Precios promedio comparativos con la competencia.....	58
Tabla 22 Costos unitarios de producción y comercialización	59
Tabla 23 Resumen de los costos unitarios.....	59
Tabla 24 Tabla de comisiones por vendedor	61
Tabla 25 Actividades de publicidad	62
Tabla 26 Actividades de Marketing directo	63
Tabla 27 Estimación de la cantidad de joyas vendidas – año 1.....	65
Tabla 28 Ingresos mensuales.....	65
Tabla 29 Ingresos anuales	66
Tabla 30 Cantidad de clientes anuales (personas).....	67

Tabla 31 Comisiones y bonos de la vendedora	68
Tabla 32 Gastos anuales de marketing	68
Tabla 33 Gastos pre-operativos de marketing	69
Tabla 34 Alternativas de tiendas comerciales	74
Tabla 35 Alternativas de locales para oficinas	74
Tabla 36 Rangos y escalas para calificar	75
Tabla 37 Selección del tienda de la empresa	75
Tabla 38 Selección de la oficina de la empresa.....	76
Tabla 39 Capacidad de la tienda comercial	80
Tabla 40 Capacidad de oficina	81
Tabla 41 Ficha técnica de fabricación	84
Tabla 42 Mapa de procesos	85
Tabla 43 Pert del proceso de fabricación de joyas exclusivas por lote de 50un.....	86
Tabla 44 Pert del proceso de fabricación de una joya personalizada	87
Tabla 45 Escala de puntajes y criterios de selección de proveedores	91
Tabla 46 Activos fijos	92
Tabla 47 Costos unitarios de producción y comercialización	93
Tabla 48 Resumen de costos anuales de producción y comercialización	94
Tabla 49 Gastos operativos mensuales y anuales.....	94
Tabla 50 Calificación como Mype	96
Tabla 51 Proceso de inducción y entrenamiento	107
Tabla 52 Capacitación propuesta.....	108
Tabla 53 Escala de calificación del personal.....	110
Tabla 54 Sueldos del personal e incrementos.....	112
Tabla 55 Planilla año 1 (expresado en soles)	113
Tabla 56 Planilla año 2 (expresado en soles)	113
Tabla 57 Planilla año 3 (expresado en soles)	113
Tabla 58 Planilla año 4 (expresado en soles)	114
Tabla 59 Planilla año 5 (expresado en soles)	114
Tabla 60 Total gastos de planilla y otros gastos (expresado en soles)	115
Tabla 61 Activos fijos y su depreciación.....	117
Tabla 62 Total gastos pre-operativos.....	118
Tabla 63 Ingresos anuales	120

Tabla 64 Costos unitarios de producción y comercialización	120
Tabla 65 Resumen de costos anuales de producción y comercialización	121
Tabla 66 Gastos operativos mensuales y anuales	121
Tabla 67 Inversión en capital de trabajo inicial.....	123
Tabla 68 Incrementos anuales del capital de trabajo	124
Tabla 69 Inversión total.....	124
Tabla 70 Comparativo de tasas CMAC más bajas del mercado.....	125
Tabla 71 Financiamiento del total de la inversión.....	125
Tabla 72 Acciones divididas por aporte de accionistas.....	126
Tabla 73 Cronograma de pagos mensual (soles).....	127
Tabla 74 Cronograma de pagos – anual (soles).....	127
Tabla 75 Indicadores de rentabilidad	132
Tabla 76 Variaciones en las unidades vendidas en el primer año	134
Tabla 77 Variaciones en el costo unitario	135
Tabla 78 Variaciones en el costo unitario	136
Tabla 79 Escenario optimista	137
Tabla 80 Escenario pesimista	137
Tabla 81 Análisis de resultados de los escenarios: Optimista y Pesimista.....	138
Tabla 82 El punto de equilibrio por tipo de joya.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dije de Plata en forma de cilindro.....	2
Figura 2. Defunciones inscritas por sexo 2015. Por INEI, 2015.....	9
Figura 3. Presencia de mascotas en el hogar. Por CPI, 2016.	10
Figura 4. Cadena de valor de la empresa.....	18
Figura 5. Foda cruzado 1	20
Figura 6. Foda cruzado 2	21
Figura 7. Canvas.....	24
Figura 8. Experiment board.....	30
Figura 9. Landing page.....	33
Figura 10. Anuncio en Facebook de “Junto a ti”.....	34
Figura 11. Cuestionario de clientes	37
Figura 12. Resultado de anuncio	38
Figura 13. Resultado de landing page	38
Figura 14. Interacción en facebook	39
Figura 15. Preferencia del producto según rango de edad.....	39
Figura 16. Pregunta 1	40
Figura 17. Pregunta 2	40
Figura 18. Pregunta 3	41
Figura 19. Pregunta 4	41
Figura 20. Pregunta 5	42
Figura 21. Pregunta 6	42
Figura 22. Personas por zonas geográficas. Por CPI, 2018.....	46
Figura 23. Lima metropolitana por edad. Por INEI, 2018.....	47
Figura 24. Embudo y palillo	55
Figura 25. Logotipo de marca.....	57
Figura 26. Aplicativo y web de la empresa	57
Figura 27. Ingresos por la Web Vs. Tienda física	66
Figura 28. Representación porcentual del gasto por tipo de actividad de marketing.....	67
Figura 29. Ubicación de la tienda en google	76
Figura 30. Fotos del interior de la tienda.....	77

Figura 31. Foto del exterior de la tienda.....	77
Figura 32. Ubicación de la oficina en google.....	78
Figura 33. Fotos del interior de la oficina - ventana.....	78
Figura 34. Fotos del interior de la oficina – puerta salida.....	79
Figura 35. Foto del exterior de la oficina.....	79
Figura 36. Distribución de la tienda.....	82
Figura 37. Diseño propuesto del interior de la tienda.....	82
Figura 38. Distribución de la oficina.....	83
Figura 39. Pert del proceso de fabricación de un lote de 50un.....	86
Figura 40. Pert del proceso de fabricación de una joya personalizada.....	87
Figura 41. Diagrama de flujo de procesos.....	88
Figura 42. Beneficios Mype.....	97
Figura 43. Organigrama de la empresa.....	97
Figura 44. Diseño de puestos de Gerente General.....	99
Figura 45. Diseño de puestos de Coordinador de compras y logística.....	100
Figura 46. Diseño de puestos de Jefe comercial.....	101
Figura 47. Diseño de puestos de vendedora.....	102
Figura 48. Diseño de puestos de Diseñador de joyas.....	103
Figura 49. Proceso de selección de personal.....	106
Figura 50. Factores evaluados.....	111
Figura 51. Resultados individuales de la evaluación.....	111
Figura 52. Ingresos por la Web Vs. Tienda física.....	119
Figura 53. Comparativos de tasas de interés promedio para préstamos a microempresas. Por SBS, 2019.....	125
Figura 54. Estado de situación financiero proyectado.....	128
Figura 55. Estado de resultado proyectado.....	128
Figura 56. Flujo de caja.....	129
Figura 57. Flujo financiero proyectado.....	130
Figura 58. Cálculo de la tasa de descuento.....	131
Figura 59. Cálculo del CPPC.....	131
Figura 60. Sensibilidad en el VAN (unidades vendidas).....	134
Figura 61. Sensibilidad en el VAN (costo unitario).....	135
Figura 62. Sensibilidad en el VAN (Gastos de marketing).....	136

Figura 63. Escenario optimista	139
Figura 64. Escenario pesimista.....	140
Figura 65. Determinación del punto de equilibrio.....	141

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector de la cremación es un sector altamente competitivo por el cual la diferenciación de los servicios que ofertan las empresas, sean aseguradoras o funerarias son nulas. De acuerdo con este contexto, entender las oportunidades que podemos desarrollar en este mercado, es de suma importancia para encontrar nuevas oportunidades de negocio y mejoras en un servicio tan importante, y delicado por atender a personas que están pasando por un momento difícil ante la pérdida de un ser querido o de su mascota.

Por este motivo, se propone el desarrollo de nuestro proyecto empresarial “Junto a ti”, dirigido a todas las personas de 25 a 60 años, de los NSE A y B, ubicados en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que optaron por la cremación y que tienen las cenizas de su ser querido.

En ese sentido, “Junto a ti” ofrecerá joyas en plata y acero, con diseños exclusivos y personalizados, en cuyo interior del dije podrá albergar las cenizas de su ser querido. Además, se brindará la opción al cliente de elaborar el dije en oro u otro mineral que lo solicite, manteniendo siempre la función de mini recipiente para guardar las cenizas.

Para la investigación y validación del mercado, se realizó en primera instancia, el planteamiento de la hipótesis de solución y del segmento de mercado. Posteriormente, se realizó encuestas y diseño de una landing page en la web y un fan page en Facebook para la publicación y captación de los clientes interesados en las joyas de “Junto a ti”. Todo esto permitió conocer con profundidad el negocio, las mejores prácticas, el comportamiento de compra y demanda potencial del mercado, permitiendo validar el negocio de la venta de joyas de “Junto a ti”.

Por último, se realizó la evaluación financiera del presente proyecto bajo un horizonte de cinco años, lo que permitió conocer la viabilidad del negocio, evidenciando que tendremos ganancias desde el primer año operativo, la misma que irá incrementando para los años posteriores. El total de la inversión es S/106,629 y será financiado en un 20% por un tercero y el 80% será aportado por sus socios. Como resultado, se determinó un valor actual neto de S/66,399 y una tasa interna de retorno de 34%, por lo que se puede concluir que nuestro negocio será beneficioso, viable y generará valor para sus accionistas.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea/nombre del negocio

Cuando un ser querido fallece, es difícil aceptar que nunca más volverá a estar cerca de nosotros. Ese mágico vínculo que nos une lo demostramos con diferentes expresiones y tributos de amor, y frente a ese dolor, nos toca tomar la decisión de darle un reposo eterno mediante el entierro o la cremación.

Es así que se identificó que en el país existen 180,000 personas fallecidas al año, de los cuales 40,000 fallecimientos suceden en Lima y el 25% de los familiares optan por la cremación (Cremaciones Perú, 2018).

Efectivamente, la cremación es una de las opciones que más familias peruanas están eligiendo, posteriormente a eso deben decidir qué hacer con las cenizas de su ser querido, si tenerlo en su casa, arrojarlos al mar o en algún lugar especial, o colocarlos en un columbario para convertirlos en abono ecológico, entre otros.

Entre los factores que sustentan el incremento de la cremación en Lima, es el cambio en las costumbres que se suman al concepto de servicio moderno y que no contamina (o muy poco), un menor precio frente a la inhumación (Cremaciones Perú, 2018).



Figura 1. Dije de Plata en forma de cilindro

Es así que nace la idea de negocio “Junto a ti”, una propuesta de negocio que realizará la creación de joyas de plata, acero, oro, con diseños exclusivos y personalizados. Estas joyas tendrán un dije que cumplirá la función de mini recipiente para depositar en su interior las

cenizas del ser amado, convirtiéndose así en una alternativa innovadora y tierna, a través de la cual el familiar rendirá homenaje a ese ser amado.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La propuesta de negocio “Junto a ti” ofrecerá joyas en plata, acero y oro, con diseños exclusivos y personalizados, que brinde la opción al cliente de elaborar el dije en plata, acero u otro mineral que lo solicite, manteniendo siempre la función de mini recipiente, albergando en su interior la ceniza del ser querido.

El nuevo enfoque que se está dando a los dijes, es la percepción del cliente, explicando que no solo es una simple joya, sino que representa un sentimiento por la cercanía a su ser querido, que por medio de esa joya podrán rendirle homenaje, conseguir paz, tranquilidad y armonía para afrontar la pérdida y el apego que tiene con ese ser querido.

En ese sentido, la ceniza será introducida en el dije de la joya mediante un embudo pequeño que vendrá incluido con la compra del producto, los pasos para realizarlo son sencillos y lo explicamos a continuación.

- El primer paso es retirar la rosca que viene en la joya para poder añadir la ceniza.
- El paso siguiente es colocar el embudo en el orificio que deja la rosca e introducir la ceniza. Para un apoyo extra, se recomienda el uso de un palillo.
- Finalmente, se retira el embudo cerrando el dije con la rosca que se retiró inicialmente.

Con estas joyas lograremos satisfacer la necesidad de tener siempre cerca al ser querido ausente, rindiéndole homenaje, proporcionando paz, serenidad y tranquilidad al llevarlo en todo momento y en cualquier lugar.

Por este motivo, el proyecto “Junto a ti” estará dirigido a todas las personas de 25 a 60 años con posibilidad de compra, de los NSE A y B, ubicados en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que optaron por la cremación y que tienen las cenizas de su ser querido (personas y mascotas).

En sentido, la empresa tendrá una tienda ubicada estratégicamente en la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana para realizar la venta de las joyas. Asimismo, tendrá una página web para la venta online con opción de servicio a domicilio y tendrá un aplicativo móvil para la personalización de sus joyas.

2.3 Equipo de trabajo

Tabla 1
Equipo de trabajo



Castro Quispe, Lisbeth (U201403884)

Profesional de la carrera de Administración de Empresas con especialización en Recursos Humanos y experiencia gestión del talento humano en empresas de servicios al cliente, producción y sector público. Por tanto, en la empresa será la administradora que lidere el equipo humano y realice las coordinaciones administrativas.



Castro Vela, Leslie (U201212212)

Ejecutiva Comercial en Southern Technology Group, empresa integradora de soluciones. Presta a trabajar en equipo y bajo presión, con conocimiento de marketing, comercial y planificación de eventos. Por tanto, en la empresa se desarrollará en el área de ventas liderando el equipo humano, formando equipo con enfoque al cliente.



Huanchi Condori, Yesenia (U201521586)

Profesional de la carrera de Administración con especialización en Finanzas; laboro como Supervisora de evaluación en la empresa Acceso Crediticio S.A, con conocimientos en gestión de riesgo crediticio y comercial. Por ello, en la empresa aportará con conocimientos financieros y análisis de cuentas dentro del área de finanzas.



Rosales Rodriguez, Lourdes Katherine (U201423254)

Profesional Especialista en Visual Merchandising - Retail. Actualmente trabaja en una agencia de Marketing desarrollando campañas digitales. Debido a ello, en la empresa, se encargará de la definición y la implementación de las estrategias de marketing, gestionando la publicidad y el contacto con el cliente digital.

Fuente: Elaboración propia

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis Pestel

3.1.1.1 Político y legal

En el Perú está presente la Ley 26298, Ley de Cementerios y Servicios Funerarios, la cual permite y establece las condiciones pertinentes para que se realicen los servicios funerarios y de crematorios respecto a las prácticas sanitarias que deben tener estas empresas sobre los cuerpos humanos fallecidos. En ese sentido, la Ley permite el cremado de los cuerpos y la lo respalda, por lo que se considera que esta Ley favorece el desarrollo del negocio “Junto a ti” para los siguientes años.

Así mismo, de acuerdo al artículo 22 de la presente Ley, se manifiesta que la cremación de los cadáveres pueden ser dispuestos por anticipado por la persona mayor de edad que desea registrar su manifestación de voluntad en el establecimiento de cremación (Minsa, 2001). Por su lado, el establecimiento crematorio tendrá que llevar el registro de las personas cremadas y de todos aquellos que hayan solicitado el servicio de cremado según el artículo 23, Ley 26298 (Minsa, 2001). En tanto, en el artículo 25 se afirma que el cónyuge o los familiares más cercanos del fallecido podrán realizar las cremaciones de los cadáveres de su ser querido, si así es su voluntad.

Estas reglamentaciones respaldan la voluntad de las personas de cremar a sus fallecidos, lo que favorece la idea de negocio, ya que la Ley no lo prohíbe, por el contrario, respalda la decisión.

Dado que la empresa Junto a ti, ofrecerá joyas funerarias para personas y también para animales, a continuación, conoceremos las Leyes que refieren sobre la cremación de animales.

Ley N°.30407 “Ley de Protección y Bienestar Animal” promulgado el 16/12/2015. Con 90 votos y favor, cero en contra y cero abstenciones, se aprobó incorporar el artículo 207-A al

Código Penal para sancionar con pena privativa de la libertad no mayor de tres años, con 100 a 180 días multa, a los responsables de actos de crueldad contra animales domésticos.

La Ley entró en vigencia desde enero del 2016, fue el resultado de una creciente preocupación del estado peruano ante el maltrato animal y tráfico de especies exóticas, como parte de una tendencia mundial de sensibilización y concientización ante la vida no humana. Dicha norma encuentra antecedente en la Ley N°.2726512 cuyo cumplimiento y acción sancionadora fue de difícil aplicación al no haber sido reglamentada. La actual Ley N°.30407 busco suplir los vacíos que dejó la anterior norma, englobando diversos proyectos de Ley presentados entre el 2010-2015 incluyendo a la sociedad como actor fiscalizador para prevenir y denunciar todo acto de crueldad contra los animales y como actor educador para fomentar el respeto a la vida en su manejo o cuidado. Los artículos 28 y 29 de la presente Ley reglamenta que, la realización de la eutanasia para animales domésticos de compañía deberá ser certificada y verificada por un médico veterinario colegiado y habilitado con consentimiento por escrito de los propietarios. Para el servicio propuesto se aplicaría una misma certificación como conformidad del servicio respaldado por un médico veterinario.

Por otro lado, es claro decir que el país está pasando por una crisis política, ello por la corrupción que ha despertado en los últimos años; esta inestabilidad política ha afectado la dinámica económica e inversión; tal como lo describe Yolanda Torriani.

“La inestabilidad política y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los poderes del Estado están afectando la dinámica económica del país. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre y son ellas las que constituyen un elemento clave si queremos mantener nuestro crecimiento”, afirmó la presidenta de la CCL.

En este sentido es claro decir que el diálogo entre los distintos bandos políticos tiene que fomentarse, más aún porque el Perú viene superando la proyección de crecimiento; tal es así que se ha registrado un 4.4% PBI 2018; ello a pesar de los problemas que viene atravesando desde el 2017.

3.1.1.2 Económico

En el Perú, se inscribieron un total de 134, 858 defunciones en el 2015; con esto, se puede decir, que se registran 369 fallecimientos de personas cada día. Es decir, 15 muertes cada hora.

Esto genera una tasa de mortalidad promedio que va en crecimiento, pues tan solo en el año 2017, el crecimiento fue de 6.1% (Index Mundi, 2018), cuya tendencia de crecimiento anual se evidencia en el siguiente gráfico:

Tabla 2
Potencial de crecimiento de la tasa de mortalidad

PERÚ - MORTALIDAD	
AÑO	TASA DE MORTALIDAD
2014	5.64
2015	5.64%
2016	5.65%
2017	6.10%

Fuente: Datos macro expansión, 2017.

Esta tasa de crecimiento demuestra el potencial de crecimiento del mercado actual al cual nos dirigimos.

Por otro lado, el gasto en alimentación, limpieza y entretenimiento que las familias invierten en sus mascotas, según datos de la Consultora Invera, ronda el promedio de los 144 soles y 220 soles para gatos y perros respectivamente; esto sin contar que los gastos por atención médica, que fluctúa entre los 78 y 178 soles, pudiendo incrementarse dependiendo del grado de especialización que requiera la mascota.

Por otro lado, el crecimiento económico que el país ha ido experimentando en la última década, ha mejorado los ingresos familiares, modificando sus estilos de vida referente a la tenencia de mascotas y la calidad de vida que estos le dan, permitiéndose un presupuesto aparte para la atención y cuidado que sus mascotas necesitan. Este incremento en la calidad de vida contribuye al desarrollo de servicios más especializados como el crematorio de mascotas para atender esa necesidad, en caso de presentarse. De acuerdo al estudio *presencia*

de mascotas en el hogar de CPI (2016), el promedio de mascotas en un hogar es de 2 animales y que la cantidad de mascotas que poseen es de una 52.70%, dos 19.60%, tres 11.30% y cuatro o más 16.40%.

El mercado de servicios y productos para mascotas movió durante el 2016 aproximadamente S/. 642 millones de soles. Y se estima que para el 2021 esta cifra llegue a los S/. 893 millones de soles, representando un incremento del 39%. Este mercado de servicios es potencialmente atractivo por su continuo crecimiento. El colegio de médicos veterinarios de Lima (CMVL), en octubre del 2015, creó el directorio de centros veterinarios de Lima con el fin de disminuir su práctica ilegal. A la fecha hay cerca de 100 veterinarias inscritas solo en Lima.

3.1.1.3 Social - Cultural

Las cifras del INEI, en el último censo, el cual fue realizado en el 2017, nos muestra a Lima con sus 43 distritos, ello con una población de 9 Millones 485 mil 405 habitantes. Según las encuestas de Ipsos, este número representa el 41,2% del Perú urbano, cuya tasa de crecimiento está por debajo del 1%, también refleja que la mayor concentración de la población se encuentra en Lima norte y, así como crece la población, también crece el número de fallecidos (Gestión, 2018).

En tanto, también se identificó que el 53.4% de las personas fallecidas son hombres y el 46.6% son mujeres y que la esperanza de vida es de 75 años (INEI, 2015).

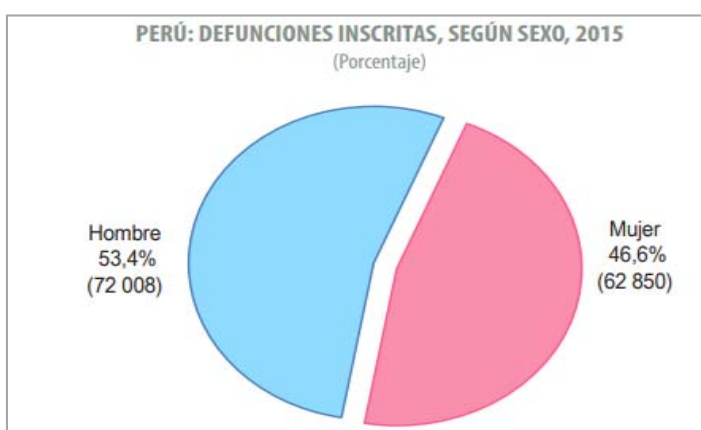


Figura 2. Defunciones inscritas por sexo 2015. Por INEI, 2015.

Por otro lado, en un estudio “Perú, País perruno” de Ipsos (2014), estimó que la población de mascotas en Lima es de 1 millón y medio como mínimo, teniendo como base una mascota por hogar, el mismo estudio afirma que un 20% de esos hogares poseen más de 1 mascota lo que elevaría la cifra. La tasa de crecimiento de hogares con mascota crecería alcanzando el 62% de hogares limeños para el 2016, contando al menos con una mascota. En aquella proyección se esperaba que esta cifra sea inclusive mayor (CPI, 2016).



Figura 3. Presencia de mascotas en el hogar. Por CPI, 2016.

Por otro lado, los cambios en los estilos de vida producto del crecimiento económico, sensibilización en el cuidado y tenencia de mascotas, han llevado al crecimiento y desarrollo del mercado de productos hacia las mascotas, ofreciéndole productos y servicios cada vez más especializados.

Las municipalidades han jugado un papel importante en la sensibilización de la población con campañas médicas gratuitas para mascotas, programas de empadronamiento de perros y acceso a servicios básicos. Los colectivos sociales en pro de los animales de compañía también juegan un papel importante en la denuncia de maltratos o abandonos de mascotas en las redes sociales, todas ellas logrando un nivel de sensibilización acorde con las nuevas tendencias.

3.1.1.4 Tecnológico

La tecnología ha permitido que el hombre simplifique su vida en todos los aspectos, lo que ha beneficiado al público brindándole mayor acceso a mucha información que necesita sobre las cremaciones humanas. Además, que el acceso al internet y redes sociales permiten a las empresas dirigir su publicidad en medios online donde se encuentra la mayor parte de la población navegando, comprando y buscando información. En la actualidad, son más de 3.27 millones de personas que realizan compras por internet, así lo fue en el 2017 según Comex Perú (Gestión, 2017), desde entonces se mantuvo un crecimiento de 11% para el 2017 y de 16% para el 2018 y para el 2019, se estima un crecimiento promedio a los años anteriores, según Ipsos (Gestión, 2017), siendo las personas del NSE A y B lo que presentan mayor actividad de compra online.

Esto también ha beneficiado al mercado de mascotas, con el desarrollo de páginas web, desarrollo de blogs especializados y canales de YouTube dedicados al entretenimiento de estos animales, ha permitido que el hombre este abierto a nuevos estilos de vida. Así también, el conocimiento y entendimiento de la cremación de animales que en un inicio era usado para humanos, se ha trasladado a las mascotas con tecnologías ecológicas de menor costo y de fácil acceso, y podrían representar para el proyecto un potencial peligro sino se enfoca el servicio a la calidad del mismo.

3.1.1.5 Ecológico

La gran mayoría de los servicios veterinarios municipales posee un sistema de hornos crematorios, que le permite a los dueños dar una muerte digna a sus seres queridos y que sus cenizas puedan ir a un recipiente contenedor especial con el fin que desee la familia.

Por otro lado, cuando es un animal que fallece es catalogado de compañía, la Ley 10/98 de Residuos, Reglamento de Epizootias, de 1 de febrero de 1955, Real Decreto 2.224/1993 del 17 de diciembre, establece que debe iniciarse un proceso de recogida que es llevado a cabo por servicios privados que luego se ocupan de almacenar al animal en neveras para evitar focos de infección, envenenamiento de entornos y esperar a que sea dispuesto el fin último del cadáver.

Es por todo ello que la cremación de animales es beneficioso para el cuidado ambiental.

3.1.2 Análisis de la industria

A continuación, se realizará el análisis de la industria usando la matriz de las cinco fuerzas del autor Michael Porter.

3.1.2.1 Poder de negociación con los clientes: Bajo

Tabla 3
Poder de negociación con los clientes

Poder de negociación con clientes	Puntaje	Promedio	Análisis
Diferenciación	2		La diferenciación del negocio radica en su propuesta de vender joyas y reliquias exclusivo y personalizado que albergue en el interior del dije las cenizas del ser querido fallecido, siendo la primera propuesta en el mercado con este tipo de oferta.
Integración hacia atrás	2		La probabilidad de que el cliente decida producir sus propias joyas o urnas es baja por que no representa su actividad principal.
Concentración de clientes	2		Las joyas y reliquias de la empresa, es exclusivo y personalizado que alberga en el interior del dije las cenizas del ser querido fallecido. Por tanto, los clientes potenciales mantienen un poder de negociación individual y no en grupo.
Información del negocio	2	2.0	La empresa ofrecerá joyas en plata y acero, con diseños exclusivos y personalizados, que brinde la opción al cliente de elaborar el dije que albergue en su interior la ceniza del ser querido. Sin embargo, en el mercado existen joyas con propuestas distintas para diferentes clientes.
Identificación de la marca	2		Dado que la empresa recién iniciará sus actividades en el mercado, no tiene una marca reconocida en el sector.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2 Poder de negociación de proveedores: Medio

Tabla 4
Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación con proveedores	Puntaje	Promedio	Análisis
Concentración de proveedores	3		En el mercado existen proveedores que brindan la materia prima e insumos. Sin embargo, estos tienen que cumplir con los niveles de calidad óptima.
Importancia del volumen de compra para los proveedores	2		La empresa sí tiene que comprar cantidades moderadas de insumos y en muchos casos también tiene que comprar productos específicos por la personalización de las joyas.
Costos de cambio	2		Sin duda, capacitar al personal sería un costo elevado para la empresa, por ende, podría significar una debilidad.
Disponibilidad de productos sustitutos	3	2.60	No existen muchos productos sustitutos que reemplacen a los insumos para producir las joyas, por ende, podría ser una debilidad para la empresa.
Integración hacia adelante	2		Sin duda, la probabilidad es alta de que más emprendedores copien el negocio de “Junto a ti”.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3 Rivalidad entre competidores: Medio

Tabla 5
Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores actuales	Puntaje	Promedio	Análisis
Concentración	4		No hay empresas que ofrezcan joyas con dijes que alberguen en su interior las cenizas del ser amado fallecido.
Diferenciación entre los productos	3		La empresa ofrece joyas y reliquias exclusivo y personalizado que alberga en el interior del dije las cenizas del ser querido fallecido, dando la sensación de tener siempre cerca.
Costos de cambio	3	2.80	El costo de cambio de proveedor no podría ser percibido por el cliente, siempre que se mantengan los mismos niveles de exigencia de calidad y destrezas.
Crecimiento de demanda	2		Este es un sector que en la actualidad tiene un alto crecimiento en la actualidad
Barreras de salida	2		En un eventual fracaso las empresas sí tendrían algunos inconvenientes para abandonar el sector por el manejo de inventarios y manejo de tiendas físicas.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.4 Amenaza de nuevos entrantes: Medio

Tabla 6
Amenaza de nuevos entrantes

Amenaza de ingresos de nuevos competidores	Puntaje	Promedio	Análisis
Economías de escala	2		Existen centros funerarios o empresas de joyas que podrían brindar el mismo servicio.
Necesidades de capital	2		Por ser un negocio que requiere de tiendas físicas y digitales será necesario un importe alto de capital para poder empezar el negocio en el mercado.
Diferenciación de producto	5	2.5	Nuestro servicio cuenta con la diferenciación enfocada en un nicho de mercado que no hay en el mercado.
Acceso a canales de distribución	1		Con el uso de herramientas digitales actuales, las brechas para captar al consumidor es mínimo, más aun con el soporte online.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5 Productos sustitutos: Medio

Tabla 7
Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de sustitutos	Puntaje	Promedio	Análisis
Disponibilidad de sustitutos	2		Sin duda en el mercado existen muchos productos sustitutos como las urnas para guardar cenizas o las múltiples joyas en el mercado.
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	2		Si se compara las joyas con los sustitutos, las joyas de “Junto a ti” resultaría ser más costoso.
Rendimiento y calidad	2	2.25	Los sustitutos no llegan a satisfacer con el propósito de llevar siempre cerca al ser querido.
Costos de cambio para el cliente	3		El costo de las joyas podría ser un factor relevante para que algunos clientes obtén por los sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

RESULTADO

Tabla 8
Resultado de la matriz de las cinco fuerzas de Porter

FUERZAS	PROMEDIO	NIVEL
Poder de Negociación de los Clientes	2.0	Baja
Poder de Negociación de los Proveedores	2.6	Medio
Rivalidad entre competidores actuales	2.8	Medio
Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	2.5	Medio
Amenaza de Productos Sustitutos	2.25	Medio

Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los clientes representa un bajo poder, eso quiere decir que habría una buena aceptación por parte del mercado por las joyas de “Junto a ti”.

Asimismo, no existe un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores, esto representa una oportunidad para crear relaciones comerciales beneficiosas para ambas partes.

Actualmente, en el mercado peruano no hay competencia directa para “Junto a ti”. Somos la primera empresa que comercializa joyas funerarias y, aunque existen personas que comercializan estas joyas en páginas como Mercado Libre u OLX, la realidad es que también lo ofrecen a con precios bastantes elevados y muy limitados diseños, además, con el riesgo de estafas por su procedencia, calidad, entre otros. Esta situación genera que la rivalidad en el mercado sea media y aceptable para desarrollar el negocio de “Junto a ti”.

Referente a las barreras de entradas de este sector es realmente medio, ya que existen permisos municipales o distritales, aspectos legales y no existe impedimento alguno para poder ejercer este negocio. Así mismo, la inversión que se necesita para incursionar en este negocio es variado con respecto al tipo de material a usar (Oro, plata, acero, cobre), servicios, tamaño de mercado, calidad; tanto del producto como del servicio y alcance que se quiere tener con el público. Es por ello que se requiere tener una inversión mediana para seguir este modelo de empresa.

Por su lado, existe una amenaza media de los sustitutos, puesto que existen las urnas biodegradables o urnas ecológicas entre otros, aunque estas innovaciones tienen un alto costo el que aún nos mantiene como opción más viable por contar con diversos precios según el tipo de joyas, tamaño, material, etc. además de vender relicarios, lo que permitirá que el negocio de “Junto a ti” sea atractivo para desarrollarse en el mercado.

