

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA DE ACCESORIOS DE MODA PARA LA MUJER**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

Walter Raul Cruz Humpiri
Zaida Shirley Marrón Morales
Brest Javier Paucar Montesinos

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 13

Lima, 27 de setiembre de 2017

Esta tesis

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DE ACCESORIOS DE MODA PARA LA MUJER”**

ha sido aprobada.

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado)

.....
Cecilia Esteves Dejo (Asesora)

Universidad Esan

2017

A mis padres y hermano, por su apoyo y confianza brindada, en todo lo necesario para
cumplir mis objetivos.

Walter Raúl Cruz Humpiri

A mis queridos padres y hermanos, por su amor y apoyo incondicional, por ser desde
siempre mi mejor ejemplo y gran inspiración.

Zaida Shirley Marrón Morales

A mis padres, Leonidas y Margarita, a mi hermana y a mi tía, por su apoyo
incondicional, confianza y por el amor que me brindan.

Brest Javier Paucar Montesinos

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. <i>Objetivo general</i>	1
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.2. Justificación	2
1.3. Delimitación.....	3
1.3.1. <i>Alcances</i>	3
1.3.2. <i>Limitaciones</i>	3
1.4. Contribución	4
1.5. Metodología	4
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	6
2.1. Moda	6
2.2. Tendencia	11
2.3. Accesorios.....	11
2.4. Canales de distribución	11
2.5. Competitividad.....	12
2.6. Asociatividad	12
2.7. Marca	13
2.8. Identidad de marca	13
2.9. Estilo	14
2.10. Bisutería	14
2.11. Producto bruto interno	14
2.12. Importaciones.....	15
2.13. Exportaciones.....	15
2.14. Plan de negocio	15
2.15. Concepto de negocio	16
2.16. Recursos personales y objetivos	16
2.17. Producto / servicio	16
2.18. Descripción del mercado.....	16
2.19. Marketing y ventas.....	17
2.20. Organización práctica de su negocio	17
2.21. Presupuestos.....	17
2.22. Financiación	17
2.23. Modelo de las 5 fuerzas	18
2.24. Conclusiones	18
CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
3.1. Estadísticas en el Perú.....	20
3.1.1. <i>Importaciones</i>	20
3.1.2. <i>Exportaciones</i>	21
3.1.3. <i>Producción manufacturera de joyas y bisutería</i>	22
3.2. Oferta de accesorios en el Perú	23
3.3. Análisis del macroentorno: SEPTTE	24
3.3.1. <i>Aspecto socio – cultural</i>	24

3.3.2. Aspecto económico	26
3.3.3. Aspecto político – legal.....	27
3.3.4. Aspecto tecnológico	29
3.5.5. Aspecto ecológico	30
3.6. Análisis del microentorno: 5 fuerzas	30
3.7. Conclusiones	37
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	38
4.1. Información primaria de oferta y demanda.....	38
4.1.1 Análisis cualitativo: conclusiones de entrevistas a expertos.....	38
4.2. Análisis de la demanda	40
4.2.1. Investigación cuantitativa realizada al público objetivo.....	40
4.2.2. Características del consumidor de accesorios en Perú.....	49
4.2.3. Comportamiento de compra	52
4.3. Análisis de la oferta	53
4.3.1. Benchmarking	53
4.4. Conclusiones del capítulo	57
4.4.1. Conclusiones del análisis de demanda	57
4.4.2. Conclusiones del análisis de la oferta	57
CAPITULO V: DISEÑO DEL PRODUCTO.....	59
5.1. Atributos generales del producto	59
5.2. Atributos diferenciadores: ¿Qué hace a Killary diferente?.....	61
5.2.1 Producto básico	61
5.2.2 Producto esperado.....	61
5.2.3. Producto aumentado.....	65
5.3. Modelo de negocio: Proceso para asegurar su éxito	66
5.4. Conclusiones	68
CAPITULO VI: ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	69
6.1. Desarrollo de Misión y Visión.....	69
6.2. Desarrollo de competencias requeridas.....	69
6.3. Análisis Estratégico	70
6.3.1. Matriz Interna – Externa	70
6.3.2. Análisis FODA:.....	73
6.3.3. Matriz de la gran estrategia	75
6.3.4. Elección de estrategia.....	76
6.3.5. Objetivos estratégicos.....	79
6.4. Estrategia general.....	79
6.5. Alineamiento estratégico	79
6.5.1. Lineamientos estratégicos de marketing.....	80
6.5.2. Lineamientos estratégicos de recursos humanos.....	80
6.5.3. Lineamientos estratégicos de operaciones	80
6.6. Factores críticos de éxito	80
6.6.1. Entrevista a expertos – objetivos estratégicos.....	81
6.6.2. Validación de listado de factores claves de éxito	83
6.7. Tablero de mando o balanced scorecard.....	84
6.8. Conclusiones	89

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING	91
7.1. Objetivos estratégicos del negocio.....	91
7.2. Lineamientos estratégicos de marketing.....	91
7.3. Marketing mix.....	92
7.3.1. <i>Producto</i>	92
7.3.2. <i>Precio</i>	93
7.3.3. <i>Promoción</i>	94
7.3.4 <i>Plaza</i>	95
7.4. Marketing digital.....	95
7.4.1 <i>Objetivos específicos</i>	95
7.4.2 <i>Estrategia y táctica</i>	96
7.4.3 <i>Portal de compras</i>	96
7.4.5 <i>Indicadores de medición digital</i>	101
7.5. Posicionamiento de mercado	101
7.6. Presupuesto de marketing y ventas	102
7.7. Cobertura.....	102
7.8. Proyección de ventas.....	103
7.9 Plan de Ventas.....	103
7.9.1 <i>Canales de venta</i>	103
7.9.2 <i>Soporte de promoción</i>	104
7.9.3 <i>Soporte de exposición de marca</i>	104
7.10. Objetivos e indicadores de seguimiento (KPI's)	105
7.11. Conclusiones	105
CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES.....	106
8.1. Objetivos estratégicos del negocio.....	106
8.2. Lineamientos estratégicos de operaciones	106
8.3. Mano de obra local: condiciones y motivaciones	106
8.4. Mano de obra local: modelo de negocio	108
8.4.1. <i>La empresa</i>	108
8.4.2. <i>Artesanos (asociaciones)</i>	108
8.5. Mapeo de procesos.....	109
8.6. Descripción del proceso de servicio.....	109
8.6.1. <i>Elaboración del producto</i>	109
8.6.2. <i>Proceso de comercialización</i>	110
8.6.3. <i>Proceso de entrega</i>	112
8.7. Análisis del servicio	113
8.7.1. <i>Comercialización</i>	113
8.7.2. <i>Comercialización producto personalizado o exclusivo</i>	114
8.8. Insumos y equipos.....	114
8.8.1. <i>Insumos</i>	114
8.8.2. <i>Equipos</i>	115
8.9. Gestión de inventarios.....	116
8.10. Inteligencia de mercados y del negocio	117
8.11 Indicadores de control.....	118
8.12. Plan de implementación.....	119
8.13. Conclusiones	120
CAPITULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL.....	122

9.1. Estructura organizacional.....	122
9.2. Descripción de funciones.....	123
9.3. Cultura organizacional y valores	126
9.4. Sistema de retribución y recompensa monetaria.....	127
9.5. Conclusiones	128
CAPITULO X: PLAN ECONOMICO	129
10.1. Supuestos generales y procedimiento	129
10.2. Inversión inicial	129
10.2.1. Activos fijos.....	130
10.2.2. Capital de trabajo.....	130
10.3. Proyección de ingresos.....	132
10.4. Egresos.....	132
10.4.1. Personal.....	133
10.4.2. Costo de producción	134
10.4.3. Proyección de egresos	134
10.5. Evaluación del proyecto.....	135
10.5.1. Parámetros de evaluación	135
10.6. Resultados de la evaluación del proyecto	136
10.6.1 Flujo Económico.....	136
10.7. Análisis de sensibilidad.....	138
10.8. Análisis de riesgos	139
10.9. Prospectivas futuras del negocio.....	139
10.10. Conclusiones	140
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
ANEXOS	145
I. Guía de entrevista expertos.....	146
II. Entrevistas a expertos.....	147
III. Ficha de encuesta	159
IV. Base de datos de artesanos.....	163
V. Entrevistas a representantes de asociaciones de artesanos.....	165
BIBLIOGRAFIA.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Estructura y metodología del plan de negocio.....	4
Tabla 2.1. Fabricación de plata – Joyería / 2007 - 2016.....	9
Tabla 2.2. Producto Bruto Interno según actividad económica.....	15
Tabla 3.1. Volumen físico de producción manufacturera / 2013 - 2015.....	23
Tabla 3.2. Volumen físico de producción manufacturera / 2012 - 2015.....	23
Tabla 3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	31
Tabla 3.4. Amenaza de competidores potenciales.....	32
Tabla 3.5. Poder de negociación de clientes.....	33
Tabla 3.6. Poder de negociación de proveedores.....	34
Tabla 3.7. Estructura competitiva del sector.....	35
Tabla 3.8. Atractividad del sector según las cinco fuerzas de Porter.....	36
Tabla 3.9. Estrategias en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	37
Tabla 4.1. Tabla fórmula población finita.....	41
Tabla 4.2. Benchmarking.....	54
Tabla 5.1. Atributos generales del producto.....	59
Tabla 6.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	71
Tabla 6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	72
Tabla 6.3. Matriz Interna – Externa (IE).....	72
Tabla 6.4. Análisis FODA.....	74
Tabla 6.5. Matriz de selección de estrategia.....	77
Tabla 6.6. Factores críticos de entrevistados.....	82
Tabla 6.7. Factores críticos preliminares.....	83
Tabla 6.8. Factores críticos de éxito del negocio.....	83
Tabla 6.9. Tablero de mando según la perspectiva financiera.....	85
Tabla 6.10. Tablero de mando según perspectiva del cliente.....	86
Tabla 6.11. Tablero de mando según perspectiva de procesos.....	87
Tabla 6.12. Tablero de mando según perspectiva de formulación / aprendizaje.....	88
Tabla 7.1. Estrategia y táctica digital.....	96
Tabla 7.2. Presupuesto de marketing.....	102
Tabla 7.3. Proyecciones de ventas (S/.).....	103
Tabla 8.1. Control de productos.....	110
Tabla 8.2. Procedimiento de comercialización.....	111
Tabla 8.3. Ficha del proceso de elaboración del producto.....	118
Tabla 8.4. Ficha del proceso de comercialización.....	119
Tabla 9.1. Personal requerido para operación del negocio.....	122
Tabla 9.2. Retribución monetaria.....	127
Tabla 10.1. Inversión Total.....	130
Tabla 10.2. Mobiliario y equipo.....	130
Tabla 10.3. Capital de trabajo.....	131
Tabla 10.4. Proyección de ingresos.....	132
Tabla 10.5. Gastos operacionales.....	132
Tabla 10.6. Gastos de marketing.....	133
Tabla 10.7. Salarios del personal.....	133
Tabla 10.8. Costos de producción.....	134
Tabla 10.9. Proyección de egresos.....	134
Tabla 10.10. Flujo económico del proyecto.....	137

Tabla 10.11. Sensibilidad a variación de la demanda (Cobertura)	138
Tabla 10.12. Sensibilidad a variación de precio (Ticket promedio)	138
Tabla 10.13. Sensibilidad a variación de costo de producción	139
Tabla 10.14. Análisis de riesgos	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Ranking de números de tiendas a nivel mundial	8
Figura 2.2. Plan de negocios dinámicos.....	18
Figura 3.1. Importaciones – Países proveedores de bisutería a Perú.....	21
Figura 3.2. Exportaciones – Países de destino final respecto a bisutería peruana	22
Figura 3.3. Perú: Estructura de Hogares según NSE	24
Figura 3.4. Perú: Evolución del PBI	26
Figura 3.5. Cifras de crecimiento del comercio (2016)	27
Figura 4.1. Marcas de accesorios que conoce.....	42
Figura 4.2. Marcas que usa o ha usado	43
Figura 4.3. Fortalezas de las marcas actuales	43
Figura 4.4. Debilidades de las marcas actuales.....	44
Figura 4.5. Frecuencia de compra de accesorios	44
Figura 4.6. Monto gastado en total en los últimos 6 meses en accesorios.....	45
Figura 4.7. Importancia de los atributos	46
Figura 4.8. Medios a través le gustaría enterarse de una nueva marca.....	46
Figura 4.9. Canales comerciales a través de los cuales compra accesorios	47
Figura 4.10. Importancia de los atributos para una nueva marca de accesorios	47
Figura 4.11. Nombre sugerido para la nueva marca	48
Figura 4.12. Condiciones para pagar un mayor precio	48
Figura 4.13. Porcentaje adicional que el público está dispuesto a pagar	49
Figura 4.14. Marcas de tienda de accesorios que conoce	49
Figura 4.15. Marcas de tienda de accesorios que prefiere	50
Figura 4.16. Accesorios que prefiere comprar.....	51
Figura 4.17. Atributo valorado al momento de la compra.....	51
Figura 4.18. Para quién compra el accesorio	52
Figura 5.1. Fotos referenciales de productos a comercializar.....	60
Figura 5.2. Validación de logotipos.....	62
Figura 5.3. Logotipo Killary	62
Figura 5.4. ¿Qué le transmite el logotipo elegido?	63
Figura 5.5. Etiqueta marca Killary.....	64
Figura 5.6. Empaque marca Killary	65
Figura 6.1. Proceso de planeación estratégica	69
Figura 6.2. Matriz de la gran estrategia	76
Figura 6.3. Esquema para la selección de factores claves de éxito.....	81
Figura 7.1. Esquema para la determinación del precio	93
Figura 7.2. Pantalla de inicio de portal web.....	97
Figura 7.3. Catálogo virtual: accesorios de cuero	98
Figura 7.4. Catálogo virtual: accesorios textiles	99
Figura 7.5. Proceso de compra – pantalla A	100
Figura 7.6. Proceso de compra – pantalla B	100
Figura 8.1. Mapeo de procesos	109
Figura 9.1. Estructura organizacional de la empresa	123

WALTER RAUL CRUZ HUMPIRI

Bachiller en Contabilidad y Economía, con 5 años de experiencia en el área comercial de empresas dedicadas a la comercialización de accesorios y refacciones para todo tipo de vehículos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y orientado a la mejora continua, generando un óptimo clima laboral, alta orientación a resultados y con una definida practica de valores éticos.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN.**
Maestro en Administración.

2009 - 2013 **Universidad Nacional del Altiplano**
Bachiller en Economía

2010 - 2014 **Universidad Nacional del Altiplano**
Bachiller en Ciencias Contables

EXPERIENCIA

Mar. 2012 –
a la fecha **Repuestos Cruz S.R.L.**
Puno - Perú
Gerente General
Empresa dedica a la comercialización de repuestos automotrices.

May. 2009 –
Dic. 2011 **Transportes Cruz Trade S.R.L.**
Puno - Perú
Gerente General
Empresa dedica al servicio de alquiler de camionetas para el sector minero.

CAPACITACIONES

- Calidad y excelencia en servicio al cliente (2014 - IPAE).
- Gestión efectiva de quejas y reclamos (2014 - NissiGroup).
- Programa de formación integral para ejecutivos de ventas (2013 - Cámara de Comercio Puno).
- Técnicas de atención (2012 - NissiGroup).
- Excelencia en la atención personalizada al cliente (2012 - Cámara de Comercio Puno).

ZAIDA SHIRLEY MARRÓN MORALES

Ingeniera Industrial, con alto nivel de responsabilidad, asertividad e iniciativa; orientación al trabajo en equipo y con marcada práctica de valores definidos en el ámbito personal y profesional. Experiencia en la gestión de Recursos Humanos y Administración de Personal. Conocimientos de inglés y Microsoft Office nivel avanzado.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN.**
Maestro en Administración.

2004 - 2008 **Universidad Católica de Santa María**
Ingeniera Industrial (Quinto Superior)

EXPERIENCIA

May. 2013 –
a la fecha **Compañía Minera Antapaccay**
Cusco - Perú
Analista de Administración de Personal
Empresa dedicada a la extracción y comercialización de concentrado de cobre.

Ene. 2012 –
Abr. 2013 **Hatch Asociados S.A.**
Lima - Perú
Project Support Assistant
Empresa de ingeniería que ofrece servicios técnicos y estratégicos como consultoría, para sectores de minería, metalúrgica, energía e infraestructura.

Ene. 2010 –
Dic. 2012 **Compañía Minera Cerro Verde S.A.A.**
Arequipa - Perú
**Profesional en Entrenamiento en Mantenimiento
Procesos Hidrometalúrgicos**
Empresa dedicada a la extracción y comercialización de cobre, molibdeno y plata.

CAPACITACIONES

- Programa de especialización en recursos humanos (2014 - Hay Group).
- Diplomado en habilidades directivas (2014 – ESAN).
- Diplomado en gestión estratégica de recursos humanos (2012 – Pro-Avance, Cámara de Comercio Arequipa, Universidad Autónoma San Francisco).
- Diplomado logística empresarial (2012 - Pro-Avance, Cámara de Comercio Arequipa, Universidad Autónoma San Francisco).
- Dirección de proyectos bajo los estándares del PMBOK del Project Management Institute (2012 – Tecsup).

BREST JAVIER PAUCAR MONTESINOS

Cirujano Dentista con experiencia en administración de clínicas dentales, experiencia en gestión y ventas en empresas comercializadoras de repuestos automotrices. Conocimientos de inglés, portugués y dominio de Microsoft Office. Alto sentido de compromiso, con facilidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación efectiva y adaptabilidad.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN.**
Maestro en Administración.

2007 - 2010 **Universidad Católica de Santa María**
Especialidad en Ortodoncia y Ortopedia Maxilofacial

2000 - 2006 **Universidad Católica de Santa María.**
Cirujano Dentista.

EXPERIENCIA

Oct. 2010 –
a la fecha. **Clínica Odonto Especialistas**
Arequipa - Perú
Gerente General
Clínica dental especializada en ortodoncia.

May. 2014 –
a la fecha **Frenos Paucar & Servicios S.A.C.**
Puno - Perú
Gerente General
Empresa dedicada a la distribución y comercialización de materiales de fricción.

Nov. 2009 –
Jul. 2014 **Frenos Paucar E.I.R.L.**
Arequipa - Perú
Agente de Ventas
Empresa dedicada a la distribución y comercialización de materiales de fricción.

CAPACITACIONES

- Curso de auditoría odontológica (2017 – Colegio Odontológico Arequipa).
- Curso protección radiológica en rayos X dental (2016 – Colegio Odontológico Arequipa).
- Curso de diseño gráfico (2014 - Info Grafik).
- Actualización en ortodoncia (2011 - Cabrera Ortodontia, Brasil).

Maestría en: Administración
Título de la tesis: **Plan de negocios: “Implementación de una empresa de accesorios de moda para la mujer”**
Autor (es): Cruz Humpiri, Walter Raul
Marrón Morales, Zaida Shirley
Paucar Montesinos, Brest Javier

RESUMEN:

El presente documento tiene como objetivo demostrar la viabilidad de la implementación de una nueva marca de accesorios de moda para mujeres en Perú, con una propuesta de valor distinta a la que existe actualmente.

El mercado de la moda en el Perú ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años, respaldado por el fortalecimiento de la economía nacional, lo que ha favorecido el incremento de la oferta y la demanda en este sector. Es así que, por ejemplo, la reconocida marca H&M inauguró en noviembre del 2016 su quinta tienda en Perú y la primera en la ciudad de Arequipa, siendo la primera tienda de la reconocida marca fuera de una capital latinoamericana, hecho que evidencia el potencial del mercado nacional en cuanto a moda se refiere.

A partir de un análisis de oferta y demanda del mercado nacional, que incluye entrevistas a 12 expertos y encuestas aplicadas a un total de 493 mujeres residentes en Perú Urbano, de entre 25 y 44 años y de los NSE A, B, C1, se identificaron oportunidades clave que luego se capitalizan en el modelo de negocio propuesto. A nivel de oferta, se ha identificado que en el mercado existe gran cantidad de marcas de accesorios enfocadas principalmente en precios bajos (DoiT, Isadora, Glitter), con artículos de calidad media/baja y productos poco diferenciados, enfocados en la clase media. Esta información fue contrastada con el público objetivo, que en un 76% percibe que en la actualidad no hay una adecuada relación precio/calidad, que en general la oferta de accesorios tiene bajo nivel de exclusividad, presentación poco adecuada y poca variedad de productos. Por otro lado, se han identificado algunas marcas enfocadas en el negocio de la moda, que revaloran la identidad peruana, tales como Whayro y Las Polleras de Agus, ambas con poco tiempo en el mercado, pero de crecimiento exponencial en ventas.

A nivel de demanda, se ha identificado disposición a pagar al menos 20% más por una marca que tenga diseños exclusivos, insumos de primera calidad, que fortalezca la identidad peruana y que sea socialmente responsable; el 86% de mujeres le brindan mayor importancia a la calidad, seguido de que los accesorios sean hechos en Perú, con 77%, del fortalecimiento de la marca Perú, con 75.1%, y los diseños exclusivos, con 74.4%.

La propuesta de valor propone un modelo de negocio inicial de comercialización de accesorios de moda para mujer a través de una tienda virtual. La diferenciación y ventaja competitiva del producto está dada por i) diseños de vanguardia y de alta calidad, ii) fortalecimiento de la identidad peruana, iii) exclusividad, iv) personalización de producto y v) servicio personalizado. A nivel operativo el modelo de negocio propone énfasis en el diseño y en el proceso de control de calidad.

Las estrategias de marketing estarán enfocadas en el lanzamiento y mantenimiento de marca, desarrollo y mantenimiento de plataforma web y generación de espacios de exposición de marca. Como resultado del análisis de mercado, se ha establecido un ticket promedio del producto de S/. 45.50 y una cuota de mercado esperada de 2.5% el primer año, con ventas proyectadas de S/.1.6 millones.

A nivel operacional, se plantea un trabajo sostenible y de largo plazo con asociaciones de artesanos (mano de obra), así como el estricto cumplimiento de los procesos, procedimientos y aplicación de controles en las fases de producción y comercialización, dado que son funciones críticas del negocio. La estandarización de procesos en todo el ciclo del negocio es un objetivo permanente.

El planteamiento del modelo de negocio supone una inversión inicial de S/. 339,469.04. Con las estrategias propuestas, se obtiene un VANE de S/.649,086.71 y una TIR de 70%, con un período de retorno estimado de 1.43 años. Con la evaluación económica, se concluye que el negocio propuesto es viable, incluso existiendo riesgos relacionados al negocio como el incremento de costo de producción, la reducción de la demanda, copias de diseños o problemas de servicio, para los que se han propuesto planes de contingencia que mitigarían su efecto.

El análisis realizado a través de este documento y las conclusiones a las que se ha llegado, evidencian claramente que la propuesta de valor de este modelo de negocio no solamente es rentable, sino que es muy atractiva de cara a los inversionistas.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio desarrolla y evalúa la viabilidad técnica, comercial y económica para la implementación de una marca de accesorios de moda para mujeres. Además de poder identificar el atractivo principal del desarrollo del mismo; cuáles son las características más importantes para un negocio de venta virtual de accesorios y la diferenciación en el mercado que este tendrá al incluir la responsabilidad social y apoyo a los artesanos de las diferentes regiones del Perú. Se busca también incentivar el crecimiento y comercialización de accesorios hechos con materiales autóctonos de las regiones como también lo serán los diseños. Finalmente se busca el incremento de conciencia por el uso de productos peruanos y la identificación con la cultura.

El equipo promotor ha diseñado un concepto inicial, el cual debe ser validado a través del presente documento. Este concepto tiene las siguientes características: i) diseños en base a tendencias nacionales e internacionales, ii) accesorios de calidad, hechos en base a insumos y mano de obra local (artesanos), iii) fortalecimiento de la identidad peruana y iv) responsabilidad social.

En este primer capítulo, se determina y desarrolla los principales objetivos tanto generales como específicos del plan de negocio; planteando además una justificación en relación a tres campos: justificación práctica; justificación política, social, económica y/o ambiental y la justificación profesional o académica. De la misma forma, se definirán los alcances y restricciones relacionadas al campo temático, espacial y temporal, y finalmente se determinará el área de influencia de una empresa comercializadora de accesorios de moda para mujeres.

1.1. Objetivos

El objetivo general y los objetivos específicos para este plan de negocio, se muestran a continuación:

1.1.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a la comercialización de accesorios de moda para la mujer, y

proponer las estrategias para una implementación exitosa, evaluando integralmente el atractivo del negocio.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral del mercado al cual se desea ingresar.
- Realizar una investigación de mercado, tanto por el lado de la demanda como de la oferta.
- Diseñar el producto y elaborar la estrategia para la implementación del negocio.
- Elaborar las estrategias funcionales, el plan de marketing y de operaciones.
- Elaborar un plan organizacional.
- Realizar la evaluación económica del negocio.
- Establecer el atractivo integral del negocio, analizando los riesgos y potencialidades del mismo.

1.2. Justificación

La justificación de este proyecto tiene un fundamento práctico, político y académico, ya que contribuye de manera conjunta a estos tres pilares.

El presente trabajo tiene como fin la creación de una empresa comercializadora de accesorios para mujeres, con el propósito de cubrir y satisfacer la demanda existente en este sector, ya sea a nivel local, nacional o internacional, a través de una propuesta de valor distinta a las ya existentes. Esta propuesta se basa en que en los últimos años, se ha evidenciado el notable incremento de la oferta y demanda en todo lo relacionado a moda para mujeres. Esta razón es la que genera interés del equipo promotor para analizar el sector y finalmente incursionar en el mismo.

Por otro lado, los accesorios forman parte importante de la imagen con la que las mujeres buscan distinguirse del resto y posicionarse de cierta manera frente a otras. Pero esto, más que un complemento externo, es una forma de expresar su esencia y los valores que conlleva. En esa línea, a través del presente plan, se busca proponer un modelo de negocio, que integre las siguientes características:

- Diseños acordes a tendencias y capacitación: Se buscará capacitar a los artesanos en habilidades técnicas y tendencias de vanguardia, a fin de que sean capaces de producir accesorios innovadores y con estándares internacionales de calidad. El tipo de accesorios que se propone, se cataloga dentro de lo “casual”, por lo que su

uso podría darse en distintos momentos (para el trabajo, para salidas con amigos, para estudiar, para paseos, etc.). Esto además hace que las mujeres que los usen puedan ser de distintas edades.

- **Identidad Local:** A través de la propuesta de valor, se busca fortalecer la identidad peruana, a través de la utilización de colores, diseños, e insumos locales, soportados en una historia ancestral.
- **Responsabilidad Social:** Utilizando como mano de obra a artesanos locales y generando con ellos una relación ganar-ganar que permita mejorar sus condiciones de vida.
- **Generación de empleo:** Cómo condición implícita del negocio, se pretende generar empleo en la ciudad de Arequipa, desde donde inicialmente se gestionará el negocio; y en cualquier otra a la que éste se pueda expandir.

1.3. Delimitación

1.3.1. Alcances

Los alcances de este proyecto están relacionados a los siguientes factores:

- El presente plan de negocio, contempla el análisis y caracterización de la demanda a nivel nacional, con respecto a accesorios de moda para la mujer.
- Dado que el tipo de accesorios que se propone comercializar son casuales y acorde a tendencias de moda, estos podrían ser utilizados por mujeres de diversas edades y en distintos momentos. En este caso, el análisis de mercado evaluará el segmento de mujeres entre 25 y 44 años, de los NSE A, B y C1, residentes en el Perú – Urbano.

1.3.2. Limitaciones

Las limitaciones identificadas para el desarrollo del presente proyecto son las siguientes:

- **Tiempo:** El desarrollo de la tesis será realizado en 6 meses aproximadamente.
- **Recursos:** El estudio será financiado con recursos propios de los miembros del equipo promotor.
- **Análisis de mercado:** El análisis será realizado desde la ciudad de Arequipa. En tal sentido las encuestas al público objetivo se aplicarán vía-online, por lo que las

respuestas no necesariamente tendrán representatividad estadística de cada ciudad.

1.4. Contribución

El presente trabajo buscará establecer lineamientos para desarrollar un negocio de accesorios de moda para la mujer rentable y sostenible en el tiempo, pero que a la vez ayude a fortalecer la identidad nacional y contribuya con la mejor calidad de vida de los actores con mayor vulnerabilidad, que son los artesanos.

Por otro lado, el presente plan de negocio busca brindar un aporte académico, a través de la generación y procesamiento de información de mercado, análisis de oferta, de demanda, de un nuevo modelo de negocio, que servirá a futuro para las empresas o personas que se encuentren interesados en invertir en el sector.

1.5. Metodología

La metodología y estructura del presente plan de negocio se detalla en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Estructura y metodología del plan de negocio

Capítulo	Título	Propósito	Metodología
1	Propuesta de plan de negocio.	Establecer los objetivos del plan, así como su sustento, alcances y limitaciones.	Descriptiva. Fuentes secundarias.
2	Marco de referencia	Definir los principales conceptos relacionados al proyecto.	Fuentes secundarias.
3	Análisis de mercado	Identificar tendencias y fuerzas relevantes del sector, a nivel global y nacional.	Fuentes primarias y fuentes secundarias. Análisis del macro entorno y micro entorno.
4	Investigación de mercado	Definir la viabilidad comercial del proyecto, a través de la obtención de información para establecer el modelo de negocio.	Entrevistas a profundidad, encuestas (on-line) al público objetivo. Fuentes secundarias.
5	Diseño de producto	Definir el producto y los objetivos del negocio. Identificar las oportunidades y amenazas, y definir acciones de corto, mediano y largo plazo para implementar el	Información recopilada en análisis e investigación de mercado.

		proyecto.	
6	Estrategia de negocio	Definir lineamientos estratégicos del negocio.	Matrices estratégicas, identificación de factores críticos de éxito.
7	Plan de marketing	Determinar la estrategia y operatividad de marketing del negocio.	Segmentación de mercados, Marketing Mix (4P's).
8	Plan de operaciones	Determinar la viabilidad operativa del proyecto.	Diagramas de procesos, optimización de procesos, mecanismos de control de calidad.
9	Plan organizacional	Definir políticas y estructura organizacional del proyecto.	Diagrama organizacional, evaluación de desempeño, manual de funciones, cultura empresarial.
10	Evaluación económica	Determinar la viabilidad económica del proyecto.	CAPM, CPPC, VAN, TIR, Período de recupero, Punto de Equilibrio.
11	Conclusiones y recomendaciones	Resumir los principales hallazgos del Plan.	Descriptiva.

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se definen y desarrollan conceptos estrechamente ligados al sector de la moda y los accesorios, además de todo lo relacionado para establecer un plan de negocios con éxito; esto con el fin de tener un panorama mucho más amplio y claro de la industria en la cual se enfoca el presente plan de negocios.

2.1. Moda

Respecto al concepto de moda, según la Real Academia Española, RAE, (2017) se tiene que:

“Moda es un uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en un determinado país. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.” (RAE, 2017).

Otro concepto que se tiene, respecto a este término, es el de Martínez (2017), quien asegura que:

La moda ha acompañado al ser humano a lo largo de la historia siendo un reflejo de los valores del momento. Cada época ha estado marcada por diferentes diseñadores que han creado tendencias e iconos que, aun muchos años después, siguen siendo referentes importantes en el mercado de la moda. La importancia de la moda en la sociedad actual viene dada no solo porque forma parte de la vida de las personas y es un elemento indiscutible en su forma de expresarse e incluso de entender la vida, sino también por la cantidad de dinero que se mueve alrededor de una industria que, en muchos países, es un importante motor de crecimiento económico. La industria de la moda ha sido capaz de sobrevivir crisis económicas y de valores y ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos, pasando de los sistemas de producción más artesanales a las industrias más modernas y ampliando sus canales de distribución y venta en función de la evolución de la sociedad. El mundo de la moda es realmente apasionante y de intensos contrastes; por un lado podemos encontrar desde el producto más lujoso y delicado hasta productos de muy fácil acceso para prácticamente el conjunto de la población y , por otro, también podemos satisfacer necesidades de diverso orden, que van desde el simple hecho de vestirse hasta satisfacción de aspectos de naturaleza intangible y que tienen que ver con la personalidad, la vivencia de ciertas sensaciones (sentirse admirado, elegante o incluso realizado personalmente). La moda tiene ese gran poder; sin embargo, es un mercado complejo, cambiante y dinámico que requiere un esfuerzo constante de adaptación a las nuevas tendencias en cuanto a tecnología y procesos de fabricación y distribución, pero también en lo referente al conocimiento del consumidor, a cómo van cambiando sus gustos, necesidades y expectativas. (Martínez, 2017: 18).

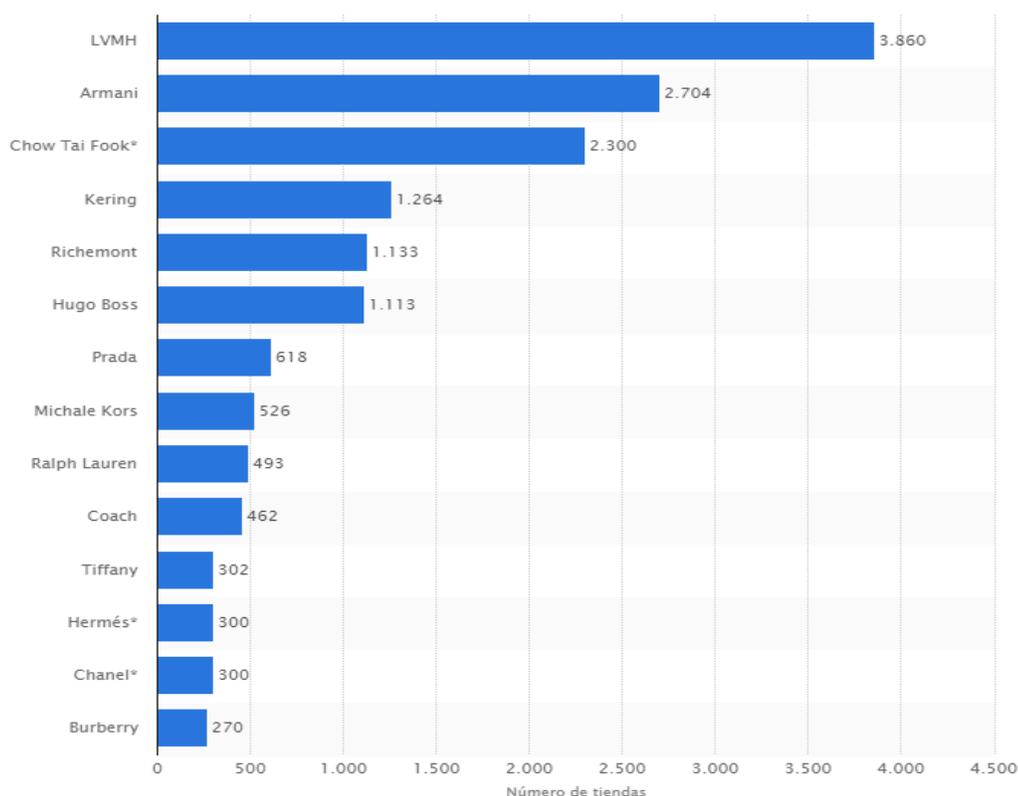
Según el portal fashionunited.com (2017), el mercado global de prendas de vestir está valorado en 3,000 billones de dólares, y representa el 2% del Producto Interno

Bruto (PIB) mundial. La industria de la moda incluye industrias secundarias, tales como prendas para hombre, prendas para mujer y prendas deportivas. Solo el mercado mundial de prendas para mujer, está valorizado en 621 billones de dólares. Nike es la compañía a nivel mundial más grande en la industria de la moda, con un mercado valorizado en 105 billones de dólares, seguido por Inditex (Zara, Pull & Bear, Stradivarius, entre otras), con un mercado valorizado en 104 billones de dólares, y Louis Vuitton Moët Hennessy (Louis Vuitton, Fendi and Dior), compañía valorizada en 87 billones de dólares, estando esta última en el segmento de lujo.

China es el mayor exportador de prendas de vestir del mundo, habiendo exportado 265 mil millones de dólares en el 2014. India es el segundo mayor exportador con 38.7 millones de dólares de exportaciones de prendas de vestir. Otros grandes exportadores de prendas de vestir y textiles son Italia, con 32.700 millones de dólares, Turquía, con 30.400 millones de dólares, y Bangladesh, con 28.000 millones de dólares. Estos 5 países exportadores representan el 54,4% del comercio mundial de prendas de vestir, con China a la cabeza, representando el 36.5%.

En lo que respecta al mercado de lujo, Louis Vuitton Moët Hennessy es la de mayor facturación, contando con un total de 3,860 tiendas a nivel mundial, seguido por Armani con 2,704, Cho Tai Fook con 2,300 y Kering con 1,264, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 2. 1. Ranking de números de tiendas a nivel mundial



Fuente: El Portal de Estadísticas, Statista, 2015.

Por otro lado, The Silver Institute seleccionó las 10 marcas de joyas más lujosas a nivel mundial, debido a que sus productos alcanzan valores entre los 15.1 millones de dólares, considerando aspectos como exclusividad, calidad, tendencias, aspecto social, entre otros. La lista está conformada por las siguientes marcas: Harry Winston, Buccellati, Van Cleef and Arpels, Graff, Tiffany & Co, Piaget, Chopard, Cartier, Bulgari y Mikimoto.

Según The Silver Institute (2017), en el presente año:

“La fabricación global de joyas de plata retrocedió un 9% en 2016, ya que los precios más altos y la incertidumbre económica han reducido el consumo en los mercados clave. La fabricación de joyas en India cayó 14% después de alcanzar récord en 2015, debido a la introducción de un impuesto especial sobre la joyería de oro, que tuvo un efecto en cascada de la industria de la joyería. La fabricación china experimentó otra importante caída en 2016, cayendo un 17%, a 28,1 Moz (875 t), impulsado por un exceso de inventario.” (The Silver Institute, 2017: 67).

En la tabla 2.1, se pueden observar datos recogidos sobre la fabricación de plata a nivel mundial, desde el año 2007 hasta el año 2016; dichos datos están expresados en

millones de onzas y se muestran clasificados por los cinco continentes y los países correspondientes a cada continente. En él se puede apreciar que la fabricación de joyas tuvo una reducción de 26% entre el 2007 y el 2016 en Europa, mientras que la fabricación en Norteamérica se incrementó en 20% en similar período. Por otro lado, América de Centro y del Sur, mostraron un crecimiento de 42% en la producción de joyas entre el 2007 y el 2016, mientras que Asia lo hizo en 28%. Cabe señalar, que si bien la tendencia ha sido creciente en muchas regiones, el 2016 se registró un decrecimiento en la producción, principalmente por la incertidumbre económica y el exceso de stocks.

Tabla 2. 1. Fabricación de plata – Joyería / 2007 – 2016

(million ounces)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Europe										
Italy	25.8	22.6	21.3	21.8	16.5	15.1	15.9	17.8	18.4	18.1
Turkey	4.1	4.5	3.9	3.4	3.1	3.4	4.0	4.8	4.4	4.3
Germany	3.9	3.9	3.7	3.8	3.7	3.6	3.4	3.3	3.3	3.1
Russia	2.3	2.5	3.0	3.3	2.7	2.6	2.6	2.8	2.3	2.0
France	1.7	1.6	1.7	1.9	2.2	2.0	1.7	1.6	1.6	1.6
Spain	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9
Poland	1.9	1.9	1.5	1.3	0.8	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Greece	1.0	1.2	1.0	0.9	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
Sweden	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
UK	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Portugal	0.7	0.6	0.6	0.6	0.4	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
Switzerland	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Denmark	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Netherlands	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Norway	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Other Countries	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5
Total Europe	44.9	42.3	40.1	40.3	33.2	31.1	31.8	34.7	34.2	33.2
North America										
United States	12.9	12.0	10.7	12.0	11.1	10.3	12.4	13.8	14.4	16.1
Mexico	12.2	11.8	10.5	10.4	13.9	13.3	15.2	16.3	16.7	14.3
Canada	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6	0.7	0.6
Total North America	26.0	24.6	22.0	23.2	25.8	24.3	28.3	30.7	31.8	31.1

Central & South America										
Brazil	1.5	1.5	1.7	1.9	1.5	1.5	3.0	2.8	2.2	1.8
Dominican Republic	0.6	0.9	1.5	1.4	0.9	0.9	1.3	1.4	1.5	1.4
Peru	0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5
Colombia	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4	0.3	0.3
Other Countries	1.1	1.3	1.4	1.6	1.3	1.3	1.7	1.6	1.5	1.3
Total C. & S. America	3.8	4.4	5.3	5.6	4.4	4.5	6.8	6.8	6.0	5.4
Asia										
India	19.4	19.3	20.8	22.7	21.8	23.3	42.3	62.2	72.5	62.1
China	34.3	36.1	40.0	46.4	54.4	56.6	62.9	46.7	33.9	28.1
Thailand	32.0	29.1	26.7	28.0	27.3	21.4	23.9	21.7	24.4	23.0
Indonesia	4.2	4.2	4.2	4.7	5.5	6.2	6.5	6.2	6.5	7.0
South Korea	4.2	4.1	4.2	4.7	5.2	5.4	5.5	5.0	4.8	3.8
Japan	2.1	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3	2.4	2.2	2.2	2.2
Vietnam	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6	1.8
Nepal	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2	0.7	0.7	0.8	0.8
Bangladesh	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.5	0.6	1.1	0.8
Cambodia	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.7	0.8	0.7
Saudi Arabia	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7
UAE	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	0.7
Malaysia	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7
UAE	0.5	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	0.7	0.4
Israel	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
Pakistan	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.5	0.3
Iran	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Philippines	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
(million ounces)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Taiwan	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
Hong Kong	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Kazakhstan	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Uzbekistan	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Bahrain	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Other Countries	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.6	0.6
Total Asia	104.7	103.4	106.8	118.1	125.9	125.1	152.4	153.0	153.7	134.9
Africa										
Egypt	1.4	1.3	1.2	1.1	0.5	0.7	0.8	0.9	0.8	0.7
Morocco	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
Tunisia	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Other Countries	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4
Total Africa	2.3	2.3	2.0	2.0	1.4	1.6	1.7	1.8	1.7	1.6
Oceania										
Total Oceania	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
World Total	182.3	177.6	176.9	190.0	191.5	187.4	221.8	227.9	228.3	207.0

Fuente: The Silver Institute, World Silver Survey 2017: 73 – 74.

