



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CARROUSEL DE ROPA PARA NIÑOS
Y NIÑAS DE 0 A 10 AÑOS EN LIMA METROPOLITANA**

PRESENTADO POR

Farro Briceño, Christhiam Pierre

Urbina Alvarez, Ayme Andrea

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

ASESOR:

Giancarlo Rene López Tapia

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestro asesor y a nuestras familias por el apoyo, y a todos los emprendedores del Perú, para que nunca se rindan en su camino y consigan el éxito.

Agradecimientos

Gracias a Dios, a mis ángeles Aymé, Carlitos, Oswaldo y Celestita por su amor, apoyo y protección en mi vida. A mi mamita Dora por su apoyo incondicional porque sin ella no lo hubiera logrado. A mi papá y a mi hija Valentina por todo su apoyo, alegría y comprensión. Un agradecimiento especial a todos mis gatos que me acompañaron todas las noches de tesis y por su amor incondicional durante toda mi vida.

Ayme Andrea Urbina Alvarez

Quiero agradecer a Dios por las oportunidades y retos que da cada día, agradecer a mis papás por su educación y valores con los que me criaron, agradezco a mis tías Aida y Dora y mi abuelo por sus consejos y compañía en cada etapa de mi vida. Quiero agradecer a mis hermanos Roberto y Renzo que son ejemplo en mi vida, también agradecer a mi hermosa esposa por estar en todo momento a mi lado, por aconsejarme y darme soporte en todo lo que he requerido y agradecer a mis hijos Francesco y Liam por su paciencia, comprensión y alegría que todos los días me comparten.

Chrithiam Pierre Farro Briceño

Resumen Ejecutivo

El plan de negocio que se presenta tiene como finalidad desarrollar una propuesta de compañía de ropa para niños y niñas de 0 a 10 años de edad que se encuentren dentro del nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana. La marca de la empresa se llamará “Carrousel”, la cual tiene una propuesta de moda que combina la modernidad, el estilo sobrio y sofisticado, trabajando tendencias del mercado nacional e internacional.

“Carrousel” se ideó en base a una necesidad existente en el mercado textil peruano donde los padres de familia, sobre todo, las mamás quieren ver a sus niños con diseños únicos y novedosos que no encuentran en marcas conocidas y negocios comerciales físicos o virtuales. Se ha encontrado que la necesidad se encuentra principalmente en familias cuyas edades oscilan entre 30 y 45 años, quienes necesitan de productos con excelente acabado y de gran calidad.

La propuesta de Carrousel como plan de negocio es rentable, novedosa, dinámica y sostenible ya que contará con actividades de responsabilidad social. Este plan tiene la visión de ser “una marca líder con estilo único en el mercado peruano con exposición al mercado internacional.” Los estudios de mercado cuantitativos realizados reflejan principalmente que los futuros clientes están dispuestos a realizar compras con una frecuencia de compra de 2 a 3 prendas por venta. Además, desean comprar en tienda propia, en centros comerciales o de forma online. Las características que más valoran en los productos serían diseño, moda, calidad y precio.

El plan de marketing refleja la estrategia para mantener a los clientes interesados en los productos, respondiendo a través de canales físicos y digitales. Contaremos con acciones en marketing digital, principalmente, y con acciones en tiendas físicas que celebrarán las nuevas colecciones.

En el plan de operaciones se determinó que la tienda principal estará ubicada en el distrito de Santiago de Surco y el taller de confecciones en el distrito de La Molina, donde también estarán ubicadas las oficinas administrativas. La empresa se encargará de la compra y negociación con proveedores de forma física, para lo cual contamos con el transporte de forma interna.

Dentro del plan de recursos humanos se busca lograr que la cultura Carrousel se impregne en los colaboradores, se contará con remuneraciones acordes al mercado, en planilla con plan de capacitaciones y gestión del desempeño, desarrollando y manteniendo al talento.

El plan financiero refleja la viabilidad y rentabilidad del proyecto con una inversión inicial de S/ 499,350.89, un VAN positivo de S/ 2'060,668, una TIR de 165.85% y un período de recuperación de 1.07 años. Dentro del flujo de caja con el escenario más realista, se realizaron las proyecciones con una tasa de costo de capital de 20.52%, obteniendo flujos positivos durante los años siguientes.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	3
1.1. Identificación de la Oportunidad de Negocio	3
1.2. Justificación	4
1.2.1. Potencial del Negocio	4
1.2.2. Atractivo de la Propuesta de Valor	5
1.3. Modelo de Negocio.....	5
1.3.1. Segmento de clientes	7
1.3.2. Propuesta de valor.....	7
1.3.3. Canales.....	8
1.3.4. Relación con los clientes.....	9
1.3.5. Fuentes de ingresos	9
1.3.6. Recursos claves.....	9
1.3.7. Actividades claves	10
1.3.8. Aliados claves	11
1.3.9. Estructura de costos	11
Capítulo 2 Análisis del Entorno y la Industria.....	13
2.1. Análisis del Macro Entorno (PESTE).....	13
2.1.1. Factores políticos y legales (P)	13
2.1.2. Factores económicos y financieros (E).....	17
2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)	20
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T).....	25
2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E).....	26
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	28
2.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	29
2.2.2. Poder de negociación de compradores.....	30
2.2.3. Rivalidad de competidores.....	31
2.2.4. Entrada de nuevos competidores	32
2.2.5. Amenazas de productos sustitutos	36
2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector.....	38
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
Capítulo 3 Plan Estratégico.....	41

3.1. Misión	41
3.2. Visión	42
3.3. Valores	42
3.4. Objetivos estratégicos	43
3.5. Análisis FODA.....	44
3.6. Estrategia de negocio	55
Capítulo 4 Investigación de Mercado	57
4.1. Análisis de Mercado	57
4.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	57
4.2. Investigación Cualitativa	58
4.2.1. Entrevistas a Expertos.....	58
4.2.2. Investigación de Visitas a Tiendas.....	63
4.3. Investigación Cuantitativa y Análisis de la Demanda	78
4.3.1. Muestra	78
4.3.2. Plan de muestreo	78
4.3.3. Composición y tamaño de la muestra	79
4.3.4. Resultados de la Investigación Cuantitativa	80
4.4. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	86
Capítulo 5 Diseño de Productos y Servicios.....	87
5.1. Objetivos del Diseño de Productos y Servicios	88
5.2. Productos.....	88
5.2.1. Polos.....	88
5.2.2. Vestidos	89
5.2.3. Pantalones de Algodón	90
5.2.4. Pantalones de Jean	90
5.2.5. Casacas de Jean.....	91
5.2.6. Abrigos.....	92
5.2.7. Shorts	92
5.2.8. Faldas	93
5.2.9. Poleras.....	94
5.2.10. Cardigans	94
5.2.11. Camisas	95

5.2.12. Bodys	96
5.2.13. Enterizos	96
5.2.14. Pack Accesorios Bebé.....	97
5.3. Servicios.....	98
5.4. Conclusiones	98
Capítulo 6 Plan de Marketing	100
6.1. Objetivos del Plan de Marketing.....	100
6.2. Mercado Objetivo y Segmentación del Mercado.....	101
6.3. Diferenciación.....	102
6.3.1. Marca	103
6.3.2. Logo y Slogan	103
6.3.3. Empaque	104
6.3.4. Características y Atributos de los Productos y Servicios en Tiendas	105
6.4. Posicionamiento de la Marca	105
6.5. Estimación de la demanda	107
6.6. Mezcla de Marketing Mix.....	110
6.6.1. Estrategia de Producto	110
6.6.2. Estrategia de Precio	110
6.6.3. Estrategia de Distribución.....	111
6.6.4. Estrategia de Promoción	113
6.7. Presupuesto de Marketing.....	113
6.8. Conclusiones del Plan de Marketing.....	114
Capítulo 7 Plan de Operaciones	115
7.1. Objetivos del Plan de Operaciones	115
7.2. Estrategias del Plan de Operaciones	115
7.2.1. Diseño de Colecciones.....	116
7.2.2. Fabricación propia	116
7.2.3. Subcontratación de Productos.....	117
7.3. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	117
7.3.1. Localización de la Tienda Principal.....	117
7.3.2. Localización del Taller	119
7.4. Proceso de Producción.....	123

7.4.1. Diseño de Colección	125
7.4.2. Diseño de Patrones y Prototipos	125
7.4.3. Compras	126
7.4.4. Producción	127
7.4.5. Almacenaje	128
7.4.6. Distribución	128
7.5. Procesos de Apoyo.....	129
7.5.1. Marketing	129
7.5.2. Recursos Humanos	129
7.5.3. Ventas	130
7.6. Proceso del Servicio al Cliente	131
7.6.1. Proceso de Pago en Tiendas Comerciales.....	131
7.6.2. Proceso de Cambios y Devoluciones.....	131
7.7. Cadena de Abastecimiento.....	132
7.8. Presupuesto de Operaciones	133
7.9. Conclusiones del Plan de Operaciones	134
Capítulo 8 Plan de Recursos Humanos	135
8.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	135
8.2. Estructura Organizacional.....	135
8.3. Perfiles de Puestos	136
8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación	138
8.4.1. Tipo de Contratación	140
8.4.2. Régimen Laboral de la Empresa	140
8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño	141
8.6. Cultura Organizacional	142
8.6.1. Valores	142
8.6.2. Trabajo en Equipo.....	143
8.6.3. Orientación al Cliente	144
8.6.4. Innovación	144
8.7. Remuneraciones y Compensaciones.....	145
8.8. Presupuesto de Recursos Humanos	146
8.9. Conclusiones del Plan de Recursos Humanos	148

Capítulo 9 Plan Financiero.....	149
9.1. Supuestos	149
9.2. Ingresos	150
9.3. Inventario según Demanda Proyectada.....	150
9.4. Precios.....	151
9.5. Estructura de Costos por Prenda	152
9.6. Análisis de Punto de Equilibrio	158
9.7. Inversión y Fuentes de Financiamiento	160
9.7.1. Inversión inicial	160
9.7.2. Depreciación y amortización	162
9.7.3. Capital de trabajo	163
9.7.4. Fuentes de financiamiento	164
9.8. Estados Financieros Proyectados	164
9.8.1. Estado de resultados proyectado	165
9.8.2. Estado de flujo de efectivo proyectado.....	165
9.9. Evaluación Financiera.....	166
9.10. Evaluación de riesgos	167
9.10.1. Punto Crítico	168
9.10.2. Análisis de sensibilidad	168
9.11. Evaluación de escenarios	169
9.12. Conclusiones del Plan Financiero.....	172
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones	173
10.1. Conclusiones	173
10.2. Recomendaciones	176
Lista de Referencias.....	178
Apéndice A Validación del Modelo de Negocio	186
Apéndice B Sondeo de Mercado: Entrevistas a Expertos.....	189
Apéndice C Sondeo de Mercado: Modelo de Encuesta.....	190
Apéndice D Sondeo de Mercado: Resultados de Encuesta	202
Apéndice E Cadena de valor.....	208
Apéndice F Estructura de Costos por Prenda	209
Apéndice G Presupuesto de actividades y presupuesto de marketing y ventas.....	224

Apéndice H Presupuesto de gastos pre operativos	225
Apéndice I Presupuesto de inversión y capital de trabajo	226
Apéndice J Presupuesto del plan de recursos humanos	227
Apéndice K Costo de ventas	229
Apéndice L Ingresos de Ventas	231
Apéndice M Estado de ganancias y pérdidas.....	233
Apéndice N Flujo de caja proyectado	234
Apéndice O Balance General.....	235

Lista de tablas

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio	6
Tabla 2. Factores políticos y legales	14
Tabla 3. Factores económicos y financieros	17
Tabla 4. Sectores Económicos de la Economía Peruana 2021.	18
Tabla 5. Producción Manufacturera. Prendas de Vestir 2021	18
Tabla 6. Exportaciones por Grupo de Productos. Variación 2021.	19
Tabla 7. Índice de Precios al Consumidor Lima Metropolitana.	20
Tabla 8. Factores sociales, culturales y demográficos	21
Tabla 9. Países en América con Mayor Población 2020.	21
Tabla 10. Indicadores de la Dinámica Geográfica 1950-2050 del Perú.	23
Tabla 11. Factores tecnológicos y científicos	25
Tabla 12. Factores ecológicos y ambientales.....	27
Tabla 13. Poder de negociación de proveedores.....	30
Tabla 14. Poder de negociación de compradores.....	31
Tabla 15. Rivalidad de competidores.....	32
Tabla 16. Amenaza de entrantes.	36
Tabla 17. Amenaza de sustitutos.	38
Tabla 18. Grado de atracción de la industria o sector.....	38
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	39
Tabla 20. Matriz FODA	53
Tabla 21. Cuestionario de entrevistas de profundidad.....	59
Tabla 22. Investigación en Tiendas Físicas	63
Tabla 23. Características de las tiendas físicas observadas.	66
Tabla 25. Cuestionario de revisión de Tiendas Virtuales	75
Tabla 27. Propuesta de Valor Final Carrousel	106
Tabla 28. Número de prendas en el Primer Mes.....	107
Tabla 29. Demanda potencial para el Año 1.....	108
Tabla 30. Demanda potencial desde el 1er año al 5to año.....	108
Tabla 31. Porcentaje de prendas a fabricar.	109
Tabla 32. Proyección de producción por año.....	109
Tabla 33. Precios Promedios en Prendas de Vestir.....	111

Tabla 34. Presupuesto de Marketing.....	114
Tabla 35. Factores Método de Localización Tienda Principal	117
Tabla 36. Tabla de Enfrentamiento Tienda Principal	117
Tabla 37. Resultados de la Valoración Tienda Principal.....	118
Tabla 38. Factores Método de Localización Taller	119
Tabla 39. Tabla de Enfrentamiento Taller	120
Tabla 40. Resultados de la Valoración Taller.....	120
Tabla 41. Presupuesto de operaciones	133
Tabla 42. Detalle de Remuneraciones Mano de Obra Directa en año 1	146
Tabla 43. Detalle de Remuneraciones de Mano de Obra Indirecta en año 1.....	146
Tabla 44. Presupuesto de recursos humanos.....	147
Tabla 45. Ingresos de ventas del año 1 al 5.	150
Tabla 46. Inventario de prendas del año 1 al 5.	151
Tabla 47. Precios por tipo de prenda.	152
Tabla 48. Costo total unitario de Polo.	153
Tabla 49. Costo total unitario de Vestido.	154
Tabla 50. Costo total unitario de Pantalón de Algodón.	155
Tabla 51. Costo total unitario de Abrigo.	156
Tabla 52. Costo total unitario de Body.	157
Tabla 53. Costo total unitario de Enterizo.	158
Tabla 54. Estructura de Costos.	159
Tabla 55. Punto de Equilibrio Anual.	159
Tabla 56. Inversiones iniciales.....	161
Tabla 57. Depreciación mensual.....	162
Tabla 58. Amortizaciones mensuales.	162
Tabla 59 Capital de Trabajo.....	163
Tabla 61. Estado de resultados.....	165
Tabla 62. Estado de flujo de caja económico.	165
Tabla 63. Estado de Flujo de caja Financiero.	166
Tabla 64. Validación financiera.....	166
Tabla 65. Cálculo de la tasa de descuento.	167
Tabla 66. Análisis de punto crítico.	168

Tabla 67. Análisis de sensibilidad según precio promedio ponderado.....	168
Tabla 68. Análisis de sensibilidad según cantidad.....	169
Tabla 69. Escenario Pesimista.	170
Tabla 70. Escenario Conservador.	171
Tabla 71. Escenario Optimista.....	172
Tabla B1. Relación de expertos entrevistados	189
Tabla F1. Estructura de Costos de Polos.	209
Tabla F2. Estructura de Costos de Vestidos.	210
Tabla F3. Estructura de Costos de Pantalón de Algodón.....	211
Tabla F4. Estructura de Costos de Pantalón Jean	212
Tabla F5. Estructura de Costos de Casaca Jean.....	213
Tabla F6. Estructura de Costos de Abrigos.	214
Tabla F7. Estructura de Costos de Short.....	215
Tabla F8. Estructura de Costos de Faldas.....	216
Tabla F9. Estructura de Costos de Polera.	217
Tabla F10. Estructura de Costos de Cardigan.....	218
Tabla F11. Estructura de Costos de Camisa.	219
Tabla F12. Estructura de Costos de Body.....	220
Tabla F13. Estructura de Costos de Enterizos.	221
Tabla F14. Estructura de Costos de Pack de Accesorios.....	222
Tabla F15. Estructura de Costos de Servicio de Confección de Vestidos de Fiesta.....	223
Tabla G1. Presupuesto de Marketing y Ventas.....	224
Tabla H1. Presupuesto de Inversión Inicial.	225
Tabla I1. Presupuesto de Inversión y Capital de Trabajo.	226
Tabla J1. Presupuesto de Recursos Humanos.....	227
Tabla K1. Costos de Ventas.....	229
Tabla K2. Resumen de Costos de Ventas.	230
Tabla L1. Proyección de Ventas Anual.	231

Lista de figuras

Figura 1. Variación acumulada Manufactura 2012-2021.	19
Figura 2. Densidad Poblacional de Países con Mayor Superficie en el Mundo.	22
Figura 3. Perú Población y Tasa de Crecimiento.	22
Figura 4. Distribución Socioeconómica de Hogares 2019-2021.	24
Figura 5. Ingreso familiar promedio 2021.	24
Figura 6. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.	29
Figura 7. Evolución de las exportaciones textiles 2010-2021.	37
Figura 8. Estrategias genéricas competitivas.	55
Figura 9. Compra de ropa para niños de 0 a 10 años.	81
Figura 10. Parentesco en compra de ropa de niños.	81
Figura 11. Rango de edades niños.	82
Figura 12. Rango de edades niñas.	82
Figura 13. Interés en nueva tienda de ropa para niños de 0 a 10 años.	83
Figura 14. Ubicación óptima.	83
Figura 15. Presupuesto de compra.	84
Figura 16. Compra por internet.	84
Figura 17. Portales de compra online.	85
Figura 18. Diseño de polos Carrousel.	89
Figura 19. Diseño de vestidos Carrousel.	90
Figura 20. Diseño de pantalones de algodón.	90
Figura 21. Diseño de pantalones jean.	91
Figura 22. Diseño de casacas de jean.	91
Figura 23. Diseño de abrigos.	92
Figura 24. Diseño de shorts.	93
Figura 25. Diseño de faldas.	93
Figura 26. Diseño de poleras.	94
Figura 27. Diseño de cardigans.	95
Figura 28. Diseño de camisas Carrousel.	95
Figura 29. Diseño de bodys Carrousel.	96
Figura 30. Diseño de enterizos Carrousel.	97
Figura 31. Diseño de pack accesorios para bebé.	97

Figura 32. Ubicación del mercado objetivo.....	102
Figura 33. Logo de la marca	104
Figura 34. Empaque de la marca.....	105
Figura 35. Posicionamiento Carrousel.....	106
Figura 36. Modelo del Interior de la Tienda	112
Figura 37. Ubicación en Google Maps de la Tienda Principal	119
Figura 38. Ubicación del Taller de Producción.	121
Figura 39. Layout del taller de producción primera planta.....	122
Figura 40. Layout de Oficina Administrativa Segunda Planta.	122
Figura 41. Proceso de Operaciones.....	123
Figura 42. Tiempos en Proceso de Producción.....	124
Figura 43. Figura de diseño de Colección Niñas	125
Figura 44. Ficha técnica de una prenda.	126
Figura 45 Organigrama de Carrousel.....	136
Figura 46. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	139
Figura 47 Competencias del trabajo en equipo.....	143
Figura 48 Competencias de la Orientación al Cliente Interno y externo.	144
Figura 49 Competencias para la Innovación.....	145
Figura A2: Gráfico por edades.....	188
Figura A3: Gráfico de atributos que definen a los encuestados.....	188
Figura A4: Gráfico de importancia de atributos del producto.	188
Figura C1: Encuesta de Preferencias en Ropa de Niños.....	190
Figura D1. Rango de Edades y características de compradores	202
Figura D2. Características de Compra	204
Figura E1. Cadena de Valor Carrousel.	208

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1. Identificación de la Oportunidad de Negocio

La marca “Carrousel” se ideó con el sueño de crear prendas para niños utilizando materiales finos al tacto similar a la piel de un bebé. A partir de ahí ha desarrollado una serie de productos básicos como polos, vestidos y camisas con la meta de crecer de forma continua en el mercado peruano, utilizando materiales muy suaves como el algodón pima para enterizos y bodys y tela de algodón nacional como base para las prendas de niños y niñas.

“Carrousel” se creó en base a la necesidad que existe en el negocio textil donde hay personas que desean comprar productos con diseños únicos y novedosos para sus hijos y que no encuentran en negocios comerciales físicos o virtuales. Necesitan de productos con excelente acabado y de gran calidad. Hoy en día, existe una gran demanda en ropa para niños que puede ser dividida por ocasiones de compra: casual, para fiesta, entre otros.

Los principales clientes de este negocio son hombres y mujeres de entre 30 a 45 años de NSE A y B de estilo sofisticado y moderno por lo que nuestro aporte será entregar confianza, calidad y garantía a todos nuestros clientes dentro del mercado peruano a través de canales digitales y físicos. La competencia directa de este negocio son las marcas peruanas Baby Club Chic, Colloky, Carter’s, Kukulí y Meylin, las cuales manejan tanto diseño y producción directamente y no realizan maquila en otros talleres. Baby Club Chic cuenta con sus talleres de producción ubicados en Ate Vitarte, y los dos últimos tienen sus talleres Gamarra y San Juan de Lurigancho.

Los ingresos que generará la empresa se darán de acuerdo a la venta de nuestros productos a través de canales digitales, página web, APP y redes sociales. Contará con estrategias comerciales para la venta como packs para recién nacido, tarjetas de descuentos,

gift cards, entre otros. Los puntos críticos serán los tiempos de producción y el capital humano acorde a las necesidades del negocio. Dentro del capital humano existen distintas especialidades para costuras básicas e intermedias para los moldes de vestidos y blusas, sobre todo. Otro punto importante será la inversión en equipos de alta tecnología para costura y estampado y la inversión en tecnología para contar con una propuesta digital en web y app en donde los clientes podrán hacer sus pedidos.

La idea de negocio del presente proyecto es el lanzamiento de la marca “Carrousel” ropa para bebés y niños de 0 a 10 años. Las ventajas competitivas que tendrá la empresa serán prendas con diseños únicos, excelente acabado en términos de calidad, utilizando el algodón pima peruano en prendas casuales y de diseño, dentro de las cuales se tendrá colecciones exclusivas para ocasiones especiales. También la entrega puntual con garantía serán parte de las políticas de la empresa. Las prendas se venderán principalmente a través de los canales digitales en una primera etapa y luego se diseñará una tienda física.

1.2. Justificación

Los niños y niñas menores de 10 años se visten regularmente por los gustos de los padres, principalmente de la madre quien prioriza la calidad y los modelos antes de hacer una compra. Actualmente no se conoce una marca que produzca u ofrezca ropa de niños y niñas que englobe precio, calidad y exclusividad, por lo tanto, es muy interesante ingresar en este tipo de negocio.

1.2.1. Potencial del Negocio

Dentro del Plan de Negocio se menciona como aporta el sector textil en el país, generando empleo y aprovechando los recursos nacionales. El país cuenta con grandes emporios comerciales con una gran variedad de telas y una cantidad también alta de mano

calificada y no calificada para la confección, producción, estampado, cortes y otras características propias del negocio.

1.2.2. Atractivo de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa está basada en la calidad y exclusividad de modelos alineadas a precios aceptables. Adicional a ello, la empresa propone una variedad de colores que van de la mano con las estaciones del año dando contraste y elegancia en los niños que la utilicen.

1.3. Modelo de Negocio

Una vez definido el concepto principal del negocio, se procede a exposición y explicación del negocio utilizando la plantilla de Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) incluyendo cada uno de las nueve partes de esta estructura. Es muy importante utilizar esta herramienta ya que su fin según lo afirman (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014), es reemplazar modelos antiguos y sin relevancia de negocio usando como objetivo principal brindar valor a los clientes y a la sociedad por intermedio de innovación y generando valor a las empresas, en resumen, es importante indicar que esta revisión permitirá, analizar como este proyecto genera, entrega y obtiene valor para todos los actores.

En la siguiente tabla revisaremos el lienzo de modelo de negocio propuesto para este proyecto. Debemos resaltar que este resultado es el último obtenido después de una serie de pruebas y desarrollo (pivoteo) de cliente que inició el 29 de noviembre 2021 y finalizó el 05 de diciembre del presente del mismo año (ver Anexo A). El trabajo realizado en campo permitió interactuar con 50 potenciales clientes para este modelo de negocio. En la siguiente gráfica mostraremos el uso y explicación de las nueve partes de la estructura del BMC (Business Model Canvas / Lienzo de modelo de negocio) con sus respectivas apreciaciones:

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
Proveedores de telas y accesorios nacionales y extranjeros. Proveedores de máquinas de confección. Agencias de publicidad para la gestión comercial de la marca.	Diseño de las colecciones de las prendas de vestir y accesorios. Diseño de patrones y moldes. Gestión de compras de materiales para la operación. Confección y etiquetado de prendas. Venta y seguimiento de clientes en canales de venta. Gestión de Web y Redes Sociales.	Diseños exclusivos bajo el concepto de la marca que resalten estilo y moda. Alta calidad en prendas y accesorios de diseño. Diversificación y variedad de diseños por campaña. Comodidad al usar las prendas y accesorios.	Digitales como página Web, app y WhatsApp. Redes Sociales. Mailing. Participación en ferias locales de diseño independiente. Tienda física (asesoría personalizada).	Hombres y Mujeres entre 30 a 45 años, de NSE A y B, de estilo moderno y sofisticado que busquen prendas con diseños únicos y de alta calidad para niños de 0 a 10 años en Lima Metropolitana.
	Recursos clave	Puntualidad en la entrega en Lima Metropolitana. Atención online personalizada por canales digitales. Servicio de confección de vestidos de fiesta.	Canales Digitales como app y página web. Redes Sociales. Venta directa en tiendas físicas. Stands en ferias textiles.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
Costos de producción fijos y variables. Costos de venta y logísticos. Costos fijos como pago de personal, alquiler, servicios públicos, créditos e impuestos.		Ingreso por ventas de productos a través de canales digitales y físicos. Préstamos bancarios.		