3.2 Análisis externo: La cadena de valor

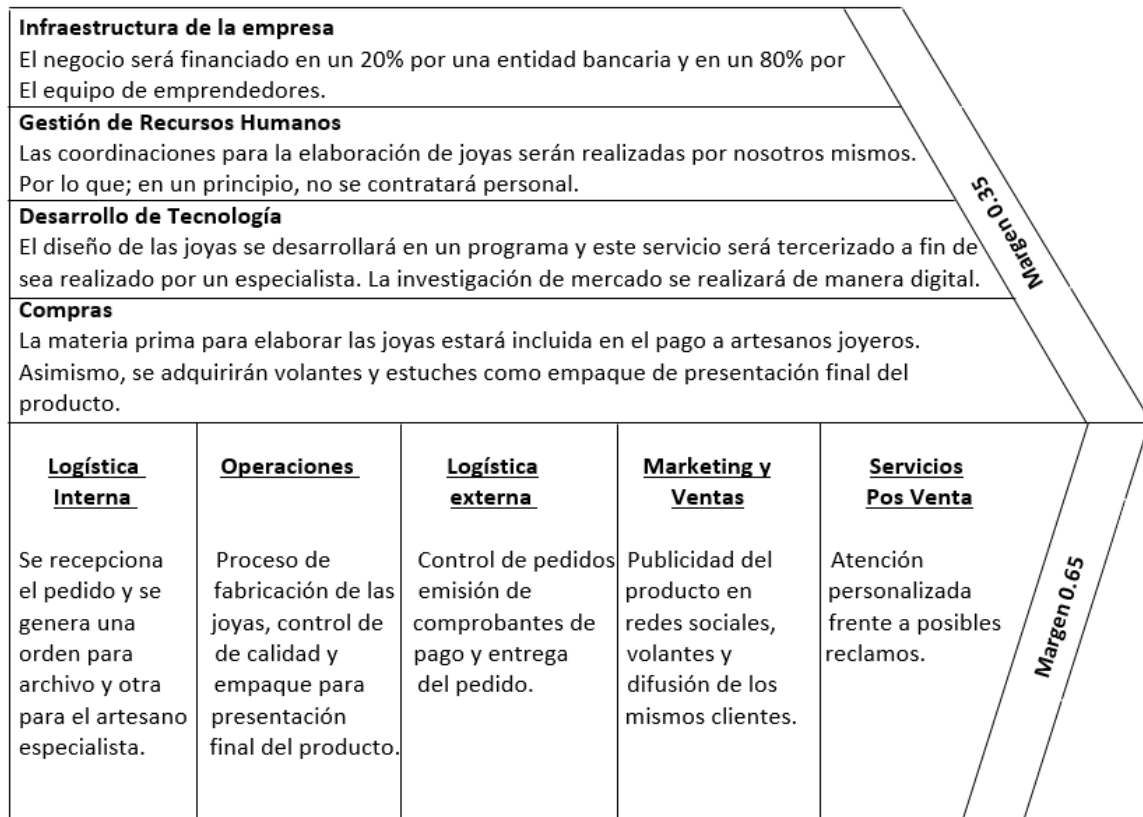


Figura 4. Cadena de valor de la empresa

3.3 Análisis Foda

FORTALEZAS

- F1. Primera tienda especializada en joyas fúnebres en el Perú.
- F2. Buenas relaciones con proveedores con experiencia en el mercado.
- F3. Personal con experiencia en diseño y desarrollo de estrategias de marketing y manejo de publicidad.
- F4. Personal comprometido, creativo y con fácil adaptación al cambio.

OPORTUNIDAD

- O1. Tendencia positiva de entierros no tradicionales como la cremación.
- O2. Crecimiento E-commerce en un 30% y uso de app.
- O3. Desarrollo y crecimiento de compañías Delivery.
- O4. Plataformas digitales amigables para la compra y diseño atractivo.
- O5. Existencia de financiamientos no tradicionales: Inversionistas
- O6. Crecimiento del consumo de joyas, bisutería y accesorios.

DEBILIDADES

- D1. Falta de experiencia en el mercado de joyas.
- D2. Falta de dinero para la inversión.
- D3. Falta de socios estratégicos con empresas de incineración de cuerpos humanos y animales, y socios en tecnología.
- D4. Personal no tiene experiencia en diseño y elaboración de joyas.

AMENAZAS

- A1. Aún existe desconfianza en las compras online.
- A2. Ingresos de grandes Compañías como Amazon dentro del sector.
- A3. Fuerte rivalidad en el mercado y de nuevos ingresantes.
- A4. Rápidos cambios y avances tecnológicos.

"JUNTO A TI"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Primera tienda especializada en joyas fúnebres en el Perú.	D1. Falta de experiencia en el mercado de joyas
	F2. Buenas relaciones con proveedores con experiencia en el mercado.	D2. Falta de dinero para la inversión
	F3. Personal con experiencia en diseño y desarrollo de estrategias de marketing y manejo de publicidad.	D3. Falta de socios estratégicos con empresas de incineración de cuerpos humanos y animales, y socios en tecnología
	F4. Personal comprometido, creativo y con fácil adaptación al cambio.	D4. Personal no tiene experiencia en diseño y elaboración de joyas
OPORTUNIDADES	FO: ESTRATEGIA	DO: ESTRATEGIA
O1. Tendencia positiva de entierros no tradicionales como la cremación.	F1, F3, O1, O2	D1, O5
O2. Crecimiento E-commerce en un 30% y uso de app	Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca a través de medios digitales y de la publicidad boca a boca.	Buscar un nuevo inversionista para completar el capital faltante.
O3. Desarrollo y crecimiento de compañías Delivery.	F1, F3, O3, O2	D4, D1, O1
O4. Plataformas digitales amigables para la compra y diseño atractivo.	Implementar una estrategia de diferenciación con la venta de joyas fúnebres para un nicho de mercado desarrollando ventas online y en tienda con servicio a domicilio.	Contratar a un personal con experiencia en el mercado de joyas que imparta sus conocimientos al equipo de trabajo.
O5. Existencia de financiamientos no tradicionales: Inversionistas	F3, O4	O2, O2
O6. Crecimiento del consumo de joyas, bisutería y accesorios	Desarrollo de un APP para que los clientes puedan realizar el diseño personalizado de las joyas, como parte de su estrategia de marketing.	Contar con un área de operaciones que trabaje con una agencia de tecnología digital para el diseño y desarrollo de la web y App.

Figura 5. Foda cruzado 1

"JUNTO A TI"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Primera tienda especializada en joyas fúnebres en el Perú.	D1. Falta de experiencia en el mercado de joyas
	F2. Buenas relaciones con proveedores con experiencia en el mercado.	D2. Falta de dinero para la inversión
	F3. Personal con experiencia en diseño y desarrollo de estrategias de marketing y manejo de publicidad.	D3. Falta de socios estratégicos con empresas de incineración de cuerpos humanos y animales, y socios en tecnología
	F4. Personal comprometido, creativo y con fácil adaptación al cambio.	D4. Personal no tiene experiencia en diseño y elaboración de joyas
AMENAZAS	FA: ESTRATEGIA	DA: ESTRATEGIA
A1. Aún existe desconfianza en las compras online.	A1, A4, F2, F3, F4	A1, D3
A2. Ingresos de grandes Compañías como Amazon dentro del sector.	Diseñar barreras de entradas mediante la creación de una ventaja competitiva y estrategias de innovación que permitan gestionar los rápidos cambios tecnológicos.	Trabajar con socios comerciales que brinden servicios de pasarelas de pago reconocidos y con prestigio por su trabajo en temas de seguridad, con el objetivo de elevar la confianza de los clientes que pagan por medios online.
A3. Fuerte rivalidad en el mercado y de nuevos ingresantes.	A2, F3	A3, D3
A4. Rápidos cambios y avances tecnológicos.	Diseñar estrategias de marketing para ofrecer joyas más exclusivas con trabajo de artesanos nacionales para un segmento más premium de Lima Metropolitana, que exigen diseños únicos y productos peruanos, marcando así una diferencia con la competencia de mercado internacional.	Crear relaciones comerciales con empresas de incineración de cuerpos humanos y de animales para que sus clientes accedan a promociones en la compra de las joyas. De esta manera enfrentar a la competencia con la creación de nuevos aliados.

Figura 6. Foda cruzado 2

3.4 Visión

Ser los proveedores más confiables en elaboración de joyas y accesorios que atesoren los recuerdos de un ser querido, siendo los líderes de Lima Metropolitana para el 2024.

3.5 Misión

Elaborar joyas y accesorios exclusivos y personalizados con un alto estándar de calidad que conserve el máspreciado recuerdo del ser querido del cliente, a la vez que promueva el crecimiento profesional de los trabajadores sus socios y aliados, y maximizando su valor para todos sus accionistas.

3.6 Estrategia genérica

Puesto que la empresa se dirige a un mercado donde hay bastantes competidores y fuerte rivalidad en el mercado de joyas, la empresa ingresará al mercado ofreciendo una diferenciación en el producto, la cual será percibida por los competidores, colocándose en una posición de ventaja por su propuesta de negocio.

Y tal como lo menciona Kotler en su trabajo de Fundamentos de Marketing (2015), la empresa estaría en una posición de ventaja competitiva en el sector.

En ese sentido, empresa se desarrollará en el cuarto cuadrante de las estrategias genéricas de Michael Porter,

Tabla 9
Estrategia genérica

VENTAJA COMPARATIVA			
		Producto estándar	Carácter único del producto percibido
		Costo bajo	Diferenciación (exclusividad)
MERCADO	Amplio	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION
	Reducido	ENFOQUE DE COSTOS	ENFOQUE DE DIFERENCIACION

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de enfoque con base de la diferenciación, se adecua muy bien a la propuesta de negocio de “Junto a ti”, ya que la empresa ofrecerá productos innovadores, ofreciendo un producto único, siendo la primera tienda especializada en joyas fúnebres en el Perú, la cual está dirigido a individuos y/o familias que hayan perdido un ser querido y aún no logran superar tan sensible acontecimiento y hayan optado por la cremación.

El objetivo de las joyas y accesorios es generar un sentimiento de consuelo en los familiares de la persona fallecida, puesto que al adquirir las joyas podrán atesorar las cenizas de su ser querido en una joya que pueden usar o llevarlas consigo en un accesorio.

El material de las joyas será óptima calidad de plata, oro y/o acero; de acuerdo al material escogido, será asignado el precio.

Para empezar el negocio, daremos a conocer la marca a través de las diferentes redes sociales y la entrega será mediante servicio de delivery y podrán tener acceso a nuestro catálogo para adquirir el diseño de su gusto o personalizarlo, según su preferencia.

3.7 Objetivos estratégicos

Objetivos de Corto Plazo:

- Posicionar la marca en Lima Metropolitana como la primera opción en joyas y accesorios que atesoren los recuerdos de un ser querido para el segundo año.
- Lograr una participación del mercado operativo del 27% para el segundo año.
- Mantener una satisfacción en el cliente de 95% para todos los años, a través de respuestas rápidas por parte del servicio post-venta y medido con las encuestas al cliente.

Objetivos de Largo Plazo:

- Obtener una utilidad neta de 5% respecto a los ingresos desde el segundo año y en adelante.
- Ser la empresa líder del sector y en Lima Metropolitana al cabo del quinto año (2024).
- Aumentar los niveles de ventas de la empresa en un 30% del primer año al quinto año.

CANVAS



Figura 7. Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS: DESARROLLO DE LOS NUEVE BLOQUES

Segmento de mercado

Nuestra propuesta de negocio va dirigida a todas las personas que han pasado por la pérdida de un ser querido o de su mascota y que, han optado por la cremación. Son hombres y mujeres de 25 a 60, de NSE A y B, de la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), cuyo fin es sentir cerca a ese ser amado que partió.

“Junto a ti” es una colección de joyas, elaboradas de acero, plata 950 y en algún otro mineral que el cliente decida, por ejemplo, oro.

Propuestas de valor

“Junto a ti” se caracteriza por ser joyería fúnebre; dijes, relicarios en el que se podrá depositar parte de las cenizas de nuestro familiar o mascota. Nuestro portafolio está compuesto por joyas de diseños exclusivos; collares, pulseras, llaveros, todo elaborado con acero, plata 950 y a pedido del cliente la utilización del mineral a su elección y presupuesto.

Nuestras joyas proporcionarán a nuestros clientes paz interior, tranquilidad, serenidad; honrando a su ser querido, pudiendo llevar de una manera única, parte del ser amado a donde quieran que vayan, tan cerca como es al lado del corazón.

También ello traerá como beneficio para nuestros clientes el ahorro de tiempo y dinero que significaría tener que visitar a su ser querido en el cementerio.

Canales

Las redes sociales son la forma más rápida de llegar al público en general, a nuestro cliente objetivo y estaremos a la vanguardia de la innovación de nuevos métodos que puedan salir para tener mayor cercanía con el cliente.

Crearemos una cuenta en Facebook, Instagram, Twitter con el fin de mantener informados, proporcionar oferta, hacer conocer nuevos diseños y más a nuestros clientes y nuevos visitantes.

De igual manera, se desarrollará un aplicativo y la website que cumplirá con el mismo objetivo de las redes sociales, la única diferencia será que en esta App y Web podrá personalizar sus diseños y realizar pagos en línea al igual que en la website.

Relaciones con los clientes

En cuanto a la preventa de las joyas, brindaremos asistencia personalizada, mediante una visita agendada. Este se dará cuando el interesado tenga ciertas dudas sobre el diseño, uso y cuidado de la joya.

Así mismo, a través de nuestras fanpages y app, brindaremos atención a las dudas y consultas que tengan nuestros clientes.

Una de las problemáticas del día a día, es el pago por productos y servicios adquiridos en internet, por temor a fraudes o estafas. “Junto a ti” permite pagos a través de nuestra app, pagina web, tarjeta física débito o crédito y por transferencia bancaria.

Se realizará un primer cobro del 50% cuando sean joyas diseñadas por el cliente y el 50% restante se efectuará al momento de la entrega. A diferencia de las joyas compras en stock, se cobrará una vez entregado el producto.

Fuentes de ingresos

- Nuestros ingresos se darán en base a la venta directa de nuestras joyas, habiendo un recargo del 5% adicional de su precio por modelos personalizados.
- Así mismo, se generará ingresos por mantenimiento de joyas en general.

El objetivo principal de la publicidad por medio de las redes sociales es generar tráfico hacia la web para lograr asegurar el mayor número de ventas y mantener nuestra presencia y recordación de marca (posicionamiento).

Recursos Clave

Consideramos al inicio del proyecto contratar los servicios de artesanos con experiencia de manera externa, quien se encargará de elaborar el producto final, nos cobrará por la materia

prima y su mano de obra, entregándonos las joyas con los diseños y especificaciones requeridas del cliente, así evitaremos el costo elevado de contratar a un artesano y crear un taller para la elaboración de las joyas. Esta decisión puede cambiar en el camino, cuando la empresa crezca en pedidos y en diversificación de productos, siendo evaluado si un artesano y un taller propio abaratarían nuestros costos.

Nuestro capital inicial para la compra de la materia prima y pago de la mano de obra se realizará mediante un financiamiento en con el banco con un capital mínimo.

Actividades clave

Se creará una página web, y el acceso a todas las redes sociales donde todas las personas que acceden a ella podrán navegar de manera fácil y amigable donde, podrán encontrar toda la información con respecto a nuestros productos y como acceder a ello y que tipos de beneficios pueden acceder.

Asociaciones Clave

En nuestros asociados claves, buscaremos 2 principales socios estratégico que serán los pilares para que la empresa camine sin ningún problema, el primero será el Artesano, quien será la persona encargada en recibir todos nuestros pedidos; nos cobrará por la materia prima y su mano de obra, entregándonos las joyas con los diseños y especificaciones requeridas del cliente, así evitaremos el costo elevado de contratar a un artesano y crear un taller para la elaboración de las joyas. Esta decisión puede cambiar en el camino, cuando la empresa crezca en pedidos y en diversificación de productos, siendo evaluado si un artesano y un taller propio abaratarían nuestros costos.

El segundo pilar es el estudio de marketing especializado en gestión de marketing digital, esto es un punto clave ya que nuestra empresa estará enfocada en ventas por internet (Facebook, Instagram, Twitter, Website.).

Finalmente, la prestación de servicios de un fotógrafo, la asociación con una empresa de Delivery (Glovo), siendo la encargada de la entrega de nuestros productos y el cobro.

Estructura de costes

- En líneas generales se pueden distinguir dos tipos de costes: los fijos (stand donde se encontrará ubicado nuestra tienda física, agua, luz, teléfono, los sueldos de tus trabajadores, etc.).
- Pago a los artesanos por la creación de la joya.
- Por su parte, los costos variables contemplamos los gastos de envío, la compra de la materia prima, la community manager etc.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

Para validar el mercado, primero se realizará una investigación cuantitativa a través de encuestas a los clientes, cuyo grupo encuestado corresponde a una muestra del universo; con esto se pretende conocer más de las preferencias y motivaciones del segmento elegido.

Además, se creará una landing page que se publicará en Facebook para medir la intención de compra y de conversión de leads, con estos resultados se validará la propuesta de negocio.

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y jálalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.			Experimento	1	2	3	4	5
<p>¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. Tiempo límite: 5 min</p> <p>Familias que acaban de perder un ser querido</p> <p>Familias que decidieron enterrar a su ser querido</p> <p>Familias que aún no deciden si enterrar o cremar ser querido</p>			Cliente	Personas que optaron por la cremación de su ser querido		Personas que optaron por la cremación de su ser querido		
<p>¿Cuál es el problema? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente.</p> <p>Falta de dinero para mantener la urna en un columbario</p> <p>Falta de tiempo para visitar la urna en un columbario</p> <p>La distancia y demora para trasladarse a visitar a su ser querido, no hay movilidad directa.</p>			Problema	Difícil desprendimiento físico y emocional de la ceniza del ser querido		Difícil desprendimiento físico y emocional de la ceniza del ser querido		
<p>Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver. Tiempo</p> <p>Hacer un altar para honrar a su ser querido en casa</p> <p>Ahorro de tiempo y dinero llevando la ceniza a casa</p>			Solución			Brindar paz, tranquilidad, armonía y una transición tranquila por la pérdida de su ser querido		
<p>Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta. Tiempo</p> <p>Descuido de la urna por algún familiar</p> <p>Ambiente no adecuado de la Urna</p> <p>Pérdida de las cenizas de su ser querido</p>			Supuesto de mayor Riesgo	Sufrimiento por la pérdida del ser querido		Dijes, relicarios que permitan llevar en su interior la ceniza del ser querido.		
<p>¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.</p> <p>Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que mi cliente tiene un problema para lograr este objetivo.</p> <p>Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que esta solución resultará en este resultado cuantificable.</p>			Método y Criterio de éxito	Exploración $\frac{12}{20}$		PITCH 20%		
<p>Para elaborar tus supuestos: Para que hipótesis sea cierta, supuesto tiene que ser cierto.</p> <p>Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...</p>			GET OUT OF	Perseverar $\frac{14}{20}$		28.70% PERSEVERAR		
<p>Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...</p> <p>Determina qué criterio es suficiente para el éxito: Llevaré a cabo el experimento con # clientes y espero una fuerte señal de # clientes.</p>			Resultado y Decisión					
			Apren	<ul style="list-style-type: none"> - El gran amor y respeto al querido. - Difícil poder superar la pérdida de su ser querido. 		Las personas optan más por los collares, anillos y pulseras como para guardar las cenizas de su ser querido. Además, buscan diseños exclusivos y personalizados con mensajes, frases, fotos y símbolos en su joya.		

Figura 8. Experiment board

Descripción de las hipótesis

Hipótesis del cliente

Hombres y mujeres de 25 a 60 años, de NSE A y B, de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que han optado por la cremación de un ser querido o de su mascota.

Son personas que gustan de las joyas, elaboradas de acero, plata 950 y en algún otro mineral.

Por medio de esta joya, quieren tener la sensación de tener cerca al ser amado, como una forma de rendir un homenaje y afrontar la pérdida de su ser querido.

Hipótesis de solución

Ofrecer joyas de acero, plata 950 de óptima calidad y en algún otro mineral, con diseños exclusivos y personalizados, cuyos dijes funerarios permitirá a las personas rendir homenaje a sus seres queridos que ya no están presentes, de esta forma el cliente podrá obtener paz, tranquilidad, armonía y una transición tranquila por la pérdida de su ser amado.

Esto se debe porque algunos miembros de la familia tienen un fuerte apego por el ser querido que falleció, siendo muy doloroso el día a día de estas personas al no tener cerca a ese ser amado, razón por la que alguno se aferran fuertemente a la idea que la urna con la ceniza del ser querido viene a representar al ser querido en vida.

Método y criterio de éxito

Pitch MVP (20%)

Se usará el método Pitch MVP, la cual se basa en exponer la idea de negocio que consta de vender joyas que incluyan en su diseño un dije, la misma que permita almacenar en su interior las cenizas del ser amado, cuyos beneficios y atributos serán mostrados en una landing page. Entre los mensajes publicados, se muestran algunos a continuación:

- Joyas para tener a tu ser querido siempre cerca, con dijes donde podrás depositar parte de las cenizas de nuestro familiar o mascota.

- Joyas de diseños exclusivos, collares, pulseras, anillos y más; todo elaborado con acero y plata 950 de óptima calidad. Hechos con amor para perpetuar el recuerdo de tus seres queridos.
- Joyas para perpetuar el recuerdo del ser amado albergando en el interior del dije sus cenizas, con diseños exclusivos y personalizados con mensajes, frases y minerales a elección del cliente.

Esta landing page será publicada a través del Facebook de “Junto a ti”, para lo cual se determinó el criterio de éxito de 20% para la tasa de conversión de la landing.

Por ende, si los visitantes ingresan y dejan sus datos podrán validar la solución del negocio, siempre que el porcentaje de conversión de la landing que se genere como resultado sea mayor al criterio de éxito de 20%.

4.1.1 Facebook y Landing page

Para validar la solución de las joyas de “Junto a ti”, se diseñó la siguiente landing page:
<http://unbouncepages.com/juntoati/>

"Junto a ti", joyas funerarias

JOYAS PARA TENER A TU SER QUERIDO SIEMPRE CERCA

Joyas personalizadas y exclusivas para rendir homenaje y sentir cerca al ser amado, albergando en el interior del dije sus cenizas.

¡Joyas de acero y plata de óptima calidad!

Correo *

QUIERO MI JOYA

JOYAS

JUNTO A TI

Joyas "Junto a ti" se caracteriza por ser joyería fúnebre; dijes, relicarios en el que se podrá depositar parte de las cenizas de nuestro familiar o mascota. Deja tu correo y solicita el catálogo.

Exclusivo

... HECHOS CON AMOR

Joyas de diseños exclusivos, collares, pulseras, llaveros, todo elaborado con acero y plata 950 de óptima calidad, y a pedido del cliente se utilizará el mineral a su elección, cuyo dije tendrá en su interior las cenizas del ser querido.

Figura 9. Landing page

Para efectos de la captación de clientes, se diseñó 1 anuncio con los beneficios de las joyas, la misma que será publicada en Facebook: https://www.facebook.com/Junto-a-Ti-337511826892081/?modal=admin_todo_tour

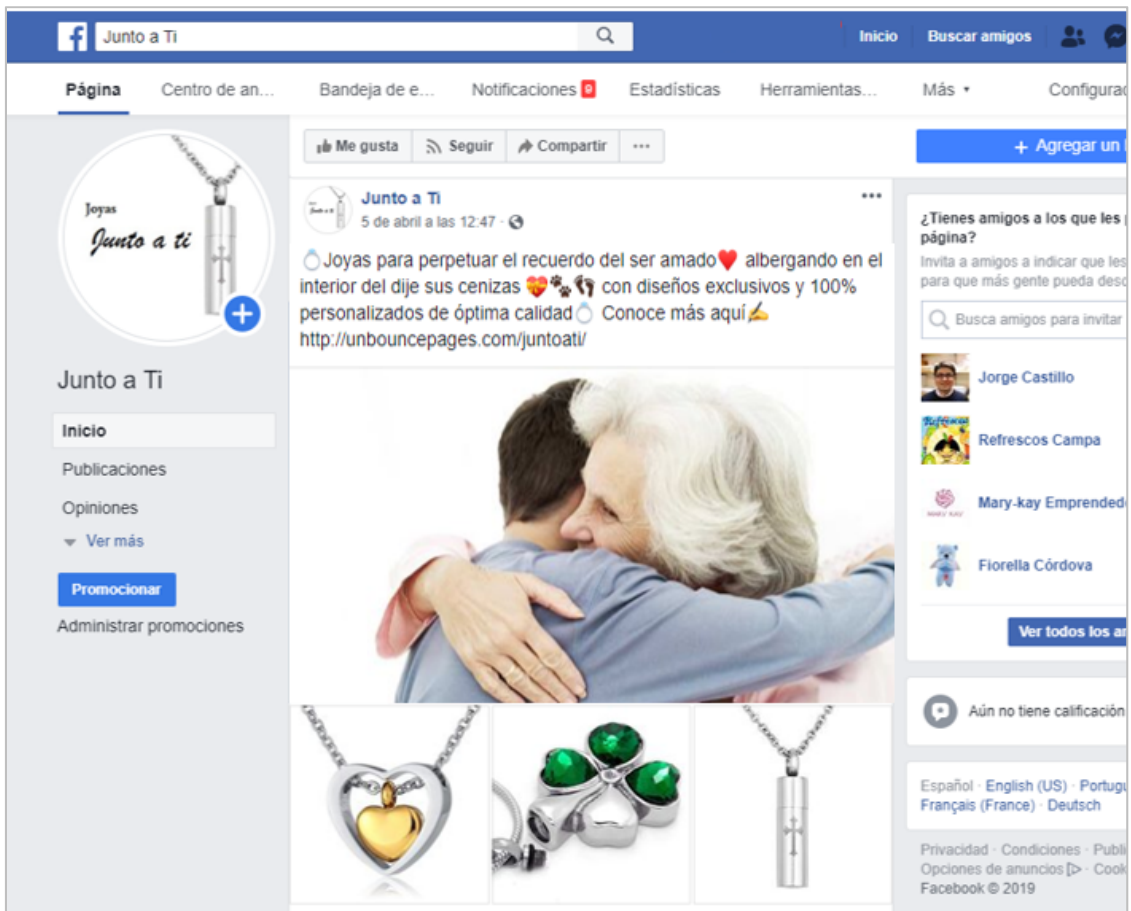


Figura 10. Anuncio en Facebook de “Junto a ti”

4.1.2 Encuesta a clientes

El diseño de las encuestas se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 10
Diseño metodológico de encuestas a clientes

Tipo de estudio:	Investigación cuantitativa
Técnica:	Encuestas por medios online: https://forms.gle/MD72Z4bqPNHunbw49
Herramienta:	Cuestionario de preguntas
Diseño de cuestionario:	Preguntas cerradas
Método de muestreo:	De método probabilístico, con muestreo simple y al azar.
Universo:	Hombres y mujeres, de NSE A y B, de la zona 7 de Lima Metropolitana que han optado por la cremación de sus seres queridos para mantener una cercanía con ellos, a través de una joya.
Muestra:	<p>Fórmula:</p> $n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$ <p>Universo (N) = 40,000 personas que optaron por la cremación de sus seres queridos en Lima Metropolitana.</p> <p>q = 0.95</p> <p>p = 0.05</p> <p>Z_α = es de 1.96 (al nivel de confianza de 95%)</p> <p>error = 10%</p> <p>muestra (n) = 96 personas</p>
Ubicación:	Lima Metropolitana
Fecha:	Abril de 2019

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario:

¿Qué es lo que más toma en cuenta para comprar una joya? *

- Material
- Diseño
- Tendencia
- Precio
- Garantía del producto
- Otra...

¿Cuál medio de comunicación prefiere Ud. para conocer más de las joyas? *

- Revista
- Redes sociales
- Radio
- Paneles publicitarios
- Periódicos
- Otra...

¿Cuáles son las probabilidades de que compre una joya para albergar en el interior del diente las cenizas del ser amado? *

- Muy probable, seguro
- Bastante probable
- Poco probable
- Improbable, no lo compraría

¿Qué tipo de joya considera que puede comprar para guardar las cenizas del ser amado? *

- Collares
- Anillos
- Pulseras
- Aretes
- Otra...

¿En qué material prefiere que sea su joya? *

- Oro
- Plata
- Acero
- Fantasía
- Otra...

¿Cuál es el rango de precios para comprar una joya que guarde las cenizas del ser querido? *

- De 50 a 100 soles
- De 101 a 200 soles
- De 201 a 300 soles
- De 301 a 400 soles
- Más de 400 soles
- Yo no lo compraría

Cuéntanos ¿cómo Ud. prefiere que sea su joya para hacerla especial? *

Texto de respuesta largo

Figura 11. Cuestionario de clientes

4.2 Resultados de la investigación

4.2.1 Facebook y Landing page

Luego de la publicación pagada en facebook se obtuvo los siguientes resultados:



Figura 12. Resultado de anuncio

Con un anuncio pagado (S/17,24) se obtuvo 111 clics en el enlace publicado, lo que quiere decir que 111 personas ingresaron al enlace generando un costo por resultado unitario de S/0.16.

Además, se generó un factor de conversión de 28.7% en la landing page, lo que supera al criterio de éxito (20%), permitiendo validar así la solución del negocio de “Junto a ti”



Figura 13. Resultado de landing page



Figura 14. Interacción en facebook

También, se consiguió que 107 personas interactuaran con la publicación (compartiendo el anuncio, like, comentarios), lo que demuestra el alto nivel de interés del segmento, cuyas edades que más interactuaron corresponden al rango de 45 a 60 años.

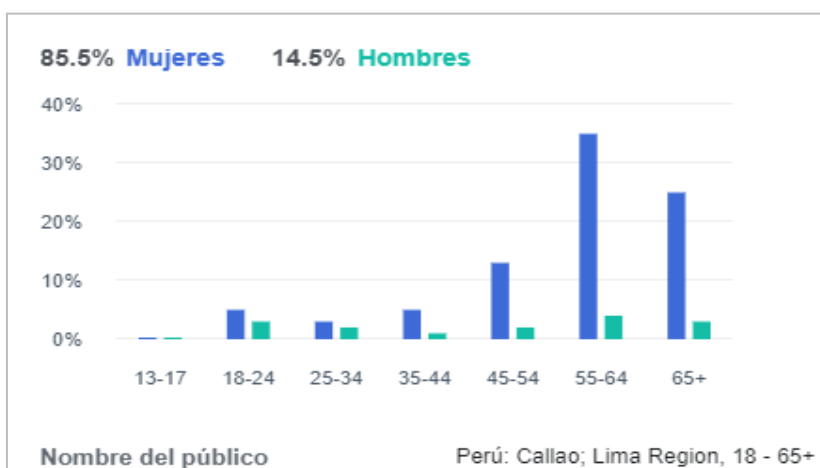


Figura 15. Preferencia del producto según rango de edad

4.2.2 Encuesta a clientes

Después de realizar las encuestas a 96 personas de la muestra, se obtuvieron los resultados que a continuación se indica. (Cálculo de la muestra, punto 4.1.2 diseño metodológico de las encuestas)

Resultados:



Figura 16. Pregunta 1

Resultado: se observa que el 52.1% de las personas toman más en cuenta el diseño de la joya para decidir su compra, seguido de un 31.3% que toma más en cuenta el material de la joya.