2.2. Tendencia

En cuanto al concepto de tendencia, según la Real Academia Española, RAE (2017), se tiene que:

“Tendencia es una idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en una determinada dirección.” (RAE, 2017).

2.3. Accesorios

Según el Diccionario ABC, (2017), para la definición de este término se tiene que:

El término accesorio hace referencia a todo aquel elemento u objeto que se utiliza para complementar otra cosa y que es opcional tener en cuenta. El accesorio es siempre un auxiliar de aquello que es central y esto puede aplicarse a un sinfín de elementos de diferente tipo, aunque hay determinados ámbitos o expresiones en las que la palabra accesorio se usa con mayor frecuencia. (Diccionario ABC, 2017).

2.4. Canales de distribución

Según Kotler & Armstrong, para la definición de este término, aseguran que:

“Un canal de distribución, es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial.” (Kotler & Armstrong, 2003: 399).

Según la Corporación Americana de Desarrollo, (2008), los canales de comercialización existentes en la actualidad, son los siguientes:

Basados en el fabricante: Directo del fabricante, mayorista distribuidor de servicio completo, tiendas de fabricante, concesionario, consignación, corredores y representantes.

Basados en el minorista: Franquicia, directos del agente, club de compras, club de mayoristas, catálogo, minoristas de artículos de alimentación, grandes almacenes, tienda de conveniencia, tiendas especializadas, hipermercados, supermercados.

Basados en el proveedor: Almacenes por contrato, sub-procesadores, almacenaje cruzado, integración de camiones y fletes, flete rodante, stack trains y road railers, externalización de servicios, publicidad directa por correo, trueque, prescriptores, proveedores de servicios financieros.

Otros canales de comercialización: Formatos puerta a puerta, formatos iniciados por el comprador, en el lugar de consumo, canales de distribución influidos por terceros, formatos por catálogo y técnicamente asistidos.

Las principales diferencias observadas entre los distintos tipos de canales, corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto. Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un canal largo. Un canal corto, por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el canal directo, en el que no hay intermediarios. Es importante mencionar, que mientras más cerca se encuentra el intermediario del consumidor,

tendrá mayor poder de negociación con respecto a los eslabones previos, además, tendrá mejores posibilidades de obtener un mayor margen de utilidad. (Corporación Americana de Desarrollo, 2008).

2.5. Competitividad

Según Martínez (2007):

La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (Martínez, 2007: 19).

Por su parte, la Comisión Europea (1999), define la competitividad como:

“La habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar, a la vez que se ven expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo.” (Martínez, 2007: 22).

2.6. Asociatividad

Para la definición de este término, según el Ministerio de la Producción – Emprendedor Peruano, (2014) se tiene que:

La asociatividad es el acuerdo voluntario de dos o más empresas para colaborar complementariamente con la finalidad de lograr un objetivo estratégico común. Las empresas que optan por alguna modalidad asociativa están dispuestas a contribuir con algún recurso estratégico para lograr, por ejemplo, el incremento de sus ingresos o la disminución de costos. (Ministerio de la Producción – Emprendedor Peruano, 2014: 13).

Según PROMPERÚ (2006), menciona que las principales ventajas de la asociatividad son:

i) mayor poder de negociación logrando mejora en la comercialización ii) mayor acceso al financiamiento, para compras de insumos, equipos y tecnología, apertura de canales de venta, actividades de promoción, etc., iii) mejores compras por volumen, menores costos de producción y transacción y riesgos compartidos, iv) se optimizan los procesos productivos con el intercambio de información y acceso a la transferencia tecnológica, v) mayor acceso a asistencia técnica, incremento de producción, calidad y productividad y vi) mayor participación en la gestión de cadena de valor.

Dentro de las dificultades para lograr la asociatividad se encuentran i) la desconfianza entre las personas o empresas, ii) falta de un líder o promotor, iii) falta de compromiso de largo plazo entre las empresas, iv) politización de asociaciones o consorcios, v) dificultades en las labores de control por la gran

cantidad de partes que intervienen, vi) asimetría de la información (problema del agente-principal, teoría de agencia) y vii) el free riding. (PROMPERÚ, 2006).

2.7. Marca

Según Calvo (2016):

Una marca es lo que un consumidor siente en sus entrañas acerca de un producto, un servicio o una empresa; una marca no es lo que tu (empresa) dices que es. Es lo que ellos (los consumidores) dicen que es. Descifrar el código genético de una marca no se refiere estrictamente al producto, al pasado o incluso a cosas. Supone reducirlo a una esencia y un ethos que define quien eres para la gente que te importa; tus consumidores centrales, tus consumidores potenciales y tus empleados. La marca debe tener muy claro cuáles son los principios que la orientan y lo que aporta para solucionar las demandas de los individuos tanto funcionales como psicológicos o sociales. Es lo que se denomina la esencia. A partir de ahí puede definir la forma en que produce los bienes, los sitúa en el mercado y como interrelaciona con sus usuarios. La esencia es el núcleo central de la marca, su alma su ADN y está compuesta por los elementos que determinan lo que en realidad es y, sobre todo, lo que se desea comunicar a través de ella. Es, asimismo, la presencia invisible de una marca en todos sus productos, su nexo común de unión que los agrupa, permaneciendo constante para todos ellos y en todos los mercados en los que se situó. Surge del interior de la marca, de sus objetivos, su forma de hacer las cosas y su ideario. Permite conocer, de una forma sintética, los motivos por los que fue creada, su propósito, lo que esta aporta en soluciones a los problemas de los consumidores no solo por la elaboración de productos sino en la forma de hacer y solventar esas necesidades, u visión y su ideario, los valores que están detrás de su actuación. (Calvo, 2016: 104).

Según Neumeier, (2007) considera que:

“Hay tres elementos clave, para definir ¿Quién es la marca?, los cuales son: Credibilidad, experiencia en el sector y pasión por lo que se hace, muy especialmente este último. Sin ellos es prácticamente imposible posicionar una marca.” (Neumeier, 2017).

2.8. Identidad de marca

Para la definición de este término, según Laver (2005):

La imagen de una marca es lo que los destinatarios de la misma (clientes, proveedores, clientes potenciales, etc.) creen en el presente. Puede que sea cierto o no, y puede que sea bueno o malo. La identidad de una marca es lo que es en realidad y lo que aspira a ser; la declaración de identidad de una empresa o marca escribirá la intención del negocio (su esencia) y como debería percibirse y funcionar. (Laver, 2005: 18).

2.9. Estilo

Respecto al concepto de estilo, según la Real Academia Española, RAE (2017), se tiene que:

“Estilo es el modo, manera o forma de comportamiento. Conjunto de características que identifican la tendencia artística de una época, o de un género o de un autor. Gusto, elegancia o distinción de una persona o cosa.” (RAE, 2017).

2.10. Bisutería

Industria que produce objetos de adorno que no están hechos de materiales de lujo. En el contexto de este documento, se le ubica dentro del sector de accesorios de moda para mujeres, y puede incluir productos como aretes, anillos, brazaletes, collares, chokers, pulseras, entre otros (Portal artesanum.com).

2.11. Producto bruto interno

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017):

El Producto Bruto Interno, el PBI, es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

En la tabla 2.2, se presentan los datos correspondientes al PBI según actividad económica (millones de soles) en el Perú, correspondiente a los años 2010 al 2016. En dicha tabla se puede observar que el sector manufactura, en el cual se encuentra incluido el sub sector moda, ha incrementado su producción en un 10% en dicho período.

Tabla 2. 2. Producto Bruto Interno según actividad económica (Millones de soles)

Actividad Económica	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Producto Bruto Interno	382,081	406,256	431,199	456,435	467,181	482,370	501,098
Derechos de Importación	3,575	3,883	4,603	4,706	4,397	4,304	4,396
Impuestos a los productos	31,092	32,442	35,163	38,195	39,690	39,960	40,926
Valor Agregado	347,414	369,931	391,433	413,534	423,094	438,106	455,776
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	21,656	22,517	23,944	24,216	24,532	25,258	25,713
Pesca y acuicultura	1,675	2,709	1,729	2,126	1,515	1,756	1,578
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	50,601	50,750	51,662	54,304	53,448	58,513	68,037
Manufactura	59,024	63,943	64,758	68,155	67,432	66,266	65,174
Electricidad, gas y agua	6,531	7,066	7,481	7,734	8,133	8,618	9,245
Construcción	23,765	24,626	28,539	31,228	31,789	29,959	29,045
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	39,981	43,434	47,105	49,408	50,335	52,362	53,308
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	19,419	21,631	23,152	24,687	25,241	25,920	26,803
Alojamiento y restaurantes	10,895	12,103	13,413	14,323	15,066	15,520	15,924
Telecomunicaciones y otros servicios de información	11,876	13,243	14,855	16,149	17,533	19,170	20,721
Servicios financieros, seguros y pensiones	13,015	14,417	15,802	17,335	19,555	21,452	22,618
Servicios prestados a empresas	17,413	19,034	20,397	21,880	22,876	23,935	24,467
Administración pública y defensa	18,886	19,691	21,288	22,110	23,278	24,184	25,286
Otros servicios	52,677	54,767	57,308	59,879	62,361	65,193	67,857

Fuente: Instituto Nacional de Informática [INEI], 2016.

2.12. Importaciones

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2017):

Importación es la adquisición de bienes o servicios procedentes de otro país. El registro puede aplicar también a capitales o mano de obra, etc. Registro de la compra del exterior de bienes o servicios realizada por una empresa residente que da lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos (efectiva o imputada). En los cuadros de la Nota Semanal, las importaciones se clasifican según su uso o destino económico en bienes de consumo, insumos, bienes de capital e importaciones de otros bienes. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

2.13. Exportaciones

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (2017), el término de exportación se puede definir de la siguiente forma:

“Exportación es el registro de la venta al exterior de bienes o servicios realizada por una empresa residente dando lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos (efectiva o imputada).” (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

2.14. Plan de negocio

En cuanto a la definición de este concepto, Thomsen (2009) asegura que:

Un plan de negocios es una descripción del negocio que usted quiere iniciar. También es una planificación de cómo piensa operarlo y desarrollarlo. El plan de

negocios recoge todos los elementos de su formación comercial y su experiencia de vida en general que sea pertinente para su negocio, contribuye a un inicio más ordenado – en beneficio del emprendedor y su familia, red personal, consultores y fuentes de financiamiento. (Thomsen, 2009: 7).

2.15. Concepto de negocio

Respecto a la definición de concepto de negocio, según Thomsen (2009), se tiene que:

“Concepto de negocio es una buena idea solo es una buena idea de negocios si usted puede generar suficiente dinero con ella para vivir en forma independiente. Cuando usted tiene una idea, en la mayoría de los casos será necesario ajustarla y desarrollarla para que pueda convertirse en un concepto de negocio.” (Thomsen, 2009: 7).

2.16. Recursos personales y objetivos

Para la definición de este concepto, Thomsen (2009) asegura que:

“La operación de una empresa recientemente establecida es una cosa muy personal ya que, típicamente el dueño es el único presente en la empresa. Por consiguiente, es importante enfatizar tanto para sí mismo y para terceros que usted tiene la capacidad y los recursos necesarios para operar un negocio.” (Thomsen, 2009: 7).

2.17. Producto / servicio

En cuanto a la definición de este concepto, Thomsen (2009), asegura que:

“El producto o servicio que ofrece es la sangre vital de su negocio. En consecuencia, es importante analizar varios aspectos. Debe prestarse una atención especial a lo que los clientes exigen del producto o servicio.” (Thomsen, 2009: 8).

2.18. Descripción del mercado

Respecto a este concepto, según Thomsen (2009), se tiene que:

“Antes de llevar a cabo cualquier tipo de venta o acción de marketing, usted necesita identificar el mercado en el que quiere penetrar. Un buen resultado de marketing requiere una visión acabada del mercado y del cliente.” (Thomsen, 2009: 8).

2.19. Marketing y ventas

Para la definición de estos conceptos, Thomsen (2009), asegura que:

Marketing y ventas son sus herramientas para acercarse a los clientes potenciales para generar un interés en su producto o servicio. La decisión de publicar anuncios en periódicos locales, utilizar correspondencia directa, buscar una solución de internet, o asistir a las ferias internacionales de negocios, depende totalmente de lo que usted vende y de que perfil de cliente usted quiere alcanzar. (Thomsen, 2009: 8).

2.20. Organización práctica de su negocio

En cuanto a la definición de este concepto, Thomsen (2009), afirma que:

“Usted necesita describir la operación diaria de su empresa y también tomar en cuenta el costo de arreglar y operar su negocio.” (Thomsen, 2009: 8).

2.21. Presupuestos

Para la definición de este concepto, Thomsen (2009), asegura que:

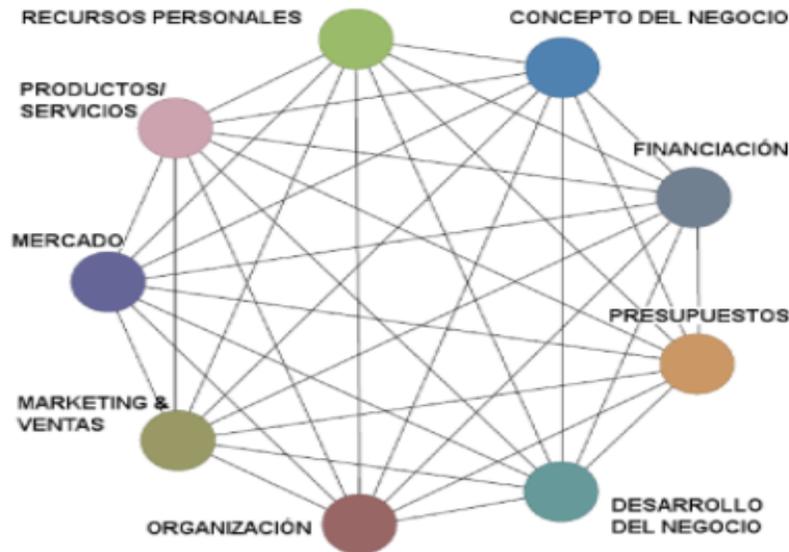
“Los presupuestos son los temas anteriores descritos en términos económicos; cuando más específicos sean los planes, más fácil será elaborar presupuestos. Los presupuestos también contribuirán a concretar los planes y está bien volver atrás y cambiar los planes si los presupuestos demuestran que son poco realistas.” (Thomsen, 2009: 8).

2.22. Financiación

Respecto a la definición de este concepto, según Thomsen (2009), se tiene que:

Financiación meramente significa: “Como obtengo los fondos que necesito para iniciar mi propia empresa” (Thomsen, 2009: 8)

Figura 2.2 Plan de negocios dinámicos



Fuente: Thomsen, 2009: 9.

2.23. Modelo de las 5 fuerzas

Para analizar, estudiar y comprender el microentorno al que el negocio se verá enfrentado, se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Según los autores Keat & Young (2004):

“El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael Porter, que muestra los factores clave que afectan la habilidad de una empresa para obtener un beneficio económico: Participantes potenciales, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad dentro del mercado. También se conoce como esquema competitivo de Porter.” (Keat & Young, 2004:492).

2.24. Conclusiones

- En el presente capítulo se analizó los términos más importantes para que el lector pueda entender el desarrollo del plan de negocio.
- Se han abordado los conceptos de moda, tendencias y accesorios, así como algunas estadísticas relacionadas al sector a nivel mundial.
- También se han abordado conceptos como los canales comerciales, competitividad, marca, identidad de marca y estilo, los cuales ayudarán principalmente a definir el producto y modelo de negocio a desarrollar.

- Finalmente se han desarrollado conceptos relacionados al plan de negocios y las 5 fuerzas de Michael Porter, a fin de entender la importancia de las herramientas y metodología que se utilizará en el plan de negocio, con el objetivo de determinar estrategias que ayuden a incrementar su posibilidad de éxito en el mercado.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se presentan datos estadísticos referentes a accesorios de moda para mujeres, y se analizan los factores externos que influyen en este, utilizando los modelos SEPTE y el de las 5 fuerzas de Porter. La información mostrada se sustenta en fuentes secundarias, y servirá como marco para establecer la atractividad de la industria, así como su crecimiento, a fin de sustentar la viabilidad del presente plan de negocio.

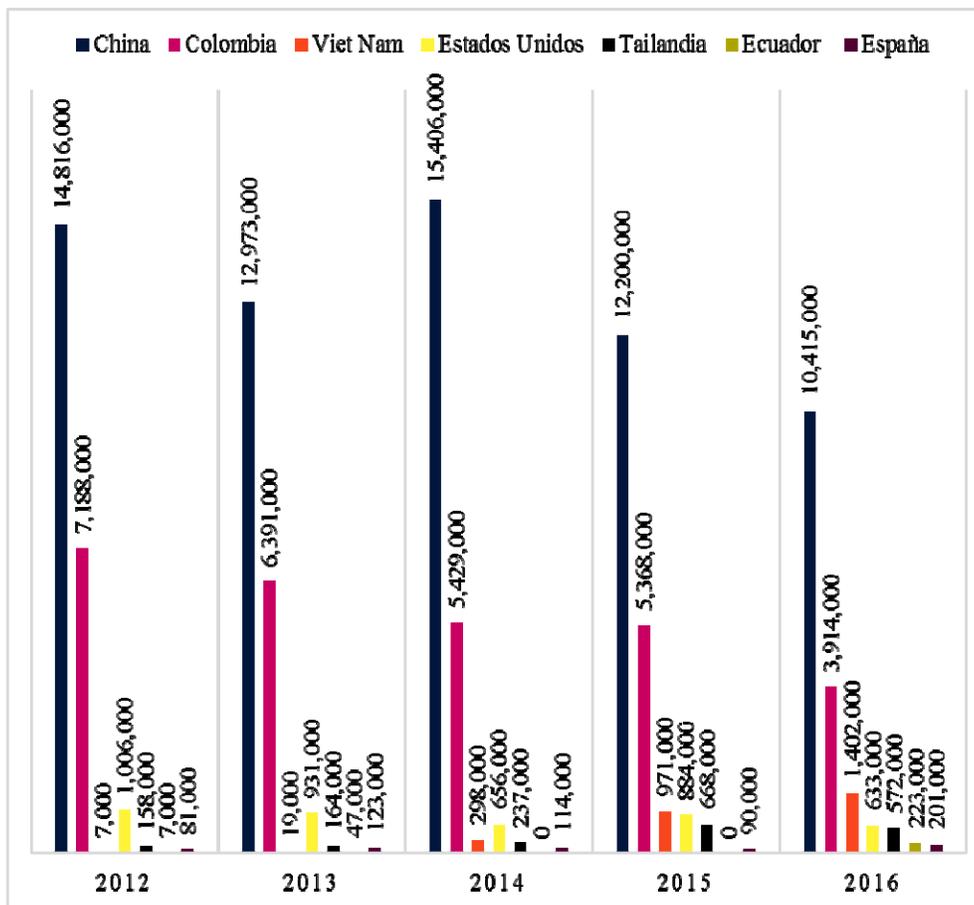
En este trabajo, se aborda el concepto de proponer una empresa comercializadora de accesorios de moda femeninos. Dentro del concepto de accesorios, se tiene los siguientes subgrupos: bisutería (aretes, anillos, brazaletes, collares, chokers, pulseras, hechos de metales no preciosos o de fantasía), textiles (Chalinas, pashminas, chullos, gorros) y marroquinería (Billeteras, correas, monederos).

3.1. Estadísticas en el Perú

3.1.1. Importaciones

En la figura 3.1, se presentan los datos relacionados a las importaciones de bisutería desde Perú, dichos datos están expresados en dólares americanos y se especifica los principales países y/o mercados que son los proveedores de este tipo de productos. En esta figura se observa claramente que los principales países proveedores de bisutería en los cinco últimos años son China y Colombia, siendo los países que exportan a Perú en menores cantidades, Ecuador y España.

Figura 3. 1. Importaciones – Países proveedores de bisutería a Perú (Dólares americanos)



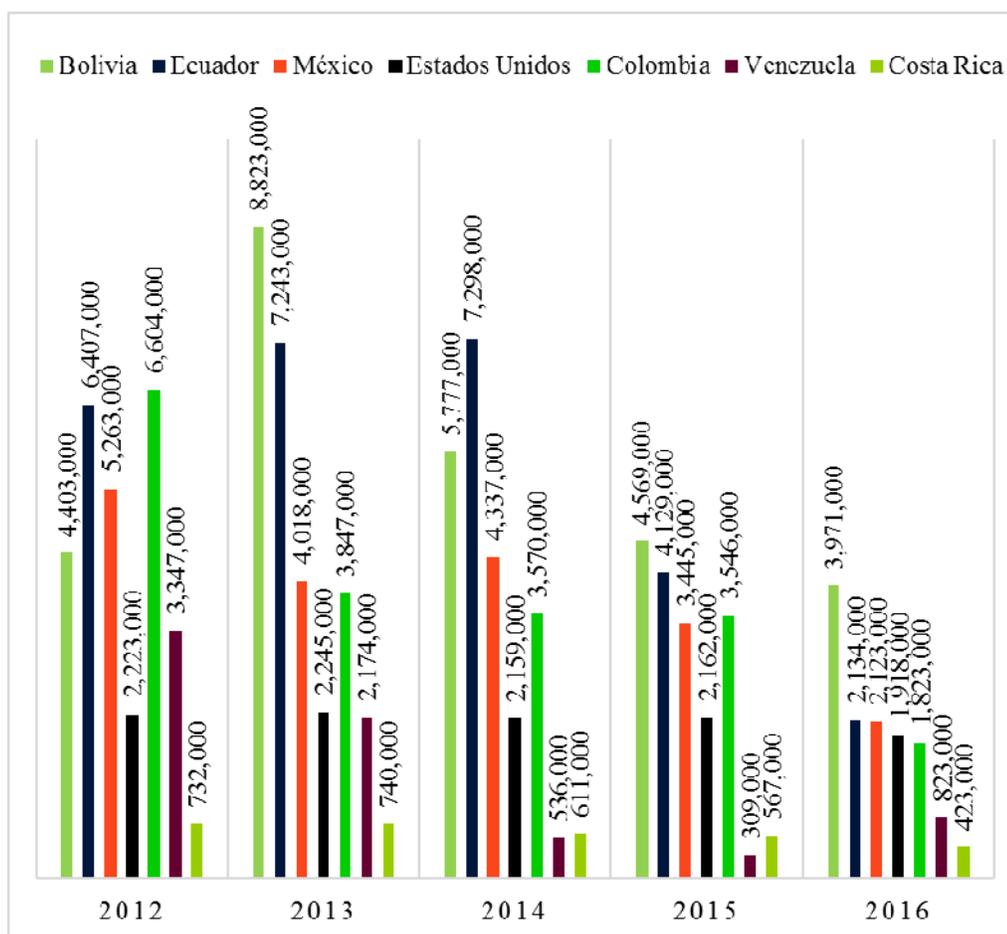
Fuente: ITC Trade Map, 2017.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Se puede apreciar que la evolución de las importaciones de bisutería, ha seguido una tendencia decreciente, y que además hay una clara predominancia de productos asiáticos, principalmente chinos. Ello está relacionado a que gran parte de la oferta de las marcas presentes en Perú, no son de alta calidad, por el contrario, están enfocadas principalmente en el precio.

3.1.2. Exportaciones

En la figura 3.2, se presenta el valor de las exportaciones realizadas por Perú en los últimos años. En él se puede observar que nuestro país exporta cifras que llegan a millones de dólares, los productos de bisutería son destinados principalmente a países como Bolivia, Ecuador, México, Estados Unidos, Colombia, Venezuela y Costa Rica.

Figura 3. 2. Exportaciones – Países de destino final respecto a bisutería peruana (Dólares americanos)



Fuente: ITC Trade Map, 2017.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura anterior se puede apreciar, tal como ha sucedido con las importaciones, ha habido una contracción con las exportaciones. Esto se encuentra relacionado de alguna forma a la contracción de la economía a nivel global. A pesar de ello, el mercado de bisutería (como parte de los accesorios), representa varios millones de dólares al año.

3.1.3. Producción manufacturera de joyas y bisutería

En la tabla 3.1, se resume las estadísticas de producción del país respecto al sub sector de joyas y bisutería. Se puede observar que la producción se mantiene constante en este periodo de tiempo, siendo la fabricación de joyas y artículos conexos la rama que presenta mayores valores de producción.

Tabla 3.1. Volumen físico de producción manufacturera / 2013 - 2015

Índice de volumen físico de la producción manufacturera / Años 2013 - 2015			
Industrias Manufactureras	2013	2014	2015
Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos	131,0	122,9	125,3
Fabricación de joyas y artículos conexos	163,8	158,5	168,9
Fabricación de joyas de imitación y artículos conexos	94,1	82,9	76,2

Fuente: Ministerio de la Producción – Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno, 2015: 79.

3.2. Oferta de accesorios en el Perú

En la tabla 3.2, se muestran los principales artículos producidos y vendidos dentro de este sector, y sus datos estadísticos correspondientes a los últimos años, desde el 2012 hasta el 2015. Se puede observar que los productos que tienen una mayor producción durante este periodo son las colecciones, aretes, pulseras, collares y anillos de bisutería y en menor escala los productos de oro y plata (joyería). Por otro lado, se observa también que la producción de dichos artículos se ha mantenido constante en ese período.

Tabla 3.2. Volumen físico de producción manufacturera / 2012 - 2015

Índice de volumen físico de la producción manufacturera - Año 2015					
Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos	U.M.	2012	2013	2014	2015
Artículos de oro y plata	Kg.	3,315	5,563	27,018	37,827
Colecciones (bisutería)	Pza.	2,399,150	2,052,024	1,733,384	1,887,335
Aretes (bisutería)	Par.	4,962,052	5,322,898	5,008,949	4,502,715
Medallas, prendedor, pin, dije, gancho, llavero	Unid.	812,559	443,348	203,619	306,067
Pulseras (bisutería)	Unid.	1,200,790	950,921	666,543	732,876
Collares (bisutería)	Unid.	4,365,402	4,039,931	3,634,351	2,746,606
Anillos (bisutería)	Unid.	975,257	519,528	643,919	685,647

Fuente: Ministerio de la Producción – Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno, 2015: 110.

Si bien ha habido una contracción de la economía global en los últimos años, la producción del sector en el Perú ha crecido en el mismo periodo, lo que evidencia una mayor demanda ya sea nacional o internacional de este tipo de productos, y como consecuencia una oportunidad para el presente negocio.

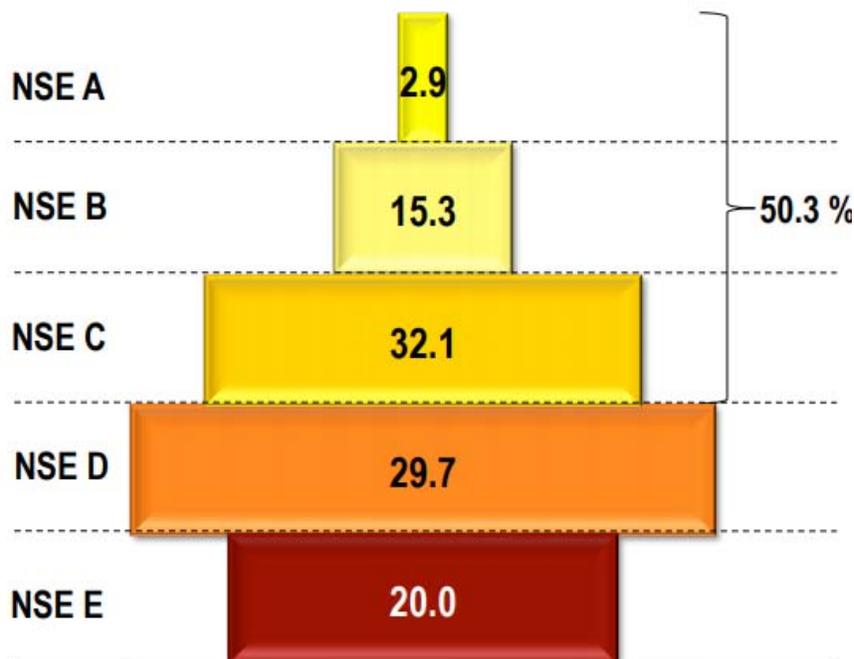
3.3. Análisis del macroentrono: SEPTTE

3.3.1. Aspecto socio – cultural

Perú es un país con diversidad de culturas y con un cambio de costumbres en las principales ciudades como consecuencia de la migración (del ande a la costa). En los últimos años, se ha revalorado la identidad cultural, dado los logros que se han tenido a nivel país en diversos aspectos. Es así, que a diferencia de hace dos décadas, el peruano de a pie es capaz de lucir una camiseta o cualquier producto que lo identifique como tal.

En la figura 3.3, se puede apreciar la estructura de los hogares peruanos según nivel socioeconómico, sobre un total de 6, 470,446 hogares. En él se aprecia que solo el 2.9% de hogares peruanos se encuentran en el NSE A, mientras que el 15.3% se encuentra dentro del NSE B. Dentro del NSE C (32.1%), se pueden encontrar dos subsegmentos: el C1, que representa 19.8% y el C2, que representa el 12.3%. Finalmente se tiene que casi la mitad de hogares peruanos (49.7%) se encuentran en el NSE D y E.

Figura 3.3. Perú: Estructura de Hogares según NSE



Fuente: APEIM, 2016.

Es importante resaltar, que según la misma fuente, el ingreso promedio de un hogar ubicado en el NSE AB, es S/. 6,379.00, con un gasto promedio en vestido y calzado de S/.174.00 al mes. Por otro lado, el ingreso promedio de un hogar en el NSE C1 es S/. 3,604.00, con un gasto promedio en vestido y calzado de S/. 107.00 al mes. En lo que respecta a distribución de personas, se tiene que dentro del NSE A, B y C1, se encuentran comprendidas el 38.4% de la población urbana del país.

Un dato a resaltar, es que el 92% de hogares peruanos urbanos tienen acceso a celular. En lo que se respecta al internet, el 94% de hogares de NSE A cuenta con este servicio, mientras que en los NSE B y C1, estas cifras llegan a 76.6% y 53% respectivamente.

Un estudio realizado por la consultora Kantar WorldPanel, sobre la base de 3,800 hogares de Latinoamérica, concluye que aún en toda la región, el canal tradicional es el mayor utilizado en las compras chicas, medianas y grandes. Según Fidel La Riva, CEO de la consultora, *“los temas estructurales dentro del comportamiento de compra y economía en general de los hogares peruanos son lo que ha favorecido al canal tradicional y esto en el corto plazo no cambiará radicalmente”*, sin embargo, los canales modernos poco a poco tomarán mayor predominancia.

La forma de compra en el Perú ha ido evolucionando a través del tiempo. Un hito importante en este aspecto, ha sido la instalación de nuevos centros comerciales tanto en Lima como en provincias. Esto ha ido de la mano con el incremento de la clase media, consecuentemente con la reducción de la pobreza del país. Según Arellano Marketing, el término “clase media”, se usa socialmente para definir a *“las personas tienen como característica importante el sentido de autoaceptación, de poder creciente. La clase media se empieza a dar cuenta de que tiene poder frente a las empresas y la sociedad. Hay un sentimiento creciente de empoderamiento. Esto trae un elemento importante: la definición de ‘la izquierda son los pobres y la derecha los ricos’ cambia. La clase media ya tiene bienes que defender. Entonces las posiciones de izquierda pierden fuerza. Eso explica por qué los partidos de izquierda están en crisis”*. La predominancia de esta forma de pensar, hace que la revaloración de nuestro país recupere protagonismo; y eso se ve reflejado en el consumo también.

En ese sentido, se puede concluir que dado el crecimiento económico de los últimos años en el país (en promedio 6%), el poder adquisitivo de las personas ha

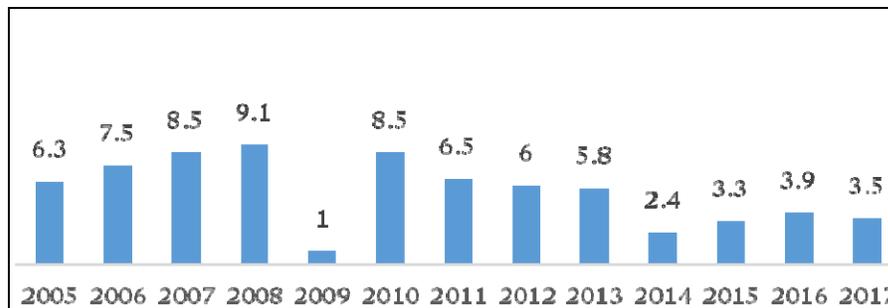
aumentado y con él la clase media también. Ello a su vez genera un mayor gasto, abriendo oportunidades, entre otros, para el sector de accesorios de moda para la mujer. El comportamiento de compra ha ido cambiando con el tiempo, con tendencia creciente hacia el consumo y la autoaceptación y de poder creciente.

3.3.2. Aspecto económico

Perú es uno de los países de la región con mayores proyecciones de crecimiento, a pesar del recorte en las expectativas que sufrió por el fenómeno de niño costero y por el caso Lava Jato.

En la figura 3.4, se aprecia la evolución del PBI peruano, que hasta el 2013 tuvo un crecimiento promedio de 6%, sufriendo una caída en el 2014. Desde entonces, el PBI peruano se ha venido recuperando, gracias principalmente a la minería y a la pesca.

Figura 3.4. Perú: Evolución del PBI



Fuente: BCR, marzo 2017.

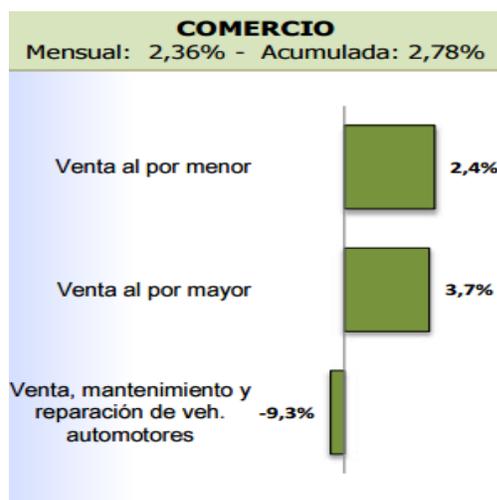
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, según los resultados del reporte Doing Business 2017, a nivel de América Latina el Perú aparece como el tercer mejor país para hacer negocios, sólo superado por Colombia (53) y México (puesto 38). Chile, por su parte, se ubicó en el puesto 57. Esto le ha servido en la última década para atraer inversiones de todos los sectores, incluidos centros comerciales y marcas premium de la moda a nivel mundial, tales como Zara, Dior, Gucci, Louis Vuitton, entre otras.

En la actualidad, en Perú se está buscando destrabar proyectos clave para dinamizar la economía, actualmente golpeada por los problemas indicados anteriormente.

En cuanto al comercio nacional, el INEI registró un crecimiento del 2.36% el 2016, por el incremento del comercio al por mayor, que registró un incremento de 3.71%, y el comercio al por menor, con un crecimiento del 2.4%.

Figura 3. 5. Cifras de crecimiento del comercio (2016)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].

Para el incremento del PBI anual, siempre será necesario el comercio del sector privado, el cual representa un 60% actualmente. Cabe resaltar que las actividades más representativas en las ventas de comercio al por menor son 4: tiendas por departamentos y supermercados, mejoramiento para el hogar y electrodomésticos, boticas y farmacias, y libros, periódicos y otros productos. Las ventas de estas cuatro actividades ascendieron a un monto de 13.7MM de soles, lo que representa una oportunidad de inversión dentro del sector comercio en ventas al por menor en el Perú.

3.3.3. Aspecto político – legal

En la venta de accesorios en Perú, es común la importación de diversos países, cuya predominancia son los precios bajos. Esta práctica es realizada por muchas empresas como son DoiT, Isadora o TM. Este tipo de comercio se rige bajo normas establecidas por los tratados de libre comercio que tiene el Perú con diferentes países en el mundo (Como son Estados Unidos, China, Corea del Sur, Tailandia, México,

entre otros). Un proyecto de este tipo tiene sustento en el mercado, ya que por las facilidades en los tratados, las importaciones han crecido hasta en un 32.5% el pasado año, aunque los sectores donde se reportaron mayor movimiento fueron en la venta de bienes capitales y de construcción (90.2% y 38.3% respectivamente).

Algunos de los requisitos necesarios para la importación de productos dentro del mercado son, según la aduana, realizar el pago de tributos, saber cuáles son las mercancías prohibidas, documentación necesaria (documento de transporte, factura, comprobante de pago, carta poder notarial y otros documentos según naturaleza del despacho), la forma de despacho de la mercadería y como punto más importante el tipo de Incoterm que asegure la mercadería. Este método de comercio suele ser muy conveniente en cuanto al ahorro de gastos dentro de la empresa. Pero la mayor dificultad es que dentro del sector no generas diferenciación dentro del mercado y tampoco un sentimiento de marca que atraiga a las personas al local de venta.

Si una empresa desea generar valor agregado deberá tener en cuenta o será necesario analizar el aspecto legal tanto en la realización del producto, el impacto ecológico que puede traer la realización del mismo y las leyes necesarias en caso se desee exportar como marca Perú.

El Perú es uno de los pocos países que no posee una ley laboral vigente. Pero si es posible encontrar diferentes decretos legislativos que norman los aspectos legales relacionados a temas laborales, como son: Decreto Legislativo 276 y 1057 (Trabajadores del sector público) y el Decreto Legislativo 728 (Trabajadores del sector privado) por lo que al ser una empresa o entidad privada debemos regir nuestra actividad al último Decreto legislativo descrito. En cuanto al cuidado ecológico al momento de realizar la actividad en mención, estará regulado por la Ley General Ambiental donde como puntos más importantes están la gestión ambiental, la participación ciudadana para el cuidado del ambiente, la intervención de autoridades públicas, el actuar de las empresas frente al medio ambiente, la conservación ambiental y la calidad ambiental. Como punto final y necesario para la exportación de algún producto, al igual que la importación, los requerimientos documentarios serán: DNI, facturas, documentos de transporte, documentos según la naturaleza de despacho y una carta notarial (para el despacho simplificado). Según informe de la SUNAT, el Perú tiene libre comercio con los siguientes países: China, Estados Unidos, Suiza, Canadá, Corea del Sur, Brasil, Japón, España, Países Bajos, Chile, India, Colombia,

Alemania, Ecuador y Bélgica. Donde se indica que EEUU es el mayor importador según tendencia de joyas o accesorios de dama para el Perú. Además, según el director de Promoción de Exportaciones de PromPerú, Luis Torres, es buen momento para que el Perú comience a exportar a niveles de empresas retail al mercado norte americano o exterior, por lo que es una nueva oportunidad dentro del mercado para nuevos actores que quieren explorar nuevos formatos comerciales, esto apoyado en una base sólida donde las exportaciones reducirán su costo arancelario en un 30% estimado para el presente y sub siguientes años.

3.3.4. Aspecto tecnológico

Una empresa que se dedique a la venta y exportación de accesorios para damas, debe tener herramientas que hagan posible la realización de los mismos para optimizar el proceso de producción y brindar una calidad excepcional al consumidor final ya sea nacional o internacional.