Fuente: Elaboración propia.

1.3.1. Segmento de clientes

Según (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014), los clientes son el centro de todo modelo de negocio, es decir, ninguna empresa podría sobrevivir sin clientes. Es necesario estar cerca de los clientes para generar relaciones estrechas desde el principio, conocer sus problemas y necesidades y escucharlos activamente. El segmento de mercado para el presente proyecto es:

Segmento de clientes: Hombres y mujeres de 30 a 45 años de NSE A-B de perfil sofisticados y modernos que deseen comprar ropa con diseños únicos para niños de entre 0 a 10 años tanto en medios digitales como en tiendas físicas. Según Arellano, los sofisticados serían los hombres y mujeres con un salario por encima y más alto que el promedio. Son muy liberales, modernos, cosmopolitas, educados y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su nivel social, siguen la moda y son seguidores de productos «light». En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población. (Arellano, Los Sofisticados, 2019)

1.3.2. Propuesta de valor

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010) la propuesta de valor consiste en generar un producto o servicio diferente que brinde soluciones a los inconvenientes de los clientes y cumplir con la satisfacción de sus ausencias, requisitos o necesidades. En este caso, la propuesta de valor es ofrecer colecciones y diseños exclusivos bajo el concepto de la marca, con prendas de alta calidad, cómodas y con excelente acabado.

El proyecto contará con precios variados para nuestro segmento de mercado, con atención personalizada en tiendas, medios digitales y una entrega puntual para el caso de los pedidos online. Además, contará con un servicio de confección de vestidos de fiesta para las engreídas de la casa.

1.3.3. Canales

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), los canales se refieren a todos los medios de comunicación, venta y distribución por donde la propuesta de valor llega a los clientes. Para la propuesta del proyecto se han definido los siguientes canales:

- Canal digital a través de página web y APP: Se contará con una página web y APP diseñadas especialmente para aquellos clientes que deseen escoger los productos con calma y en la tranquilidad de su hogar u oficina.
- Redes Sociales: La empresa contará con varios canales de venta y comunicación en redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok y Youtube, donde todos los interesados podrán dejarnos sus consultas en caso estén interesados en la compra de un producto.
- Venta directa en tiendas: los clientes podrán visitar y visualizar los productos directamente en la tienda física que la empresa tendrá, Esta tienda estará ubicada en el distrito de Santiago de Surco. En caso deseen ver todos los productos, se contará con personal de venta especializado que los ayudará a encontrar lo que necesitan despejando las dudas o consultas que puedan presentar. La tienda contará con un espacio especial donde podrán jugar los niños mientras sus padres escogen las prendas de vestir.
- Ferias locales: La empresa participará en las ferias textiles más importantes del país como la “Feria Expo Maternidad” que se da cada año en nuestro país, donde se expondrá la calidad de los productos brindando asesoría a las madres para escoger la ropa adecuada para sus pequeños hasta que su hijo cumpla los 10 años.

1.3.4. Relación con los clientes

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), las relaciones con los clientes se establecen a lo largo del tiempo y se mantienen de forma independiente dentro de los distintos canales y segmentos de mercado que pueda tener la empresa. Para el proyecto propuesto la interacción y contacto con el cliente será por nuestros canales de venta que son la página web, redes sociales, ferias locales, tiendas físicas, mailing y mensajes por whatsapp.

1.3.5. Fuentes de ingresos

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), las fuentes de ingresos se generan a lo largo del tiempo y se inician cuando los clientes solicitan los productos o servicios ofertados por la empresa. El financiamiento y flujo de efectivo para este proyecto se realizará por intermedio de la venta directa en canales físicos y en nuestros canales digitales como la página web, APP y redes sociales. Otra fuente de ingresos serán los préstamos bancarios, sobre todo al inicio de la inversión y durante el negocio para costear el capital de trabajo en meses determinados.

1.3.6. Recursos claves

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), los recursos clave son todos aquellos activos que tiene la empresa que son necesarios para ofrecer y proporcionar los productos y servicios. Los recursos indicados podrían ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Para este proyecto, los principales recursos son los siguientes:

- Diseñadores de moda: Encargados de diseñar todas las colecciones bajo el concepto de la marca según estación, con cápsulas pequeñas entre estaciones. Los diseñadores de moda se encargarán de combinar todos los conjuntos de prendas de

vestir y sus accesorios. El diseño de moda sería nuestro principal recurso para ofrecer prendas únicas cada campaña.

- Patronistas: también para el segmento de clientes de diseños exclusivos deberán realizar el patrón principal y la escala de todas las tallas relacionados al patrón de bebés y niños hasta los 10 años.
- Confeccionistas: La empresa tendrá un taller donde se confeccionarán las prendas exclusivas con diseños únicos para cada campaña. Los confeccionistas se encargarán de coser y dar acabado a todas las prendas de vestir.
- Personal de Venta: personal especializado que se encargue de la venta de las prendas de vestir, tanto en canales digitales como en tienda física. Tienen que ser altamente competitivos, empáticos y perseverantes.
- Diseñadores de interiores y escaparatistas: se encargarán de la puesta en escena de todas las tiendas, desde el diseño interior, como de la renovación y mantenimiento de los escaparates.
- Sistema de control de producción: muy importante para el control de los inventarios de producción y para cerrar con los pedidos de los clientes.
- Sistemas de pago electrónico y con POS para tienda: sobre todo para todos aquellos clientes que paguen de manera electrónica, la empresa contará con POS en tienda y habilitará los pagos a través de aplicativos como Tunki, Plin y/o Yape, ya que esos medios de pago más usados por los pequeños comerciantes.

1.3.7. Actividades claves

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), las actividades clave son aquellas acciones consideradas muy importantes para el desarrollo de la

propuesta de valor, llegar a los mercados y clientes para obtener ingresos. Para este proyecto las principales actividades son las siguientes:

- Diseño de prendas: a través del equipo de Diseño de la empresa que se encargará de conceptualizar nuevas prendas, según las campañas. Involucrará el diseño de patrones y moldes, cada modelo con su respectiva ficha técnica.
- Gestión de compras: según tipo de tela, metraje y modelo que será realizado por el área de Compras.
- Producción: fabricación de las prendas de vestir según las especificaciones técnicas del área de Diseño.
- Ventas y seguimiento de clientes en canales de venta.
- Atención al cliente a través de la gestión de Web, APP y Redes Sociales.

1.3.8. Aliados claves

Según (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010), los aliados clave o asociaciones clave son todas aquellas actividades que se deben realizar en conjunto con terceros (proveedores y socios) quienes apoyarán en el desarrollo del modelo de negocio. Por lo cual, los principales socios estratégicos de la empresa serán proveedores nacionales y extranjeros de telas y de máquinas para producción de las marcas Jukki, Singer, Toyama y Siruba. Además, se contratará servicios de agencias de marketing, publicidad y fotografía especializada en la exposición de prendas de vestir para niños en redes sociales.

1.3.9. Estructura de costos

En este acápite se muestran y explican los principales costos involucrados para sacar adelante un modelo de negocio determinado. (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2010). En este proyecto nuestra estructura de costos está direccionada y definida según lo siguiente:

- Costos de producción: todos los costos asociados a la producción que involucren las actividades principales del negocio como diseño, estampado, confección, corte, etiquetado y acabado de las prendas de vestir.
- Costos de venta y logísticos: aquellos asociados a la venta de los productos y a la entrega de ellos a los clientes.
- Costos fijos: como el pago del personal, alquiler, servicios públicos, créditos e impuestos.

Finalmente, luego de la interacción, exposición y explicación con los clientes, así como revisión del modelo de negocio que se ha informado, se podrá definir que el proyecto propuesto cumple con las nueve partes del lienzo de modelo de negocio.

Capítulo 2

Análisis del Entorno y la Industria

Después de definir la idea y estructura de negocio, se procederá a evaluar cómo es impactado el modelo de negocio a través de la herramienta PESTE donde se analiza:

- (P) Factores políticos y legales.
- (E) Factores económicos y financieros.
- (S) Factores sociales, culturales y demográficos.
- (T) Factores tecnológicos y científicos.
- (E) Factores ecológicos y ambientales.

Este análisis que nos enseña Porter utilizando las cinco fuerzas competitivas también ayudará reconocer como se encuentra el sector según propuesta y giro del proyecto. Los resultados de este análisis brindarán referencia para el desarrollo y creación del Plan estratégico donde se podrá analizar las oportunidades para poder tomar ventaja y mitigar el golpe que podrían generar las amenazas. Adicional a ello, ayudará a reconocer los puntos claves para el éxito del proyecto.

2.1. Análisis del Macro Entorno (PESTE)

En las siguientes líneas se mostrará el análisis PESTE que se ha realizado para este proyecto:

2.1.1. Factores políticos y legales (P)

Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas y regulaciones emitidas por los gobiernos y organismos a nivel nacional, bajo los cuales debe operar la organización (ESAN, 2016). Por lo tanto, en este proyecto se ha identificado variables que indican una tendencia con cierta probabilidad las que serán mostradas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Factores políticos y legales

Variable	Tendencia	O/A
Corrupción en el país	Menor oportunidad para atender empresas públicas impactando en el crecimiento de la empresa.	A
Inestabilidad política del actual gobierno	Menor inversión en el sector textil.	A
Contratación de servicios	Incremento de informalidad.	A
Informalidad de contratación de personal	Mayor compromiso laboral.	O
Promulgación de PNCP	Impulsar y consolidar el crecimiento económico.	O
Protocolos COVID-19	Riesgo de contagios COVID19.	A

Fuente: Elaboración Propia.

En un estudio realizado en el año 2019 respecto a la corrupción a través de Transparency International (Proetica, 2019) se observa varios escenarios donde nuestro país presenta deficiencias en diferentes aspectos, por ejemplo, somos uno de los países con mayor desconfianza del Poder Judicial y la Policía Nacional donde un 65% de los encuestados sostienen que la corrupción aumentó y un 27% que recibieron sobornos a cambio de un voto. Para nosotros no es ajeno los eventos de corrupción, los presidentes de nuestro país en los últimos decenios, en su mayoría, han sido encarcelados por corrupción, tenemos grandes autoridades involucradas en el caso Odebrecht, se ha realizado vacancia de un presidente por incapacidad moral ingresando dos presidentes que no han brindado ningún tranquilizante a la nación.

Asimismo, el riesgo país ha sido inestable en los últimos meses teniendo subidas y bajadas en diversos días lo cual genera inestabilidad económica y por ende impacta en diferentes frentes e inversiones extranjeras. Desde el 26 de julio del 2021 (1.44) a la fecha el riesgo país ha tenido una variación constante subiendo hasta un pico de 1.70 puntos el 30 de

noviembre de este año, en el mes de diciembre del año 2021 bajó a 1.41 puntos, cerrando sesión el 18 de febrero del 2022, 1.72 siendo el más bajo de la región.

El impacto de estas variaciones se puede atribuir a no tener un gobierno posicionado en la región, en tener políticas anti mineras, y conflictos internos que inclusive se mencionan casos de corrupción. También debemos mencionar que a este factor se le suma la alta variación, fluctuación del tipo de cambio el cual veremos más adelante. En la actualidad, políticamente hablando, el país no tiene un horizonte claro o no se tiene definido el Plan de Gobierno del actual presidente, sus reacciones lejos de ser certeras generan mayor inestabilidad para las inversiones en el Perú, el dólar ha tenido una tendencia a la baja, sin embargo, los bienes básicos cada día tienen un precio más elevado (canasta familiar).

Adicional a lo anterior mencionada se ha establecido un nuevo sueldo mínimo para los empleados, este incremento beneficia a las personas, pero puede afectar a las empresas perdiendo liquidez y acercándose a una quiebra y mayor aún que la reactivación económica es lenta, con este incremento salarial puede ocasionar que el empleo formal se vea opacado por la informalidad donde también debemos mencionar cada día hay mayor cantidad de extranjeros en nuestro país buscando oportunidades laborales.

Con respecto a los temas legales tenemos que en el año 2019 se promulgó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) (MEF, 2019), que ayudará a estimular, promocionar y afianzar el desarrollo económico continuo del país a mediano y largo plazo. Según texto del mismo plan se indica que la Política de Estado permitirá recopilar, unir y gestionar los esfuerzos de cada sector del país para así poder generar mayor competencia y producción de cada ente. Para lograr esto, se invita a un diálogo descentralizado con un centro de desarrollo territorial. Además, se debe considerar que un objetivo de la PNCP (MEF, 2019) es brindar las herramientas necesarias para generar bienestar a todo el país, el aumento de la

productividad viene a ser la parte principal de este Plan que establece 9 objetivos prioritarios asociados a:

- Capital físico: Tener una estructura de calidad económica y socialmente, apalancar el financiamiento dando prioridad a las empresas medianas, pequeñas y micro para desarrollar el crecimiento de capital físico.
- Capital Humano: Reforzar y garantizar de forma integral el sistema de salud y de educación para participar y desarrollar un mercado laboral dinámico y eficiente.
- Eficiencia de mercados e instituciones: Crear un ambiente de mercado más productivo basado en iniciativas de innovación y crecimiento tecnológico junto con ello se debe buscar el crecimiento de exportaciones (comercio exterior) manteniendo empresas sólidas, responsables con buena reputación y confiables. Estas empresas deben contar con planes adecuados del uso de recursos naturales y cumplimiento de la gestión ambiental.

Según el PCNP, (MEF, 2019), los 9 objetivos prioritarios son:

- Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad.
- Fortalecer el capital humano.
- Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas.
- Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo.
- Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno.
- Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo.
- Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios.
- Fortalecer la institucionalidad del país.

- Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas.

Para el alcance de dichos objetivos se han planteado ciertos lineamientos y también medidas de política que ayudarán al crecimiento sostenible de los negocios, a través de simplificación de procesos tributarios, homologación de proveedores, estrategia para la formalización de empresas y evitar la informalidad, plataformas de servicios, entre otros.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

Los factores económicos y financieros representan las condiciones de la economía que influyen y determinan la viabilidad y rentabilidad de las empresas (ESAN, 2016). Por lo tanto, en este proyecto se ha identificado variables que muestran una tendencia con cierta probabilidad las cuales mostramos a continuación:

Tabla 3. Factores económicos y financieros

Variable	Tendencia	O/A
PBI	Crecimiento económico sostenido del PBI.	O
Reactivación económica por sectores, actividad Manufactura	Crecimiento económico en el sector por reactivación económica.	O
Exportaciones	Crecimiento de ventas al exterior.	O

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el reporte técnico del PBI Trimestral relacionado a la conducta y desarrollo de la Economía Peruana en el tercer trimestre 2021 con Año Base 2007. El sector Manufactura ha tenido un crecimiento del 17.8% durante el año 2021, según el INEI. (INEI, Producción Nacional, 2021)

Tabla 4. Sectores Económicos de la Economía Peruana 2021.

SECTORES ECONÓMICOS	2020					2021					ECONOMIC SECTORS
	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	
Agropecuario	4	1.8	-1.9	0.2	1	-0.2	0.6	10.5	5.6	3.8	Agriculture and Livestock
Pesca	-16.5	-14.5	14.9	38.6	4.2	37.3	21.2	-37.8	-7.4	2.8	Fishing
Minería e hidrocarburos	-5.7	-34.3	-10.2	-3.9	-13.4	0	39	4.4	-3.4	7.4	Mining and fuel
Manufactura	-9.3	-36.32	-6.9	2	-12.5	16.3	60.9	8.3	1.3	17.8	Manufacturing
Electricidad y agua	-1.9	-19.4	-3.1	-0.2	-6.1	2.8	25.3	6.3	3	8.6	Electricity and water
Construcción	-12	-66.1	-4.4	20.1	-13.5	41.9	231	24	-5.8	34.9	Construction
Comercio	-7.1	-46.8	-8.1	-2.6	-16	1.4	85.9	10.1	3.9	17.8	Commerce
Servicios	-1.5	-24.7	-10.7	-4.6	-10.3	0.5	31.2	13.5	6.7	11.8	Services
PBI GLOBAL 2/	-3.9	-29.9	-8.8	-1.3	-11	4.4	41.9	11.4	3.2	13.3	GDP
Sectores primarios	-2.9	-20.2	-6.6	0.1	-7.8	2.5	20.8	3.3	-3.1	5.5	Primary sectors
Sectores no primarios	-4.2	-33.1	-9.4	-1.7	-11.9	5	49.9	13.8	5	15.6	Non-primary sectors

Fuente: INEI Producción Nacional, 2021.

El Subsector Textil se encuentra dentro de la actividad de Manufactura y ha tenido un crecimiento constante durante el año 2021 (INEI, Producción Nacional, 2021) teniendo un crecimiento acumulado durante dicho año de 29.2% y la industria donde participa esta propuesta de negocio (prendas de vestir) ha tenido un crecimiento de 22.3% durante el año 2021.

Tabla 5. Producción Manufacturera. Prendas de Vestir 2021

RAMAS DE ACTIVIDAD	2020	2021												ISIC	
	Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.		Año
MANUFACTURA NO PRIMARIA	-16.4	1.6	1.9	6.3	175.2	105.2	38.7	16.1	14.8	12.4	4	9.1	9.1	24.6	NON-PRIMARY MANUFACTURING
Textil, cuero y calzado	-33.5	-17.1	-15.3	99.9	871.9	105.8	45	18.8	25.6	18.7	11.5	21.8	12.2	29.2	Textile and leather
Hilados, tejidos y acabados	-29.4	8.6	9.4	133.5	6822.8	306.2	79.2	44.7	37.3	25.4	14	10.5	8.1	49.9	Yams, threads and finished textiles
Tejidos y artículos de punto	-33.5	-32	-18.3	50.8	710.8	87.7	33.9	28.9	46.2	23.9	13.9	53.3	38.8	30.5	Knitted fabrics
Cuerdas, cordeles, bramantes y redes	-18.7	18.9	24.6	234.9	293.7	74.7	20.1	5.2	9.2	20.6	11.2	31.3	23	36.1	Ropes
Cuero	-78.2	34.5	-46	15.9	11373.5	1823.7	607.5	273.5	109.8	194.4	76.8	31.1	76.3	80	Leather
Prendas de vestir	-36	-26.8	-21.1	99.2	1358.1	68.4	34.5	9.6	20.5	12.3	14.3	17.4	10.5	22.3	Clothes
Otros productos textiles	-12.5	3.2	0.9	144.7	257.3	13.7	1.8	9.8	-1.1	7.2	6.6	10.7	-8.1	16.2	Other textiles
Calzado	-29.2	-34.6	-46.2	67.7	127.1	126.3	69.6	-32	-5.6	10.9	-21	53.2	3.3	3.7	Footwear
TOTAL	-12.5	7.4	0.1	51.2	115.6	84	18.5	7.2	11.2	6.7	-1.4	4	1.4	17.8	TOTAL

Fuente: INEI, Manufactura 2021.

Este crecimiento puede darse porque las familias han aumentado sus gastos en relación con el consumo en 11,8%, como resultado del incremento del empleo en 16,9% y los ingresos promedio reales del trabajo 14,8%. Además, el sector textil ha aportado considerablemente en las exportaciones teniendo un crecimiento durante el año 2021 de 64.3% con relación al año 2020 y de 18.9% respecto al año 2019 pudiendo denominarlo pre-pandemia. Adicionalmente podemos mencionar que en la variación acumulada por año en la actividad de Manufactura se

ha tenido un crecimiento considerable en comparación con años anteriores, dentro de esta variación se considera el aporte de la Industria Textil. (BCRP, 2022).

Tabla 6. Exportaciones por Grupo de Productos. Variación 2021.

	Noviembre				Enero-Noviembre			
	2020	2021	Var. % 2021/2019	Var. % 2021/2020	2020	2021	Var. % 2021/2019	Var. % 2021/2020
1. Productos tradicionales	2,957	4,532	62,7	53,3	26,264	42,060	37,8	60,1
Pesqueros	22	30	-69,2	35,4	1,421	2,252	22,2	58,5
Agrícolas	115	136	29,1	18,6	647	687	1,2	6,2
Mineros 1/	2,752	3,781	62,4	37,4	23,028	36,091	42,4	56,7
Petróleo y derivados	37	207	3,4	457,6	798	1,768	-16,7	121,4
Gas natural	31	377	606,7	1120,9	370	1,264	129,3	241,3
2. Productos no tradicionales	1,307	1,562	26,9	19,5	11,334	14,598	17,4	28,8
Agropecuarios	725	817	26,1	12,7	5,940	7,011	26,4	18,0
Pesqueros	121	88	-18,8	-27,6	1,197	1,395	-6,6	16,5
Textiles	103	158	48,2	53,7	896	1,473	18,9	64,3
Maderas y papeles, y sus manufacturas	23	22	-11,6	-2,1	219	253	-14,4	15,4
Químicos	138	183	32,6	32,6	1,366	1,764	19,7	29,2
Minerales no metálicos	46	74	61,6	61,6	402	607	8,2	50,9
Sidero-metalúrgicos y joyeri	94	158	35,7	68,0	812	1,468	23,5	80,9
Metal-mecánicos	47	47	12,8	0,6	417	496	-3,6	19,1
Resto 2/	11	16	25,0	47,0	85	131	12,1	55,0
3. Otros 3/	10	20	100,8	105,1	109	174	17,0	59,2
4. TOTAL EXPORTACIONES	4,274	6,115	51,9	43,1	37,706	56,832	31,8	50,7

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2022.

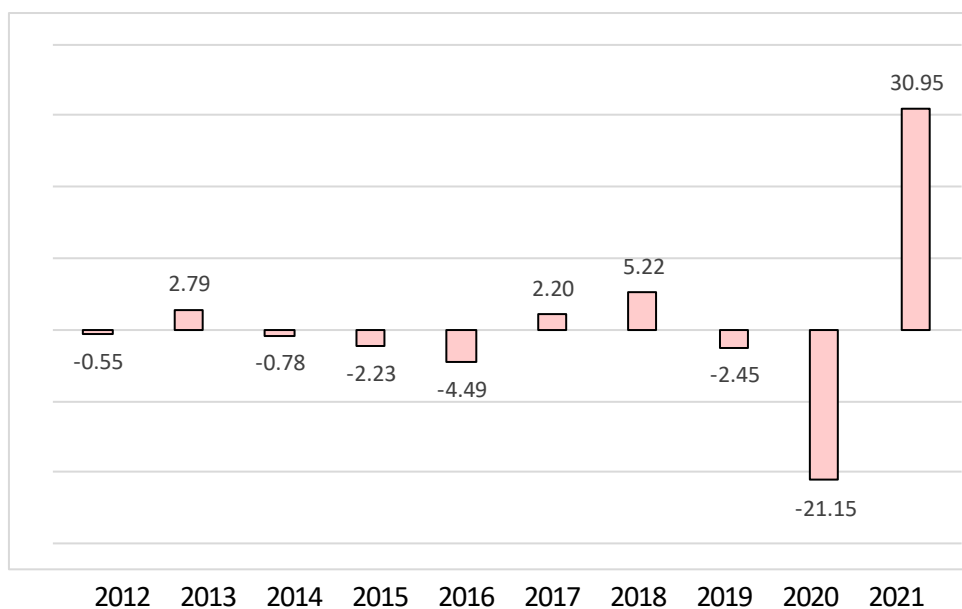


Figura 1. Variación acumulada Manufactura 2012-2021.

Fuente: INEI, 2021. Elaboración propia.

También se debe considerar que el sector textil genera más de 400,000 mil puestos de trabajo, aporta más del 6.4% al PBI del país y participa activamente en las exportaciones. De acuerdo con los resultados del IPC (INEI, Variación de los Indicadores de Precios de la Economía, 2022), relacionado a prendas de vestir y calzado, estos han registrado una variación 0.14% en relación de enero 2022 a febrero 2022 y de 0.60% de marzo 2021 a febrero 2022.

Tabla 7. Índice de Precios al Consumidor Lima Metropolitana.

Divisiones de Consumo	Ponderación	Variación %		
		Febrero	Ene. - Feb. 22	Mar.21 - Feb.22
Índice General	100,000	0,31	0,35	6,15
1. Alimentos, Bebidas no Alcohólicas	22,967	0,19	0,29	9,19
2. Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes	1,606	0,29	0,46	0,98
3. Prendas de vestir y Calzado	4,196	0,08	0,14	0,60
4. Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y otros Combustibles	10,554	0,17	-0,04	11,52
5. Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación Ordinaria del Hogar	5,106	0,30	0,67	3,25
6. Salud	3,484	0,08	0,15	1,72
7. Transporte	12,397	0,30	-0,78	7,63
8. Comunicaciones	4,771	0,49	0,20	0,29
9. Recreación y Cultura	3,958	1,12	1,59	6,74
10. Educación	8,607	0,00	0,00	1,88
11. Restaurantes y Hoteles	15,885	0,61	1,35	5,79
12. Bienes y Servicios Diversos	6,469	0,33	0,65	2,75

Fuente: INEI, 2022.

2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

Los factores sociales, culturales y demográficos son las fuerzas externas que determinan la evolución demográfica y cambios en el estilo de vida de las personas, confluyen principalmente aspectos demográficos y culturales (ESAN, 2016). Por lo tanto, en este proyecto se ha identificado variables que muestran una tendencia con cierta probabilidad las cuales mostramos a continuación en la tabla 8.

Tabla 8. Factores sociales, culturales y demográficos

Variable	Tendencia	O/A
Variación NSE	Incremento nivel socioeconómico C.	O
Incremento Poblacional	Incremento de la población joven adulta	O
Tendencias en moda	Personalización de productos	O

Fuente: Elaboración propia.