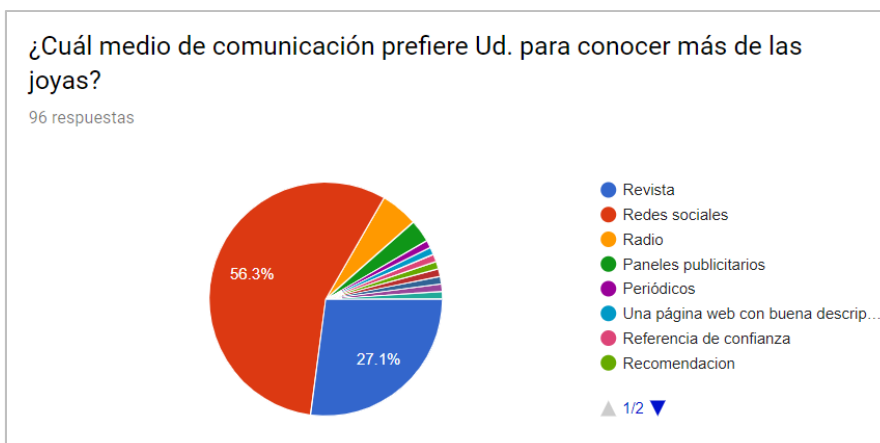


Figura 17. Pregunta 2

Resultado: El 56.3% de los encuestados indican que las redes sociales un el medio de comunicación que prefieren para conocer más de las joyas, seguido de un 27.1% que prefieren informarse del producto a través de alguna revista.

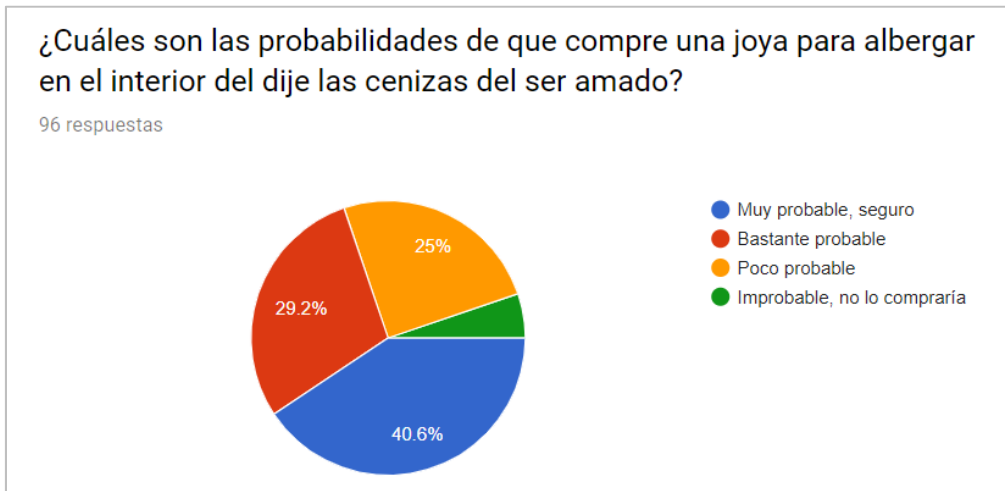


Figura 18. Pregunta 3

Resultado: el 69.8% (40.6%+29.2%) de las personas muestran altas probabilidades de comprar las joyas de la empresa, seguido de un 25% que manifestaron tener pocas probabilidades y solo un 5.2% de los encuestados no lo comprarían.



Figura 19. Pregunta 4

Resultado: por su lado, el 43.8% de los encuestados estarían dispuestos a comprar collares para guardar las cenizas de su ser querido, mientras que un 27.1% comprarían anillos y un 12.5% compraría pulseras.

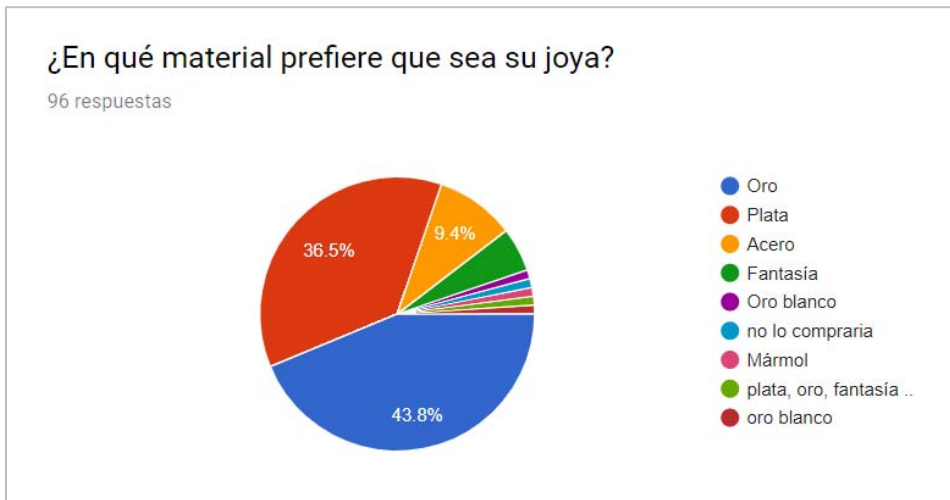


Figura 20. Pregunta 5

Resultado: el 43.8% prefiere que el material de su joya sea de oro, seguido de un 36.5% que prefieren que sea de plata y un menor porcentaje de 9.4% compraría de acero, entre otros de menor preferencia.

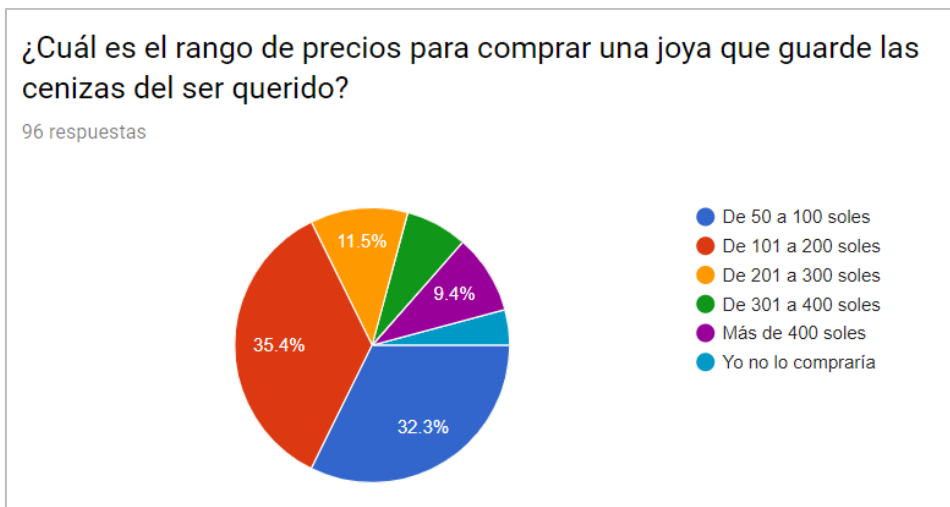


Figura 21. Pregunta 6

Resultado: de los encuestados, se determinó que el 35.4% pagaría entre 101 a 200 soles, mientras que un 32.3% manifiesta que pagarían entre 50 a 100 soles, otro menor porcentaje 11.5% pagarían entre 201 a 300 soles.

Cuéntanos ¿cómo Ud. prefiere que sea su joya para hacerla especial?

Resultados: los encuestados prefieren una joya con diferentes diseños para que puedan elegir su favorito en las tiendas o la web, con acceso a catálogo de productos. Otro grupo de personas enfatizaron sus gustos de los diseños personalizados con frase grabada, con diseño moderno y dijes para poner una foto o símbolo, con detalles delicados sin extravagancias.

Prefieren que el material sea bañado en oro, plata, en acero inoxidable y piedra preciosa y de gran duración.

Además, los encuestados quieren no solo joyas, sino también relicarios, que no se dañen rápido, con garantías por su compra.

Por último, un grupo de encuestados manifestaron sus preferencias por comprar joyas y relicarios con descuentos para ellos y sus familiares.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

El factor de conversión de la landing page de 28.7% demuestra un alto nivel de interés de las personas por las joyas de “Junto a ti”, lo que quedó evidenciado con la interacción de los clientes en el facebook, con las veces que se ha compartido el enlace y por la cantidad de personas que dejaron sus datos en la landing page.

En consecuencia, se sugiere PERSEVERAR con la idea de negocio, puesto que se logró validar la solución de las joyas con dijes funerarios “Junto a ti”, ya que superó el criterio de éxito mínimo de 20%.

Como resultado de la investigación, también se definió atender a personas de 25 a 60 años por representar el rango de edad de usuarios que más interés mostró en el producto y corresponden a los NSE A y B, ubicados en la zona 7 de Lima Metropolitana, los mismos que optaron por la cremación de sus seres queridos y mascotas, y tienen las cenizas en su poder. Por este motivo, se recomienda aperturar una tienda ubicada estratégicamente en un distritos de la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) por la cercanía con los clientes.

Así también, las encuestas demostraron que el 69.8% de las personas están seguros de comprar o tienen bastante interés en comprar las joyas de la empresa, seguido de un 25% de las personas que manifestaron tener pocas probabilidades para comprar las joyas. Para estos últimos clientes, se diseñarán promociones con descuentos para ellos y sus familiares, además se establecerán estrategias de fijación de precios para incentivar su compra.

En ese sentido, también se asignará un presupuesto para desarrollar las campañas publicitarias en medios online, con énfasis en redes sociales por ser el medio de comunicación preferida de los clientes. Además, se buscará realizar publicidad en las revistas más utilizadas por el público objetivo, por ser el segundo medio de comunicación preferida por ellos.

Por su lado, la encuesta realizada, demostró que el 52.1% de las personas definen su compra en el diseño de la joya, seguido del material de la misma. Por tal motivo, la empresa ofrecerá joyas con diseños exclusivos y con la opción de personalizarlo al gusto del cliente con frases o mensajes grabados o con fotos y símbolos, entre otras características a solicitud.

Otra de las preferencias más relevantes de los clientes demuestran que las joyas preferidas para llevar las cenizas de sus seres queridos son los collares (43.8%), anillos (27.1%) y pulseras (12.5%), y el material que más prefieren son: oro, plata, acero y otros materiales de menor preferencia. Mucho de esto tiene relación con el tipo de joya que compra, ya que si compra un collar probablemente sea más caro que comprar un anillo o pulsera, o si compra una joya de oro y plata. Debido a ello, el 35.4% de las personas pagarían entre 101 a 200 soles por una joya de “Junto a ti”, mientras que un 32.3% pagarían entre 50 a 100 soles, estos importes estarían de acuerdo con las preferencias del tipo de joya. Por ende, la empresa cobrará diferentes precios por sus joyas, según el tipo de producto, su material, tamaño o personalización.

Por último, los encuestados también manifestaron sus preferencias por comprar no solo joyas, sino también relicarios para almacenar o proteger sus reliquias, cuyos productos serían ofrecidos por la empresa “Junto a ti” con el fin de maximizar las ventas.

En conclusión, se sugiere desarrollar el negocio por representar un negocio rentable en el sector, viable e innovadora para implementarlo en Lima Metropolitana.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Objetivos de Corto Plazo:

- Posicionar la marca en Lima Metropolitana como la primera opción en joyas y accesorios que atesoren los recuerdos de un ser querido para finalizar el primer año.
- Lograr una participación del mercado operativo del 27% para finalizar el primer año.
- Mantener una satisfacción en el cliente de 95% para todos los años, a través de estrategias de respuestas rápidas por parte del servicio post-venta, y medido con las encuestas al cliente.
- Captar a 15 mil seguidores en la fan page de la marca al finalizar el primer año.

Objetivos de Largo Plazo:

- Mantener un crecimiento en las ventas de 6% para el segundo año, por estar en la etapa de introducción, y de 7% para los siguientes años.
- Aumentar los niveles de ventas de la empresa en un 30% para el año quinto año.
- Lograr una participación del mercado operativo del 32% para el quinto año.
- Ser la empresa líder del sector en Lima Metropolitana al cabo del quinto año (2024).

5.2 Mercado objetivo:

5.2.1 Tamaño de mercado total

Para determinar el tamaño del mercado total de la empresa “Junto a ti”, primero se determinó la cantidad de personas que conforman la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima Metropolitana y que corresponden al NSE A y B, siendo el total 655,290 personas, según datos de CPI, 2018.

Tabla 11
Población de la zona 7 por NSE A y B

Concepto	% sobre Lima Metropolitana	Cantidad de personas
Personas de Lima Metropolitana	100%	10,365,300
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	7.81%	810,000
NSE A → 34.9% de la Zona 7		282,690
NSE B → 46.0% de la Zona 7		372,600
	Total	655,290 personas

Fuente: INEI, 2017

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS SEGÚN ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM Y NIVEL SOCIOECONÓMICO 2018							
ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)				
	Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E
1 Puente Piedra, Comas, Carabayillo.	1,231.9	11.9	0.0	13.6	46.4	30.7	9.3
2 Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,349.2	13.0	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
3 San Juan de Lurigancho.	1,137.0	11.0	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
4 Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	722.3	7.0	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
5 Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,428.0	13.8	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
6 Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	412.1	4.0	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
7 Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.0	7.8	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
8 Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	891.4	8.6	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
9 Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,172.9	11.3	0.0	10.4	48.4	30.4	10.8
10 Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,053.0	10.2	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
11 Cieneguilla y Baños	157.5	1.5	0.0	10.3	32.3	37.9	19.5
Total Lima Metropolitana	10.365.3	100.0	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Figura 22. Personas por zonas geográficas. Por CPI, 2018.

De este total, se identificó a las personas que tienen entre 25 a 60 años, los que representan un porcentaje estimado de 72%, según datos de INEI, 2018.

Realizando los cálculos, se obtuvo 471, 809 personas (655,290 personas x 72%) con edad adulta (25 a 60 años) con posibilidad de comprar las joyas de “Junto a ti”.

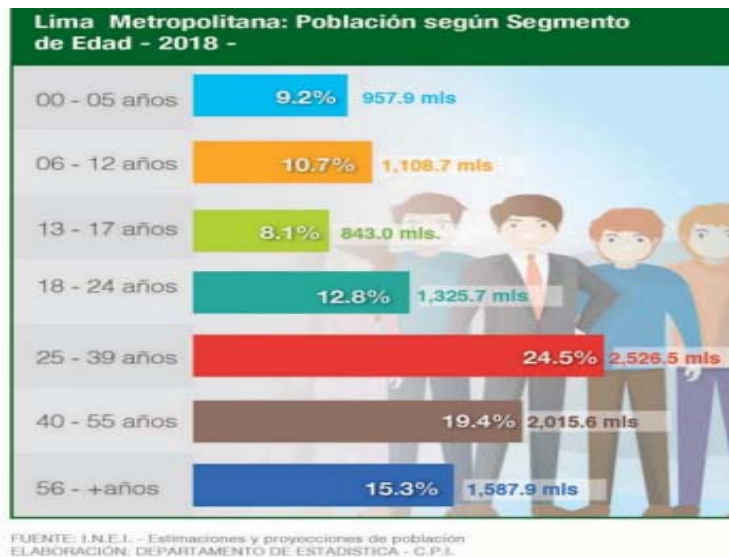


Figura 23. Lima metropolitana por edad. Por INEI, 2018.

Finalmente, del resultado, se filtrará a la cantidad de personas que tienen un familiar fallecido. Para esto, se consideró que cada fallecido tiene dos personas como familiares cercanos y se consideró como dato el porcentaje de mortalidad en el país, la cual es 6.1% para el 2017 (Index Mundi, 2018).

Tabla 12
Tamaño de mercado total

Concepto	Cantidad de personas
Personas de 25 a 60 años del nivel A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana.	471, 809 personas
% Mortalidad del país 2017	6.1%
Número de familiares por ser fallecido	2
Total tamaño de mercado total	57,560 personas

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se obtuvo a 57,560 personas como tamaño de mercado total que han perdido a un familiar y que podrían comprar las joyas de “Junto a ti”.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

En este punto, se filtrará al 25% de las personas del tamaño del mercado total que optaron por la cremación de sus familiares fallecidos (Cremaciones Perú, 2018).

Tabla 13
Tamaño de mercado disponible

Tamaño de mercado total	% personas que optan por la cremación de sus seres queridos	Tamaño de mercado disponible
57,560 personas	25%	14,390 personas

Fuente: Elaboración propia

Siendo el tamaño de mercado disponible de 14,390 personas.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (Target)

El tamaño de mercado operativo de la empresa “Junto a ti” fue determinado considerando los recursos propios de la empresa, los que podrían ser factores limitantes para atender todo el tamaño de mercado disponible.

Uno de estos factores, es la capacidad de producción de las joyas exclusivas, considerado el principal limitante; seguido de la compra de las materias primas e insumos.

En ese sentido, se estima una capacidad de producción máxima de 1,000 unidades al mes, proyectando una producción anual de 12,000 joyas.

Considerando que cada Joya es comprada por una sola persona, entonces se tendría una capacidad de atención en joyas del 83.4% del tamaño del mercado disponible (12,000/14,390 personas), resultando tener un tamaño de mercado operativo de 12,000 personas.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Se considera como potencial de crecimiento del mercado, a la tasa de mortalidad promedio del año 2017, de 6.1% (Index Mundi, 2018), cuya tendencia de crecimiento anual se evidencia en el siguiente gráfico:

Tabla 14

Potencial de crecimiento de la tasa de mortalidad

PERÚ - MORTALIDAD	
AÑO	TASA DE MORTALIDAD
2014	5.64
2015	5.64%
2016	5.65%
2017	6.10%

Fuente: Datos macro expansión, 2017.

Por este motivo, la empresa “Junto a ti” proyectará un crecimiento promedio que va entre el 6% y 7% anual para los siguientes cinco años.

Así mismo, considerando que el negocio también se desarrolla en plataformas digitales desarrollando ventas online, se ha analizado el nivel de crecimiento del comercio electrónico, la cual crece a más de 10% anual, pues solo para el 2017 creció 17% y se estimó en 16% para el 2018, según datos de Ipsos 2017.

5.3 Estrategia de marketing

A continuación, se describirá la segmentación del mercado y la estrategia de posicionamiento de la empresa.

5.3.1 Segmentación

La segmentación del mercado fue definido de acuerdo al análisis de las variables de segmentación: demográficas, geográficos, conductuales y psicográficas.

Tabla 15
Variables de segmentación

Variable	Descripción
Demográficas	<p>Edad: de 25 a 60 años.</p> <p>Género: Hombres y mujeres.</p> <p>Condición civil: Soltero, casados, con o sin hijos.</p> <p>Ocupación: Estudian, trabajan</p> <p>NSE: A y B</p> <p>Ingreso de NSE A y B: Mayor a S/4,000 mensual (Apeim, 2018)</p>
Geográficas	<p>Ubicación: Zona 7 de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.</p>
Conductuales	<p>Ocasión de compra: Compran joyas por eventos especiales, en cualquier día de la semana.</p> <p>Beneficio pretendido: Buscan joyas que les satisfaga en su pertenencia, vanidad, estatus, lujo; con materiales de calidad, moda, diseño y personalización, asignándole algún significado o valor intrínseco a las joyas.</p> <p>Grado del usuario: Son profesionales, empresarios, algunos son amas de casa.</p> <p>Frecuencia de uso: Compran joyas por ocasiones especiales, por eventos. En tiendas especializadas o tiendas departamentales.</p> <p>Grado de lealtad: Alta lealtad por marcas reconocidas y de prestigio que consideren de mayor valor.</p> <p>Grado de conocimiento: Es alto su conocimiento, ya que se informan antes de comprar.</p> <p>Actitud ante el producto: Buscan joyas de óptima calidad, personalizados, que les brinde ahorro de tiempo, con descuentos que les genere ahorro de dinero.</p>
Psicográficas	<p>Estilos de vida: Sofisticados, modernos, formales. Son personas que usan Smartphone, viven conectados al internet, usan redes sociales y realizan compras por la web o aplicativos.</p> <p>Personalidad: Personas extrovertidas o introvertidas, sensibles ante la pérdida de un ser querido, que deciden cremar los cuerpos de sus seres amados para sentirlos siempre cerca y perpetuar su recuerdo, guardando sus cenizas. Estas personas buscan joyas que reflejen su personalidad, su elegancia y sofisticación.</p>

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el segmento de clientes son mujeres y hombres de 25 a 60 años, de los NSE A y B, ubicados en la zona 7 de Lima Metropolitana que optaron por la cremación y que tienen las cenizas de su ser querido, tanto de personas y animales. Personas que ante la pérdida buscan paz interior, tranquilidad, serenidad; honrando a su ser querido guardando las cenizas del ser amado.

Son personas que gustan de las joyas en plata y acero de óptima calidad, con diseños exclusivos y personalizados, en cuyo interior del dije podrá albergar parte de las cenizas de su ser querido.

5.3.2 Posicionamiento

La empresa desarrollará su estrategia de posicionamiento de su marca “Junto a ti”, comunicando al público sus beneficios y atributos:

Siempre cerca al ser amado que se ha perdido: “Junto a ti” se caracteriza por ser joyería fúnebre; dijes, relicarios en el que se podrá depositar parte de las cenizas de nuestro familiar o mascota. Por ello, con estas joyas se podrá proporcionar paz interior a nuestros clientes, tranquilidad, serenidad; honrando a su ser querido, pudiendo llevar de una manera única, parte del ser amado a donde quieran que vayan, tan cerca como es al lado del corazón.

Variedad de diseños y modelos: Nuestro portafolio estará compuesto por relicarios o joyas con diseños exclusivos; collares, pulseras, llaveros; cada uno de ellos, en variedad de diseños personalizados con mensajes, fotos, símbolos, iniciales o de piedra preciosa a pedido del cliente. Todo elaborado con oro, acero y plata 950 u otro material.

Ahorro de tiempo: Otro beneficio para nuestros clientes es el ahorro de tiempo, con el servicio de delivery de las joyas, además tendrán mayor ahorro de tiempo al no tener que visitar al cementerio para sentir cerca al ser amado que se ha perdido, pues podrán llevarlos siempre cerca con las Joyas de “Junto a ti”.

En ese sentido, el posicionamiento para la marca es: *“joyas para perpetuar el recuerdo del ser querido y tenerlos siempre cerca de nosotros”*.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

La empresa marcará una estrategia de diferenciación del producto frente a otros del mercado, ofreciendo joyas exclusivas y personalizadas que alberguen en el interior del dije, las cenizas del ser querido. Esta diferenciación se mantendrá por las características, atributos y utilidad de la joya. Así mismo, se manejará una estrategia de crecimiento a través de *desarrollo de productos*, ya que tendrá que incrementar sus ventas creando nuevos modelos de joyas o mejorándolos, en sus tamaños, beneficios u otras características, destinados a su segmento de mercado actual.

Además, se aplicará una *estrategia de marca única*, ya que “Junto a ti” representará a todos los productos de la empresa que estarán en venta.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

La empresa venderá joyas y relicarios que mostrará en su catálogo de productos, los que también podrán ser personalizados por el cliente en cuanto a la elección de la piedra preciosa, la frase grabada, foto, símbolo u otro detalle a solicitud del cliente.

En cuanto al diseño del producto, se ha definido las líneas de productos (Joyas y relicarios) y su nivel de profundidad.

Tabla 16
Tabla de productos “Junto a ti”

Línea de productos	Profundidad de línea	Productos para ellos
Joyas exclusivas	1. Collares 2. Anillos 3. Pulseras 4. Aretes	Para varones: - Collares - Anillos - Pulseras
Relicarios	5. Collares relicarios	Para mujeres - Collares - Anillos - Pulseras - Aretes

Fuente: Elaboración propia

Resumen:

- Total línea de productos: 2 (joyas, relicarios)
- Longitud de gama: 5 productos en total
- Profundidad de línea: La línea “joyas” contará con 4 tipos de productos y la línea de “relicarios” contará con un tipo de producto.

MATERIAL DE LAS JOYAS Y RELICARIOS

Las joyas estarán unidas con el dije por medio de una rosca para una fácil manipulación cuando se añada las cenizas en el dije, la cual sirve como recipiente para depositar las cenizas del ser amado.

Material: Las joyas y relicarios serán elaboradas en oro, plata, acero, con piedras preciosas de óptima calidad y a pedido del cliente.

- Oro de 18 kilates
- Plata 950
- Plata 950 con baño de oro de 24 kilates

Tabla 17
Catálogo de joyas y relicarios

JOYAS	Mujeres	Varones
Collares		
Anillos	 	

Pulseras	
Aretes	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18
Modelo de relicarios

RELICARIOS	
Collares	

Fuente: Elaboración propia

También se entregará un embudo de plástico para facilitar el ingreso de las cenizas dentro del dije. Así mismo, se entregará un palillo del mismo material para coger una cantidad pequeña de las cenizas del ser querido.



Figura 24. Embudo y palillo

ESTUCHE DE LAS JOYAS

El estuche para la entrega de las joyas fue diseñado para proteger a las joyas de los golpes durante el traslado y protección del medio ambiente, además diseñado para una presentación más sofisticada. El estuche será de dos tamaños, uno para las joyas más grandes (Collares, pulseras) y otro para joyas de menor tamaño (Aretes, anillos). En cualquier caso, el interior de la caja será acondicionado para entregar las joyas de forma segura, fija y protegida.

La presentación de las cajas será en color negro, azul o rojo. El material del estuche será de terciopelo con forro interior de pana.

Tabla 19
Estuche de las joyas

Estuche Azul	Estuche negro	Estuche Rojo	Estuche de Collar
			

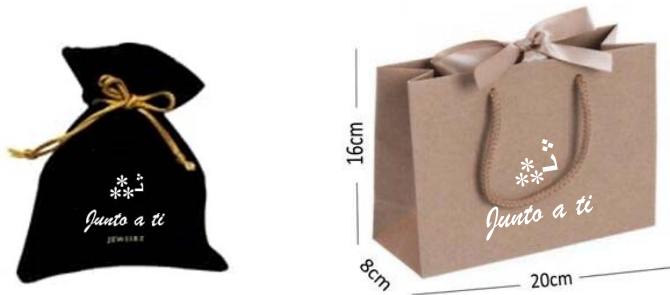
Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se diseñarán bolsitas de pana para la entrega de las joyas y relicarios.

Tabla 20

La bolsa para el despacho

Bolsitas de pana despacho Bolsas comerciales



Fuente: Elaboración propia

SERVICIOS Y GARANTÍA

- Calidad y acabado de las joyas en perfectas condiciones.
- Estuches impecables y antialérgicos.
- Las joyas no se oxidan, no se descascaran ni se oscurecen.
- Se entregarán certificados de calidad del producto.
- Garantía por 6 meses a partir de la fecha de compra. En este tiempo se podrá realizar la reparación y limpieza de la joya por cualquier problema y de forma gratuita, incluido el delivery. Pasado este tiempo, la reparación o mantenimiento representará un costo para el cliente dependiente del material y el tipo de la joya.
- El cliente tiene hasta 7 días calendario luego de su compra para realizar cualquier cambio de su joya por otra del mismo precio, la devolución se hace en las mismas condiciones en la que se compró, eso incluye su empaque original. Dicho término por devoluciones no aplica si la joya fue personalizada por el cliente.
- Solo habrá devoluciones de dinero (parcial o total) si se trata de joyas NO personalizadas.

La marca

La marca “Junto a ti” y el diseño del logotipo facilitarán la publicidad y promoción, además que simboliza la cercanía con el ser amado que se ha perdido, rindiéndole homenaje y

generando una sensación de paz, serenidad y tranquilidad para las personas que lleven las joyas junto a él en todo momento.



Junto a ti

Joyas para perpetuar el recuerdo del ser querido y tenerlos siempre cerca de nosotros

Figura 25. Logotipo de marca

PERSONALIZACIÓN DE LAS JOYAS

Se desarrollará el aplicativo para Smartphone y la web para cumplir con el mismo objetivo que el de las redes sociales, la que consta de comunicar los atributos y beneficios de las joyas y generar venta, con la única diferencia de que en esta App y Web se podrá personalizar las joyas para su posterior fabricación, con un tiempo estimado de entrega de una semana, lo que dependerá del grado de dificultad de la joya.

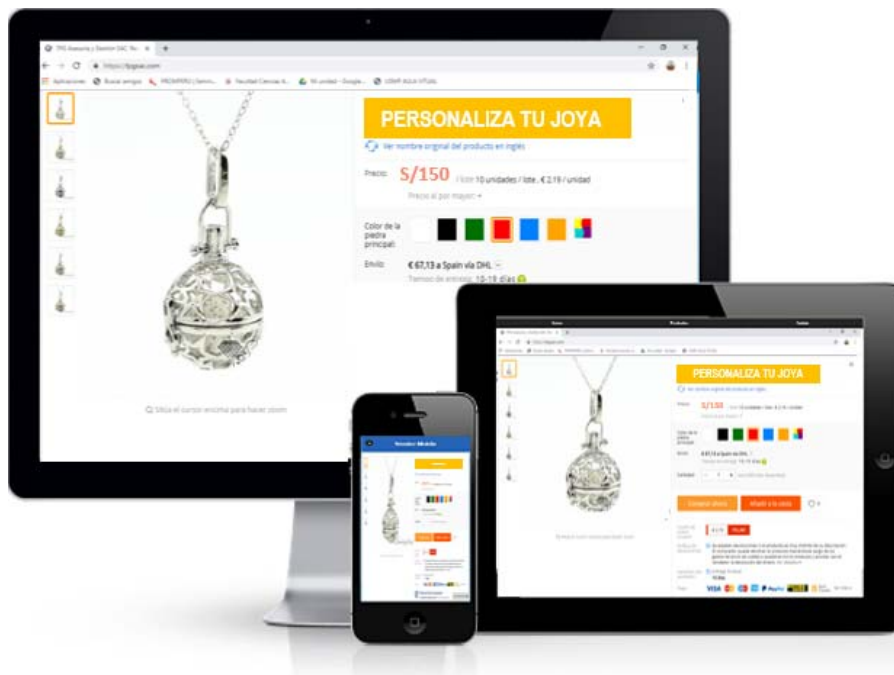


Figura 26. Aplicativo y web de la empresa

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de los precios se ha determinado en relación a la competencia, asignando un precio similar que el de la competencia que tienen una ventaja competitiva, dado que las joyas de “Junto a ti” también tienen una ventaja competitiva valorado por los consumidores.

Así mismo, se asignarán *precios psicológicos* colocando precios cuyas cifras terminan en 5 y 9, los cuales serán percibidos como bajos por los clientes.

En el siguiente cuadro se hace el comparativo de los precios de las joyas en similares situaciones:

Tabla 21
Precios promedio comparativos con la competencia

PRECIOS COMPARATIVOS DE LA COMPETENCIA			
Producto en plata	HILARIA	LIMA Y PLATA	JUNTO A TI
Collares de plata 950	S/ 350	S/270	S/ 270
Anillos	S/ 150	S/120	S/115
Pulseras	S/ 210	S/180	S/185
Aretes	S/ 125	S/110	S/115
Relicarios (Collares)			S/125

Fuente: Elaboración propia

También, se definió los precios de lista analizando los costos unitarios promedio de cada tipo de joya en material de Oro, plata y acero.