Uno de los puntos de partida es el diseño del mismo, en el que el modelamiento y proporcionalidad de los accesorios es importante ya que como se sabe dentro de estos no hay una diferenciación de talla y es el diseño más atractivo el que llamará más la atención del cliente. Es por ello que una buena herramienta de modelamiento como la es el Matlab, es útil para encontrar un diseño cómodo, ergonómico y de buen aspecto para el cliente. Además de ello, los accesorios deben ser capaces de moldearse a los requerimientos de hoy, como lo son tecnologías y artefactos de uso cotidiano, desde unos headphones hasta las carcasas de un celular, entre otros, siendo la última tendencia incorporada en 2015, la impresión 3D, en lo que respecta a diseños.

Como punto final, las formas de pago influyen también en la decisión de compra, dentro de una investigación se puede ver que las tiendas más recurrentes en un mall o tiendas retail tienen diferentes medios de pago como son Visa, Mastercard, American Express, entre otros.

En términos generales, el acceso a tecnología hoy en día es mucho más fácil, gracias a la globalización, que trajo consigo menores costos y apertura comercial de fronteras.

3.5.5. Aspecto ecológico

El cuidado del ambiente cobra cada vez mayor importancia en todos los sectores. A manera de ejemplo, un requisito importante para poder solicitar el permiso de uso de la marca Perú, es tener una evaluación previa según PromPerú, que por reglamento trabaja en conjunto con la Ley General de Ambiente en el Perú. Por lo que según el Art.139 de la ley, es necesario tener un registro de buenas prácticas y de infractores ambientales, considerado como de “Buenas Prácticas Ambientales” a quien ejerciendo o habiendo ejercido cualquier actividad económica o de servicio, cumpla con todas las normas ambientales u obligaciones a las que se haya comprometido en sus instrumentos de gestión ambiental.

Como punto importante en temas ecológicos, la empresa al innovar en cuanto a uso de maquinarias, herramientas, tintes y demás insumos o materiales que se usen en la fabricación de un producto, según Art. 76 debe de tener un sistema integrado de gestión ambiental, que genere no solo un consumo responsable sino también una producción limpia solicitada según Art. 77 de la ley.

Es así como la responsabilidad ambiental tiene exigencias tecnológicas y políticas, y el sistema se integra al modelo de negocio, ya que generaría mejores prácticas, que ayuden a su subsistencia y a una mejor accesibilidad dentro del mercado.

3.6. Análisis del microentorno: 5 fuerzas

A continuación se presentarán las tablas de evaluación del impacto de las variables relevantes para cada una de las cinco fuerzas de Porter, en ellas se identificarán y analizarán los aspectos más importantes que están relacionados a cada una de dichas fuerzas, se procederá a dar una valoración para cada uno de ellos, siendo la escala del 1 al 5, donde 1 es “muy poco atractivo”, y 5 “muy atractivo”. La calificación de cada variable estará en función de la información de mercado recogida para la elaboración del presente documento. Finalmente, se dará una conclusión general de cuál es la situación actual para el sector respecto a la fuerza que se esté analizando. Las fuerzas a evaluar son:

- a. Amenaza de productos sustitutos,
- b. Amenaza de competidores potenciales,
- c. Poder de negociación de clientes,

- d. Poder de negociación de proveedores,
- e. Estructura competitiva del sector.

Tabla 3.3. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Existen productos sustitutos en el mercado y la posibilidad de que aparezcan más dadas las bajas barreras de ingreso.	1	2	3	4	5
Los precios de los productos sustitutos podrían ser atractivos para los clientes (más baratos).	1	2	3	4	5
El desempeño de los productos sustitutos podría ser comparable.	1	2	3	4	5
Agresividad por parte de los productos sustitutos.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para la mujer se encuentra en una situación poco atractiva, con respecto a la amenaza de productos sustitutos, que principalmente están enfocados en “precios bajos”, pero con una relación costo/beneficio percibida como adecuada por una parte del mercado. En ese sentido, es necesario diferenciarse de la oferta actual, de lo contrario se entraría en un océano rojo.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.4. Amenaza de competidores potenciales

Amenaza de Competidores Potenciales					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Grupos, nacionales e internacionales, interesados en entrar al mercado de accesorios.	1	2	3	4	5
La competencia busca diversificar sus productos y/o servicios, con el fin de poder entrar a nuevos mercados o segmentos.	1	2	3	4	5
Dependiendo del enfoque del negocio y el tamaño del mismo, la inversión de capital puede o no ser una limitante para el ingreso de nuevos competidores.	1	2	3	4	5
Marcada lealtad por parte de los clientes a algunas empresas/marcas existentes.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para la mujer se encuentra en una situación neutral, con respecto a la amenaza de competidores potenciales, dado que la globalización hace que las fronteras comerciales se reduzcan o eliminen. A pesar de ello, por lo general la oferta está polarizada entre los productos baratos y de mediana/baja calidad y los productos caros, de gran calidad, no existiendo una oferta intermedia especializada.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.5. Poder de negociación de clientes

Poder de negociación de clientes					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Amplia oferta y demanda. Mercados aparentemente saturados en ciertos segmentos (de bajo precio)	1	2	3	4	5
Dado el crecimiento del poder adquisitivo, la sensibilidad al precio se ha reducido con el tiempo.	1	2	3	4	5
Calidad ofertada de los productos y/o servicio es por lo general regular, sin embargo, es en muchos casos valorada por el cliente (relación costo/beneficio).	1	2	3	4	5
Bajo grado de diferenciación de los productos y/o servicios.	1	2	3	4	5
Nichos de mercado con necesidades específicas, por satisfacer.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para la mujer se encuentra en una situación atractiva, con respecto al poder de negociación de clientes, dado el bajo grado de diferenciación, la menor sensibilidad al precio como consecuencia de mayor poder adquisitivo y la identificación de nichos de mercado por satisfacer.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.6. Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Cantidad de proveedores amplia, pero no todos con adecuados estándares de calidad.	1	2	3	4	5
En el Perú es posible encontrar proveedores especializados, en una cantidad regular a alta.	1	2	3	4	5
En el caso de artesanos, se encuentran en gran cantidad, con alto potencial, pero con necesidad de mejorar su calidad de vida.	1	2	3	4	5
Los proveedores cuentan con disponibilidad de materia prima	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para la mujer se encuentra en una situación atractiva, con respecto al poder de negociación de proveedores, dado que existen en gran cantidad y en ciertos casos (artesanos) con necesidades insatisfechas que pueden ser cubiertos por la empresa privada.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.7. Estructura competitiva del sector

Estructura competitiva del sector					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Existen numerosos competidores en el mercado, varios de ellos de gran tamaño y con espaldas financieras importantes.	1	2	3	4	5
Las tendencias respecto a diseños, colores, entre otros; cambian año con año, generando la necesidad de rotar stocks rápidamente.	1	2	3	4	5
El cambio de marca, resultaría de bajo costo para los clientes, por lo que estarían dispuestos a probar nuevas marcas.	1	2	3	4	5
Clientes cada vez más exigentes, que a su vez generan una decantación de la competencia, predominando la de mayor relación costo/beneficio.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para mujeres se encuentra en una situación neutral, con respecto a la estructura competitiva del sector, dado que si bien es un mercado con competidores grandes (nacionales e internacionales), la exigencia de los clientes y el bajo costo de cambio de proveedor, generar escasa fidelidad de estos hacia las marcas.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.8. Atractividad del sector según las cinco fuerzas de Porter

Atractividad del sector					
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Amenaza de productos sustitutos.	1	2	3	4	5
Amenaza de competidores potenciales.	1	2	3	4	5
Poder de negociación de clientes.	1	2	3	4	5
Poder de negociación de proveedores.	1	2	3	4	5
Poder de rivalidad entre competidores.	1	2	3	4	5
<p>Conclusión: La industria de accesorios de moda para la mujer a nivel nacional, se encuentra en una situación neutral a favorable, dependiendo del modelo de negocio que se establezca. Las características del mercado actual son: (i) Gran cantidad de marcas, que principalmente se enfocan en precios bajos, (ii) calidad de dichas marcas regular a baja, (iii) productos poco diferenciados y fabricados a gran escala, (iv) gran cantidad de proveedores (de todo tipo) y (v) mercado cada vez más grande y con mayor capacidad adquisitiva.</p>					

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 3.9, se presentan las estrategias genéricas que se pueden aplicar en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 3.9. Estrategias en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter

Estrategias Genéricas
Seleccionar proveedores con cierto nivel de diferenciación, alta capacidad técnica y calidad de productos elevada.
Fabricar productos en lotes pequeños, para generar sensación de exclusividad, dado que la oferta actual está por lo general concentrada en productos masivos.
Productos diferenciados con enfoque en la calidad, soportado en controles estrictos en las diferentes etapas del proceso.
Identificar segmentos de mercado desatendidos o parcialmente insatisfechos que busquen una oferta distinta.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.7. Conclusiones

- Según las estadísticas, la fabricación de accesorios a nivel mundial y a nivel Perú se ha incrementado en los últimos años, por lo que se deduce una mayor demanda por dicho tipo de artículos, y como consecuencia una oportunidad para el presente plan de negocio.
- El análisis SEPTTE sugiere una serie de oportunidades para el sector. Dentro de ellas, el crecimiento económico en el país; la disponibilidad tecnológica y de conocimiento, como consecuencia de la ruptura de fronteras; el mayor poder adquisitivo de la población y el crecimiento de la clase media; y finalmente la necesidad de adecuarse a normas medioambientales como factor diferenciador de la oferta.
- Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el sector se encuentra en una situación con orientación a ser atractiva, con las siguientes características relevantes: (i) Gran cantidad de marcas, que principalmente se enfocan en precios bajos, (ii) calidad de dichas marcas regular a baja, (iii) productos poco diferenciados y fabricados a gran escala, (iv) gran cantidad de proveedores (de todo tipo) y (v) mercado cada vez más grande y con mayor capacidad adquisitiva.
- En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se sugiere identificar nuevos segmentos de mercado desatendidos y aplicar una estrategia de diferenciación, desde la elección del proveedor, hasta el control de calidad y el servicio al usuario final.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En este capítulo se analiza la oferta y demanda de accesorios de moda a nivel nacional. En primera instancia, se han realizado entrevistas a expertos del sector, tales como representantes de tiendas por departamento, diseñadores, representantes de entidades que agrupan a artesanos y representantes comerciales de empresas/marcas de moda en Perú y el extranjero. La información recogida en esta fase, tuvo como fin tener un mayor acercamiento a las características del sector.

De manera complementaria, a nivel de la demanda, se ha realizado una investigación cuantitativa, utilizando encuestas on-line, dirigidas a mujeres de los NSE A, B y C1, de 25 a 44 años, de todo el Perú Urbano. Esta información ha sido complementada por información de un estudio anterior realizado por Arellano Marketing.

A nivel de oferta, se ha realizado un benchmarking con fuentes secundarias, de las marcas y modelos de negocio más representativos, según información recogida de los potenciales clientes y stakeholders.

4.1. Información primaria de oferta y demanda

A continuación se mostrará la información relevante obtenida, de fuentes primarias, como entrevistas a expertos.

Se entrevistó a expertos en el rubro de accesorios de moda femeninos en Perú y en el extranjero.

4.1.1 Análisis cualitativo: conclusiones de entrevistas a expertos

De las entrevistas realizadas a un grupo de expertos del sector, que actualmente están relacionados al rubro de la moda en Perú, se tienen las siguientes conclusiones (Ver en el anexo 1 la ficha guía de la entrevista y en el anexo 2 el detalle de las entrevistas):

- Los accesorios por lo general son para regalo, dado que el ticket promedio es mucho más bajo que otras prendas. Esto último hace incluso que aún en condiciones de una economía en desaceleración, la gente no deje de comprarse un accesorio, y que además el “packaging” cobre relevancia.

- Se sugiere que para minimizar la inversión, se apertura una tienda on-line, luego de eso pensar en una tienda física, cuando la marca esté en proceso de consolidación y se haga más conocida. El costo de alquilar una tienda en un centro comercial es bastante alto para una marca que no es conocida.
- La clave en la moda es el diseño y la calidad del producto final. Si no estás con las tendencias es difícil tener éxito en el mercado.
- La propuesta de valor, utilizando insumos locales y mano de obra local, es atractiva para los entrevistados. Sin embargo, se recalcó que la apariencia debe marcar distancia con los souvenirs, de lo contrario se entraría a competir incluso con comerciantes informales. Se sugirió el uso de insumos naturales (tintes, fibras, etc.)
- Existen 3 niveles de tiendas de accesorios: (1) Las tiendas top (Kuna, Ilaria, Renzo Costa u otras marcas de lujo en Perú), (2) las tiendas de precio (DoiT, Isadora, TM, Forever 21, H&M, Saga, Ripley, Oeschle, etc.), cuyos productos son hechos mayormente en Asia, y (3) las tiendas de souvenirs, ferias e incluso mercadillos. Los 3 niveles tienen públicos distintos.
- El costo de producción de un accesorio debe ser como máximo 50% del precio final del mismo.
- Las ventas por internet están en crecimiento. Solo una tienda de Saga Falabella vende alrededor de S/. 6MM al año por este canal.
- Con el modelo de negocio propuesto funcionaría muy bien el concepto de “unique piece”, lo cual generaría exclusividad y escasez.
- Al personal de tienda se le paga entre S/. 900 y S/. 2,000, y a las jefaturas entre S/. 2,500 y S/. 3,000.
- La marca es un atributo de generación de valor, por lo que se puede cobrar más. Pero antes de ello, se debe realizar un trabajo de posicionamiento, que puede tardar un par de años o más.
- En el CITE Textil y de Joyería de Arequipa, se encuentran asociados 350 artesanos joyeros y 350 textiles, a los cuales se les capacita en diversos temas de manera permanente, sobretodo en temas de diseño y acabados, que es donde más fallan. Lamentablemente el 80% aproximadamente de estos se han convertido solo en comercializadores, solo el 20% elabora sus productos.
- Los artesanos valoran mucho el pago en efectivo, porque viven del día a día.

- Una ventaja diferenciadora para el mercado local y el extranjero, sería tener el paraguas de la Marca Perú e incluso de la certificación “Hand Made”.
- Respecto al nivel de penetración de centros comerciales, a mayo de 2016, Lima tenía 131 m2 arrendables por cada 1,000 habitantes, seguida por Arequipa, que sin el Mall Plaza de Cayma tenía 130 m2 arrendables por cada 1,000 habitantes. Luego les siguen ciudades como Ica, con 126m2 por cada 1,000 habitantes, y Piura y La Libertad con 80m2 cada una.

4.2. Análisis de la demanda

4.2.1. Investigación cuantitativa realizada al público objetivo

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la investigación de mercado realizada a través de una encuesta aplicada vía on-line, con alcance a mujeres de entre 25 y 44 años, de NSE A, B y C1, residentes en el Perú. Cabe resaltar que la encuesta se realizó vía internet, dado que el mercado objetivo es a nivel nacional, por lo que por restricciones de tiempo y recursos no fue factible el traslado de los promotores de la presente tesis a cada una de las ciudades del país.

En el Perú, la población femenina urbana de entre 25 y 44 años, representa un total de 3, 747,396 mujeres (INEI, 2015). Según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM), al 2016 el 38.4% de personas en el Perú - Urbano conformaron los NSE A, B y C1, por lo que se estima que el tamaño del mercado objetivo sería de 1, 439,000 mujeres residentes en Perú - Urbano. En base a ese universo, y utilizando la fórmula de población finita, se estimó que la muestra representativa para fines de este estudio sería de 400 personas, teniendo en cuenta un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 5%. A pesar de ello, se realizaron un total de 493 encuestas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla 4.1. Fórmula Población Finita

N	1,439,000
Z	1.96
p	0.5
q	0.5
d	0.05

Elaboración: Autores de esta tesis.

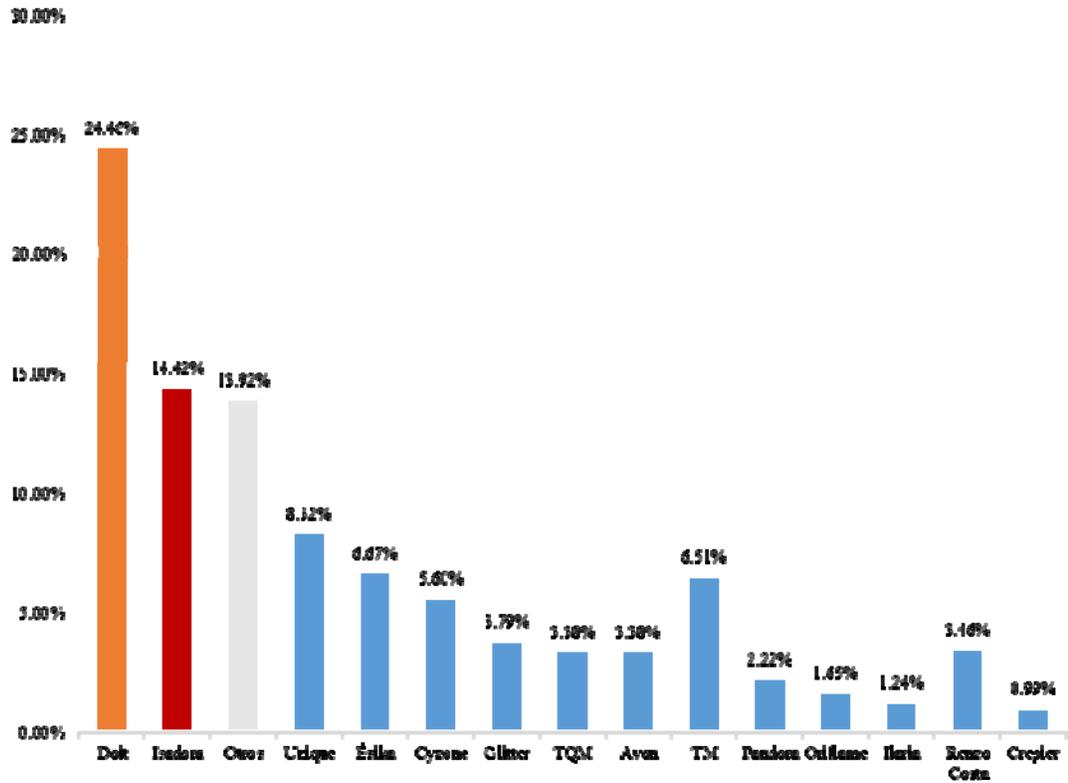
La encuesta on-line fue distribuida a través de bases de datos nacionales y redes sociales. Se estima que las encuestadas en mención fueron mujeres entre los 25 y 45 años de edad residentes en el Perú. Las encuestas se realizaron a lo largo del día, enviando las solicitudes a diferentes mujeres vía redes sociales para así tener un mayor alcance de la misma.

Una de las preguntas filtro utilizadas fue la edad y si el consumo de accesorios para ellas es algo importante. Además, si la intención de venta es frecuente, regular o poco frecuente ayudará al análisis posterior a realizar.

A continuación se muestran los resultados relevantes de la encuesta (ver ficha de encuesta en el anexo 3), la cual fue respondida por un total de 493 personas, de las cuales 25.30% fueron de Lima, 21.29% de Arequipa, 11.65% de Cusco, 8.63% de Trujillo, 8.43% de Tacna, 6.22% de Puno, 5.82% de Moquegua, 5.42% de Piura, y el resto de distintas ciudades. El promedio de edad de las personas que respondieron la encuesta fue de 34.5 años. Estos resultados no son necesariamente representativos dadas las restricciones del tiempo y el medio utilizado (online). Por lo que los datos solo son un bosquejo de la representatividad requerida, pero aun así útil para poder desarrollar el plan de negocio.

En la figura 4.1 se puede apreciar que la marca más conocida es DoiT, seguida por Isadora y Unique. Otras marcas como Ésika, Cyzone y Glitter aparecen como un porcentaje de recordación entre 4% y 7%.

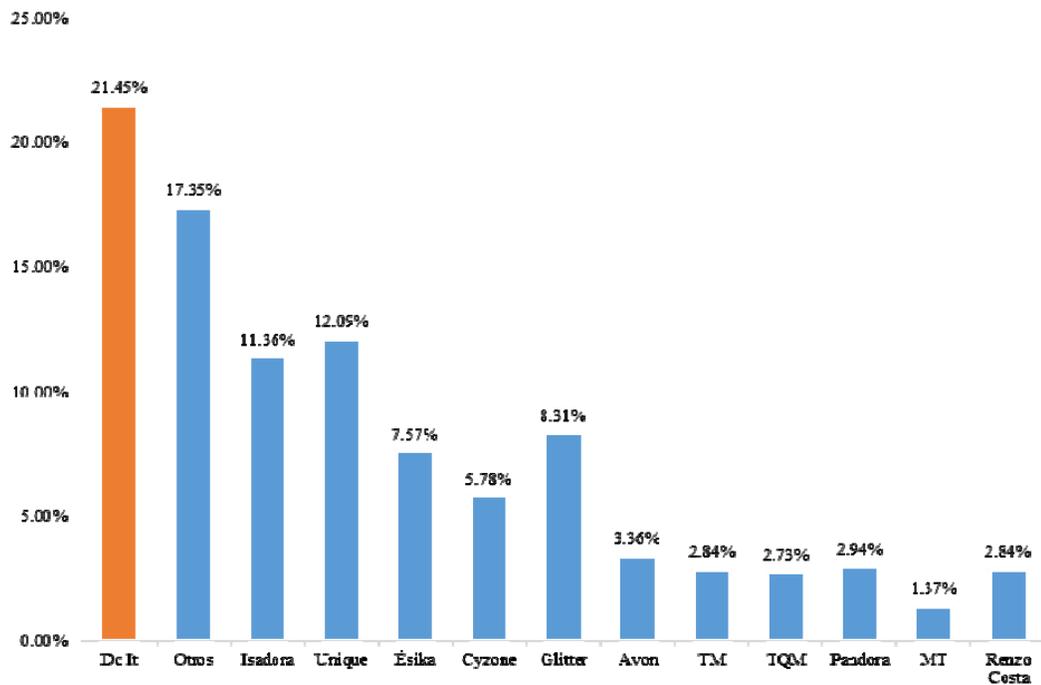
Figura 4. 1. Marcas de accesorios que conoce



Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la figura 4.2, dentro de las marcas que usa o ha usado la encuestada, se aprecia que DoiT aparece nuevamente en primer lugar, seguida de Isadora, Unique, Ésika y Cyzone. Rezagadas aparecen Glitter, Avon, TM, TQM, Pandora y Renzo Costa.

Figura 4. 2. Marcas que usa o ha usado

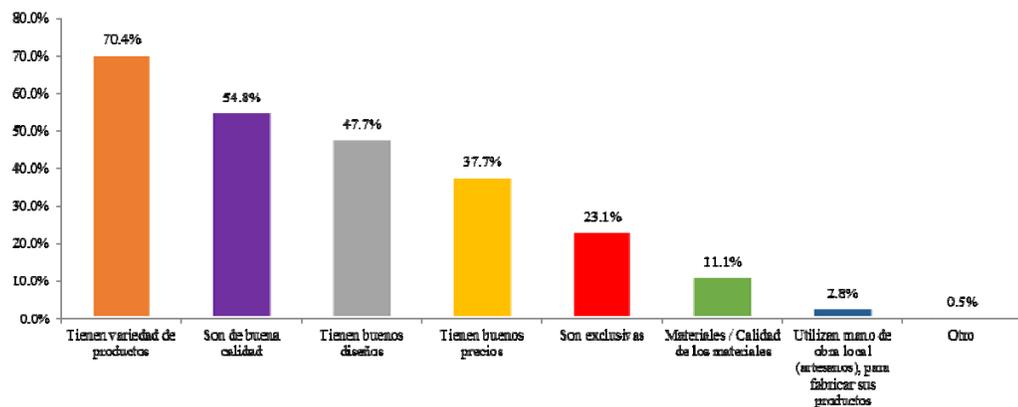


Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de las fortalezas que encuentran las encuestadas en las marcas actuales, destacan la variedad de productos, la calidad, los diseños, los buenos precios y la exclusividad.

Figura 4. 3. Fortalezas de las marcas actuales

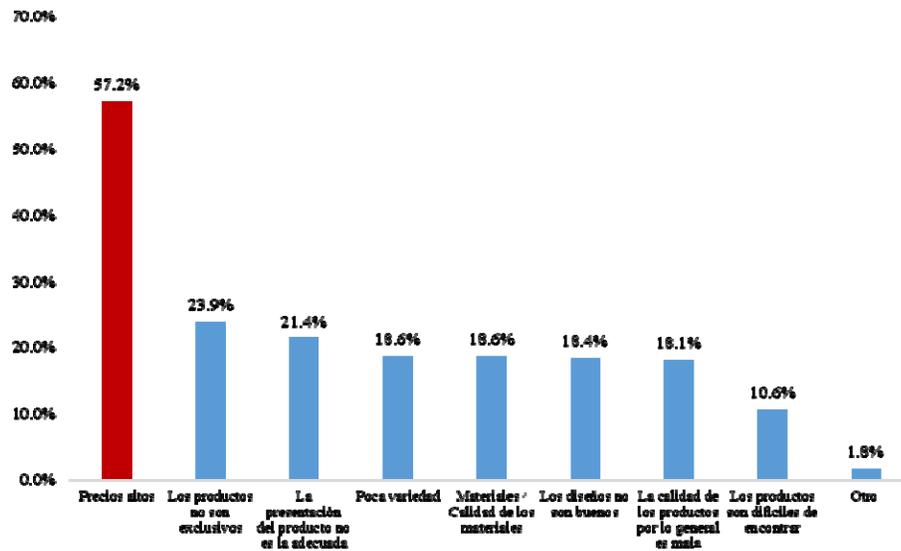
Elaboración: Autores de esta tesis.



Por otro lado, algo curioso sucede cuando las encuestadas señalan las debilidades encontradas en la oferta actual, pues predomina el precio alto, seguido de la falta de

exclusividad de sus diseños, inadecuada presentación del producto, la poca variedad, la calidad de los materiales utilizados y los diseños.

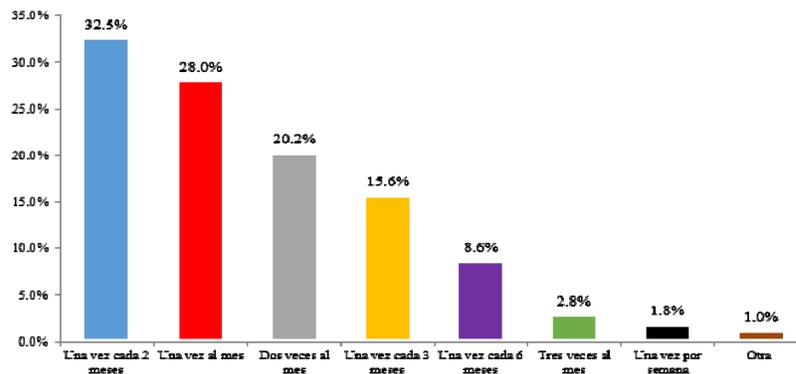
Figura 4. 4. Debilidades de las marcas actuales



Elaboración: Autores de esta tesis.

La encuesta revela que la mayoría de encuestadas compra accesorios una vez cada 2 meses, seguido por una frecuencia de una vez al mes. Con menor preferencia están las de dos veces al mes y trimestrales.

Figura 4. 5. Frecuencia de compra de accesorios



Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de los accesorios que más han adquirido las encuestadas en los últimos 6 meses, están los aretes (49.0%), los collares (48.5%), pulseras (39.6%), carteras (35.4%), anillos (35.1%), billeteras y monederos (30.8%).

El monto gastado en accesorios en los últimos 6 meses es bastante variable, tal como se muestra en el gráfico 4.6. El promedio ponderado de las respuestas es de S/. 227.3 de gasto en 6 meses, con lo que podríamos estimar que el gasto promedio mensual en accesorios es de S/. 37.90.

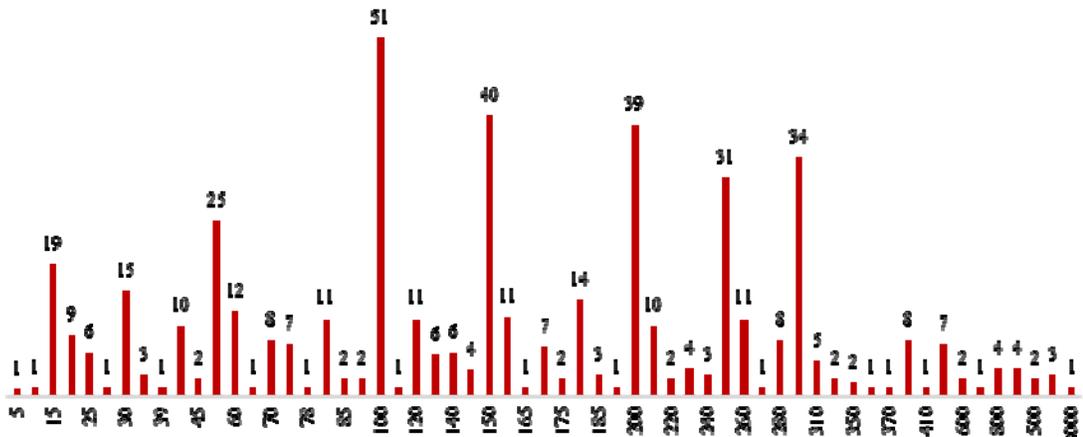


Figura 4. 6. Monto gastado en total en los últimos 6 meses en accesorios

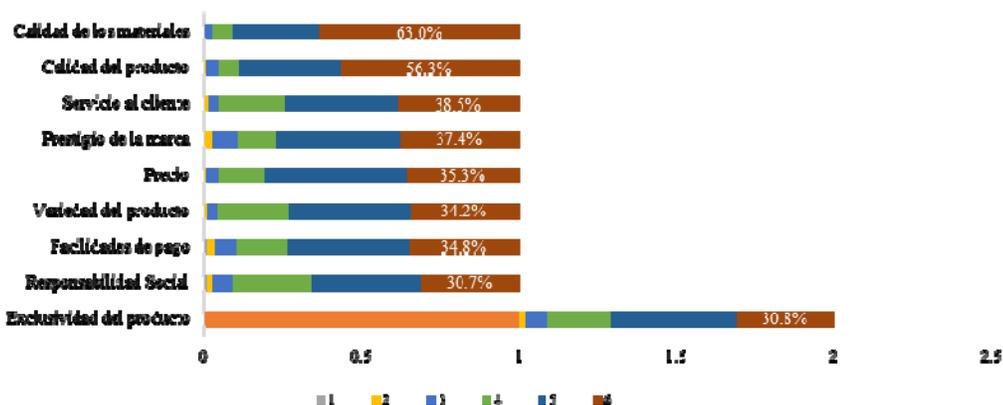
Elaboración: Autores de esta tesis.

En ese contexto, 34.5% de las encuestadas refiere gastar entre S/. 41.00 y S/. 70.00 por cada compra, mientras que 26.90% indica que gasta entre S/. 21.00 y S/. 40.00. El 23.4% menciona que hasta más de S/. 70.00, y solo el 15.2% gasta menos de S/. 20.00.

La figura 4.7 muestra que el atributo mejor ponderado (más importante) es la calidad de los materiales, seguido de la calidad del producto y el servicio al cliente. El precio se encuentra en el quinto lugar. Si se cruza esta información con la del gráfico 4.4, se puede deducir que el público no encuentra productos con una adecuada relación calidad/precio, por tanto, argumenta que una de las debilidades es el alto precio.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el 65.9% de personas califican la responsabilidad social como importante o muy importante.

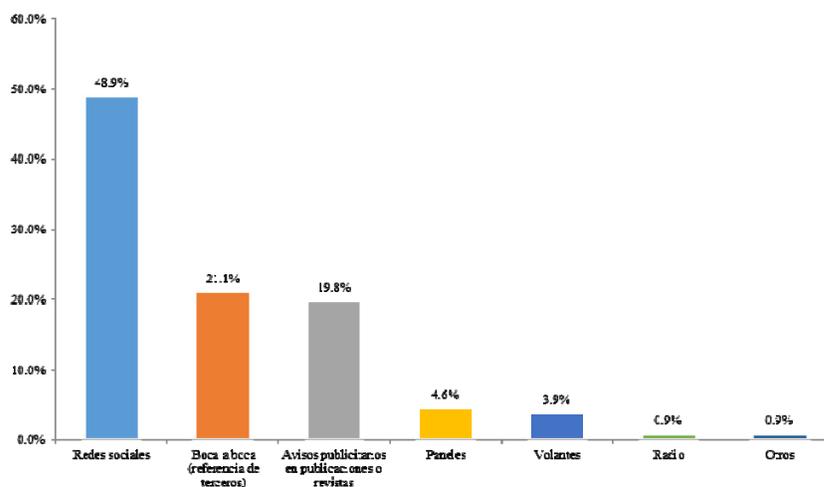
Figura 4. 7. Importancia de los atributos



Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.8 muestra que a la mayor parte de mujeres le gustaría enterarse de una nueva marca de accesorios a través de redes sociales, seguida de la referencia boca a boca y de avisos publicitarios en revistas. Los paneles o volantes aparecen relegados al cuarto y quinto lugar de preferencia.

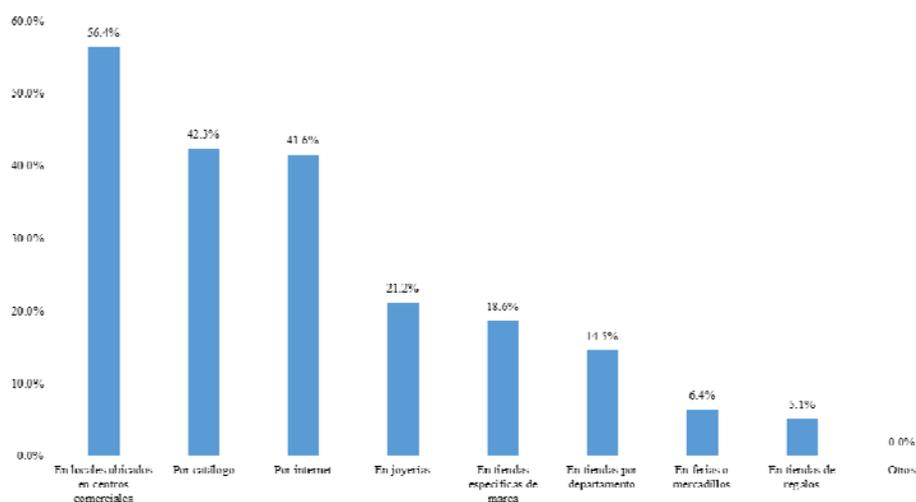
Figura 4. 8. Medios a través le gustaría enterarse de una nueva marca



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los canales comerciales preferidos para adquirir accesorios son los locales ubicados en centros comerciales, seguido por las ventas por catálogo e internet. Esto último representa una oportunidad para minimizar riesgos, al establecer tiendas virtuales en lugar de tiendas físicas.

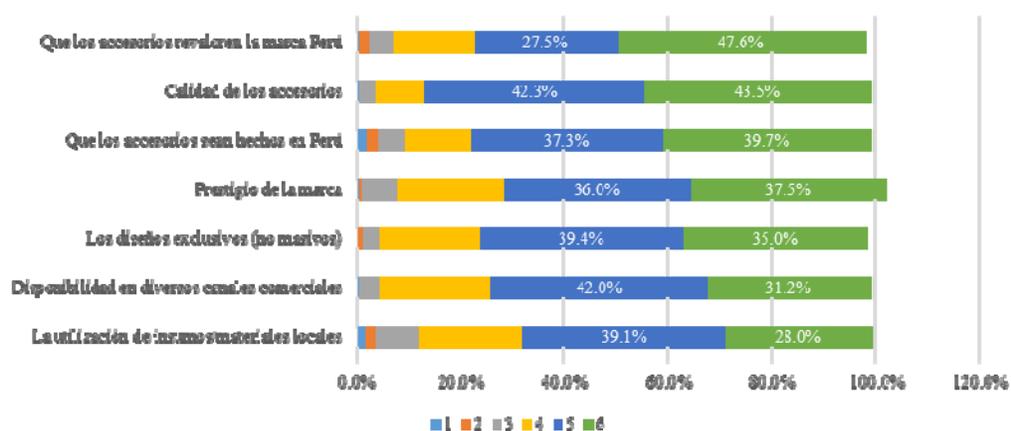
Figura 4. 9. Canales comerciales a través de los cuales compra accesorios



Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.10 muestra que el 85.8% indica que la calidad de los accesorios es importante o muy importante. En nivel de importancia, le sigue que los accesorios sean hechos en Perú, con 77.0%, la revalorización de la marca Perú, con 75.1% y los diseños exclusivos, con 74.4%. En general, todos los atributos mencionados cuentan con por lo menos 70% de importancia por parte de las encuestadas.

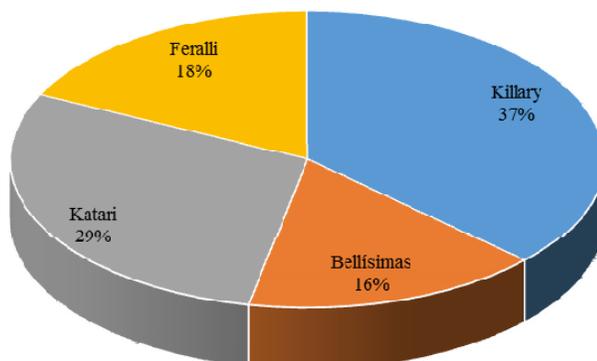
Figura 4. 10. Importancia de los atributos para una nueva marca de accesorios



Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto al nombre de la nueva marca de accesorios, el 37% de las encuestadas prefiere que sea Killary, tal como se aprecia en la figura 4.11.

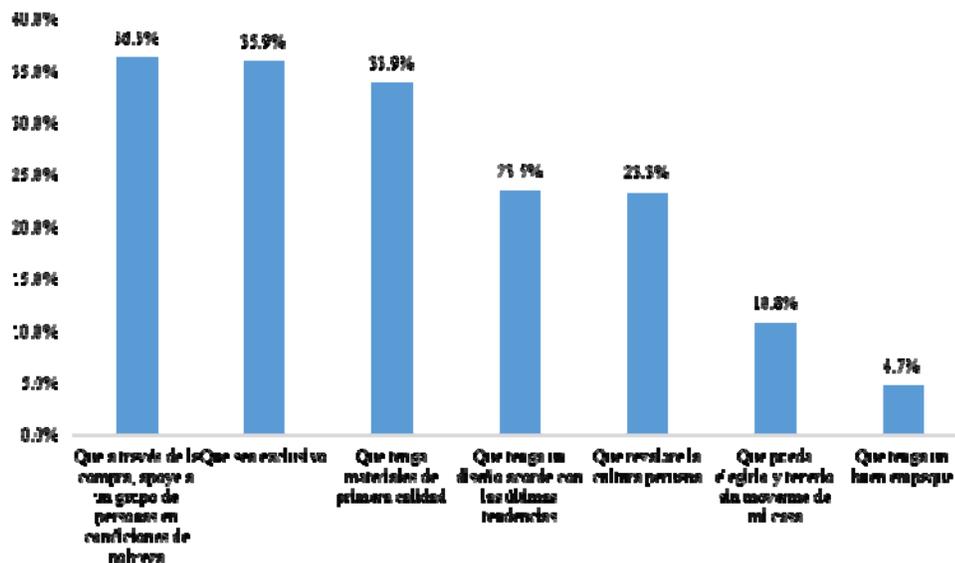
Figura 4. 11. Nombre sugerido para la nueva marca



Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de las condiciones que tendrían que cumplirse para que el público pague un mayor precio por una nueva marca, están el apoyo a personas necesitadas, la exclusividad y la calidad de los productos, tal como se aprecia en la figura 4.12.

Figura 4. 12. Condiciones para pagar un mayor precio

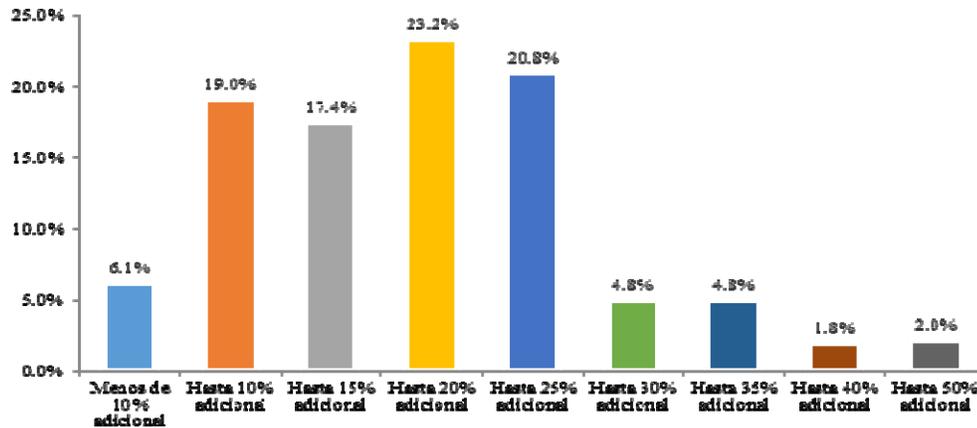


Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados de la encuesta, el 19% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar 10% adicional (sobre el precio promedio actual), mientras que

17.4% estaría dispuesto a pagar hasta 15% adicional. También se aprecia, que alrededor de 44% estarían dispuestas a pagar entre 20% y 25% adicional, si es que se cumplen con las condiciones señaladas anteriormente.