Según la INEI en el año 2020 (INEI, Estado de la Población Peruana 2020), Perú tenía 32 millones 626 mil habitantes siendo el 7mo país de la región América más poblado.

Tabla 9. Países en América con Mayor Población 2020.

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	331 003
2	Brazil	212 559
3	México	128 933
4	Colombia	50 883
5	Argentina	45 196
6	Canadá	37 742
7	Perú ^{1/}	32 626
8	Venezuela	28 436

Fuente: INEI, 2020.

Según densidad poblacional (INEI, Estado de la Población Peruana 2020), Perú tiene un ratio de 25 habitantes por km² de su territorio ubicándose en el puesto 8 a nivel mundial, esto se demuestra en el siguiente gráfico emitido por el INEI.

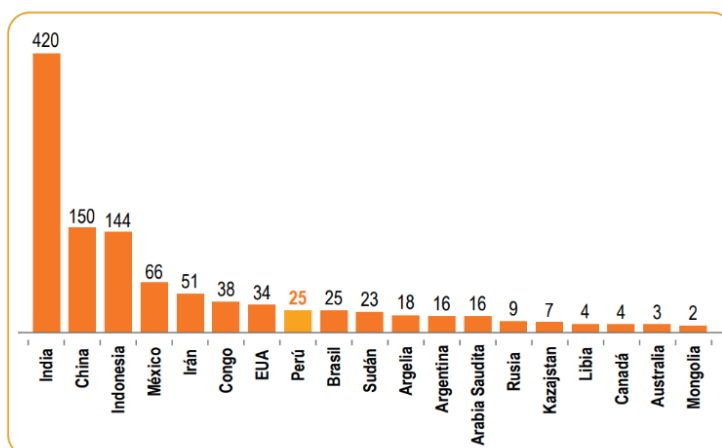


Figura 2. Densidad Poblacional de Países con Mayor Superficie en el Mundo.
Fuente: INEI, 2020.

Asimismo, desde los años sesenta ha ido descendiendo la tasa de crecimiento, sin embargo, la población irá aumentando debido a que la mayor población es joven y tienen mayor fecundidad y también la migración de otros países hoy en día principalmente venezolana. Esto se describe a través del siguiente gráfico extraído del INEI (INEI, Estado de la Población Peruana 2020).

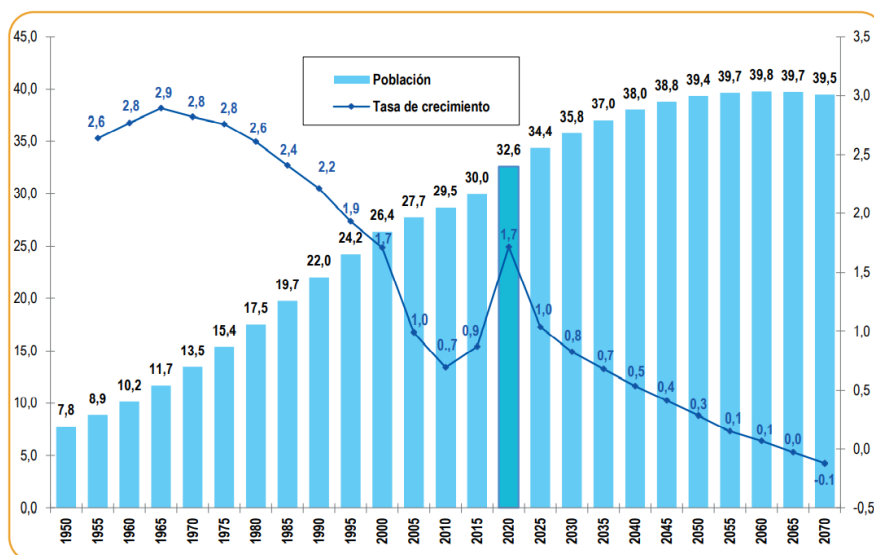


Figura 3. Perú Población y Tasa de Crecimiento.
Fuente: INEI, 2020.

Asimismo, en el siguiente cuadro se podrá observar el porcentaje de población por edades que se tendría cada cierto periodo de años, para el año 2050 la esperanza de vida llegará a 79.8 años. A continuación, gráfico extraído del INEI con los indicadores de proyección poblacional (INEI, Producción Nacional, 2021).

Tabla 10. Indicadores de la Dinámica Geográfica 1950-2050 del Perú.

INDICADORES	1950-1955	1975-1980	2015-2020	2025-2030	2045-2050
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	7,0	5,4	2,3	2,1	1,7
Esperanza de vida al nacer (años)	44,1	58,9	76,5	77,8	79,8
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacimientos)	158,6	95	12,8	12,1	11,1
Tasa de crecimiento poblacional (por mil)	26,4	26,1	17,2	8,3	2,8
Estructura por edad (Porcentaje)	1950	1980	2020	2030	2050
Población (Miles)	7 777,4	17 531,9	32 625,9	35 792,1	39 363,4
0 a 14 años	41,5	42,4	24,9	22,9	17,6
15 a 59 años	55,0	54,0	66,1	65,6	64,0
60 años y más	3,5	3,6	9,0	11,5	18,3

Fuente: INEI, 2020

Ahora refiriendo al Nivel Socio Económico (NSE) según (IPSOS, Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana, 2020), en Lima Metropolitana estos han variado durante los últimos tres años, actualmente, en el año 2021 el 1% pertenece al nivel A, los niveles B y C representan el 37.5% y los niveles D y E el 61.5%. En la siguiente imagen se mostrará la distribución de hogares por nivel socioeconómico del artículo “Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2019, 2020 y 2021”, según (IPSOS, Perfiles Socioeconómicos del Perú, 2021).

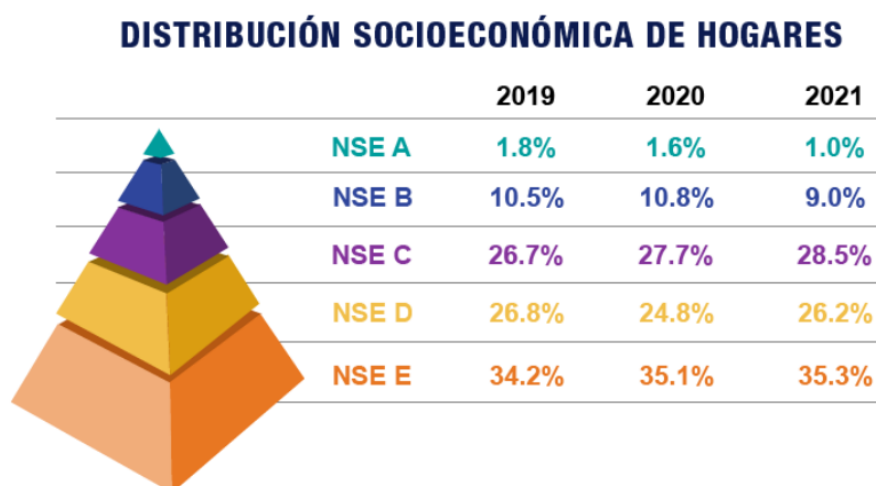


Figura 4. Distribución Socioeconómica de Hogares 2019-2021.
Fuente: IPSOS, 2021.

Dentro de este mismo estudio (IPSOS, Perfiles Socioeconómicos del Perú, 2021), podemos apreciar los ingresos y gastos promedio por familia según cada nivel:

INGRESO FAMILIAR PROMEDIO DECLARADO Y GASTO MENSUAL (% de sus ingresos)



	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Ingresos	S/ 12,647	S/ 6,135	S/ 3,184	S/ 2,038	S/ 1,242
Gastos	57.9%	69.5%	81.7%	85.5%	89.8%

Figura 5. Ingreso familiar promedio 2021.
Fuente: IPSOS, 2021.

Otro aspecto importante dentro del rubro textil es que la ropa es “la piel social” y hace que una persona se pueda sentir cómoda o a gusto con lo que lleva puesto. Por ello, hoy en día muchas marcas a nivel mundial están apostando por la imagen de sus marcas no solo con modelos delgadas sino también con modelos plus size, debido a que todos los cuerpos son distintos y desean abarcar mayor mercado.

En conclusión, el proyecto es viable dado que la mayor cantidad de población actualmente son niños y jóvenes adultos, los que serían el nicho del mercado a ingresar niños

porque la ropa está dirigida a ellos y a los adultos porque son los que asumirán el gasto. Asimismo, el NSE de los futuros clientes estarían dentro de los niveles A y B por lo que se tendría una población que se podría atender.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

Son las fuerzas relacionadas con los avances científicos y tecnológicos que se verán convertidos a través de la infraestructura, canales de distribución y los servicios de la empresa (ESAN, 2016). Por lo tanto, en este proyecto se ha identificado variables que muestran una tendencia con cierta probabilidad las cuales mostramos a continuación en la tabla 11.

Tabla 11. Factores tecnológicos y científicos

Variable	Tendencia	O/A
Maquinaria para Estampado	Crecimiento en uso de impresoras digitales textiles.	O
Control de Calidad	Exigencia de calidad en términos de limpieza de la prenda y empaques de entrega.	A
Redes Sociales	Crecimiento de usuarios y comunicación segmentada.	O
Transformación digital	Compras a través de Web y APP.	O

Fuente: Elaboración Propia.

El mercado textil peruano ha crecido notablemente en estos años por la calidad de sus confecciones y de sus fibras de alta calidad como el algodón peruano; y, hoy en día, muchas empresas del exterior producen sus líneas exclusivas en talleres peruanos. El sector está creciendo constantemente y para continuar con esa progresión requiere aumentar su competitividad basado en herramientas tecnológicas y aplicando innovación en los diferentes frentes.

Dentro de las tendencias mundiales más importantes que se ha encontrado, está el estampado digital textil que viene con gran proyección al mercado peruano, debido a que se pueden realizar diseños con mucho mejor acabado y muy personalizados, y cuyo impacto en

términos medioambientales es mucho menor con respecto al teñido industrial ya que se pueden utilizar tintes ecológicos. Existen ya en el mercado nacional e internacional las impresoras digitales textiles y las impresoras 3D con las que se pueden confeccionar prendas personalizadas.

Las empresas transnacionales solicitan productos de calidad, pero no solo eso, sino también que la entrega de estos sea en el menor tiempo posible, entonces, la inversión en tecnología resulta que la empresa se vuelve más eficiente en sus procesos y eleva la competitividad del entorno, lo que a su vez eleva la calidad y se obtienen productos con mayor valor agregado. Se considera estos puntos como una buena oportunidad para el desarrollo del negocio.

Según (Vitnik, 2018), la innovación tecnológica va de la mano con el impacto medioambiental, por ello, todos los procesos deben ser evaluados en cuanto a teñido, estampado y mermas de las confecciones.

Por otro lado, el uso de internet se ha incrementado exponencialmente en la última década y debido a la coyuntura por pandemia (COVID-19), muchas empresas volcaron sus operaciones hacia el entorno digital, donde todos los consumidores pueden realizar compras por internet y éstas pueden enviarse a domicilio u oficina. Esta es otra oportunidad para el crecimiento del negocio a nivel digital para que los clientes puedan escoger las prendas y diseños que deseen pedir para sus hijos o como regalo sin salir de casa.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Involucran a todas las fuerzas medioambientales que confluyen entre el ambiente y las personas (ESAN, 2016). Por lo tanto, en este proyecto se ha identificado variables que muestran una tendencia con cierta probabilidad las cuales mostramos a continuación en la tabla 12.

Tabla 12. Factores ecológicos y ambientales

Variable	Tendencia	O/A
Medio ambiente	Utilización del excedente de fibras en producción.	O
Teñido de prendas	Teñido de las materiales contamina el medio ambiente y el agua.	A
Plástico	Transformación del plástico dentro de la cadena productiva textil.	O

Fuente: Elaboración propia.

El sector textil, en este caso la industria, cuenta con una extensa pero correcta cadena de producción, es decir, se inicia con la extracción del material, para luego realizar los procesos de fabricación, teñido y finalizando con la confección de la ropa a ofertar, por ello se considera que ejerce un gran impacto ambiental en la atmósfera. A esto, se debe tener presente las etapas de la venta del producto incluyendo el uso de parte del consumidor/usuario hasta el desecho de la prenda de vestir. Hoy existe una gran conciencia ambiental por parte de las personas por lo que este factor es considerado súper importante y genera oportunidades.

Dentro de los factores ecológicos y ambientales, tenemos que, según la Universidad de Cambridge (Enkador, 2018), por cada 1000 gramos de tejido textil producido globalmente se consume 600 gramos de petróleo y se emite 2000 gramos de Co2 a la atmósfera. Además, se sabe que dentro del mundo se considera solo el 2% de la producción de prendas en base a materiales de prendas recicladas y que, de los 53 millones de toneladas de fibra producidas para la industria textil, el 12% se desperdicia durante la producción de prendas. Por ello, se considera como una oportunidad la utilización de los tejidos en exceso dentro del proceso de producción como proceso de venta a través de una marca de la empresa y como campañas de responsabilidad social.

Por otro lado, se destaca como una oportunidad alternativa la transformación del plástico como material de confección textil, esto permitirá realizar una economía circular.

Existe un trabajo por parte de una agrupación de profesores y estudiantes de la UPN - Universidad Peruana del Norte (UPN, 2020), bajo el nombre de “Green Ecosys” donde han identificado que 70 botellas de plástico equivalen a producir una casaca para invierno. Consideramos como una oportunidad el desarrollo de prendas a base de botellas plásticas libres de sustancias químicas.

Luego de realizar el análisis PESTE se ha identificado amenazas y oportunidades que impactan al proyecto, las cuales serán evaluadas en los siguientes capítulos en la matriz MEFE.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Todos los negocios deben ser capaces de analizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado que participan, por ello, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite tener una visión sistémica de la industria y no de un solo grupo de empresas y productos que generan competencia. Adicional a ello, nos muestra como está posicionado el sector, las empresas del mercado y los productos que son competencia. También ayuda a ir planificando la tendencia del sector, qué productos ingresarían al mercado marcando innovación y cómo la competencia podría cubrirlo o en que dimensión podrían adaptarse a los cambios en el mercado. En el modelo de negocio que tenemos en el presente plan de negocio, quienes concentran el poder son los clientes y esto se describirá más adelante dentro del análisis. Se utilizará la metodología del Análisis de las cinco fuerzas de Porter para identificar las fuerzas que intervienen en el entorno de este proyecto de negocio, en virtud de generar un posicionamiento y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.



Figura 6. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.
Fuente: Elaboración Propia

2.2.1. Poder de negociación de proveedores

Este punto consiste en la capacidad de imponer condiciones a las transacciones, en cuanto a la materia prima, venta de insumos, bienes o servicios a las empresas. (Porter, 2012). El proveedor tendrá más poder en tanto pueda influir en las decisiones de compra que se toman en la empresa.

En este proyecto se ha identificado que el poder de negociación es bajo según factores que se detallan más adelante considerando que en este tipo de negocio se puede optar por una gran cantidad de proveedores tanto de telas como en importadores de máquinas, en su mayoría indiferenciados, con una baja concentración. En ese sentido, se ha planificado estratégicamente la programación mensual dentro del taller de confecciones de acuerdo con la estacionalidad de los pedidos según temporadas (inverno o verano), para que la empresa no tenga dificultad de conseguirlos en el mercado. Adicional a ello, el proyecto de negocio ha establecido trabajar junto con la estacionalidad diversos tipos de modelos y diseños exclusivos para los clientes aplicando diferentes tipos de acabados.

Tabla 13. Poder de negociación de proveedores.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.25	Proveedores de telas	Bajo	4	Alto	1.00
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alto	2	Bajo	0.40
0.20	Contribución de proveedores en la calidad	Bajo	4	Alto	0.80
0.10	Proveedores de maquinaria	Alto	2	Bajo	0.20
0.25	Alianzas con empresas estratégicas	Alto	2	Bajo	0.50
1.00					2.90

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de todas las variables está por encima del valor 2.5, por lo tanto, significa que para este proyecto el poder de negociación con proveedores es bajo lo cual lo transforma en un mercado muy sugerente.

2.2.2. Poder de negociación de compradores

En este punto se presenta cuando las personas requieren de productos o servicios con mejores condiciones de calidad y precio. Por lo general, cuando los productos tienen una mínima diferenciación entre ellos, la empresa les da a los clientes mayor capacidad para obtener mejores beneficios en la negociación (Porter, 2012). En este caso, al tratarse de un proyecto como el lanzamiento de la marca Carrousel y que se consideran diseños exclusivos, se identifica que el poder que tienen los compradores es medio.

El público objetivo, hombres y mujeres de 30 a 45 años de estilo sofisticado y moderno que pertenezcan al NSE A y B, para este tipo de negocio retail se encuentra altamente concentrado en los posibles compradores que buscan diseños exclusivos y salir del estándar común de ropa, buscando confianza, calidad, garantía e independencia al momento de adquirir nuestros productos.

Es importante resaltar que la marca Carrousel será una tienda física y virtual donde se crearán medios de redes sociales para una asesoría más personalizada y atendiendo los

requerimientos de nuestros, así mismo, dependiendo de nuestro crecimiento y de la cantidad de clientes se piensa ingresar al segmento de quienes desean realizar, sobre todo, vestidos para niñas a medida, la cual sería una línea alterna al negocio donde nuestros propios clientes serían capaces de decirnos que desean como lo desean, así tener ropa exclusiva según sus necesidades.

Tabla 14. Poder de negociación de compradores.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.10	Posicionamiento de marca	Alto	2	Bajo	0.20
0.20	Número de pedidos por cliente	Bajo	2	Alto	0.40
0.20	Condicionamiento con clientes	Alto	2	Bajo	0.40
0.20	Precio	Alto	3	Alto	0.60
0.30	Calidad del servicio	Bajo	4	Alto	1.20
1.00					2.80

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de todas las variables está por encima del valor 2.5, por lo tanto, significa que para este proyecto el poder de negociación con compradores es medio lo cual lo mantiene en un sector muy atractivo.

2.2.3. Rivalidad de competidores

Dentro de la competencia se establecen las estrategias con las que desean participar dentro del mercado. Por ello, la rivalidad de los competidores aumentará si los competidores son muchos o por su posicionamiento o su incremento en costos. (Porter, 2012). Para minimizar la rivalidad entre competidores es necesario adoptar algunas estrategias como incrementar las bondades (calidad) del producto, mayor inversión en marketing, ser más eficientes con los costos fijos y mejorar la experiencia del usuario.

Actualmente el mercado peruano tiene pocas empresas de ropa con talleres propios de confección; la propuesta de la compañía abarca desde el diseño, confección y distribución de un producto terminado. Los costos varían mucho según temporada, sin embargo, se mantienen

los costos fijos durante todo el año. Adicional a ello, por la gran cantidad de demanda y los precios altos, los clientes buscan opciones más económicas y esta propuesta de negocio aplicando análisis económico buscará hasta que momento será sostenible mantener precios bajos sin impactar en la inversión de la empresa, esto se daría según estacionalidad como lo hacen normalmente los negocios retail.

Por ende, en este plan de negocio se plasmará la estrategia de inversión de estrategias de marketing para minimizar la rivalidad entre competidores. Las empresas formales que ofrecen sus productos con un buen acabado y una buena calidad de material se posicionan con un producto de mayor costo y los de baja calidad con un acabado básico tienen un costo menor, así que el aprovechar estas desviaciones hacen que la rivalidad entre competidores sea considerada baja.

Tabla 15. Rivalidad de competidores.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Empresa formal	Bajo	4	Alto	1.20
0.25	Entrega a tiempo de los pedidos	Bajo	3	Alto	0.75
0.25	Accesibilidad de precios	Bajo	3	Alto	0.75
0.20	Ingreso a nuevo mercado	Bajo	2	Bajo	0.40
1.00					3.10

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de todas las variables está por encima del valor 2.5, por lo tanto, significa que para este proyecto la rivalidad mencionada es baja por lo cual lo mantiene en un sector muy atractivo.

2.2.4. Entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada son importantes para conservar una cuota de mercado. La amenaza de nuevos competidores o entrantes se define por la cantidad de participación que podrían tener según calidad, precios, inversión y talento. (Porter, 2012). Dentro de las

amenazas entrantes se puede mencionar que parten de los posibles competidores potenciales que estarán sujetos a la rigurosidad de las barreras de entrada, sin embargo, para el presente trabajo se considera la amenaza de nuevos entrantes como bajo, debido a que las barreras de entrada son:

Capital: El coste de capital para entrar en la industria de ropa retail con un taller de confecciones dependerá de la escala productiva. También, se debe considerar la escala logística para cubrir la demanda. En ese sentido, para ser rentables se debe atender con un volumen promedio de producción dentro de la planificación del taller para cubrir la inversión del sistema productivo, logístico y administrativo y que este se vea reflejado según las ventas que se atiendan, es decir, la producción irá de la mano con el movimiento que se tenga en cada estación. Por lo tanto, el nivel de inversión de capital es intermedio.

Acceso a los canales de distribución: Los canales de venta del servicio serán a través de la tienda física y del canal web y APP. Para que visualicen a los potenciales clientes de la empresa, se considerarán estrategias de captación online a través de Google y redes. Por otro lado, en cuanto al tema del reparto de los productos, será entrega a oficina u domicilio. Muchas de las empresas que compiten que confeccionan no cuentan con los soportes tecnológicos necesarios y óptimos para venta a través web ni de redes sociales, salvo la tienda física, y el reparto es tercerizado.

Diferenciación en calidad y entrega: Las empresas que actualmente operan en el mercado proveen productos con un valor agregado hacia la moda clásica para niños, no consideran el proceso de entrega como parte del servicio y en muchos de los casos las prendas se entregan sin el empaque óptimo. En ese sentido, la propuesta del presente negocio tiene atributos que pueden ser notablemente diferenciados y percibidos por el cliente y consumidor final.

Dentro de las marcas internacionales que ingresaron al mercado nacional en la última década, podemos mencionar a las siguientes:

- Carter's: es una compañía estadounidense que ingresó en el mercado nacional en el año 2016 y a la fecha cuenta con varios canales de distribución ya que trabaja de la mano con el grupo Cencosud, a través de las tiendas Falabella (Modaes, 2016). Además, cuenta con una tienda propia en el Jockey Plaza que mide aproximadamente 180m² y ofrece productos para niños y niñas entre 0 y 14 años (incluyendo ropa para bebés). Entre sus canales de distribución se encuentran las tiendas físicas en nuestro país y canales de chat o teléfono a través de las tiendas Falabella.
- Monnalisa: marca italiana de prendas de lujo abrió sus puertas en el 2015 y están ubicados dentro del distrito en San Isidro, con un local de venta al público de 180m² (Fashion, Monnalisa llega a Perú, 2015). Ofrece prendas de 0 a 14 años y su oferta va desde los básicos del día a día hasta los vestidos para ocasiones especiales. Su canal de distribución en nuestro país es la tienda física, no cuenta con redes sociales directas para el público como sí lo tiene la tienda en Italia.
- Pili Carrera: marca de prendas de vestir española que llegó al Perú en el 2014 ofreciendo productos para bebés y niños. Es conocida por sus detalles en las prendas como el uso de productos de alta calidad como son sus materias primas. El rango de precio de sus productos (prendas) fluctúa entre los 150 y 200 dólares. La tienda considera un crecimiento anual del 20% (Fashion, Pili Carrera abrirá su segunda tienda en Lima, 2015). Sus canales de distribución son la tienda física y redes sociales como Facebook e Instagram.

Dentro de las marcas nacionales consideradas de un buen potencial para crecimiento en el mercado peruano, tenemos las siguientes:

- Kukulí: nació en 1990 en el Perú y a la fecha cuenta con 14 tiendas en Lima y 15 tiendas en provincia (Kukulí, 2022), con tiendas que tienen 60m² en promedio dentro de centros comerciales. Utiliza variedad de materias primas en sus productos entre las que destacan el algodón pima, polar y poliéster. Ofrece productos como prendas y artículos para bebés y adolescentes desde los 0 años hasta los 16 años, sin embargo, su mayor esfuerzo se encuentra en la ropa de bebés de 0 a 3 años. Sus canales de distribución son sus tiendas físicas, página web y redes sociales.
- Baby Club Chic: marca peruana presente desde 1991, que actualmente cuenta con 13 tiendas a nivel nacional dentro de centros comerciales y 12 puntos a nivel nacional dentro de las tiendas Ripley. Sus tiendas tienen un área de 50m² en promedio, siendo su tienda principal la del Jockey Plaza. Se le considera una tienda de alta gama ya que utiliza el algodón pima en la mayoría de sus productos. (Fashion, Baby Club Chic se expande en Perú y el extranjero, 2016). Ofrece productos de 0 a 8 años para niños y niñas en todas sus tiendas como prendas de vestir, zapatos en cuero y accesorios. Sus canales de distribución son sus tiendas físicas, página web y redes sociales.
- Meylin: Cuenta con más de 60 años en el país y cuenta con 21 tiendas a nivel nacional. (Meylin, 2022). Ofrece productos como calzado, ropa de vestir, direccionados a bebés y artículos para niños de 0 a 12 años. Entre la materia prima más utilizada en sus prendas son el algodón peruano, poliéster para los vestidos, franela y polar. Cuenta con variedad de diseños modernos, inclusive para vestidos

de fiesta. Sus canales de distribución son sus tiendas físicas dentro de los centros comerciales, redes sociales y página web.

Con todo lo mencionado, el presente proyecto de negocio plantea como principal reto elevar las barreras de entrada a través la comunicación por redes sociales y cumpliendo de forma efectiva con todos los pedidos, cuyo potencial de demanda sea elevado. Dentro de la propuesta de valor se considera la distribución de los pedidos como parte de la cadena de valor de la empresa. Así mismo, atender al mercado potencial con una producción que cubra diferentes tipos de diseño dentro del rubro de moda moderna para bebés y niños.