Tabla 22

Costos unitarios de producción y comercialización

COSTOS DE TERCERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN + COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
	COSTOS		COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
COSTOS DE TERCERIZACIÓN POR LA	Mano de obra	S/3,000	12.50	10.63	12.50	8.75	12.50
	Oro de 18 kilates		102.19	20.438	51.095	20.438	25.5475
	Plata 950 (grs)		135.00	27.00	67.50	27.00	33.75
	Acero		25.50	5.10	12.75	5.10	6.375
	Soldadura (grs)		0.50	0.10	0.25	0.15	0.15
	Segueta (grs)		1.20	0.24	0.6	0.36	0.36
	Lijas (pliegos)		1.50	0.30	0.75	0.45	0.3
	Otros costos		3.5	0.70	1.75	1.05	1.05
MD	Embudo		0.35	0.07	0.175	0.11	0.105
	Palillo		0.15	0.03	0.075	0.05	0.045
CIF	Costo de mantenimiento de APP/WEB		2.08	2.08	2.08	2.08	2.08
	Costos de supervisor	S/3000	1.00	0.6	1	0.7	0.40
	Otros Costos CIF		1.5	1.50	1.50	1.50	1.50
COSTO EMPAQUE	Estuche		10.5	5.25	7.35	5.25	5.25
	Bolsa de despacho		4.5	4.50	4.50	4.50	4.50
COSTO	Servicio delivery		8.9	8.90	8.90	8.90	8.90

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Resumen de los costos unitarios

COSTO UNITARIO

	COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
Oro de 18 kilates	S/150.4	S/55.3	S/92.5	S/54.3	S/62.7
Plata 950 (grs)	S/183.2	S/61.9	S/108.9	S/60.8	S/70.9
Acero	S/73.7	S/40.0	S/54.2	S/38.9	S/43.5

MARGEN DE GANANCIA

	COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
Oro de 18 kilates	100%	118%	118%	123%	110%
Plata 950 (grs)	100%	118%	118%	123%	110%
Acero	100%	118%	118%	123%	110%

PRECIO DE VENTA

	COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
Oro de 18 kilates	S/300.7	S/120.6	S/201.7	S/121.0	S/131.7
Plata 950 (grs)	S/366.4	S/134.9	S/237.5	S/135.7	S/148.9
Acero	S/147.4	S/87.2	S/118.1	S/86.8	S/91.4

Precios promedio de venta	S/271.5	S/114.3	S/185.8	S/114.5	S/124.0
Precios de Lista	270	115	185	115	125

Fuente: Elaboración propia

Si bien, los ingresos de la empresa se darán en base a la venta directa de nuestras joyas, también habrá un recargo del 5% adicional a su precio por modelos personalizados.

El pago será al contado cuando se trate de joyas que se tiene en stock, y solo cuando se trate de la venta de joyas personalizadas se realizará un primer pago del 50% antes de la fabricación de la joya, y el 50% restante se efectuará cuando se entregue el producto terminado. El tiempo promedio de entrega es una semana.

Así mismo, la empresa generará ingresos por mantenimiento de joyas en general, cuyo costo mínimo será de S/20 por joya y podría ser S/50 soles dependiendo de la reparación que necesite.

Por otro lado, el precio de las joyas de la web será el mismo que el de la tienda, cuyo precio incluye el precio de delivery alrededor de Lima Metropolitana y la entrega se realizará como máximo al día siguiente en horario de Lunes a Viernes de 9am a 6pm y sábados de 9am a 1pm, el tiempo de entrega también podrá ser personalizado por la misma web o el App de la empresa.

El pago del cliente podrá realizarse a través de nuestra App, página web o en la misma tienda física, aceptando tarjetas débito o crédito Visa o Mastercard o por transferencia bancaria.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional de la empresa se definió en base a las acciones de publicidad, ventas personales, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo, que se describen:

Ventas personales.- La vendedora de la tienda será quien gane comisiones y bonos por las ventas realizadas en la tienda, de acuerdo a las metas alcanzadas, con un mínimo de 5% adicional a su sueldo mensual.

Tabla 24
Tabla de comisiones por vendedor

Tabla de comisiones/bonos por vendedor			
Ventas mensuales de la empresa (Soles)	Tiempo meta	Incremento % sobre el sueldo mensual	
		Comisión	Bonos
Ventas < 20mil	Mensual	0.00%	
20mil< Ventas < 30mil	Mensual	5.00%	
30mil< Ventas < 40mil	Mensual	10.00%	
40mil< Ventas < 50mil	Mensual	15.00%	
50mil< Ventas	Mensual	20.00%	
360mil< Ventas < 400mil	Anual		20.00%
400mil< Ventas < 500mil	Anual		50.00%
500mil< Ventas	Anual		100.00%
<i>Ejemplo: Por ventas mayores de 50 mil soles anuales, el vendedor cobraría un 20% adicional a su sueldo mensual.</i>			

Fuente: Elaboración propia

El vendedor será la persona quien entregue los folletos y catálogos de las joyas al cliente, además de brindar asistencia personalizada, mediante una visita agendada. Esto se dará cuando el interesado tenga ciertas dudas sobre el diseño, el uso y cuidado de la joya personalizada que comprará.

Además, la empresa participará en eventos y ferias para comunicar y promocionar las joyas y reliquias. Ejemplo de ello es su participación en la feria Expoalimentaria 2018 donde se presentan collares y aretes de múltiples diseños, entre otras joyerías.

Publicidad.- La publicidad se realizará en medio digitales para atraer a la máxima cantidad de clientes; por tanto, se realizará posicionamiento SEO y SEM para mantener a la empresa en las primeras posiciones de los buscadores de Google, cuyo costo anual es de S/1,200.

Además, se realizarán anuncios publicitarios pagados para comunicar los atributos y el valor intrínseco de las joyas en redes sociales (Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, Twitter), con el objetivo de generar un sentimiento de consuelo en los familiares del ser fallecido.

A continuación, se muestra las actividades de publicidad de la empresa.

Tabla 25
Actividades de publicidad

PUBLICIDAD	CONTENIDOS	PUBLICACIÓN EN UN MES	FRECUENCIA	OBJETIVO	ESTADÍSTICAS	PRESUPUESTO
WEB/APP	Diseño de Banner, cambio de imágenes o textos	1 publicación	1 vez por mensual	*Actualizar el contenido de la Web/App	Informe estadístico	S/600 mensual
FACEBOOK	*Creación de facebook *Diseño y creación de artes (8) * Diseño y creación de 4 giff y 2 portadas	12 publicaciones . Interacción con usuarios de L-D de 8am a 10pm	3 veces por semana	*Crear tráfico hacia la web/App * Crear prestigio y reconocimiento de marca	Informe estadístico	S/600 mensual
YOUTUBE	* Creación del canal de YouTube * Diseño y creación de video con fotos, animaciones, mensajes animados.	1 publicaciones . Interacción con usuarios de L-D de 8am a 10pm	1 vez por mensual	*Crear tráfico hacia la web/App * Crear prestigio y reconocimiento de marca	Informe estadístico	S/300 mensual
INSTAGRAM	Se postean fotos publicados en facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter.	8 publicaciones	2 veces por semana	*Crear tráfico hacia la web/App * Crear prestigio y reconocimiento de marca	Informe estadístico	S/150 mensual
LINKEDIN / TWITTER	Se postean fotos publicados en facebook, Youtube, Instagram.	8 publicaciones	2 veces por semana	*Crear tráfico hacia la web/App * Crear prestigio y reconocimiento de marca	Informe estadístico	S/150 mensual
POSICIONAMIENTO DE LA WEB	Posicionamiento SEO y SEM		1 Vez por año	*Ubicar a la web entre los primeros 6 lugares de los buscadores de Google	Informe estadístico	Pago único S/1200 anual
IMPRESIÓN DE FOLLETOS / CATÁLOGOS	Impresión de 1 millar, incluye el diseño de Folletos/catálogos/flyer		1 vez por mes	Informar al cliente sobre los beneficios	N° de folletos entregados en el mes	S/200 mensual

Fuente: Elaboración propia

Para tal fin, la empresa nombrará a un personal encargado de marketing y publicidad, quien tendrá entre sus funciones las actividades de community manager con el objetivo de posicionar la marca en redes sociales. También será el que responda a las preguntas, dudas y consultas que tengan nuestros clientes, dando respuestas el mismo día para ser ejemplo de una empresa ágil y eficiente, siempre en el horario extendido de Lunes a domingo.

Relaciones públicas.- La empresa creará relaciones duraderas con la comunidad de artesanos de joyas promoviendo la oportunidad laboral y mayores ingresos para ellos. Así mismo, se crearán alianzas con organizaciones que brindan servicios para sepelio y cremaciones, a cambio de realizarles la publicidad y entregarles artículos publicitarios, entre otras acciones que serán negociados y beneficien a ambas partes. Algunos ejemplos de las

empresas con quienes se trabajará son: PACÍFICO CREMACIONES, CREMACIONES EN PERÚ, CREMATORIO ETERNO AMIGO, FUNERARIA SAN ISIDRO, entre otros.

Promoción de ventas.- Se definen promociones y descuentos de hasta el 15% por la segunda compra y descuentos para familiares. Además, los clientes que personalicen sus joyas a través del APP tendrán un 5% adicional de descuento sobre el precio de venta.

Marketing directo.- la empresa también realizará publicaciones masivas a través de WhatsApp, emailing para comunicar de forma rápida los beneficios y atributos de las joyas, cuya frecuencia de envío será cada quince días y alternando entre WhatsApp y Emailing. Este servicio será contratado (Proveedores: Perú Mailing y WhatsMkt) y el presupuesto máximo por envío se indica en el siguiente cuadro resumen:

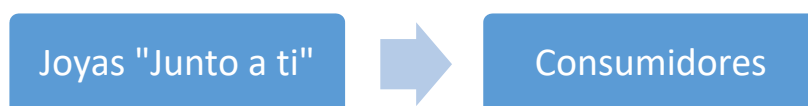
Tabla 26
Actividades de Marketing directo

MAKETING DIRECTO	ACTIVIDAD	CONTENIDOS	PUBLICACIÓN EN UN MES	FRECUENCIA	OBJETIVO	PRESUPUESTO MENSUAL
WHATSAPP	Anuncios masivos por Whatsapp	Texto + imagen + Link	2 publicación	2 veces por mes	Generar visitas a la web/redes sociales	S/220 x 2 meses
EMAILING	Anuncios masivos por correo	Texto + imagen + Link	2 publicación	2 veces por mes	Generar visitas a la web/redes sociales	S/350

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se aplicará en la empresa es de venta directa, ya que tendrá una tienda ubicada estratégicamente en la zona 7 de Lima Metropolitana, en donde se encontrará una persona que realice las ventas de la empresa.



Además, la empresa venderá desde su web donde se mostrarán los modelos y diseños que están en venta, con la posibilidad de entregarlo a domicilio con el servicio de delivery contratado.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Las ventas de la empresa se realizarán en la misma tienda física donde atenderá una vendedora y desde la web. Se considera que el 10% de las ventas se realicen por este último canal (web). Cabe indicar que la venta de estas joyas funerarias no tiene estacionalidad, ya que podrían ser comprados por el cliente en cualquier momento, cuando tengan un familiar fallecido.

Además, las joyas podrían ser compradas por aquellas personas que en la actualidad tienen urnas en sus domicilios con las cenizas de sus seres queridos (personas y animales) y que podrían optar por la compra de las joyas “Junto a ti”.

En ese sentido, se ha estimado la cantidad mensual de joyas vendidas en el primer año y se muestra a continuación:

Tabla 27

Estimación de la cantidad de joyas vendidas – año 1

Productos	Precios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Collares	S/270.0	35	41	47	53	59	65	71	77	83	88	93	98	810
Anillos	S/115.0	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	534
Pulseras	S/185.0	15	20	25	30	35	40	45	50	55	59	63	67	504
Aretes	S/115.0	12	17	22	27	32	37	42	47	52	55	58	61	462
Relicarios (Collares)	S/125.0	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	690
Total de personas		109	135	161	187	213	239	265	291	317	339	361	383	3000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Ingresos mensuales

Productos	Precios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Collares	S/270.0	S/9,450	S/11,880	S/14,310	S/16,740	S/19,170	S/21,600	S/24,030	S/26,460	S/28,620	S/30,510	S/32,400	S/33,750	S/268,920
Anillos	S/115.0	S/1,725	S/2,300	S/2,875	S/3,450	S/4,025	S/4,600	S/5,175	S/5,750	S/6,325	S/6,900	S/7,475	S/8,050	S/58,650
Pulseras	S/185.0	S/3,145	S/4,070	S/4,995	S/5,920	S/6,845	S/7,770	S/8,695	S/9,620	S/10,545	S/11,285	S/12,025	S/12,765	S/97,680
Aretes	S/115.0	S/1,380	S/1,610	S/1,840	S/2,070	S/2,300	S/2,530	S/2,760	S/2,990	S/3,220	S/3,450	S/3,680	S/3,910	S/31,740
Relicarios (Collares)	S/125.0	S/3,750	S/4,375	S/5,000	S/5,625	S/6,250	S/6,875	S/7,500	S/8,125	S/8,750	S/9,375	S/10,000	S/10,625	S/86,250
	Total	S/19,450	S/24,235	S/29,020	S/33,805	S/38,590	S/43,375	S/48,160	S/52,945	S/57,460	S/61,520	S/65,580	S/69,100	S/543,240

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se obtuvo un nivel de ventas de 3,000 unidades en el primer año y un ingreso total de S/543,240.

En una representación porcentual de los ingresos generados por la tienda física y desde los medios online, se tendría que el 90% de las ventas se generarían por la tienda instalada en la zona 7 de Lima Metropolitana y el 10% se realizaría por la web/APP.

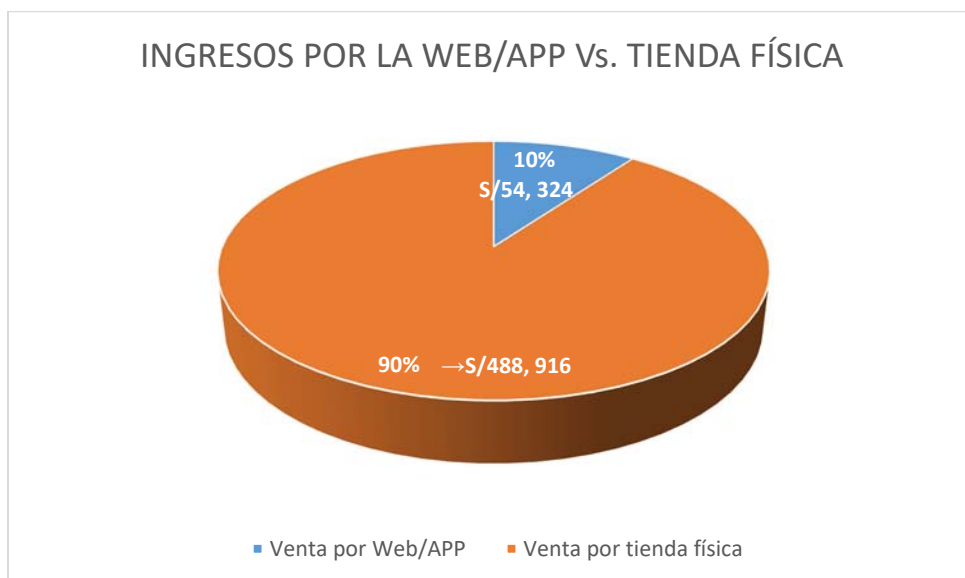


Figura 27. Ingresos por la Web Vs. Tienda física

Con esta información, se proyectó las ventas de los siguientes años, considerando un incremento porcentual de 6% y 7% tal como se muestra en el siguiente cuadro. Cabe indicar que dicho crecimiento se encuentra dentro del rango de crecimientos de la tasa de mortalidad promedio por año (Index Mundi, 2018)

Tabla 29
Ingresos anuales

Productos	Precios	Incremento anual de ventas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Collares	S/270.0	S/268,920	S/285,055	S/305,009	S/326,360	S/349,205
Anillos	S/115.0	S/58,650	S/62,169	S/66,521	S/71,177	S/76,160
Pulseras	S/185.0	S/97,680	S/103,541	S/110,789	S/118,544	S/126,842
Aretes	S/115.0	S/31,740	S/33,644	S/36,000	S/38,519	S/41,216
Relicarios (Collares)	S/125.0	S/86,250	S/91,425	S/97,825	S/104,672	S/112,000
	Total	S/543,240	S/575,834	S/616,143	S/659,273	S/705,422

Fuente: Elaboración propia

Además, considerando que cada joya es comprada por un solo cliente, entonces al finalizar el primer año se habría alcanzado a un total de 3,000 clientes, lo que representa el 25% del

mercado operativo (3,000/12,000 personas) y para el quinto año se proyecta alcanzar el 32%, tan como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 30
Cantidad de clientes anuales (personas)

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Collares	996	1056	1130	1209	1293
Anillos	510	541	578	619	662
Pulseras	528	560	599	641	686
Aretes	276	293	313	335	358
Relicarios (Collares)	690	731	783	837	896
Total	3,000	3,180	3,403	3,641	3,896

PARTICIPACIÓN DE MERCADO	25%	27%	28%	30%	32%
--------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Los gastos de marketing se asignaron de acuerdo a las actividades que conllevan al cumplimiento de las metas de ventas y alineadas con las estrategias de comunicación (5.4.4 estrategia comunicacional).

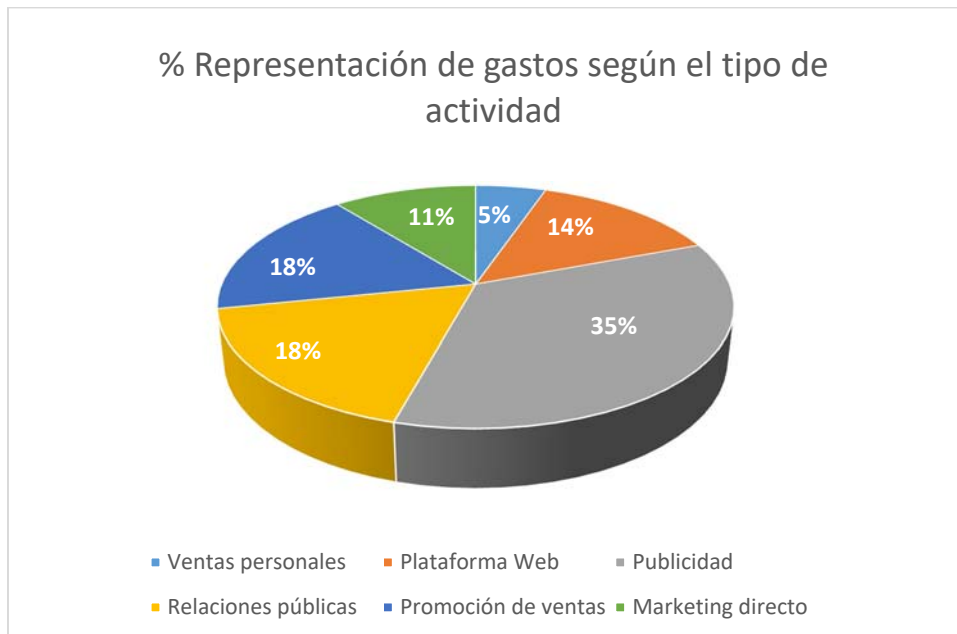


Figura 28. Representación porcentual del gasto por tipo de actividad de marketing.

Considerando la participación del gasto, se asignó el presupuesto económico de las actividades de marketing y publicidad.

Cabe indicar que la empresa contará con una sola vendedora en la tienda ubicada en la zona 7 de Lima Metropolitana, quien obtendrá comisiones y bonos por las metas logradas en el mes y año.

Tabla 31
Comisiones y bonos de la vendedora

Metas mensuales de ventas	POSIBILIDAD DE INGRESO POR COMISIÓN MENSUAL				
	Ventas < 20mil	20mil< Ventas < 30mil	30mil< Ventas < 40mil	40mil< Ventas < 50mil	50mil< Ventas
Sueldo básico	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Comisión porcentual (%)	0%	5%	10%	15%	20%
Comisión en ingresos (S/)	0	90	180	270	360
Sueldo final + comisión	1,800	1,890	1,980	2,070	2,160

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, se estimó el presupuesto promedio mensual de marketing y su proyección anual.

Tabla 32
Gastos anuales de marketing

CONCEPTO	GASTOS DE MKT	MENSUAL	Participación porcentual sobre las ventas				
			8.0%	7.4%	6.8%	6.3%	
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas personales	Incentivos por ventas	225	2,700	2,862	3,062	3,277	3,506
Plataforma Web	Mantenimiento/actualización de Web y App	600	7,200	6,840	7,182	7,182	7,182
Publicidad	Publicidad pagada en redes sociales (facebook, Instagram, youtube, LinkedIn)	1,200	14,400	10,080	9,072	8,165	7,348
	Posicionamiento SEO y SEM		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	Diseño de catálogo, folletos brochure	200	2,400	2,040	1,938	1,841	1,749
Relaciones públicas	Relaciones con funerarias, empresas que brindan servicios de sepelio y cremación	750	9,000	6,300	5,985	5,686	5,401
Promoción de ventas	Descuentos por segunda compra y para familiares en 15% y 5% por personalización de joyas en App.	750	9,000	9,540	10,208	10,922	11,687
MKT directo	Emailing, WhatsApp	460	5,520	4,416	3,974	3,577	3,219
	TOTAL GASTO DE MARKETING	S/. 4,185	S/. 51,420	S/. 43,278	S/. 42,622	S/. 41,850	S/. 41,293

Fuente: Elaboración propia

En la proyección, se consideró que los gastos de marketing representarían el 8.0% de las ventas para el segundo año y un promedio menor para los siguientes años (7.4% para el tercer año, 6.8% para el cuarto año y 6.3% para el quinto año).

Por último, se presentan a los gastos pre-operativos de marketing y publicidad que la empresa tendrá que realizar antes de empezar sus operaciones en el año 1.

Tabla 33

Gastos pre-operativos de marketing

GASTOS PREOPERATIVOS	IMPORTE
Desarrollo Web	2,500
Desarrollo App para Smartphone	23,460
Publicidad en redes sociales (Facebook, linkedin, twitter, instragram) con motivo de generación de interés	2,000
Relaciones con funerarias, convenio	1,500
TOTAL	S/. 29,460

Fuente: Elaboración propia

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas operacionales

6.1.1 Calidad

La empresa ha fijado como política de calidad los siguientes:

- Todo personal contratado deberá tener un espíritu de servicio al cliente y mostrar sensibilidad ante la pérdida del ser querido.
- Se aceptarán cambios o devoluciones para las joyas no personalizadas, siempre que la compra no supere los 7 días calendario y se encuentre en las mismas condiciones en la que se compró, eso incluye su empaque original.
- Todas las preguntas y dudas de los usuarios por las redes sociales serán respondidos el mismo día dentro del horario de 8pm a 10pm.
- Todas las quejas y reclamos del cliente será resueltas con prioridad y contestados en el lapso de 3 días como máximo para ser ejemplo de una empresa ágil que da respuestas rápidas, ya que las quejas y reclamos podría ser contestado en 30 días de acuerdo a al código de protección y defensa del consumidor (Ley 29571).
- Se realizarán encuestas online al cliente para medir el grado de satisfacción con las joyas de la marca.
- Se realizarán auditorías en las zonas de trabajo de los artesanos, mínimo una vez al año.

6.1.2 Procesos

- Las joyas vendidas por la tienda o por medios digitales, podrán ser entregados al domicilio del cliente al día siguiente de su compra a través del servicio de delivery (por joyas en stock), dependiendo de la programación de entregas. El mismo cliente también podrá recoger la joya que compró por la web de la empresa, visitando

presencialmente a la misma tienda o enviando a otro en su reemplazo, previa confirmación.

- Toda orden de fabricación de la joya será registrado en fichas técnicas de fabricación.
- El soporte tecnológico serán las 24 horas del día y los 365 días del año, para responder a las incidencias y caídas del sistema.
- Las incidencias de la Web o el App será analizados de inmediato para levantar la incidencia dentro de las 24 horas.
- Sobre la política de cobranza, el pago del cliente por las joyas será 100% al contado cuando se trate de joyas que se tiene en stock, y solo cuando se trate de la venta de joyas personalizadas se realizará un primer pago del 50% antes de la fabricación de la joya, y el 50% restante se efectuará cuando se entregue el producto terminado.
- Los clientes podrán personalizar las joyas para su posterior fabricación haciendo uso del aplicativo para Smartphone o la web, con un tiempo estimado de entrega de una semana, lo que dependerá del grado de dificultad de la joya.
- Como política de pago de los artesanos, se pagará a los artesanos todos los fines de mes, de acuerdo al balance de los trabajos realizados.

6.1.3 Planificación

- La fabricación de las joyas exclusivas serán planificadas con un mínimo de un mes de anticipación, para que el artesano pueda organizarse y fabricarlo anticipadamente.
- El encargado de la tienda organizará reuniones mensuales con el personal de ventas para evaluar el avance y plantear la mejora continua.
- Las áreas de la empresa manejarán un presupuesto anual para controlar los gastos internos y evaluará sus variaciones a finales de cada año.
- La misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa serán definidos por los directivos de la empresa, cuyos resultados será informados al comité directivo en las reuniones trimestrales y anuales.

6.1.4 Inventarios

- La empresa mantendrá un stock actualizado de sus joyas y relicarios en su tienda física y los medios digitales, cuyo incremento o disminución se realizará en línea.
- El stock de seguridad en la tienda o los medios digitales será un equivalente del total de las ventas proyectadas de 1 mes por ambos canales (ventas por tienda + medios digitales). Este stock también incluye a las joyas que se encuentran en exhibición de la tienda.
- La empresa comprará la materia prima para la fabricación de las joyas y realizará el control del stock entregado al artesano, a través del manejo de un kardex de ingresos y salidas y un método de valuación de inventarios denominado costo promedio ponderado.
- La entrega de la materia prima se realizará en el mismo taller de fabricación de las joyas y relicarios (local del proveedor), puesto que el proceso de fabricación será tercerizado.

6.2 Diseño de instalaciones

Con el fin de optimizar el gasto de alquiler, la empresa ha decidido alquilar un stand comercial de medidas reducidas que le permitan un menor precio de alquiler, pero ubicado dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana. Así mismo, se ha definido alquilar una oficina administrativa para los trabajadores de la empresa que a la vez disponga de un espacio para el almacenaje de las joyas. Cabe indicar que la oficina de la empresa no necesariamente deberá estar dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, pero sí deberá estar en un lugar cercano a las vías principales para facilitar el transporte del personal que visite la tienda.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Con el propósito de seleccionar al local idóneo, se ha definido cuatro criterios de selección que se describen:

La distancia al cliente

- El stand comercial se encontrará ubicado dentro de la zona 7 de Lima Metropolitana, puesto que en esta zona se encuentra ubicado el target de la empresa. Así mismo, se elegirá la opción que representa el lugar más concurrido y comercial por la afluencia del público objetivo.
- Por otro lado, la oficina administrativa no necesariamente se encontrará ubicada en la zona 7, pero sí deberá encontrarse en una zona accesible y cerca de las avenidas principales para facilitar el traslado a la tienda. Por lo tanto, se optará por el local más cercano a la tienda para disminuir la distancia entre ambos.

Precio por el alquiler

Aunque los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco) tiene uno de los precios promedios más altos por metro cuadrado, se estima que el precio mensual por el alquiler de la tienda no debería superar los S/1,000 por corresponder a un stand comercial de menor tamaño,

Respecto a la oficina administrativa, este también deberá mantener uno de los mejores precios promedio de la zona, se estima que el precio por la oficina administrativa se encuentre entre los S/600 a S/800 mensual.

El tamaño (M2)

- Se optará por la tienda de mayor tamaño para la adecuada exhibición de las joyas, este stand propuesto podría encontrarse entre los 6 m² y 10m².
- Por otro lado, el tamaño de la oficina es importante como criterio de selección, dado que permitirá definir los espacios y el confort en el trabajo, por este motivo, se ha considerado el espacio promedio no menor a 12 m².

Distribución interna y costos de remodelación

Se optará por el local que tenga la mejor distribución interna, más adecuada para las operaciones de la empresa y que represente el costo más bajo por remodelación de los ambientes.

En ese sentido, se eligieron las siguientes alternativas de locales.

TIENDA/ STAND COMERCIAL

Tabla 34
Alternativas de tiendas comerciales

Detalle	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 3
Precio / m2	S/100.00	S/112.50	S/226.67
Alquiler mensual (S/)	S/820	S/900	S/1,360
Tamaño	8.2	8	6
Distrito	Miraflores	Santiago de Surco	Miraflores
Ubicación	Calle Alcanfores 227, Miraflores. A 2 cuadras del Parque Kennedy. Papeles en regla. Defensa civil en orden. Cuenta con agua y desagüe. Ideal para Artesanías, joyería, peluquería, etc. Baño compartido.	Alquilo stand comercial, en CC Edén, La Encalada, Excelente ubicación comercial. * Ideal para cualquier actividad comercial. Licencias para todo alquiler. Mínimo un año de contrato.	Calle Porta 120, Miraflores. Local comercial en el corazón de Miraflores frente al parque Kennedy super comercial contamos con licencia de funcionamiento listo para trabajar. Cuenta con 2 baños.
Piso	1er piso	2do piso	2do piso

Fuente: Elaboración propia

OFICINA ADMINISTRATIVA

Tabla 35
Alternativas de locales para oficinas

Detalle	OFICINA 1	OFICINA 2	OFICINA 3
Precio / m2	S/66.67	S/32.00	S/40.00
Alquiler mensual (S/)	S/800	S/800	S/800
Tamaño	12	25	20
Distrito	Lince	Surco	Lince
Ubicación	Avenida Arequipa 2064, Lince	Jr. Preciados 308, Santiago De Surco. Oficina a 2 cuadras del Óvalo Higuiereta. Enfrente de Polvos Rosados. Ideal para estudios contables, abogados, almacén. Baño compartido con otra oficina.	AV. Ignacio Merino Cdra. 19, Espalda de la Municipalidad de Lince, a dos cuadras de la Av Arequipa. Hall de ingreso, Edificio empresarial. Tiene 2 ambientes y el baño es compartido con vista a la calle.
Piso	2do piso	3er piso	2do piso

Fuente: Elaboración

Luego de recoger la información de los locales propuestos, se continuó con la asignación de la calificación individual, la cual se realizó de acuerdo a los criterios más relevantes. Esta calificación fue realizada valorando cada criterio del local, asignando un puntaje mínimo y máximo que va entre el 1 al 4, respectivamente.

Tabla 36
Rangos y escalas para calificar

Nada bueno	Regular	Muy bueno
≤ 1 y ≤ 2	< 2 y ≤ 3	< 3 y ≤ 4

Fuente: Elaboración propia

Luego de ello, se procedió con la ponderación final para determinar la mejor alternativa. A continuación, se explica el puntaje obtenido por cada local cotizado.

SELECCIÓN DE LA TIENDA O STAND COMERCIAL

Tabla 37
Selección del tienda de la empresa

CRITERIOS	%PESO	NOTA			CALIFICACIÓN PONDERADA		
		TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 3	TIENDA 1	TIENDA 2	TIENDA 3
Distancia al cliente	25%	3.8	3.2	4.0	1.0	0.8	1.0
Precio de alquiler	35%	3.5	3.0	1.0	1.2	1.1	0.4
Tamaño (M2)	30%	3.6	3.5	3.0	1.1	1.1	0.9
Distribución interna y costos de remodelación	10%	3.5	3.2	3.5	0.4	0.3	0.4
Totales	100%				3.6	3.2	2.6

Fuente: Elaboración

Como se observa, la tienda N° 1 obtuvo la mejor calificación con una nota ponderada de 3.6 puntos, siendo la nota máxima de 4 puntos, lo que significa que sus características son muy buenos para la empresa. En ese sentido, la tienda N° 1 será la seleccionada para la venta de las joyas de la marca, lo que significa que la tienda se encontrará en Miraflores, Calle Alcanfores 227 a 2 cuadras del Parque Kennedy; cuyo tamaño total es de 8.2 m2.

SELECCIÓN DE LA OFICINA

Tabla 38

Selección de la oficina de la empresa

CRITERIOS	%PESO	NOTA			CALIFICACIÓN PONDERADA		
		OFICINA 1	OFICINA 2	OFICINA 3	OFICINA 1	OFICINA 2	OFICINA 3
Distancia al cliente	25%	3.0	3.9	3.0	0.8	1.0	0.8
Precio de alquiler	35%	3.6	3.6	3.6	1.3	1.3	1.3
Tamaño (M2)	30%	1.9	3.8	3.2	0.6	1.1	1.0
Distribución interna y costos de remodelación	10%	3.0	3.0	3.0	0.3	0.3	0.3
Totales	100%				2.9	3.7	3.3

Fuente: Elaboración

Como se observa, la oficina N° 2 obtuvo la mejor calificación con una nota ponderada de 3.7 puntos, siendo la nota máxima de 4 puntos, lo que también significa que sus características son muy buenas para la empresa. En ese sentido, la oficina N° 2 será la seleccionada para recibir al equipo de trabajo de la empresa y realizar las operaciones administrativas, lo que significa que la oficina se encontrará en Santiago de Surco, Jr. Preciados 308, a 2 cuadras del Óvalo Higuereta; cuyo tamaño total es de 8.2 m².