Figura 4. 13. Porcentaje adicional que el público está dispuesto a pagar



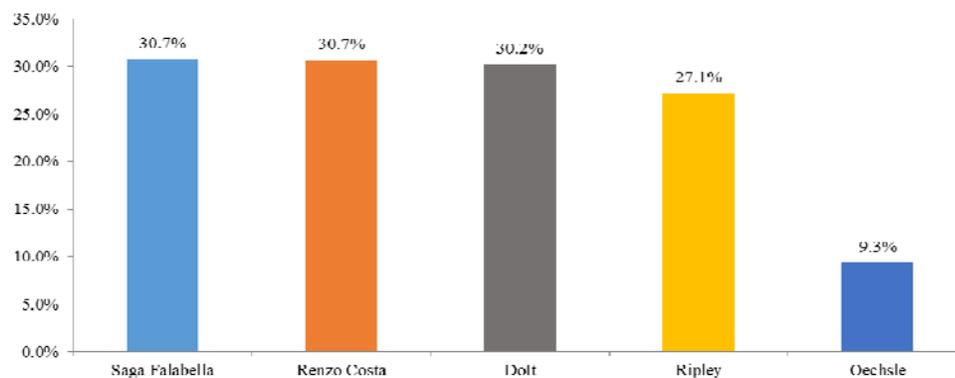
Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.2. Características del consumidor de accesorios en Perú

Según un estudio realizado por Arellano Marketing en el 2016, sobre el comportamiento de compra de accesorios en el Perú, se tiene lo siguiente:

Las tiendas más conocidas de venta de accesorios son Saga Falabella, Renzo Costa, DoiT, Ripley y Oeschle. En el estudio figuran otras tiendas como Glitter, Guess, Crepier, Casio, Platanitos, Tottus, Plaza Vea y Adidas, con porcentajes de recordación de entre 5% y 7%.

Figura 4. 14. Marcas de tienda de accesorios que conoce

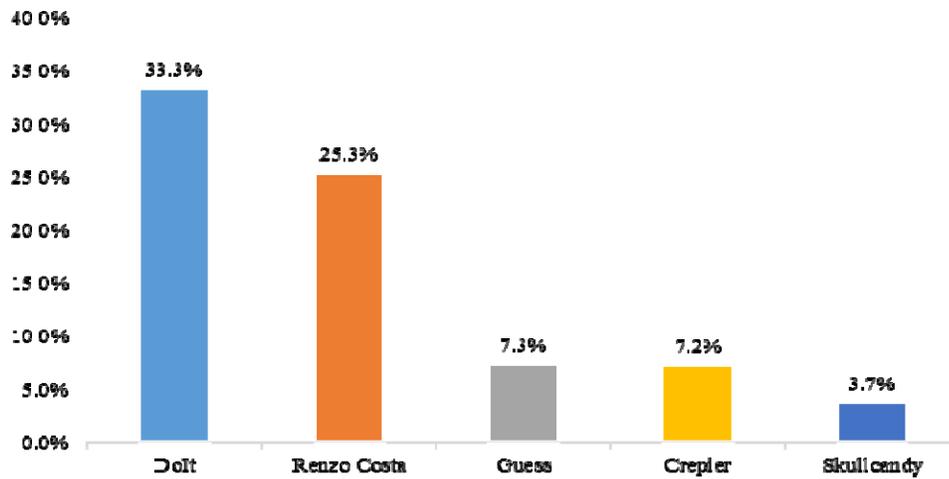


Fuente: Arellano Marketing.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cuando se preguntó a los encuestados sobre la marca de accesorios que prefieren, DoiT y Renzo Costa lideraron las preferencias de los compradores, tal como se muestra en la figura 4.15.

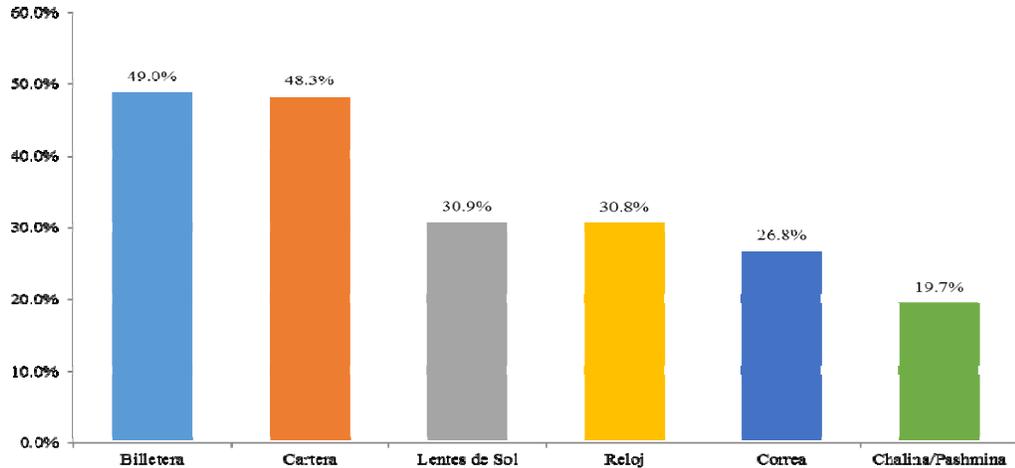
Figura 4. 15. Marcas de tienda de accesorios que prefieren



Fuente: Arellano Marketing.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Los accesorios con mayor preferencia son las billeteras, carteras, lente de sol, relojes, correas y chalinas/pashminas. Otros con menor preferencia son cosméticos, sombreros y bisutería, tal como se muestra en la figura 4.16.

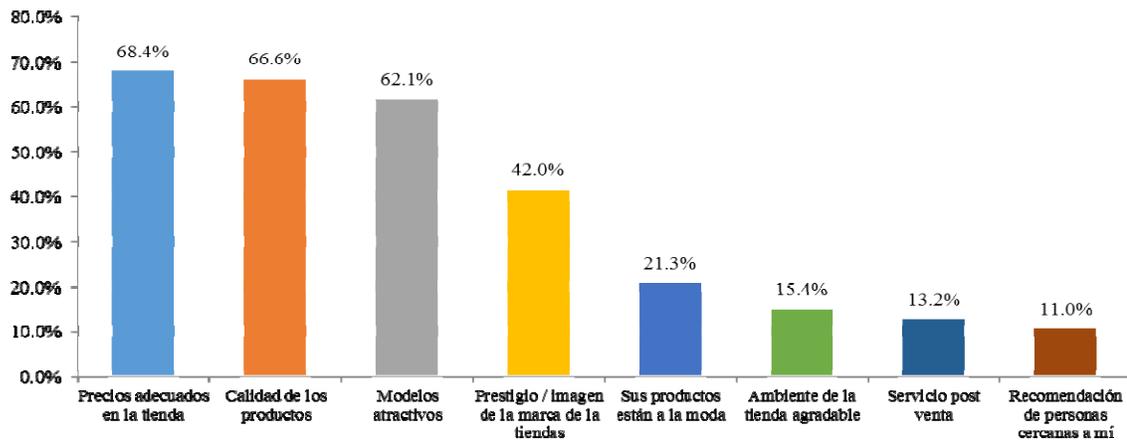
Figura 4. 16. Accesorios que prefiere comprar



Fuente: Arellano Marketing.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 4.17, se aprecia que el atributo más valorado es el precio, seguido muy de cerca por la calidad y el diseño. Luego se encuentran el prestigio de la marca, productos de moda, ambiente de la tienda, servicio post venta y recomendación de otras personas.

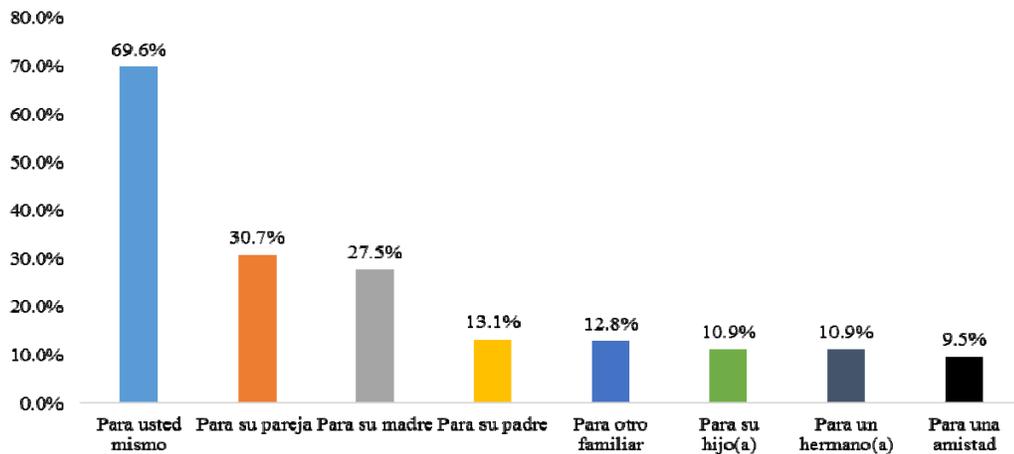
Figura 4. 17. Atributo valorado al momento de la compra



Fuente: Arellano Marketing.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente en la figura 4.18, cuando se pregunta a los encuestados la persona para la que compra el accesorio, gran parte responde que es para uso propio (70%), seguido de un regalo para la pareja o para la mamá.

Figura 4. 18. Para quién compra el accesorio



Fuente: Arellano Marketing.
Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.3. Comportamiento de compra

Tanto del análisis cualitativo, como del cualitativo, se desprende que las mujeres no solo adquieren accesorios para su uso, sino también para regalo. Un estudio realizado por el portal Linio.com el 2016 a nivel de Latinoamérica, afirma que el 45% de las compras de ese portal es realizado por mujeres, y se estima que para finales del 2017 esta cifra ascienda a 52%. El estudio también afirma que las peruanas son las que más compran accesorios como relojes, joyas y calzado, con un 28%, y tienen un gasto promedio en moda de US\$ 48.00.

Por otro lado, Linio.com concluye que el 60% de las latinas que compran en dicho portal son millennials, destacando el rango de 25 a 34 años de edad, que concentra el 42% de las compradoras. Sin embargo, existe un porcentaje importante también de compras por mujeres mayores a los 34 años.

De la investigación cualitativa realizada, se puede concluir que por el tipo de producto, los accesorios son preferidos por las mujeres, no solo por su ticket promedio más bajo respecto a otros artículos de moda, sino también por su versatilidad, al combinar con diversos tipos de vestimenta para cualquier ocasión, lo que permite su uso en diversos momentos, tales como los de entretenimiento, uso diario o incluso momentos formales.

También es posible concluir que el uso de accesorios por lo general es transversal a los diversos grupos etarios, es decir, un mismo accesorio podría ser adquirido por

jóvenes solteras de 25 años o por una señora casada de 40, por lo que los diseños no necesariamente tendrían que estar enfocados en un rango reducido de edad.

4.3. Análisis de la oferta

4.3.1. Benchmarking

En este punto, se realizará un análisis de la oferta relevante en Perú, a través de un benchmarking, que permite comparar los factores y atributos de relevancia enfocados tanto en la oferta como en la demanda, de las principales tiendas de accesorios de moda femeninos en Perú. Se escogieron las marcas de DoiT, Renzo Costa, Saga Falabella, Ripley, Oeschle, TM, Whairo Perú y Las Polleras de Agus, dado que las cinco primeras fueron mencionadas en el estudio de mercado como una de las marcas de accesorios con mayor nivel de recordación y preferencia a nivel nacional. En el caso de Whairo Peru y Las Polleras de Agus, se eligieron porque fueron mencionadas por los expertos como modelos de negocio de crecimiento rápido, con características similares a las planteadas en el presente plan de negocio. También se analizó la marca colombiana Mario Hernández, como caso de éxito internacional.

En la tabla 4.2, se observa el benchmarking elaborado para este plan de negocio.

Tabla 4.2. Benchmarking

	Do IT	Renzo Costa	Saga Falabella/Ripley/Oeschle	Whairo Perú	Las Polleras de Agus	Mario Hernández
Atributo	Factores orientados a la oferta					
Modelo de negocio	Tienda de accesorios de bajo precio, por lo general productos hechos en China, de calidad media/baja. El grupo empresarial (Iasacorp), tiene otras marcas como Glitter, Funky fish, con modelo similar	Accesorios de lujo, en base a cuero	Tienda por departamento	Marca que revalora la cultura peruana (inicialmente el escudo peruano). Tiene taller propio.	Marca que revalora la cultura peruana (traje típico, colores y diseños de los andes peruanos, moda étnica). Trabaja con materiales naturales y bordadores/as de comunidades como Quiquijana, Combapata y Pampawasi de Cusco y otras de Huancayo y Huamanga. Productos "únique piece". Los diseños son propios de cada región.	Tienda de moda y diseño on- line colombiana. Vende accesorios para hombres y mujeres, con colecciones únicas y productos artesanales también. Su éxito se basa en ofrecer productos de alta calidad, con diferenciación y énfasis en el diseño. Fabrica 3 categorías de productos: alta gama (cueros de reptiles), media gama (cueros de bobino) y baja gama (Cueros sintéticos). Trabaja con colecciones y en alianza con diseñadores internacionales. Realiza concursos (principalmente dentro de Colombia), para premiar a diseñadores y creativos.
Características de una tienda promedio	Por lo general tiendas de entre 50m2 y 100m2, cuentan con algunos corners en tiendas por departamento.	Por lo general tiendas de 80m2	Entre 1,000 y 3,000 m2	Una tienda propia (100m2) y el resto distribuidores.	Tienda propia en Cusco (80 m2)	Tiendas concepto, tiendas propias, franquicias, tiendas en centros comerciales. Tamaños y características diversas.

Ubicaciones	Ubicadas en las principales ciudades del país. Cuentan con tiendas en centros comerciales, pero también tiendas independientes en zonas de alto flujo. Tiene presencia (a través de franquicias en 10 países de Latinoamérica y Centroamérica)	Ubicadas en las principales ciudades del país (Arequipa, Chiclayo, Lima, Huancayo, Ica, Cusco, Juliaca, Piura, Trujillo, Moquegua), principalmente en centros comerciales. 55 locales en Perú.	Ubicadas en centros comerciales, de las principales ciudades del país	Distribuidores en Chimbote, Trujillo, Arequipa, Tarapoto, Tacna y Cusco. Tienda propia en Lima (San Isidro), aperturada el 2015	Cusco, zona céntrica.	Más de 60 tiendas, entre propias y franquicias, con presencia en Costa Rica, Aruba, Panamá, Rusia, México, Miami, Venezuela y Colombia.
Facturación estimada	US\$ 60MM	US\$ 65MM	ND	US\$ 400,000	ND	US\$ 15MM
Tipo de productos	Joyería, artículos para el pelo, bolsos, maquillaje, otros accesorios (de escritorio, lentes de sol, pañuelos, pashminas, papelería, prendedores, llaveros), kids (regalería, disfraces, representación de disney y mattel)	Artículos de cuero: casacas, correas, billeteras, carteras, morrales, monederos, etc.	Variados, desde ropa, accesorios, electrodomésticos, cuidado personal, deporte, entre otros.	Empezaron con gorras, ahora cuentan con polos y poleras, pero tienen planeado expandirse a billeteras, pines, bolsos, entre otros.	Polleras, cojines, casacas	Principalmente marroquinería: carteras, billeteras, bolsos, monederos, morrales, accesorios de viaje, tarjeteros, organizadores de viaje, calzado, entre otros.
Crecimiento	Empresa fundada en 1960. En los últimos 10 años ha tenido crecimiento exponencial	Empresa fundada en 1973. Crecimiento de aprox.5 tiendas anuales, hasta el 2016. En el 2017/2018 busca internacionalizarse	Crecimiento acorde a la penetración de centros comerciales en el país. Arequipa y Lima son las ciudades en las que el ratio (m2/hab) es mayor.	Relativamente rápido en los últimos 2 años. De vender 400 gorras en un año (2014), pasaron a vender más de 50,000 gorras el 2016.	Importante en los 2 últimos años. En el 2017 tienen proyectado exportar.	Creada en 1978. En los últimos años creció 15% en promedio en ventas (US\$) y 8% en volumen vendido.

Atributo	Factores orientados a la demanda					
Canales comerciales	Tienda física (principal), tienda virtual, redes sociales	Tienda física, en el 2016 incurrió con la tienda virtual (e-commerce)	Tienda física y online (Saga Falabella y Ripley)	Tienda física y redes sociales (página web implementada el 2016)	Redes sociales, una tienda física	Tiendas físicas, portal web, redes sociales.
Público objetivo	B, C, D	A,B+	B	B, C+, extranjeros de nivel medio	A, B, extranjeros	A,B+
Marcas	Do It, Disney, Mattel, Glitter, Funky Fish	Renzo Costa	Varias, de terceros y propias	Whairo	Las Polleras de Agus	Mario Hernández
Publicidad y promoción	Redes sociales, medios impresos, paneles (poca o nula publicidad televisiva ni radial)	Redes sociales, medios impresos, paneles (poca o nula publicidad televisiva ni radial)	Televisión, radio, paneles, brochures, redes sociales, medios impresos	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales, catálogos virtuales, medios impresos, paneles (poca o nula publicidad televisiva ni radial)
Niveles de precio	Medio/bajo	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto

Fuente: Pagina web empresarial y noticias publicadas en diarios nacionales e internacionales.
 Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4. Conclusiones del capítulo

A continuación se listarán las principales conclusiones de este capítulo, con respecto al análisis de la demanda y el análisis de la oferta.

4.4.1. Conclusiones del análisis de demanda

- El ticket promedio mensual de compra de accesorios es de alrededor de S/. 37.9.
- Alrededor del 57.6% del público objetivo está dispuesto a pagar 20% o más (sobre el precio promedio actual), por un producto con diseños exclusivos, que tenga insumos de primera calidad, que fortalezca la identidad peruana y responsabilidad social.
- Algunas de las marcas más conocidas por las encuestadas son DoiT, Isadora, Unique, Ésika y Cyzone. Tres de estas marcas son de venta por catálogo. DoiT se mantiene como la de mayor uso.
- La relación precio/calidad, es una de las debilidades de la oferta actual. Otro de los factores que genera mayor disconformidad es la falta de exclusividad de los productos, la presentación y la poca variedad.
- Las redes sociales, el boca a boca y las publicaciones en revistas especializadas, son los medios de mayor preferencia para enterarse de una nueva marca.
- Además de los centros comerciales (56.4%), las mujeres prefieren la compra de accesorios por catálogo (42.3%) y por internet (41.6%). Canales preferidos en segundo y tercer lugar respectivamente.
- El 65.9% de personas califican como importante o muy importante el atributo de responsabilidad social para una marca de accesorios.
- La calidad de los accesorios, hechos en el Perú y el fortalecimiento de la identidad peruana son los atributos que más se valorarían en una nueva marca de accesorios.
- El nombre preferido por las encuestadas (37%) para la nueva marca de accesorios, es Killary.

4.4.2. Conclusiones del análisis de la oferta

- De acuerdo al benchmarking realizado, las marcas de “Alta Gama” en el mercado nacional son Renzo Costa, Whairo Perú y las Polleras de Agus y las que cuentan

con un precio estándar o bajo son DoiT, Saga Falabella, Ripley y Oeschle, estos últimos apuntando a un mercado masivo.

- De acuerdo al benchmarking realizado, el éxito de la marca Mario Hernandez se basa en ofrecer productos de alta calidad con diferenciación y especial énfasis en el diseño.
- De acuerdo al benchmarking realizado, las marcas Whairo Perú y Las Polleras de Agus, están enfocadas para público extranjero y en el peruano que empieza a revalorar lo nuestro (segmentos A, B, C1), mientras que las demás se enfocan mayormente en público nacional.
- De acuerdo al benchmarking realizado, las marcas como DoiT, Renzo Costa, Saga Falabella, Ripley y Oeschle ofrecen mayor variedad de productos como bisutería, textiles, marroquinería, entre otros, mientras Whairo Perú y Las Polleras de Agus actualmente ofertan en su mayoría productos textiles, pero con proyección para expandir su línea de productos a marroquinería también.
- Las marcas que están apareciendo con concepto de fortalecimiento de la identidad peruana están creciendo rápidamente, como por ejemplo Las Polleras de Agus y Whairo.

CAPITULO V: DISEÑO DEL PRODUCTO

En este capítulo se define el producto a desarrollar en relación con los objetivos del negocio. Se identifica cuáles son los atributos más característicos del servicio, como es su funcionamiento y a qué tipo de modelo de negocio corresponde.

De esta manera se puede percibir las fortalezas principales para el posterior análisis del modelo de negocio.

5.1. Atributos generales del producto

En la tabla 5.1, se detallan los atributos generales del producto. Se entiende por producto, no solamente a los accesorios propiamente dichos, si no al modelo de negocio en su conjunto.

Tabla 5. 1. Atributos generales del producto

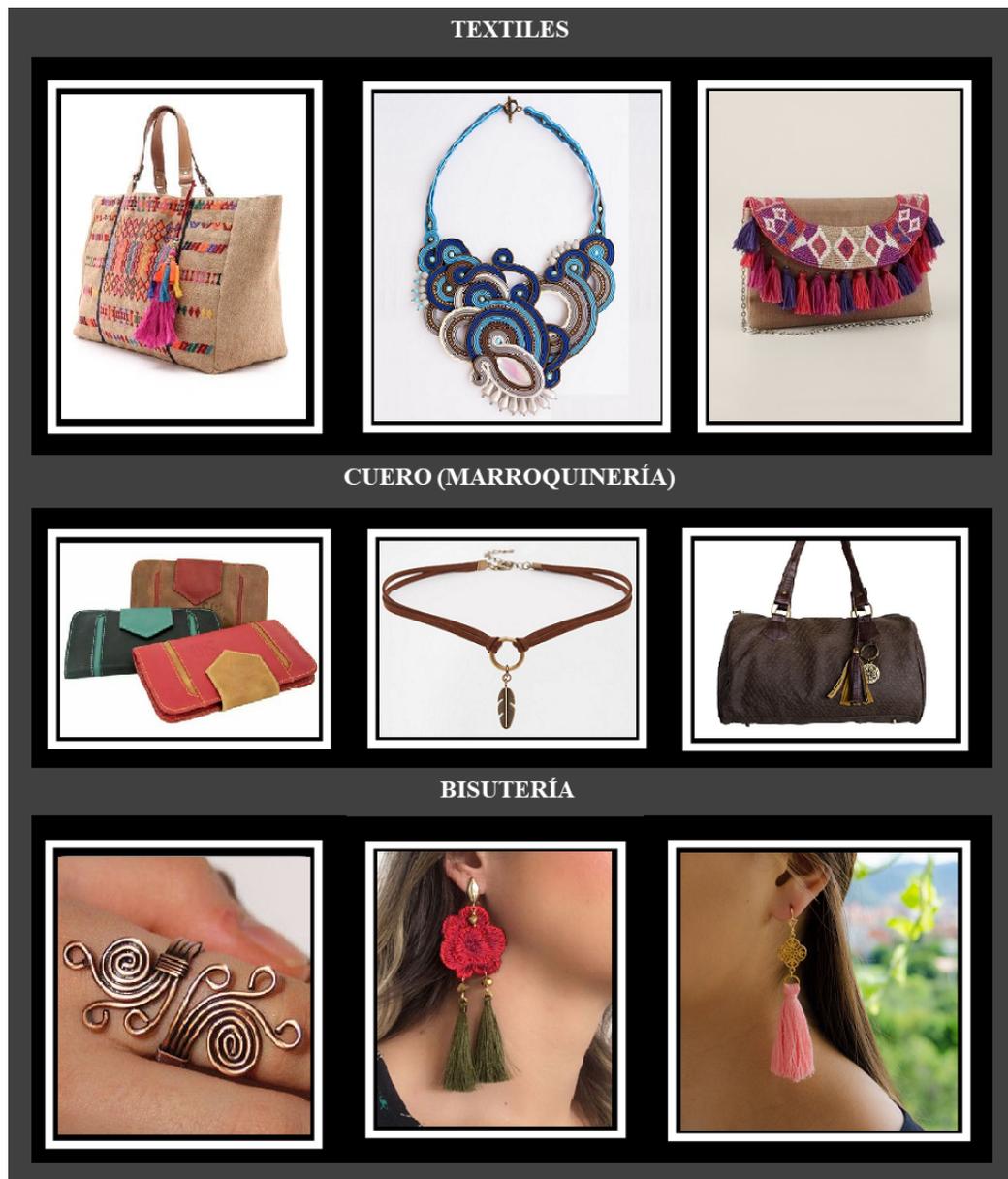
PRODUCTO	"KILLARY": Marca de accesorios de moda para mujeres	Categorías de producto	Bisutería: Anillos, aretes, brazaletes, collares, pulseras.
			Textiles: Chalina, chullos, guantes, pashminas, sombreros, carteras.
			Marroquinería: Billeteras, correas, monederos, tarjeteros, carteras.
		Calidad	Control de calidad en insumos, diseños y productos terminados.
		Diseño	Tendencias actuales y diseños novedosos.
		Características	Mano de obra local (artesanos locales), insumos nacionales, concepto de responsabilidad social.
		Marca	Killary. Marca que busca fortalecer la identidad peruana.
		Empaque	Empaques con diseños acorde al accesorio y al concepto.
		Tamaños	Tallas estándar en productos de bisutería, textiles y marroquinería.
		Servicios	Rapidez, personalización.
		Garantías	Garantía de calidad y entrega oportuna a los puntos de destino.
		Devoluciones	Si el producto y/o productos no coinciden con el pedido solicitado, se aceptan devoluciones. Con una devolución monetaria en caso no se permita el cambio del producto.

Fuente: Kotler & Keller, Dirección de Marketing: 25.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 5.1 se muestran fotos referenciales de cada una de las categorías de producto: textiles, marroquinería (cuero) y bisutería.

Figura 5.1: Fotos referenciales de productos a comercializar, por categoría



Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2. Atributos diferenciadores: ¿Qué hace a Killary diferente?

Los atributos diferenciadores del negocio se describen a continuación:

5.2.1 Producto básico

Diseño y moda

A cargo de una diseñadora con experiencia nacional e internacional, que preparará colecciones por temporada, basadas en tendencias vigentes, combinadas con figuras/diseños y materiales relacionados u oriundos de la cultura peruana. La diseñadora acompañará a la persona responsable en la supervisión de calidad de los prototipos y de los lotes de producción.

Se contempla tener en promedio 4 colecciones al año, para los 3 tipos de accesorios: bisutería, marroquinería y textiles.

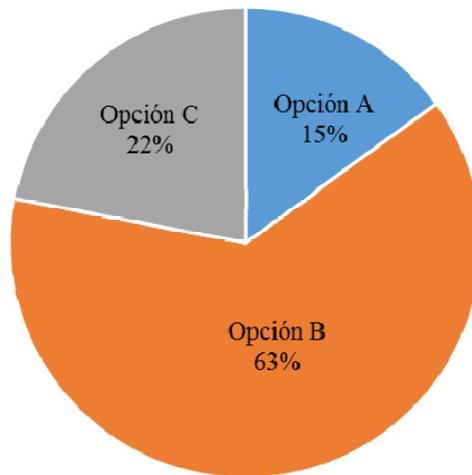
5.2.2 Producto esperado

Marca

Killary es la marca con mayor preferencia en el estudio de mercado. Este nombre, de ascendencia quechua, tiene como significado “Luz de Luna”, que a su vez busca reflejar la belleza de la mujer peruana.

A partir de la información del estudio, se elaboran tres (3) alternativas de logotipo, combinando algunos colores y tipografías. Luego de ello, se realizó un sondeo on-line de percepción de marca entre 30 personas encuestadas, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 5. 2. Validación de logotipos



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 5.3 se aprecia el logo con mayor aceptación (Opción B).

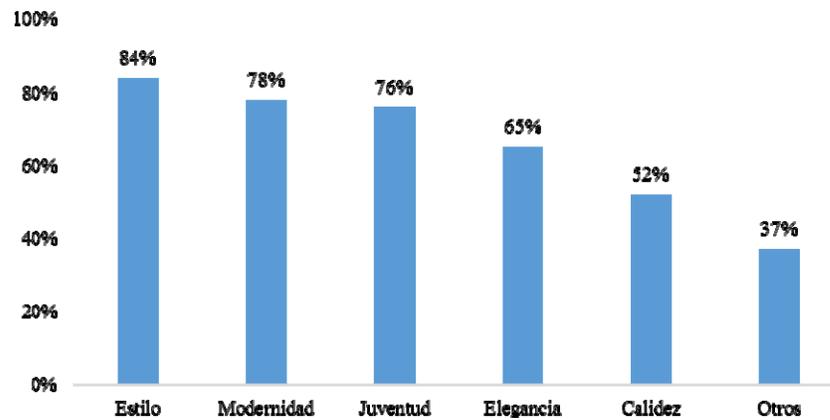
Figura 5. 3. Logotipo Killary



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el sondeo, también se preguntó a los potenciales clientes sobre lo que los colores y tipografía del logo elegido les transmitía, obteniendo las siguientes respuestas:

Figura 5. 4. ¿Qué le transmite el logotipo elegido?



Elaboración: Autores de esta tesis.

En esa línea, la propuesta B está alineada a lo que la marca quiere transmitir, que es principalmente estilo, elegancia y modernidad.

Concepto

El concepto detrás de la marca estará relacionado a los siguientes lineamientos:

- Accesorios de vanguardia, exclusivos y de gran calidad.
- Fortalecimiento de la identidad peruana, a través del uso de insumos, elementos relacionados a la cultura peruana y mano de obra de artesanos locales.
- Responsabilidad social, buscando mejorar la calidad de vida de los stakeholders más vulnerables.

“Buscamos preservar nuestra historia con procesos hechos a mano por expertos artesanos, quienes transforman la materia prima en productos que cuenten historias”.

Figura 5. 5. Etiqueta marca Killary



Elaboración: Autores de esta tesis.

Calidad

Accesorios de vanguardia, con un control estricto de calidad, tanto a nivel de los insumos como del producto final.

Exclusividad

Si bien es cierto, en términos generales la oferta de productos no será masiva, existirán ítems con edición limitada. En esa línea, a fin de que el cliente identifique la cantidad de accesorios producidos para este tipo de ítems, se consignará el tamaño de lote y el número de accesorio. Ej. 1/8: Significa que existen 8 artículos iguales y que el cliente tiene el número 1.

Empaque

Empaques diseñados especialmente para el tipo de producto que se vende, con especial énfasis en la utilización de insumos locales y eco-amigables. En la figura 5.6 se muestran algunos modelos de empaque.

Figura 5. 6. Empaque marca Killary



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tienda virtual

Los accesorios de la marca Killary, serán ofrecidos a través de catálogos exhibidos en una tienda virtual. Estos catálogos se actualizarán con cada colección (al menos 4 veces al año) y podrán ser descargados para facilidad de uso. Algunas de las características de la tienda virtual serán:

- Acceso a diversos medios de pago.
- Bastante visual y gráfica.
- Posibilidad de crear un perfil propio, a fin de recibir recomendaciones sobre los accesorios de mayor preferencia, noticias relacionadas, eventos, etc.
- El catálogo, además de incluir la foto de cada accesorio, indicará la talla, color, modelos y stock disponible al momento de realizar la consulta. Incluirá también el nombre del artesano que desarrolló el accesorio.
- Alternativas y restricciones de personalización.

5.2.3. Producto aumentado

Garantía

Los productos tendrán una garantía de uso de 12 meses, siempre bajo la premisa de que el comprador ha hecho uso del accesorio teniendo en cuenta las recomendaciones brindadas de manera impresa. Caso contrario, en caso de algún desperfecto, se podrá evaluar el mismo y repararlo considerando un costo y plazo previamente acordado con el cliente.

Si el producto recibido es distinto en alguna de sus características al que el cliente vio en el catálogo, y esto implica insatisfacción, se aceptará la devolución del producto, previa coordinación con el cliente. Como opción, se le brindará al cliente la posibilidad de cambiarlo por otro de su agrado.

Rapidez de servicio

Una vez recibida la solicitud a través de la tienda virtual (producto de catálogo), esta será atendida en un plazo máximo de 3 días. Es decir, dependiendo de la ciudad en donde se encuentre la persona, esta podrá recibir el producto solicitado en un promedio de 5 días (incluyendo envío). Los gastos de envío son trasladados al cliente, para lo cual se tendrá un tarifario pre establecido.

Personalización

Dentro del catálogo habrá algunos artículos que se podrán personalizar. La personalización considera lo siguiente:

- Marroquinería: Colores disponibles, nombre o inicial en el accesorio, tamaño.
- Textiles: Colores, tamaños, aplicaciones especiales sobre el accesorio (propuestas por el cliente). Además de incluir el posible bordado de iniciales o nombres en los textiles que fueron elegidos.
- Bisutería: Combinación de algunos de los modelos propuestos en el catálogo.

Una vez recibido el requerimiento, este será evaluado por el personal interno de la empresa, a fin de establecer su viabilidad de ejecución. El cliente recibirá en el lapso de 3 días, una respuesta sobre la viabilidad; de ser positiva, se le indicarán los plazos y costos del accesorio, previa coordinación con el artesano. Aceptada la propuesta, se procederá al proceso de manufactura.

5.3. Modelo de negocio: Proceso para asegurar su éxito

El proceso para asegurar el éxito del negocio, seguirá los siguientes pasos:

Esquema operacional

- a. Selección de artesanos – socios estratégicos: Esta será realizada por la diseñadora, en conjunto con la persona encargada del control de calidad. La evaluación consistirá en la elaboración de un accesorio, según diseño entregado. La prueba contempla el pago por la elaboración del accesorio. En el anexo 4 se tiene la relación de artesanos recomendados por el Mincetur, con ubicación en la ciudad de Arequipa y el Valle del Colca. Esta base de datos será utilizada para la primera selección. Esta parte del proceso es clave, ya que sin los artesanos no se podrán tener los accesorios en la calidad y diseño que se requieren, por lo tanto, son considerados socios estratégicos del negocio.

Los beneficios que se ofrecerá a los artesanos son:

- Capacitación permanente
- Retribución superior al precio de mercado por la elaboración de los accesorios.
- Compras de largo plazo, en tanto el negocio crezca.

A cambio, el artesano deberá:

- Llenar una ficha con sus datos, para fines de registro y seguimiento.
 - Firmar una cláusula de confidencialidad de producción con la empresa y el cuidado de los diseños de la misma.
 - Firmar un compromiso, sin exclusividad, en el que acepta ser capacitado, supervisado y responder a los requerimientos de producción de la empresa, según la capacidad declarada en la ficha.
 - Elaborar con la mayor diligencia del caso, los accesorios solicitados, en función a los diseños definidos.
- b. Elaboración de colección: Desarrollada por la diseñadora de modas, en base a tendencias nacionales e internacionales.
- c. Selección de insumos: A cargo de la diseñadora de modas, en coordinación con el área de control de calidad. Los artesanos también podrán proponer insumos, los cuales serán validados por la diseñadora. Los insumos deberán cumplir los estándares exigidos, y en lo posible ser naturales o propios de la zona.
- d. Elaboración de prototipos: Supervisado por la diseñadora de modas, realizado por los artesanos. La diseñadora de modas entregará los diseños a diferentes artesanos,

a fin de tener diferentes opciones, dentro de las cuales se seleccionará la de mejor calidad y acabado.

- e. Preparación de catálogo: A cargo del área comercial de la empresa, en coordinación con la diseñadora de modas.

Esquema comercial

- a. Se utilizará como canal principal la página web y las redes sociales, en las cuales estarán colgados los catálogos virtuales. Como soporte se tendrá una línea telefónica para atender consultas.
- b. El cliente podrá realizar su orden por cualquiera de dichos canales.
- c. Una vez recibida, se procesa la orden en un plazo máximo de 3 días.
- d. El cliente podrá elegir el empaque que desea para su accesorio, habiendo dentro del catálogo distintas opciones.
- e. El costo del envío corre por cuenta del cliente, con un tarifario previamente definido.
- f. El costo de pedidos mayores a los 70 soles, el envío será gratuito con la única finalidad de fidelizar al cliente con el servicio y los productos ofertados.
- g. El cliente deberá recibir su pedido como máximo 3 días después de enviado (pedidos a nivel nacional).

5.4. Conclusiones

- El modelo de negocio contempla en un inicio la implementación de una tienda virtual.
- La diferenciación del producto estará dada por el diseño, calidad y concepto relacionado al fortalecimiento de la identidad peruana, a través del uso de insumos locales y mano de obra local.
- La exclusividad es un aporte importante para el producto ofertado. Por lo que los diseños y el servicio serán único con una identidad propia y servicio diferenciado.
- A nivel operacional, el diseño y el control de calidad representan un factor fundamental para el éxito del negocio. A su vez, ello relacionado con la selección y generación de vínculos de largo plazo con artesanos locales.
- Como producto aumentado se tiene la garantía ofrecida, la rapidez de servicio y la personalización del producto.

CAPITULO VI: ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En este capítulo se formulan las estrategias, identificando la ventaja competitiva principal y las ventanas de oportunidad en el mercado donde se desarrolla la idea de negocio.

Además se identifican los factores críticos de éxito para desarrollar la idea de negocio y se propondrá el tablero de mando (balanced scorecard) para tomar decisiones rápidas a los posibles cambios o contingencias en el desarrollo de las estrategias planteadas.

En la figura 6.1 se muestran cuáles son las etapas correspondientes a la planeación estratégica de cada una de las unidades de negocio.

Figura 6. 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Kotler & Keller, Dirección de Marketing: 48.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.1. Desarrollo de Misión y Visión

Killary es el nombre de mayor preferencia entre las potenciales compradoras, según el estudio de mercado ya realizado. A continuación se define la misión del negocio como:

- Misión: Somos una empresa comercializadora de accesorios de moda para la mujer, que se distingue por su calidad, diseños de vanguardia y por su enfoque en el fortalecimiento de la cultura peruana.

Por otra parte, la visión del negocio será aquella que perdurará en el tiempo y definirá las acciones o posibles estrategias:

- Visión: Posicionarse a nivel nacional como una de las marcas líderes en accesorios de moda para la mujer.

6.2. Desarrollo de competencias requeridas

Para el desarrollo de las competencias, se identifican cuatro características principales, las cuales servirán para la elaboración del plan estratégico:

- Know how: Conocimiento técnico de la parte productiva (artesanos), soportado por el asesoramiento en diseño, tendencias y control de calidad.
- Visión del Futuro: La visión del negocio al estar identificada deberá seguir el lineamiento de metas u objetivos de negocio trazados hacia el futuro.

Dentro de los objetivos del modelo de negocio propuesto, se encuentran:

- Ofrecer productos de alta calidad, con diseños innovadores, hechos con insumos y mano de obra nacional.
- Fortalecer la cultura peruana, con productos, insumos y diseños relacionados a esta.
- Mejorar la calidad de vida de los stakeholders del negocio (responsabilidad social).
- Lograr posicionamiento y alcance nacional, como una de las marcas top de accesorios para mujeres.
- Calidad de la organización: Este punto refiere al modo en que se contratará al personal. Deberán ser personas con calidad profesional en el desarrollo de sus tareas y calidad en sus relaciones internas.
- Aprendizaje colectivo: Estas capacitaciones deberán ser orientadas a fortalecer:
 - Capacitación técnica para el desarrollo de productos.
 - Capacitación en marketing y desarrollo de marca.
 - Capacitación en temas financieros.

6.3. Análisis Estratégico

En este punto se analizarán las opciones estratégicas para el plan de negocio, seleccionando las mejores estrategias para su puesta en marcha e implementación.

Se desarrollarán tres matrices de análisis que ayudarán al desarrollo y posterior elección de las estrategias. Estas matrices serán: Matriz Interna - Externa, Matriz FODA y la Matriz de la gran estrategia.

6.3.1. Matriz Interna – Externa

La matriz Interna – Externa, según David (2008:235), es aquella que puede obtenerse de los ponderados de la matriz EFI en el eje x y los ponderados de la matriz EFE en el eje Y.