Tabla 16. Amenaza de entrantes.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Diferenciación en calidad	Bajo	4	Alto	1.20
0.20	Diferenciación en entrega	Bajo	3	Alto	0.60
0.10	Acceso a canales de venta y distribución	Alto	2	Bajo	0.20
0.20	Requerimiento de capital	Alto	2	Bajo	0.40
0.20	Identificación de la marca	Bajo	3	Alto	0.60
1.00					3.00

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de todas las variables es 3 y está por encima del valor 2.5, por lo tanto, significa que para este proyecto el poder de negociación con compradores es baja lo cual lo mantiene en un sector muy atractivo.

2.2.5. Amenazas de productos sustitutos

Un mercado deja de ser atractivo si existen demasiados productos/bienes sustitutos. Se debe considerar que la diferenciación entre calidad, tecnología y precio marcará la diferencia entre los servicios y productos que ofertan las empresas del sector. Aquellos productos son una amenaza porque suele establecer un límite a los precios ofrecidos por la empresa. (Porter,

2012). Al realizar el análisis del sector, se ha hallado que se cuenta con los siguientes bienes sustitutos con un nivel de amenaza baja, debido a los siguientes puntos:

Durante el año 2021 el sector textil ha vuelto a tener un crecimiento considerable, luego de la pandemia como indicamos en la referencia factores económicos y financieros, aportando directamente en las exportaciones del país siendo su principal destino Estados Unidos.



Figura 7. Evolución de las exportaciones textiles 2010-2021.

Fuente: Comex Perú

Luego de este preámbulo también se debe tener presente que ya se cuenta con una gran oferta y diversidad ofertas de bienes sustitutos sector textil dirigido a diferentes generaciones dentro de esto se puede mencionar sobre las importaciones que se dan en nuestro país siendo China (USIL, 2020), el principal país exportador en el mundo.

Respecto a negocios similares al que se propone existen pocas marcas con talleres de confección propios y formales, en su gran mayoría son informales, por ende, la producción masiva se encuentra limitada, lo cual conlleva a productos de baja calidad, acabados defectuosos, entre otras problemáticas que afronta este sector.

En conclusión, existen sustitutos textiles que derivan de importaciones, pero existen sustitutos en las confecciones de prenda con productos terminados, siendo un mercado marcado

por la informalidad y con mediana variedad de empresas que atiendan este tipo de necesidades basadas en calidad, tiempo, costos, acabados, entre otros. Por esta razón la amenaza y presencia de bienes sustitutos que se ha identificado es baja.

Tabla 17. Amenaza de sustitutos.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Importación de productos sustitutos	Alto	2	Bajo	0.70
0.30	Costo de productos sustitutos	Bajo	3	Alto	0.90
0.35	Acabados de productos sustitutos	Bajo	3	Alto	1.05
1.00					2.65

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de todas las variables está por encima del valor 2.5, por lo tanto, significa que para este proyecto la amenaza de productos sustitutos es media lo cual lo mantiene en un sector muy atractivo.

2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector

Luego de analizar, se visualiza en la tabla 18 que el proyecto entrará una industria y sector atractivo con una posición favorable.

Tabla 18. Grado de atracción de la industria o sector.

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.20	Poder de negociación de proveedores	Alto	2.90	Bajo	0.58
0.30	Poder de negociación de clientes	Alto	2.80	Medio	0.84
0.20	Rivalidad de competidores	Alto	3.10	Bajo	0.62
0.10	Amenaza de entrantes	Alto	3.00	Bajo	0.30
0.20	Amenaza de sustitutos	Alto	2.65	Medio	0.53
1.00					2.87

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el análisis realizado del proyecto, se muestra que tiene una posición competitiva ya que la propuesta del modelo de negocio tiene buena atracción del sector y de la industria con un 2.87 que indica que es muy atractivo. Por todo lo anterior, se considera que

hay una tendencia nacional en el entorno que muchas personas desean obtener productos únicos de calidad para sus hijos, con un estilo diferenciado e innovador con materiales de alta calidad.

Finalmente, se concluye que la oferta de marcas con talleres de confección incluidos dentro de su sistema de gestión dirigido al mercado NSE A y B no atiende con suficiencia la demanda, puesto que muchos de los clientes consultados en la validación del producto están insatisfechos con sus productos, por temas de calidad, diseño y puntualidad en la entrega.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según (ESAN, 2016), las compañías tienen que estar atentas para aprovechar todos los factores externos o a aminorar su impacto, por ello, la matriz indicada servirá para listar y definir oportunidades que beneficiarán a la empresa, así como las amenazas que se deberá mitigar. La siguiente lista que se muestra líneas abajo ha sido realizada en base a los hallazgos del análisis PESTE y también de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicadas. El fin de estos análisis es identificar si la propuesta de negocio en este proyecto está explotando las oportunidades del sector y de la industria y que planes utilizará para mitigar las amenazas de las mismas.

Según análisis realizados, se ha identificado en la Matriz indicada (MEFE) considera 19 factores determinantes divididos en 13 oportunidades y 6 amenazas.

Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Compromiso laboral en la contratación de personal.	0.02	2	0.04
2	Impulsar y consolidar el crecimiento económico a través del PNCP.	0.02	2	0.04
3	Crecimiento económico sostenido del PBI.	0.08	4	0.32
4	Crecimiento económico del sector por reactivación económica.	0.06	4	0.24
5	Crecimiento de las exportaciones.	0.06	3	0.18
6	Incremento del NSE C.	0.08	4	0.32

7	Incremento de la población joven adulta.	0.06	3	0.18
8	Personalización de productos en moda.	0.06	4	0.24
9	Crecimiento en uso de impresoras digitales textiles.	0.03	3	0.09
10	Crecimiento de usuarios y comunicación segmentada en redes sociales.	0.04	3	0.12
11	Incremento de compras a través de Web y Apps.	0.05	3	0.15
12	Utilización del excedente de fibras en producción.	0.03	2	0.06
13	Transformación del plástico dentro de la cadena productiva textil.	0.03	2	0.06
<i>Amenazas</i>				
1	Corrupción en el país menor oportunidad para atender empresas públicas impactando en el crecimiento de la empresa.	0.07	2	0.14
2	La inestabilidad política genera menor inversión en el sector textil.	0.08	1	0.08
3	Incremento de informalidad en contratación de servicios.	0.04	3	0.12
4	Incremento del riesgo de contagios COVID19.	0.04	2	0.08
5	Exigencia de calidad en términos de limpieza de la prenda y empaques de entrega.	0.09	3	0.27
6	Teñido de las materiales contamina el medio ambiente y el agua.	0.06	3	0.18
Total		1.00		2.91

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la investigación se puede definir que el proyecto propuesto aprovecharía satisfactoriamente las oportunidades halladas y evitaría las amenazas del sector ya que como resultado promedio se obtuvo 2.91, sin embargo, también se debe resaltar que se halló 19 factores determinantes de éxito que tendrán un valor de 1 los cuales serán optimizados con estrategias cuando se realice el plan estratégico de la empresa.

Capítulo 3

Plan Estratégico

El plan estratégico es una herramienta muy importante que ayuda en la toma de decisiones de toda compañía, empieza estableciendo una visión y misión de la compañía, donde se define los valores y se establecen las metas de corto, medio y largo plazo. Se analiza los factores internos y externos basándose en que están en constante interacción con la organización. Según (Arbaiza Fermini, 2014), el plan estratégico permite realizar una investigación de la industria y sus competidores con la finalidad de definir las estrategias a aplicarse y mejorar la competitividad de la compañía.

Según lo que anteriormente se indica, se procederá a definir la misión, la visión, los valores y objetivos estratégicos para la compañía del Proyecto propuesto. Adicionalmente, se realizará y estudiará la matriz FODA que conceptualiza el análisis interno y externo ya hecho con el fin de utilizar, establecer y escoger las mejores estrategias.

3.1. Misión

Una misión refleja la propuesta de la empresa en relación con la posición deseada en el futuro, cómo sería en el futuro respondiendo a las preguntas: ¿qué hacemos? ¿a quién satisface? ¿cómo lo vamos a lograr? (Arbaiza Fermini, 2014). Aplicando este concepto, la misión de la compañía es la siguiente:

“En Carrousel creamos prendas de vestir únicas para bebés, niños y niñas de 0 a 10 años, utilizando materiales nacionales de alta calidad como el algodón pima peruano enfocándonos en un estilo innovador, inspirándonos en lugares o personajes del mundo, presentando un giro moderno a la moda clásica. Hacemos especiales todos los momentos con tus pequeños.”

3.2. Visión

Una visión refleja la propuesta de la empresa en relación con el conocimiento deseado, como desea ser conocido y reconocido a futuro, cómo sería en el futuro respondiendo a las preguntas: ¿Hacia dónde vamos? ¿cómo nos vemos en 5 años? (Arbaiza Fermini, 2014). En ese sentido, a continuación, presentamos la visión de Carrousel.

“Queremos ser una marca líder en el mercado de moda infantil para bebés y niños peruano con exposición al mercado internacional.”

3.3. Valores

Los valores son todos aquellos conceptos que rigen la misión, visión y el compromiso que tiene la empresa con sus clientes (Arbaiza Fermini, 2014). Podrían ser clasificados como guías o directrices referentes para el personal de la empresa ya que les transmite la cultura de la compañía a través de normas y compromisos que deberían cumplir. Asimismo, los valores definen diferentes acciones a todo nivel tales como cumplimiento ético, conocer la cultura de la empresa, a donde apunta y como lograrlo dentro del sector de la compañía cumpliendo con los valores reconocidos. Según lo indicado anteriormente, en este proyecto se ha identificado y plasmado los siguientes valores:

- Liderar con amor: Se liderará el cambio de estilo con amor, generando un compromiso a largo plazo con los clientes. Se confeccionará ropa que dura y perdura en las mentes de nuestros clientes.
- Calidad en el trabajo: La empresa se compromete al desarrollo de prendas de vestir con un servicio de alta calidad, que involucra todos los procesos de diseño, corte, confección, estampado y/o acabados finales. La empresa promete dejar recuerdos que pueden quedarse dentro de la familia o ser heredados para que alguien más los ame.

- Trabajo en equipo: Se diseñará, confeccionará y entregará detalles a los clientes. Son los “toques” bien pensados lo que diferencia la ropa que se producirá y hace que el estilo destaque.
- Inspira el cambio: La empresa será íntegra dentro de los objetivos empresariales, creando piezas únicas y de calidad. Como parte del diseño incorporará estampados y patrones especiales que los clientes no podrán encontrar en ningún otro lugar.

3.4. Objetivos estratégicos

Estos parten de la misión y visión de la empresa y ayudan a proporcionar dirección hacia el cumplimiento de las metas (Arbaiza Fermini, 2014). Deben ser identificados en forma entendible, precisa y lo más claro posible para que pueda ayudar a los funcionarios a orientarse hacia la misión y visión corporativa. Después de definir la misión, visión y los valores se procederá a realizar el Plan Estratégico ya que los tres son importantes y fundamentales para el creación y progreso del mismo, los objetivos estratégicos que se tendrá serán los siguientes:

- OE1: Generar, por lo menos, 20% de rentabilidad anual neta desde el segundo año hasta el sexto año (5 años).
- OE2: Ampliar la cartera de clientes en un 20% anual.
- OE3: Posicionarse en los próximos cinco años, como una empresa de ropa para niños top of mind por su estilo único y calidad de sus productos.
- OE4: Tener personal calificado y experto para todos los procesos de producción para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- OE5: Maximizar el uso de los canales de servicio en un 30% anual.
- OE6: Mejorar las estrategias comerciales que se ajusten a cada temporada y según estacionalidades.

- OE7: Incrementar el salario base en 10% anual a todos los trabajadores.

3.5. Análisis FODA

Este análisis permite definir el uso de los recursos de la compañía, según la situación interna de la empresa y las condiciones externas del entorno, esto ayudará a identificar las oportunidades y amenazas para establecer un entorno en el cual se pueda invertir o, por el contrario, mitigar dichas amenazas (Arbaiza Fermini, 2014). Este importante análisis muestra información relevante que aportará para la generación de estrategias combinando la matriz MEFI y la matriz MEFÉ que fueron mostradas anteriormente y se muestran en la tabla 20.

Utilizando la matriz FODA se podrán definir algunas estrategias:

Estrategias FO

- FO1: Contratación de personal con todos los beneficios de ley. (O1, F8).

Las confecciones textiles al ser un mercado que en mayoría es informal, se propone la contratación de recursos según ley vigente con los beneficios que les corresponde.

- FO2: Fortalecer el crecimiento económico de la empresa. (O2, F1).

Según el Plan Nacional de Competitividad y Productividad que ayudará a estimular, promocionar y afianzar el desarrollo económico continuo del país a mediano y largo plazo, este Plan aportará en el sector Manufactura, dentro de este las confecciones tendrán un rol importante, del cual se rescatará las mejores políticas para implementarlas dentro de la empresa.

- FO3: Aprovechar la sólida economía para ampliar el mercado. (O4, F9).

El crecimiento sostenido del PBI en nuestro país involucra inversión pública y privada, lo cual permitirá reforzar el crecimiento interno de la empresa y de manera formal con los proveedores y entregar productos con excelente calidad.

- FO4: Segmentar el mercado según perfil del cliente. (O5, F3).

Con la reactivación económica, el sector manufactura ha tenido un crecimiento económico notable, al unir este desarrollo junto con la necesidad de los segmentos de clientes se podrá desarrollar los productos obteniendo una buena rentabilidad.

- FO5: Lograr exposición internacional para la venta de los productos. (O6, F4).

El material textil peruano es uno de los más solicitados en el mundo, por esta razón se exporta grandes cantidades de productos textiles terminados al extranjero. Carrousel buscará ofrecer sus productos a tiendas por departamento de retail internacional y a empresas intermediarias para lograr contratos a largo plazo.

- FO6: Excelente acabado al alcance de los clientes. (O7, F2, F6).

Hoy en día se tiene el concepto que a mayor precio de una prenda de vestir mejor será el acabado, lo cual es falso, el concepto de nuestro negocio es ofrecer productos con buen acabado al precio correcto sobre todo para nuestros clientes del NSE C.

- FO7: Liderar en el mercado con responsabilidad social. (O8, F10).

Los residuos textiles de las telas utilizadas durante los procesos de confección, serán reutilizados para confeccionar ropa para personas que requieran de abrigo, dirigido hacia campañas de responsabilidad social de la empresa.

- FO8: Generar una identidad íntegra de la marca. (O9, F4).

Nuestra empresa brindará soporte y asesoría necesaria para escoger lo que requieran los clientes. Así mismo, se considerará un servicio de seguimiento posterior a la compra que dará mayor garantía para la compra de todos los

productos. Contará con políticas de pago, garantía y devoluciones. Si bien es cierto, el compromiso de la empresa son que los productos generen experiencias inolvidables, adicional a ellos se tendrá apertura siempre a las sugerencias de nuestros clientes.

- FO9: Contar con tecnología de punta y ser socialmente responsable. (O10, F5).
Se contará con maquinaria textil digital la cual garantizará el correcto desempeño con respecto al uso de tintas eco amigables que impacten de menor manera al medio ambiente. Con ello, se crearán campañas de comunicación en redes sociales lo que contribuirá a mejorar la imagen como empresa.
- FO10: Crecimiento constante con soporte en las redes sociales resaltando el cumplimiento en el servicio. (O11, F7).
Hoy en día las empresas mantienen más comunicación por redes sociales que por otros medios de comunicación, se contará con personal dirigido al uso de redes sociales para atender requerimientos o consultas por esta vía, tanto por el canal web y app.
- FO11: Lograr ser una marca reconocida con gran responsabilidad social. (O13, F10).
Se potenciará el uso de herramientas tecnológicas para generar interacción con los clientes a través de las redes sociales para las campañas de responsabilidad social de la empresa. Además, se realizará esta promoción durante las ferias anuales a las que asistirá la empresa para captar nuevos clientes.
- FO12: Contar con un local en un lugar estratégico asegurando la atención personalizada (O3 F3)

El NSE Ay B es el que captura actualmente el 10% de la población lo que significa que es un buen nicho para atender y donde se podría establecer la primera sede de la compañía. Esta será el hito más importante para el crecimiento constante de la compañía, buscando respaldo en un sector donde los padres desean comprar productos de estilo único con alta calidad. Las tiendas físicas estarán ubicadas dentro de los centros comerciales de Lima Metropolitana.

Estrategias DO

- DO1: Asegurar la contratación de los mejores talentos. (O1, F2).

Los negocios de retail de ropa, generalmente, se encuentran dentro de un mercado informal, y con sueldos según producción (a destajo) y sin ningún tipo de beneficio (seguro, cts, gratificaciones). La empresa buscará contratar al mejor recurso humano con una estabilidad laboral sujeta a desempeño laboral con beneficios antes mencionados.

- DO2: Asesorarse con el PNCP que ayudará en desarrollo económico y a impulsar las empresas del sector. (O2, D1, D3).

La empresa buscará soporte en los Planes del gobierno para poder recibir asesoría y ser considerado dentro de las empresas del sector, con ello se buscará mayor imagen a nivel nacional y encontrar la correcta asesoría para la continuidad del negocio.

- DO3: Mantener una producción constante cumpliendo con los Protocolos Covid19. (O3, D7).

Durante el primer año de pandemia el sector manufactura fue golpeado duramente lo cual se vio reflejado en sus resultados económicos. Considerando que luego de reactivación económica ha sido muy beneficioso para el sector, se debe continuar con el cumplimiento de Protocolos Covid-19 para asegurar la producción y mantener la eficiencia, considerando la salud del personal y contando con perfiles de reemplazo en caso se ausenten por tiempo prolongado.

- DO4: Generar sinergias con empresas a través de alianzas estratégicas y venta cruzada. (O4 D4).

Como se mencionaba, la reactivación económica ha beneficiado al sector textil, adicional a ello, la calidad del material (materia prima) que se usa en la elaboración de productos en Perú es muy buscada lo que refleja que este mercado sea interesante. La empresa buscará abrir nuevos mercados acondicionando la empresa en las necesidades de las personas agregando valor que sea eficiente con respecto a la calidad y al gasto. Se considerará realizar alianzas estratégicas con empresas para realizar venta cruzada por ejemplo con Coney Park, El Baúl de Antonia, entre otras.

- DO5: Asegurar la importación de impresoras textiles, según el contexto internacional. (O10, D5).

Se invertirá en maquinaria del exterior, trayendo máquinas acordes a las necesidades de la empresa, como por ejemplo las impresoras digitales textiles. La empresa asegurará de contar con los contactos adecuados en el país de envío, con la debida anticipación.

- DO7: Aprovechar el uso de redes sociales para ofrecer productos y generar confianza. (O10, D8).

Actualmente los principales medios digitales y de comunicación más utilizados están relacionados a redes sociales, la empresa contará con un Community Manager quien ayudará con el posicionamiento de la marca, creación de contenido y con la publicidad de pago. También, se buscarán clientes manteniendo una comunicación fluida con ellos, respondiendo a todas sus consultas.

Estrategias FA

- FA1: Sistematizar los procesos de producción. (F2, F6, A1).

Este punto se refiere a la eficiencia de la mejora de los procesos de producción, debido a que la empresa desde sus inicios debe apuntar hacia la sistematización de la producción, desde los procesos de corte, confección, estampado, etiquetado, entre otros, ya que esto nos ayudará a medir la eficiencia del servicio y sus costos.

- FA2: Replantear procesos que permitan lograr más con menos. (F1, A2).

Esta estrategia consiste en plantear procesos más simplificados que permitan la eficiencia y rapidez de los procesos. Puede ser a través de nuevo software o a través del mismo personal capacitado para este trabajo eficiente.

- FA3: Hacer mayores esfuerzos gerenciales para mantener la competitividad de los productos. (F7, A3).

Con esto la empresa se refiere a planificación del equipo de marketing que ayuden a mantener o mejorar la competitividad de los productos como únicos en el sentido de que otorgan confianza y seguridad al cliente, quien es la mayor prioridad.

- FA4: Replantear procesos de contratación y gestión del desempeño. (F8, F9, A4).

Las modalidades de contratación variarán de acuerdo al volumen del servicio, sin embargo, se contará con un área de recursos humanos que desarrollará los planes motivacionales y de gestión del desempeño para el personal de la empresa.

- FA5: Mejorar los procesos operativos. (F3, A5).

Debido a la competencia informal existente en el sector textil, al ser una empresa nueva en el mercado, es conveniente tener mapeados todos los procesos y mejorar los tiempos de entrega cada vez mejor. Esto beneficiará en el sentido de mejorar la imagen en el sector y con los procesos de innovación.

- FA6: Aprovechar la comunicación de campañas de responsabilidad social. (F10, A6).

Se propondrán estrategias de comunicación y marketing que ayuden a mejorar la imagen de la empresa hacia nuestros stakeholders con las campañas de fibras recicladas que se puedan volver a utilizar, generando así un menor impacto al medio ambiente.

- FA7: Mejorar los procesos de post venta a clientes. (F4, A3).

Los procesos de post venta son muy importantes en este sector ya que a veces ocurre que lo que compran en tiendas o vía online no es del tamaño correcto. Por ello, se garantizará el cumplimiento de nuestras políticas de post venta atendiendo a nuestros clientes con el estilo único de Carrousel.

- FA8: Mejorar la comunicación por menor impacto hacia el medio ambiente. (F5, A6).

Se refiere a estrategias de comunicación hacia los clientes externos que reflejen la imagen de la empresa en cuanto al uso pinturas eco amigables que no dañen el medio ambiente en todos nuestros productos, lo cual genera un menor impacto a éste.

Estrategias DA

- DA1: Mejora constante de la propuesta de valor de los productos. (D1, A2).
Mejora constante de los procesos de corte, confección y estampado permitirán que la empresa avance y sea más eficiente, por ello, se propone mejorar la oferta de valor con campañas que introduzcan a los clientes potenciales con la calidad de los productos y el estilo único propio para que se posicione en la mente de los futuros clientes.
- DA2: Consolidación de la identidad de la empresa. (D3, A1).
De la mano con el punto anterior se propone consolidar los servicios como los mejores en innovación, calidad y atención al cliente ya que se contará con la utilización de todos nuestros canales de servicio tanto físico, web y app.
- DA3: Crear comunicación por ubicación estratégica. (D4, A1).
La ubicación del taller y oficinas estarán dentro de Lima Metropolitana y con el crecimiento de la empresa se buscará una ubicación estratégica de un taller más grande entre La Molina y Ate Vitarte que se encuentre conectado tanto con los proveedores de telas y de máquinas.
- DA4: Búsqueda de contratación de talentos especializados. (D2, A3).

Contaremos con la alianza y asesoría de los profesionales de la escuela técnica Senati, quienes forman profesionales capacitados para las distintas áreas del rubro textil, tanto para producción como para supervisión del control de calidad para el buen desempeño del negocio.

- DA5: Monitorear de la calidad de los servicios. (D4, A5).

Se propone monitorear la calidad de los servicios con supervisores capacitados para ello. Todo con el fin de que los productos se entreguen con un acabado óptimo en calidad y seguir con la mejora continua de los procesos.

- DA6: Contactar proveedores peruanos que cumplan los requerimientos de máquinas en producción. (D5, A4).

Contactaremos a los proveedores que importan maquinaria del exterior para poder trabajar con ellos hasta dentro de los primeros 3 años. Se espera que para el 4to año de crecimiento se podrá importar máquinas propias de la empresa desde exterior tanto para estampado e hilado de telas.

- DA7: Mejorar la confección de productos que se ajusten en cuanto a teñido o estampado de materiales. (D8, A6).

Debido a que la empresa venderá productos con un estilo único en el mercado, se ve la necesidad de que las propuestas de estampado y pintura de telas se ajusten a las colecciones solicitadas, ofreciendo nuevas promociones que ayuden a posicionar a la empresa como una de las líderes en el Perú.