Fotos y ubicación

SELECCIÓN DE LA TIENDA O STAND COMERCIAL

Calle Alcanfores 227, Miraflores. A 2 cuadras del Parque Kennedy.



Figura 29. Ubicación de la tienda en google



Figura 30. Fotos del interior de la tienda.



Figura 31. Foto del exterior de la tienda

SELECCIÓN DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA

Jr. Preciados 308, Santiago de Surco. A 2 cuadras del Óvalo Higuiereta.

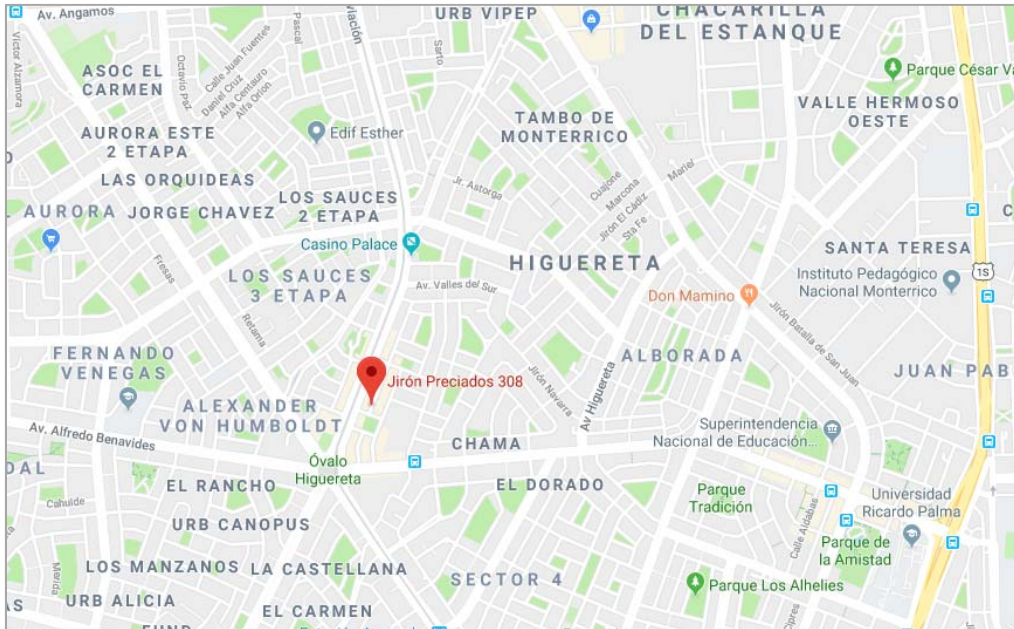


Figura 32. Ubicación de la oficina en google



Figura 33. Fotos del interior de la oficina - ventana



Figura 34. Fotos del interior de la oficina – puerta salida



Figura 35. Foto del exterior de la oficina

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

SELECCIÓN DE LA TIENDA COMERCIAL

De acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones RNE A.070 Comercio, artículo 8 aforo, la tienda independiente en el primer piso corresponderá a un aforo de ingresos y salidas de circulación de 2.8 m² por persona. Dado que el tamaño total de la tienda es 8.2m², entonces el aforo total será de 3 personas.

Tabla 39

Capacidad de la tienda comercial

Local	Tamaño	Según cálculo de salidas y pasajes de circulación	Aforo
Tienda independiente 1er piso	8.2 m ²	2.8 m ² por persona	3 personas al interior

Fuente: Elaboración propia

Información adicional:

La tienda se encuentra en una buena ubicación y es adecuada para peluquerías, artesanías, joyería y comida. Con reglamento de Defensa Civil en orden. El precio mensual es de S/820 soles incluido IGV y para la instalación se requiere pagar 2 meses como garantía y 1 mes por adelantado.

SELECCIÓN DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA

De acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones RNE A.080 oficinas, artículo 6 del aforo, se indica que, a una persona le corresponde un mobiliario (RNE A.130 art.20). En ese sentido, la empresa ha decidido acondicionar sus ambientes con módulos de trabajo para separar las oficinas. Estos módulos tienen un tamaño de 1.2mx1.2m (Web Archiveros, 2019) y será asignado a una persona.

Tabla 40
Capacidad de oficina

Zonas	Total m2	Cantidad de módulos	Áreas	Medidas	Total m2 por área	Cantidad de personas
Zona oficinas	14.53	1	Gerente General	1.44m2/pers	1.44	1
		1	Coordinador de compras y logística	1.44m2/pers	1.44	1
		1	Jefe de comercial	1.44m2/pers	1.44	1
		1	Asistente de marketing y ventas	1.44m2/pers	1.44	1
		1	Diseñador de joyas	1.44m2/pers	1.44	1
		1	Asistente de Diseñador	1.44m2/pers	1.44	1
			Pasadizos y zona de salida	1.5 m2/pers	5.89	3
Zona almacén	10.47		Almacén	40 m2/pers	5.40	0
			Zona empaque y despacho	1.5 m2/pers	5.07	3
Totales					25m2	12 personas

Fuente: Elaboración propia

Información adicional:

El local administrativo tiene un tamaño adecuado para desarrollar las gestiones administrativas. El precio mensual es de S/800 soles incluido IGV, pero no incluye el pago mensual de servicios básicos de agua y luz. La condición para la mudanza es pagar la garantía que asciende al importe total de 2 meses y el pago mensual por adelantado, luego de estos pagos se podrá iniciar con la mudanza.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

SELECCIÓN DE LA TIENDA COMERCIAL

La tienda tendrá una zona de exhibición con vitrinas de medidas de 1.6mx1.5mx.0.4m en los tres lados del local. Además, tendrá una zona de caja donde estará la persona de ventas. De esta manera, se podrá maximizar los espacios para que las personas puedan ingresar cómodamente y visualizar las joyas, disminuyendo la congestión y brindando mayor seguridad por estar cerca de la zona de salida.

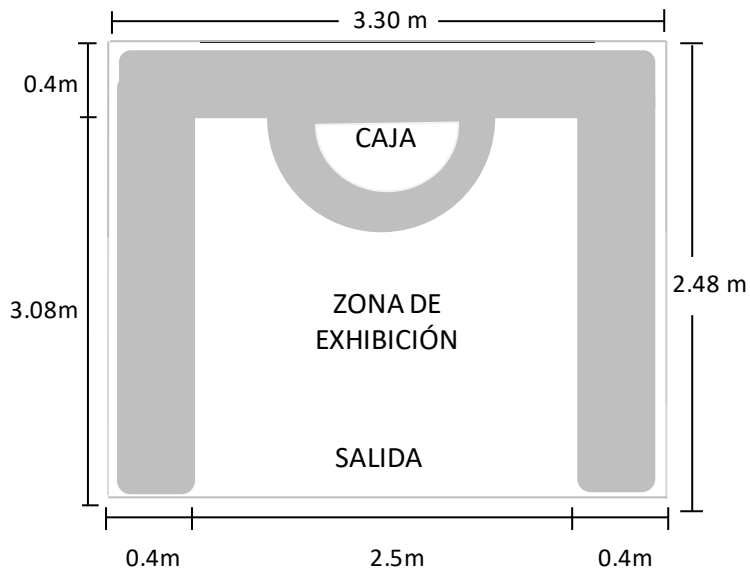


Figura 36. Distribución de la tienda



Figura 37. Diseño propuesto del interior de la tienda

SELECCIÓN DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA

En cuanto a la distribución de las áreas, los ambientes se han distribuidos eficientemente para facilitar la salida de las joyas desde el almacén y las tiendas, cuya distancia entre ambos locales es de 10 a 15 minutos en auto.

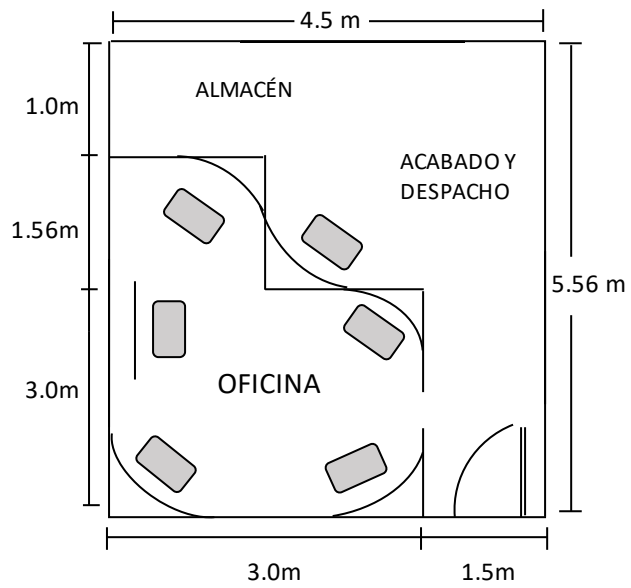


Figura 38. Distribución de la oficina

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / Servicio

Para la fabricación de las joyas se crearán fichas técnicas para la producción, debidamente codificado para su atención.

En las fichas técnicas se indicarán los detalles del material, los procesos de fabricación a seguir, las medidas, la cantidad, entre otros detalles importantes para la producción.

Tabla 41
 Ficha técnica de fabricación

JUNTO A TI		FICHA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN			OT: 2019-0001																
LÍNEA DE PROD: JOYAS	TIPO: COLLARES EXCLUSIVOS	LÍNEA: MUJER	FECHA PEDIDO:	18/05/2019																	
COD ARTESADO: 20190050	CARACTERÍSTICA: Aleación 95.0% partes de plata y 5% partes de cobre.		FECHA FABRICACIÓN:	19/05/2019																	
MATERIAL: PLATA 925	MEDIDAS: 24 CM	CANTIDAD: 50 UN	FECHA ACABADO:	23/05/2019																	
<p>Collar de 24 cm</p> <p>Unión de dije</p> <p>Dije piedra preciosa verde con 3 incrustaciones</p>		<p>área de ingreso de cenizas</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="3">COLLARES</th> </tr> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Colores</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>37 cm</td> <td>Dije color verde</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>24 cm</td> <td>Dije color Fuxia</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>23 cm</td> <td>Dije color Azul cielo</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>							COLLARES			Tamaño	Colores	Cantidad	37 cm	Dije color verde	20	24 cm	Dije color Fuxia	15	23 cm	Dije color Azul cielo	15
COLLARES																					
Tamaño	Colores	Cantidad																			
37 cm	Dije color verde	20																			
24 cm	Dije color Fuxia	15																			
23 cm	Dije color Azul cielo	15																			
OBSERVACIÓN:		PROCESO: DISEÑO - PREPARACIÓN DE MATERIALES - ARMADO - PULIDO																			
Confeccionar 50 estuches para collares, de colores Negro, Azul y Rojo.		<input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de materiales <input checked="" type="checkbox"/> Armado <input type="checkbox"/> Pulido																			

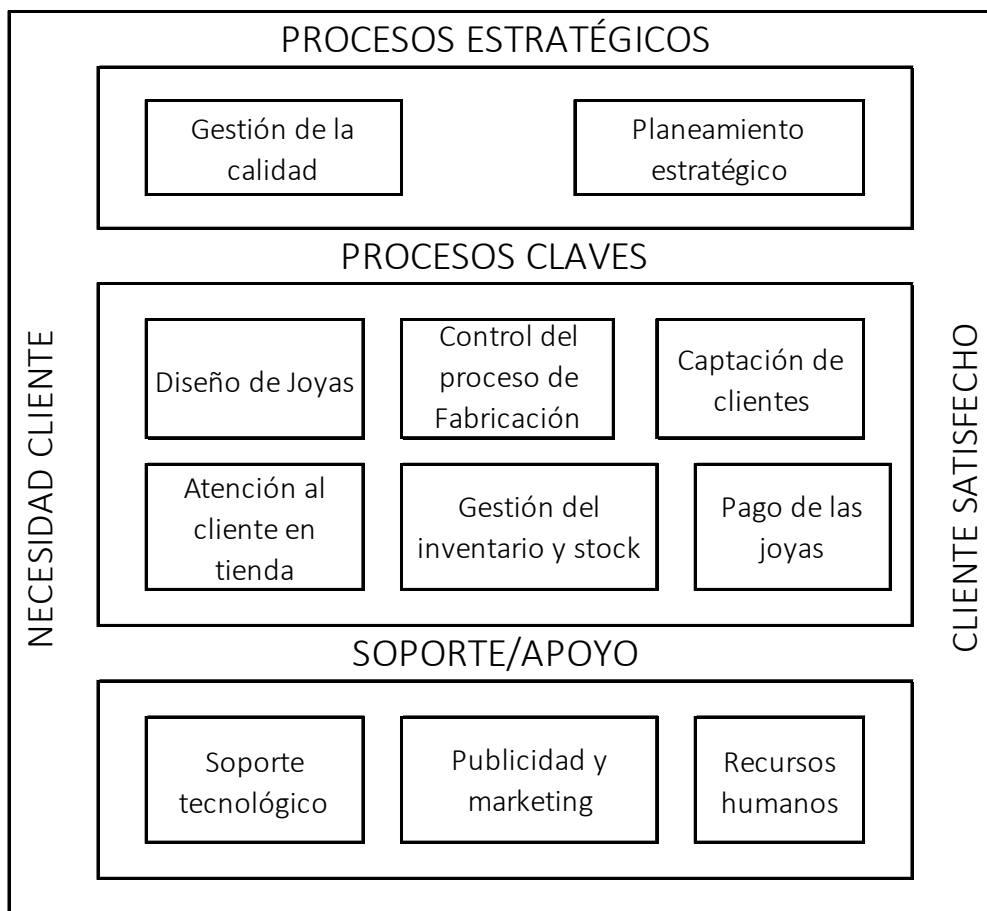
Fuente: Elaboración propia

6.4 Mapa de Procesos y PERT

MAPA DE PROCESOS

El mapa de los procesos está constituido por los procesos estratégicos, los procesos clave y de soporte, los que se resumen en el siguiente gráfico.

Tabla 42
Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos está conformado por:

- **Procesos estratégicos** son los procesos realizados por la alta dirección y que tiene impacto en los demás procesos. En este caso, tenemos al planeamiento estratégico y la gestión de la calidad.
- **Procesos claves** con los procesos operativos de la empresa que tienen contacto directo con todos los clientes, y son: diseño de joyas, control del proceso de

fabricación, atención al cliente, gestión del inventario y stock, el pago del cliente, captación de nuevos cliente.

- **Procesos de soporte/apoyo** son los procesos de apoyo para el logro de las metas y objetivos de los procesos claves y estratégicos, y son: publicidad y marketing, soporte tecnológico y recursos humanos.

DIAGRAMA PERT

Tabla 43

PERT del proceso de fabricación de joyas exclusivas por lote de 50un

PROCESO DE FABRICACIÓN			Pedido: Collares exclusivos	Lote: 50 un		
Orden	Responsable	ACTIVIDADES	Anterior	Tiempo en días		
				Pesimista	Esperado	Optimista
A	Empresa	Generación de pedido y orden de fabricación	-	0.1	0.1	0.05
B	Empresa	Diseño de la joya (Diagramar y bosquejar)	A	2.5	2	1.5
C	Empresa	Compra de insumos y materiales	B	8.8	7	5.3
D	Empresa/ fabricante	Entrega de insumos y materiales	C	0.6	0.5	0.4
E	Fabricante	Preparación de materiales para fabricación	D	1.3	1	0.8
F	Fabricante	Armado de la joyas	E	6.3	5	3.8
G	Fabricante	Pulir	F	3.8	3	2.3
H	Fabricante	Empaquetar	G	1.3	1	0.8
I	Transporte	Transporte a tienda	H	0.6	0.5	0.4
TOTALES				25 días	20 días	15 días

Fuente: Elaboración propia

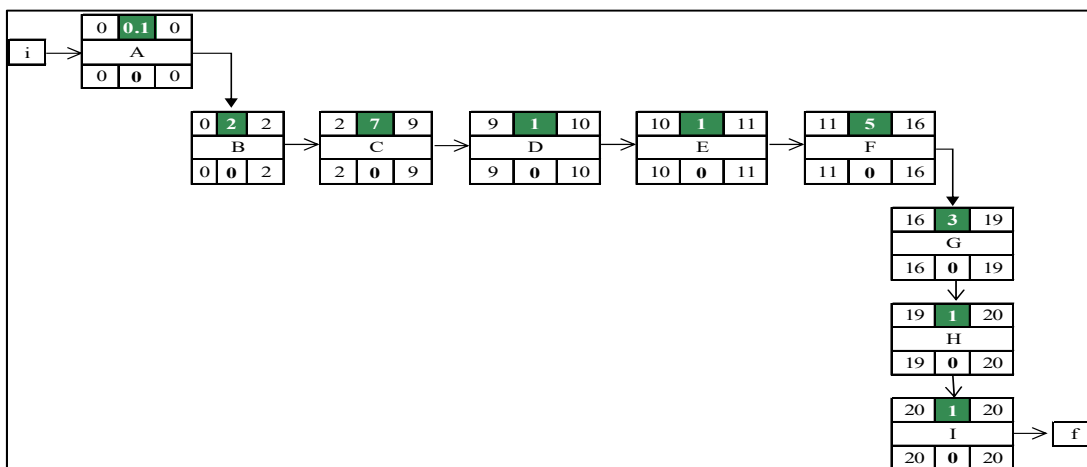


Figura 39. PERT del proceso de fabricación de un lote de 50un

Si bien, el lote de la producción (50 unidades) será fabricado por un tercero, es importante identificar aquellos procesos que podrían generar algún cuello de botella. En ese sentido, se identificó que la compra de insumos y materiales (7 días) y el armado de las joyas (5 días) representan a los procesos que toman más tiempo en realizar y que pueden retrasar la producción total. Para mantener estos tiempos dentro del estándar, la empresa planificará las compras de los insumos y materiales con previa anticipación para disponer de ellos justo en el momento que inicie la fabricación, lo que será coordinado con el diseñador para cotizar los insumos que llevarán sus diseños.

Tabla 44
PERT del proceso de fabricación de una joya personalizada

PROCESO DE FABRICACIÓN			Pedido: Collar personalizado		Lote: 1 un	
Orden	Responsable	ACTIVIDADES	Anterior	Tiempo en días		
				Pesimista	Esperado	Optimista
A	Empresa	Generación de pedido y orden de fabricación	-	0.1	0.1	0.05
B	Empresa	Diseño de la joya (Diagramar y bosquejar)	A	1.8	1.4	1.1
C	Empresa	Compra de insumos y materiales	B	2.5	2	1.5
D	Empresa/ Fabricante	Entrega de insumos y materiales	C	0.4	0.3	0.2
E	Fabricante	Preparación de materiales para fabricación	D	0.6	0.5	0.4
F	Fabricante	Armado de la joyas	E	1.5	1.2	0.9
G	Fabricante	Pulir	F	1.1	0.9	0.7
H	Fabricante	Empaquetar	G	0.1	0.1	0.1
I	Transporte	Transporte a tienda	H	0.6	0.5	0.4
TOTALES				9 días	7 días	5 días

Fuente: Elaboración propia

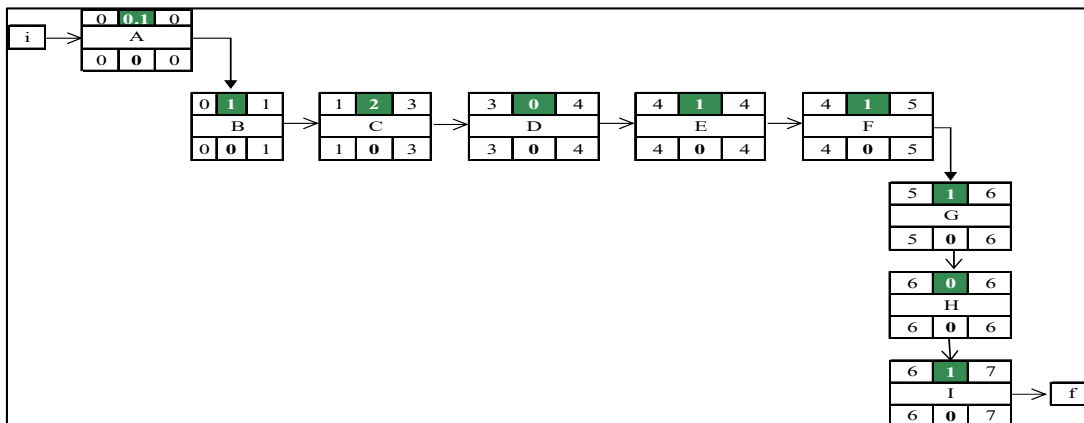


Figura 40. PERT del proceso de fabricación de una joya personalizada

El proceso de fabricación de las joyas personalizadas, será de 7 días en promedio, lo que podría ser menos si solo se trata de colocar alguna frase grabada, una foto o símbolo a la joya que ya se encuentra en stock.

DIAGRAMA DE FLUJOS DE PROCESOS DE FABRICACIÓN DE JOYAS

El proceso de fabricación de joyas se inicia con el diseño, seguido de las compras de los insumos y materiales, la preparación de los materiales para el armado de las joyas y el pulido, finalizando con el empaque y el transporte de las joyas a la tienda.

A continuación, se realiza el diagrama del flujo de fabricación de las joyas, la cual se debe cumplir indistinto a la cantidad de producción.

PROCESO DE FABRICACIÓN DE JOYAS		SIMBOLOGÍA			
Proceso	Descripción de actividades	●	◆	➔	▼
		Operación	Inspección	Transporte	Almacenamiento
Diseño	Diagramar y realizar el bosquejo	●			
Compra de insumos y materiales	Adquirir los insumos y materiales		◆		
	Entrega de insumos y materiales			➔	▼
Preparación de materiales	Preparar aleaciones	●			▼
	Realizar el proceso de fundición	●	◆		
Armado de la joya	Modelar las piezas	●		➔	
	Inyectar aleaciones			●	
	Revertir las piezas	●			
	Hornear las piezas	●	◆		
	Cortar	●	◆		
Pulir la joya	Limar	●	◆		
	Soldar	●			
	Brillar	●			
Empaque	Realizar el empaque	●			▼
Transporte	Transportar a tienda			●	

Figura 41. Diagrama de flujo de procesos

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

Para una mejor gestión del stock y los pedidos de fabricación, se asignará como responsable a un personal de la empresa que se encargue de planificar las órdenes de fabricación, de manera que la empresa siempre esté abastecida y disponga de un stock de seguridad para enfrentar cualquier eventualidad. Cabe indicar que el stock de seguridad en la tienda o los medios digitales será un equivalente del total de las ventas proyectadas de 1 mes por ambos canales (ventas por tienda + medios digitales). Esto incluye el stock que se dispone en la tienda como exhibición.

Dado que la empresa tercerizará la fabricación de las joyas, será el artesano contratado quien realice la producción, de acuerdo a la ficha técnica aprobada por la empresa. Al respecto, la empresa realizará la compra y el seguimiento de toda la materia prima para asegurar que sea el indicado de acuerdo con las especificaciones técnicas antes mencionada. En ese sentido, para efectos de control de calidad, se realizarán auditorías en las zonas de trabajo de los artesanos, mínimo una vez al año.

Además, será el personal de compras, el encargado de planificar las órdenes de fabricación y será el encargado de mantener el stock actualizado de las joyas y relicarios en la tienda física y los medios digitales, cuyo incremento o disminución se realizará en línea. Es decir, cuando se realice una venta online, de inmediato el stock del sistema disminuirá. Esto puede ser logrado con la configuración del stock en la funcionalidad de la web y App.

Para lograr la buena gestión del stock y los inventarios, la empresa gestionará sus inventarios a través de un Kardex para registrar los movimientos de ingresos y salidas, adquiriendo un software de gestión de inventarios para la empresa. Además, se trabajará en base al método de valuación del costo promedio ponderado por ser el sistema de evaluación más objetivo a nivel contable.

6.5.2 Gestión de la calidad

El diseñador será el responsable de controlar la calidad de los procesos de fabricación de las joyas para que se realicen de acuerdo a sus especificaciones, el mismo que también podrá hacer el seguimiento de las compras de las materias primas para que cumplan con los estándares de calidad que exige el cliente y que está definido en las fichas de producción. Inclusive, este personal podrá asistir a los talleres de producción del artesano para comprobar el cumplimiento de las especificaciones técnicas.

Por otro lado, un personal de ventas será el encargado de dar respuesta a todas las preguntas y reclamos de los usuarios, dando respuesta oportunas, atendiendo con prioridad y contestados en el lapso de 3 días como máximo para ser ejemplo de una empresa ágil que da respuestas rápidas.

Así mismo, se realizarán encuestas online al cliente para medir el grado de satisfacción con las joyas de la marca, siendo este mismo personal de ventas el encargado de entregar las estadísticas en las reuniones mensuales para analizar el impacto y plantear las mejoras necesarias.

6.5.3 Gestión de los proveedores

La empresa trabajará con los artesanos y proveedores siempre que cumplan con la experiencia y mantengan buenos comentarios entre sus clientes respecto a sus servicios o productos. A partir de ello, la empresa filtrará a los tres proveedores finalistas para analizar sus propuestas de forma más específica, analizando sus características y los beneficios para la empresa.

Los tres proveedores finalistas serán calificados asignando puntajes y pesos a los criterios de selección, de manera que el proveedor que obtuvo la mayor calificación será el seleccionado (similar a la selección de local).

En ese sentido, se ha definido las variables de selección.

Tabla 45

Escala de puntajes y criterios de selección de proveedores

Nada bueno Regular Muy bueno
 ≤ 1 y ≤ 2 < 2 y ≤ 3 < 3 y ≤ 4

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES	%PESO	NOTA INDIVIDUAL			CALIFICACIÓN PONDERADA		
			Opción 1	Opción 2	...	Opción 1	Opción 2	...
Precio	El precio debe ser los mejores del mercado, sin perder la calidad exigida	30%						
Calidad	La calidad de los productos y servicios contratados deben ser los óptimos, con productos de larga duración.	35%						
Condición de pago	La condición de pago es de 30 días para contratar a un proveedor, salvo excepciones aprobadas por la administración general.	12%						
Plazos y tiempos de entrega	Los tiempos de entrega deben ser respetados, sin retrasos y sin faltar a los plazos pactados.	15%						
Servicios adicionales	Se refiere a la atención, el servicio post venta, el tiempo de respuesta a preguntas, capacitación, entre otros.	8%						
	Resultados	100%						

Fuente: Elaboración

Algunos proveedores:

- **PERÚ APPS**

Agencia de desarrollo de APPS y WEB

Av. José Galvez Barrenechea 765 San Isidro, Lima - Perú

hola@peruapps.com.pe

<http://www.peruapps.com.pe>

(51) 01 390 3550

Cotización, ver anexo 9.2 cotización de App.

- **ARTESANOS RIVIALLDI JOYAS EIRL**

Taller directo a comprador

Taller de joyería directo a comprador; diseña y fabrica anillos de compromiso y aros matrimoniales y otros.

Jr. Echenique 290 Of.103 Magdalena del Mar, Lima.

Teléfono: 2632312 – 6530254

tienda@rivialldi.com / rivialldi@hotmail.com

www.rivialldi.com

6.6 Inversión de Activos fijos vinculados al proceso productivo

Si bien, la empresa no realiza procesos de producción para tener equipos y maquinarias de fabricación, sí tendrá activos fijos que permitan el desarrollo del negocio.

Tabla 46
Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	Unidades	Precio Unitario	Precio de compra
E. CÓMPUTO			
Laptop i3, pantalla 14.5"	5	Un	S/1,500
Impresora multifuncional	1	Un	S/450
MOBILIARIOS			
Sillas giratorias para oficina	5	Un	S/120
Sillas de PVC para visitantes	3	Un	S/60
Sillas con asientos regulables, 60 a 83 cm, con base y pie de acero cremado para tienda	1	Un	S/130
Módulos de trabajo de oficina	5	Un	S/250
Mesa para área de empaque	1	Un	S/500
Anaqueles para almacenaje	2	Un	S/1,250
Mostrador para caja, en tienda	1	Un	S/1,350
Vitrinas para exhibición de joyas, con espejo	3	Un	S/1,500
			S/.18,960
INTANGIBLES			
Registro de la marca "Junto a ti"	1	S/800	S/800
Desarrollo de Web	1	S/2,500	S/2,500
Desarrollo App para Smartphone	1	S/23,460	S/23,460
Software de gestión de la empresa	1	S/8,500	S/8,500
		TOTAL	S/.35,260

Fuente: Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Si bien la empresa no realizará la producción de las joyas, sino que tercerizará el proceso de fabricación y también realizará la compra de la materia prima e insumos, bajo esta consideración se determinó el costo de fabricación y los gastos de comercialización.

Tabla 47

Costos unitarios de producción y comercialización

COSTOS DE TERCERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN + COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
	COSTOS MO + MP + INSUMOS		COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
COSTOS DE TERCERIZACIÓN POR LA PRODUCCIÓN	Mano de obra	S/3,000	S/12.50	S/10.63	S/12.50	S/8.75	S/12.50
	Oro de 18 kilates		S/102.19	S/20.44	S/51.10	S/20.44	S/25.55
	Plata 950 (grs)		S/135.00	S/27.00	S/67.50	S/27.00	S/33.75
	Acero		S/25.50	S/5.10	S/12.75	S/5.10	S/6.38
	Soldadura (grs)		S/0.50	S/0.10	S/0.25	S/0.15	S/0.15
	Segueta (grs)		S/1.20	S/0.24	S/0.60	S/0.36	S/0.36
	Lijas (pliegos)		S/1.50	S/0.30	S/0.75	S/0.45	S/0.30
	Otros costos		S/3.50	S/0.70	S/1.75	S/1.05	S/1.05
MD	Embudo		S/0.35	S/0.07	S/0.18	S/0.11	S/0.11
	Palillo		S/0.15	S/0.03	S/0.08	S/0.05	S/0.05
CIF	Costo de mantenimiento de APP/WEB		S/2.08	S/2.08	S/2.08	S/2.08	S/2.08
	Costos de supervisor	S/3000	S/1.00	S/0.60	S/1.00	S/0.70	S/0.40
	Otros Costos CIF		S/1.50	S/1.50	S/1.50	S/1.50	S/1.50
EMPAQUE	Estuche		S/10.50	S/5.25	S/7.35	S/5.25	S/5.25
	Bolsa de despacho		S/4.50	S/4.50	S/4.50	S/4.50	S/4.50
COSTO DELIVERY	Servicio delivery		S/8.90	S/8.90	S/8.90	S/8.90	S/8.90

RESUMEN COSTO UNITARIO	COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO		
Oro de 18 kilates	S/150.4	S/55.3	S/92.5	S/54.3	S/62.7		
Plata 950 (grs)	S/183.2	S/61.9	S/108.9	S/60.8	S/70.9		
Acero	S/73.7	S/40.0	S/54.2	S/38.9	S/43.5		
Costo UNITARIO promedio de venta	135.75	52.41	85.22	51.36	59.03		
Margen de contribución	$MC\% = \frac{P - CV}{P}$		51.4%	58.1%	56.4%	59.1%	56.0%
Por tipo de joya							

Fuente: Elaboración propia

Conociendo los costos unitarios y la proyección de la demanda, se ha determinado los costos anuales y de comercialización.