Las fortalezas y debilidades que se encuentren serán detalladas en la evaluación de factores internos o Matriz EFI. Esta matriz coloca un ponderado del 0.0 al 1.0, el cual representará el grado de importancia relativa que tiene el factor en el éxito o fracaso de la empresa en la industria. Se le asignará un puntaje de 1 si es una debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

En la tabla 6.1, se desarrollará la matriz de evaluación para los factores internos o Matriz EFI.

Tabla 6. 1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Mano de obra local calificada.	0.15	4	0.6
Trabajo con insumos de la mejor calidad.	0.12	4	0.48
Diseños y tendencias actuales y exclusivas.	0.09	4	0.36
Responsabilidad Social (Ayuda económica a colegios, hospitales, etc.).	0.15	4	0.6
Precios competitivos en el mercado.	0.09	3	0.27
Tienda virtual, los pedidos pueden hacerse por internet.	0.08	3	0.24
Debilidades			
Lealtad por parte del público con marcas existentes.	0.12	2	0.24
Volumen de inversión inicial.	0.10	1	0.10
Ser una empresa y una marca nueva	0.09	2	0.18
Total	1		3.07

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las oportunidades y amenazas que se encuentren serán detalladas en la matriz de evaluación de factores externos o Matriz EFE. Esta matriz coloca un ponderado de 0.0 a 1.0, según el grado relativo de importancia que tiene el factor en el éxito o fracaso de la empresa en la industria. Además se le asigna una clasificación donde 1 representa que la respuesta es deficiente, 2 que la respuesta es promedio, 3 que la respuesta es mayor al promedio y 4 la respuesta es superior. Con la multiplicación y la suma de los promedios, se tendrá la ponderación de toda la organización.

En la tabla 6.2, se expone la matriz de evaluación EFE.

Tabla 6. 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Participación dentro de un sector en crecimiento.	0.25	3	0.75
Globalización	0.2	4	0.8
Participación en eventos y/o ferias artesanales a nivel nacional, que permitan el contacto con intermediarios.	0.25	3	0.75
Amenazas			
Competencia existente y potencial.	0.15	3	0.45
Tendencias y diseños cambiantes.	0.15	2	0.3
Total	1		3.05

Elaboración: Autores de esta tesis.

Hecho el análisis de los factores internos y externos, se realizará la matriz Interna – Externa. Los factores internos obtuvieron un puntaje ponderado de 3.07 y los factores externos obtuvieron un puntaje ponderado de 3.05, lo que significa que la estrategia más apropiada para desarrollar el plan de negocio es “crecer y edificar”, como se observa en el siguiente gráfico.

En la tabla 6.3, se expone la matriz interna – externa (IE):

Tabla 6. 3. Matriz Interna – Externa (IE)

Total ponderado de EFE	Alto	3.0 - 4.0	I	II	III
	Medio	2.0 - 2.99	IV	V	VI
	Bajo	1.0 - 1.99	VII	VIII	IX
			Fuerte	Promedio	Débil
			3.0 - 4.0	2.0 - 2.99	1.0 - 1.99
			Total ponderado EFI		

Elaboración: Autores de la tesis.

Las estrategias a realizar serán las de penetración del mercado y el desarrollo de productos.

La penetración del mercado buscará aumentar la participación de la empresa en el mercado, mientras que la estrategia de desarrollo de productos buscará incrementar las ventas, con propuestas de valor de producto distintas a las ofrecidas actualmente.

6.3.2. Análisis FODA:

En la tabla 6.4, se muestra el análisis FODA, realizado en base a la información recopilada en los capítulos anteriores:

Tabla 6. 4. Análisis FODA

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1: Mano de obra local calificada.	D1: Lealtad por parte del público con competidores.
	F2: Trabajo con insumos de la mejor calidad.	D2: Inversión inicial.
	F3: Diseños y tendencias actuales y exclusivos.	D3: Ser una empresa y una marca nueva
	F4: Responsabilidad Social (Ayuda económica a colegios, hospitales, etc.).	
	F5: Precios competitivos en el mercado.	
	F6: Empresa virtual, los pedidos pueden hacerse por internet.	
Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
O1: Participación dentro de un sector en crecimiento.	F1, F2, F3-O1, O3: Aprovechar que el sector está en crecimiento, para entrar a este mercado, brindando productos de calidad y novedosos que ayuden a fortalecer la identidad peruana.	D3-O1: Aprovechar que existe demanda en crecimiento en el sector de accesorios de moda para mujeres, y entrar a este mercado.
O2: Globalización	F1-O1: Obtener la certificación "Hand - Made", para ser reconocidos por este atributo y poder ser competitivos en el sector de accesorios de moda.	D3-O2: Aprovechar la era de globalización, para atraer clientes y hacer conocida a la marca "Killary" a través de internet, redes sociales.
O3: Participación en eventos y/o ferias artesanales a nivel nacional, que permitan el contacto con intermediarios.	F6-O2: Aprovechar la era de la globalización, para impulsar la empresa virtual, a través de internet y redes sociales.	D3-O3: Asistir a eventos que promuevan marcas de accesorios (o moda) hechos en Perú, para que "Killary" empiece a ser reconocido y ganar mercado.
	F1-O3: Realizar alianzas estratégicas de productos y/o promocionales.	
Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A
A1: Competencia existente y potencial.	F6-A1: Posicionar la diferenciación para distanciarse de la variable "precio".	D3-A1, A2: Introducir al mercado productos de buena calidad y con buenos diseños, y estar en un proceso de "mejora continua".

A2: Tendencias y diseños cambiantes.	F5-A1: Difundir el concepto de "Responsabilidad Social" de la marca Killary, para hacerla conocida y que pueda ganar mercado dentro de la industria de accesorios de moda.	D1, D3-A1: Realizar descuentos, ofertas y/o promociones en productos de la marca "Killary", como estrategia de introducción para empezar a ganar mercado.
	F1-A2: Contratar a artesanos con vasta experiencia en el sector de accesorios de moda para la mujer.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.3.3. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se utilizará con el fin de desarrollar estrategias alternativas a las de la matriz FODA. Estas estrategias dependerán del cuadrante de acción en el que se sitúe el plan de negocio.

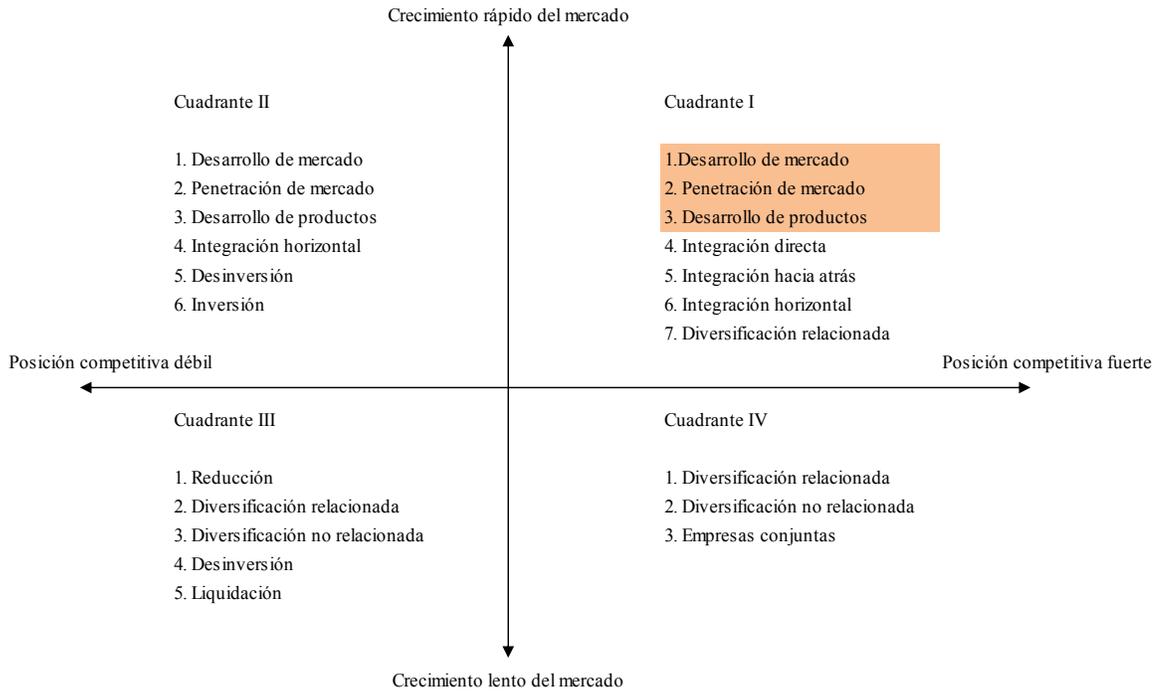
Un valor agregado importante en el sector de accesorios para mujeres, es que el crecimiento es muy importante tanto a nivel nacional como internacional.

Otro factor importante a tener en cuenta es la diferenciación por el uso de materiales propios de los lugares autóctonos del Perú y mano de obra local, supervisada por personal especializado de la empresa.

En esa línea, el hecho de ser un mercado en crecimiento y globalizado, y la búsqueda de una marca con una diferenciación alta o fuerte, hace que el cuadrante de acción sea el I, dentro de la matriz de la gran estrategia. Las estrategias sugeridas para este cuadrante son (i) Desarrollo de mercado, (ii) Penetración de mercado y (iii) Desarrollo de producto.

En la figura 6.2, se expone la matriz de la gran estrategia.

Figura 6. 2. Matriz de la gran estrategia



Elaboración: Autores de la tesis.

6.3.4. Elección de estrategia

Para la elección de la estrategia más adecuada, se utilizará una matriz de evaluación cuya finalidad será evaluar cada estrategia propuesta según los factores de análisis que se establecerán en el Balance ScoreCard. Estos factores son los financieros, clientes, procesos y de formulación/aprendizaje. Cabe resaltar que estos factores influyeron también en la elección de las estrategias inicialmente y fueron tomados de las recomendaciones de stakeholders y de las entrevistas a expertos.

La evaluación representará la prioridad que la estrategia tiene por cada perspectiva, donde 1 es una prioridad muy baja, 2 prioridad baja, 3 prioridad media, 4 prioridad alta y 5 prioridad muy alta.

En la tabla 6.5, se muestra la matriz de selección de estrategia.

Tabla 6. 5. Matriz de selección de estrategia

Estrategia Sugerida	Prioridad Financiera	Prioridad Cliente	Prioridad Procesos	Prioridad Formulación	Total
F1, F2, F3-O1, O3: Aprovechar que el sector está en crecimiento, para entrar a este mercado, brindando productos de calidad y novedosos que ayuden a fortalecer la identidad peruana.	3	4	4	5	16
F1-O1: Obtener la certificación "Hand - Made", para ser reconocidos por este atributo y poder ser competitivos en el sector de accesorios de moda.	4	5	4	3	16
F6-O2: Aprovechar la era de globalización, para impulsar la empresa virtual, a través de internet y redes sociales.	3	4	3	4	14
F1-O3: Realizar alianzas estratégicas de productos y/o promocionales.	3	3	2	3	11
D3-O1: Aprovechar que existe demanda en crecimiento en el sector de accesorios de moda para mujeres, y entrar a este mercado.	3	4	5	3	15
D3-O2: Aprovechar la era de globalización, para atraer clientes y hacer conocida a la marca "Killary" a través de internet, redes sociales.	3	4	2	3	12
D3-O3: Asistir a eventos que promuevan marcas de accesorios (o moda) hechos en Perú, para que "Killary" empiece a ser reconocido y ganar mercado.	3	4	3	2	12
D3-A1, A2: Introducir al mercado productos de buena calidad, con buenos diseños, mejora continua.	3	3	4	3	13

D1, D3-A1: Realizar descuentos, ofertas y/o promociones en productos de la marca "Killary", como estrategia de introducción para empezar a ganar mercado.	2	3	3	2	10
F6-A1: Posicionar la diferenciación para distanciarse de la variable "precio".	4	3	2	3	12
F5-A1: Difundir el concepto de "Responsabilidad Social" de la marca Killary, para hacerla conocida y que pueda ganar mercado dentro de la industria de accesorios de moda.	4	4	3	4	15
F1-A2: Contratar a artesanos con vasta experiencia en el sector de accesorios de moda para la mujer.	3	2	3	2	10
Penetración en el mercado	4	4	3	4	15
Desarrollo de productos	3	4	3	3	13
Desarrollo de mercado	3	2	2	2	9

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la anterior matriz, es posible identificar las siguientes estrategias que obtuvieron el mayor puntaje ponderado:

1. Aprovechar que el sector está en crecimiento, para entrar a este mercado, brindando productos de calidad y diferenciados, que ayuden a fortalecer la identidad peruana.
2. Obtener la certificación "hand - made", como factor diferenciador.
3. Aprovechar que existe demanda en crecimiento en el sector de accesorios de moda para mujeres, y entrar a este mercado con una propuesta innovadora.
4. Difundir el concepto de "responsabilidad social" de la marca Killary, para hacerla conocida y que pueda ganar mercado dentro de la industria de accesorios de moda.
5. Aprovechar la era de globalización y facilidades para impulsar la tienda virtual, a través de internet y redes sociales.

6.3.5. Objetivos estratégicos

Objetivo 1: Diseño de un concepto con atributos diferenciadores concretos, que ayude al fortalecimiento de la identidad peruana e incluya componentes de responsabilidad social.

Objetivo 2: Implementar procesos y procedimientos que aseguren la implementación de diseños de vanguardia, así como un control de calidad estricto de insumos y productos terminados.

Objetivo 3: Generar espacios de cooperación que coadyuven a una relación de largo plazo con los artesanos (mano de obra) y mejoren sus condiciones de vida en el tiempo.

Objetivo 4: Desarrollar y posicionar una marca única en el mercado nacional, percibida como de alta calidad y diseños acorde a tendencias, sumado al fortalecimiento de la identidad nacional.

6.4. Estrategia general

Realizado el análisis de los factores internos y externos más importantes, se puede determinar que la estrategia genérica más conveniente será la diferenciación.

La diferenciación será la estrategia genérica de mayor impacto, y estará basada en los siguientes atributos:

- Diseños de vanguardia y de calidad.
- Fortalecimiento de la identidad peruana, utilizando motivos, insumos y mano de obra local (artesanos).
- Ediciones limitadas de cada tipo de producto, que genere sensación de exclusividad.
- Posibilidad de personalizar los productos, con ciertas restricciones pre-establecidas.
- Servicio personalizado, con un plazo de atención no mayor a 5 días (en el caso de productos de catálogo), entre el pedido y la recepción del producto.

6.5. Alineamiento estratégico

Las estrategias funcionales pueden ser corporativas o de negocios, las segundas respecto al plan estratégico mientras que las primeras respecto a la ubicación de las funciones de la corporación.

En el siguiente acápite se plantearán los aspectos funcionales corporativos para el plan de negocios. Se revisarán las áreas de marketing, recursos humanos y operaciones, que luego serán desarrolladas en los siguientes capítulos.

6.5.1. Lineamientos estratégicos de marketing

- a. Desarrollo de concepto con atributos diferenciadores que logren alejar al producto de la variable precio, al momento de la decisión de compra.
- b. Posicionamiento de la marca en el mercado nacional.
- c. Desarrollo de estrategias de promoción innovadoras, con alto impacto en el cliente potencial.

6.5.2. Lineamientos estratégicos de recursos humanos

- a. Cultura organizacional con alta valoración del cliente interno.
- b. Marca con componente importante de responsabilidad social, enfocada en los stakeholders más vulnerables, en este caso los artesanos. Es importante mencionar que sin una adecuada relación con los artesanos, el modelo de negocio no funcionaría, por lo que son considerados socios estratégicos.

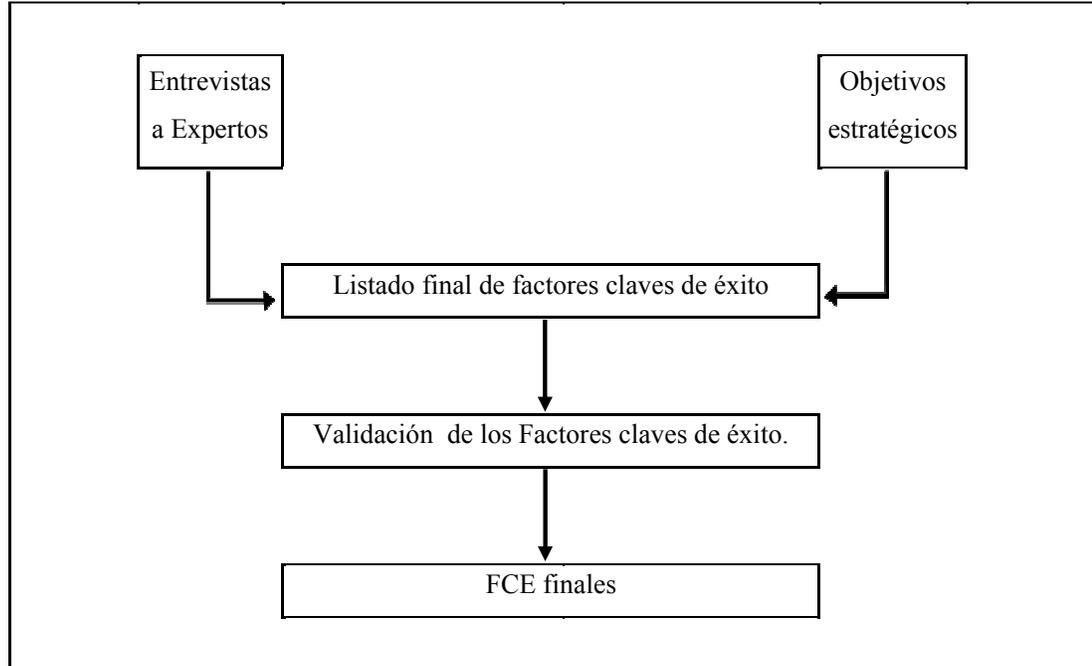
6.5.3. Lineamientos estratégicos de operaciones

- a. Procesos y procedimientos orientados a la excelencia en calidad y mejora continua.
- b. Empresa orientada hacia el cliente.

6.6. Factores críticos de éxito

En la figura 6.3, se presenta el esquema para determinar los factores claves de éxito para el plan estratégico. Este esquema combina la herramienta de “brainstorming” y entrevistas realizadas, con los objetivos estratégicos, para finalmente evaluar y definir los factores críticos de éxito, luego de un panel de discusión realizado por los promotores del presente documento.

Figura 6. 3. Esquema para la selección de factores claves de éxito



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.6.1. Entrevista a expertos – objetivos estratégicos

Se realizaron 7 entrevistas a expertos, de los cuales se identificaron posibles factores críticos. En la tabla 6.6, se muestra el nivel de criticidad de cada uno de los factores, evaluado por los expertos.

Tabla 6. 6. Factores críticos de entrevistados

Nº	Descripción del factor de éxito	Experto N°1			Experto N°2			Experto N°3			Experto N°4			Experto N°5			Experto N°6			Experto N°7			
		I	MI	C																			
1	Proveedores textiles en el región (cercaña)			x			x			x			x			x			x			x	
2	Manufactureros independientes (Proveedores de servicios)		x			x			x			x		x			x					x	
3	Cantidades acordes del mercado en productos textiles (Alpaca)	x			x				x		x			x			x				x		
4	Capacitación de los artesanos			x			x			x			x			x			x			x	
5	Diseñadores extranjeros o nacionales pero con experiencia.		x				x			x			x		x			x			x		
6	Mercado atractivo aún si existe desaceleración económica			x		x				x		x				x			x			x	
7	Mercado extranjero exigente en calidad			x			x			x			x			x			x			x	
8	Importancia de identidad peruana dentro y fuera del país		x			x		x				x		x			x				x		
9	Servicio antes, durante y después			x	x			x				x		x			x			x			
10	Precio, calidad y diseño			x			x			x			x			x			x			x	
11	Prima la venta a peruanos que extranjeros para hacer marca.		x				x			x			x		x		x					x	
12	Enfoque en el mercado para peruanos en el extranjero es grande.			x		x			x			x				x		x				x	
13	Venta de productos con concepto, fortalecimiento de identidad		x			x		x			x			x			x					x	
14	Constante participación en ferias			x			x		x		x			x			x			x			
15	Competitividad en los precios		x				x			x		x				x			x		x		
16	Negocio sostenible en el tiempo.			x			x			x			x			x			x			x	
17	Venta online es un portal importante para la venta		x				x		x				x		x			x				x	
18	Preferencias en moda no en producto (Tendencias)			x			x			x			x			x			x			x	
19	Compra con responsabilidad social			x			x			x			x			x			x			x	
20	Venta exclusiva ya no masiva (Accesorios chinos)		x		x			x				x				x	x					x	
21	Diseño del producto		x				x			x	x			x					x				x
22	Identificar el valor vs precio de los consumidores	x					x			x		x			x				x			x	
23	Saturación del mercado regional por centros comerciales			x			x			x			x			x			x				x
24	Poco crecimiento regional del sector accesorios		x				x		x			x				x			x		x		

I=Importante, MI=Muy importante, C=Crítico

Elaboración: Autores de la Tesis.

Luego de analizar las calificaciones de cada factor, se tiene de manera preliminar que los siguientes factores representan mayor nivel de criticidad para el negocio.

Tabla 6. 7. Factores críticos preliminares

N°	Descripción del factor de éxito
1	Relación adecuada precio vs diseño/calidad
2	Enfoque en diseño, vinculado a tendencias vigentes
3	Desarrollo de concepto
4	Diferenciación del producto
5	Enfoque en el servicio (antes, durante y después de la venta)
6	Exclusividad de producto
7	Calidad del producto

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de obtener la lista de factores críticos preliminares se analizarán junto a los objetivos estratégicos obtenidos en el punto 6.3.5.

Este análisis es cualitativo, sin embargo, sirve para validar los objetivos estratégicos definidos con anterioridad. De esta manera se observa como los factores críticos claves en su mayoría cumplen o están alineados a los objetivos estratégicos.

6.6.2. Validación de listado de factores claves de éxito

Luego de realizado un panel de discusión entre los integrantes del equipo promotor del presente documento, se concluye en que los factores críticos del negocio son:

Tabla 6. 8. Factores críticos de éxito del negocio

N°	Descripción del factor de éxito
1	Desarrollo de un producto y concepto diferenciado.
2	Creación de una cultura con especial énfasis en el cliente.
3	Productos de alta calidad y estrechamente relacionados a las tendencias de la moda.
4	Gestión de largo plazo con los stakeholders que intervienen directamente en el negocio, específicamente de los artesanos (base de la producción).
5	Posicionamiento de marca enfocado a la exclusividad y producto único.
6	Generación de un modelo de negocio sostenible en el largo plazo.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.7. Tablero de mando o balanced scorecard

A continuación en la tabla 6.9, se presenta el tablero de mando para cada una de las perspectivas, indicando la meta estratégica, la estrategia, los indicadores y las acciones operativas que se realizarán en cada caso.

Tabla 6. 9. Tablero de mando según la perspectiva financiera

Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Lograr una cobertura de al menos 2% del mercado, con expectativas de margen neto no menores a 18%.	Desarrollo de un concepto diferenciado y único en el mercado	Desarrollo de concepto con profesionales especializados	Concepto desarrollado	Marca, manuales	-
		Aseguramiento de la sostenibilidad y calidad de la cadena de suministro	Procesos y procedimientos definidos	Procesos y procedimientos	Número de procesos y procedimientos implementados. % de incumplimiento de procesos y procedimientos
		Esfuerzos de promoción adecuados	Inversión en promoción	Monetario	Ratio inversión en promoción vs retorno

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6. 10. Tablero de mando según perspectiva del cliente

Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Generar una cultura empresarial enfocada en el cliente	Propuesta de valor basada en necesidades y motivaciones reales de mercado	Investigación permanente de mercados, tendencias, necesidades, motivaciones.	Validación de productos/servicios	Sondeos, pruebas de producto	Productos/servicios validados
		Retroalimentación permanente de productos/servicios entregados	Resultados de encuestas realizadas	Porcentaje	% de encuestados satisfechos
Lograr relaciones de largo plazo con los stakeholders más vulnerables (artesanos)	Vinculación con artesanos a través de articulación con el mercado y soporte permanente para mejorar sus condiciones de vida	Contratos de mediano/largo plazo, campañas de apoyo, condiciones comerciales adecuadas	Medición de percepción de los artesanos	Porcentaje	% de artesanos que perciben una relación justa y mejores condiciones de vida

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6. 11. Tablero de mando según perspectiva de procesos

Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Lograr productos con diseño innovador, acorde a las tendencias y de calidad superior	Implementación de procesos y procedimientos que coadyuven a lograr un producto diferenciado	Benchmark de mercado internacional	Productos innovadores	%	Productos innovadores/Total de producción
		Procesos y procedimientos de selección, supervisión y control adecuados, que aseguren la calidad de los productos	Productos no conformes	%	Productos no conformes/Total de producción

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 6. 12. Tablero de mando según perspectiva de formulación / aprendizaje

Meta Estratégica	Estrategia	Inductor (Acciones)	Indicador específico	Unidad de Medida	Fórmula de Cálculo
Implementar una cultura de mejora continua en todas las funciones del negocio	Retroalimentación permanente (interna y externa) e implementación de indicadores de gestión a todo nivel (producción, comercial, administración, servicio)	Indicadores de gestión	Indicadores de gestión utilizados/aplicados	%	Indicadores de gestión aplicados/Indicadores de gestión teóricos.
		Acciones realizadas a partir de las oportunidades de mejora de los indicadores de gestión	Acciones implementadas	%	Acciones implementadas/Acciones sugeridas
		Percepción del cliente final respecto a la mejora continua de la empresa	Valoración del consumidor en referencia a la mejora de la empresa	%	Número de clientes que perciben mejora/# de clientes

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.8. Conclusiones

- Las estrategias mejor ponderadas para la incursión al negocio son: i) ingreso al mercado con un producto diferenciado y de alta calidad, que ayude a fortalecer la identidad peruana, ii) aprovechar el crecimiento de mercado para incursionar con una propuesta innovadora, iii) capitalizar y difundir el concepto de responsabilidad social y iv) aprovechar la globalización y facilidades tecnológicas para implementar una tienda virtual como medio de comercialización inicial.
- Los objetivos estratégicos del negocio son: i) diseño de un concepto con atributos diferenciadores concretos, que ayude al fortalecimiento de la identidad peruana e incluya componentes de responsabilidad social, ii) implementar procesos y procedimientos que aseguren la implementación de diseños de vanguardia, así como un control de calidad estricto de insumos y productos terminados, iii) generar espacios de cooperación que coadyuven a una relación de largo plazo con los artesanos (mano de obra) y mejoren sus condiciones de vida en el tiempo y iv) desarrollar y posicionar una marca única en el mercado nacional, percibida como de alta calidad y diseños acorde a tendencias, sumado al fortalecimiento de la identidad nacional.
- La diferenciación del negocio, que dará la ventaja competitiva al negocio, se basa en los siguientes atributos: i) diseños de vanguardia y de alta calidad, ii) fortalecimiento de la identidad peruana, utilizando motivos, insumos y mano de obra local (artesanos), iii) ediciones limitadas de cada tipo de producto, que genere sensación de exclusividad, iv) posibilidad de personalizar los productos, con ciertas restricciones pre-establecidas y v) servicio personalizado, con un plazo de atención no mayor a 5 días (en el caso de productos de catálogo), entre el pedido y la recepción del producto.
- En el capítulo se desarrollaron los lineamientos estratégicos de marketing, recursos humanos y operaciones, que serán ampliados en los próximos capítulos. Y como su integración formula una ventaja en el mercado ya que integra aspectos organizacionales, estratégicos y operacionales necesarios para obtener una ventaja en el mercado.
- Los factores críticos del negocio son: i) desarrollo de concepto y producto diferenciado, ii) creación de cultura con énfasis en el cliente, iii) productos de alta

calidad y diseño de moda, iv) gestión de largo plazo con stakeholders, v) posicionamiento como marca exclusiva y vi) generación de modelo de negocio sostenible.

- En el capítulo se desarrolló el balanced scorecard del negocio, consignando las metas, estrategias, acciones e indicadores de medición por cada una de las perspectivas: financiera, de procesos, de clientes y de formulación/aprendizaje.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla la estrategia y operatividad del marketing mix, considerando variables como producto, precio, plaza y promoción, en base a la información obtenida en el estudio del mercado y luego en el análisis estratégico. De la misma forma, se presentan los objetivos de cobertura y posicionamiento, así como una proyección de ventas del negocio.

7.1. Objetivos estratégicos del negocio

Del capítulo anterior, podemos desprender que los objetivos estratégicos relacionados directamente a la función de marketing son los siguientes:

Objetivo 1: Diseño de un concepto con atributos diferenciadores concretos, que ayude al fortalecimiento de la identidad peruana e incluya componentes de responsabilidad social.

Objetivo 4: Desarrollar y posicionar una marca única en el mercado nacional, percibida como de alta calidad y diseños acorde a tendencias, sumado al fortalecimiento de la identidad nacional.

7.2. Lineamientos estratégicos de marketing

Por otro lado, en el capítulo estratégico podemos apreciar que para alinear la estrategia de diferenciación elegida, se proponen las siguientes estrategias de marketing:

- a. Desarrollo de concepto con atributos diferenciadores que logren alejar al producto de la variable precio, al momento de la decisión de compra.
- b. Posicionamiento de la marca en el mercado nacional.
- c. Desarrollo de estrategias de promoción innovadoras, con alto impacto en el cliente potencial.

En esa línea, el desarrollo del presente capítulo estará enfocado tanto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio como en el desarrollo de los lineamientos estratégicos de marketing establecidos previamente.

7.3. Marketing mix

Para el desarrollo del mix de marketing se analizarán cuatro variables: Precio, producto, promoción y la distribución. El análisis servirá para poder determinar cómo podría desarrollarse la empresa respecto a los aspectos o factores ya antes mencionados.

7.3.1. Producto

Tal como se desarrolló en el capítulo de diseño del producto, los atributos diferenciadores del mismo serán los siguientes:

- Producto básico: diseño y moda.
- Producto esperado: marca, concepto, calidad, exclusividad, empaque, tienda virtual.
- Producto aumentado: garantía, rapidez de servicio, personalización.

Se han definido 3 tipos de productos:

- a. Producto genérico: Aquel que no tiene ningún nivel de personalización, y se puede replicar por varias decenas, dependiendo de la demanda de mercado.
- b. Producto personalizado: Aquel que, estando en el catálogo, puede tener cierto grado de personalización, según las restricciones señaladas en el capítulo de diseño de producto.
- c. Producto exclusivo: Ítems que son producidos en una cantidad máxima de 10 unidades, y que además están claramente identificados y enumerados.

La marca elegida, en función a la mayor preferencia del público encuestado en la investigación de mercado, es Killary.

Certificaciones

Como parte de la estrategia de diferenciación, se buscará obtener certificaciones de impacto nacional e internacional, tales como la de “hand made” o “comercio justo”. De la misma forma, se gestionarán las autorizaciones necesarias para el uso de la “Marca Perú”.

Características relevantes del servicio

Un componente fundamental del negocio es el enfoque en el cliente. En esa línea, se buscará implementar procedimientos enfocados en el cliente, basados en los siguientes pilares:

- Cumplimiento de plazos.
- Rapidez de respuesta.
- Canales de comunicación abiertos para tener retroalimentación constante.
- Solución a problemas o no conformidades en un plazo no mayor a 24 horas.

7.3.2. Precio

Tal como se ha indicado en el análisis estratégico, la diferenciación del producto buscará alejar el posicionamiento de la marca de la variable de decisión “precio”. Para mayor objetividad, el precio se ha definido en función a la información obtenida en el estudio de mercado, que concluye que el ticket promedio de compra actual en accesorios, de las mujeres entre 25 y 44 años, de la zona urbana del Perú, es de S/. 37.90.

Figura 7. 1. Esquema para la determinación del precio



Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, tomando como referencia otra de las conclusiones del estudio de mercado, en las que se indica que alrededor del 57.6% del público objetivo está dispuesto a pagar 20% o más (sobre el precio promedio actual), por un producto/marca que tenga responsabilidad social, con diseños exclusivos, que tenga insumos de primera calidad y que fortalezca la identidad peruana, se considera, para

finde de cálculo del ticket promedio de los productos ofrecidos por Killary un incremento de 20% sobre el ticket promedio de mercado.

En esa línea, el ticket promedio utilizado para las proyecciones de venta será de S/. 45.50. Se utilizará este número para fines prácticos, a fin de reducir cualquier subjetividad, tanto de los expertos, como de los promotores de la tesis e incluso de los potenciales clientes (estudio de mercado), dado que el producto aún no existe, y es complejo medir la disposición a pagar en base al valor percibido bajo esa premisa.

7.3.3. Promoción

Dado que es una marca nueva en el mercado, la propuesta de promoción contempla lo siguiente:

Lanzamiento de marca

Se realizará un evento de lanzamiento de marca, a la que se invitará a personas representativas de moda en el Perú y a personas que estén dentro del público objetivo. Dada la cercanía inicial a los artesanos, es probable que el evento de lanzamiento se realice en la ciudad de Arequipa, en donde se instalarán inicialmente las oficinas administrativas del negocio.

Desarrollo de catálogos virtuales

La promoción y venta de los productos se realizará a través de catálogos virtuales, distribuidos a través de la página web y de redes sociales. Estos catálogos se renovarán con cada temporada, al menos 4 veces al año.

Portal de compras

Se desarrollará una página web fácil de navegar, visual, en la que el cliente podrá encontrar lo siguiente:

- Información del concepto de la marca
- Información relacionada a la moda
- Últimos eventos
- Catálogos de la marca
- Eventos solidarios con artesanos
- Plataforma transaccional, para compras y pagos

Redes sociales

Gran parte de la difusión de la marca y de los productos se hará a través de las redes sociales, las cuales serán manejadas de manera profesional. Este medio se ha elegido por el alcance y el impacto que tienen hoy en día, teniendo en cuenta que el público objetivo del negocio se encuentra distribuido en todas las regiones del Perú.

Una de las facilidades que proporciona este medio, es la factibilidad de segmentar el público objetivo, con lo cual su eficacia se incrementa.

Las redes sociales en las que se piensa tener presencia son Facebook, twitter, instagram y youtube (canal propio).

Espacios de exposición de marca (PR- public relations)

Dado que se trata de una marca nueva, es importante invertir en espacios que ayuden a que el público la conozca, dentro de estos se encuentran:

- Participación en eventos de moda
- Auspicios
- Entrevistas en medios televisivos, radiales o impresos

7.3.4 Plaza

El público objetivo elegido son las mujeres entre 25 – 44 años, residentes en el Perú Urbano. En esa línea, para lograr un mayor alcance y cobertura, optimizando la inversión inicial, se ha decidido implementar una tienda virtual o portal de compras, que será complementado con las redes sociales.

Si bien es cierto, este canal no discrimina o genera preferencia por una ubicación física, dada la ubicación de los artesanos y la residencia de los promotores, se ha decidido implementar las oficinas administrativas de la empresa en la ciudad de Arequipa, desde donde se gestionará el negocio inicialmente.

7.4. Marketing digital

El objetivo de este acápite es desarrollar la estrategia de marketing digital que implementará la empresa para lograr el posicionamiento y las ventas deseadas.

7.4.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la estrategia de marketing digital son:

- OE1: Posicionar la marca Killary entre el público objetivo identificado.

- OE2: Crear una comunidad digital (personas que siguen a la marca) creciente.
- OE3: Pasar de la transacción (compra on-line) a la experiencia de usuario (satisfacción).
- OE4: Posicionar a la marca en los motores de búsqueda, dentro de la categoría moda.

7.4.2 Estrategia y táctica

A fin de lograr los objetivos establecidos, en la tabla 7.1.se muestran las estrategias y tácticas que se aplicarán para la implementación del plan de marketing digital.

Tabla 7. 1. Estrategia y táctica digital

Objetivo	Estrategia	Táctica
OE1: Posicionar la marca Killary entre el público objetivo identificado.	Presencia en redes sociales.	1.- Fan page facebook con publicidad orgánica y pagada.
		2. Cuentas de instagram, youtube y twitter, con actividad permanente.
OE2: Crear una comunidad digital (personas que siguen a la marca) creciente.	Actividades específicas a través de redes sociales: concursos, premios, sorteos, etc.	1.- Concurso de diseño sobre temática específica.
		2.- Sorteos de accesorios de la marca.
		3.- Información de las actividades de la marca.
OE3: Pasar de la transacción (compra on-line) a la experiencia de usuario (satisfacción).	Crear un portal de compras on-line amigable	1.- Diseño de portal web fácil de navegar.
		2.- Catálogos virtuales e información de los productos.
		3.- Carrito de compras amigable.
OE4: Posicionar a la marca en los motores de búsqueda, dentro de la categoría moda.	Identificar motores de búsqueda con mayor alcance e invertir en posicionamiento.	1.- Identificar palabras clave y activar posicionamiento de la marca.

7.4.3 Portal de compras

El portal de compras se diseñará tanto para ser usado a través de una pc o laptop, como para una Tablet o dispositivo móvil. Se tendrán en cuenta las siguientes características:

- a) Plataforma eficiente: Carga rápida, fácil de navegar, el usuario debe poder encontrar lo que busca sin mayor problema. En la figura 7.2 se puede apreciar un pantallazo referencial del portal de compras.

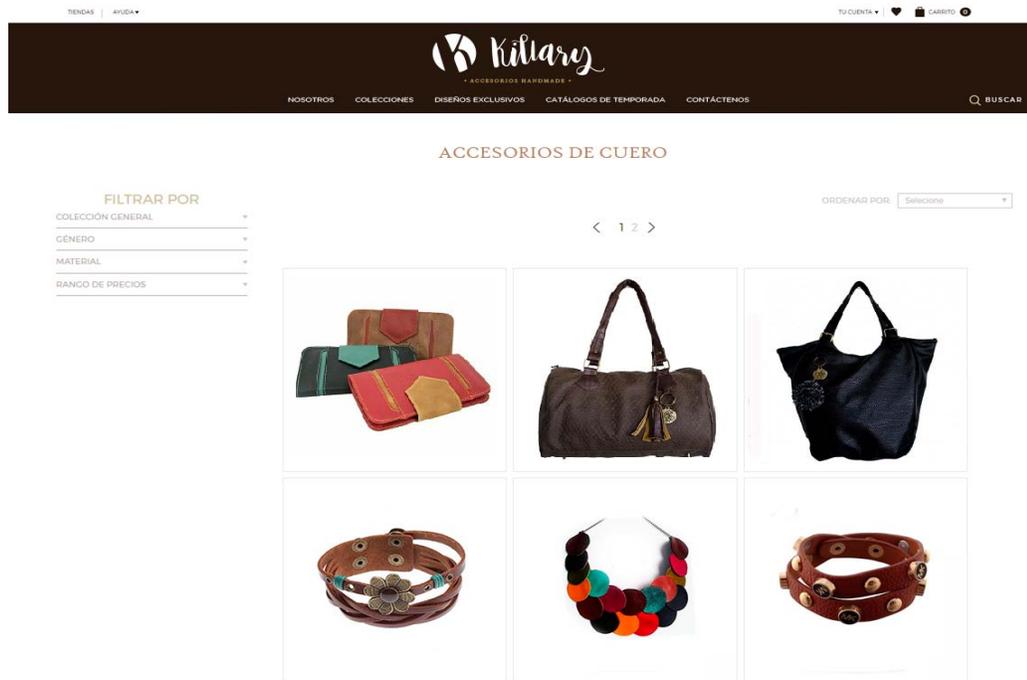
Figura 7.2: Pantalla de inicio de portal web



Elaboración: Autores de esta tesis

- b) Información de los productos: Fotos de los productos, material, tallas y una breve descripción, a fin de facilitar al cliente el proceso de compra y para generar confianza en él. En el caso de Killary, se plantea un catálogo virtual, para que el cliente pueda navegar entre la diversidad de productos que se tiene en oferta. En la figura 7.3, se puede apreciar el catálogo virtual de los accesorios hechos en cuero, en el que se muestran fotos de los productos, pero además permite al cliente realizar búsquedas por tipo, colección, material o precio. Una vez elegido el producto, el cliente podrá hacer click para visualizar mayor información sobre el mismo, incluyendo el precio.