Tabla 20. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios según diseño de producto al por mayor. 2. Alta calidad en acabados de los productos. 3. Atención personalizada según necesidad del cliente. 4. Contrato de exclusividad y confidencialidad con clientes. 5. Uso de tintas eco amigables. 6. Maquinas especializadas en estampado digital. 7. Puntualidad en la entrega del servicio. 8. Personal contratado según ley. 9. Empresa formal registrada en la Sunat. 10. Campañas de responsabilidad social con fibras recicladas. 11. Mantener la producción constante durante pandemia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva en el mercado. 2. Búsqueda de talentos en el sector. 3. Empresa sin experiencia crediticia para financiamiento. 4. Búsqueda de socios estratégicos. 5. Importación de maquinarias con riesgo de incremento del Covid-19.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso laboral en la contratación de personal. 2. Impulsar y consolidar el crecimiento económico a través del PNCP. 3. Ubicación de la empresa 4. Crecimiento económico sostenido del PBI. 5. Crecimiento económico del sector por reactivación económica. 6. Crecimiento de las exportaciones. 7. Incremento del NSE C. 8. Incremento de la población joven adulta. 9. Personalización de productos en moda. 	<p>FO1: Contratación de personal con todos los beneficios de ley. (O1, F8).</p> <p>FO2: Fortalecer el crecimiento económico de la empresa. (O2, F1).</p> <p>FO3: Aprovechar la sólida economía para ampliar el mercado. (O4, F9).</p> <p>FO4: Segmentar el mercado según perfil del cliente. (O5, F3).</p> <p>FO5: Lograr exposición internacional para la venta de nuestros productos. (O6, F4).</p> <p>FO6: Excelente acabado al alcance de los clientes. (O7, F2, F6).</p>	<p>DO1: Asegurar la contratación de los mejores talentos. (O1, F2).</p> <p>DO2: Asesorarse con el PNCP que ayudará en desarrollo económico y a impulsar las empresas del sector. (O2, D1, D3).</p> <p>DO3: Mantener una producción constante cumpliendo con los Protocolos Covid19. (O4, D5).</p> <p>DO4: Generar sinergias con empresas a través de alianzas estratégicas y venta cruzada. (O5 D4).</p> <p>DO5: Asegurar la importación de impresoras textiles cumpliendo, según el contexto internacional. (O10, D5).</p>

10. Crecimiento en uso de impresoras digitales textiles.	FO7: Liderar en el mercado juvenil con responsabilidad social. (O8, F10).	
11. Crecimiento de usuarios y comunicación segmentada en redes sociales.	FO8: Generar una identidad íntegra de la marca. (O9, F4).	
12. Incremento de compras a través de Web y Apps.	FO9: Contar con tecnología de punta y ser socialmente responsable. (O10, F5).	
13. Utilización del excedente de fibras en producción.	FO10: Crecimiento constante con soporte en las redes sociales. (O11, F7).	
14. Transformación del plástico dentro de la cadena productiva textil.	FO11: Lograr ser una marca reconocida con gran responsabilidad social. (O13, F10). FO12: Contar con un local en un lugar estratégico asegurando la atención personalizada (O3,F3)	
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
1. Corrupción en el país menor oportunidad para atender empresas públicas impactando en el crecimiento de la empresa.	FA1: Sistematizar los procesos de producción. (F2, F6, A1).	DA1: Mejorar la propuesta de valor de los servicios. (D1, A2).
2. La inestabilidad política genera menor inversión en el sector textil.	FA2: Replantear procesos que permitan lograr más con menos. (F1, A2).	DA2: Consolidación de la identidad de la empresa. (D3, A1).
3. Incremento de informalidad en contratación de servicios.	FA3: Hacer mayores esfuerzos gerenciales para mantener la competitividad de los productos. (F7, A3).	DA3: Crear comunicación por ubicación estratégica. (D4, A1).
4. Incremento del riesgo de contagios COVID19.	FA4: Replantear procesos de contratación y gestión del desempeño. (F8, F9, A4).	DA4: Búsqueda de contratación de talentos especializados. (D2, A3).
5. Exigencia de calidad en términos de limpieza de la prenda y empaques de entrega.	FA5: Mejorar los procesos operativos. (F3, A5).	DA5: Monitorear de la calidad de los servicios. (D4, A5).
6. Teñido de los materiales contamina el medio ambiente y el agua.	FA6: Aprovechar la comunicación de campañas de responsabilidad social. (F10, A6).	DA6: Contactar proveedores peruanos que cumplan los requerimientos de máquinas en producción. (D5, A4).
7. Generar confianza hacia nuevos clientes.	FA7: Mejorar los procesos legales en cuanto a clientes con exclusividad. (F4, A3).	DA7: Mejorar la confección de productos que se ajusten en cuanto a teñido y estampado de materiales. (D5, A6).
	FA8: Mejorar la comunicación por menor impacto hacia el medio ambiente. (F5, A6).	

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Estrategia de negocio

Las estrategias de negocio hacen referencia a la manera en que las empresas llegan a cumplir con sus metas y objetivos (ESAN, 2016). La definición, desarrollo y acción sostenida de una buena estrategia, logrará que la empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado. Esto va de la mano con la ventaja competitiva que según (Porter, 2012), está relacionada con la situación de la compañía en el mercado, entonces, el planteamiento a escoger debe estar en relación con los recursos, habilidades y competencias de la empresa. Después de mostrar estos dos conceptos que están entrelazados, se describen las tácticas que facilitarán lograr los objetivos y metas planteadas.

En la siguiente figura, se muestra que en este proyecto se ha identificado usar una estrategia en Liderazgo basada en la diferenciación.



Figura 8. Estrategias genéricas competitivas.
Elaboración propia.

Nuestra empresa ingresaría al mercado para abordar frentes que actualmente son muy significativos en el sector, por ejemplo:

- Informalidad.
- Precios variables según estacionalidad.
- Bajo nivel de acabados.
- Diseños copiados de otras marcas.
- Material ofrecido por debajo del estándar.

Los diseños y productos de la empresa estarán enfocados en un estilo moderno según las tendencias internacionales, con materiales de alta calidad, utilizando la materia prima adecuada para cada tipo de producto, y con precios que se ajusten a nuestros clientes. Considerando lo anterior mencionado la estrategia que se aplicará es de diferenciación basado en productos de calidad, con excelentes acabados y una atención oportuna. Adicionalmente se contará con diferentes canales de atención, no solo para atraer clientes sino para retenerlos y fidelizarlos.

Los canales de comunicación serán claves para el desempeño y la recordación de marca ya que muchas empresas competidoras no cuentan con presencia en medios digitales. Este plan de negocio se enfocará en el servicio y la diferenciación del diseño de producto y su acabado final.

Capítulo 4

Investigación de Mercado

El objetivo en este capítulo es recopilar información de los posibles clientes acerca de sus necesidades, preferencias, impulsos, deseos, entre otros para comprar ropa de vestir con diseños únicos para niños y niñas de 0 años a 10 años de los NSE A y B de Lima Metropolitana.

4.1. Análisis de Mercado

Se realizará este análisis con el fin de obtener información, procesarla y categorizarla para poder cubrir las necesidades con los productos que la empresa ofrecerá, dentro de este levantamiento de información se tendrá tendremos mayor claridad en el segmento que se desea ingresar, conociendo sus ausencias, preferencias y expectativas a cubrir.

4.1.1. Diseño de la investigación de mercado

En este punto desarrollaremos la investigación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo para tener conocimiento de los sectores a incursionar, así como saber el estado actual de los posibles clientes en relación con sus compras de ropa de vestir con diseños únicos para niños de 0 a 10 años basadas en costo, uso de tecnología, frecuencia, tiempo y otras preferencias que ellos nos brindarán al realizar las encuestas.

Esta investigación se realizará en dos fases:

- 1) Investigación cualitativa y análisis de la oferta:
 - Entrevista a Expertos.
 - Investigación de tiendas físicas y virtuales (benchmarking).
 - Revisión de productos ofrecidos (características).
 - Análisis de precios en el mercado.
- 2) Investigación cuantitativa y análisis de la Demanda.
 - Muestra.

- Plan de muestreo.
- Composición y tamaño de la muestra.

Primera Fase

Investigación cualitativa y análisis de la oferta:

Esta investigación se realizó para conocer más sobre el mercado donde ingresará el producto y junto con ello tener mayor conocimiento de las falencias del sector, desarrollo de otras empresas (competencia) dedicadas a esta venta de productos y tener mayor referencia de cómo son tratadas las necesidades de los clientes por las empresas actuales.

Dentro de esta fase (primera) se realizó una investigación exploratoria donde se juntó y trabajó información obtenida de visitas de estudio a la competencia y de fuentes externas. Para poder contar con información cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a diferentes especialistas en el sector e industria usando diferentes enfoques con el fin de conocer su opinión en relación con el mercado y las propiedades de estos, compartiéndoles nuestras propuestas y así generar y recibir una retroalimentación importante. La lista de especialistas encuestados y la estructura de esta se indica en el Apéndice B.

En la segunda fase se realizó una investigación cuantitativa de modelo descriptiva, definida con un cuestionario de opinión conocido tradicionalmente como “encuestas personales” donde se obtiene información primaria. La encuesta propuesta fue estructurada de forma estándar incluyendo preguntas con respuestas de alternativas múltiples de manera online.

4.2. Investigación Cualitativa

4.2.1. Entrevistas a Expertos

Para este proyecto se realizarán cuatro entrevistas a personal que labora en tiendas de ropa exclusiva para niños y niñas de 0 a 10 años y 01 entrevista a experto en marketing digital, abarcando diferentes frentes o puestos en sus funciones, como las siguientes:

- Dueños de un negocio.
- Trabajadores de marcas de ropa para niños.
- Vendedores.
- Diseñadores de Moda de Niños.
- Experto en Marketing Digital

A continuación, se presenta la siguiente tabla que corresponde al cuestionario de entrevistas de profundidad:

Tabla 21. Cuestionario de entrevistas de profundidad.

Entrevistas a Profundidad	
Item	Pregunta
1	Nombre
2	Cargo en la empresa
3	Tiempo trabajando en la empresa
4	Tiempo trabajando en el sector de ropa de niños
5	Sede de producción, ¿cuenta con taller propio?.
6	¿En qué tienda trabajó? ¿La ubicación era la adecuada?
7	Según su experiencia, ¿Quiénes son las personas que más compran ropa de niños? Papá, mamá, tíos, abuelos, etc.
8	¿Qué atributos buscan más los clientes al momento de escoger una prenda?
9	¿Cuál cree que es el mayor atributo de la ropa que venden en la empresa que trabajas?
10	¿Los clientes reconocen el tipo de material que utilizan?
11	¿Cuáles cree son sus principales competidores?
12	¿Por qué cree que los clientes escogen esta marca y no otra?
13	¿Los clientes se guían por precio antes que otra cualidad de la ropa?
14	¿Ha visto retornar a clientes durante el año?
15	¿Con qué frecuencia cree usted que los clientes retornan a comprar ropa?
16	¿En qué fechas existe mayor clientela en las tiendas?
17	¿Qué tipo de producto compran más los clientes?
18	Según su experiencia con su empresa ¿Cómo genera fidelidad la marca con sus clientes?
19	¿Cuál cree que es el canal de ventas con mayor resultado: online, presencial, telefónica o redes sociales?
20	¿Existe diferencia entre los canales de atención y compras?
21	¿Qué día son los que se considera con mayor movimiento?
22	¿Cada cuánto tiempo rotan los productos?
23	¿Cuenta con un Outlet?
24	¿Qué hacen con los productos que no venden en tienda o pasan de temporada?

25	¿Qué pasa con los productos que no se venden en el outlet?
26	Según su experiencia, ¿cuál sería el ritmo de crecimiento anual?
27	Según su experiencia, ¿Cuál es el volumen de ventas por tienda?
28	¿Qué factores considera usted que debe mejorar en el negocio donde trabaja?
En relación de a los empleados de la empresa.	
1	¿Tiene experiencia en este sector?
2	¿Qué hace diferente esta empresa a otras?
3	¿Recibe capacitaciones?
4	¿Existe línea de carrera?

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el cuestionario, se mostrará un reporte de los hallazgos de estas entrevistas a profundidad que corresponde a la experiencia de las personas consultadas en el giro de marcas de prendas de vestir para niños y niñas. Esto nos ayudará a definir algunos factores claves para la oferta de valor de la marca Carrousel.

- **Entrevista a Magda Quispe, ex manager de tienda San Miguel Baby Club Chic**

Según la experiencia de Magda Quispe como ex vendedora en la tienda San Miguel de la marca Baby Club Chic, lo más importante en tienda es la atención al cliente. Ella ha tenido experiencia vendiendo para la marca en la tienda de Jockey Plaza y en San Miguel, por lo que indica que el primer acercamiento hacia el cliente es lo más importante. Además, señala que la presentación del local debe ir acorde a la marca y a la campaña. Tiene experiencia como vendedora por más de 10 años en el rubro de niños y señala que los puntos de San Miguel y Jockey Plaza son los más rentables.

Con respecto a los atributos que buscan los clientes en las prendas de vestir de bebés y niños, los más importantes son el diseño y la calidad, no tanto el precio. Quienes más compran son madres de familia. Los clientes usualmente compran en promedio 3 prendas. Señala que lo que más se vende en verano son los vestidos y polos, mientras que, en invierno, los pantalones y abrigos. La ropa de bebé y los ajuares (packs de accesorios), se venden todo el año. Los días

de mayor venta son viernes, sábados y domingos, con un pico de ventas los sábados por la tarde. La venta más alta en todo el año, la ha tenido siempre en diciembre para Navidad.

La tienda de Jockey atiende un promedio de 50 personas al día, mientras que en fiestas como Navidad pueden llegar a atender a más de 100 personas al día. Señala que la marca cuenta con una tarjeta de descuento para los clientes que puede ser utilizada en su próxima compra. La empresa no tiene un outlet, pero sí ofrece un mínimo stock de 100 prendas por tienda con descuentos que van desde 20% hasta 50%. Según sus reportes de ventas en tienda, las ventas crecen un promedio de 20% a 30% año a año. Las capacitaciones para vendedoras se daban una vez a la semana todos los lunes por la mañana.

- **Entrevista en Taller de Confecciones Ruth Chávez**

Ruth Chávez es dueña de su propio taller de confecciones en San Juan de Miraflores y trabaja en el rubro de moda infantil desde hace más de 20 años. Trabaja realizando prendas de vestir para marcas conocidas e independientes, señala que lo más importante en la confección es el tacto de las prendas, la calidad del material y el acabado. Señala que el acabado final como planchado y empaque son muy importantes ya que define el sello de la marca de ropa.

Lo que más produce son polos, pantalones, poleras, buzos y casacas. Indica que una costurera con experiencia puede producir entre 100 a 150 prendas diarias. Sus clientes retornan con ella hasta 4 veces al año puesto que se trata de confecciones. Su mejor canal de ventas es presencial y por whatsapp, con clientes fidelizados por años. No cuenta con outlet, sin embargo, los productos que son rechazados por temas de calidad, los vende a madres de familia o los ofrece por sus redes sociales.

Señala que no tiene problema con el tema de capacitaciones ya que ella misma es la dueña del negocio, sin embargo, se ha inscrito en Chio Lecca para poder hacer red de contactos y aprender sobre estrategia de marketing de modas.

- **Entrevista a Caleb Terrel, ex analista de ventas en Baby Club Chic**

Caleb Terrel cuenta con más de 5 años de experiencia en el rubro de ventas de ropa para bebés y niños. Según su experiencia con la marca, los define como variada y selecta ya que utilizan materiales de alta calidad como el algodón pima y cuidan mucho su imagen a nivel de marketing. Se encargaba de notificar las compras de materiales para reposición en tiendas y de llevar los cálculos de ventas mes a mes. Señala que las ventas en este sector crecen alrededor de un 20% al año.

Con respecto a los productos que más vende la marca son todos los relacionados a ropa de bebés entre bodys, enterizos y los ajuares para regalo que corresponden a un 25% del total de ventas en el mes. En lo que son productos para niños, lo que más se vende son los vestidos y conjuntos (polo, pantalón) para niños y niñas que corresponden a un 30% de las ventas en el mes. Según su análisis, los clientes comprar entre 2 a 3 prendas en promedio, ya que buscan llevar no solo la prenda principal como un vestido o un polo sino también otras prendas que complementen el estilo.

El canal de ventas con mejores resultados es el canal físico. Trabajan con redes sociales y whatsapp, sin embargo, no han considerado publicidad para redes sociales.

- **Entrevista a Teresa Salas, diseñadora de modas de ropa para bebés y niños**

Teresa Salas cuenta con más de 10 años de experiencia en el rubro de la moda infantil en general, viendo proyectos de bebés y niños para marcas conocidas como Nunú, Baby Club Chic, Kukulí y para otras marcas independientes. Cuenta además con experiencia en escaparatismo y señala que lo más importante para una marca de ropa para niños es que tanto el producto como el espacio de venta deben compartir el mismo sentimiento, es decir, contar con la misma paleta de colores y que la decoración de la tienda vaya acorde a la campaña vigente.

- **Entrevista a Luis Dulanto, gerente de agencia de marketing digital.**

Luis Dulanto cuenta con más de 20 años de experiencia en servicios de marketing digital y web con experiencia en rubros como educación, construcción y moda. Señala que, en el rubro de la moda, lo que más atrae al cliente es el enganche en la comunicación, el storytelling, la visibilidad del producto en fotografía, dejando en segundo plano el precio.

Según su experiencia en términos de publicidad, las grandes empresas invierten en promedio US\$ 10,000 al mes en sus campañas de publicidad digital, las medianas empresas incluidas las del rubro educativo, alrededor de US\$ 3,000 en promedio y las pequeñas empresas pueden invertir hasta US\$ 1,000 para lograr captar clientes y generar interacciones.

4.2.2. Investigación de Visitas a Tiendas

El fin de estas entrevistas es identificar las cualidades de las empresas que venden los productos que ingresaremos al mercado, en esta investigación revisaremos ubicaciones de tiendas y uso de redes sociales que utilizan (Instagram, Facebook, WhatsApp, Página Web, entre otras).

Revisión de tiendas físicas

Para este caso se realizó visitas a diferentes tiendas con el fin de recopilar información basándonos en la siguiente tabla:

Tabla 22. Investigación en Tiendas Físicas

Tiendas físicas	
Ítem	Preguntas
1	Nombre de la tienda
2	Ubicación
3	Distritos cercanos a su ubicación
4	Perfil de clientes que atienden
5	¿Cuentan con personal para atención al cliente?
6	¿Cuántos vendedores atienden?
7	¿Cuántos cajeros atienden?
8	¿Los vendedores son multifunción?
9	¿Cuentan con personal de Seguridad?

10	Uso de sistema CCTV
11	¿Estacionamientos propios o de algún Centro Comercial?
12	¿Tiene algún costo el estacionamiento?
13	Precios y promociones de los productos
14	Distribución de mobiliario (layout)
15	¿Se tiene una sección de ofertas?
16	¿Se tiene una sección de nuevos lanzamientos?
17	Distribución de productos
18	Marketing utilizado - Decoración
19	¿Atención personalizada?
20	Personal que atiende tiene cierto perfil relacionado a la interacción con niños
21	Exposición de promociones y/o ofertas
22	¿Cuenta con probadores para más de 2 personas?
23	¿Cuenta con áreas lúdicas para niños?
24	¿Cuenta con sistema de audio y video?
25	¿Cuáles son los medios de pago?
26	Tipo de material de las bolsas para entregar los productos
27	Cuenta con información eco-amigable

Fuente: Elaboración propia.

Características de las tiendas visitadas:

Se realizaron visitas a 7 tiendas dentro de centros comerciales, para conocer la interacción entre los clientes y la tienda dentro de un espacio de alta oferta. Todas las tiendas observadas cuentan con 01 a 02 vendedores uniformados con logo de la empresa y que son responsables del cajero.






La ambientación de la tienda es diversa y varía de acuerdo al diseño interior y el concepto de la marca, con preferencia en paredes de color blancas o pastel. La forma de entrega del producto en tienda dependerá de la empresa, en algunos casos, es a través de un empaque de papel kraft donde se visualiza la imagen de la marca, en otros, con bolsas más estilizadas de papel couche blanco con diseño especial. Si el cliente solicita el producto como regalo, las tiendas Monnalisa, Pili Carrera y Baby Club Chic pueden envolverlo en caja o con un detalle especial.

En todas las tiendas es posible el pago con efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito. Según la temporada, es posible encontrar anuncios con descuentos desde el 20% hasta el 50%

en algunos casos. Estas promociones se visualizan tanto en tiendas físicas como en redes sociales y página web.

Todas las tiendas visitadas cuentan con complementos para el look de los niños como zapatos, gorros, pijamas, pantys, ganchos, ropa interior y mochilas. A continuación, se muestra un resumen de los resultados en el siguiente resumen y tabla:

Tabla 23. Características de las tiendas físicas observadas.

Tienda observada	Colloky	Baby Club Chic	Monnalisa	Carter's	Pili Carrera	Zara	Hush Puppies Kids
Fecha de visita	18/07/2022	18/07/2022	19/07/2022	18/07/2022	20/07/2022	21/07/2022	18/07/2022
Logotipo e isotipo							
Ubicación y área	Jockey Plaza, 60m2	Jockey Plaza, 60m2	San Isidro, 180m2	Jockey Plaza, 100m2	CC. El Polo, 120m2	Real Plaza Salaverry, 180m2	Jockey Plaza, 50m2
Perfil de Clientes	NSE A-B	NSE A-B	NSE A	NSE A-B	NSE A	NSE A-B	NSE A-B
Vendedores y Cajeros	Sin uniforme, 01 cajero.	02 vendedoras uniformadas, 01 cajero.	01 vendedora sin uniforme, 01 cajero.	02 vendedoras con uniforme, 01 cajero.	01 vendedora con uniforme, 01 cajero.	02 vendedores con uniforme, 01 cajero en sección niños.	Uniformado con logo de la empresa, 01 cajero.
Seguridad y CCTV	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estacionamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Decoración de la tienda	Paredes de estilo ladrillo pulido blanco con cuadros de niños.	Espacio decorado con colores pasteles y melamine claro.	Paredes con papel estampado de colores pasteles.	Paredes con fondo blanco y cuadros con fotos de niños.	Paredes color blanco y pastel.	Paredes color blanco. Lugar espacioso y bien distribuido.	Paredes decoradas con melamine con colores cálidos.
Música	No	No	No	No	No	No	No
Forma de pago	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta
Probadores	No	No	2	No	2	5	No
Características probadores	No	No	Espaciosos, con puertas y espejos grandes.	No	Con espejos grandes y cortinas.	Amplio con cortinas grandes.	No
Precios y promociones	Hasta 50% de descuento en prendas de temporada. Prendas y accesorios.	Hasta 50% de descuento en prendas fuera de temporada. (Stock mínimo).	Hasta 30% de descuento en prendas fuera de temporada.	Hasta 50% de descuento en prendas de temporada. Prendas y accesorios.	Hasta 50% en stock mínimo de prendas.	Hasta 50% de descuento en prendas fuera de temporada. (Stock mínimo).	Desde 10% hasta 50% de descuento en prendas fuera de temporada. (Stock mínimo).

Entrega de productos	Bolsa de papel kraft con logo de la empresa.	Bolsa de papel couché con diseño de la marca.	Bolsa de papel con diseño de la marca.	Bolsa de papel kraft con logo de la empresa.	Bolsa de papel couché con diseño de la marca.	Bolsa de papel kraft con logo de la empresa.	Bolsa de papel kraft grueso con logo de la empresa.
----------------------	--	---	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Características de las prendas de vestir

Según las visitas realizadas, se puede observar que cada tienda tiene detalles distintos en el diseño de sus prendas. Los materiales más utilizados son el algodón peruano tipo 30/1, denim para pantalones y casacas, viscosa para chompas y sweaters; encaje, tull y poliéster para forros de vestidos y casacas; franela y polar para abrigos. Las prendas más demandadas son vestidos, polos, pantalones, casacas, enterizos y bodys.

Todas las prendas observadas son de alta calidad, las cuales se muestran en estantería, maniquís y en colgadores. Todas las prendas cuentan con el respectivo hangtag de la marca, con el detalle informativo y precio. Dentro de las tiendas las prendas están distribuidas en secciones y por tallas, es decir, zona de bebés, de niña y de niño. Las tallas son variables en bebés desde recién nacido hasta los 36 meses, en niños por lo general desde la talla 2 hasta la 14. Los colores de las prendas varían en tonalidades claras, colores pasteles y cálidos.

Los precios varían en torno al material, talla y a los detalles en estampado y bordado que tenga la prenda. La reposición de inventario se da generalmente los inicios de semana, con inventario regular. Las tiendas visitadas realizan cambios de prenda con la boleta y el producto intacto sin alteraciones durante los 7 días calendario luego de la compra, aunque dependerá de cada tienda. Las devoluciones solamente se pueden hacer efectiva en caso de que exista un error de fábrica.

Se puede ver el detalle y características de cada una de las prendas en tienda en la siguiente tabla de comparación.

Tabla 24. Características de las prendas de vestir según tienda.