Tabla 48

Resumen de costos anuales de producción y comercialización

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Collares	S/135,204	S/143,316	S/153,348	S/164,082	S/175,568
Anillos	S/26,730	S/28,333	S/30,317	S/32,439	S/34,710
Pulseras	S/44,994	S/47,693	S/51,032	S/54,604	S/58,426
Aretes	S/14,174	S/15,025	S/16,076	S/17,202	S/18,406
Relicarios (Collares)	S/40,734	S/43,178	S/46,200	S/49,434	S/52,894
TOTALES	S/261,835	S/277,545	S/296,973	S/317,761	S/340,004

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se proyectó los gastos operativos de la empresa de los siguientes años:

Tabla 49

Gastos operativos mensuales y anuales

CONCEPTO	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>GASTOS DE VENTAS</u>						
Pago por POS: Visa/Mastercard	S/1,019	S/12,223	S/12,956	S/13,863	S/14,834	S/15,872
Pago pasarella de pagos digital	S/226	S/2,716	S/2,879	S/3,081	S/3,296	S/3,527
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>						
Pago alquiler tienda + oficina administrativa	S/1,620	S/19,440	S/19,440	S/19,440	S/19,440	S/19,440
Pago celular, teléfono e internet	S/350	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200
Pago agua de oficina	S/100	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Pago luz de oficina	S/120	S/1,440	S/1,440	S/1,440	S/1,440	S/1,440
Pago contador	S/150	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800
Pago limpieza de oficina	S/300	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600
Otros gastos diversos (papelerías, suministros de oficina)	S/100	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
TOTAL	S/3,985	S/47,819	S/48,715	S/49,824	S/51,010	S/52,279

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

A continuación, se describen los objetivos organizacionales que serán conocidos por todos los miembros de la organización:

- Lograr el 90% del rendimiento de los trabajadores dentro de las empresas, promovido a través del plan de desarrollo y crecimiento del personal, tanto personal y profesional, impartido a todos los miembros de la empresa.
- Lograr una retención de personal del 80% de la planilla y para cada año, con el propósito de evitar la fuga de los mejores talentos y disminuir los costos por nuevas contrataciones.
- Mantener un ausentismo máximo de 10% para cada año, manteniendo una distribución de carga de trabajo más equitativo y practicando hábitos de trabajo saludables.
- Cumplir el 95% del plan de capacitación programado de forma anual, cumpliendo con los cursos, charlas, talleres y otras capacitaciones de nivel técnico, estratégico y de desarrollo personal, además de actividades de coaching para acompañar e instruir al personal de la empresa.

7.2 Naturaleza de la Organización

Se ha definido crear la empresa “Junto a ti”, inscrita en el Libro de Sociedades de Lima como persona jurídica con siglas S.A.C, ya que es recomendada para pequeñas y medianas empresas, tal como lo indica la Sociedad Nacional de Industrias (2019), por representar una figura más ágil y dinámica, dado que puede funcionar sin directorio y la comunicación con los accionistas se puede realizar por correo electrónico para solicitar aprobación y tomar decisiones de relevancia.

Así mismo, por medio de una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) se puede disponer de grandes montos de capital social, manteniendo un mínimo de 2 accionistas y un máximo de

20. En este sentido, nuestra empresa “Junto a ti” estará conformado por 4 accionistas que forman parte del equipo de trabajo (2.3 Equipo de trabajo).

Además, una empresa de Sociedad Anónima Cerrada no está obligado de inscribir acciones en el registro público del mercado de valores de Lima (MVL), lo que lo hace más flexible para los emprendimientos como el nuestro, que recién se inician.

Bajo este contexto, la empresa se registrará en el régimen Mype (Ley 30056 para impulsar el desarrollo productivo) para obtener los beneficios laborales, ya que su nivel de ventas estimadas lo permite.

Tabla 50
Calificación como Mype

Calificación Mype	Niveles de ventas de JUNTO A TI
<ul style="list-style-type: none"> - Microempresas: ventas anuales hasta 150 UIT = S/630,000 - Pequeñas empresas: Ventas superiores a 150 UIT y menores a 1,700 UIT. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación de la empresa como MICROEMPRESA para los tres primeros años, ya que las ventas de la empresa no superan los 150 UIT VENTAS ANUALES < S/630,000 (UIT 2019 = S/4,200) - Calificación de la empresa como PEQUEÑA EMPRESA para el cuarto y quinto año, ya que las ventas de la empresa serán mayores a los 150 UIT, pero menores que los 1700 UIT VENTAS ANUALES < S/7,140,000 (UIT 2019 = S/4,200)

Fuente: Sunat, 2019. Elaboración propia

Los beneficios laborales que la empresa podría acceder como Mype se muestran en la imagen siguiente y se describirán en el punto 7.4.3 sistema de remuneración.

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (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.

Figura 42. Beneficios Mype

7.2.1 Organigrama

El organigrama de la empresa es la siguiente:

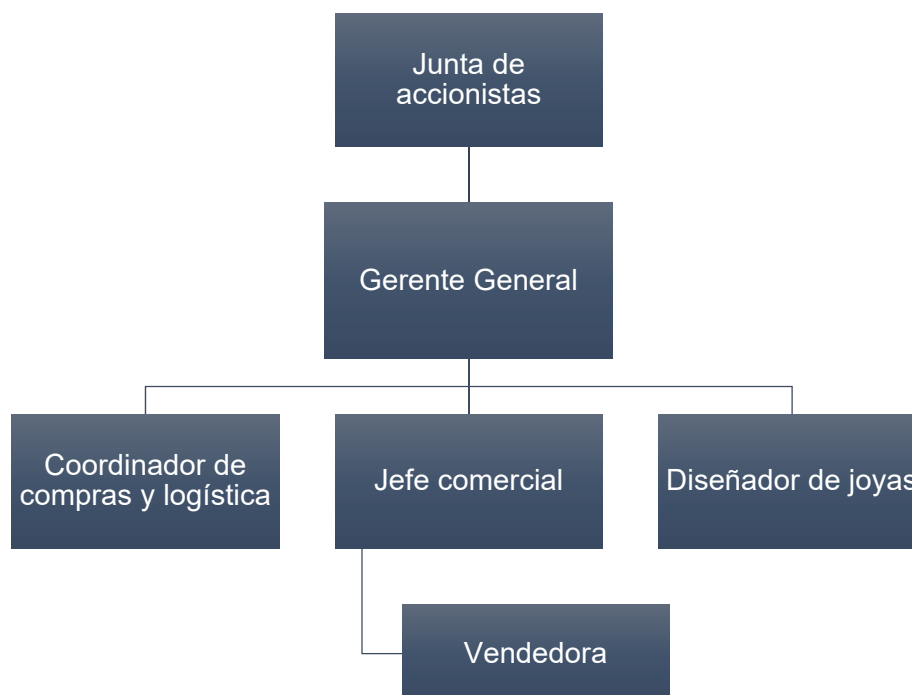


Figura 43. Organigrama de la empresa

El Gerente General de la empresa será el que lidere el equipo de trabajo, teniendo a su cargo al Coordinador de compras y logística, al Jefe comercial y al Diseñador de joyas.

El jefe de comercial tendrá bajo su cargo al vendedor de la tienda.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

El diseño de los puestos y funciones se detallan:

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL	
Área:	ADMINISTRACIÓN	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	NINGUNO	NINGUNO
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	JEFATURAS	JEFATURAS
B. MISIÓN		
Es el responsable de los resultados de la empresa, de los niveles de ventas y de la rentabilidad del negocio, generando valor para sus accionistas.		
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Toma las decisiones acertadas de la empresa que permitan su crecimiento. - Gestiona los recursos económicos y financieros de la empresa. - Responsable de la gestión de los recursos humanos. - Genera oportunidades de negocio que aporten valor a la empresa 		
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, desarrollar e implementar el plan estratégico. - Generar nuevos negocios que incrementen la rentabilidad del negocio. - Cumplir con los niveles de venta. - Planificar las metas de corto, mediano y largo plazo. - Elaborar los flujos de caja y reportes financieros. - Gestionar los cambios del mercado, los cambios de la tecnología, los gustos y preferencia. - Administrar la gestión humana. - Organizar y liderar reuniones con todo el equipo de trabajo. 		
E. FORMACIÓN		
Profesión/Ocupación:	Administrador de empresas	
Grado de Instrucción:	Titulado universitario	
Otros estudios (OPCIONAL):	Especialización: planificación estratégica.	
F. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio	
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, manejo de redes sociales	
Experiencia (años):	5 años	
H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)		
Lima:	X	
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	Sí	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Sí	
I. COMPETENCIAS		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección de empresas - Pensamiento estratégico - Negociación efectiva - Cumplimiento de las metas 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tareas de alta complejidad. - Innovación y creatividad. - Cumplimiento de tareas. - Resolución de problemas. 	

Figura 44. Diseño de puestos de Gerente General

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	COORDINADOR DE COMPRAS Y LOGÍSTICA	
Área:	ADMINISTRACIÓN	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	NINGUNO	NINGUNO
B. MISIÓN		
Es el responsable de las compras y toda la cadena de valor hasta el abastecimiento de la joyas en la tienda.		
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el plan estratégico del área. - Gestionar la logística. - Planificar, realizar y coordinar las compras. - Gestiona la calidad de los materiales e insumos de las joyas. 		
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, desarrollar e implementar el plan estratégico. - Gestionar las compras y logística. - Supervisa la calidad de los insumos y materiales comprados para la fabricación de las joyas. - Coordina el levantamiento de las incidencias. - Planifica y controla el stock y los inventarios para el abastecimiento oportuno. - Hace negociaciones con los artesanos y elabora los contratos. - Gestionar los cambios del mercado, los cambios de la tecnología, los gustos y preferencia. - Liderar reuniones con todo el equipo de trabajo. 		
E. FORMACIÓN		
Profesión/Ocupación:	Administración de empresas	
Grado de Instrucción:	Titulado universitario	
Otros estudios (OPCIONAL):	Gestión de inventarios, compras y abastecimiento.	
F. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio	
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, manejo de redes sociales	
Experiencia (años):	3 años	
H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)		
Lima:	X	
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	Sí	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Sí	
I. COMPETENCIAS		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección de empresas - Pensamiento estratégico - Negociación efectiva - Cumplimiento de las metas 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tareas de alta complejidad. - Innovación y creatividad. - Cumplimiento de tareas. - Resolución de problemas. 	

Figura 45. Diseño de puestos de Coordinador de compras y logística

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	JEFE COMERCIAL	
Área:	COMERCIAL	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	ASISTENTES	ASISTENTES
B. MISIÓN		
Es el responsable de los niveles de ingresos por ventas y de las estrategias de marketing. Además, es el encargado de coordinar con la agencia de desarrollo de App el levantamiento de los incidentes.		
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el plan estratégico del marketing. - Dirigir, organizar y controlar las actividades comerciales y maximiza la cantidad de clientes. - Gestionar el servicio post venta. - Gestiona los incidentes y caídas del sistema del App y web. 		
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, desarrollar e implementar el plan estratégico. - Cumplir con los niveles de venta. - Planificar las metas de corto, mediano y largo plazo. - Implementar las estrategias para la captación de clientes. - Estar al pendiente de los cambios del mercado, los cambios de la tecnología, los gustos y preferencia de los clientes. - Realizar la campañas de publicidad y marketing de la empresa. - Liderar reuniones con los accionistas e informar los resultados. 		
E. FORMACIÓN		
Profesión/Ocupación:	Profesional de Marketing / Administración de	
Grado de Instrucción:	Titulado universitario	
Otros estudios (OPCIONAL):	Marketing digital, planificación estratégica.	
F. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio	
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, manejo de redes sociales	
Experiencia (años):	3 años	
H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)		
Lima:	X	
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	Sí	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Sí	
I. COMPETENCIAS		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección de empresas - Pensamiento estratégico - Negociación efectiva - Cumplimiento de las metas 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tareas de alta complejidad. - Innovación y creatividad. - Cumplimiento de tareas. - Resolución de problemas. 	

Figura 46. Diseño de puestos de Jefe comercial

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	VENDEDORA	
Área:	COMERCIAL	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	JEFE COMERCIAL	JEFE COMERCIAL
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	NINGUNO	NINGUNO
B. MISIÓN		
Es el responsable de los niveles de ingresos por ventas y de la atención al cliente en la tienda.		
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar venta en la tienda. - Realizar la atención del cliente y canalizar los reclamos en la tienda. - Maximizar la cantidad de clientes y aplicar estrategias de fidelización. - Asesorar a los clientes con los diseños personalizados. 		
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las cuotas de ventas. - Realizar la atención del cliente y canalizar los reclamos en la tienda. - Asesorar a los clientes con los diseños personalizados. - Implementar las estrategias de fidelización y captación de clientes. - Estar al pendiente de los cambios del mercado, los cambios de la tecnología, los gustos y preferencia de los clientes. - Realizar la cobranza de los clientes desde el punto de ventas. - Apoyar con las estrategias de marketing y publicidad instaladas en el punto de venta. 		
E. FORMACIÓN		
Profesión/Ocupación:	Profesional de Marketing / Administración de	
Grado de Instrucción:	Técnica/universitario inconcluso	
Otros estudios (OPCIONAL):	Atención al cliente, técnicas de ventas	
F. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio	
Conocimiento obligatorio de:	Microsoft Office, técnicas de ventas, redes sociales	
Entre 1 y 2 años	X	
H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)		
Lima:	X	
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	No	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Sí	
I. COMPETENCIAS		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección de empresas - Pensamiento estratégico - Cumplimiento de las metas - Efectividad en la comunicación 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tareas de alta complejidad. - Innovación y creatividad. - Cumplimiento de tareas. - Resolución de problemas. 	

Figura 47. Diseño de puestos de vendedora

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	DISEÑADOR DE JOYAS	
Área:	DISEÑO	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	ASISTENTE	ASISTENTE
B. MISIÓN		
Es el responsable de crear, graficar y hacer muestras de las joyas exclusivas y personalizadas, además responsable del diseño de toda la colección.		
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar las joyas en todas sus presentaciones y las joyas personalizadas. - Gestionar los insumos y materiales para que sean de calidad óptima, optimizando los costos. - Realizar muestras de las joyas. - Controlar la calidad de las joyas desde el diseño hasta la producción y acabado. 		
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Crea y diseña las joyas en todas sus presentaciones. - Crear las fichas técnicas de producción de las joyas. - Atender a la solicitud de los clientes por las joyas personalizadas. - Supervisar y controlar los insumos y materiales que compra el artesano. - Realizar las muestras de las joyas. - Controlar la calidad de las joyas desde el diseño hasta la producción y acabado. - Gestionar los cambios del mercado, las tendencias, los gustos y preferencia. - Liderar las reuniones con todos los accionistas e informar los resultados. 		
E. FORMACIÓN		
Profesión/Ocupación:	Diseño de joyas	
Grado de Instrucción:	Técnico	
Otros estudios (OPCIONAL):	Diseño de alta moda, diseño digital	
F. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA		
Conocimiento de Idiomas:	Inglés intermedio	
Conocimiento obligatorio de:	Diseño, Microsoft Office, manejo de redes sociales	
Experiencia (años):	5 Años	
H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (marcar con una X)		
Lima:	X	
¿El puesto realiza viajes por motivos de trabajo?	Sí	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Sí	
I. COMPETENCIAS		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y dirección de empresas - Pensamiento estratégico - Cumplimiento de las metas - Efectividad en la comunicación 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de tareas de alta complejidad. - Innovación y creatividad. - Cumplimiento de tareas. - Resolución de problemas. 	

Figura 48. Diseño de puestos de Diseñador de joyas

7.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son las directrices que serán divulgados y entendidos para ser acatado por todos los miembros de la organización y son los que se mencionan a continuación:

- La empresa promoverá la igualdad y la equidad, evitando cualquier discriminación por razones de sexo, religión, raza, idiomas, entre otros.
- Se implementa una política de despidos de aquellos trabajadores que falten al trabajo sin razón alguna y si tienen faltas por cinco días consecutivos durante un mes, pudiendo ser despedido por cometer una falta grave; lo mismo sucede si la falta se extiende por quince días durante un periodo de 6 meses. Dicho causal de despido está alineado al artículo 25, Ley de productividad y competitividad laboral (EY Perú, 2018).
- La ropa de trabajo será casual en un estilo más elegante cuando se trate presencialmente con clientes, además que vaya sintonizado con las joyas exclusivas de la tienda y oficina.
- Se brindarán permisos y licencias por motivos de embarazo, lactancia y enfermedad de acuerdo al descanso médico que indique el médico y de acuerdo a la Ley. También, se darán permisos por casusas de fallecimiento de familiar, matrimonios, nacimientos de hijos o enfermedad de familiares cercanos; los días de permiso pueden ser hasta por una semana, siempre que la ausencia sea justificada y coordinado con el Gerente General para no afectar las operaciones diarias, además, los días de permiso podrían ser considerados como adelanto de vacaciones o podría ser recuperado con las horas extras trabajadas.
- Otra política de trabajo, trata sobre la remuneración del personal, la cual se realizará de forma puntual y de pago completo, pudiendo pagarse antes de la fecha de pago.
- Dado que la empresa se acogerá a los beneficios del régimen Mype, otorgará vacaciones a su personal por el tiempo de 15 días por año, la cual podrá ser tomado en la fecha que lo considere conveniente, comunicando su decisión en diciembre de todos los años para la programación anticipada.



"Junto a ti", joyas funerarias

JOYAS PARA TENER A TU SER QUERIDO SIEMPRE CERCA

Joyas personalizadas y exclusivas para rendir homenaje y sentir cerca al ser amado, albergando en el interior del dije sus cenizas.

¡Joyas de acero y plata de óptima calidad!

Correo *

QUIERO MI JOYA



"Junto a ti", joyas funerarias

JOYAS PARA TENER A TU SER QUERIDO SIEMPRE CERCA

Joyas personalizadas y exclusivas para rendir homenaje y sentir cerca al ser amado, albergando en el interior del dije sus cenizas.

¡Joyas de acero y plata de óptima calidad!

Correo *

QUIERO MI JOYA

7.4 Gestión Humana

La gestión humana de la empresa estará a cargo del Gerente General quien será el responsable del personal y será quien lidere las actividades de reclutamiento, selección y contratación, además del plan de capacitaciones y de evaluación de desempeño.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos para la selección y contratación. Debido a ello, se ha definido realizar un reclutamiento externo por ser una nueva empresa, cuyos trabajadores iniciales serán los mismos socios.

Además, los nuevos profesionales externos siempre llegarán con nuevas perspectivas y puntos de vista que refresca el ambiente de trabajo. Es decir, podrán aportar con nuevas ideas, conocimientos y nuevas formas de trabajar que aprendieron en otras compañías que pueden aportar grandemente a la empresa y específicamente al área donde trabajará.

Para realizar la búsqueda del nuevo personal, se realizará una convocatoria gratuita, publicando el anuncio en LinkedIn, en los grupos de empleo de Facebook y las bolsas de trabajo de universidades.

Selección

Luego del reclutamiento, continuaremos con el proceso de selección, la cual consta de evaluar el currículum del candidato, realizar llamadas telefónicas, evaluar al candidato a través de pruebas psicológicas y finalizar con las entrevistas.

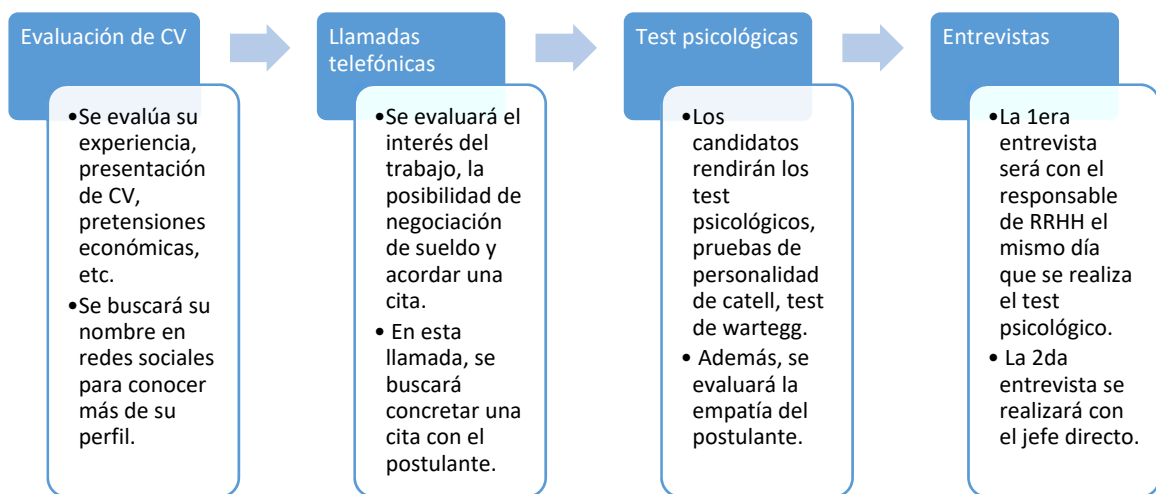


Figura 49. Proceso de selección de personal

Para contratar al mejor candidato, esta persona tuvo que haber cumplido por lo menos con el 80% del perfil solicitado.

Contratación

El candidato seleccionado podrá firmar un contrato con la empresa de tipo plazo indeterminado.

Inducción

Luego de la contratación del mejor candidato, el nuevo personal pasará un proceso de inducción que se desarrollará en una semana y otra semana más de entrenamiento, con monitoreo constante de las actividades que realice para minimizar el riesgo de errores y demoras dentro del área.

Tabla 51
Proceso de inducción y entrenamiento

Fecha	Actividades	Responsable
Primera semana	<ul style="list-style-type: none">- Presentación de los equipos de trabajo y recorrido por los ambientes.- Entrega de reglamentos de trabajo.- Explicación del organigrama.- Explicación del negocio y los productos y servicios.- Entrega de las herramientas del trabajo.- Información de los procesamientos, flujos e indicadores que miden los resultados de sus actividades.- Descripción de las funciones y tareas del puesto.	Encargado de la gestión humana.
Segunda semana	<ul style="list-style-type: none">- Entrenamiento de las tareas diarias.- Retroalimentación.	Jefe directo.

Fuente: Elaboración propia

Al final la segunda semana, el trabajador tendrá que firmar un documento para confirmar que recibió con el proceso de inducción y el entrenamiento.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación

El jefe directo será el encargado de determinar la necesidad de capacitar del personal y será quien informe al encargado de recursos humanos la necesidad de capacitación, con el fin de proyectar el gasto en el plan corporativo del siguiente año. Este informe se realizará en el mes de noviembre.

Debido a la necesidad, se programarán capacitaciones internas y externas que podrán desarrollarse a lo largo del año para disminuir las brechas que impidan tener el perfil adecuado. En tanto, el presupuesto asignado para las capacitaciones externas es de S/300 por persona.

Con esta información se elabora el plan de capacitaciones, cuyo modelo se muestra a continuación.

Tabla 52
Capacitación propuesta

Capacitación	Responsable	Lugar	Mes propuesto	Evolución del trabajador	
				Desempeño inicial	Desempeño final luego de la capacitación
INTERNO					
Importancia de la gestión de la calidad	Gerente General	Empresa	Febrero	90%	95%
Manejo de ingresos y gastos	Gerente General	Empresa	Marzo	80%	88%
Gestión de tiempos	Gerente General	Empresa	Mayo	85%	89%
Atención del cliente	Jefe comercial	Empresa	Junio	70%	77%

Liderazgo y formación de equipo de alto rendimiento	Gerente General	Empresa	Agosto	90%	99%
Gestión en redes sociales	Jefe comercial	Empresa	Setiembre	75%	83%
EXTERNO					
Proceso de diseño de joyas exclusivas	Proveedor	Externo	Abril	75%	86%
Auditoría interna y sistemas de control	Proveedor	Externo	Octubre	55%	85%

Fuente: Elaboración propia

Luego de la capacitación, el jefe directo podrá evaluar la evolución del desempeño del trabajador e informar sus avances al encargado del recurso humano en los 45 días siguientes de la capacitación.

Motivación

La motivación del trabajador se realizará de manera intrínseca y extrínseca, los que se detallan:

Extrínsecos

- **Comisiones a vendedora**, se pagará comisiones y bonos por las ventas realizadas en la tienda, de acuerdo a las metas alcanzadas, con un mínimo de 5% adicional a su sueldo mensual
- **Almuerzos**, se realizarán almuerzos para celebrar las metas mensuales alcanzadas.
- **Reuniones de integración**, la empresa realizará reuniones in house por ocasiones de fechas importante para hacer un brindis y confraternizar, compartiendo bocaditos y regalos, cuyo presupuesto es de S/300 por ocasión: Navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa, día del trabajador, 28 de julio.

Intrínsecos

- **Reconocimientos**, se hará un reconocimiento de los logros obtenidos, felicitando personalmente a la persona por hechos como, su graduación, paternidad o maternidad, matrimonio u otro logro.

- **Deseo desarrollarse profesional y personalmente**, se practicará el empowerment para que los trabajadores tengan la autoridad que permita solucionar los problemas y trabajar con autonomía. Además, se capacitará al trabajador para que mejore profesionalmente en sus funciones, habilidades y competencias. Así mismo, habrá posibilidad de hacer línea de carrera que permitiría ascender en el puesto, como parte del desarrollo de los mejores talentos, como por ejemplo, el asistente podría lograr el cargo de analista.

Evaluación de desempeño

Si bien, la empresa no tercerizará el servicio de evaluación de desempeño, pero sí realizará la evaluación de 360 ° para obtener retroalimentación de todas las partes que interactúan con el evaluado. Dicha evaluación, se hará efectiva entre los meses de noviembre y diciembre de todos los años y estará bajo la responsabilidad de encargado del personal.

A través de este método de evaluación, se podrá identificar las fortalezas y los puntos que podría mejorar el personal, evaluados desde la perspectiva de los jefes, clientes, compañeros de trabajos y subordinados, incluso desde su propio análisis personal, cada uno de los cuales podrá calificar al personal evaluado. Este resultado servirá como criterio para posteriores evaluaciones de incrementos de sueldos.

Tabla 53
Escala de calificación del personal

Calificación	Rango de resultados
El personal supera las expectativas	entre 96% a 100%
Se mantiene dentro de las expectativas	entre 80% a 95%
Se mantiene está por debajo de las expectativas	de 51% a 79%
Está lejos de alcanzar con mínima expectativa	menos de 50%

Fuente: Elaboración propia

FACTORES EVALUADOS		
Comunicación	✓	66%
Liderazgo	✗	45%
Motivación	✓	75%
Seguridad, orden y limpieza	✓	75%
Capacitación y desarrollo	✓	68%
Actitud y colaboración	!	60%
Solución de problemas	✗	45%
Ambiente de trabajo	✓	69%
Capacidad del personal	!	65%
Productividad	✓	37%

Figura 50. Factores evaluados

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360 °		
Compañeros de trabajo	!	60%
Jefes directos	✓	79%
Subordinados	✓	85%
Usuarios principales	✗	45%
Proveedores	✓	83%
Socios	✓	75%
Uno mismo	✓	85%

Figura 51. Resultados individuales de la evaluación

7.4.3 Sistemas de remuneración

Dado que la empresa estará inscrita en los registros REMYPE para ser considerada como una Mype y obtenga los beneficios de la Ley 30056, Ley que impulsará el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, la empresa ofrecerá los siguientes beneficios a sus trabajadores:

- Se pagarán sueldos de acuerdo al cargo contratado, pero siempre será mayor a la remuneración mínima vital de S/930; además, el trabajador obtendrá su beneficio de asignación familiar, seguro social EsSalud y AFP.
- Las vacaciones del personal corresponderán a 15 días calendarios.

- El personal accederá al beneficio de CTS, calculado en base a los 15 días de sueldo por año completo.
- La gratificación de Julio y diciembre corresponderá a un equivalente de la mitad de su remuneración mensual.
- Un 40% del sueldo del trabajador se pagará en la quincena del mes y último día del mes en curso se pagará la diferencia de 60%. Se aplicarán los descuentos de Ley en este último pago del mes.
- Los trabajadores tendrán derecho de participar de las ganancias netas que obtenga la empresa con el fin de involucrar a los empleados con los objetivos y metas cumplidas.
- También se proyecta realizar aumentos de sueldos por buen desempeño de los trabajadores y considerando su aporte en cuanto a iniciativas implementadas en el área para beneficios de todos. Dicha evaluación de incrementos de sueldo se realizarán todos los meses en el mes de marzo, cuyo incremento puede variar entre el 5% y 15% adicional a su sueldo.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de costos está conformado por los gastos de planilla y otros gastos que incurre el área de recursos humanos.

Entre los gastos de planilla, a continuación se precisan los sueldos del personal y los incrementos proyectados para los siguientes cinco años.

Tabla 54
Sueldos del personal e incrementos

REMUNERACIÓN MENSUAL E INCREMENTOS					
Incremento porcentual en el sueldo bruto		5%	5%	5%	5%
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/3,000	S/3,150	S/3,308	S/3,473	S/3,647
Coordinador de compras y logística	S/1,800	S/1,890	S/1,985	S/2,084	S/2,188
Jefe comercial	S/1,800	S/1,890	S/1,985	S/2,084	S/2,188
Vendedora	S/1,200	S/1,260	S/1,323	S/1,389	S/1,459
Diseñador de joyas	S/2,000	S/2,100	S/2,205	S/2,315	S/2,431
TOTAL	S/9,800	S/10,290	S/10,805	S/11,345	S/11,912

Fuente: Elaboración propia

A partir de los cálculos, se determinó el gasto total por la planilla para cada año.