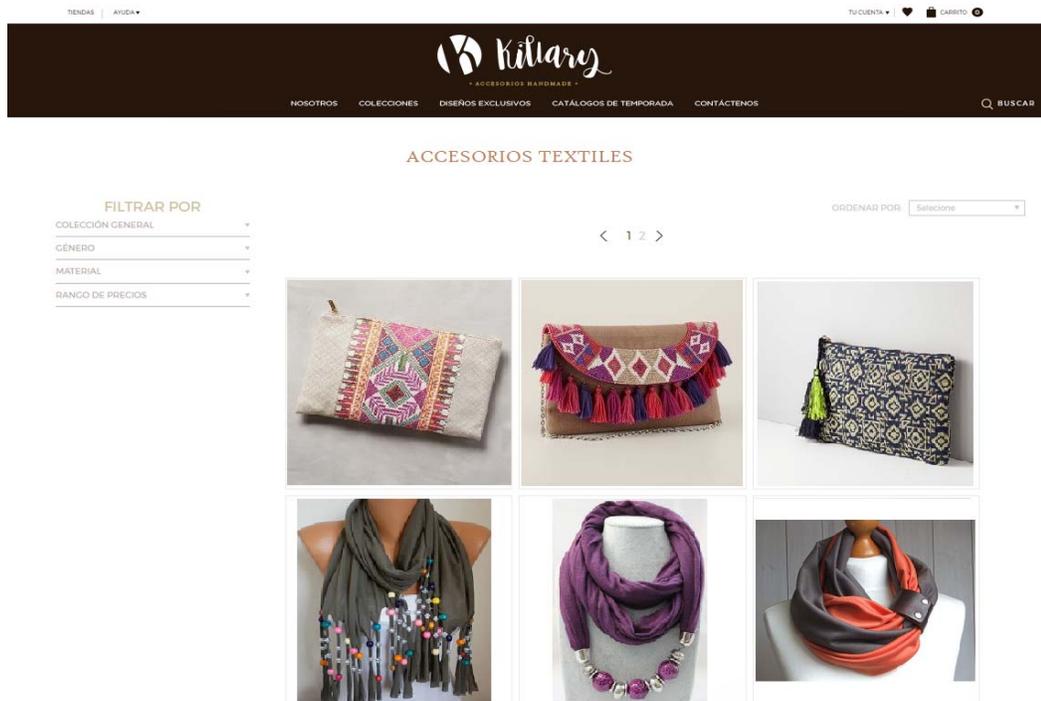
Figura 7.3: Catálogo virtual: Accesorios de cuero



Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 7.4, se muestra el catálogo de accesorios textiles.

Figura 7.4: Catálogo virtual: Accesorios textiles

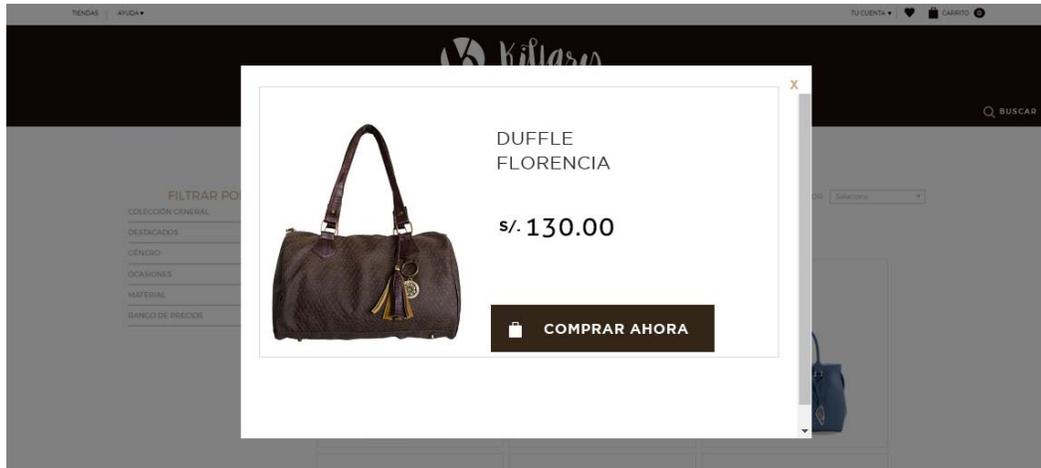


Elaboración: Autores de esta tesis

- c) Proceso de compra y método de pago: Se debe tener la mayor cantidad de métodos de pago disponible, además de un proceso rápido para que el cliente pueda adquirir el producto en el menor tiempo y con la mayor confiabilidad posible.

En la figura 7.5 se muestra que, al hacer click sobre la foto de un producto, aparece una pantalla con la descripción del mismo, el precio y botón de compra.

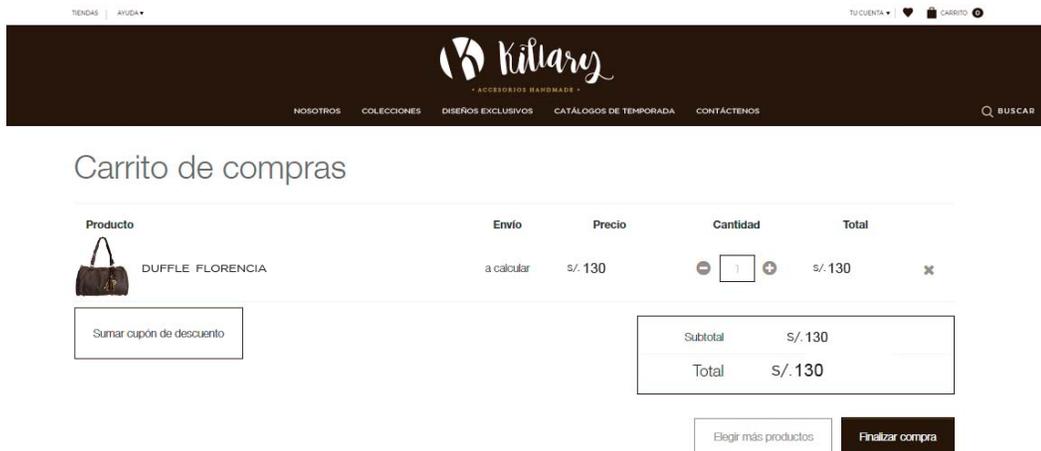
Figura 7.5: Proceso de compra – Pantalla A



Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de hacer click en el botón de compra, la pantalla que aparecerá será la que se muestra en la figura 7.6.

Figura 7.6: Proceso de compra – Pantalla B



Elaboración: Autores de esta tesis

La pantalla mostrada en la figura 7.6, da opciones para continuar comprando, indica al cliente el total de la compra e incluso el cálculo del envío, que se basa en un tarifario preestablecido.

- d) Servicio al cliente: El portal debe ofrecer posibilidad de cambios o devoluciones, pero además estar diseñado pensando en las necesidades específicas del cliente.

7.4.5 Indicadores de medición digital

Los indicadores de medición para la estrategia digital serán los siguientes:

- a) Portal de compras: Número de usuarios, número de conversiones (leads), fuentes de conversiones (leads), sesiones por canal social o por tipo de dispositivo.
- b) SEO (Posicionamiento en buscadores): Tráfico orgánico, sesiones y tiempo promedio de permanencia, sesiones por canales de tráfico, porcentaje de conversiones por canal de tráfico, sesiones orgánicas por palabras claves.
- c) Redes sociales:
 - Facebook: Número de fans, alcance orgánico, nivel de interacción, acciones en la página, clics en sitio web.
 - Twitter: Número de seguidores, visitas al perfil, número de tweets, número de menciones, impresiones.
 - Instagram: Número de seguidores, alcance de publicaciones, número de impresiones, visitas al perfil, clics en sitio web, publicaciones más destacadas.
 - Youtube: Tiempo de visualización, duración media de reproducciones, porcentaje medio reproducido, fuente de tráfico, me gusta y no me gusta, interacción de la audiencia, comentarios.

7.5. Posicionamiento de mercado

El posicionamiento es parte de la estrategia, que busca no solo resultados en el corto plazo, sino a mediano y largo plazo. Para que el posicionamiento sea efectivo se deben definir los segmentos a los que se dirigirá el negocio, así como la percepción que se quiere tener en la mente de dichos segmentos.

Se tomarán tres criterios fundamentales para lograr posicionar la marca:

- a) Relevancia: Que el factor de diferenciación sea valioso para el cliente. En el caso de Killary serán los atributos de moda, calidad, exclusividad e identidad, con el componente adicional de responsabilidad social.
- b) Exclusividad: Que el factor de diferenciación sea solo de la marca o de pocas marcas en el mercado. En el caso de Killary, lo que hace la marca

única es la combinación de los cuatro atributos mencionados anteriormente, pero además los diseños únicos y personalizables con que contará.

- c) Credibilidad: Qué el cliente lo crea. La credibilidad se construye con el tiempo, pero también con el mensaje que se tramite y con la congruencia de las acciones.

El mensaje a transmitir debe de ser claro y entendible para el cliente. Algunos de los mensajes que se han ensayado, y que reflejan la identidad y posicionamiento deseado de la marca son:

Encuentra la identidad peruana a tan solo un click.

Accesorios handmade.

Accesorios artesanales con diseños exclusivos.

Moda peruana para el mundo.

El posicionamiento deberá ser medido periódicamente por la función de inteligencia del negocio, a fin de evaluar si se cumplen o no los objetivos de marca.

7.6. Presupuesto de marketing y ventas

El presupuesto de marketing y ventas, tanto a nivel de inversión inicial como de mantenimiento anual se muestra en la tabla 7.2.

Tabla 7. 2. Presupuesto de marketing

Concepto	Inversión inicial (S/.)	Costo de mantenimiento anual (S/.)
Lanzamiento y gestión de marca	S/. 70,000.00	S/. 12,000.00
Catálogos virtuales	S/. 15,000.00	S/. 20,000.00
Portal de compras/Hosting	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
Redes sociales	S/. 5,000.00	S/. 15,000.00
Soporte de promoción	S/. 5,000.00	S/. 12,000.00
Espacios de exposición de marca	S/. 10,000.00	S/. 60,000.00
Total	S/. 113,000.00	S/. 127,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle de las acciones a realizar se encuentra en el Plan de Ventas.

7.7. Cobertura

Si bien es cierto, el público objetivo es de 1, 439,000 mujeres, se tiene una limitante inicial que es la capacidad de producción, que será detallada en el capítulo operacional.

En esa línea y dada la limitación, en el primer año se espera alcanzar una cobertura de aproximadamente 2.5% del mercado, que representan un total de 36,000 mujeres, con un crecimiento del 10% anual. Este crecimiento ha sido estimado en base al crecimiento promedio de las marcas de moda en los últimos años.

7.8. Proyección de ventas

A continuación, se presenta una proyección de ventas anual, con horizonte de 5 años. En la proyección se considera un crecimiento de cobertura anual (cantidad de personas) y también un crecimiento del 10% anual en el ticket promedio, como consecuencia del mejor posicionamiento de la marca en el tiempo.

Tabla 7. 3. Proyecciones de ventas (S/.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura (%)	2.50%	2.75%	3.03%	3.33%	3.66%
Cobertura (#Personas)	35,975	39,573	43,530	47,883	52,671
Ticket de Compra	46	50	55	61	67
Proyección de ingresos	1,636,863	1,980,604	2,396,530	2,899,802	3,508,760

Elaboración: Autores esta tesis.

El porcentaje (%) de cobertura se basa en que con este número de personas/ventas, el negocio sería rentable y sostenible.

7.9 Plan de Ventas

A fin de viabilizar las estimaciones de ventas consignadas en el acápite anterior, se estima conveniente realizar las siguientes acciones:

7.9.1 Canales de venta

La venta será realizada al 100% a través de canales digitales: portal de compras web y redes sociales. Se realizará una inversión inicial y mantenimiento anual, considerando lo siguiente:

- a. Posicionamiento en buscadores.
- b. Publicidad segmentada pagada en redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Youtube.
- c. Publicidad de la marca en espacios con alto grado de afluencia del público objetivo.
- d. Videos cortos periódicos que se publicarán en las diferentes redes sociales.

- e. Volantes de la tienda virtual y los modelos en temporada además de promociones actuales.

7.9.2 Soporte de promoción

Se realizarán las siguientes acciones concretas de promoción:

- a. Por los primeros 3 meses, cada semana se sorteará un accesorio de la marca, a fin de ir generando comunidad y reconocimiento.
- b. En los eventos en los que se participe como auspiciadores, se ofrecerán productos gratuitos (sorteos) al público presente.

7.9.3 Soporte de exposición de marca

Se participará en los siguientes tipos de eventos, a fin de generar mayor reconocimiento de la marca:

- a. Eventos de moda representativos a nivel nacional, siendo el más representativo el Lima Fashion Week. A nivel del sur, se participará en el Alpaca Fiesta, evento en torno a productos en base a fibra de alpaca, que se realiza anualmente en Arequipa.
- b. Desfile de modas o reinados de belleza de las principales ciudades de Perú: Lima, Arequipa, Trujillo, Cusco.
- c. Ferias de moda: Eventos en los que se exponen productos de moda por tiempos determinados.
- d. Showrooms: Espacios exclusivos de la marca o en conjunto con marcas complementarias, con duración determinada.
- e. De manera periódica, se invertirá un monto determinado para que alguna “celebrity” utilice y promocióne los accesorios de Killary.
- f. Incrementar la publicidad en revistas de moda regional y nacional. Además de pequeños avisos en periódicos u otro tipo de publicación periódica.
- g. Realizar ofertas con clientes que estén dispuestos a proporcionar el correo de un número de amigos donde la información será entregada de manera directa por su correo electrónico brindado por el cliente.
- h. Pedir la autorización del cliente para que proporcione sus cuentas electrónicas como (Correo, páginas web y otros) donde se puedan enviar avisos, nuevas promociones y accesorios de temporada.

- i. Evaluar la opción del reparto de una revista especializada en accesorios donde se encuentren los productos que se tiene en stock y los posibles modelos de las siguientes temporadas.
- j. Buscadores para la marca en los primeros lugares.

7.10. Objetivos e indicadores de seguimiento (KPI's)

Los objetivos e indicadores de seguimiento (KPI's) del plan de marketing son:

O1: Lograr 2.5% de cobertura de mercado en el primer año de operación.

KPI: Cantidad de ventas / ventas totales del mercado de accesorios

O2: Alcanzar recordación de marca de al menos 20% del mercado al tercer año de operación.

KPI: Cantidad de personas que recuerdan la marca Killary. Esta información se obtendrá a través de un estudio de posicionamiento.

O3: Generar una comunidad digital de al menos 150,000 personas al finalizar el tercer año de operación.

KPI: Cantidad de fans en redes sociales, interacción, comentarios, tráfico en web.

O4: Lograr un nivel de satisfacción de al menos 90% de clientes atendidos.

KPI: Cantidad de clientes satisfechos vs cantidad de clientes atendidos.

7.11. Conclusiones

- Los principales esfuerzos de promoción estarán enfocados en lanzamiento de marca, desarrollo de la plataforma web, redes sociales y generación de espacios de exposición de marca.
- Las oficinas administrativas del negocio estarán ubicadas inicialmente en la ciudad de Arequipa, sin embargo, el alcance será nacional, utilizando como canal principal la plataforma digital.
- Se espera una cobertura inicial de mercado de 2.5%, establecida considerando las limitaciones de producción.
- El precio promedio que se utilizará para la proyección de ventas es S/. 45.50.
- Las ventas en el primer año serían de S/. 1, 636,863, con un crecimiento anual de alrededor de 10%, producto del mayor ticket promedio (posicionamiento de marca) y mayor cobertura de mercado.

CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se definen y describen los procesos más importantes para la generación de valor del negocio, con énfasis en la relación con los artesanos. Por otro lado, se establece el plan para generar una cultura enfocada en el cliente, un adecuado aprovisionamiento y control de calidad tanto de los insumos como de los productos terminados.

8.1. Objetivos estratégicos del negocio

Del capítulo de análisis estratégico, es posible desprender que los objetivos estratégicos relacionados directamente a la función de operaciones son los siguientes:

Objetivo 2: Implementar procesos y procedimientos que aseguren la implementación de diseños de vanguardia, así como un control de calidad estricto de insumos y productos terminados.

Objetivo 3: Generar espacios de cooperación que coadyuven a una relación de largo plazo con los artesanos (mano de obra) y mejoren sus condiciones de vida en el tiempo.

8.2. Lineamientos estratégicos de operaciones

Por otro lado, en el capítulo estratégico se puede apreciar que para alinear la estrategia de diferenciación elegida, se proponen las siguientes estrategias de operaciones:

- a. Procesos y procedimientos orientados a la excelencia en calidad y mejora continua.
- b. Empresa orientada hacia el cliente.

8.3. Mano de obra local: condiciones y motivaciones

A fin de estructurar adecuadamente el modelo de negocio en el eslabón productivo, se realizaron algunas entrevistas a representantes de asociaciones de artesanos, a fin de identificar sus intereses y motivaciones para ser parte de este modelo de negocio. Se realizaron 5 entrevistas, a representantes de las siguientes asociaciones:

- a. Asociación de Artesanos Productores del Fundo del Fierro – Fortunata Espinoza Delgado
- b. Asociación de Artesanos Bordados del Colca – Leandrina Ramos
- c. Artesanos Asociados SUMAC PALLAY SIBAYO – Antonio Arias Puma
- d. Centro de Innovación Tecnológica de Artesanías y Turismo Arequipa – Leonardo López.
- e. Asociación de Artesanas Textiles PALLAY AWAQ (Cusco) – Marca Coya Inca.

El detalle de las entrevistas se encuentra en el anexo 5, cuyas principales conclusiones fueron las siguientes:

- a. En la actualidad, el artesano percibe que se encuentra desplazado, en una situación de supervivencia.
- b. El artesano tiene cierta dificultad para costear sus productos, principalmente porque no considera dentro de este costeo su mano de obra.
- c. Los canales de comercialización que actualmente tienen no les permiten mayor volumen de ventas.
- d. Tienen cierta desconfianza para trabajar con personas o instituciones que recién conocen.
- e. Están muy interesados en que una empresa los capacite (aunque a veces reciben capacitación del estado), y están dispuestos a ser supervisados, con la condición de que se les compre con cierta regularidad.
- f. En referencia al precio, lo que buscan es un pago justo, de preferencia al contado o con adelanto del 50%.
- g. El volumen de producción no es un problema, ya que si la venta crece, buscarían más artesanos para asociarse.
- h. Por lo general no cuenta con un sistema de control de calidad.
- i. En ciertos casos (zonas alejadas de la urbe), las condiciones de vivienda no son las adecuadas.
- j. El margen de ganancia que esperan obtener, es de al menos 30%. A manera de ejemplo, en la confección de chalinas, ellos tienen un costo promedio de S/. 24.00 (con fibra gruesa, no seleccionada, precio incluye mano de obra) y lo venden en S/. 35.00 (margen aproximado de 30%).
- k. En el caso de bisutería, el costo de un par de aretes puede llegar a ser S/.15.00, y su precio al mercado S/. 25.00 (margen aproximado de 40%).

8.4. Mano de obra local: modelo de negocio

Dada la relevancia de los artesanos en la cadena de valor, se plantea una relación ganar – ganar, que garantice su sostenibilidad en el tiempo. En esa línea, el modelo de negocio plantearía los siguientes aportes y compromisos de cada parte:

8.4.1. La empresa

- Convenio marco con cada asociación, a través del cual garantice un volumen determinado de compra en un período de tiempo, idealmente de un año. A fin de mitigar el riesgo, el volumen será el equivalente al 50% de las ventas proyectadas.
- El convenio especificará los temas de capacitación que recibirá cada asociación y el momento en que esta se dará.
- El precio de compra asegurado de los accesorios será en 10% y 15% superior al precio de venta regular.
- Es importante mencionar, que en ningún caso, el precio de compra será superior al 50% del precio de catálogo establecido por Killary. Esta evaluación y acuerdo de precio, se realizará por cada tipo de producto, una vez aprobado el prototipo.
- La empresa supervisará la calidad de los insumos y del producto final.
- La empresa entregará los diseños para su reproducción.
- El pago se realizará 50% al momento de colocada la orden y 50% contra entrega de la producción.
- El pago se realizará a la asociación, esta será la responsable de distribuirla de manera equitativa entre sus asociados.

8.4.2. Artesanos (asociaciones)

- Mano de obra especializada.
- Participación en las capacitaciones.
- Compromiso de no utilizar los diseños entregados para producción a clientes distintos a Killary.
- Cumplimiento de plazos y condiciones de calidad establecidas.
- Supervisión interna de calidad.

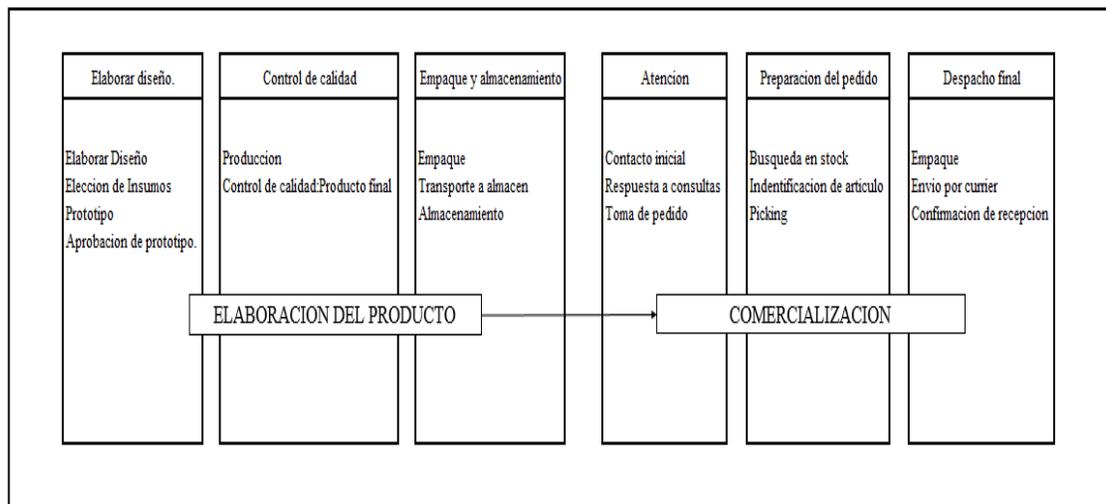
Cabe resaltar, que se trabajaría en principio con las asociaciones entrevistadas. De ser necesario, en el futuro y conforme se dé el crecimiento del negocio, se buscarían nuevas alternativas.

8.5. Mapeo de procesos

Una vez definido el modelo de negocio con los artesanos, se procede al mapeo de los procesos tanto productivos como comerciales. Estos procesos principales tendrán un desarrollo más profundo, ya que cada uno tiene sub procesos para desarrollarlos.

El mapeo de procesos estará estructurado como muestra la figura 8.1.

Figura 8. 1. Mapeo de procesos



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6. Descripción del proceso de servicio

Para describir los procesos que se llevarán a cabo, se desarrollará una tabla de actividades para cada uno de los procedimientos de la organización, detallando las responsabilidades.

Tal como se aprecia a continuación, cada actividad detallará la actividad, el registro que se necesitará para la trazabilidad y el gestor o encargado de la actividad a realizarse.

8.6.1. Elaboración del producto

La producción de los accesorios será realizado por los artesanos, estando la supervisión a cargo de la asociación (interna) como de la empresa (externa).

El proceso de control de calidad se detalla en la tabla 30, con los respectivos encargados de las diferentes áreas de la organización.

Tabla 8. 1. Control de productos

Actividad	Encargado	Registro
Elaborar diseño		
Elaborar el diseño de los accesorios que se producirán en la temporada	Diseñador modas / Administrador	Registro de catálogo de bosquejos.
Seleccionar los insumos que tendrán que utilizar los artesanos para cumplir con los requisitos de calidad y control de producción.	Diseñador de modas /Administrador	Registro de insumos que deben utilizar artesanos.
Desarrollo de prototipo de accesorio para llevarlo a una producción de mayor volumen.	Artesano Diseñador de modas / coordinador de calidad	Registro de aprobación del prototipo a desarrollar.
Aprobación de prototipo	Diseñador de modas	Registro de aprobación.
Control de calidad		
Producción en volumen de los accesorios que serán ofertados en el mercado	Artesanos	
Control de calidad de los accesorios, que estén conforme el prototipo y se usen los insumos evaluados	Coordinador de calidad	Registro de productos aprobados.
Empaque y almacenamiento		
Empacar los productos terminados	Coordinador de calidad / coordinador logístico	Registro de productos empaquetados.
Transportar los productos empaquetados al almacén en la ciudad.	Coordinador de logística / Encargado de almacén.	Registro de guía de remisión
Almacenar los productos empacados y finales para la venta o entrada de los clientes.	Coordinador de logística / Encargado de almacén.	Registro de inventarios de productos terminados.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6.2. Proceso de comercialización

El proceso de comercialización consta de tres etapas, al igual al proceso de elaboración del producto.

En la tabla 8.2, se detallan cuáles son las actividades, el registro pertinente en caso sea necesario y el encargado de la actividad.

Tabla 8. 2. Procedimiento de comercialización

Actividad	Encargado	Registro
Atención		
Contacto inicial entre el cliente y el encargado de ventas, a través de la página web o red social.	Asistente de ventas	Registro del contacto anotando los datos del cliente y solicitud.
Responder a las preguntas del cliente, respecto al producto o su elaboración con características únicas.	Asistente de ventas	Registro de dudas/consultas
Tomar el pedido para verificar si los accesorios están en stock o serán pedidos al coordinador de producción.	Asistente de ventas / coordinador de calidad.	Registro de requisitos del cliente.
Preparación de pedido		
Buscar en el stock de almacenamiento si hay productos en inventario.	Almacenero / Coordinador logístico	Registro de productos en inventario.
Picking al escoger el producto y llevarlo a el empaque final.	Coordinador logístico / Almacenero	Registro de producto seleccionado para el picking y empaque final.
Despacho final		
Empaque final para llevarlo a la empresa de distribución seleccionada.	Coordinador comercial / coordinador logístico.	Registro de paquete que será entregado.
Enviar vía courier seleccionado por el coordinador comercial.	Coordinador comercial / coordinador logístico.	Registro de número de pedido (registro courier).
Confirmación de recepción del producto por parte del cliente	Asistente de ventas / coordinador comercial.	Registro de satisfacción del cliente.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6.3. Proceso de entrega

Tal como se ha mencionado en el capítulo de diseño del producto, el proceso de entrega tendrá las siguientes características.

- El costo del envío corre por cuenta del cliente, con un tarifario previamente definido y publicado.
- Para pedidos mayores a S/. 70.00, el envío será gratuito, con la única finalidad de fidelizar al cliente con el servicio y los productos ofertados.
- El cliente deberá recibir su pedido como máximo 6 días después de recibida la solicitud (pedidos a nivel nacional), de lo contrario se registraría internamente como “no conformidad” o incumplimiento de la promesa de valor. Estos 6 días se descomponen en procesamiento de pedido (3 días) y envío del mismo (3 días).
- Los productos tendrán una garantía de uso de 12 meses, siempre bajo la premisa de que el comprador ha hecho uso del accesorio teniendo en cuenta las recomendaciones brindadas de manera impresa al momento de la transacción.

En caso el cliente identifique algún desperfecto o no conformidad en el producto recibido, se procederá de la siguiente manera:

- Se solicitará al cliente el envío de la evidencia fotográfica de la no conformidad.
- Se evaluará la solicitud para determinar la responsabilidad, pudiendo existir responsabilidad de la empresa, del courier e incluso error del cliente al momento de la compra.
- En caso se identifique responsabilidad de la empresa o del courier, se solicitará al cliente el envío del producto. A su vez, la empresa repondrá un nuevo producto acorde a las especificaciones solicitadas. En este caso el costo de envío y reenvío del producto, será asumido por la empresa.
- En caso se identifique que hubo error de parte del cliente al momento de realizar su pedido, la empresa también accederá a cambiar el producto. Sin embargo, en este caso, el costo de envío y reenvío correrán por cuenta del cliente.

Por otro lado, a fin de asegurar la cadena de suministro en la entrega, se realizarán las siguientes acciones para normar la relación con el Courier:

- Se firmará un contrato, a través del cual el Courier se compromete a trabajar bajo los plazos y condiciones de calidad estipulados por la empresa.
- La empresa deberá pre-evaluar a otras opciones de Courier, a fin de tener un plan de contingencia, en caso el Courier con el que se firmó el convenio, falle.
- Todos los envíos serán monitoreados a través del sistema del Courier. En caso la entrega exceda el plazo establecido o el producto llegue dañado por mala manipulación o empaque, el evento quedará registrado como no conformidad.
- En caso el Courier incurra en 5 no conformidades, y estas no sean sustentadas (por ej. por hechos externos, como una huelga o similar), la empresa enviará una comunicación, a manera de pre-aviso, del incumplimiento del convenio firmado.
- Si el Courier con contrato vigente continuara con las no conformidades (hasta 5 adicionales luego del envío de la carta de pre-aviso), la empresa procederá a rescindir contrato con este, procediendo luego a firmar nuevo contrato entre alguna de las alternativas pre-evaluadas con anterioridad.

8.7. Análisis del servicio

El proceso más significativo del diagrama es el de comercialización, con especial énfasis en la preparación del producto y su despacho final, ya que el tiempo estimado desde que se prepara el producto puede variar dependiendo del stock en producción, siendo esta una variable crítica del negocio.

8.7.1. Comercialización

La comercialización (proceso entre el requerimiento y entrega al cliente) tiene un tiempo estimado de entrega de 3 días, independientemente del día en que se realice el pedido o el tipo de producto u accesorio, teniendo en cuenta que este se encuentre en stock. En caso haya que mandar a producir el accesorio (personalizado o exclusivo), se informará oportunamente los costos y tiempos de producción al cliente.

8.7.2. Comercialización producto personalizado o exclusivo

Para desarrollar el producto personalizado o el exclusivo, la empresa deberá desarrollar un diseño independiente al de los demás, lo que implicará un costo adicional de al menos 50% sobre el precio establecido en el catálogo (producto genérico).

Para la producción, el artesano trabajará directamente con el coordinador de producción, quien verificará la calidad del proceso. Terminado el producto, este deberá estar empaquetado en almacén, para su posterior envío al cliente.

En este caso el tiempo estimado será en promedio entre 7 a 10 días hábiles, sin embargo, esto depende de la complejidad que se requiera para desarrollar el producto.

8.8. Insumos y equipos

8.8.1. Insumos

Los insumos son los materiales necesarios para poder desarrollar un producto. Si bien es cierto, es de responsabilidad de cada artesano y asociación el contar con ellos, en este acápite se listará los mismos:

a. Bisutería:

- Guaya
- Alambre
- Alfileres
- Nylon
- Hilo Asiático
- Cáñamo
- Cadenas
- Cristales
- Pepas de vidrio
- Mostacillas
- Perlas
- Conchas
- Broches.
- Aretes
- Argollas

b. Textiles:

- Fibras textiles: de animales o vegetales.
- Algodón
- Lino
- Esparto

- Lana
- Seda
- Cuero.

c. Marroquinería:

- Tejidos mase
- Rellenos
- Tejidos de forrería
- Firro

El coordinador de calidad y el diseñador, serán los encargados de inspeccionar que todos los artesanos que intervengan en el proceso productivo, cuenten con los materiales e insumos necesarios para trabajar.

8.8.2. Equipos

Los equipos serán los instrumentos necesarios para poder desarrollar el producto. Muchos de estos equipos pueden llegar a ser adquiridos en el mercado nacional o extranjero.

Al igual que en el caso de los insumos, estos no serán de propiedad de la empresa, sin embargo, cada asociación deberá cumplir con un mínimo de equipos a disposición para poder trabajar con la organización.

a. Equipos para desarrollar bisutería

- Cortafrio (pinza para cortar)
- Pinza de punta redonda
- Pinza de punta plana
- Pinza de punta lisa
- Pinza de punta curva
- Climper tool (herramientas para aplastar los escalichines o prisioneros).
- Soldador eléctrico
- Sopletes eléctricos.

b. Equipos para desarrollar textilera

- Máquina de coser.
- Maquina Transfer
- Tablero de máquina de coser.
- Bordadora.
- Agujas.
- Maquina estampadora
- Plancha industrial.
- Tintura para uso industrial.

- c. Equipos para desarrollar marroquinería
 - Cortadora de tiras
 - Cortadora de cintas
 - Desbastador de cuero
 - Poste
 - Guarnecedora
 - Triple transporte de aguja
 - Máquina de molde
 - Aspiradora.

8.9. Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se llevará a cabo en la organización con el fin de mantener un orden en el stock y mantener un sistema de abastecimiento eficiente al cliente final.

A continuación se definirán algunas acciones para mantener la gestión conforme a los requerimientos:

a) Política de Inventarios: Con el fin de mantener los inventarios con existencias, pero solamente las necesarias, al principio del año se evaluará la proyección de los accesorios necesarios para cumplir con un stock de seguridad en caso ocurran algunos riesgos o problemas logísticos fuera del alcance de la empresa. El plan proyectará requerimientos mensuales con el fin de no incurrir en gastos de mantenimiento de almacén o productos términos sin movimiento o rotación. El stock máximo debe ser de 1 mes de venta proyectada.

b) Control de inventarios por modelos/tallas/colores: Los primeros 6 meses de iniciadas las actividades de la empresa se tendrá un stock estándar o uniforme de todas las tallas y tipos de accesorios, con el fin de cubrir la mayor demanda posible. Estos estarán separados por colores y modelos.

Durante esos meses se deberán recopilar datos del movimiento de los inventarios y la preferencia de compra de los clientes, con el fin de que a partir del 7° mes se genere la estadística necesaria para proyectar los requerimientos tanto en tallas, modelos y productos, reduciendo costos de inventarios y haciendo que la reposición sea más fluida.

c) Solicitudes y proceso logístico: las solicitudes de requerimientos serán atendidos por el coordinador logístico, quien según la política de inventarios y el

abastecimiento por tallas y diseños, conjuntamente con el coordinador de calidad, definirá cuando deberán estar listos los pedidos. También se encargará de evaluar y verificar las empresas de distribución de los accesorios (couriers).

8.10. Inteligencia de mercados y del negocio

Dado el tipo de negocio, la variabilidad de la oferta y los continuos cambios en la demanda, se plantea que en el corto plazo la empresa implemente la función de inteligencia de mercados y de negocio, a fin de asumir responsabilidad sobre los siguientes aspectos:

- Inteligencia del mercado: Proceso continuo de búsqueda y análisis de información, relacionada a los siguientes aspectos:
 - Tendencias de la moda.
 - Comportamiento de los mercados.
 - Datos y tendencias históricas sobre producción nacional e internacional de accesorios.
 - Situación y perspectivas del mercado objetivo y del sector.
 - Competidores principales: cambio de composición, enfoque, estrategia, proceso, tipo de producto, tecnología utilizada, mercado de destino.
 - Firma de acuerdos comerciales.
 - Problemas actuales o potenciales.
 - Inversiones nuevas.
- Inteligencia del negocio: Estadísticas y análisis de la información de las ventas del negocio, con el siguiente detalle:
 - Ventas por características del cliente (edad, residencia, sexo). Nivel de correlación entre estas variables.
 - Ventas por tipo de producto.
 - Ventas por características de producto (tamaños, colores, tallas, materiales).
 - Ventas por día/semana/mes/año.

- Comportamiento del consumidor de Killary (momentos de compra, preferencias de compra, atributos valorados al momento de la compra, proceso de compra, nivel de recompra).
- Impacto de campañas de marketing.
- En función a las estadísticas históricas del negocio y al análisis del mercado, se deberá generar pronósticos de demanda desagregada por tipo de cliente, tipo de producto, ciudad, modelos, colores, entre otros. Esta información servirá para planificar la parte productiva, gestión de stocks y planificar el servicio.

El rol de inteligencia de mercados y del negocio es estratégico, teniendo los siguientes beneficios para la compañía:

- Mejora la planificación y su ejecución.
- Mejora el control y la administración de ventas.
- Reduce tiempos y costos de venta y servicio.
- Optimiza la gestión de inventarios.
- Brinda información de alta calidad sobre el cliente o el competidor.
- Reduce los riesgos de mercado, a través de la anticipación al mismo.
- Optimiza la distribución de la información dentro de la organización.
- Permite priorizar la inversión en marketing.

8.11 Indicadores de control

Para desarrollar cuáles serán los indicadores de control, se deberán realizar fichas de procesos que ayudarán a realizar el control de las variables e indicadores, definiendo el alcance del proceso, las máquinas y los responsables que intervienen en el proceso productivo.

Tabla 8. 3. Ficha del proceso de elaboración del producto

Nombre del proceso	Elaboración del producto
Responsable del proceso	Coordinador de calidad - coordinador logístico.
Alcance del proceso	Este proceso tiene el alcance desde que los artesanos producen los accesorios hasta su entrega al coordinador logístico y comercial.
Tiempo promedio del proceso	7 días hábiles

Maquinas	Las máquinas que se utilizarán serán las computadoras para el sistema integrado de control. También se utilizarán camiones de carga o camionetas que transportaran los productos terminados, pero estos pueden ser contratados con terceros.
Mantenimiento	Servicio técnico externo
Variables de control	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de proceso por pieza - % de piezas mal hechas - % tiempos muertos - Número de piezas hechas por día.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de proceso por pieza aproximado a 10 minutos (depende de la pieza) - Piezas mal hechas < a 3 (por tipo de producto) - Tiempo muerto < al 10% - Piezas hechas por día: 100 (dependiendo del producto)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8. 4. Ficha del proceso de comercialización

Nombre del proceso	Proceso de comercialización
Responsable del proceso	Coordinador comercial – Coordinador logístico.
Alcance del proceso	Este proceso tiene el alcance desde que el cliente se comunica vía portal web hasta que recibe el producto
Tiempo promedio del proceso	1 días en la región de Arequipa 3 días en otras regiones. 7 – 10 días productos personalizados.
Máquinas	Computadora
Mantenimiento	Servicio técnico externo para la computadora
Variables de control	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de atención - Tiempo de entrega - Satisfacción del cliente - Retroalimentación.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de atención < a los 20 minutos - Entrega entre el primer y tercer día de haber realizado el pago según región. - Que más del 60% de los clientes estén satisfechos con el producto y servicio. - Encuesta de satisfacción.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.12. Plan de implementación

El plan de implementación hará referencia a dos procesos del negocio. Estos procesos serán:

- a) Proceso de selección de artesanos

Para la selección de los artesanos se deberá tener presente que se hará una convocatoria interna con la asociación de artesanos que tenga un vínculo estratégico

con la organización. Esta convocatoria se desarrollará de manera interna también en la asociación quien seleccionará a un mínimo de 6 candidatos.

Luego se procederá a realizar la selección por parte de la organización, que según los criterios establecidos para el perfil del puesto, se seleccionarán un máximo de 3 artesanos. Estos 3 artesanos seleccionados pasaran a un proceso de evaluación donde, se evaluará aspectos psicotécnicos y también aspectos productivos con la manufactura de un modelo estándar elaborado por el diseñador de modas.

Finalmente, los últimos dos pasos corresponden a la visita o verificación de datos y el proceso de contratación propiamente. La visita o verificación de datos corresponde a corroborar la situación actual del artesano y así poder brindar ayuda u orientación familiar.

b) Proceso de selección de diseñador de moda

El proceso de selección del diseñador de modas es un tanto diferente al descrito anteriormente. Ya que esta convocatoria será de manera abierta a todos los posibles candidatos. De esta convocatoria el perfil del puesto deberá ser: Un diseñador con sus propias creaciones, un nivel de instrucción dentro de la media superior en el mercado, trabajo bajo presión, desarrollo empresarial y conocimiento de tendencias culturales nacionales e internacionales.

Quienes cumplan con los requisitos del perfil serán llamados a la pre – selección a cargo del administrador de la empresa, quien será la autoridad directa sobre sus decisiones. Los participantes deberán llevar sus propios modelos hechos de alguna tendencia actual nacional o internacional.

La selección final identificará al postulante con mejor proyección y predisposición por el trabajo, al igual que con el artesano, se realizará una validación de su información final y la capacitación final.

8.13. Conclusiones

- Existe interés de las asociaciones de artesanos en trabajar con la marca Killary, bajo ciertas condiciones especialmente relacionadas a cumplimiento de compromisos de compra y capacitación.
- Las principales debilidades que se encuentran hoy en los artesanos son la escasa capacitación, salida del negocio por falta de rentabilidad, escaso control de calidad tanto a nivel de insumos como de producto terminado.

- El aporte de Killary a las asociaciones de artesanos es principalmente el volumen de compra asegurado, capacitación y mejores márgenes por producto.
- Los procesos críticos del negocio son el de producción y el de comercialización. En ese sentido, se deberán seguir los procedimientos estrictos para asegurar la calidad y el cumplimiento con el cliente.
- Es de vital importancia la implementación en el corto plazo de la función de inteligencia de mercados y del negocio en la organización.
- El tiempo promedio de entrega de un producto genérico (en stock) a un cliente es de 3 días, mientras que un producto personalizado o exclusivo puede tardar entre 3 y 7 días.

CAPITULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL

La organización será una Sociedad Anónima Cerrada con el fin de buscar ganancias y poder encontrar una retribución a dichos aportes. Con la ventaja de poder incorporar nuevos socios. Por otra parte, el capital o recurso humano es el factor o variable más importante dentro de la organización, ya que este es quien se encarga de realizar las labores operativas y administrativas del negocio. En esa línea, el presente capítulo detalla el personal requerido para la empresa de venta de accesorios de moda para mujeres, describiendo sus funciones, estimando su rango salarial y definiendo la cultura organizacional que permita cumplir con los objetivos estratégicos y operacionales.