Tienda observada	Colloky	Baby Club Chic	Monnalisa	Carter´s	Pili Carrera	Zara	Hush Puppies Kids
Fecha de visita	18/07/2022	18/07/2022	19/07/2022	18/07/2022	20/07/2022	21/07/2022	18/07/2022
Prendas para Bebés	Bodys, enterizos, pijamas, vestidos, polos, pantalones, accesorios.	Ajuares, enterizos, conjuntos, bodys, vestidos, casacas.	Enterizos, conjuntos, bodys, vestidos, casacas.	Bodys, enterizos, pijamas, vestidos, polos, pantalones, accesorios.	Ajuares, enterizos, conjuntos, bodys, vestidos, casacas.	Bodys, enterizos, pack ajuar, vestidos, polos, pantalones, accesorios.	Conjuntos, vestidos, polos, pantalones, accesorios.
Prendas para Niñas	Vestidos, polos, pantalones, faldas, poleras, casacas, shorts. Zapatos y accesorios.	Vestidos, polos, blusas, pantalones, abrigos, poleras, shorts, faldas, cardigans, vestidos de fiesta. Zapatos y accesorios.	Vestidos, polos, blusas, pantalones, abrigos, poleras, shorts, faldas.	Vestidos, polos, blusas, pantalones, abrigos, poleras, shorts, faldas, vestidos de fiesta. Accesorios.	Vestidos, polos, blusas, cardigans, pantalones, abrigos, poleras, shorts, faldas.	Vestidos, polos, blusas, pantalones, abrigos, poleras, shorts, faldas, cardigans. Zapatos y accesorios.	Vestidos, polos, blusas, pantalones, abrigos, poleras, shorts.
Prendas para Niños	Polos, pantalones, camisas, casacas,	Polos, camisas, pantalones, shorts,	Polos, camisas, pantalones,	Polos, camisas, pantalones, shorts,	Polos, camisas, pantalones,	Polos, pantalones, camisas, casacas,	Polos, camisas, pantalones,

	poleras, joggers, shorts. Zapatos y accesorios.	overoles, casacas, chalecos, blazers y trajes de fiesta. Zapatos y accesorios.	abrigos, poleras, shorts.	conjuntos, casacas. Accesorios.	abrigos, poleras, shorts.	poleras, joggers, shorts. Zapatos y accesorios.	abrigos, poleras, shorts.
Materiales utilizados	Algodón, poliéster, polar, denim.	Algodón pima, denim, poliéster, franela, encaje, tull.	Algodón, viscosa, lanilla, encaje, tull, denim.	Algodón, poliéster, polar, denim.	Algodón, encaje, tull, lana.	Algodón, poliéster, viscosa, denim.	Algodón, poliéster, viscosa, franela.
Diseños	Moderno con diseño según campaña.	Moderno con estampados y bordados a la moda.	Moderno a la moda con diseño según campaña.	Moderno con estampados y bordados.	Estilo clásico.	Moderno sobrio con estampados.	Moderno con estampados.
Tallas	Bebés: 0M – 36M Niños: 2-12	Bebés: 0M – 36M Niños: 2-8	Bebés: 0M – 36M Niños: 2-12	Bebés: RN – 36M Toddler: 2T-5T Kids: 4-14	Bebés: 0M – 36M Niños: 2-12	Bebés: 3M – 5A Niños: 6-14	Niños: 2- 12

Colores	Variados con tonos pasteles y encendidos.	Variados con tonos pasteles y encendidos.	Variados con tonos pasteles y con prendas de un solo color.	Colores variados.	Tonos claros entre azul, amarillo, verde y otros colores cálidos.	Variados tonos claros y colores pasteles.	Colores pasteles.
Acabados	Estampados y bordados.	Estampados y bordados.	Estampados y bordados.	Estampados y bordados.	Bordados y tela brocada en detalle.	Estampados.	Estampados.
Exhibición	Con colgadores, en estantería y maniquís.	Con colgadores, en estantería y maniquís en vitrina.	Con colgadores, en estantería y maniquís.	Con colgadores, en estantería.	Con colgadores, en estantería y maniquís.	Con colgadores, en estantería.	Con colgadores, en estantería y maniquís.
Precios de prendas en soles	Polos: 40-70 Vestidos: 90-160 Pantalones: 40-120 Camisas: 80-120 Blusas: 80-120 Casacas: 120-200 Poleras: 60-130	Polos: 80-110 Vestidos: 130-210 Camisas: 90-130 Blusas: 90-130 Pantalones: 90-160 Shorts: 80-170 Faldas: 90-120	Polos: 80-170 Vestidos: 130-800 Camisas: 120-170 Blusas: 120-170 Pantalones: 150-270 Abrigos: 150-350 Poleras: 110-250	Polos: 50-80 Vestidos: 80-150 Camisas: 80-100 Blusas: 80-120 Pantalones: 40-120	Polos: 100-250 Vestidos: 150-900 Camisas: 150-180 Pantalones: 150-270 Abrigos: 200-400 Poleras: 120-270 Shorts: 90-180	Polos: 10-90 Vestidos: 50-170 Camisas: 80-130 Blusas: 60-140 Pantalones: 50-170 Abrigos: 90-300 Poleras: 70-130	Polos: 60-90 Vestidos: 120-200 Pantalones: 130-160 Camisas: 120-200 Blusas: 100-150 Abrigos: 150-250 Poleras: 100-200

	Joggers: 50-90 Shorts: 50-100 Bodys: 50-90 Enterizos: 60-120	Cardigans: 100-140 Overoles:160-200 Casacas: 190-250 Blazers: 180-250 Trajes de fiesta: 200-450 Vestido de fiesta: 200-680 Pack Ajuar: 180-250 Bodys: 140-170 Enterizos: 140-190	Shorts: 80-160 Faldas: 100-200 Enterizos: 90-170 Bodys: 70-120	Shorts: 60-120 Conjuntos: 100-150 Casacas: 160-200 Faldas: 90-120 Vestidos de fiesta: 120-200 Bodys: 40-90 Enterizos: 50-120 Pack ajuar: 150-200	Faldas: 150-250 Body: 150-250 Enterizo: 120-180 Pack Ajuar: 200-350	Joggers: 50-170 Shorts: 50-120 Faldas: 60-120 Cardigans: 60-120 Bodys: 70-130 Enterizos: 70-130 Pack ajuar: 90-120	Shorts:100-130 Faldas: 100-130 Conjuntos bebé: 100-150
Inventario aproximado (%)	Polos: 20% Vestidos: 20% Pantalones: 10% Camisas: 5% Casacas: 5%	Polos: 10% Vestidos: 20% Camisas: 4% Blusas: 4% Pantalones: 8%	Polos: 10% Vestidos: 20% Camisas: 7% Blusas: 10% Pantalones: 9%	Polos: 15% Vestidos: 12% Camisas: 7% Blusas: 5% Pantalones: 10%	Polos: 10% Vestidos: 15% Camisas: 7% Pantalones: 8% Abrigos: 5%	Polos: 12% Vestidos: 10% Camisas: 7% Blusas: 7% Pantalones: 10%	Polos: 20% Vestidos: 10% Pantalones: 20% Camisas: 5% Blusas:5%

	<p>Poleras: 9%</p> <p>Joggers: 8%</p> <p>Shorts: 3%</p> <p>Bodys: 10%</p> <p>Enterizos: 10%</p>	<p>Shorts: 3%</p> <p>Faldas: 3%</p> <p>Cardigans: 5%</p> <p>Overoles: 1%</p> <p>Casacas: 4%</p> <p>Chalecos: 2%</p> <p>Blazers: 2%</p> <p>Trajes de fiesta: 3%</p> <p>Vestido de fiesta: 3%</p> <p>Pack Ajuar: 8%</p> <p>Bodys: 10%</p> <p>Enterizos: 10%</p>	<p>Abrigos: 10%</p> <p>Poleras: 7%</p> <p>Shorts: 5%</p> <p>Faldas: 2%</p> <p>Enterizos: 10%</p> <p>Bodys: 10%</p>	<p>Shorts: 4%</p> <p>Conjuntos: 10%</p> <p>Casacas: 5%</p> <p>Faldas: 3%</p> <p>Vestidos de fiesta: 4%</p> <p>Bodys: 10%</p> <p>Enterizos: 10%</p> <p>Pack ajuar: 5%</p>	<p>Poleras: 9%</p> <p>Shorts: 3%</p> <p>Faldas: 3%</p> <p>Body: 15%</p> <p>Enterizo: 15%</p> <p>Pack Ajuar: 10%</p>	<p>Casacas: 6%</p> <p>Poleras: 10%</p> <p>Joggers: 12%</p> <p>Shorts: 5%</p> <p>Faldas: 4%</p> <p>Cardigans: 2%</p> <p>Bodys: 5%</p> <p>Enterizos: 5%</p> <p>Pack pijama: 5%</p>	<p>Abrigos: 10%</p> <p>Poleras: 10%</p> <p>Shorts: 5%</p> <p>Faldas: 5%</p> <p>Conjuntos bebé: 10%</p>
Prendas a medida	No	No	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Revisión de tiendas virtuales

En esta revisión lo primero que se debe hacer es conocer qué redes sociales utilizan y si cuentan con una página web de dominio propio, por ello aplicamos las diferentes preguntas:

Tabla 25. Cuestionario de revisión de Tiendas Virtuales

Tiendas virtuales	
Item	Preguntas
1	Nombre de la tienda
2	¿Qué redes sociales utilizan?
3	¿Cuentan con página web?
4	Respecto a la página web, ¿tiene su propio dominio?
5	¿Se realiza alguna temática en sus redes sociales o en su página web?
6	¿Dentro de la página web, se tiene la opción de música de fondo?
7	¿Existe testimonios de clientes?
8	¿Existen más ofertas online que presencial?
9	¿Su página web es de fácil manejo?
10	¿Cuáles son los medios de pago?
11	¿Existe asesoría en sus páginas web o redes sociales?
12	¿Cuál es el alcance de estas asesorías?
13	¿Las tallas son fáciles de identificar?
14	¿La ropa y/o artículos están distribuidos de forma correcta y se pueden unir según características, modelos?
15	¿Existe la opción de crear un avatar?
16	¿Existe un avatar para probar la ropa elegida?
17	¿Existe opciones para entrega de los productos adquiridos?
18	¿El sistema de la empresa permite al cliente hacer seguimiento de sus pedidos?
19	¿Existe alguna política de devoluciones?
20	¿Este proceso de devolución es engorroso?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Características de visitas a tiendas virtuales.

Tienda virtual observada	Colloky	Baby Club Chic	Pili Carrera	Zara	Hush Puppies Kids
Fecha de visita	24/07/2022	24/07/2022	24/07/2022	24/07/2022	24/07/2022
Página web	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Redes sociales	Facebook, Instagram, Youtube.	Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest.	Facebook e Instagram.	Facebook, Instagram, Youtube.	Facebook e Instagram.
Testimonios de clientes	Por redes sociales.	Por redes sociales.	Por redes sociales.	Por redes sociales.	Por redes sociales. Se puede comentar por la web.
Detalle de prendas	Fotografías e información de cada producto.	Fotografías e información de cada producto.	Fotografías e información de cada producto.	Fotografías e información de cada producto.	Fotografías e información de cada producto.
Pago	Tarjetas de débito, crédito y Pago Efectivo.	Tarjetas de débito y crédito. Transferencia bancaria.	No tiene web, no hay transacciones por redes sociales.	Tarjetas de débito y crédito.	Tarjetas de débito y crédito. Pago efectivo, mercado pago.
Tracking de pedidos	Sí	No	No	Sí	No

Cambios o devoluciones	Cambios dentro de los 60 días luego de la compra con los hangtags originales. Acepta devoluciones.	Cambios dentro de los 15 días luego de la compra con los hangtags originales. Acepta devoluciones.	Cambios dentro de los 7 días luego de la compra con los hangtags originales. No acepta devoluciones.	Cambios dentro de los 7 días luego de la compra con los hangtags originales. No acepta devoluciones.	Cambios dentro de los 7 días luego de la compra con los hangtags originales. Acepta devoluciones sólo por fallas del producto de fábrica.
------------------------	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Investigación Cuantitativa y Análisis de la Demanda

4.3.1. Muestra

La muestra deberá cumplir con preguntas cerradas direccionadas a la compra de nuestros productos y para ello se ha utilizado una estimación de la cantidad de encuestas que se requieren.

4.3.2. Plan de muestreo

Público para entrevistar: El público que participará en esta entrevista para cumplir con la investigación cuantitativa será según las siguientes características / perfiles:

- Perfil: Hombres y mujeres de 30 a 45 años de NSE de perfil sofisticado y moderno que deseen comprar ropa con diseños únicos y de alta calidad para niños de entre 0 a 10 años tanto en tiendas físicas como en tiendas virtuales (página web y/o redes sociales).
- Unidad de muestreo: Personas con estilo de vida Sofisticados, según Arellano, los sofisticados serían los hombres y mujeres que cuenten con ingreso por encima del promedio, dentro de este grupo encontramos a personas educadas, modernas, liberales y cosmopolitas quienes prefieren por encima de otros atributos la imagen personal. También innovan en el consumo y están alineados con las tendencias que aparezcan, dan mucho valor al status, consumen en su mayoría productos “light” y sus edades están por debajo del promedio de la sociedad (Arellano, Los Sofisticados, 2019).
- Unidad de muestreo. Hombres y mujeres que se trasladan por el área de influencia y que muestran interés en adquirir los productos que serán ofrecidos por empresa en esta propuesta de negocio.

- Extensión: El área a cubrir es variada ya que las personas pertenecientes a los NSE A y B están distribuidas en diferentes distritos de la capital.
- La cobertura geográfica es la que abarca según el área de influencia, es decir, se mantiene igual a la segmentación geográfica que el proyecto desea alcanzar, es decir, personas pertenecientes a Lima Metropolitana.
- Tiempo: Se ha estimado que el desarrollo de la encuesta toma entre 2 a 4 minutos. El muestreo se realizará a través de una encuesta online durante 15 días a través de Google Forms. Se realizará de forma online debido a la pandemia que atravesamos y que las personas no desean interactuar con otras por temas relacionados a la protección del Covid19.

Tipo de muestreo. Se realizará a través de encuestas on-line siendo enviadas a diferentes personas y haciendo cascada con personas dentro de su grupo social. Para estas encuestas se utilizarán la red social WhatsApp y las encuestas serán desarrollados en Google form con opción de marcación múltiple.

4.3.3. Composición y tamaño de la muestra

La muestra se enfoca en el número de personas que serán encuestadas, las cuales responderán a las preguntas ya definidas según cuestionario que se muestra a continuación. En relación con el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula que será completada con las variables que tenemos definidas ya que estamos ingresando con un nuevo negocio y los parámetros a evaluar no varían en este caso, la fórmula es:

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito= 0,5

$q = \text{Probabilidad de fracaso} = 1-p = 0,5$

$e = \text{Margen de error} = \pm 5\% = 0,05$

El resultado del tamaño de la muestra (n) según la fórmula es de 384 encuestas. Se aplicará la fórmula tomando en cuenta un 5% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%.

El tamaño de la muestra (encuestas a realizar) considerando la fórmula es de 384 encuestas. La fórmula aplica considera:

- Margen de error 5%.
- Nivel de confianza: 95%
- Probabilidad de éxito: 50%
- Probabilidad de fracaso: 50%

La metodología utilizada para el proceso es probabilístico y estratificado, basándose en los NSE A y B en el rango de edad definido (30 y 45 años), que compren ropa para niños y niñas de 0 a 10 años.

4.3.4. Resultados de la Investigación Cuantitativa

La composición de la muestra es de 384 encuestas, de las cuales mostramos los principales resultados que son los siguientes:

¿Ha comprado ropa y artículos para niños o niñas de 0 a 10 años?

De las 384 personas entrevistadas, el 100% ha comprado ropa y artículos para niños o niñas de 0 a 10 años.



Figura 9. Compra de ropa para niños de 0 a 10 años.
Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué parentesco tiene con el niño o niña a la que le compra ropa y artículos de niños?

De las 384 personas entrevistadas, el 45% de prendas las compra la mamá, el 18% la tía y un 13% compra el papá. Sin embargo, se desprende del análisis que el 42% compra prendas como regalo y entre ellas tenemos a las siguientes figuras: tío, tía, amigo del papá o de la mamá y abuelos.

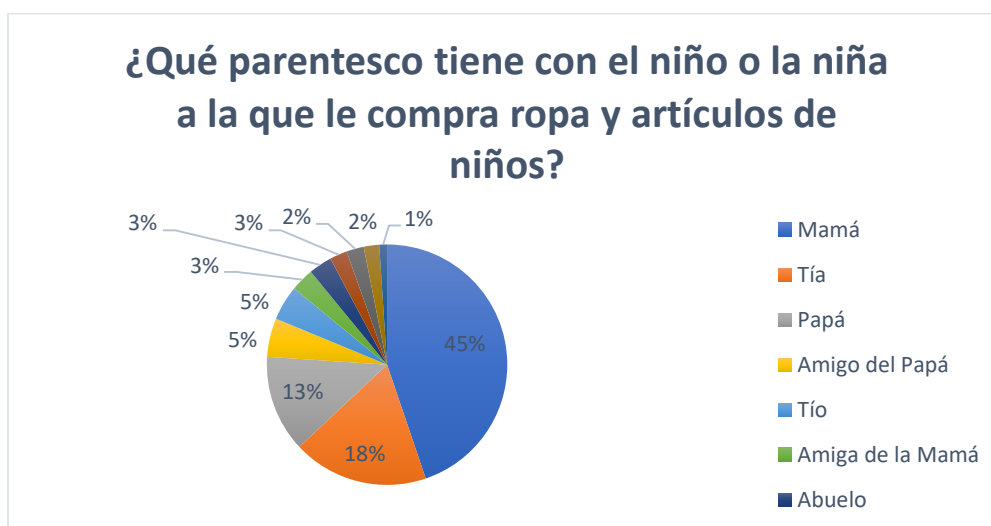


Figura 10. Parentesco en compra de ropa de niños
Fuente: Elaboración propia.

Rango de edades de los niños o niñas que usualmente compra.

La mayoría de encuestados indicar comprar ropa entre 4 a 10 años.

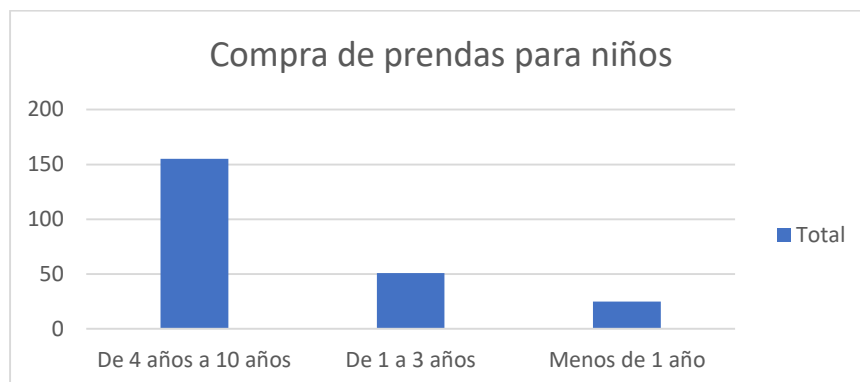


Figura 11. Rango de edades niños.

Fuente: Elaboración Propia.

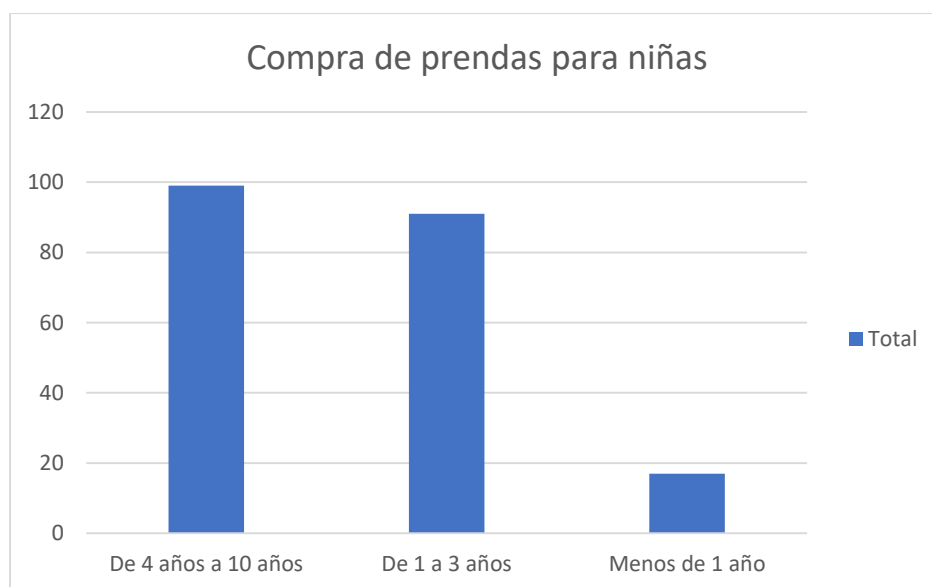


Figura 12. Rango de edades niñas.

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tan interesado estaría en asistir y comprar en una nueva tienda de ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años en Lima?

De las 384 personas encuestadas, el 62% de las personas están interesadas en adquirir ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años.

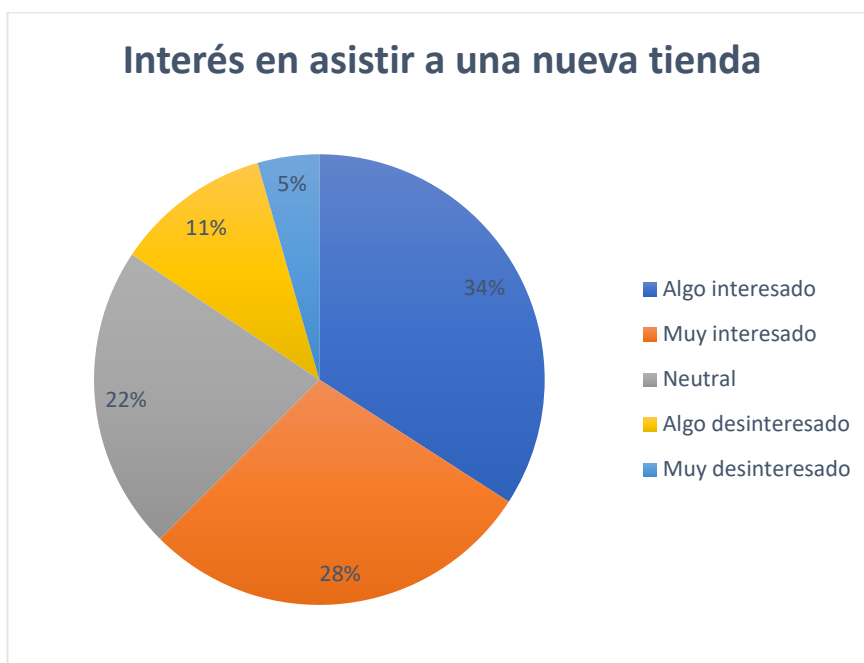


Figura 13. Interés en nueva tienda de ropa para niños de 0 a 10 años.
Fuente: Elaboración Propia

¿Cuál es la localización óptima para usted en términos de ubicación? Seleccione solo 1 opción.

De las 384 personas encuestadas, el 27% indica como una localización óptima el Centro Comercial Jockey Plaza y el 24% indica al Centro Comercial Plaza San Miguel como una ubicación óptima.

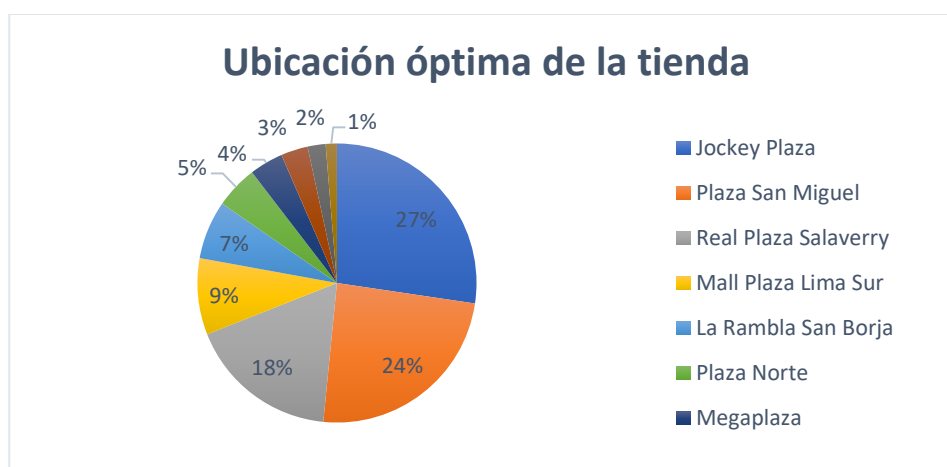


Figura 14. Ubicación óptima.
Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuál es su presupuesto cuando compra ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años?

De las 384 personas encuestadas, el 55% indica como presupuesto para comprar ropa y artículos para niños y niñas entre 100 a 200 soles, lo cual implica comprar entre 2 a 3 prendas. Un 19% indica que está dispuesto a gastar entre 200 y 300 soles.

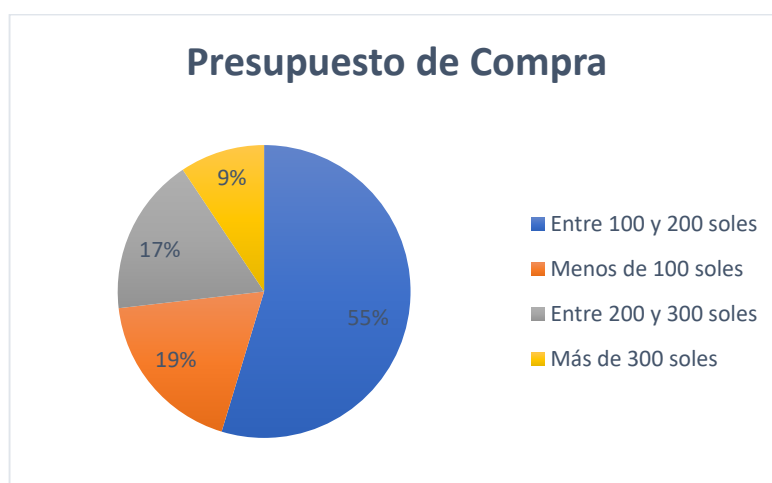


Figura 15. Presupuesto de compra.
Fuente: Elaboración Propia.

¿Ha comprado ropa de niños y niñas de 0 a 10 años por internet?

De las 384 personas encuestadas, el 74% de personas indica haber realizado compras por internet.

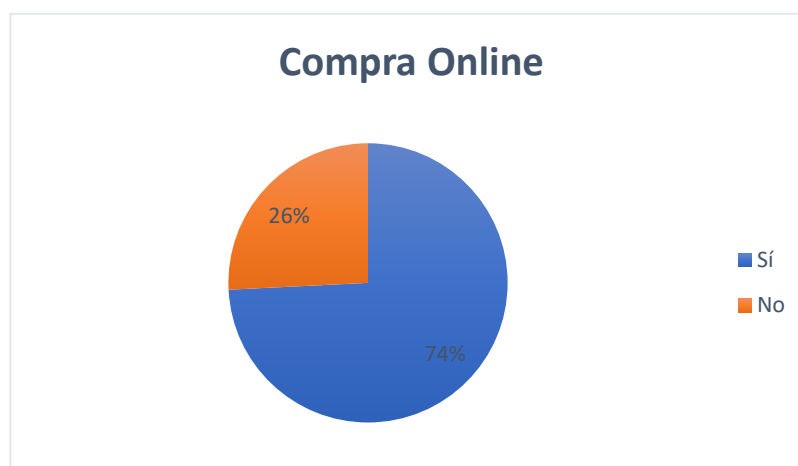


Figura 16. Compra por internet.
Fuente: Elaboración Propia.

¿En qué portal compraría ropa de niñas y niños de 0 a 10 años?

De las 384 personas encuestadas, el 46% realiza compras en los portales de tiendas por departamento del país (Saga, Ripley, Oeschle) y el 22% realiza compras por portales de tiendas propias.