Tabla 55
Planilla año 1 (expresado en soles)

AÑO 1									
Centro Costo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Asignación familiar	Gratificación	Essalud (9%)	CTS	Costo Anual
ADM	Gerente General	1	3,000	36,000	1,116	3,270	3,240	1,804	44,314
ADM	Coordinador de compras y logística	1	1,800	21,600	1,116	1,962	1,944	1,104	26,610
VTAS Y MKT	Jefe comercial	1	1,800	21,600	1,116	1,962	1,944	1,104	26,610
VTAS Y MKT	Vendedora	1	1,200	14,400	1,116	1,308	1,296	754	17,758
ADM	Diseñador de joyas	1	2,000	24,000	1,116	2,180	2,160	1,221	29,561
	TOTAL	5	S/9,800						144,854

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56
Planilla año 2 (expresado en soles)

AÑO 2									
Centro Costo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Asignación familiar	Gratificación	Essalud (9%)	CTS	Costo Anual
ADM	Gerente General	1	3,150	37,800	1,116	3,434	3,402	1,892	46,527
ADM	Coordinador de compras y logística	1	1,890	22,680	1,116	2,060	2,041	1,157	27,938
VTAS Y MKT	Jefe comercial	1	1,890	22,680	1,116	2,060	2,041	1,157	27,938
VTAS Y MKT	Vendedora	1	1,260	15,120	1,116	1,373	1,361	789	18,643
ADM	Diseñador de joyas	1	2,100	25,200	1,116	2,289	2,268	1,279	31,036
	TOTAL	5	S/10,290						152,083

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57
Planilla año 3 (expresado en soles)

AÑO 3									
Centro Costo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Asignación familiar	Gratificación	Essalud (9%)	CTS	Costo Anual
ADM	Gerente General	1	3,308	39,690	1,116	3,605	3,572	1,984	48,851
ADM	Coordinador de compras y logística	1	1,985	23,814	1,116	2,163	2,143	1,212	29,332
VTAS Y MKT	Jefe comercial	1	1,985	23,814	1,116	2,163	2,143	1,212	29,332
VTAS Y MKT	Vendedora	1	1,323	15,876	1,116	1,442	1,429	826	19,573
ADM	Diseñador de joyas	1	2,205	26,460	1,116	2,403	2,381	1,341	32,585
	TOTAL	5	S/10,805						159,674

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58
Planilla año 4 (expresado en soles)

AÑO 4									
Centro Costo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Asignación familiar	Gratificación	Essalud (9%)	CTS	Costo Anual
ADM	Gerente General	1	3,473	41,675	1,116	3,785	3,751	2,080	51,291
ADM	Coordinador de compras y logística	1	2,084	25,005	1,116	2,271	2,250	1,270	30,796
VTAS Y MKT	Jefe comercial	1	2,084	25,005	1,116	2,271	2,250	1,270	30,796
VTAS Y MKT	Vendedora	1	1,389	16,670	1,116	1,514	1,500	865	20,549
ADM	Diseñador de joyas	1	2,315	27,783	1,116	2,524	2,500	1,405	34,212
	TOTAL	5	S/11,345						167,644

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59
Planilla año 5 (expresado en soles)

AÑO 5									
Centro Costo	Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Asignación familiar	Gratificación	Essalud (9%)	CTS	Costo Anual
ADM	Gerente General	1	3,647	43,758	1,116	3,975	3,938	2,181	53,853
ADM	Coordinador de compras y logística	1	2,188	26,255	1,116	2,385	2,363	1,331	32,333
VTAS Y MKT	Jefe comercial	1	2,188	26,255	1,116	2,385	2,363	1,331	32,333
VTAS Y MKT	Vendedora	1	1,459	17,503	1,116	1,590	1,575	905	21,574
ADM	Diseñador de joyas	1	2,431	29,172	1,116	2,650	2,625	1,472	35,920
	TOTAL	5	S/11,912						176,012

Fuente: Elaboración propia

A las proyecciones anuales de los gastos de planilla, se adicionaron los gastos de capacitación, motivación y otros gastos menores para determinar el presupuesto total del área, la cual se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 60

Total gastos de planilla y otros gastos (expresado en soles)

RESUMEN ANUAL						
área	Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADM	Gerente General	S/. 44,314	S/. 46,527	S/. 48,851	S/. 51,291	S/. 53,853
ADM	Coordinador de compras y logística	S/. 26,610	S/. 27,938	S/. 29,332	S/. 30,796	S/. 32,333
VTAS Y MKT	Jefe comercial	S/. 26,610	S/. 27,938	S/. 29,332	S/. 30,796	S/. 32,333
VTAS Y MKT	Vendedora	S/. 17,758	S/. 18,643	S/. 19,573	S/. 20,549	S/. 21,574
ADM	Diseñador de joyas	S/. 29,561	S/. 31,036	S/. 32,585	S/. 34,212	S/. 35,920
TOTAL PLANILLA		S/. 144,854	S/. 152,083	S/. 159,674	S/. 167,644	S/. 176,012
Capacitación	Gastos por capacitación	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
Motivación	Almuerzos	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900	S/. 900
Motivación	Reuniones de integración, celebración	S/. 2,100	S/. 2,100	S/. 2,100	S/. 2,100	S/. 2,100
Otros	Otros de recursos humanos	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 50	S/. 50
TOTAL OTROS GASTOS		S/. 4,550	S/. 4,550	S/. 4,550	S/. 4,550	S/. 4,550
TOTAL ANUAL		S/. 149,404	S/. 156,633	S/. 164,224	S/. 172,194	S/. 180,562

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

- La evaluación del presente proyecto “Junto a ti” será evaluado en un horizonte de tiempo de 5 años.
- No se tomará en cuenta la inflación para efectos de los cálculos y reportes económicos y financieros a través de los cinco años.
- Se trabajará con la moneda SOLES para todos los cálculos efectuados.
- Los precios de compra y venta estarán afectos del IGV 18%
- Se presume que el impuesto a la renta anual con el que se trabajará es de 29.50%
- Se usará el método lineal para la depreciación y amortización anual de todos los años.
- Se proyecta un incremento de los sueldos del personal en mínimo 5% a partir del segundo año.
- Se considera que el precio de ventas y las compras sean realizados al contado.
- Se estima tener un crecimiento en las ventas de 6% para el segundo año y 7% para los siguientes años.
- Se proyecta reparto de dividendos del 30% a partir del tercer año y la diferencia del 70% será reinvertido en la empresa.
- Se consideró apropiado trabajar con préstamos de terceros por el importe total de 20% del total de la inversión por tener una de las tasas promedio más bajas del mercado. Los socios de la empresa aportarán el 80% del total de la inversión inicial.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

La inversión en equipos de cómputo, muebles y enseres suma un total de S/18,960, mientras que los intangibles suman S/ 35,260.

Tabla 61
Activos fijos y su depreciación

Activos Fijos	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Precio de compra	Deprec acelerada (años)	Depreciación anual				
						ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
EQUIPO DE CÓMPUTO										
Laptop	5	Un	S/1,500	S/7,500	3	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Impresora	1	Un	S/450	S/450	3	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150	S/. 150
MUEBLES/ENSERES										
Sillas giratorias para oficina	5	Un	S/120	S/600	3	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200	S/. 200
Sillas de PVC para visitantes	3	Un	S/60	S/180	3	S/. 60	S/. 60	S/. 60	S/. 60	S/. 60
Sillas con asientos regulables, 60 a 83 cm, con base y pie de acero cremado para tienda	1	Un	S/130	S/130	3	S/. 43	S/. 43	S/. 43	S/. 43	S/. 43
Módulos de trabajo de oficina	5	Un	S/250	S/1,250	3	S/. 417	S/. 417	S/. 417	S/. 417	S/. 417
Mesa para área de empaque	1	Un	S/500	S/500	3	S/. 167	S/. 167	S/. 167	S/. 167	S/. 167
Anaqueles para almacenaje	2	Un	S/1,250	S/2,500	3	S/. 833	S/. 833	S/. 833	S/. 833	S/. 833
Mostrador para caja, en tienda	1	Un	S/1,350	S/1,350	3	S/. 450	S/. 450	S/. 450	S/. 450	S/. 450
Vitrinas para exhibición de joyas, con espejo en el interior	3	Un	S/1,500	S/4,500	3	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500
				S/.18,960		S/.6,320	S/.6,320	S/.6,320	S/.6,320	S/.6,320
INTANGIBLES										
Registro de la marca "Junto a ti"	1	Un	S/800	S/800		S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160
Desarrollo de Web	1	Un	S/2,500	S/2,500		S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500
Desarrollo App para Smartphone	1	Un	S/23,460	S/23,460		S/. 4,692	S/. 4,692	S/. 4,692	S/. 4,692	S/. 4,692
Software de gestión de la empresa	1	Un	S/8,500	S/8,500		S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700	S/. 1,700
TOTAL				S/.35,260		S/.7,052	S/.7,052	S/.7,052	S/.7,052	S/.7,052

Fuente: Elaboración propia

Es preciso informar que los porcentajes de depreciación de los activos fijos fueron definidos de acuerdo a las modificaciones del régimen general de renta, referida a la depreciación acelerada para pequeñas empresas en un tiempo máximo de 3 años para bienes muebles, equipos y maquinarias nuevas (SUNAT, 2019), cuyo método es depreciaciones es lineal.

Además, en el cuadro de activos fijos se ha considerado el importe total por la adquisición de los nuevos equipos y muebles depreciados en el tercer año (renovación de equipos y muebles).

Este mismo método lineal fue usado para amortizar los intangibles que totalizan S/35,260, siendo el importe de la amortización S/7,052 anual.

Por otro lado, también se listan los gastos pre-operativos de la empresa, cuyo importe total será gastado antes de iniciar con las actividades económicas de la empresa “Junto a ti”.

Tabla 62

Total gastos pre-operativos

Descripción del gasto	Importe (S/)
Pago de consultoría contable y legal	S/1,000
Licencia de funcionamiento	S/800
Constitución de empresa	S/2,000
Gastos de local por ambientación/acondicionamiento	S/2,500
Gastos de marketing por lanzamiento para generar intriga e interés (preoperativo)	S/3,500
Total	S/9,800

Fuente: Elaboración propia

8.3 Proyección de ventas

Las ventas de la empresa se realizarán en la misma tienda física donde atenderá una vendedora y desde la web. Se considera que el 10% de las ventas se realicen por el canal web.

En una representación porcentual de los ingresos generados por la tienda física y desde los medios online, se tendría que el 90% de las ventas se podrán generar por la tienda instalada en la zona 7 de Lima Metropolitana y el 10% se realizaría por la web/APP.

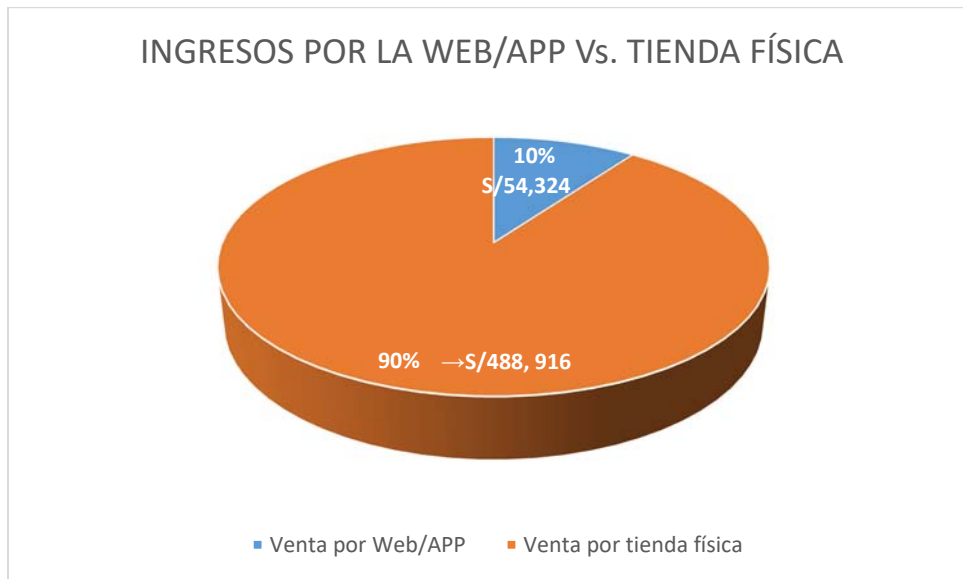


Figura 52. Ingresos por la Web Vs. Tienda física

Cabe indicar que la venta de estas joyas funerarias no tiene estacionalidad, ya que podrían ser comprados por el cliente en cualquier momento, cuando tengan un familiar fallecido.

Además, las joyas podrían ser compradas por aquellas personas que en la actualidad tienen urnas en sus domicilios con las cenizas de sus seres queridos (personas y animales) y que podrían optar por la compra de las joyas “Junto a ti”.

En ese sentido, se ha estimado la cantidad mensual de joyas vendidas en el primer año (punto 5.5 plan de ventas y proyección de ventas) y se ha proyectado las ventas anuales de los siguientes años, considerando un incremento porcentual de 6% y 7% tal como se muestra en el siguiente cuadro. Cabe indicar que dicho crecimiento se encuentra dentro del rango de crecimientos de la tasa de mortalidad promedio por año (Index Mundi, 2018).

Tabla 63
Ingresos anuales

		Incremento anual de ventas				
			6%	7%	7%	7%
Productos	Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Collares	S/270.0	S/268,920	S/285,055	S/305,009	S/326,360	S/349,205
Anillos	S/115.0	S/58,650	S/62,169	S/66,521	S/71,177	S/76,160
Pulseras	S/185.0	S/97,680	S/103,541	S/110,789	S/118,544	S/126,842
Aretes	S/115.0	S/31,740	S/33,644	S/36,000	S/38,519	S/41,216
Relicarios (Collares)	S/125.0	S/86,250	S/91,425	S/97,825	S/104,672	S/112,000
	Total	S/543,240	S/575,834	S/616,143	S/659,273	S/705,422

Fuente: Elaboración propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Si bien la empresa no realizará la producción de las joyas, sino que tercerizará el proceso de fabricación, también realizará la compra de la materia prima e insumos, bajo esta consideración se determinó el costo de fabricación y los gastos de comercialización.

Tabla 64
Costos unitarios de producción y comercialización

COSTOS DE TERCERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN + COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
	COSTOS MO + MP + INSUMOS		COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
COSTOS DE TERCERIZACIÓN POR LA PRODUCCIÓN	Mano de obra	S/3,000	S/12.50	S/10.63	S/12.50	S/8.75	S/12.50
	Oro de 18 kilates		S/102.19	S/20.44	S/51.10	S/20.44	S/25.55
	Plata 950 (grs)		S/135.00	S/27.00	S/67.50	S/27.00	S/33.75
	Acero		S/25.50	S/5.10	S/12.75	S/5.10	S/6.38
	Soldadura (grs)		S/0.50	S/0.10	S/0.25	S/0.15	S/0.15
	Segueta (grs)		S/1.20	S/0.24	S/0.60	S/0.36	S/0.36
	Lijas (pliegos)		S/1.50	S/0.30	S/0.75	S/0.45	S/0.30
	Otros costos		S/3.50	S/0.70	S/1.75	S/1.05	S/1.05
MD	Embudo		S/0.35	S/0.07	S/0.18	S/0.11	S/0.11
	Palillo		S/0.15	S/0.03	S/0.08	S/0.05	S/0.05
CIF	Costo de mantenimiento de APP/WEB		S/2.08	S/2.08	S/2.08	S/2.08	S/2.08
	Costos de supervisor	S/3000	S/1.00	S/0.60	S/1.00	S/0.70	S/0.40
	Otros Costos CIF		S/1.50	S/1.50	S/1.50	S/1.50	S/1.50
COSTO EMPAQUE	Estuche		S/10.50	S/5.25	S/7.35	S/5.25	S/5.25
	Bolsa de despacho		S/4.50	S/4.50	S/4.50	S/4.50	S/4.50
COSTO DELIVERY	Servicio delivery		S/8.90	S/8.90	S/8.90	S/8.90	S/8.90

RESUMEN COSTO UNITARIO	COLLAR	ANILLO	PULSERA	ARETE	RELICARIO
Oro de 18 kilates	S/150.4	S/55.3	S/92.5	S/54.3	S/62.7
Plata 950 (grs)	S/183.2	S/61.9	S/108.9	S/60.8	S/70.9
Acero	S/73.7	S/40.0	S/54.2	S/38.9	S/43.5
Costo UNITARIO promedio de venta	135.75	52.41	85.22	51.36	59.03

Fuente: Elaboración propia

Conociendo los costos unitarios y la proyección de la demanda, se ha determinado los costos anuales y de comercialización.

Tabla 65

Resumen de costos anuales de producción y comercialización

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Collares	S/135,204	S/143,316	S/153,348	S/164,082	S/175,568
Anillos	S/26,730	S/28,333	S/30,317	S/32,439	S/34,710
Pulseras	S/44,994	S/47,693	S/51,032	S/54,604	S/58,426
Aretes	S/14,174	S/15,025	S/16,076	S/17,202	S/18,406
Relicarios (Collares)	S/40,734	S/43,178	S/46,200	S/49,434	S/52,894
TOTALES	S/261,835	S/277,545	S/296,973	S/317,761	S/340,004

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también se proyectó los gastos operativos de la empresa de los siguientes años:

Tabla 66

Gastos operativos mensuales y anuales

CONCEPTO	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE VENTAS						
Pago por POS: Visa/Mastercard	S/1,019	S/12,223	S/12,956	S/13,863	S/14,834	S/15,872
Pago pasarella de pagos digital	S/226	S/2,716	S/2,879	S/3,081	S/3,296	S/3,527
GASTOS OPERATIVOS						
Pago alquiler tienda + oficina administrativa	S/1,620	S/19,440	S/19,440	S/19,440	S/19,440	S/19,440
Pago celular, teléfono e internet	S/350	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200	S/4,200
Pago agua de oficina	S/100	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Pago luz de oficina	S/120	S/1,440	S/1,440	S/1,440	S/1,440	S/1,440
Pago contador	S/150	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800	S/1,800
Pago limpieza de oficina	S/300	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600
Otros gastos diversos (papelerías, suministros de oficina)	S/100	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
TOTAL	S/3,985	S/47,819	S/48,715	S/49,824	S/51,010	S/52,279

Fuente: Elaboración propia

8.5 Cálculo del Capital de Trabajo

En cuanto al capital de trabajo, se ha determinado la inversión inicial de S/42,609 como capital de trabajo para el primer año. Este importe fue determinado para cubrir las operaciones corrientes de corto plazo, como salidas de dinero por gastos y costos incurridos en cada periodo.

El capital de trabajo inicial fue determinado con los saldos del presupuesto de efectivo, analizando los saldos mensuales que dejan los ingresos y egresos, en la cual se conoció el dinero faltante máximo que se acumule en cada mes.

Tabla 67

Inversión en capital de trabajo inicial

Detalle	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS		19,450	24,235	29,020	33,805	38,590	43,375	48,160	52,945	57,460	61,520	65,580	69,100
Ventas		19,450	24,235	29,020	33,805	38,590	43,375	48,160	52,945	57,460	61,520	65,580	69,100
EGRESOS													
<u>Costos de materia prima</u>													
Costo de producción de joyas	9,373	9,373	11,681	13,989	16,296	18,604	20,912	23,220	25,527	27,699	29,650	31,601	33,281
<u>Recursos humanos</u>													
Gastos de planilla y gastos del área		12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490	12,490
<u>Gastos de marketing</u>													
Gastos de Publicidad y Marketing		4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285	4,285
<u>Suministros, alquileres y otros</u>													
Pago por POS: Visa/Mastercard		1019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019	1,019
Pago pasarella de pagos digital		226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226
Pago alquiler tienda+ oficina adm.	3,240	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
Pago celular, teléfono e internet		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Pago agua de oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago luz de oficina		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Pago contador		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Pago limpieza de oficina		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Otros gtos diversos (papelerías, etc.)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<u>Impuestos a la Renta</u>													
Pago a Cuenta del impto a la Renta		195	242	290	338	386	434	482	529	575	615	656	691
TOTAL EGRESO	12,713	30,288	32,644	34,999	37,355	39,710	42,066	44,421	46,777	48,994	50,986	52,977	54,692
Saldo Ingresos - Egresos	-12,713	-10,838	-8,409	-5,979	-3,550	-1,120	1,309	3,739	6,168	8,466	10,534	12,603	14,408
Saldo Final de Caja	-12,713	-23,551	-31,960	-37,939	-41,489	-42,609	-41,300	-37,562	-31,394	-22,928	-12,394	209	14,617

Mayor saldo negativo mensual acumulado -42,609

Inversión inicial en Capital de Trabajo	S/42,609
------------------------------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Con el paso de los años se espera el crecimiento de la empresa y también sus responsabilidades, por lo que se necesitará mayores recursos para que pueda operar con normalidad. Debido a ello, se ha determinado el monto incremental del capital de trabajo y para cada año.

En ese sentido, se necesitará un incremento de S/2,257 para el segundo año, S/3,162 para el tercer año, S/3,383 para el cuarto año y S/3,620 para el quinto año. Hay que mencionar que, el capital de trabajo del periodo deberá estar disponible el último día del periodo anterior para que cuando se inicie el año operativo ya se disponga del efectivo.

Tabla 68
Incrementos anuales del capital de trabajo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales		543,240	575,834	616,143	659,273	705,422
Relación porcentual del Capital de Trabajo/Ventas	8%					
Inversión inicial en Capital de Trabajo	-42,609					
Total capital de trabajo necesitado		42,609	45,166	48,327	51,710	55,330
Incrementos anuales del capital de Trabajo		-2,557	-3,162	-3,383	-3,620	

Fuente: Elaboración propia

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Conociendo la inversión inicial del capital de trabajo, activos fijos y los gastos pre-operativos, se determinó el total de la inversión de S/ 106,629.

Tabla 69
Inversión total

Concepto de la inversión	Total
Activo fijos e intangibles	S/. 54,220
Gastos pre-operativos	S/. 9,800
Capital de trabajo (primer año)	S/. 42,609
TOTAL	S/. 106,629

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la empresa estará conformado por cuatro socios, los que cubrirán el 80% de la inversión total, mientras que el 20% faltante será financiado por algún tercero. Por este motivo, se decidió trabajar con un préstamo, cuya tasa de interés será de 27.23%, por ser una

de las tasas más bajas que piden las cajas municipales a Microempresas. A continuación, se muestra el comparativo y la estructura de deuda y capital.

Tabla 70
Comparativo de tasas CMAC más bajas del mercado

Alternativa de financiamiento	Tasa
CMAC Trujillo, de 360 días	29.00%
CMAC Ica, de 360 días	30.16%
CMAC Huancayo, de 360 días	27.23%

Fuente: Elaboración propia

TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES

Ingrese fecha: 2019

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Crédito a Abril del 2019

Moneda Nacional Moneda Extranjera

Tasa Anual (%)	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paita	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CMCP Lima	Promedio
Microempresas	31.99	33.32	51.67	28.27	33.68	41.84	48.65	52.61	44.04	32.73	35.76	34.11	36.56
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	21.91	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21.41	-	21.90
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	27.19	64.39	69.59	40.61	167.00	51.92	97.56	87.16	-	-	43.95	-	64.27
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	30.88	46.31	87.93	38.24	110.87	54.84	62.87	-	111.60	43.36	37.37	46.23	69.96
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	33.77	41.38	71.05	43.49	48.46	55.33	46.96	80.30	42.99	39.10	41.45	48.50	43.05
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	37.09	35.45	53.75	42.95	36.99	46.38	57.87	59.51	43.73	38.78	41.96	43.67	43.11
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	32.34	30.47	49.17	27.23	30.16	33.06	46.45	51.12	37.09	31.99	29.00	32.47	34.64
Consumo	29.83	29.77	44.66	29.24	28.08	26.33	47.98	46.62	42.78	20.74	28.30	60.10	33.04
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	13.36	-	-	-	-	-	-	0.01	-	-	-	-	13.15
Préstamos no Revolventes para automóviles	19.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.50
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	34.81	36.67	58.00	40.60	30.09	34.32	46.08	48.77	50.05	34.36	39.31	110.81	43.86
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	30.94	26.12	41.78	28.30	27.80	23.76	48.73	46.25	42.00	20.07	22.03	15.73	31.03
Créditos pignoraticios	80.17	79.59	100.19	79.59	94.11	154.69	101.10	79.11	90.12	79.59	121.32	103.72	95.82
Hipotecarios	14.42	12.92	-	13.73	12.82	15.79	-	15.52	11.30	14.14	14.08	-	14.04
Préstamos hipotecarios para vivienda	14.42	12.92	-	13.73	12.82	15.79	-	15.52	11.30	14.14	14.08	-	14.04

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información remitida por las Cajas Municipales a través del Reporte N° 6. Las tasas de interés tienen carácter referencial. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (Ver definiciones).

Figura 53. Comparativos de tasas de interés promedio para préstamos a microempresas. Por SBS, 2019.

Tabla 71
Financiamiento del total de la inversión

Concepto	Total	Estructura%
Aporte de accionistas	S/. 85,303	80%
Deuda con terceros.	S/. 21,326	20%
TOTAL	S/. 106,629	100%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la participación porcentual de los socios fundadores, se ha determinado que cada uno de los cuatro socios tendrá una participación individual del 25% de la empresa, cuyo aporte será de S/21,326 cada uno.

A continuación, se informa sobre las acciones divididas y el valor nominal.

Tabla 72
Acciones divididas por aporte de accionistas

Acciones	Aporte	%	Número de acciones	Valor nominal por acción	Total de acciones (S/)
Castro Quispe, Lisbeth	S/21,326	25%	21,326	S/. 1	S/. 21,326
Leslie Castro	S/21,326	25%	21,326	S/. 1	S/. 21,326
Huanchi Condori, Yesenia	S/21,326	25%	21,326	S/. 1	S/. 21,326
Rosales Rodriguez, Lourdes Katherine	S/21,326	25%	21,326	S/. 1	S/. 21,326
TOTAL	S/. 85,303	100%	85,303		S/. 85,303

Fuente: Elaboración propia

Por último, también se elaboró una simulación del cronograma de pagos mensual, teniendo como fórmula para hallar las cuotas iguales y constantes para cada periodo, el método francés.

La fórmula usada es:

$$\text{Cuotas iguales y constantes} = \text{Deuda} \times \frac{i \times (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Los datos del financiamiento son:

- Importe de préstamo: S/. 21,326
- Tasa de interés, TEA: 27.23%; TEM: 2.03%
- Plazo: 3 años o 36 meses

Tabla 73
Cronograma de pagos mensual (soles)

PROYECCIÓN DE PAGOS MENSUAL POR PRÉSTAMO				
Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	21,326	408	432	840
2	20,918	416	424	840
3	20,502	425	416	840
4	20,077	433	407	840
5	19,643	442	398	840
6	19,201	451	389	840
7	18,750	460	380	840
8	18,290	470	371	840
9	17,820	479	361	840
10	17,341	489	352	840
11	16,853	499	342	840
12	16,354	509	332	840

Fuente: elaboración propia

Con los cálculos, se elaboró el cronograma anual donde se detalló la amortización del capital, el interés y la cuota a pagar.

Tabla 74
Cronograma de pagos – anual (soles)

PROYECCIÓN DE PAGOS ANUAL POR PRÉSTAMO				
Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	21,326	5,481	4,603	10,084
2	15,845	6,973	3,111	10,084
3	8,872	8,872	1,212	10,084

Fuente: elaboración propia

8.7 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

En el reporte de situación financiera se puede encontrar los activos de la empresa, los pasivos y el patrimonio con las operaciones desde el año 0. En este reporte se observa la cuenta de obligaciones financieras a largo plazo, siendo el tercer año cuando finaliza las operaciones.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	S/. 52,409	S/. 88,460	S/. 131,119	S/. 160,933	S/. 215,399	S/. 267,090
Inventarios		S/. 21,820	S/. 23,129	S/. 24,748	S/. 26,480	S/. 28,334
Total Activo Corriente	S/. 52,409	S/. 88,460	S/. 131,119	S/. 160,933	S/. 215,399	S/. 267,090
Activo No Corriente						
Inmueble Maq. Equipo	S/. 18,960	S/. 18,960	S/. 18,960	S/. 37,920	S/. 37,920	S/. 37,920
Depreciación Acumulada		-S/. 6,320	-S/. 12,640	-S/. 18,960	-S/. 25,280	-S/. 31,600
Intangibles	S/. 35,260	S/. 35,260	S/. 35,260	S/. 35,260	S/. 35,260	S/. 35,260
Amortización Acumulada		-S/. 7,052	-S/. 14,104	-S/. 21,156	-S/. 28,208	-S/. 35,260
Total Activo No Corriente	S/. 54,220	S/. 40,848	S/. 27,476	S/. 33,064	S/. 19,692	S/. 6,320
TOTAL ACTIVO	S/. 106,629	S/. 129,308	S/. 158,595	S/. 193,997	S/. 235,091	S/. 273,410
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivo Corriente						
Dividendos por pagar				S/. 12,963	S/. 16,171	S/. 19,306
Tributos por pagar		S/. 8,307	S/. 13,733	S/. 18,080	S/. 22,555	S/. 18,080
Total Pasivo Corriente		S/. 8,307	S/. 13,733	S/. 31,043	S/. 38,726	S/. 37,387
Pasivo No Corriente						
Deuda a largo plazo	S/. 21,326	S/. 15,845	S/. 8,872			
Total Pasivo No Corriente	S/. 21,326	S/. 15,845	S/. 8,872	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Patrimonio Neto						
Capital	S/. 85,303	S/. 85,303	S/. 85,303	S/. 85,303	S/. 85,303	S/. 85,303
Reserva Legal 10%		S/. 1,985	S/. 3,282	S/. 4,321	S/. 5,390	S/. 6,435
Resultado acumulado			S/. 17,867	S/. 47,404	S/. 73,330	S/. 105,672
Resultado del Ejercicio		S/. 17,867	S/. 29,538	S/. 25,925	S/. 32,342	S/. 38,613
Total Patrimonio Neto	S/. 85,303	S/. 105,155	S/. 135,990	S/. 162,954	S/. 196,365	S/. 236,023
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 106,629	S/. 129,308	S/. 158,595	S/. 193,997	S/. 235,091	S/. 273,410

Figura 54. Estado de situación financiero proyectado

En la proyección del estado de resultados, se calculó la utilidad operativa y la utilidad neta, observándose saldos positivos a lo largo de los cinco años. Si bien, el saldo del primer año es menor, la utilidad neta irá aumentando con el paso de los años.

ESTADO DE RESULTADOS (SOLES)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	543,240	575,834	616,143	659,273	705,422
Costos de venta	- 261,835	- 277,545	- 296,973	- 317,761	- 340,004
Margen Bruto	281,405	298,290	319,170	341,512	365,418
Gastos administrativos	- 197,223	- 205,348	- 214,048	- 223,204	- 232,841
Gastos de ventas	- 51,420	- 43,278	- 42,622	- 41,850	- 41,293
Utilidad de Operación	32,762	49,663	62,501	76,458	91,283
Gastos financieros	- 4,603	- 3,111	- 1,212		
Utilidad antes de impuestos	28,159	46,552	61,289	76,458	91,283
Impuesto a la renta (29.5%)	- 8,307	- 13,733	- 18,080	- 22,555	- 26,929
Utilidad neta	S/. 19,852	S/. 32,819	S/. 43,209	S/. 53,903	S/. 64,355

Figura 55. Estado de resultado proyectado

En tanto, el flujo de caja también muestra un flujo económico positivo, por lo que se concluye que la empresa no tendrá necesidad de contraer nuevos préstamos para cubrir los costos y gastos operativos de su negocio.

FLUJO DE CAJA (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 2	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas		543,240	575,834	616,143	659,273	705,422
(-) Costos operativos		-518,785	-539,904	-571,722	-605,370	-632,219
(-) Costo de las joyas		-261,835	-277,545	-296,973	-317,761	-340,004
(-) Gastos de Venta		-51,420	-43,278	-42,622	-41,850	-41,293
(-) Gastos de administración		-197,223	-205,348	-214,048	-223,204	-232,841
(-) Impuesto a la Renta		-8,307	-13,733	-18,080	-22,555	-18,080
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		24,455	35,930	44,421	53,903	73,203
Inversión en Activo Fijo	-54,220				-9,820	6,541
Gastos Pre Operativos	-9,800					
Capital de Trabajo	-42,609	-2,557	-3,162	-3,383	-3,620	55,330
FLUJO DE CAPITAL	-106,629	-2,557	-3,162	-3,383	-13,440	61,871
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-S/. 106,629	S/. 21,899	S/. 32,769	S/. 41,038	S/. 40,463	S/. 135,074

Figura 56. Flujo de caja

8.8 Flujo Financiero

Con el flujo financiero se hallaron los saldos de caja proyectados a cinco años, a nivel del flujo neto del inversionista (FCNI), con los que se obtendrán los indicadores que miden la rentabilidad: VAN, TIR, PRI.

FLUJO FINANCIERO (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		543,240	575,834	616,143	659,273	705,422
-Costo de venta		-261,835	-277,545	-296,973	-317,761	-340,004
Utilidad Bruta		281,405	298,290	319,170	341,512	365,418
-Gastos de administración		-197,223	-205,348	-214,048	-223,204	-232,841
-Gastos de ventas		-51,420	-43,278	-42,622	-41,850	-41,293
-Depreciacion y amortización de intangibles		-13,372	-13,372	-13,372	-13,372	-13,372
Utilidad Operativa (EBIT)		19,390	36,291	49,129	63,086	77,911
-Impuesto a la renta (29.50%)		-5,720	-10,706	-14,493	-18,610	-22,984
Utilidad después de la Renta		13,670	25,585	34,636	44,476	54,927
+ depreciacion y amortización de intangibles		13,372	13,372	13,372	13,372	13,372
Flujo de Caja Operativo (FEO)		27,042	38,957	48,008	57,848	68,299
- Activo fijo	-54,220	0	0	0	-9,820	6,541
- Gastos Preoperativos	-9,800					
- Capital de trabajo	-42,609	-2,557	-3,162	-3,383	-3,620	55,330
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-106,629	24,486	35,796	44,625	44,408	130,170
+ Préstamos obtenido	21,326					
-Amortización de la deuda		-5,481	-6,973	-8,872		
- Interés de la deuda		-4,603	-3,111	-1,212		
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		1,358	918	358		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	21,326	-8,726	-9,166	-9,726	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-S/. 85,303	S/. 15,760	S/. 26,629	S/. 34,899	S/. 44,408	S/. 130,170

Figura 57. Flujo financiero proyectado

8.9 Tasa de Descuento Accionistas y costo promedio ponderado de capital

DETERMINAR LA TASA DE DESCUENTO DE ACCIONISTA

Se trabajará en base al método CAPM para conocer la tasa de descuento de accionista, la cual consta de identificar la beta desapalancada de la industria para apalancarlo después con los datos de la deuda y el capital del proyecto.