9.1. Estructura organizacional

Se estima que en su etapa de maduración, el negocio deberá tener como mínimo un total de 14 personas. Sin embargo, al inicio del negocio esta cantidad se podría reducir, dependiendo del nivel de ventas. En la tabla 34, se detallan los puestos:

Tabla 9. 1. Personal requerido para operación del negocio

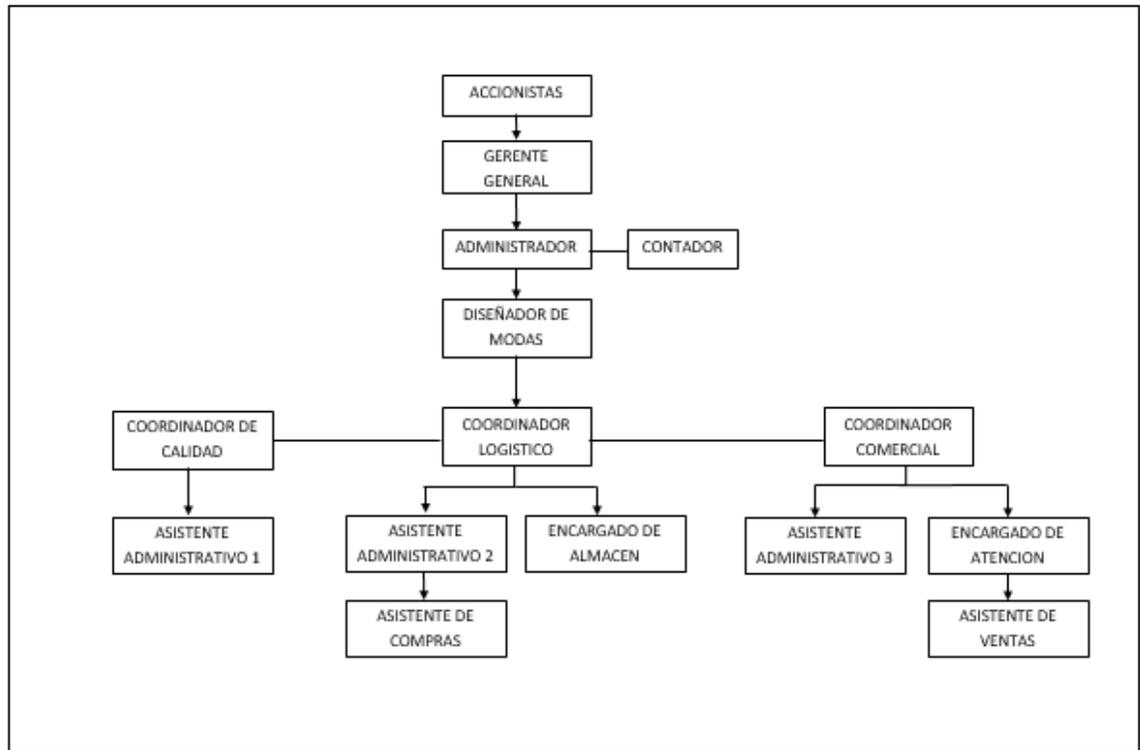
Puesto	Cantidad
Área de planeamiento	
Gerente General	1
Administrador	1
Contador	1
Diseñador de modas	1
Área de operación y comercialización	
Coordinador de calidad	1
Coordinador logístico	1
Coordinador comercial	1
Asistente administrativo	3
Encargado	2
Asistentes de área	2

Elaboración: Autores de esta tesis.

Este número de trabajadores también podría incrementarse, dependiendo de la demanda del mercado y que tan dinámico se pueda volver el modelo de negocio.

El organigrama propuesto para la organización se muestra en la figura 9.1:

Figura 9. 1. Estructura organizacional de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Descripción de funciones

Las funciones de cada puesto se detallan a continuación:

a) Gerente General

- Organizar, planificar y dirigir los proyectos de inversión de acuerdo a la junta de accionistas.
- Coordinar labor administrativa con el administrado y los coordinadores de área.
- Representación legal de la organización ante situaciones jurídico – legales.
- Evaluar desempeño de los coordinadores y administrativos de área.
- Promover programas de incentivos salariales.
- Delegar funciones administrativas u operaciones.

- b) Administrador
 - Organizar, planificar y dirigir labor de coordinadores y asistentes.
 - Coordinar contacto con los artesanos de aprovisionamiento de productos.
 - Gestionar labor comercial de entrega y distribución de productos.
 - Administrar y coordinar labor de almacenamiento y trazabilidad.
 - Evaluar a los coordinadores de área.
- c) Diseñador de Modas
 - Realizar esquema preliminar de nueva colección de productos.
 - Evaluar prototipos realizados por artesanos.
 - Controlar calidad de los productos finales.
 - Desarrollar catálogo de temporada.
 - Coordinar reuniones con administrador y coordinadores de área.
- d) Coordinador de Calidad
 - Organizar y planificar trabajo con artesanos.
 - Coordinar fechas de control de calidad de los productos terminados e insumos.
 - Planificar tareas de calidad con asistente administrativo del área.
 - Coordinar reuniones con coordinadores de área.
- e) Coordinador Logístico
 - Organizar y planificar entrada y salida de productos.
 - Planificar visitas a almacenes provisionales de artesanos.
 - Contactar con proveedores de empaques.
 - Evaluar proveedores de empaques.
 - Evaluar empresas que se encargarán de entrega (courier).
 - Desarrollar plan de trazabilidad de información en todas las áreas.
 - Coordinar reuniones con coordinadores de área.
- f) Coordinador Comercial
 - Dirigir plan de marketing y venta, evaluando sus resultados.
 - Coordinar actividades promocionales según tendencias en el mercado.
 - Dirigir campañas publicitarias en el mercado.
 - Desarrollar ideas para implementar acciones comerciales en general.
 - Velar por el cumplimiento del plan de ventas.

- g) Asistente administrativo
 - Apoyo en la actividad de los coordinadores de área.
 - Planificar fecha de reuniones.
 - Contactar con los diferentes proveedores o clientes potenciales.
 - Apoyar en la gestión de recursos y productos.
 - Evaluar rendimiento de asistentes de área.
- h) Encargado de almacén
 - Recepción de aprovisionamiento de productos terminados y empaques.
 - Registrar ingreso a kardex.
 - Registro de salida en sistema informático.
 - Evaluar tiempo de recepción y salida de productos terminados.
 - Estructurar almacén.
 - Evaluar trabajo del asistente de área.
- i) Encargado de atención
 - Administrar las cuentas de página web y redes sociales.
 - Ingresar códigos promocionales a las páginas.
 - Coordinar labor de marketing y ventas con el coordinador comercial.
 - Desarrollar ideas de ventas y marketing para el producto.
 - Contactarse con el cliente para evaluación de satisfacción.
- j) Asistente de ventas.
 - Apoyar al encargado de atención a realizar el contacto con los clientes.
 - Desarrollar cuestionarios para satisfacción del cliente.
 - Apoyo en contactar a nuevos proveedores y distribuidores.
- k) Asistente de compras
 - Apoyar al encargado de realizar el contacto con los proveedores y distribuidores.
 - Apoyo en la evaluación de distribuidores y proveedores de productos terminados.
 - Apoyo en el llenado de kardex
 - Apoyo en labor administrativa.

9.3. Cultura organizacional y valores

Se refiere al conjunto de comportamientos que la empresa asumirá en el desarrollo de sus actividades organizacionales. Este comportamiento compartido o transmitido de manera formal o informal, se denominará cultura organizacional.

Se buscará implementar una cultura organizacional que cumpla con las expectativas de los clientes internos (trabajadores de la organización y artesanos) como del cliente externo (Consumidor final). Por ello cada acción que se realice en la organización tendrá una repercusión en el cliente. Los principios que guiarán esta cultura serán:

1. Decisiones orientadas al cliente: El proceso de atención deberá cumplir con las expectativas del cliente. Un producto bueno, una entrega rápida y una comunicación fluida entre el personal y el cliente.
2. Respuesta rápida a quejas: Ante las quejas que el cliente pueda tener, la respuesta deberá ser inmediata, con un plan de contingencia aprobado por gerencia para la devolución del producto y el reintegro del dinero.
3. Tiempo de atención: El tiempo de atención hasta que el producto llegue al cliente final es de 3 días. Para el proceso del producto diferenciado tardará entre 7 a 10 días. Durante estos días, al cliente se le reportará el estado de su producto y cuándo llegará este a su domicilio.
4. Flujo de información eficiente: La comunicación del servicio de entrega del producto y las especificaciones del cliente a su gusto deberá ser comunicada, al igual que el precio final, el tiempo de entrega, el courier que realizará la entrega y el desarrollo de la encuesta final de satisfacción.

Para desarrollar las acciones pertinentes antes detalladas, se deberán tener como base los siguientes valores corporativos:

- Confianza: En el sistema organizacional. Cero pérdidas y comunicación fluida y sincera entre los trabajadores y el cliente.
- Vocación de servicio: El deseo de atender generando una relación de confianza con el cliente o consumidor final.
- Respeto: Por las artes ancestrales peruanas, por el deseo de promover empleo y la salud y vida de los artesanos de bajos recursos.

9.4. Sistema de retribución y recompensa monetaria

Como se explicó en párrafos anteriores, el factor humano es la variable que ayudar a potencializar el negocio. Es por ello que el sistema de remuneración de la empresa deberá ser acorde al mercado, en forma monetaria y no monetaria. Se realizarán las siguientes actividades:

- a. Evaluación trimestral del personal: Se evaluará a cada colaborador de la empresa, con el fin de ofrecer mejoras salariales en caso amerite.
- b. Colaborador del mes: se elegirá democráticamente al colaborador que mejor desempeño tuvo en la organización, brindándole incentivos como entradas para el cine, vale de cenas, entre otros.
- c. Actividades de confraternidad con artesanos, a fin de que los integrantes de la empresa conozcan el impacto social en el que contribuye la organización.
- d. Evaluación y comunicación del área con mejor desempeño y valorar esa buena práctica laboral. El reconocimiento será público y por escrito, además de una pequeña cena para el área.
- e. Festejar fechas importantes como cumpleaños o días festivos ayudará al personal a confraternizar y sentirse en un ambiente saludable socialmente.

La retribución monetaria para cada puesto se especificará en la tabla 9.2, detallada a continuación. Es importante mencionar, que el salario considerado incluye los beneficios sociales de ley.

Tabla 9. 2. Retribución monetaria

Nº	Personal	Cantidad	Salario (S/.) Inc. Beneficios Sociales	Costo salarial anual total (S/.)
1	Gerente general	1	S/. 7,000.00	S/. 84,000.00
2	Administrador	1	S/. 5,250.00	S/. 63,000.00
3	Coordinador	3	S/. 2,333.33	S/. 84,000.00
4	Asistente administrativo	1	S/. 1,750.00	S/. 21,000.00
5	Encargado	2	S/. 1,750.00	S/. 42,000.00
6	Asistente de área	2	S/. 1,458.33	S/. 35,000.00
7	Vigilante	1	S/. 1,283.33	S/. 15,400.00
8	Limpieza	1	S/. 1,166.67	S/. 14,000.00
9	Contador	1	S/. 2,916.67	S/. 35,000.00
10	Diseñador de modas	1	S/. 5,833.33	S/. 70,000.00
	Gasto total personal	14		S/. 463,400.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe señalar, que dado que el volumen de operaciones y ventas es bajo al inicio y se va incrementando con el tiempo, no se contratará a todas las personas desde el inicio, sino que su incorporación será progresiva.

En tal sentido, el año 1 se contará con 7 personas: Gerente general (1), asistente administrativo (1), asistente de área (1), contador (1), diseñador de modas (1), vigilante (1) y limpieza (1).

El año 2 la cantidad de personas se incrementará a 10: Gerente general (1), administrador (1), coordinador (1), asistente administrativo (1), encargado (1) asistente de área (1), contador (1), diseñador de modas (1), vigilante (1) y limpieza (1).

A partir del año 3, se tendrá incorporadas a las 14 personas señaladas en la tabla 9.2.

9.5. Conclusiones

- El negocio necesita de un mínimo de 14 personas. Es probable que en los primeros meses se requieran menos personas.
- La cultura es orientada al cliente, buscando satisfacer y cumplir con sus expectativas. Estas expectativas se cumplirán con la eficacia en el proceso de comunicación, distribución y entrega del producto; además de buscar siempre la retroalimentación del mismo.
- Los valores corporativos serán confianza, vocación de servicio y respeto.
- Se plantea un sistema de retribución simple con un salario atractivo para el mercado. Además de estos incentivos monetarios existirán otros como confraternización en el área, el trabajador del mes, el área de mejor de desempeño, entre otras, para ayudar a mejorar el clima de la organización.

CAPITULO X: PLAN ECONOMICO

En este capítulo se realiza la evaluación económica del proyecto, considerando la inversión, los ingresos y costos esperados, todo ello basado en el desarrollo de los capítulos previos. Se utilizarán indicadores como el Valor actual neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el análisis de escenarios, para medir la rentabilidad y el riesgo del proyecto, a fin de facilitar a los promotores la decisión de inversión.

10.1. Supuestos generales y procedimiento

Los supuestos generales son:

- Que la evaluación realizada será en soles.
- Se ha considerado una tasa de incremento de salarios del 5% anual, a partir del año 3.
- Se considera pago de impuesto a la renta (IR) de 29.5%.
- La política de pago de los clientes o proveedores será al contado.
- La inversión será cubierta al 100% por los desarrolladores del plan de negocio.
- Por el tipo de negocio, se ha realizado la evaluación a 5 años, considerando los cambios constantes en la industria.

10.2. Inversión inicial

La inversión inicial incluye todos los activos fijos tangibles e intangibles necesarios para empezar las operaciones del negocio. Adicionalmente, considera el capital de trabajo inicial requerido, como consecuencia de los flujos negativos de los primeros meses.

En la tabla 10.1, se puede observar que la inversión inicial asciende a S/. 339,469.04.

Tabla 10. 1. Inversión Total

Inversión Inicial			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Obras de acondicionamiento de local y almacén	1	S/. 7,500.00	S/. 7,500.00
Alquiler de oficina con almacén (año adelantado)	12	S/. 3,000.00	S/. 36,000.00
Gasto de colección y prototipos	1	S/. 20,000.00	S/. 20,000.00
Materiales y equipos	1	S/. 36,520.00	S/. 36,520.00
Personal (Contratación previa a operación)	2	S/. 21,408.33	S/. 42,816.67
Gastos de marketing	1	S/. 113,000.00	S/. 113,000.00
Licencias, trámites y registros	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Capital de trabajo	1	S/. 80,632.38	S/. 80,632.38
Inversión Total			S/. 339,469.04

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2.1. Activos fijos

En la tabla 10.2, se detallan los activos fijos tangibles necesarios para que pueda operar en la empresa. El mobiliario y equipos en mención serán de uso administrativo y operativo del negocio.

Tabla 10. 2. Mobiliario y equipo

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Computadoras	8	S/. 2,100.00	S/. 16,800.00
Sillas para personal	14	S/. 230.00	S/. 3,220.00
Escritorios	14	S/. 300.00	S/. 4,200.00
Mobiliario (Estantes, mesas, repisas, etc.)	22	S/. 400.00	S/. 8,800.00
Otros	1	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00
Total			S/. 36,520.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico adicional a la inversión inicial, necesaria para poder poner en marcha el negocio como tal. Este considera los flujos negativos que pueda tener el negocio en los primeros meses, como consecuencia de menores ingresos por inicio de operaciones. En la tabla 10.3, se muestra el cálculo del capital de trabajo requerido, que asciende a S/. 54,603.46.

Tabla 10. 3. Capital de trabajo

Proyección ingresos (mensual)												
	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 totales	27,281.04	34,101.30	40,921.56	54,562.08	68,202.60	102,303.91	122,764.69	122,764.69	136,405.21	245,529.38	341,013.02	341,013.02

Proyección de egresos (mensuales)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gasto Personal	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33	21,408.33
Gasto operacional	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Gasto marketing	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33	10,583.33
Costo de Producción	13,640.52	17,050.65	20,460.78	27,281.04	34,101.30	51,151.95	61,382.34	61,382.34	68,202.60	122,764.69	170,506.51	170,506.51
Costo de Empaques	1,364.05	1,705.07	2,046.08	2,728.10	3,410.13	5,115.20	6,138.23	6,138.23	6,820.26	12,276.47	17,050.65	17,050.65
Total egresos	52,996.24	56,747.38	60,498.53	68,000.81	75,503.10	94,258.82	105,512.24	105,512.24	113,014.53	173,032.82	225,548.83	225,548.83

Flujo Neto	-5,715.20	-22,646.08	-19,576.96	-13,438.73	- 7,300.49	8,045.09	17,252.44	17,252.44	23,390.68	72,496.55	115,464.19	115,464.19
-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Capital de Trabajo (S/.)	S/. 80,632.38
---------------------------------	----------------------

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3. Proyección de ingresos

Para el cálculo de la proyección de ingresos se toma en cuenta la información recopilada en el estudio de mercado y el plan de marketing. En ese sentido, se considera una cobertura inicial del 2.5% del mercado potencial, equivalente a 35,975 personas. El ticket promedio de compra estimado es de S/. 45.5.

Por otro lado, se considera un crecimiento anual de 10%, tanto en la cobertura de mercado como en el ticket de compra. Esto último, teniendo en cuenta el mejor posicionamiento de la marca con el tiempo.

En la tabla 10.4, se detalla la proyección de ingresos en 5 años.

Tabla 10. 4. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobertura (%)	2.50%	2.75%	3.03%	3.33%	3.66%
Cobertura (#Personas)	35,975	39,573	43,530	47,883	52,671
Ticket de Compra (S/.)	45.5	50.1	55.1	60.6	66.6
Proyección de ingresos (S/.)	1,636,863	1,980,604	2,396,530	2,899,802	3,508,760

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4. Egresos

Para el cálculo de los egresos y la respectiva proyección en el horizonte de evaluación, se tendrán en consideración los siguientes aspectos:

- Costo variable: Son todos aquellos que varían dependiendo en función al nivel de producción y/o venta. En este caso se considera costo variable a los costos de producción y de empaque.
- Costo fijo: Son todos aquellos que no varían en función a la producción y/o venta, en determinado período de tiempo. En este caso se considera como costo fijo al personal de la empresa, gastos administrativos, de marketing y operacionales.

Los gastos operacionales y de marketing, se detallan en las tablas 10.5 y 10.6, y ascienden a S/. 72,000 y S/. 127,000 anuales respectivamente:

Tabla 10. 5. Gastos operacionales

Concepto	Unitario	Mensual	Anual
Mantenimiento de instalaciones	-	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Gastos operativos (traslados, alquiler, envíos, prototipos, etc.)	-	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00
Gasto de electricidad, agua, internet	-	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Total		S/. 6,000.00	S/. 72,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10. 6. Gastos de marketing

Concepto	Costo de mantenimiento anual (S/.)
Lanzamiento y gestión de marca	S/. 12,000.00
Catálogos virtuales	S/. 20,000.00
Portal de compras/Hosting	S/. 8,000.00
Redes sociales	S/. 15,000.00
Soporte de promoción	S/. 12,000.00
Espacios de exposición de marca	S/. 60,000.00
Total	S/. 127,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.1. Personal

Los costos referidos al personal, se detallan en la tabla 10.7.

Tabla 10. 7. Salarios del personal

Nº	Personal	Cantidad	Salario (S/.) Inc. Beneficios Sociales	Costo salarial anual total (S/.)
1	Gerente general	1	S/. 7,000.00	S/. 84,000.00
2	Administrador	1	S/. 5,250.00	S/. 63,000.00
3	Coordinador	3	S/. 2,333.33	S/. 84,000.00
4	Asistente administrativo	1	S/. 1,750.00	S/. 21,000.00
5	Encargado	2	S/. 1,750.00	S/. 42,000.00
6	Asistente de área	2	S/. 1,458.33	S/. 35,000.00
7	Vigilante	1	S/. 1,283.33	S/. 15,400.00
8	Limpieza	1	S/. 1,166.67	S/. 14,000.00
9	Contador	1	S/. 2,916.67	S/. 35,000.00
10	Diseñador de modas	1	S/. 5,833.33	S/. 70,000.00
	Gasto total personal	14		S/. 463,400.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal como se mencionó en el capítulo organizacional, dado el menor volumen de ventas los primeros años, para el año 1 se contemplan solo 7 personas (S/.256, 900 anual), para el año 2 se contemplan 10 personas (S/. 368,900 anual) y para el año 3 las 14 personas consideradas en la tabla 10.7.

10.4.2. Costo de producción

El costo de producción hace referencia a la manufactura de los accesorios y de los empaques, que en ambos casos son hechos por terceros (artesanos). De la información recogida en capítulos anteriores, se estima que el costo de producción debe representar como máximo el 50% del precio de venta del accesorio al consumidor final, mientras que el costo del empaque no debe sobrepasar el 5% de dicho monto. Cabe resaltar, que en los flujos, estos porcentajes se han determinado en función al ticket promedio de compra y a su evolución en el tiempo. En la tabla 10.8, se muestra el detalle de la evolución del costo de producción.

Tabla 10. 8. Costos de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción (S/.)	818,431.25	990,301.81	1,198,265.19	1,449,900.88	1,754,380.07
Costo de empaques (S/.)	81,843.13	99,030.18	119,826.52	144,990.09	175,438.01

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.4.3. Proyección de egresos

En la tabla 44, se detalla la evolución de los costos con horizonte a 5 años. Cabe señalar que se ha considerado un incremento de 5% anual en salarios, gastos operacionales y de marketing.

Tabla 10. 9. Proyección de egresos

Proyección de Egresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción (S/.)	818,431.25	990,301.81	1,198,265.19	1,449,900.88	1,754,380.07
Costo de empaques (S/.)	81,843.13	99,030.18	119,826.52	144,990.09	175,438.01
Gasto personal	256,900.00	368,900.00	463,400.00	486,570.00	510,898.50
Gasto operacional	72,000.00	75,600.00	79,380.00	83,349.00	87,516.45
Gasto marketing y ventas	127,000.00	133,350.00	140,017.50	147,018.38	154,369.29
Total egresos (S/.)	1,356,174.38	1,667,181.99	2,000,889.21	2,311,828.35	2,682,602.32

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.5. Evaluación del proyecto

A continuación, se presenta la evaluación de proyecto, considerando los indicadores de rentabilidad y sensibilidad. El flujo permitirá planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa, además de estimar su utilidad y rentabilidad.

10.5.1. Parámetros de evaluación

Los parámetros de evaluación para el desarrollo del flujo económico se detallan a continuación:

- a) **Metodología aplicada:** Sobre los flujos netos (ingresos menos egresos), se realizará el cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno, considerándose ambos complementarios para evaluar y realizar un análisis completo.
- b) **Tasa de descuento:** la tasa de descuento aplicada a los flujos será igual al Costo de Capital Patrimonial que asciende a 14.01%. El cálculo se presenta a continuación:

Data de entrada	
Indicadores mercado	
Rf	5.03%
RM	14.69%
PRP PER	1.35%
KE patrimonial	
Be	0.79
$KE = rf + \beta E^*(RM - rf)$	
KE	12.66%
KE PER*	14.01%

Nota: Los datos Rf, RM y el Beta apalancado han sido obtenidos de las tablas de Damodarán, sector moda (apparel).

Para el cálculo del costo del accionista en Perú se deberá hallar el cálculo del costo de accionista en Estados Unidos cuya fórmula es:

$$KE = rf + \beta E^*(RM - rf)$$
$$KE = 5.03\% + (14.69\% - 5.03\%)*(0.79)$$
$$KE = 12.66\%$$

Es así como el cálculo del costo del accionista en Perú, será:

$$KE (\text{Peru}) = KE (\text{EEUU}) + \text{Riesgo país}$$

$$KE (\text{Peru}) = 12.66\% + 1.35\%$$

$$KE = 14.01\%$$

Cabe señalar, que según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la tasa de interés promedio que pagan las entidades financieras por depósitos a plazo fijo mayores a 360 días, es 3.93% para personas naturales, siendo el Banco Cencosud, la entidad que mejor tasa ofrece, con 7.84%. Por lo tanto el costo de oportunidad para los inversionistas es atractivo en comparación a lo que ofrece el sistema financiero por depósitos de ahorro a plazo fijo.

c) **Horizonte de evaluación:** La evaluación del proyecto será a 5 años, por el tipo de negocio y el sector en el que se encuentra.

10.6. Resultados de la evaluación del proyecto

Los resultados de la evaluación se presentan a continuación:

10.6.1 Flujo Económico

Luego de realizar el flujo económico, se obtuvo un VAN de S/.649,086.71, una TIR de 70% y un PR de 1.43 años. El flujo se muestra a continuación:

Tabla 10. 10. Flujo económico del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 1,636,862.50	S/. 1,980,603.63	S/. 2,396,530.39	S/. 2,899,801.77	S/. 3,508,760.14
Egresos		S/. 1,356,174.38	S/. 1,667,181.99	S/. 2,000,889.21	S/. 2,311,828.35	S/. 2,682,602.32
FCE		S/. 280,688.13	S/. 313,421.63	S/. 395,641.17	S/. 587,973.42	S/. 826,157.82
Flujo		S/. 280,688.13	S/. 313,421.63	S/. 395,641.17	S/. 587,973.42	S/. 826,157.82
IR		S/. 82,803.00	S/. 92,459.38	S/. 116,714.15	S/. 173,452.16	S/. 243,716.56
Flujo después de Impuestos		S/. 197,885.13	S/. 220,962.25	S/. 278,927.03	S/. 414,521.26	S/. 582,441.26
Inversión inicial	S/. -339,469.04					
FCE	S/. -339,469.04	S/. 197,885.13	S/. 220,962.25	S/. 278,927.03	S/. 414,521.26	S/. 582,441.26
Margen Neto del Negocio (%)		12%	11%	12%	14%	17%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el margen neto del negocio en el primer año es de 12%, sin embargo, anualmente tiene un incremento, como consecuencia de un mayor volumen de ventas (gastos fijos diluidos), hasta llegar al 17% en el año 5.

10.7. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar el nivel de riesgo del negocio ante distintos escenarios. En esta oportunidad, se hará un análisis tomando en cuenta variaciones en las ventas (cobertura de mercado), en el ticket promedio y en los costos de producción de los accesorios.

En las tablas 10.12, 10.13 y 10.14, se observa la variación del VAN económico y el TIR, a variaciones de +/- 10% y 20% de las variables indicadas anteriormente.

Tabla 10. 11. Sensibilidad a variación de la demanda (Cobertura)

Cobertura de mercado (demanda)			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Cobertura de mercado (demanda)	1.2	S/. 1,126,524.87	113%
	1.1	S/. 887,805.79	91%
	1	S/. 649,086.71	70%
	0.9	S/. 410,367.63	50%
	0.8	S/. 171,648.55	29%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En las tablas 10.12 y 10.13 se puede apreciar que un incremento en la demanda varía significativamente la TIR. Por otro lado, una reducción del 20% en la demanda o en el ticket promedio, aún mantiene el proyecto como viable.

Tabla 10. 12. Sensibilidad a variación de precio (Ticket promedio)

Sensibilidad de precio (Ticket promedio)			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Ticket promedio	1.2	S/. 1,126,524.87	113%
	1.1	S/. 887,805.79	91%
	1	S/. 649,086.71	70%
	0.9	S/. 410,367.63	50%
	0.8	S/. 171,648.55	29%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, en la tabla 10.14, se aprecia que el negocio es menos sensible a un incremento del costo de producción. Con un incremento de 20% en el costo, la tasa de retorno sería de 25%, manteniendo el negocio como viable.

Tabla 10. 13. Sensibilidad a variación de costo de producción

Sensibilidad del costo de producción (Artesanos)			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Costo de producción (Artesanos)	1.2	S/. 118,599.86	25%
	1.1	S/. 383,843.29	48%
	1	S/. 649,086.71	70%
	0.9	S/. 914,330.13	93%
	0.8	S/. 1,179,573.56	119%

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.8. Análisis de riesgos

Se han identificado los siguientes riesgos de mercado, por lo que se proponen acciones de contingencia que permitan mitigar su impacto en el negocio:

Tabla 10. 14. Análisis de riesgos

Riesgo	Factor de riesgo	Acción de contingencia
Utilización de diseños de Killary sin autorización	Diseños copiados por parte del competidor	Registro controlado de diseños, a fin de poder tomar acciones legales contra la persona o institución que copie los mismos.
	Artesanos venden productos con diseños de la empresa sin autorización	Contrato de exclusividad de diseños en el que se limite o elimine el riesgo de copia de los mismos.
Incremento de costo de producción	Incremento por parte de los artesanos no justificado	Contrato inicial con la asociación debe contemplar cláusulas de incremento de precios, de manera que estos se den de manera justificada.
Riesgo en demanda	Fluctuación del nivel de demanda.	Realizar evaluaciones y análisis periódicos del mercado.
		Incrementar campañas de marketing aumentar la exposición de marca entre el público objetivo.
Problemas en la ejecución del servicio de entrega	Cadena de distribución deficiente con los couriers.	Contratar un distribuidor de confianza, previa evaluación por el coordinador logístico. Tener una cartera de distribuidores por alguna contingencia
	Acontecimientos climatológicos que rompen la cadena de servicio.	Evaluar rutas y canales alternos para la entrega puntual de los productos.

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.9. Prospectivas futuras del negocio

Si el negocio cumple las expectativas de los promotores del proyecto, los siguientes pasos serían:

- i. Implementación de tienda física en alguna de las ciudades de mayor demanda.

- ii. Evaluar la viabilidad de vender los productos para el público extranjero
- iii. Evaluar la viabilidad de expandir las líneas de bisutería, marroquinería y textilería.

10.10. Conclusiones

- El plan de negocio propuesto requiere de una inversión de S/. 339,469.04.
- El principal costo del negocio, está referido al costo de producción de los accesorios, que representa el 50% del precio de venta.
- El flujo de caja económico del proyecto obtuvo un VAN de S/.649, 086.71 y una TIR de 70%, con un período de retorno estimado de 1.43 años.
- En el análisis de sensibilidad del negocio, se evidencia que este es más sensible a una variación del precio o de la demanda, sin embargo, en ninguno de los casos el proyecto se hace inviable.

CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones del plan de negocio son:

- Para el objetivo específico, relacionado a realizar un diagnóstico integral del mercado, se concluye que el mercado global de prendas de vestir, incluidos los accesorios, está valorado en 3,000 billones de dólares, y representa el 2% del PBI mundial. A nivel país en el año 2015 la venta por catálogo (venta directa), creció en 3.5% respecto al período anterior, representando S/. 3,840 millones en ventas. La expansión del rubro “ropa, accesorios y calzado”, representó ventas por S/. 292 millones y un crecimiento de 8.9% en ventas. Las categorías de “bisutería”, “lencería” y “cosméticos” también presentaron un crecimiento, generando ventas por un total de S/. 2,671 millones. Estas cifras, sumadas al crecimiento del PBI del país, en 5% promedio en los últimos 6 años, a la globalización y ruptura de fronteras comerciales y a la disponibilidad de información y tecnológica, evidencian una oportunidad inmejorable para el desarrollo del negocio de accesorios de moda para mujer.
- Para el objetivo específico, relacionado a realizar un estudio de mercado, a fin de tener un diagnóstico claro de la oferta y demanda en el mercado nacional de accesorios de moda para la mujer, se concluye que a nivel de la oferta, existe en el mercado gran cantidad de marcas de accesorios enfocadas principalmente en precios bajos (DoiT, Isadora, Glitter, marcas de venta por catálogo, marcas relacionadas a tiendas por departamento), con artículos de calidad media/baja y productos poco diferenciados, enfocados en la clase media. Estos factores en conjunto representan una clara oportunidad de ingreso al mercado, con una oferta distinta a la que predomina actualmente. Por otro lado, existen desde hace algunos años marcas cuyo concepto revaloriza y fortalece la identidad peruana, como son Whairo y Las Polleras de Agus, enfocadas en público extranjero y segmento nacional de los NSE A, B, C1, lo cual también genera evidencias de que la tendencia por este tipo de oferta va en aumento. A nivel de demanda, se han hallado características del público objetivo que refuerzan el presente plan de negocio. En principio se ha identificado que en el público objetivo evaluado, el ticket de compra promedio de accesorios es S/. 37.9, y las encuestadas muestran

una disposición a pagar de al menos 20% adicional por una marca que tenga diseños exclusivos, insumos de primera calidad, que fortalezca la identidad peruana y que sea socialmente responsable. El 76% del público objetivo percibe que en la actualidad no hay una adecuada relación precio/calidad, que en general la oferta de accesorios tiene bajo nivel de exclusividad, presentación poco adecuada y poca variedad de productos. Por otro lado, el 49% del público objetivo refiere que las redes sociales son el mejor canal para enterarse de una nueva marca, seguido del boca a boca, con 21%, y las publicaciones en revistas especializadas, con 19.8%. Además del canal tradicional, poco más del 40% de mujeres prefieren la venta por catálogos y por internet. En lo que se refiere a los atributos valorados, el 86% de mujeres le brindan mayor importancia a la calidad, seguido de que los accesorios sean hechos en Perú, con 77%, del fortalecimiento de la marca Perú, con 75.1%, y los diseños exclusivos, con 74.4% . Luego de un sondeo realizado al público objetivo, la marca de mayor preferencia es Killary. Todo esto evidencia que existe un segmento de la demanda que no se encuentra satisfecha con la oferta actual y a la cual se puede ofrecer una propuesta de valor con atributos diferenciados.

- Para el objetivo específico, relacionado al diseño del producto, se concluye que el modelo de negocio inicial es a través de la implementación de una tienda virtual. La diferenciación del producto está dada por el diseño, exclusividad, calidad y concepto relacionado al fortalecimiento de la identidad peruana, a través del uso de insumos y mano de obra local, estas características forman parte de la propuesta de valor que se busca ofrecer al mercado, con el fin de cubrir las necesidades identificadas.
- Para el objetivo específico, relacionado a la elaboración de la estrategia para la implementación del negocio, se concluye que las estrategias que permitirán asegurar el éxito del negocio son: i) ingreso al mercado con un producto diferenciado y de alta calidad, que ayude a fortalecer la identidad peruana, ii) aprovechar el crecimiento de mercado para incursionar con una propuesta innovadora, iii) capitalizar y difundir el concepto de responsabilidad social y iv) aprovechar la globalización y facilidades tecnológicas para implementar una

tienda virtual como medio de comercialización inicial. Alineado a ello, la diferenciación y ventaja competitiva del negocio estará basada en los siguientes atributos: i) diseños de vanguardia y de alta calidad, ii) fortalecimiento de la identidad peruana, iii) exclusividad, iv) personalización de producto y v) servicio personalizado.

- Para el objetivo específico, relacionado a la elaboración de estrategias funcionales, se concluye que las estrategias de marketing se enfocan en el lanzamiento y mantenimiento de marca, desarrollo y mantenimiento de plataforma web y generación de espacios de exposición de marca. El ticket promedio del producto será S/. 45.50 y la cuota de mercado esperada es de 2.5% el primer año, con ventas proyectadas de S/.1.6 millones. Las estrategias descritas anteriormente están orientadas para lograr un posicionamiento exitoso de la marca Killary, que garantice el cumplimiento de las metas de ventas proyectadas. Las estrategias operacionales, por su parte, contemplan un trabajo sostenible y de largo plazo con asociaciones de artesanos (mano de obra), así como el estricto cumplimiento de los procesos, procedimientos y aplicación de controles en las fases de producción y comercialización. La estandarización de procesos en todo el ciclo del negocio es un objetivo permanente, así como la implementación de una unidad de inteligencia de mercados, que permita generar estadísticas para un mejor control de stocks, relación más cercana y eficiente con los clientes, optimización de servicio permanente, entre otros.
- Para el objetivo específico, relacionado a elaborar un plan organizacional, se concluye que el negocio requiere en promedio 14 personas. Uno de los factores de éxito es la implementación de una cultura orientada al cliente, a fin de cumplir y superar sus expectativas. Para ello se proponen valores fundamentales como la confianza, la vocación de servicio y el respeto, además de políticas para generar un adecuado clima laboral.
- Para el objetivo específico, relacionado a realizar la evaluación económica del negocio, se concluye que el negocio requiere una inversión inicial de S/. 339,469.04. Con las estrategias propuestas, se obtiene un VANE S/.649,086 y una

TIR de 70%, con un período de retorno estimado de 1.43 años. Cabe señalar que el margen neto del negocio inicia en 12% y alcanza 17% en el año 5, como consecuencia del crecimiento de cobertura y ticket promedio de compra. El negocio es más sensible a una variación del precio o de la demanda, que a la variación de costos de producción, sin embargo, a variaciones de $\pm 20\%$ de las variables identificadas, el proyecto continua siendo viable.

- Para el último objetivo específico, relacionado a establecer el atractivo integral del negocio, se concluye que el plan de negocio propuesto es factible técnica, comercial y económicamente, lo cual representa una oportunidad de negocio muy atractiva de cara a los inversionistas.

Las principales recomendaciones del presente plan de negocios son:

- Implementar el plan de negocio propuesto, ya que se ha demostrado que este es viable técnica, comercial y económicamente.
- Dado que no se tiene información a detalle de la demanda de cada tipo de producto ni la disposición a pagar por cada uno de ellos, se sugiere que se implemente una unidad de inteligencia de negocios, encargada de monitorear permanentemente el mercado, generar estadísticas de compra por tipo de producto, cambio en tendencias, entre otros, a fin de brindar soporte a la eficiente gestión del negocio.
- Dado que el factor producción es crítico, y que la particularidad cultural de los artesanos (modo de vida, creencias, pensamientos), es importante formalizar la relación con las asociaciones, establecer mecanismos de control, de mitigación de riesgos, entre otros, a fin de salvaguardar la sostenibilidad del negocio.
- Se sugiere evaluar la potencial demanda por el mercado extranjero (Ej .USA) o el de los peruanos residentes en el extranjero, ya que algunas entrevistas realizadas dan indicios de que sería un público interesante al que se podría llegar en paralelo al público nacional.

ANEXOS

ANEXO I

GUÍA DE ENTREVISTA EXPERTOS

Nombres	
Apellidos	
Cargo y Empresa	
Posición en la cadena de valor	Fabricante/Distribuidor/Comercializador/Regulador/Asesor/Otro
Fecha y hora de entrevista	

Nota importante: Las preguntas se aplicarán según el tipo de entrevistado.

I. Introducción

- A. **Propósito de la entrevista.** Estamos realizando un estudio de tendencias sobre el uso de accesorios en la ciudad de Arequipa. Para ello requerimos que la presente entrevista se desarrolle con la mayor transparencia posible.
- B. **Reglas de juego.** Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.
- C. **Todas sus opiniones y comentarios serán tratados en anonimato.** Sus respuestas son confidenciales.
- D. **Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?**

II. Respetto al sector en general

1. ¿Cómo ha sido la evolución del sector en los últimos años? ¿Cuáles son los cambios que ha experimentado a nivel de oferta y demanda?
2. ¿Cuál es el margen de ganancia aproximado (%)?
3. ¿Cómo está estructurado el sector tanto en la parte de producción como de comercialización? (tipo de empresas, tamaño, predominancia, canales, relación, etc.)
4. En su experiencia (o negocio), ¿cada cuánto se rotan inventarios? ¿Se trabaja por colecciones? ¿Cuál es el tiempo promedio de rotación de un ítem?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias en lo que respecta a accesorios?
6. ¿Cómo ve el sector en los próximos años?

III. Respetto a la oferta

7. ¿Quiénes son los principales competidores?
8. ¿Cuáles son las principales marcas que están en el mercado? ¿Tiene una idea de su volumen de ventas?
9. ¿Cuáles son las fortalezas de cada uno de los competidores? ¿Y las debilidades?
10. ¿De dónde se abastecen de insumos para la fabricación?

IV. Respetto a la demanda

11. ¿Ha identificado Ud. segmentos desatendidos?
12. ¿Qué segmentos existen en lo que respecta a accesorios para mujeres?
13. ¿Qué es lo que más valora el cliente al momento de comprar accesorios? ¿Y lo que menos valora?