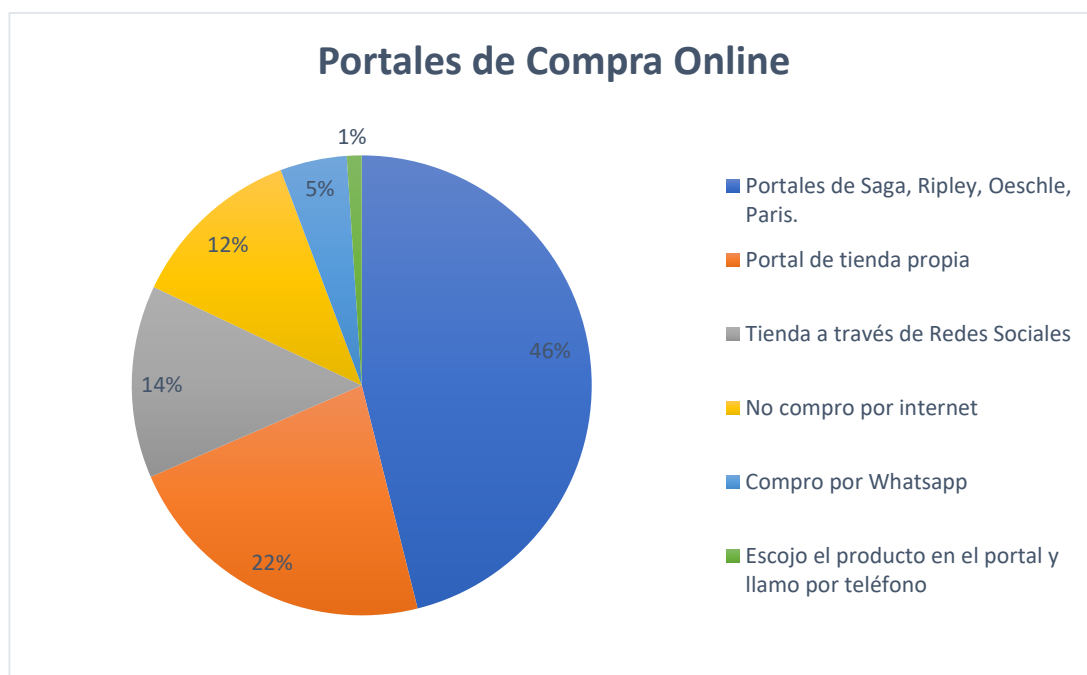


Figura 17. Portales de compra online.
Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Las conclusiones a las que hemos llegado de las investigaciones cualitativa y cuantitativa son las siguientes:

Preguntas	Conclusiones
¿Ha comprado ropa y artículos para niños o niñas de 0 a 10 años?	La mayoría de las personas si ha comprado ropa de niños y niñas de 0 a 10 años.
Rango de edades de los niños o niñas que usualmente compra.	Las personas entrevistadas en su mayoría han comprado ropa para niños y niñas de 4 a 10 años, lo cual nos da una tendencia.
¿Qué tan interesado estaría en asistir y comprar en una nueva tienda de ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años en Lima?	Más de la mitad de las personas entrevistadas indica tener interés en comprar ropa para niños y niñas de 0 a 10 años.
¿Cuál es la localización óptima para usted en términos de ubicación? Seleccione solo 1 opción.	La ubicación idónea para una tienda física es en Centros comerciales, en primera instancia Jockey Plaza y como segunda ubicación Plaza San Miguel
¿Cuál es su presupuesto cuando compra ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años?	La mayoría de las personas asigna un presupuesto de entre 100 a 300 soles para comprar ropa de niños y niñas de 0 a 10 años.
¿Ha comprado ropa de niños y niñas de 0 a 10 años por internet?	Cerca de los 3/4 de la población encuestada total ha comprado ropa por internet.
¿En qué portal compraría ropa de niñas y niños de 0 a 10 años?	La mitad de las personas que han comprado ropa por internet lo han realizado en los portales de las tiendas departamentales del país.

Capítulo 5

Diseño de Productos y Servicios

En este capítulo se profundizará en el diseño de las prendas (productos) y el soporte (servicios) en base a las características y atributos que desean los clientes según las entrevistas a expertos y las encuestas gestionadas en la investigación de mercado. Para ello, necesitamos reconocer el estilo y los materiales adecuados para cada uno de los productos.

Luego de revisar el informe de Tendencias en prendas de bebés y niños (Promperú, 2021), se encontró que, los consumidores buscan obtener mayor provecho a las prendas y que éstas sean atemporales, buscan que los colores sean primaverales u otoñales según la estación. Entre las prendas más pedidas se encuentran los polos de algodón pima, entre otras prendas de punto como cardigans y abrigos en material sintético y en lana para el frío.

Por otro lado, según la WSGN, líder en tendencias y pronósticos mundiales en moda (WSGN, 2022), presenta que los colores que más buscarán los consumidores los próximos dos años serán los siguientes: rosa fondant que conecta con los sentimientos de los niños, azul elemental, que es como un azul índigo claro de aspecto sobrio, nutshell o cáscara de nuez, que conectará con la calidez, rojo radiante, que representa una cultura más afectuosa y atemporal, y el cyber lime (verde pastel), que representará una conexión entre la naturaleza y la tecnología.

Para el diseño de los productos Carrousel, se tomará en cuenta el estilo y modelo para el consumidor que son niños y niñas de 0 a 10 años de edad, dentro del nivel socioeconómico A-B, tomando en cuenta las tendencias internacionales mencionadas. Por ejemplo, para las prendas de verano se tomará en cuenta los diseños florales en vestidos, polos y pantalones para niñas y los estampados en dibujos animados sobrios para polos, pantalones y casacas en niños.

Para obtener la mejor calidad en nuestros productos, la compañía tendrá con un Supervisor de Producción y dos Diseñadores que se encargarán de que los productos salgan de

acuerdo con altos estándares de calidad cumpliendo con las expectativas y necesidades de los consumidores en relación a atributos, color y detalle. Los materiales que se utilizarán serán principalmente el algodón pima, tela de algodón para vestidos, camisas, drill de algodón para shorts y pantalones, además tejido de punto para cardigans, plush con tejido sintético para abrigos y casacas y denim de algodón para pantalones y faldas.

Los productos a ofertar serán los siguientes: polos, vestidos, pantalones de algodón y jean, casacas de jean, abrigos, short, faldas, poleras, cardigans, camisas, bodys, enterizos y packs de accesorios para bebé. En cuanto a los servicios, estarán diseñados principalmente hacia la satisfacción del cliente durante el proceso de compra, que irán de la mano con las acciones de marketing mes a mes de Carrousel.

5.1. Objetivos del Diseño de Productos y Servicios

Los objetivos principales para el diseño de producto y servicios son los siguientes:

- Definir las prendas que se ofertarán a los clientes potenciales.
- Determinar los materiales para la elaboración de las prendas de vestir.
- Definir las características generales y atributos de las prendas de vestir.
- Generar una diferenciación entre las prendas Carrousel y las de la competencia.

5.2. Productos

5.2.1. Polos

Los polos contarán con diseños variados y exclusivos de acuerdo a la campaña y estación. El material principal será el algodón pima, suave al tacto, que permita a la piel del niño y bebé respirar, cómodo y fresco que se adapta tanto al frío como al calor. Las tonalidades de colores a presentar serán colores vivos, cálidos y pasteles siguiendo las tendencias de la WSGN mencionadas al inicio del capítulo. En las siguientes imágenes se muestra el diseño final de este producto:



Figura 18. Diseño de polos Carrousel
Fuente Elaboración propia.

5.2.2. Vestidos

Los vestidos que presentará Carrousel dentro de sus colecciones tendrán tendencias florales, primaverales u otoñales; irán de la mano con la estrategia de cada campaña. Se utilizarán materiales como algodón pima, tela de punto de algodón para el diseño exterior u interior. Además, contarán con materiales complementarios como tull o tela de organza para los vestidos de fiesta.

Los vestidos tendrán un complemento que será el calzoncito para las niñas de 0 a 3 años y que serán elaborado con la misma tela del vestido. Contarán con bordados y estampados variados, modernos y exclusivos. Los colores que más se utilizarán serán los colores pasteles, los estampados floreados entre amarillo, rojo, verde En las siguientes imágenes se muestra el diseño final de este producto:



Figura 19. Diseño de vestidos Carrousel.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Pantalones de Algodón

Los pantalones de algodón se diseñarán con la premisa de la comodidad de los niños para jugar y correr a diario, para ello, los principales materiales a utilizar serán algodón pima elastizado y drill de algodón. Se utilizarán colores atemporales y cálidos entre, rosas, grises, marrones, verdes y azules con estampados y bordados en muchos de los modelos. En las siguientes imágenes se muestran dos modelos finales de este producto:



Figura 20. Diseño de pantalones de algodón.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Pantalones de Jean

Los pantalones jean se elaborarán con denim de algodón elastizado y que, al igual que los pantalones de algodón se elaborarán con detalles de estampados y bordados en los modelos.

Para su elaboración se tomará muy en cuenta el diseño moderno y cómodo, además, se ofertará el modelo clásico que variará entre azul denim claro hasta un azul denim oscuro tanto para niños como para niñas. En las siguientes imágenes se muestra el diseño final del producto:



Figura 21. Diseño de pantalones jean.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Casacas de Jean

Las casacas de jean serán las mejores opciones para salir para todos los niños hasta los 10 años. Serán elaboradas en denim de algodón elastizado con variedad de bordados y/o estampados y por lo general tendrán el estilo clásico, con el fin de que sean cómodas, modernas y de moda según las últimas tendencias en el mercado internacional. Tendrán detalles complementarios como tela polar en el cuello o al interior para las estaciones de otoño e invierno. En las siguientes imágenes se muestra los diseños finales del producto:



Figura 22. Diseño de casacas de jean.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Abrigos

Los abrigos estarán diseñados especialmente para temporadas de frío como de media estación. Se ofrecerán modelos interesantes, modernos, sofisticados y cómodos para los niños. Los complementos que primarán son los estampados en tela completa, estampados en detalle y bordados. La materia prima que se utilizará en su mayoría será el plush, franela de algodón para los forros interiores. Además, se realizarán otros modelos elaborados en poliéster con estampados únicos para casacas de media estación. En las siguientes imágenes se muestra algunos modelos del producto propuesto:



Figura 23. Diseño de abrigos.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.7. Shorts

Los shorts serán elaborados con drill de algodón 100% elastizado o con algodón pima que son materiales cómodos, frescos y duraderos para todas las etapas de los niños. Los complementos de estas prendas serán también los bordados y estampados para brindarle originalidad al producto con diseños según la campaña y la estación. Los shorts vendrán en tonalidades tanto pasteles como de colores luminosos como el verde, amarillo, rojo, rosado, entre otros. En las siguientes imágenes se muestran algunos modelos del producto propuesto:



Figura 24. Diseño de shorts.
Fuente: Elaboración propia

5.2.8. Faldas

Carrousel ofrecerá faldas elaboradas en tela de algodón 100% o de algodón pima con tull para dar a conocer la elegancia y originalidad del producto. Los complementos más utilizados serán los estampados en toda la tela. Los modelos estarán inspirados en la campaña para cada estación. Este producto estará diseñado con un estilo moderno y a la vez cómodo que permitirá a las niñas jugar y divertirse sin problemas. En las siguientes imágenes se muestran algunos modelos del producto:



Figura 25. Diseño de faldas.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.9. Poleras

Las poleras estarán diseñadas para media estación como para las transiciones hacia otoño y primavera. Contarán con diseño exclusivos alusivos a la campaña vigente. El material que primará será la franela de algodón, con complementos de estampado y/o bordado. Los modelos serán sueltos que permitirá el libre desenvolvimiento de los niños y los colores que prevalecerán serán los rosas, verdes, azules, amarillos, marrones e inclusive en negro. También se ofrecerán los modelos en un solo color de tela como complementos básicos. En las siguientes imágenes se muestran dos modelos del producto para niño y niña.



Figura 26. Diseño de poleras.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.10. Cardigans

Los cardigans de Carrousel serán diseñados para niñas en colores básicos para acompañar a los vestidos y a los polos. Se elaborarán en algodón pima 100% con detalles de volados, botones o lazos para cerrar este lindo complemento. Los colores más utilizados serán los colores rojo, rosado, amarillo, verde, lila, blanco y celeste, sin embargo, se tomará en cuenta principalmente las tendencias de temporada. En las siguientes imágenes se muestran algunos modelos propuestos:



Figura 27. Diseño de cardigans.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.11. Camisas

Las camisas de Carrousel estarán diseñadas especialmente para niños y tendrán como principal propósito la modernidad, la comodidad y la moda urbana. Se elaborarán en base a tela de algodón 100% para todas las estaciones del año, cuyos complementos serán tanto bordados o estampados. Se podrán utilizar tanto en el diario como para ocasiones especiales. Todas las camisas tendrán un distintivo de la marca como la representación del caballo y sus laureles que evocará a la marca Carrousel. En las siguientes imágenes se muestran los modelos finales:



Figura 28. Diseño de camisas Carrousel.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.12. Bodys

Todos los bodys estarán dirigidos para bebés y serán elaborados a base de algodón pima 30/1, que es el mejor material para ellos. Todos los modelos contarán con 4 botones a presión que podrán sostener mejor los pañales de los bebés. El diseño de los bodys se realizará en base a las tallas americanas que son mucho más grandes que las tallas peruanas. Se presentarán tanto en manga larga o corta según la estación. Los complementos serán estampados y/o bordados, con detalles de lazos para niñas con el bordado de la marca Carrousel siempre presente. En las siguientes imágenes se muestran los modelos finales:

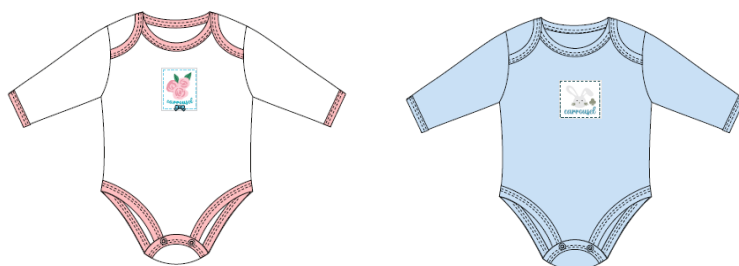


Figura 29. Diseño de bodys Carrousel.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.13. Enterizos

Los enterizos estarán dirigidos especialmente para todos los bebés con la temática de la campaña vigente. Serán elaborados en base a algodón pima 100% para estaciones como verano y primavera, y para el caso de otoño e invierno se agregará el material plush hacia el exterior del producto, siendo el algodón pima su forro interno para que la piel del bebé pueda respirar. Los complementos para todos los casos serán estampados en toda la tela y la marca bordada en determina sección del producto. En las siguientes imágenes se muestran los modelos finales del producto:

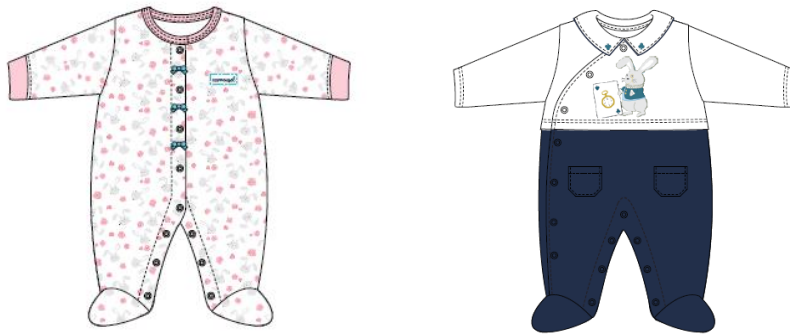


Figura 30. Diseño de enterizos Carrousel.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.14. Pack Accesorios Bebé

Los packs de accesorios para los bebés serán principalmente los ajuares que estarán compuestos de 3 bodys en colores básicos de manga larga o corta según temporada, una manta de algodón pima, un babero y una babita. Todos los productos serán elaborados con algodón pima y los accesorios se presentarán con estampado a lo largo de toda la tela y la marca bordada en una sección de producto. En las siguientes imágenes se muestran los modelos finales de la marca:



Figura 31. Diseño de pack accesorios para bebé.
Fuente: Elaboración propia.

5.3. Servicios

Con respecto a los servicios, se propone lo siguiente:

- Atención personalizada en tiendas: dentro de las tiendas Carrousel se encontrarán 2 asesoras de ventas que serán capaces de ofrecer los mejores modelos, conjuntos para los clientes considerando la ocasión que ellos necesiten.
- Diseño y Confección de Vestidos de Fiesta: como parte de la política de la empresa de ser únicos, se ofrecerá el servicio de confección de los vestidos de acuerdo al modelo que deseen y a la talla de la niña.
- La empresa contará con talleres de Cuentos en sus establecimientos para mejorar el engagement mes a mes, que involucrará la participación de niños y niñas con un máximo de 20 niños por tienda.
- Descuentos de temporada: se ofrecerán cupones de descuento que estarán costeados dentro de las acciones de marketing por un valor mensual de S/ 10,480.
- Servicio de Delivery: se ofrecerá sobre todo para quienes realicen compras a través de la página web, se presenta como alternativa para quienes no deseen o no puedan asistir a las tiendas físicas.

5.4. Conclusiones

- Los productos presentados representan las preferencias para cubrir las expectativas de los consumidores potenciales en la compra de productos para niños que sean sofisticados, con estilo moderno, cómodos y de materiales de alta calidad.
- El material principal será el algodón pima para polos, vestidos, pantalones, bodys, enterizos, el pack de accesorios bebé; el denim se utilizará para casacas y pantalones de jean; la franela y el plush se utilizará en la confección de abrigos, casacas. Para

los vestidos casuales se utilizará la tela de algodón 100% tanto para exterior como para forro.

- Todas las prendas contarán con detalles de estampado o bordado.
- Se contará con atención personalizada dentro de todas las tiendas.
- Los talleres de cuentos incrementarán el engagement y formarán parte de las actividades del área de marketing que se realizarán mes a mesa.
- Uno de los servicios será el de confección de vestidos de fiesta a medida según diseños proporcionados por el cliente, el cual estará debidamente costeadado en el plan operativo y financiero.

Capítulo 6

Plan de Marketing

En este capítulo se realizará el plan de marketing de ropa de niños y niñas de 0 a 10 años de la marca Carrousel, el cual estará alineado con los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 3 del Plan Estratégico.

Este plan tiene como consumidores finales a niños y niñas en el rango de edades mencionado y cuyos compradores directos son en su mayoría las madres de familia y sus familiares quienes compran generalmente para regalar. Las necesidades encontradas en el capítulo anterior servirán para desarrollar el presente plan.

El público que se ha evaluado es altamente exigente con los materiales y fibras con las que se confeccionan las prendas de vestir y requieren ser atendidos rápidamente. Se enfocan principalmente en lo visual desde el diseño de las prendas hasta el visual merchandising de las tiendas y las portadas de páginas en redes sociales. La decisión de los padres influirá específicamente en calidad, precio y beneficios de la prenda de vestir.

6.1. Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos planeados para este proyecto en base al presente plan son los siguientes:

Participación de mercado

- Tener una cuota en el de mercado del 0.1% durante el año 1.
- Alcanzar una cuota en el mercado de 2.75% para el año 5.

Presencia en Redes Sociales

- Incrementar la visibilidad de la marca Carrousel en redes sociales en un 30% anual hasta el año 5.

Cartera de Clientes

- Aumentar la cartera de clientes en un 10% mensual durante el 1er año.

- Aumentar la cartera en 20% anual a partir del 2do año en adelante.

6.2. Mercado Objetivo y Segmentación del Mercado

Es necesario comprender al consumidor y al cliente para tener éxito en el mercado, porque hoy en día, es de suma importancia entender lo que ellos necesitan, cómo atenderlos, lo que los inspira, sorprende y sus deseos para atender de la mejor forma a sus hijos.

El mercado objetivo son niños y niñas de 0 a 10 años de edad pertenecientes al NSE A y B. Quienes realizar la compra son principalmente, sus padres, hombres y mujeres de entre 30 a 45 años del NSE A y B de Lima Metropolitana que desean comprar ropa de niños de 0 a 10 años, en base a diseño y calidad. El segmento identificado como compradores son hombres y mujeres de 30 a 45 años de NSE A-B de perfil sofisticados y modernos que deseen adquirir ropa con diseños únicos para sus hijos de entre 0 a 10 años tanto en medios digitales como en tiendas físicas. Según nuestro estudio de mercado, 58% del mercado corresponde a mamás y papás.

Estas personas están dispuestas a invertir en la imagen de sus pequeños, por ello, durante los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, para ellos tiene gran relevancia el diseño, moda, calidad incluso antes que el precio, lo que hace que sean exigentes al momento de comprar las prendas.

Según la página especializada Neuromarketing Latinoamérica, los niños tienen poder para influir en la decisión de compra de los padres para el caso de alimentos en los supermercados (Neuromarketing, 2017), sin embargo, para el caso del presente plan y, luego de los resultados obtenidos, serían los padres quienes se encargarían directamente de la compra, tomando decisiones en base a calidad, diseño y precio.

En cuanto a la ubicación de las tiendas físicas, deben encontrarse principalmente dentro de los centros comerciales como Jockey Plaza, Real Plaza, Plaza San Miguel. Sin embargo, también se considera que debe ubicarse en un inicio en el distrito Santiago de Surco.



Figura 32. Ubicación del mercado objetivo.

Fuente: Tomado de Google Maps, 2022. Elaboración Propia.

6.3. Diferenciación

Carrousel, busca diferenciarse de los competidores en base Liderazgo enfocado en Diferenciación. Ingresará al mercado captando el 0.1% de clientes durante el primer mes de operaciones, cerrando el año con una participación del 1.33%, la cual se incrementará en los siguientes años.

Propone realizar conceptos durante cada campaña las cuales serán en base a temáticas novedosas e inspiraciones de cuentos, personajes y películas. Se producirán campañas cápsula durante las temporadas que sean compatibles con los temas novedosos para niños, de esta forma se buscará introducir nuevos productos y captar más la atención de nuestros clientes.

Nuestro concepto de diferenciación en Carrousel, se basa en los siguientes aspectos:

- **Diseño y Moda:** estamos al tanto de la moda internacional y nacional, por lo que se producirán diseños únicos y exclusivos que tendrán como centro de atención el niño, ningún producto será similar de una campaña a otra.
- **Paquetes de Regalo:** Estamos al tanto que parte de los clientes buscarán prendas para regalar a familiares y amigos cuando nazca su bebé o como obsequio para fechas especiales, por lo que armaremos paquetes muy útiles para todos ellos, para cada etapa del niño.
- **Excelente Calidad:** trabajaremos con materiales base como el algodón pima peruano tanto para bebés como para niños.
- **Variedad de Productos:** nuestra empresa producirá prendas diferentes con respecto a la competencia con acciones de marketing distintas, introduciendo variedades de éstas según las campañas. Se contará con un almacén dentro de cada punto de venta que permita la reposición de las prendas. Además, se tendrá la página web totalmente sincronizada con las tiendas, donde siempre podrá encontrar el modelo que desea durante la campaña.

6.3.1. Marca

La marca se llama Carrousel, en alusión a la atracción de las ferias de juegos mecánicos donde hay caballos que suben y bajan y giran alrededor del centro en forma circular. La marca no tiene duplicidad de nombre ni a nivel de Indecopi, tampoco existe duplicidad en el dominio web, ni en redes sociales. Como propuesta de la marca es disfrutar un mundo nuevo, con detalles bonitos que siempre sorprenderán.

6.3.2. Logo y Slogan

El logo se realizó con una agencia especializada, con fuentes de letras especiales para este mercado y para nuestro público objetivo. El logo con letras redondeadas como se aprecia en la Figura 33. El isotipo corresponde a un caballo como el de un carrusel. Los colores

escogidos van específicamente al mercado al cual nos dirigimos, donde se diseñan prendas únicas para niños y niñas.



Figura 33. Logo de la marca
Fuente: Elaboración Propia.

El eslogan de la empresa es: “Bienvenido al Mundo de Carrousel”, haciendo énfasis que nuestro cliente entrará a un “mundo” nuevo cada vez que entre a alguna de nuestras tiendas. Los niños de hoy buscan sentirse representados por colores, ideas, frases y éstas irán representadas a través de la moda en las prendas que produciremos.

6.3.3. Empaque

El empaque será entregado en base a papel reciclable, así como lo entregan en las tiendas de los centros comerciales. Esto va en señal del compromiso de la empresa con las campañas de responsabilidad social que promete realizar. Dentro del empaque se entregará merchandising que corresponda a la marca, con las prendas envueltas en papel de seda, como para un regalo.



Figura 34. Empaque de la marca
Fuente: Elaboración Propia.

6.3.4. Características y Atributos de los Productos y Servicios en Tiendas

- Se ofrecerán prendas de vestir como: polos, pantalones, vestidos, casacas, cardigans, shorts, faldas, abrigos, con colores y diseños que vayan acorde a la colección.
- Se impartirán talleres de Cuentos en nuestros establecimientos para mejorar el engagement mes a mes, que involucrará la participación de niños y niñas con un máximo de 20 niños por tienda.
- Se contará con asesoras especializadas para la venta de ropa dentro de las tiendas para apoyar a todos los clientes en la toma de decisiones, en caso sea un producto para regalo o para alguna etapa del pequeño.

6.4. Posicionamiento de la Marca

El posicionamiento hace referencia al lugar que tendrá la marca en la mente de los consumidores del mercado objetivo. Con toda la información recopilada tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa, se define que la propuesta de valor final de Carrousel sería la siguiente:

Tabla 27. Propuesta de Valor Final Carrousel

		PROPUESTA DE VALOR FINAL
BENEFICIOS  carrousel <i>baby clothing</i>	Beneficio Base	Prendas de vestir para niños de 0 a 10 años
	Valores esperados	Diseño según moda internacional
		Diseño de marca atractivo
		Materiales peruanos de alta calidad
		Atención personalizada
		Comodidad en el uso de prendas
		Variedad de diseños, texturas y colores.
	Valores añadidos	Estampados ecológicos y bordados en las prendas
		Promociones y descuentos
		Empaque atractivo
		Paquetes de regalo
		Merchandising dentro del empaque
		Servicio de confección de vestidos de fiesta
		Publicidad digital
		Talleres de cuentos para niños dentro de las tiendas
Interacción vía web y redes sociales		
Consejos personalizados		
Seguimiento de los pedidos vía web o app		
Cambios en 7 días y devoluciones		
Servicio delivery con movilidad propia		
IMAGEN	Empresa que crea prendas de vestir únicas para bebés y niños de 0 a 10 años, utilizando materiales nacionales de alta calidad como el algodón pima peruano enfocándose en un estilo innovador, inspirados en lugares o personajes del mundo, presentando un giro moderno a la moda clásica.	