Aplicando la fórmula del método CAPM se halló la tasa del descuento de accionista calculado de 14.01%.

TASA DE DESCUENTO ACCIONISTA		
MÉTODO CAPM		
APALACAR EL BETA CON LA ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
Beta desapalancada (Bu): Retail (Online)	1.3	Damodaran, 2019
Financiamiento (D)	20%	Definición de empresa "Junto a ti"
Aporte de capital (E.)	80%	Definición de empresa "Junto a ti"
D / E	0.25	Definición de empresa "Junto a ti"
impuesto a la Renta Perú (29.5%)	29.5%	Sunat, 2010
CALCULANDO LA BETA APALANCADA DEL PROYECTO		
Bl proy= Bu prom*(1+(1-tperu)*Dproy/Eproy)		
Beta apalancada = 1.53		
DETERMINANDO EL COK DEL PROYECTO EN PERÚ		
Riesgo país Perú(Rp)	1.45%	BCR, 2019
Prima riesgo de Mercado USA (rm-rf)	5.96%	Damodaran, 2019
Tasa de Libre Riesgo USA(rf)	3.45%	Treasury, 2019
COK proy= rf + Blproy(rm-rf) + riesgo país		
Tasa de descuento de accionista =	14.01%	

Figura 58. Cálculo de la tasa de descuento

DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Se usaron los datos del costo del préstamo de terceros y la tasa de descuento del accionista para calcular el costo promedio ponderado de 15.05%.

WACC (cpp) = $K_e (CAA/(CAA+D)) + K_d (1-T) (D/(CAA+D))$		
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	ABREV.	VALORES
Tasa de descuento de accionistas	Ke	14.0%
Capital aportado por los accionistas	E	S/. 85,303
Préstamo con CMAC Huancayo S.A.	D	S/. 21,326
(%) Costo del préstamo	Kd	27.2%
Tasa de Impuestos	T	29.5%
	CPPC =	15.05%

Figura 59. Cálculo del CPPC

8.10 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 75

Indicadores de rentabilidad

Valor actual neto (VAN F)	S/ 66,399
Tasa interna de retorno (TIR F)	34%
Valor actual neto (VAN E)	S/ 54,212
Tasa interna de retorno (TIR E)	30%
Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	3.18 años
Índice de rentabilidad (IR)	1.78

Fuente: Elaboración propia

Valor actual neto (VAN F)

El valor presente neto calculado es de S/66,399 calculado con el flujo de caja neto del inversionista, lo que quiere decir que los accionistas podrán obtener la tasa de descuento solicitado 14.01% y recuperar su inversión. Además, el proyecto dejará el importe de S/66,399 como importe adicional. Por lo que se concluye, que el proyecto es rentable y viable, dado que podrá generar valor para sus inversionistas.

Tasa interna de retorno (TIR F) → Analizado con el Flujo de financiero

La tasa de descuento determinado de 34% quiere decir que la empresa podrá obtener una rentabilidad mayor a la tasa de descuento del accionista de 14.01%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto será rentable y viable para los inversionistas que aportaron con el capital social de la empresa.

Valor actual neto (VAN E)

El valor presente neto analizado a partir de los flujos de caja económico fue de S/54,212, lo que quiere decir que todos los que invirtieron en el proyecto (accionistas, terceros) podrán obtener la tasa CPPC 15.05% y recuperar su inversión. Además, el proyecto dejará el importe de S/54,212 como importe adicional, por lo que se concluye que el proyecto es totalmente rentable y viable, ya que podrá crear valor para todos los que invirtieron en “Junto a ti”.

Tasa interna de retorno (TIR E) → Analizado con el Flujo de caja económico

La tasa de descuento determinado de 30% quiere decir que la empresa podrá obtener una rentabilidad mayor al costo promedio ponderado de capital (CPPC) de 15.05%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto será rentable y viable para los que invirtieron en el negocio (accionistas y terceros).

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Este indicador informa sobre el tiempo que demora el inversionista en recuperar su inversión y, de acuerdo al resultado, el proyecto de “Junto a ti” se proyecta recuperar en 3.18 años, siendo este tiempo prudente y adecuado para proyectos que recién se inician, lo cual es aceptado por los inversionistas.

Índice de rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad mayor a cero, significa que el negocio obtendrá ingresos que superarán a sus pagos totales. Por ello, se concluye que el proyecto “Junto a ti” será rentable para el inversionista, ya que se determinó un índice mayor a 1 → de 1.78

8.11 Análisis de Riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad busca conocer el impacto que generan los cambios de las variables en el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la empresa. Para esto se analizarán las variables que son fuente de mayor riesgo para el negocio y que podrían impactar negativamente en los resultados para el inversionista.

El análisis se realizará variable por variable y de forma individual, reemplazando los nuevos datos en el flujo financiero.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: UNIDADES VENDIDAS

Tabla 76

Variaciones en las unidades vendidas en el primer año

Precio promedio	Unidades
S/181	3,000

AÑO 1: UNIDADES VENDIDAS			
Variación	Unidades	VAN	TIR
-9%	2,730	-S/.3,880	13%
-8%	2,760	S/.4,486	15%
-7%	2,790	S/.12,852	18%
-6%	2,820	S/.20,570	20%
0%	3,000	S/.66,399	34%
6%	3,180	S/.112,228	47%
7%	3,210	S/.119,866	50%

Fuente: Elaboración propia

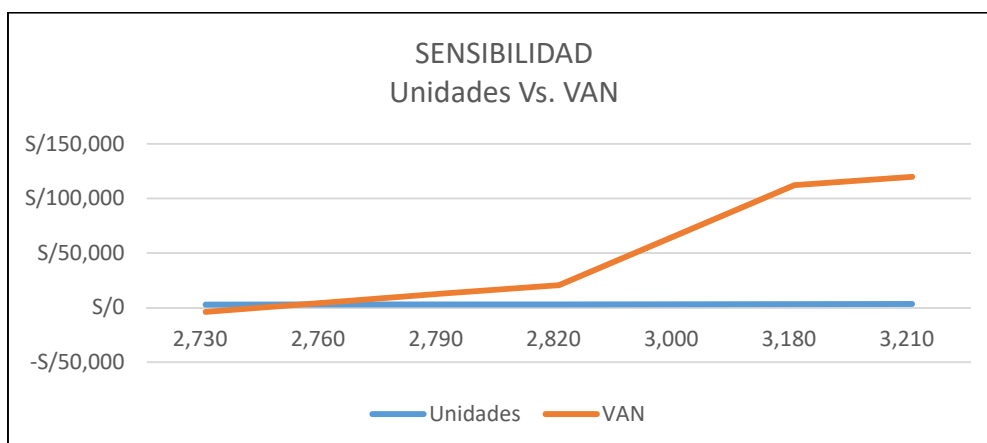


Figura 60. Sensibilidad en el VAN (unidades vendidas)

Con respecto a las unidades vendidas, se nota que la sensibilidad generada en el VAN es alta, puesto que, cuando las ventas disminuyen en -9%, entonces el VAN disminuye en – S/3,880. Por la alta sensibilidad que se genera, se recomienda aplicar medidas de control y seguimiento para notar cualquier desviación de las metas y aplicar las medidas correctivas que se requieran.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: COSTOS UNITARIOS

Tabla 77

Variaciones en el costo unitario

Precio promedio	Costo unitario (CT)
S/181	S/. 87.28

AÑO 2: COSTO UNITARIO (CT)			
Variación	Costo unitario	VAN	TIR
-9%	S/79.42	S/.130,361	53%
-8%	S/80.30	S/.123,254	51%
-7%	S/81.17	S/.116,147	49%
0%	S/87.28	S/.66,399	34%
7%	S/93.39	S/.16,651	19%
8%	S/94.26	S/.9,141	17%
9%	S/95.13	S/.1,357	14%
10%	S/96.01	-S/.6,428	12%

Fuente: Elaboración propia

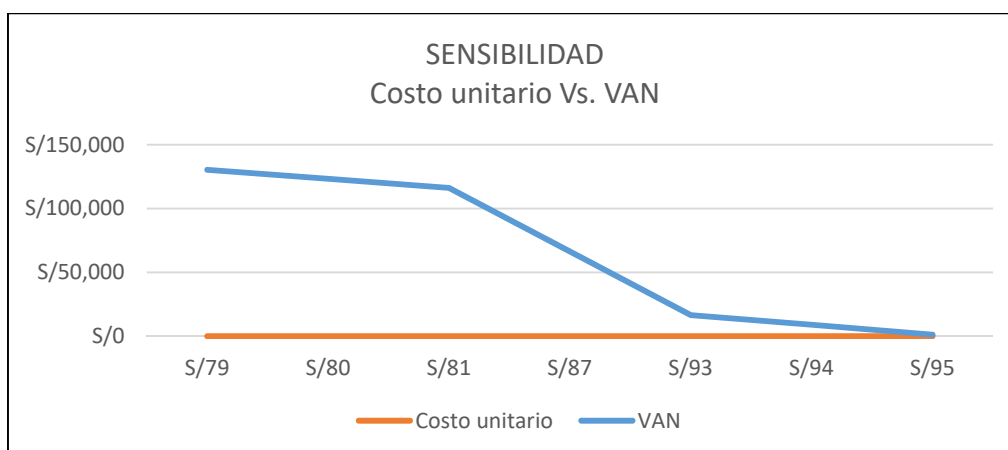


Figura 61. Sensibilidad en el VAN (costo unitario)

Con respecto al costo unitario, se nota que la sensibilidad generada en el VAN también es alta, puesto que, cuando el costo unitario aumenta en +10%, entonces el VAN disminuye en -S/6,428. Por la alta sensibilidad que se genera, se recomienda continuar con la propuesta de tercerización de la fabricación de las joyas para optimizar los costos así evitaremos el costo elevado de contratar a un artesano y de crear un taller para la elaboración de las joyas. Además se sugiere aplicar las políticas de calidad para evitar fabricaciones con errores y re-procesos en la producción de las nuevas colecciones y diseños personalizados, lo que evitará costos excesivos.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: COSTOS UNITARIOS

Tabla 78

Variaciones en el costo unitario

Gastos de marketing
S/51,420

AÑO 1: GASTOS DE MARKETING			
Variación	Gasto de marketing	VAN	TIR
-20%	S/41,136	S/.88,021	41%
-15%	S/43,707	S/.82,616	39%
-10%	S/46,278	S/.77,210	37%
0%	S/51,420	S/.66,399	34%
20%	S/61,704	S/.44,776	27%
30%	S/66,846	S/.33,965	24%
40%	S/71,988	S/.22,849	21%
50%	S/77,130	S/.10,708	17%

Fuente: Elaboración propia

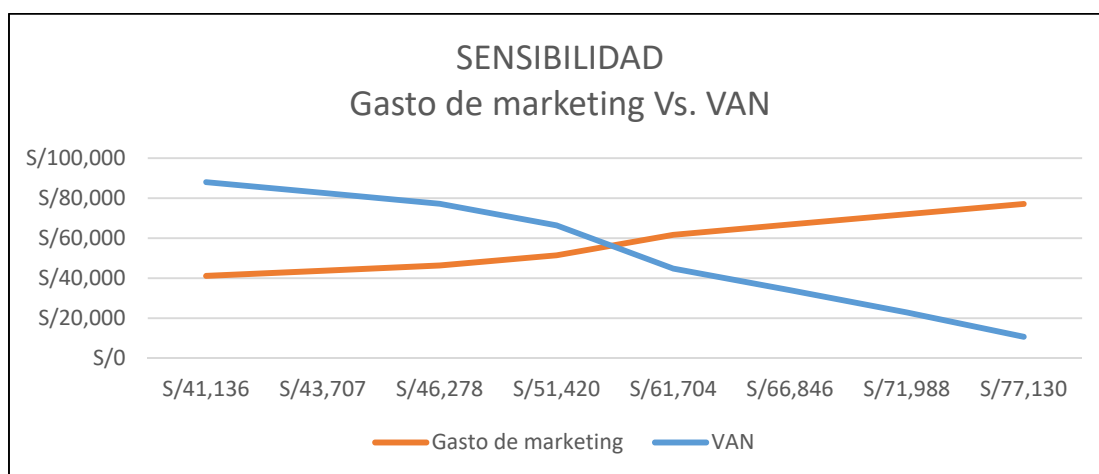


Figura 62. Sensibilidad en el VAN (Gastos de marketing)

Por la imagen anterior, se concluye que la sensibilidad en el VAN es baja, pues, si el los gastos de marketing aumentan en +50%, el VAN todavía sigue siendo favorable de S/10,708, siempre que las demás variables se mantengan constantes.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

En este punto se seleccionaron tres variables que son importantes controlar por la empresa, ya que son considerados de mayor riesgo. Estas tres variables son: El precio promedio, las unidades vendidas y el costo unitario.

Se cambiarán los datos de estas tres variables para crear un escenario optimista y otro pesimista, cuyos datos serán cambiados todos en su conjunto hacia un solo sentido y a la misma vez.

Luego de reemplazar los datos en el informe financiero, se volverán a calcular los flujos de caja netos del inversionista para volver a determinar los indicadores de rentabilidad.

A continuación, se detallan las variaciones de las tres variables:

Tabla 79
Escenario optimista

Variablen	Variaciones
Precio promedio	+10%
Unidades de ventas	+10%
Costo unitario	-5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80
Escenario pesimista

Variablen	Variaciones
Precio promedio	-10%
Unidades de ventas	-10%
Costo unitario	+5%

Fuente: Elaboración propia

Conociendo las variaciones, se reemplazaron los datos en el reporte financiero y se hallaron los siguientes resultados:

Tabla 81

Análisis de resultados de los escenarios: Optimista y Pesimista

Escenarios	Precio promedio	Unidades	Costo unitario	VAN	TIR	PRI	IR
Optimista	S/199	3300	S/. 82.91	S/. 344,063	116%	0.97	5.03
BASE	S/181	3000	S/. 87.28	S/. 66,399	34%	3.18	1.78
Pesimista	S/163	2700	S/. 91.64	-S/. 229,565	-56%	8.83	-1.69

Fuente: Elaboración propia

Donde:

- VAN → Valor actual neto
- TIR → Tasa interna de retorno
- VAN → Periodo de recuperación de la inversión
- VAN → índice de rentabilidad

Como vemos los resultados son totalmente favorable en el escenario optimista, lo que se demuestra con el nuevo VAN S/ 344,063; TIR 116% y PRI 0.97; Índice de rentabilidad es 5.03.

En tanto, los resultados no son beneficiosos en el escenario pesimista, lo que se demuestra con el nuevo VAN -S/ 229,565; TIR -56% y PRI 8.83; Índice de rentabilidad es -1.69. Este escenario es poco posible que suceda, ya que la empresa no bajará sus precios cuando sus costos aumenten, sino que podrá monitorear las metas para aplicar la estrategia de penetración para llegar a Lima y las provincias del país, cuyo gasto de envío sería asumido por el cliente. También, se evaluaría la posibilidad de realizar una extensión de la línea de las joyas con el fin de ofertar nuevos modelos de joyas para los clientes. Así mismo, la empresa analizará la posibilidad de exportar las joyas y buscará incursionar en los segmentos de mercado del NSE C, bajo una estrategia de fijación de precios por penetración, desarrollando una línea de joyas más accesible que permita maximizar la cantidad de clientes. También, se gastaría más en temas publicitarios para llegar a los minimalistas, que son personas amantes de los animales y son sensibles ante la pérdida de sus mascotas, además que los gastos de marketing y publicidad generan una baja sensibilidad en el valor actual neto por lo que se puede asignar un mayor presupuesto y aun mantener beneficios para los inversionistas (10%).

FLUJO FINANCIERO (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		657,320	696,760	745,533	797,720	853,561
-Costo de venta		-273,617	-290,034	-310,337	-332,060	-355,304
Utilidad Bruta		383,703	406,725	435,196	465,660	498,256
-Gastos de administración		-197,223	-205,348	-214,048	-223,204	-232,841
-Gastos de ventas		-51,420	-43,278	-42,622	-41,850	-41,293
-Depreciación y amortización de intangibles		-13,372	-13,372	-13,372	-13,372	-13,372
Utilidad Operativa (EBIT)		121,688	144,727	165,155	187,234	210,750
-Impuesto a la renta (29.50%)		-35,898	-42,694	-48,721	-55,234	-62,171
Utilidad después de la Renta		85,790	102,032	116,434	132,000	148,578
+ depreciación y amortización de intangibles		13,372	13,372	13,372	13,372	13,372
Flujo de Caja Operativo (FEO)		99,162	115,404	129,806	145,372	161,950
- Activo fijo	-54,220	0	0	0	-9,820	6,541
- Gastos Preoperativos	-9,800	0	0	0	0	0
- Capital de trabajo	-42,609	-2,557	-3,162	-3,383	-3,620	55,330
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-106,629	96,606	112,243	126,423	131,933	223,821
+ Préstamos obtenido	21,326	0	0	0	0	0
-Amortización de la deuda	0	-5,481	-6,973	-8,872	0	0
- Interés de la deuda	0	-4,603	-3,111	-1,212	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	0	1,358	918	358	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	21,326	-8,726	-9,166	-9,726	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-S/. 85,303	S/. 87,880	S/. 103,077	S/. 116,697	S/. 131,933	S/. 223,821

VAN	S/ 344,063
------------	-------------------

TIR	116%
------------	-------------

85,303.27

2,576.38

105,653.01

222,350.04

354,282.64

578,104.10

PRI	0.97
------------	-------------

ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	5.03
------------------------------------	-------------

Figura 63. Escenario optimista

FLUJO FINANCIERO (SOLES)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		440,024	466,426	499,076	534,011	571,392
-Costo de venta		-247,434	-262,280	-280,639	-300,284	-321,304
Utilidad Bruta		192,591	204,146	218,436	233,727	250,088
-Gastos de administración		-197,223	-205,348	-214,048	-223,204	-232,841
-Gastos de ventas		-51,420	-43,278	-42,622	-41,850	-41,293
-Depreciación y amortización de intangibles		-13,372	-13,372	-13,372	-13,372	-13,372
Utilidad Operativa (EBIT)		-69,424	-57,852	-51,605	-44,699	-37,419
-Impuesto a la renta (29.50%)		0	0	0	0	0
Utilidad después de la Renta		-69,424	-57,852	-51,605	-44,699	-37,419
+ depreciación y amortización de intangibles		13,372	13,372	13,372	13,372	13,372
Flujo de Caja Operativo (FEO)		-56,052	-44,480	-38,233	-31,327	-24,047
- Activo fijo	-54,220	0	0	0	-9,820	6,541
- Gastos Preoperativos	-9,800	0	0	0	0	0
- Capital de trabajo	-42,609	-2,557	-3,162	-3,383	-3,620	55,330
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-106,629	-58,609	-47,642	-41,616	-44,766	37,824
+ Préstamos obtenido	21,326	0	0	0	0	0
-Amortización de la deuda	0	-5,481	-6,973	-8,872	0	0
- Interés de la deuda	0	-4,603	-3,111	-1,212	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (FEI)	0	1,358	918	358	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	21,326	-8,726	-9,166	-9,726	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-S/. 85,303	-S/. 67,335	-S/. 56,808	-S/. 51,342	-S/. 44,766	S/. 37,824

VAN	-S/ 229,565
------------	--------------------

TIR	-56%
------------	-------------

85,303.27 152,638.15 209,446.37 260,788.43 305,554.69 267,730.45

PRI	8.83
------------	-------------

ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	- 1.69
------------------------------------	---------------

Figura 64. Escenario pesimista

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio se enfoca en determinar el volumen vendido, a partir del cual se podrán generar ganancias para la empresa. Es decir, en el punto de equilibrio los ingresos totales son iguales a los gastos y costos totales de la empresa. Una venta adicional al punto de equilibrio significará ganancias para el negocio “Junto a ti”.

En ese sentido, a continuación se pasa a determinar el punto de equilibrio en unidades y en importe monetario.

Concepto	DATOS
Precio de venta unitario	S/. 181
Costo Variable unitario	S/. 72.43
Costos fijos anuales	S/. 248,643
$P.E (Q) \text{ Ing} = CFt / (1 - Cvu / Pvu)$	
Punto de equilibrio de ingresos	S/. 414,394
$P.E (Q) \text{ Unid.} = P.E (Q) \text{ ingresos} / Pvu$	
Punto de equilibrio de Unidades	2,288

Figura 65. Determinación del punto de equilibrio

En el cuadro, se puede interpretar que la empresa alcanza el equilibrio con un nivel de ingresos de S/414,394 o logrando vender 2,288 unidades. Una venta adicional al punto de equilibrio significará ganancias para el negocio “Junto a ti”.

Luego de conocer el volumen de ventas, se determinó el punto de equilibrio de acuerdo el tipo de joya en venta.

Tabla 82

El punto de equilibrio por tipo de joya

Productos	Participación %	Cantidad
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)		2,288
Collares	33%	760
Anillos	17%	389
Pulseras	18%	403
Aretes	9%	211
Relicarios (Collares)	23%	526
Total unidades	100%	2,288

Fuente: Elaboración propia

También se determinó el mes en el cual se alcanza el punto de equilibrio en unidades vendidas, siendo el mes de setiembre cuando se alcanza el equilibrio. Esto quiere decir que la empresa obtendrá utilidades a partir de este punto 2,288.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Los principales riesgos cualitativos que enfrenta la empresa son los siguientes:

- **Las unidades vendidas**, esta variable puede ser afectada por factores no controlados de la empresa. Es decir, la moda, las tendencias, los cambios en las preferencias y el gusto del cliente, estos factores podrían afectar las ganancias de la empresa. De suceder estos hechos, la empresa se enfocará en aplicar la estrategia de penetración para llegar a Lima y las provincias del país, cuyo gasto de envío sería asumido por el cliente. También, se realizará una extensión de la línea de productos con el fin de ofertar nuevos modelos de joyas para los clientes. Así mismo, la empresa analizará la posibilidad de exportar las joyas y buscará incursionar en los segmentos de mercado de los NSE C, bajo una estrategia de fijación de precios por penetración, desarrollando una línea de joyas estándar para maximizar la cantidad de clientes.
- **Costos unitarios de fabricación de joyas**, ante posibles variaciones de los costos unitarios que afecten los beneficios de la empresa. La empresa buscará aplicar su política de calidad para evitar fabricaciones defectuosas en las colecciones y diseños personalizados. De igual manera, para manejar los altos estándares de la calidad, los proveedores que realicen la fabricación serán homologados. Por este motivo, la empresa solo podría permitir un mínimo porcentaje de joyas defectuosas, pero que serán asumidos por el mismo proveedor. Por otro lado, se buscará comprar mayores volúmenes de insumos y de materia prima para la optimización de los costos unitarios y los entregará al fabricante en cantidades controladas de acuerdo a las especificaciones técnicas de fabricación.
- **Servicio al cliente**, sin duda, existe un riesgo en la mala atención al cliente que podría generar altos niveles de reclamos. En ese sentido, el personal de la empresa que mantenga el contacto directo con el cliente debe mostrar sensibilidad por la vida humana y la pérdida del ser querido. Por ello, estos empleados serán evaluados por el cliente, por medio de valoraciones individuales. Es decir, el cliente calificará al personal asignando un número de estrellas, donde 1 es “insatisfecho con el servicio” y 5 es “Muy satisfecho con el servicio”. El objetivo de esto, es mejorar nuestro servicio al cliente y crear una cultura más sensible de atención al cliente.

9 CONCLUSIONES

- Por la evaluación financiera y económica, se concluye que el negocio de joyas, cuyo dije albergará en su interior las cenizas del ser querido, será un negocio rentable, viable y generador de valor, ya que existe un mercado que demanda su compra por la necesidad de tener siempre cerca al ser querido ausente, rindiéndole homenaje, proporcionando paz, serenidad y tranquilidad al llevarlo en todo momento y en cualquier lugar.
- *Junto a ti* posicionará su marca como la primera joyas con diseños exclusivos y personalizado, de oro, plata y acero de óptima calidad, que no solo vende una simple joya, sino que las personas podrán llevar siempre consigo las cenizas del ser querido a través de la joya, por lo que representa un sentimiento por la cercanía que se ha perdido. Con dicha propuesta, se establecerá una diferenciación en el mercado de joyas y reducir a la competencia.
- En el mercado peruano, existe una materia prima suficiente a nivel nacional, siendo Junín, Lima, Ancash, Cajamarca unas de las provincias de mayor producción. Esto se ve reflejado en el reconocimiento a nivel mundial que tiene el Perú, siendo el segundo productor de plata en el mundo; además, es el primer productor de oro a nivel Latinoamérica y sexto a nivel del mundo (MINEM, 2019).
- Por otro lado, se concluye optimizar los costos a través de la tercerización de la producción de las joyas y porque en el Perú existen artesanos de la industria que son calificados a nivel nacional y que año tras año han aprendido las técnicas de joyería que les fueron transmitido por tradición de familia o aprendidos por experiencia (Mincetur, 2016).
- También, se identificó que *Junto a ti* representa una oportunidad de negocio escalable, puesto que podría incrementar sus ingresos sin tener que aumentar sus costos de fabricación en la misma proporción. Así mismo, la empresa podrá vender no solo la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, sino que podrá atender a todas las zonas de la capital para el cuarto año (todo Lima Metropolitana). También podría atender a todo el país y a nivel internacional sin tener nuevos locales de venta, a través del servicio de delivery y courier internacional que sería pagado por el cliente.
- Se concluye que las ventas representan una meta prudente y aceptable, por la existencia de un mercado potencial y porque las ventas se desarrollarán a través de

la venta directa desde la tienda ubicada en Miraflores, y a través de la venta online con el servicio de delivery que será tercerizado.

- Se demostró que el proyecto será rentable y viable por los resultados del análisis financiero, lo que generó un VAN de S/66,399 y una TIR de 34%, evidenciando grandes beneficios para sus accionistas, ya que se obtendrá la tasa de descuento solicitada por sus inversionistas de 14.1%, recuperará la inversión y generará valor con el tiempo.
- La inversión total es de S/106,629, cuyo importe será financiado en un 20% por un tercero, cuya tasa de interés es 27.23% para un plazo de tres años. El saldo de 80% será aportado por sus socios, siendo el tiempo de recuperación del aporte de los inversionista de 3.18 años.

10 REFERENCIAS

- Apeim. (15 de agosto de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> [Consulta: 01 de abril de 2019].
- BCRP. (30 de diciembre de 2018). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf> [Consulta: 10 de abril de 2019].
- BCRP. (2018). Tasas de interés: EMBIG (variación en pbs). Recuperada de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/tasas-de-interes-internacionales> [Consulta: 15 de junio de 2019].
- CPI. (01 de abril de 2018). *Perú: población 2018*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf [Consulta: 05 de abril de 2019].
- CPI. (08 de julio de 2019). *Sociedad Anónima Cerrada: Características y beneficios*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/sociedad-anonima-cerrada-caracteristicas-y-beneficios> [Consulta: 25 de mayo de 2019].
- CPI. (01 de setiembre de 2019). *Presencia de mascotas en el hogar*. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf [Consulta: 01 de junio de 2019].
- Department of the Treasury. (2018). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Recuperada de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2018> [18 de junio de 2019].
- El Comercio. (2016). *Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué*. Recuperada de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999> [Consulta: 18 de junio de 2019].

- Gestión. (06 de junio de 2018). *Ipsos: Tasa de crecimiento anual de población peruana es de 1.01%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591> [Consulta: 01 de junio de 2019].
- Gestión. (11 de setiembre de 2017). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284> [Consulta: 29 de junio de 2019].
- Index mundi. (01 de enero de 2018). *Tasa de mortalidad*. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=pe&v=26&l=es> [Consulta: 01 de abril de 2019].
- INEI. (01 de diciembre de 2016). *Perú: Natalidad, Mortalidad*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf [Consulta: 07 de junio de 2019].
- Mincetur. (2016). *Perfil Joyería y bisutería del mercado del Reino Unido*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/ReinoUnido/perfiles/Perfil_Joyeria%20bisuteria%20RU/Perfil_Joyeria%20bisuteria%20RU.pdf [Consulta: 07 de junio de 2019].
- Minem. (07 de mayo de 2019). *Perú lidera ranking mundial de producción y reservas mineras*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=9&idTitular=9083 [Consulta: 07 de junio de 2019].
- Minsa. (23 de mayo de 2001). *Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios*. Recuperado de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogei/SINADEF/DS-03-94-SA.pdf> [Consulta: 29 de junio de 2019].
- Kotler, P. (2015). *Fundamentos de Marketing*. 11^o edición. España: Editorial Addison-Wesley.
- SUNAT. (2010). *Reglamento de la Ley del impuesto a la renta*. Recuperada de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.pdf> [Consulta: 19 de junio de 2019].

PAGES STERN. (2019). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperada de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [Consulta: 20 de junio de 2019].

PAGES STERN. (2019). *Betas by Sector (US)*. Recuperada de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Consulta: 20 de junio de 2019].

11 ANEXO

11.1 Formato de requerimiento de personal

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Área: _____ **Fecha de Req:** _____

La necesidad de personal se genera por:

Creación de puesto nuevo Por ampliación de plaza Nueva Sucursal	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>				Por despido del anterior trabajador Por renuncia del trabajador anterior Por suplencia	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr> </table>			

Área _____ **Cantidad de Personas** 1

Puesto: _____

Dirección de trabajo: _____

Modalidad de contratación Planilla Practicante

¿La vacante a cubrir se requerirá de manera permanente? Si No

Características a considerar:

Edad	De A 	Indistinto 	¿Es importante el aspecto físico?
Sexo	Mujer Hombre 	Indistinto 	Talla: _____ Peso: _____
Estado Civil	Casado Soltero 	Indistinto 	

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Secundaria Técnica Universitaria Maestría Doctorado

Carreras / Especialización: _____

Universidades y/o Institutos _____

Experiencia de: Años Meses Cargos desempeñados: _____

Conocimientos adicionales

Informática MS-Word <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> MS-Excel <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> MS-Power Point <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Internet <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Outlook <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table>	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	Idiomas Inglés <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Francés <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Portugués <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Otro _____ <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table> Otro _____ <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>B</td><td>I</td><td>A</td></tr></table>	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A	B	I	A
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													
B	I	A																													

Leyenda:
B-básico
I-intermedio
A-avanzado

DATOS COMPLEMENTARIOS

Sede a realizar labores _____

Horario _____

Fecha de inicio _____

OBSERVACIONES A CONSIDERAR

HERRAMIENTAS QUE EL PUESTO REQUIERE

Computadora	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO	Celular	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO
SI	NO						
SI	NO						
Email	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO	Anexo	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO
SI	NO						
SI	NO						
Uniforme	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO	Radio	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td>SI</td><td>NO</td></tr></table>	SI	NO
SI	NO						
SI	NO						

Otros: _____

Remuneración mensual: \$/. _____ **(Brutos)** 1. El nuevo trabajador se contratará con el importe indicado.

Firma y sello de Gerente de área solicitante	Firma y Sello de Gerencia General

11.2 Cotización de desarrollo de App: Perú Apps

DISEÑO Y PRECIO DE DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SOLUCIÓN DE TECNOLOGÍA

Cronograma para la implementación del Portal para administrar (Se utiliza sharepoint):

Tarea	Esfuerzo
Implementación de Portal y Dashboard	532 hrs
Instalación y Configuración de SharePoint	48 hrs
Portal de administración	344 hrs
Portal Intranet SharePoint	128 hrs
Dashboard 10 Indicadores	216 hrs
Modelo de datos unificado	60 hrs
Procesos de extracción y procesamiento	80 hrs
Construcción de dashboard	76 hrs