ANEXO II
ENTREVISTAS A EXPERTOS / MERCADO NACIONAL

Entrevista a Mariana Masías Castañon

Diseñadora / Directora de la Escuela de Diseño del Instituto del Sur / Ex Jefa de Diseño de Kuna (Marca del Grupo Inca - Textil)
Aspectos relevantes

SEGMENTO DE MERCADO

- La ventaja de los accesorios frente a otro tipo de prendas, es que, en una coyuntura difícil o de desaceleración económica (menos empleo, menos capacidad de gasto), la gente no deja de comprarse un accesorio, porque el ticket promedio es mucho más bajo que una chompa, un abrigo, una casaca, etc.
- Me parece súper interesante que los diseños sean propios y que tanto los insumos como la mano de obra sean locales (artesanos).
- Al momento de elegir el segmento se debe tener mucho cuidado y relación con el diseño del producto. Por ej., si se utilizan insumos o mano de obra local, cuidar que los accesorios no parezcan souvenirs, porque en ese caso se entra a competir con las tiendas, formales e informales, de souvenir, en donde el factor clave es el precio. En todo caso, en la conceptualización también estaría la opción de que los productos sean para turistas, pero para otro nivel.

OFERTA Y COMPETENCIA

- Para mí hay 3 categorías de marcas o empresas que comercializan accesorios:
- Los TOP: Kuna, Ilaria, Antarah, Sol Alpaca, Muñoz Najar o Pedro P. Diaz. Son las marcas reconocidas de textiles, joyería o cuero, pero que tienen un precio bastante elevado y no apuntan a la gran masa de clientes.
- Las tiendas de precio, como DoiT, Isadora, TM, que te ofrecen variedad, pero a baja calidad y precio. Por lo general son accesorios hechos en China. Moda pero a bajo precio. En esta categoría también están Forever 21, H&M, e incluso tiendas por departamento como Saga y Ripley, que dentro de sus espacios también incluyen a marcas como DoiT o TM.
- Finalmente están las tiendas de souvenirs o incluso mercadillos, que venden al consumidor local o al turista, con poco control de calidad.

RENTABILIDAD

- Como dato, el 2011 Kuna vendía en US\$ la misma cantidad de accesorios que de tejido de punto (chompas), teniendo en cuenta que el ticket promedio de un accesorio de alpaca puede ser US\$ 10 y el de una chompa US\$ 40 o US\$50, evidentemente en cantidad de unidades se vendían muchos más accesorios.
- El costo de producción de un accesorio debe ser como máximo el 50% del precio final de mismo. En general, el costo de los accesorios es mucho más barato que el de otros artículos de moda, por la simplicidad en el proceso que se tiene.

CARACTERÍSTICAS / CONCEPTO

- Según tengo entendido, el 80% de accesorios se compra para regalo (al menos ese dato funcionaba en textiles de alpaca).
- En ese sentido, el packaging (empaquete) de un accesorio es muy importante a la hora de decidir la compra.
- Para tener costos competitivos para un segmento emergente o intermedio, se pueden utilizar materiales alternativos, pero de buena calidad (Ej. Alpacril en textiles).

- La propuesta que marcaría la diferencia con otras alternativas de mercado, es aquella que incorpore una historia distinta, por ej. “hand made”, accesorios hechos con manos locales, o que por la compra de un accesorio se dona un % a una zona rural (en donde están los artesanos). La responsabilidad social es cada vez más importante para el cliente. Otras cosas que marcan diferencia son, por ej. tintes naturales que puedes utilizar, diseños exclusivos (y no por eso caros).
- La nueva marca, además de lo anterior, debe tener de todas maneras una página web e idealmente tener un espacio en un centro comercial.
- Un diseñador puede trabajarte una colección completa e incluso el concepto de la identidad de marca.

SEGMENTOS

- A nivel de clientes yo veo 3 segmentos bien marcados:
- La gente del NSE A, que es bien reducida en Arequipa. Esas personas compran por lo general fuera del país. También podría comprar a través de los “pop up” stores (tiendas virtuales, pero esporádicas), que no es otra cosa que personas que viajan fuera del país y traen ropa de marca para venderla por internet.
- La gente de clase media, que por lo general asiste a centros comerciales y cada vez menos a mercadillos. Esta gente también compra por internet, pero por lo general imitaciones o accesorios más baratos que el segmento A.
- La gente emergente, pero no el emprendedor (el panadero que hizo dinero, el dueño de restaurant o el rey de la papa), si no los hijos de estos emprendedores que tienen una forma de pensar distinta. Creo que este último es un público objetivo interesante y cada vez con mayor tamaño.

Entrevista a José Carlos Hernani
Gerente de Tienda Saga Falabella – Mall Porongoche Arequipa / Ex Jefe de Marketing
de Inca Tops (Textil)
Aspectos relevantes

OFERTA Y COMPETENCIA

- Nuestras marcas propias, dentro las cuales tenemos accesorios (carteras, correas, bufandas, vinchas) son Sibylla (mujer de 20 – 30 años), Basement (mujer entre 30-40 años), Amphora, Stephano Cocci (Mujer mayor a 40 años). En el caso de Ripley manejan marcas propias como Marquis y Alanis.
- Nuestros productos son hechos principalmente en China. Nosotros apuntamos a un segmento que busca moda pero sobretodo precio (ofertas), es decir el low market. Nuestro modelo es de ticket promedio bajo, pero alta rotación. En general esta es una característica de la oferta actual (precio bajo, moda, alta rotación), tales como DoiT, Isadora, TM, entre otros.
- En el caso de Saga Falabella Perú aproximadamente el 6% de ventas se hacen a través de internet. De ese porcentaje, el 90% es electrodomésticos, pero el tema de zapatos o carteras va creciendo. Solo la tienda de Saga Falabella – Mall Porongoche vender aproximadamente S/. 6MM al año a través de internet.
- Dentro de nuestra oferta también tenemos a DoiT, pero hemos reducido el espacio de exposición de la marca y es probable que en un par de años no esté en nuestras salas de venta. Con ellos trabajamos bajo el modelo de alquiler de espacio, aproximadamente US\$ 35 – US\$ 40 el m2. Está dentro de nuestra oferta porque es una marca conocida, y de alguna manera “jala” gente y ayuda a vender mis marcas propias.

COSTOS / RENTABILIDAD

- Una prenda debe estar en stock como máximo 8 semanas, luego de ello hay que liquidarla, ofrecer descuentos u otros, para deshacerse de ella. Por lo general no devolvemos mercadería a nuestro centro de distribución en Lima, tratamos de venderla acá.
- En marcas propias la rentabilidad bruta de los accesorios debe ser aprox. 40% (sin gastos administrativos).
 - Los tickets de compra promedio que manejamos son:
 - Accesorios (bufandas, vinchas, bisutería): S/. 53.00
 - Carteras: S/. 123.00
 - Lentes: S/. 90.00
 - Relojes: S/. 225.00
- El Mall Aventura Plaza te cobra por un módulo de 2x2m2 en pasillo, aproximadamente S/. 4,000, además de gastos de promoción y publicidad (aprox. S/. 500.00) y a partir de cierto nivel de ventas un porcentaje de estas. Además debes abrir desde las 11am hasta las 9:30am todos los días del año, de lo contrario te cobran penalidad. Eso complica el tema de personal, porque son costos elevados los días feriados o domingos.
- Mi tasa de conversión es aproximadamente 13%, es decir, de 100 personas que entran a la tienda, 13 me compran.

CARACTERÍSTICAS / CONCEPTO

- Los accesorios, por sus características y ticket promedio de compra, se usan mucho para regalo.
- La diferencia entre el modelo propuesto (de la tesis) y el modelo de Saga o Ripley es el momento de compra. El hecho de tener una historia o concepto detrás hace que el

“momento” o la “motivación de compra” sea distinta, justamente porque el ticket promedio no será bajo necesariamente.

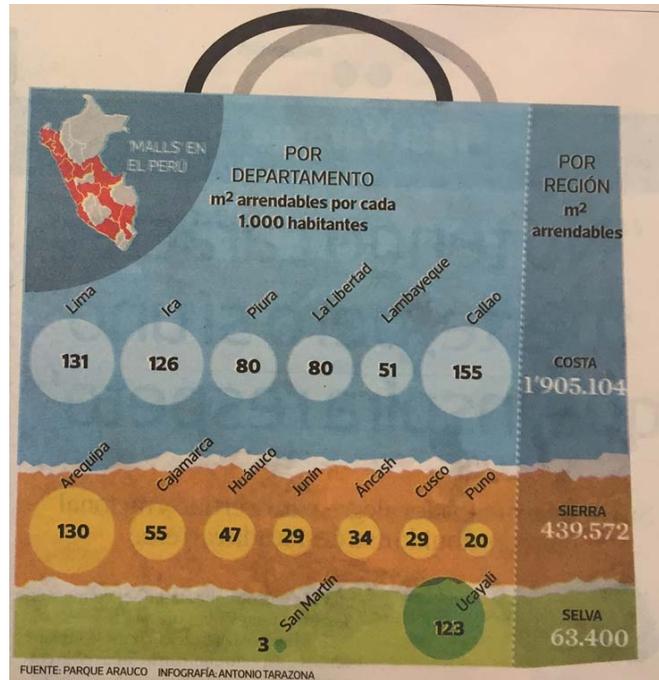
- En su caso la marca debe tener un propósito. Quien la compre (o la motivación de compra), debe valorar por ej. la responsabilidad social, el contenido de las prendas, el empaque, etc.
- En el caso de la marca que proponen, les sugiero que primero empiecen por venta a través de internet (catálogos) y luego piensen en una tienda física. Por experiencia propia, les sugiero que ahorren lo más que puedan en costos fijos.
- Yo no pondría la nueva marca en un centro comercial, por el contrario, me alejaría de ese concepto para que los clientes eviten compararme, dado que es otro producto y un momento de compra distinto. Puedes comprarlo para regalar a alguien cercano, pero no a un amigo cualquiera o familiar lejano.
- Además sugiero que busquen alianzas con empresas/marcas que atienden al mismo público que ustedes buscan, como concesionarios de autos, hoteles, restaurantes, spas, etc. (venta cruzada). Un público objetivo interesante puede ser el turista nacional y el extranjero.
- Yo por ej., hace unos meses le regalé a mi cuñado que es americano y vive en USA, una gorra Whairo, porque a él le gusta el Perú. Toda la compra la hice por internet, porque sé que esa marca solo tiene tienda física en Lima.
- Deberían vender el concepto de “Unique piece”. Por ejemplo, dentro de su catálogo pueden tener productos con cierto volumen de producción, pero otros con un costo mayor, que sean únicos para la persona (exclusividad, escasez).

MERCADO / SEGMENTOS

- El consumidor de moda por lo general busca ofertas. Pero hay un nicho interesante, que cada vez cobra mayor importancia, que busca exclusividad.
- Sugiero que apunten a ese segmento, que por lo general cumple con algunas características comunes de compra: asisten a ciertos restaurantes, cambian de auto periódicamente, comprar cierto tipo de marcas.

CONTEXTO ACTUAL Y FUTURO

- En los próximos 5 años yo no veo un nuevo centro comercial en Arequipa. Por el contrario, hay saturación en la ciudad (ver infografía). A mayo de 2016 (sin el Mall Plaza de Cayma) se tenían 130 m2 arrendables por cada 1,000 habitantes, mientras que en Lima tenían 131. Eso quiere decir que Arequipa, luego de Lima y Callao es la ciudad con mayor área de Centros Comerciales en el Perú. Esa competencia pasa la factura a algunas marcas y centros comerciales.
- Las ventas en nuestra tienda han bajado. Mientras el 2015 vendimos S/. 90MM, el 2016 alcanzamos los S/. 82MM, y es probable que el 2017 disminuya más. Eso es resultado de la nueva oferta (competencia).



OTROS

- Al personal de piso (asistencial/vendedores) le pagamos inicialmente S/.900.00 y el más experimentado puede llegar a ganar S/. 2,000 como básico. Además de eso les damos bonos por cumplimiento de metas, que van entre los S/. 300 – S/. 500 soles. Por lo general es gente sin formación superior (salvo algunas excepciones). Luego de eso tienen algunos beneficios propios de la empresa (permisos por mudanza, descuentos en productos de tienda, utilidades).
- A las jefaturas de área se les paga entre S/. 2,500 – S/. 3,500, y adicionalmente un bono que puede ir entre S/. 800 – S/. 1,000, además de los beneficios propios de la empresa. Un jefe es por lo general alguien que tiene trayectoria en la empresa o en negocios similares y asciende, pero no necesariamente tiene formación superior.

Entrevista a Enrique Vera Quevedo
Gerente Comercial Incalpaca TPX / Ex Gerente de Venta de Accesorios y Línea de Casa
Aspectos relevantes

SOBRE LA ALPACA

- La gente compra alpaca porque es una fibra exótica en casi todo el mundo. Hay gente que busca cosas nuevas, pues el cashmere cada vez es más popular. La alpaca es un pelo natural que mantiene caliente el cuerpo pero al mismo tiempo le permite respirar, vale decir, no necesitas ponerte algo tan grueso para que te abrigue.
- El royal alpaca en algunos países es considerada una fibra de lujo. Pero en realidad es la fibra menos lujosa de las lujosas. Yo diría un producto cara (royal alpaca) al nivel del cashmere, que no cualquiera puede comprar. El cashmere es considerado más lujoso porque entró al mundo como una fibra especial antes que la alpaca y también por volúmenes de producción.
- La alpaca compete con el cashmere (principalmente en mezclas de cashmere con lana) y con lana fina.
- Para que la alpaca mejore su posicionamiento, primero se debe trabajar internamente para que la calidad de la fibra mejore, en los últimos años ha bajado fuertemente. Luego encontrar un posicionamiento claro para la alpaca ¿producto exótico? ¿reemplazo del cashmere?

SOBRE LOS ACCESORIOS

- El 98% de lo que producimos como accesorios lo exportamos. Acá solo vendemos saldos y algunos ítems bajo la marca Kuna.
- En general los textiles se han visto golpeados por la competencia en los últimos años. Sin embargo, la línea menos golpeada ha sido la de accesorios porque el precio es menor.
- El margen que tenemos es muchas veces superior al 50% del costo de producción.
- Para nosotros sí está claro que mientras más cerca nos encontremos del consumidor (menos intermediarios), es más rentable.

IMPORTANCIA DE LA MARCA

- La marca es importante, porque genera un posicionamiento y en algún momento podrías llegar a cobrar más por eso.
- Una sola marca no va a posicionar la alpaca a nivel mundial, sin embargo, si marcas como Hugo Boss por ejemplo empiezan a usarla y combina eso con diseño, texturas, tendencias, etc., puede que encamine mejor el posicionamiento. Muchos clientes nuestros y sobretodo usuarios finales de los productos de alpaca no conocen qué es una alpaca, sólo se guían por apariencia, algunos ni sienten la diferencia de suavidad, pero eso es distintivo de todos los pelos finos. Debemos tener en cuenta también que China está mezclando fibra de alpaca con otras de menos costo y similares características pero sintéticas (nylon, acrílico). Entonces lo que hay que hacer es concentrarse en mercados que puedan valorar productos de alpaca “Hechos en Perú”.
- Esta semana estuve 3 días en Italia visitando Milán, Florencia y Prato, realmente es la meca de los textiles, tienen una creatividad impresionante, tanto para el producto como para las maquinas. A pesar de que muchas empresas italianas textiles están quebrando como consecuencia de la crisis mundial, ahí se ve un trabajo asociativo. Por ejemplo, si uno tiene un pedido y su capacidad no da para tal volumen, terceriza su producción y ambos producen bajo los mismos parámetros de calidad, entrega, costo, etc. Acá en el Perú en lugar de apoyarnos entre nosotros, nos peleamos por los clientes.
- Otro punto para resaltar es que Italia se ha posicionado a nivel mundial por calidad de textiles. Cuando vas a una feria todos los italianos tienen un símbolo distintivo/ sticker de

TEXTITALY que debido a su posicionamiento hace que todos los clientes vayan directamente a sus stands. Ten la seguridad de que no tendrían problema en vender “Alpaca Made in Italy” porque ya generaron confianza en los consumidores, bajo el paraguas de una imagen de calidad y creatividad.

CARACTERÍSTICAS / CONCEPTO

- Nosotros hacemos todo a nivel industrial, sin embargo, me parece una buena opción hacerlo a nivel artesanal. Sería una diferenciación. Incluso hay certificaciones “hand made” que ayudan a posicionar el producto.
- Algo que deben tener en cuenta es el diseño y el control de calidad. El mercado es cada vez más exigente y busca exclusividad.
- En Arequipa hay artesanos muy buenos, pero hay que asociarlos si queremos producir un volumen mayor.
- Hoy cada vez más gente compra a través de internet. La ventaja de los accesorios es que no hay mucho problema con la talla (son estándar), y eso facilita su comercialización a través de este medio.

Entrevista a Leonardo López
Director Ejecutivo CITE Arequipa (Textil y Joyería)
Aspectos relevantes

MERCADO

- El mercado es bastante amplio. Tenemos turistas locales e internacionales, estos últimos con varios niveles de gasto.
- Para el tipo de cliente que atienden nuestros asociados (turista de souvenir), por lo general no ha habido disminución en las ventas.

OFERTA Y COMPETENCIA

- Hay 3 tipos de oferta: las grandes empresas como Kuna (Grupo Inca), Antarah (Art Atlas) y Sol Alpaca (Michell) en textil (Mucha de la producción de textiles es hecha incluso en talleres semi-industriales); Ilaria y Muñoz Najjar en joyería. Por otro lado, las marcas personales como Jenny Duarte, Jenny Puertas, Claudia Mutze, que ya tienen un posicionamiento mediano en el mercado e incluso exportan (Ellas también desarrollan colecciones). El precio de estos dos primeros tipos de oferta es alto, por lo general de nicho. Luego están los pequeños exportadores y los artesanos, estos últimos básicamente venden a nivel local.
- Nosotros en el CITE tenemos 350 artesanos joyeros y 400 textiles.

RENTABILIDAD

- Estimo que la rentabilidad debe estar entre el 50% y el 60%.

CARACTERÍSTICAS / CONCEPTO

- ES posible trabajar a concesión con los artesanos. Sin embargo, ellos valoran mucho el pago en efectivo.
- En Arequipa si hay artesanos con trabajos de gran calidad. Sin embargo, en nuestro caso por ej., el 80% de artesanos asociados se han convertido solo en comercializadores, solo el 20% elaboran sus productos.
- El tema de accesorios es bastante amplio. Tenemos por ej. en el Colca, artesanas textiles que elaboran todo lo que es línea de casa con gran calidad. En Sibayo (Colca), se tienen telaristas de muy buen nivel, algo que no vas a encontrar por lo general en otras ciudades.
- Nosotros como CITE tenemos 2 tiendas que hemos alquilado (Fundo El Fierro y Pasaje de La Catedral), y a través de ellas vendemos los productos de los artesanos que así lo desean (a concesión). La venta en estos dos años (desde que alquilamos las tiendas) ha sido buena, no ha decrecido.
- Si un artesano no se abastece, se puede derivar la producción a otros artesanos.
- Las tendencias cambian todos los años, en cuanto a texturas, colores, diseños. Lo importante es estar a la vanguardia.
- Tendrían que definir si es que quieren que el cliente vea sus productos como souvenir (en ese caso entran a competir con la masa) o como un producto de un ticket un poco más alto. Esto último requiere inversión en diseño y control de calidad.
- Si es para exportación, colgarse de la Marca Perú e incluso de la certificación “Hand Made” sería muy ventajoso.
- Sugiero que hagan benchmarking de la marca “Pandora” de USA, es un poco más cara, pero tiene un concepto bastante interesante.

SOBRE LOS ARTESANOS

- Hay mucha informalidad. En el caso de joyería puedes encontrar muy buenos en La Comercial, pero son pocos.
- Normalmente nosotros (y otras instituciones) los capacitamos en temas de diseño y acabados, que es en donde más fallan.
- Normalmente los diseños los sacan de internet o los copian de otros que pueden ver en vitrinas o comprar de otros proveedores más grandes.

ANEXO II
ENTREVISTAS A EXPERTOS / MERCADO AMERICANO
Entrevista a Cristina Dioguardi
Propietario de Beyond Threads, marca que comercializa en diversos estados de USA
prendas y accesorios textiles
Aspectos relevantes

- Mis principales proveedores son las empresas textiles grandes de Arequipa. Sin embargo, muchas veces tengo problemas de calidad o de colores. Yo traigo mis propios diseños y los mando a fabricar acá en Perú.
- Otro tipo de proveedores son talleres más pequeños, por lo general me va bien, pero estos no me garantizan sostenibilidad en el tiempo. Hay veces que cuando pido volúmenes mayores, un solo taller no se puede abastecer.
- Los peruanos que viven allá poco a poco se van sofisticando. La relevancia de tener un pedacito de Perú en su vestimenta, puede ser importante, por la conexión emocional que eso significa.
- Es clave tener una adecuada promoción en el mercado objetivo, participar en ferias, realizar visitas para que te conozcan.
- Gran parte de los productos de moda son fabricados en Asia, lo que hace que los costos sean bastante bajos. Por ello, no se debe apuntar a competir por costo, sino diferenciarse.
- Considero que la propuesta que plantean es buena, pero tienen que ver que sea sostenible en el tiempo. Tienen que capacitar permanentemente a los artesanos y hacer un exigente control de calidad, para que los productos salgan acorde a lo que espera el cliente.

Entrevista a Santiago Ortega Palma
Propietario de Tienda en San Diego (California), en donde comercializa prendas de
alpaca Kuna y joyas de Ilaria
Aspectos relevantes

- El mercado americano es bastante exigente, valora mucho la calidad y por sobre todo, la seriedad del proveedor, antes, durante y después de la venta.
- La alpaca compite actualmente con otras fibras finas, sin embargo, poco a poco se está posicionando de mejor manera en el mercado por sus propiedades, aunque comparativamente con otras fibras se produce en mucho menor cantidad.
- En lo que respecta a joyas, los costos de Perú son muy buenos con respecto a la producción en el mercado americano, por lo que si a eso sumamos una buena calidad y diseño, es factible ingresar y posicionarse.
- Los americanos y los europeos (Estos en mayor medida incluso), valoran mucho lo de la responsabilidad social. Si se tiene eso, pero con buena calidad y diseños exclusivos, las puertas del mercado se abren.
- Los peruanos somos los primeros embajadores de la marca Perú en cualquier país, se podría intentar entrar primero con ellos y luego a los americanos.
- Los principales factores valorados por los clientes son: calidad, diseño y luego el precio. En el caso de proveedores no tan conocidos, evalúan evidentemente que hay detrás de ellos.
- La venta por internet le funciona muy bien a Kuna, con el tiempo han desarrollado un portal bastante potente, lo que conjugado con su posicionamiento de marca, hace que cada vez le vaya mejor en este mercado.

Entrevista a Carlos Lopez de Castilla
USALPACA LLC – Broker del Grupo Inca en USA
Aspectos relevantes

- El mercado americano es bastante grande y brinda condiciones de accesibilidad. Si se enfocan en los peruanos, de hecho aún sigue siendo grande y atractivo, ya que hay más de 1 millón de peruanos residiendo aquí.
- La gente compra moda, no un producto en específico. Y cuando compra moda, quiere exclusividad (así sea una marca barata).
- La responsabilidad social es una tendencia claramente en alza. Por otro lado, la gente ya se cansó de la producción masiva, que por lo general viene de Asia, por concepto quieren ser únicos.
- El mercado se ha contraído un poco el 2016, básicamente por temas políticos (Donald Trump). Esto incluso ha afectado a otras regiones del mundo.
- En Perú se producen cosas maravillosas, el problema es que a veces, por falta de capacitación, los productores locales (artesanos) no están con las nuevas tendencias de la moda.
- Una de los grandes vacíos de los productores peruanos es el diseño. Por eso, muchas marcas lo que hacen es contratar diseñadores en USA y luego enviar sus moldes a Perú, para que lo fabriquen. Es muy importante que los productores peruanos estén acorde a las tendencias globales.
- Otro factor a tomar en cuenta es la calidad de los insumos. Si son insumos locales, hay que hacer una supervisión estricta.
- Yo creo que el modelo que plantean es bastante atractivo, en la medida en que sean capaces de escalarlo (crecer), manteniendo calidad y diseño.

ANEXO III: FICHA DE ENCUESTA

FICHA DE ENCUESTA ON-LINE (POTENCIALES CLIENTES) LA ENCUESTA APLICA SOLO A MUJERES RESIDENTES EN PERÚ

Nombre:	
Apellido:	
Ciudad de residencia en Perú:	
Edad:	
Correo electrónico:	

1. **¿Qué marca de accesorios para mujeres conoce?**
(E: Hasta 3 respuestas)
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. No recuerda

2. **¿Qué marca de accesorios para usa o ha usado en algún momento?**
(E: Hasta 3 respuestas)
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. No recuerda

3. **De su experiencia ¿Qué fortalezas (cosas buenas) encuentra en las marcas de accesorios que usted ha adquirido o usado en algún momento? Puede marcar hasta 3 respuestas**
 - a. Tienen buenos precios
 - b. Tienen variedad de productos
 - c. Son de buena calidad
 - d. Utilizan mano de obra local (artesanos), para fabricar sus productos.
 - e. Son exclusivos
 - f. Tienen buenos diseños
 - g. Materiales / Calidad de los materiales
 - h. Otro (especifique):

4. **De su experiencia ¿Qué debilidades (oportunidades de mejora) en las marcas de accesorios que usted ha adquirido o usado en algún momento? Puede marcar hasta 3 respuestas.**
 - a. Precios altos
 - b. Poca variedad
 - c. Los productos no son exclusivos
 - d. Los diseños no son buenos
 - e. La presentación del producto no es la adecuada
 - f. La calidad de los productos por lo general es mala
 - g. Los productos son difíciles de encontrar
 - h. Materiales / Calidad de los materiales
 - i. Otro (especifique):

5. **¿Con qué frecuencia adquiere accesorios para mujeres?**

- a. Una vez por semana
- b. Tres veces al mes
- c. Dos veces al mes
- d. Una vez al mes
- e. Una vez cada 2 meses
- f. Una vez cada 3 meses
- g. Una vez cada 6 meses
- h. Otra (especifique):

6. En los últimos 6 meses ¿Qué tipo de accesorios ha adquirido con mayor frecuencia? Puede marcar hasta 3 opciones.

- a. Collares
- b. Pulseras
- c. Anillos
- d. Arete
- e. Cinturones
- f. Carteras
- g. Billeteras / monederos
- h. Accesorios para el cabello
- i. Accesorios como complemento de su ropa (especifique):.....
- j. Otro (especifique):

7. En los últimos 6 meses ¿Cuánto ha gastado aproximadamente (monto total) en compra de accesorios?

8. ¿Cuánto invierte, en promedio, cada vez que compra accesorios para mujeres?

- a. S/. 5.00 o Menos
- b. Entre S/.6 y S/.10.00
- c. Entre S/.11 y S/.20.00
- d. Entre S/.21 y S/.40.00
- e. Entre S/. 41 y S/. 70.00
- f. Más de S/. 70.00

9. Califique, del 1 al 6, en donde 1 es menos importante y 6 es más importante, los siguientes atributos, según lo que usted valora al momento de realizar la compra de accesorios para la mujer:

ATRIBUTO	Menos importante					Más importante
Calidad del producto	1	2	3	4	5	6
Precio	1	2	3	4	5	6
Exclusividad del producto	1	2	3	4	5	6
Variedad de Producto	1	2	3	4	5	6
Servicio al cliente	1	2	3	4	5	6
Facilidades de pago	1	2	3	4	5	6
Responsabilidad social	1	2	3	4	5	6
Prestigio de la marca	1	2	3	4	5	6
Calidad de los materiales	1	2	3	4	5	6

10. **¿A través de qué medios le gustaría enterarse de nuevos productos o de una nueva marca de accesorios?**

- a. Boca a boca (referencia de terceros)
- b. Redes sociales
- c. Paneles
- d. Radio
- e. Volantes
- f. Avisos publicitarios en publicaciones o revistas
- g. Otro (especifique).....

11. **¿A través de qué canales comerciales adquiere mayormente accesorios para mujeres? Puede marcar hasta 2 opciones**

- a. En locales ubicados en centros comerciales
- b. En ferias o mercadillos
- c. En tiendas específicas de marca (dentro o fuera de centros comerciales)
- d. En joyerías
- e. En tiendas por departamento
- f. Por internet
- g. En tiendas de regalos
- h. Por catálogo
- i. Otro (especifique):

12. **¿Qué tan atractivos son para Ud. los siguientes atributos en una marca de accesorios?**

Califique, del 1 al 6, en donde 1 es menos atractivo y 6 es más atractivo, los siguientes atributos valorados? Puede marcar hasta 3 alternativas.

ATRIBUTO	Menos atractivo					Más atractivo
Qué los accesorios sean hechos en Perú	1	2	3	4	5	6
La utilización de insumos/materiales locales	1	2	3	4	5	6
Los diseños exclusivos (no masivos)	1	2	3	4	5	6
Calidad de los accesorios	1	2	3	4	5	6
Disponibilidad en diversos canales comerciales	1	2	3	4	5	6
Prestigio de la marca	1	2	3	4	5	6
Que los accesorios revaloren la marca Perú	1	2	3	4	5	6

13. **¿Qué nombre le gusta más para una nueva marca de accesorios, que tiene como esencia revalorar la identidad peruana?**

- a. Alternativa A
- b. Alternativa B
- c. Alternativa C
- d. Alternativa D

14. **¿Qué condiciones tendrían que cumplirse para que Ud. pague un precio superior al promedio de mercado por la compra de un accesorio? Marque hasta 2 opciones**

- a. Que sea exclusivo
- b. Que, a través de la compra, apoye a un grupo de personas en condiciones de pobreza

- c. Que tenga materiales de primera calidad
- d. Que tenga un diseño acorde con las últimas tendencias
- e. Que revalore la cultura peruana
- f. Que tenga un buen empaque
- g. Que pueda elegirlo y tenerlo sin moverme de mi casa
- h. Otro (especifique):

15. En función a las condiciones elegidas en la pregunta anterior ¿Hasta qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar sobre el precio actual, por un accesorio que reuniese las condiciones deseadas por usted?

- a. Hasta 50% adicional
- b. Hasta 40% adicional
- c. Hasta 35% adicional
- d. Hasta 30% adicional
- e. Hasta 25% adicional
- f. Hasta 20% adicional
- g. Hasta 15% adicional
- h. Hasta 10% adicional
- i. Menos de 10% adicional

FIN DE LA ENCUESTA. ¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO IV

BASE DE DATOS DE ARTESANOS

N°	Nombre del participante	DNI y/o RUC según corresponda	RNA
1	Yrminio Wilver Hanco Mamani	29327894	10002071
2	Ricardo Pampa Acuña	29688653	10007963 (V)
3	Yolanda Ruth Vergara de Herrera	29380457	10037578
4	Brian Rodrigo Herrera Vergara	70008902	10043166
5	Aldo Reynaldo Valdivia Rondón	29594581	10019618
6	Claudio Leandro Ancca	29696350	10003361 (V)
7	Carmen Teresa Ramirez Tinta	29262924	10005901
8	Doria Margarita Vilca A.	29667838	10020616
9	Emilio Cahuata A.	29301824	10002730
10	Felipe Laura M.	29465636	10012369
11	Victor Raúl Vasquez Arestegui	29295496	10037321 (V)
12	Natividad Anastacia Condori Velarde Suni	29322558	10002803
13	María Lourdes Cayta Apaza	29360981	10030416 (V)
14	Gloria Juli Lanarico	10374162	10021232
15	Flora Victoria Vilca Humpiri	29397672	10006172
16	Rolando Simón Jihuallanca Negrón	10295966616 / 29596661	10007718
17	Andrés León Apaza	29390867	10003663
18	Marcela Linares Rufasto	29466184	10012283
19	Susy Torres Yucra	29416776	10020843
20	Guadalupe Alicia Carpio Soto	29348005	10006329
21	Kelly Victoria Guillén Manrique	43710392	10033831
22	Rosa Catalina Machaca Huampiri	02144270	10015565
23	Oscar Enrique Dueñas Bellido	29457944	-
24	Javier Fernando Pérez Ramos	29605724	-
25	C. Andrés Soto Mallma	29450161	-
26	Fara Marlé Condori Villalobos	45721070	-
27	Victor Jesús Palomino Flores	04640818	-

28	Inés Ticona Idme	29264259	-
29	María Aurelia Zapana de Velasquez	29667850	-
30	Gloria Cahuata A.	29450428	-
31	Evelyn Olazabal Ticona	45131536	-
32	Pilar Riveros de Lazo	29456768	-

ANEXO V
ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE ARTESANOS
Asociación de Artesanos Productores del Fundo del Fierro – Fortunata Espinoza
Delgado

SOBRE EL MERCADO

- La venta es irregular, realmente este es un negocio de sobrevivencia. Muchos artesanos se empiezan a dedicar a otro negocio porque este no les genera suficiente dinero.
- Aquí en el Fundo del Fierro hay buenos artesanos y de todo tipo. Desde textiles, repujados, cuero, bisutería, madera, entre otros.
- Quienes más compran son los turistas extranjeros, pero también en menor medida los nacionales.

SOBRE LA ASOCIACIÓN

- Nos asociamos porque nos dijeron que tenía ciertas ventajas.
- El MINCETUR a veces nos da algunas capacitaciones.
- Somos aproximadamente 45 artesanos.
- Requerimos capacitación constante para poder innovar.
- Realizamos control de calidad a nuestros productos, pero es básico.

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

- Sería interesante asociarnos con alguien que nos compre siempre.
- Nosotros vivimos del día a día, así que el pago tendría que ser al contado.
- No tendríamos problema en firmar un documento, siempre y cuando se cumpla todo lo que ahí se estipula.

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE ARTESANOS
Asociación de Artesanos Bordados del Colca –Leandrina Ramos

SOBRE EL MERCADO

- En el mercado un margen de ganancia entre el 30 % y 40% en los diferentes tipos de accesorios como textiles y bisutería respectivamente.
- La “responsabilidad social” es un aspecto poco visto y reconocido en el mercado. Representaría una oportunidad sustancial como tema de diferenciación.

SOBRE LA ASOCIACIÓN

- La mayoría de los artesanos no tiene un control de calidad para la elaboración de los productos.
- Los artesanos sienten que su trabajo es poco valorado por las marcas exclusivas que hay en el mercado y además la poca promoción de sus productos.
- Los artesanos desean un pago adelantado por producción mínimo del 45% al inicia las operaciones.

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

- La comercialización de los artículos al cliente final se desarrolla por servicio de terceros como curriers, cuya eficiencia y tiempo de entrega es alto.
- Los productos realizados por los artesanos no cuentan con un diseño innovador impuesto por algún diseñador de modas.

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE ARTESANOS
Artisanos Asociados SUMAC PALLAY SIBAYO – Antonio Arias Puma

SOBRE EL MERCADO

- Mercado sensible a la innovación e ideas creativas como tendencias de moda.
- “Responsabilidad Social” no es un tema u aspecto comercial muy visto y podría significar una ventaja importante.
- Los precios son variables y el margen de ganancia podría estar entre 30% a 40%

SOBRE LA ASOCIACIÓN

- Los artesanos consideran el negocio de venta por internet como innovador y si estarían dispuestos a trabajar con el fin de una mejor comercialización de sus productos.
- Los artesanos no están tan capacitados en temas de mercadotecnia.
- La producción de los accesorios es irregular ya que el control no es eficiente

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

- La venta por internet representa una ventaja ya que muchos costos se reducirían.
- Permite controlar de mejor manera a los artesanos y que estos se involucren con la empresa.
- Es bueno capacitarlos e incrementar su productividad siempre.

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE ARTESANOS
Centro de innovación Tecnológica de Artesanías y Turismo Arequipa – Leonardo López.

SOBRE EL MERCADO

- Mercado maduro y muy saturado de diferentes marcas de accesorios para mujeres.
- Poca innovación y el mercado está aglomerado por la importación.
- Mercado no responderá como se espera a la “Responsabilidad Social”, ya que considera que es un término asociado a una empresa sin fines de lucro más que a una tienda web que comercializara productos artesanales.

SOBRE LA ASOCIACIÓN

- Los artesanos podrían tomar esta idea para formalizar una empresa como asociación.
- No son conscientes del impacto de una empresa como está pero sería bueno comunicar la idea de negocio.

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

- La venta por internet no es un negocio muy confiable ya que en la entrega se puede perder mucha mercadería.
- Los problemas logísticos y de planificación son los que más riesgo tendrán para desarrollar el negocio.
- La calidad de los productos puede variar entre diferentes artesanos que no tiene un conocimiento de calidad y estandarización.

ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES DE ARTESANOS
Asociación de artesanas Textiles PALLAY AWAQ (Cusco) – Marca Coya Inca

SOBRE EL MERCADO

- Mercado lleno de productos importados, además de que la innovación de en los modelos no es algo de todos los días.
- El precio de los accesorios es muy variable y estos depende del tipo de accesorios y la innovación de los modelos.

SOBRE LA ASOCIACIÓN

- Los Artesanos no saben cómo costear sus productos ya que ellos no tiene un conocimiento del mercado.
- Poco aprendizaje en materia de mercadotecnia y marketing por parte de los artesanos.
- Poco conocimiento de los artesanos para conocer control de calidad y seguimiento de producto.

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

- El negocio es innovador para el mercado actual y merece ser desarrollado.
- Los artesanos deberán acoplarse en la manera de realizar el trabajo con diferentes controles de calidad que usualmente ellos no tienen.
- El pago es algo novedoso para ellos ya que recibir un monto mensual es algo diferente a lo que ellos están acostumbrados.

BIBLIOGRAFIA

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Niveles Socioeconómicos (2016). <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>. (06/07/2017; 14:22 h).
- Banco Central de Reserva del Peru. (2017). <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/e.html>. (06/07/2017 11.23 h).
- Banco Central de Reserva del Peru. (2017). <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/i.html> (06/07/2017 11.23 h).
- Banco Central de Reserva del Peru. (2017). <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>. (06/07/2017; 10.35 h).
- Calvo, J. (2016). Marca Holística de Moda. España: Dykinson, S.L
- Comisión de Promoción del Perú por la Exportación y el Turismo. Asociatividad para el Comercio Exterior. (2014). http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (03/07/17; 09.26 H).
- Diccionario ABC. (2017). <https://www.definicionabc.com/general/accesorios.php>. (04/07/2017; 08.35 h).
- Fashion United. (2017). <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>. (01/07/2017; 9.15 h).
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2017). <https://www.inei.gob.pe/buscar/?tbusqueda=Producto+Bruto+Interno+seg%C3%BA+actividad+econ%C3%B3mica+>. (06/07/2017; 16:44 h).
- Instituto Nacional de Estadística e Información. (2017). <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-crecio-49-en-mayo-de-2016-y-acumulo-82-meses-de-crecimiento-continuo-9201/>. (07/07/2017; 16:35 h).
- ITC Trade Map, (2017). <http://www.trademap.org/Index.aspx>. (08/07/2017; 15:33 h).
- Keat, P y Young, P. (2004). Economía de Empresa. 4ª ed. México: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. 6ª ed. Editorial: Pearson Education.

- Laver, P. (2005). Crea una buena marca en una semana. España: Ediciones Gestiones 2000.
- Martínez, G. (2017). Marketing y Comunicación de Moda. España: Editorial EISEC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-23515/producto>. (06/07/2017; 11.45 h).
- Ministerio de la Producción. (2014). Asociatividad Empresarial. http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_trabajo_asociatividad_empresarial.pdf. (04/07/2017; 10.43 h).
- Ministerio de la Producción (2015). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno. <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>. (06/07/2017; 14:32 h).
- Moda Ellas. (2017). <https://modaellas.com/las-10-mejores-marcas-de-joyas-mas-lujosas-del-mundo/>. (01/07/2017; 11.25 h).
- Neumeier, M. (2007). ZAG: The number – one Strategy of High-performance Brands: a Whiteboard Overview. Ed: Illustrated.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). http://www.oecd.org/gov/ethics/Discussion%20paper%20on%20public%20procurement%20performance%20measures%20GOV_PGC_ETH_2012_1.pdf. (03/07/2017; 10.35 h).
- Stratista: El portal de estadísticas. (2017). <https://es.statista.com/estadisticas/587372/numero-de-tiendas-en-el-mundo-de-empresas-lideres-en-venta-de-joyas-de-lujo/> (01/07/17; 10.45).
- The Silver Institute. (2017). <http://www.silverinstitute.org/site/WSS2017.pdf>. (01/07/2017; 13.15 h).
- The Silver Institute. (2017). World Silver Survey 2017. Editorial: Thompson Reuters.
- Thomsen. M. (2009). Plan de Negocios Dinámico. España: Thomsen Business Information.
- Real Academia Española (2017). <http://dle.rae.es/?id=ZSZtERx>. (03/07/2017; 11.45 h.).
- Real Academia Española (2017). <http://dle.rae.es/?id=PTFxq8T>. (03/07/17; 08:35 h).
- Real Academia Española (2017). <http://dle.rae.es/?id=GsfwSJ6>. (05/07/2017; 10.48 h).

Reig, E. (2007). Competitividad, crecimiento y capacitación de las regiones españolas.
España: Fundación BBVA.