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor mostrada con todos los valores esperados y añadidos, hará que la marca Carrousel tenga un lugar especial en la mente de los consumidores, ya que va de acuerdo a sus gustos, preferencias y necesidades. La marca busca resaltar la belleza y alegría de los niños y enfocarse en un estilo innovador dando un giro moderno a la moda clásica. Por lo mencionado y, según los atributos definidos en la propuesta de valor y la investigación en tiendas, Carrousel estaría posicionada, en términos de precio, entre las marcas Zara y Baby Club Chic, como se muestra en el siguiente gráfico:

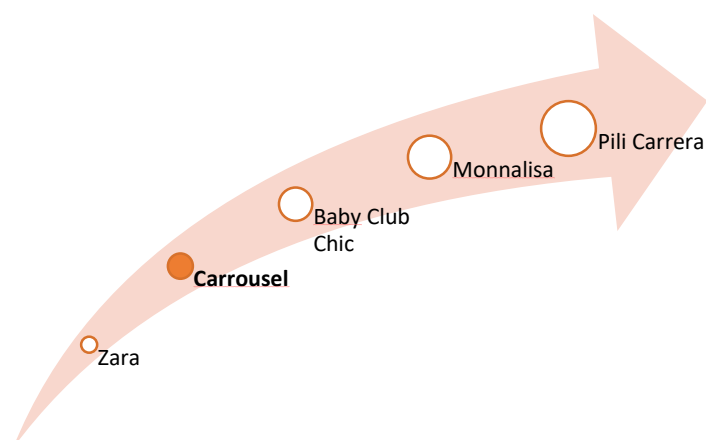


Figura 35. Posicionamiento Carrousel
Elaboración propia.

6.5. Estimación de la demanda

Según CPI (CPI, Estadística Poblacional 2021, s.f.), la cantidad de hogares con niños de 0 a 10 años pertenecientes al NSE A y B de Lima Metropolitana es de 455,800. Se ha calculado la demanda del volumen de prendas a producir por año con un total de 18,141 prendas en el año 1, tal como se muestra en la tabla 29. Se utilizó como base la cantidad de hogares con niños de 0 a 10 años como población base que obtuvo CPI 2021, en total 455,800, dentro de este universo se considera los que tienen la intención de compra obtenida en las encuestas dentro del Sub capítulo 4.3.4. de la Investigación cuantitativa de Mercado (Capítulo 4. Investigación de Mercado), donde señala que del total de los encuestados el 62% estaría interesado en comprar en una nueva tienda de ropa de niños.

Tabla 28. Número de prendas en el Primer Mes

Total población Lima (H-M) CPI 2021	10,884,500
NSE A-B Lima Metropolitana	907,060
Número de Hogares NSE A-B	658,606
Hogares con niños 0 a 10 años NSE A-B	455,800
Intención de compra	62%
Potenciales consumidores	282,596
Participación de Mercado	0.1%
Clientes 1er Mes	283
# Prendas por compra	3
Prendas 1er Mes	849

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis de la investigación cualitativa, se propone iniciar las ventas en el mercado con una participación del 0.1%, es decir, 283 clientes en el primer mes, los cuales tienen una frecuencia de compra promedio de 3 prendas por mes. Esto indica que, durante el primer mes, se deben producir un total de 849 prendas promedio, las cuales tendrán un

incremento de 10% mensual, como se visualiza en la Tabla 29. El crecimiento del 10% mensual corresponde a las estrategias del Plan de Marketing (acápites 5.1.) propuestas al inicio del capítulo.

Tabla 29. Demanda potencial para el Año 1.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Incremento		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Frecuencia de Consumo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N° de Clientes	283	311	342	376	414	455	501	551	606	667	734	807	6,047
N° de Productos Comprados	849	933	1,026	1,128	1,242	1,365	1,503	1,653	1,818	2,001	2,202	2,421	18,141

Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida durante el año 1, hemos propuesto un incremento del 20% anual. Al final del año 1, los 6,047 clientes, correspondería tener una participación del 1.33% del mercado y al final del año 5, tendríamos una participación de 2.75%.

Tabla 30. Demanda potencial desde el 1er año al 5to año.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento	20%	20%	20%	20%	20%
N° de Clientes	6,047	7,256	8,707	10,448	12,538
N° de Clientes x día	17	20	24	29	35
N° de Productos	18,141	21,769	26,123	31,348	37,618
Participación de Mercado	1.33%	1.59%	1.91%	2.29%	2.75%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la información obtenida en la investigación cualitativa, se ha calculado el volumen de prendas que se pueden producir mes a mes según la cantidad de productos que compran los clientes, que son 3 unidades en promedio por compra. Es así, que al final del año 1 se tiene un total de 18,141 unidades de prendas de vestir producidas. Otro punto para considerar como importante dentro de la investigación es que, con el inventario observado en tiendas físicas, se pudo obtener el porcentaje promedio por tipo de prenda como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 31. Porcentaje de prendas a fabricar.

Prenda de Vestir	%	Mes 1
Polo	10%	88.00
Vestido	15%	127.00
Pantalón Algodón	8%	68.00
Pantalón Jean	8%	68.00
Casaca Jean	5%	42.00
Abrigo	8%	68.00
Short	3%	25.00
Falda	3%	25.00
Polera	5%	42.00
Cardigan	5%	42.00
Camisa	5%	42.00
Body	10%	85.00
Enterizo	10%	85.00
Pack Accesorios	4%	34.00
Vestido de Fiesta	1%	8.00
TOTAL		849.00

Fuente: Elaboración propia.

Con el detalle en porcentaje mostrado en la tabla 31, se definió el porcentaje de prendas a vender hasta el año 5, lo cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 32. Proyección de producción por año.

ITEMS	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento (%)		20%	20%	20%	20%
Cantidad de Polo	1,823	2,188	2,625	3,150	3,780
Cantidad de Vestido	2,720	3,264	3,917	4,700	5,640
Cantidad de Pantalón Algodón	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Pantalón Jean	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Casaca Jean	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Abrigo	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Short	545	654	785	942	1,130
Cantidad de Falda	545	654	785	942	1,130
Cantidad de Polera	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Cardigan	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Camisa	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Body	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Cantidad de Enterizo	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Cantidad de Pack Accesorios	726	871	1,045	1,255	1,505
Cantidad de Vestidos Fiesta	180	216	259	311	373
Cantidad Total x Año	18,141	21,769	26,123	31,348	37,617

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Mezcla de Marketing Mix

Para poder cumplir nuestros objetivos dentro del Plan de Marketing, se ha elaborado las estrategias de las 4 variables que corresponden al marketing mix. Éstas son: estrategias de producto, precio, distribución y promoción; y las describimos a continuación:

6.6.1. Estrategia de Producto

El producto a entregar se compone de las siguientes variables: prenda física, merchandising de la marca, empaque y garantía incluida dentro del servicio post venta. El producto será entregado en un empaque como si fuera un regalo para todos los engreídos del hogar para que puedan disfrutar el mundo de Carrousel desde sus casas.

Lo más importante de todos nuestros productos es que presentaremos variedad de productos, matices en materiales y colores, y además contaremos con tallas basadas en molde americano para comodidad y mejor talle para todos los niños. Todas nuestras prendas serán de alta calidad y únicas basándonos en la moda internacional y nacional con campañas muy originales.

6.6.2. Estrategia de Precio

Según (Economipedia, 2021) el precio es una variable dentro del marketing mix que ayuda a comprender y establecer una posición en el nivel de competitividad de la empresa en el mercado. En este sentido, el precio representa una ventaja comparativa dentro del mix que será primordial para la toma de decisión de nuestros clientes. El precio puede incrementarse o bajar con el nivel de exclusividad del producto junto con las unidades a vender. Sin embargo, la empresa pretenderá trabajar y competir con precios dentro del mercado, afinando los procesos de forma que los precios sean competitivos.

La principal estrategia de la empresa será liderazgo en diferenciación, ya que el sector donde estamos ubicados tiene la capacidad de pagar precios de entre 100 a 300 soles por

compra. Según los resultados del análisis cuantitativo el 55% se ubica en que puede gastar entre 100 y 200 soles por cada compra y el 19% puede gastar entre 200 y 300 soles.

Los precios de los productos variarán de la siguiente manera e incluyen IGV, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33. Precios Promedios en Prendas de Vestir

Prendas de Vestir	Precio
Precio Polo	S/ 97
Precio Vestido	S/ 179
Precio Pantalón Algodón	S/ 100
Precio Pantalón Jean	S/ 119
Precio Casaca Jean	S/ 159
Precio Abrigo	S/ 230
Precio Short	S/ 99
Precio Falda	S/ 129
Precio Polera	S/ 150
Precio Cardigan	S/ 99
Precio Camisa	S/ 97
Precio Body	S/ 100
Precio Enterizo	S/ 129
Precio Pack Accesorios	S/ 179
Precio Servicio Vestidos Fiesta	S/ 399

Fuente: Elaboración propia.

Los pagos para los productos serán adaptados tanto para tienda física como virtual. La empresa contará con pagos en efectivo, tarjeta de debito, crédito, así como pagos digitales a través de Yape, Plin, Tunki y Paypal.

6.6.3. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución engloba todos los canales por los que pasa el producto desde su inicio hasta su adquisición por parte del consumidor final, es decir, involucra todos los procesos desde producción, almacenaje y transporte.

Durante el primer y segundo año se contará con venta usando tecnología como página web y redes sociales, y un punto de venta físico ubicado en Santiago de Surco. El escaparate propuesto para la marca de forma referencial se puede apreciar en la Figura 36.



Figura 36. Modelo del Interior de la Tienda
Fuente: Behance, 2021.

Desde el primer año, se hará mucho énfasis en introducir a la empresa en los mercados digitales, para tener mayor comunicación con todos los clientes. La finalidad de esto es que serán atendidos todos los días del año con atención personalizada a través de internet. Luego de la comunicación se enviarán encuestas de satisfacción para poder medir el éxito de las comunicaciones y compras.

La tienda física contará con una decoración de colores que vayan de acuerdo a la campaña para que atraigan la atención, en especial, de niños y niñas, ya que según nuestras encuestas realizadas en el Capítulo 4 del presente plan, el 76% considera que la decoración y el ambiente es sumamente importante al realizar la compra. En la tienda principal, se tendrá un espacio único para padres, quienes podrán degustar de un rico champagne mientras ven las prendas para sus hijos. Esto se ofrecerá solamente los días viernes desde la tarde hasta la noche. Esta acción en particular se ofrece en centros comerciales de marcas de alta gama y tiene como trasfondo la gran consideración que tiene la empresa a sus clientes.

En todas las redes sociales, se tendrá un banner que represente lo que se ofrece durante la temporada o la campaña. La página web estará conectada con la tienda de Facebook e Instagram de la marca de modo que se puedan apreciar todos los modelos, tallas y precios.

También se ofrecerán descuentos a través de estos canales, los cuales serán publicitados mes a mes.

6.6.4. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción corresponde a las acciones que realizará la empresa para ampliar su cartera y para que el producto llegue al segmento propuesto con el fin de incrementar las ventas. Incluye las ventas directas en tienda, publicidad, promociones en ventas y eventos.

Dentro de las acciones de promoción se tendrán las siguientes:

- Contar con personal capacitado para interactuar con los clientes de forma que la atención sea personalizada.
- Se incentivará la compra a través de la web por lo que se entregarán cupones de descuento por un 15% de descuento en la siguiente compra.
- Los clientes podrán llevar a sus hijos a las tiendas para probarse los productos y, según lo mencionado en la estrategia de distribución, los padres que vayan solos podrán degustar de un rico champagne mientras realizan la compra.
- Todas las tiendas contarán con brochures full color en tamaño A5 para que sea fácil de llevar donde se mostrarán fotografías de lo más resaltante de la campaña y de las sesiones de fotos.
- Se ofrecerán descuentos por introducción de productos, por renovación de stock y por cambios de temporada. En el lanzamiento de nuevos productos se ofrecerá un 20% de descuento. Para el caso de renovación de stock 30% de descuento y para cambios de temporada 50% de descuento.

6.7. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está conformado por cuatro puntos resaltantes como son charlas y talleres de cuentos, eventos por nuevas campañas Carrousel, promociones y

descuentos, ferias y marketing digital. Este presupuesto está proyectado para cinco años, tal como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34. Presupuesto de Marketing

Descripción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gastos de MARKETING y VENTAS (3)	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Personal de Marketing y Ventas	285,144	392,792	514,829	651,253	802,066
Charlas y Talleres de Cuentos	13,200	13,596	14,004	14,424	14,857
Promociones de Venta y Descuentos	125,760	129,533	133,419	137,421	141,544
Eventos por Nuevas Colecciones	257,136	264,850	272,796	280,979	289,409
Ferias y Eventos	9,000	9,270	9,548	9,835	10,130
Marketing Digital	147,000	151,410	155,952	160,631	165,450

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Conclusiones del Plan de Marketing

Las conclusiones del Plan de Marketing son las siguientes:

- La estrategia de liderazgo en diferenciación permitirá que Carrousel destaque de entre las marcas del mercado de Lima Metropolitana y se ubique dentro del top of mind de compra de los clientes. Con ello, logrará alcanzar una relación estrecha con los clientes de forma exitosa.
- Conocer los deseos y expectativas de los consumidores finales es un elemento fundamental en la oferta de los productos. Conocerlos desde el inicio será clave para optimizar los procesos y aplicar acciones de marketing para que la compañía se posicione como una marca exclusiva de moda y con alta calidad en sus productos dentro de un mercado muy competitivo.
- Lograr transmitir el mensaje del slogan a los clientes de “Bienvenidos al mundo de Carrousel”, reconociendo que es un mundo distinto y único donde todos podrán experimentar espacios y prendas nuevas en cada campaña, tanto para los productos como en la renovación de los espacios por cambio de temporada.

Capítulo 7

Plan de Operaciones

En este capítulo se mostrarán las estrategias del plan de operaciones, junto con el flujo de procesos para el funcionamiento de la empresa y de las ventas en los locales comerciales. Dentro del proceso de producción, se encontrará la planificación, desarrollo y controles de los procesos productivos, además de los procesos logísticos de la compañía juntos con la cadena de suministro que son parte del cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. Finalmente, se presentará el presupuesto por prenda y el correspondiente al plan de operaciones.

7.1. Objetivos del Plan de Operaciones

Diseñar, desarrollar y monitorear los procesos operativos en el taller de producción y en tiendas comerciales que incluirá los procesos de diseño de colección, diseño de patrones, compras, producción, almacenaje y distribución.

Dentro de las actividades a realizar para cumplir con el objetivo principal se tendrá:

- Escoger la ubicación de la tienda comercial principal para el 1er mes de operaciones.
- Fabricación propia de prendas en taller de confecciones con 1 mes de anticipación.
- Subcontratar el 100% de los productos relacionados a accesorios.
- Contar con 3 proveedores competentes de algodón pima y otras telas.
- Las fichas técnicas contarán con detalles de telas, confección y costo al 100%.

7.2. Estrategias del Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones de la empresa se enfocará en la calidad, precios y exclusividad de ropa para niños entre 0 y 10 años que será ofrecido a hombres y mujeres de 30 a 45 años de los NSE A y B, según la segmentación de mercado. Dentro de este segmento se puede validar

que los adultos buscan modelos exclusivos y con diseños únicos, los cuales deben ser atendidos en cantidades según la demanda establecida por el área de Marketing.

Previa comercialización, los productos deben estar correctamente confeccionados, empaquetados y codificados para contar con el análisis correcto para una rotación, identificando la demanda según colección, talla, modelo, etc. Adicional a ello, se debe tener presente el uso de las máquinas en el taller de confección y su capacidad de producción.

7.2.1. Diseño de Colecciones

Las colecciones a desarrollar estarán a cargo del equipo de Diseño, quienes se encargarán de evaluar las últimas tendencias en moda nacional e internacional. Ellos junto con el equipo de producción, verán la viabilidad de realizar las prendas con la combinación adecuada de materiales, espesores y colores, que se reflejarán en la ficha técnica final.

7.2.2. Fabricación propia

Luego de hacer la investigación necesaria con algunos comerciantes confeccionistas de tiendas en Gamarra, la empresa optó por elegir la fabricación propia. Si bien es cierto, involucra más personal de producción, se tiene los siguientes beneficios:

- Respuesta rápida a la demanda del mercado.
- Control de calidad sobre todos los procesos de producción.
- Mayor rapidez en las pruebas de moldes y prototipos.
- Eficiencia en costos para mayores volúmenes de producción.

Por estos motivos se optó por tomar la decisión de fabricar en su propio taller los productos de colección, los cuales son prendas como: polos, pantalones, vestidos, casacas, shorts, faldas, etc.

7.2.3. Subcontratación de Productos

Se tomó la decisión de subcontratar solo aquellos productos que son adicionales a la colección como los accesorios, ya que estos cuentan con precios más bajos por parte de los mayoristas por compras superiores a 30 unidades. Además, al dirigirnos hacia el segmento de NSE A-B por diferenciación y exclusividad es imprescindible que las colecciones se manejen de manera interna en un taller de producción con todos los controles de calidad correspondientes.

7.3. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

7.3.1. Localización de la Tienda Principal

Según el método de localización, el proyecto consideró los factores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 35. Factores Método de Localización Tienda Principal

FACTOR	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
a	Transporte de trabajadores	Para todos los trabajadores.
b	Suministro de materia prima	Cercano a proveedores de materia prima.
c	Costo de Alquiler	Alquiler mensual
d	Licencias y regulaciones	Para todos los casos.
e	Visibilidad de la tienda	Para todos los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Luego se realizó la tabla de enfrentamiento para otorgar puntajes y porcentajes correspondientes de forma individual a los factores como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 36. Tabla de Enfrentamiento Tienda Principal

TABLA DE ENFRENTAMIENTO							
ENFRENTAMIENTO	A	B	C	D	E	Puntaje	Valoración
a	x	0	0	0	1	1	8%
b	1	x	1	1	1	4	33%
c	1	0	x	0	1	2	17%
d	0	0	1	x	1	2	17%
e	1	0	1	1	x	3	25%
						12	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según la valoración obtenida en la tabla de enfrentamiento y la calificación obtenida por cada uno de los lugares señalados, la ubicación en Av. Encalada, dentro del distrito de Santiago de Surco, es la ideal para implementar la tienda comercial principal, y así lo podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 37. Resultados de la Valoración Tienda Principal

FACTOR	VALORACION	SAN MIGUEL (Av. La Marina)		SANTIAGO DE SURCO (Av. Encalada)		LA MOLINA (Av. Javier Prado)	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
a	8%	50	4.17	70	5.83	70	5.83
b	33%	70	23.33	90	30.00	70	23.33
c	17%	70	11.67	80	13.33	70	11.67
d	17%	70	11.67	70	11.67	70	11.67
e	25%	80	20.00	80	20.00	60	15.00
			70.83			80.83	67.50

Fuente: Elaboración propia.

Además, dentro de los resultados de las encuestas en el Capítulo 4 del presente plan, se obtuvo que las ubicaciones principales deberían encontrarse en el distrito de Santiago de Surco o en el distrito de San Miguel. Por ello, luego de los datos obtenidos tanto del método de localización como de la información cuantitativa, se ha decidido ubicar la tienda principal en el distrito de Santiago de Surco en la siguiente dirección: Av. Encalada 1090, en el distrito de Santiago de Surco.

El área del local identificado tiene un aproximado de 260m², el precio es óptimo para la ubicación de S/ 16,000 al mes, cuenta con acceso a estacionamiento, está cerca a bancos, a restaurantes y al Centro Comercial El Polo.

Tabla 39. Tabla de Enfrentamiento Taller

TABLA DE ENFRENTAMIENTO							
ENFRENTAMIENTO	A	B	C	D	E	Puntaje	Valoración
a	x	1	0	0	1	2	17%
b	1	x	1	1	1	4	33%
c	0	0	x	1	1	2	17%
d	1	0	1	x	0	2	17%
e	1	1	0	0	x	2	17%
						12	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según la valoración obtenida en la tabla de enfrentamiento y la calificación obtenida por cada uno de los lugares señalados, la ubicación en Santa Patricia en el distrito de La Molina, es la ideal para implementar la tienda comercial principal ya que obtuvo el puntaje más alto de 70 puntos, y así lo podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 40. Resultados de la Valoración Taller

FACTOR	VALORA	LA VICTORIA (Gamarra)		ATE VITARTE (Av. Nicolas Ayllón)		LA MOLINA (Santa Patricia)	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
a	17%	40	6.67	50	8.33	60	10.00
b	33%	60	20.00	80	26.67	70	23.33
c	17%	50	8.33	70	11.67	80	13.33
d	17%	60	10.00	70	11.67	80	13.33
e	17%	90	15.00	60	10.00	60	10.00
			60.00		68.33		70.00

Fuente: Elaboración propia.

Luego de los resultados obtenidos, primero se ubicó la tienda comercial principal, la cual será ubicada en el distrito de Santiago de Surco, por ende, el taller debe estar ubicado en la zona industrial más cercana: La Molina. Estaría ubicado en la Av. Flora Tristán, cerca de la Av. La Molina. Es un local que cuenta con 200m² que puede ser adaptado según la necesidad por ser de zona comercial. A continuación, la ubicación del taller.

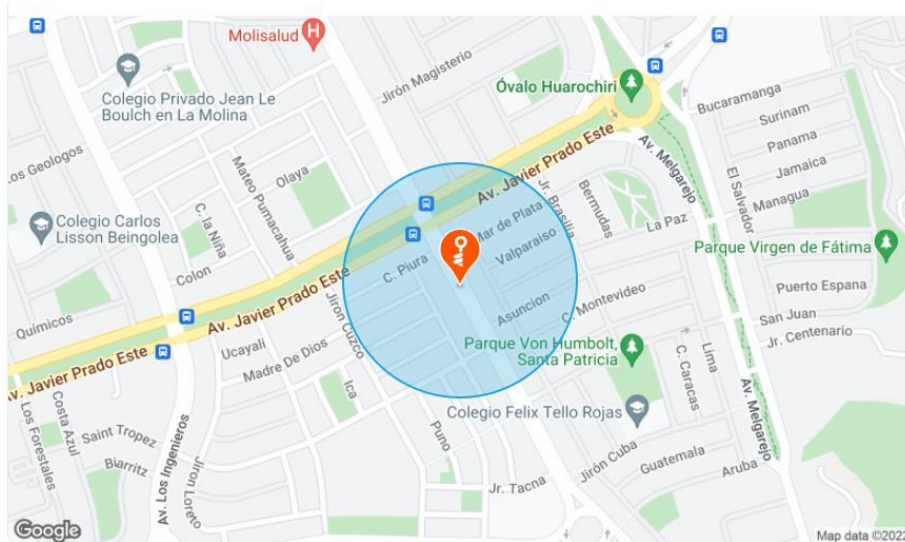


Figura 38. Ubicación del Taller de Producción.
Fuente: Extraído de Urbania. Elaboración propia.

Además, este lugar cuenta con dos pisos para alquilar, lo cual es óptimo por las actividades propias de la empresa como el desenvolvimiento de sus operaciones. Por ello, se ha decidido ubicar en el segundo piso a las oficinas administrativas y en el primer piso el taller de producción.

A continuación, se muestra el layout del taller y de la oficina administrativa en el segundo piso del local:

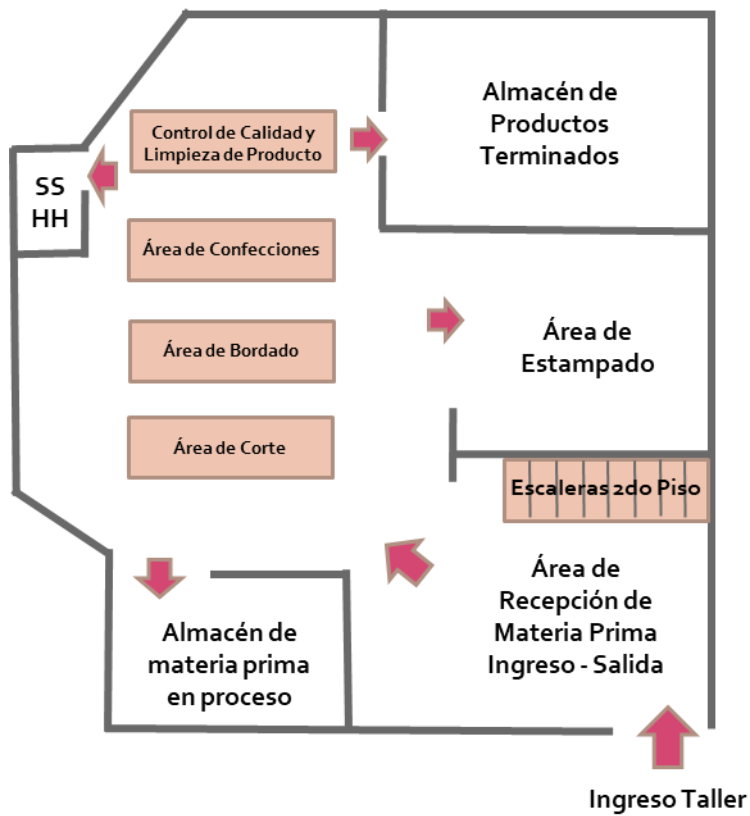


Figura 39. Layout del taller de producción primera planta.
Fuente: Elaboración propia.

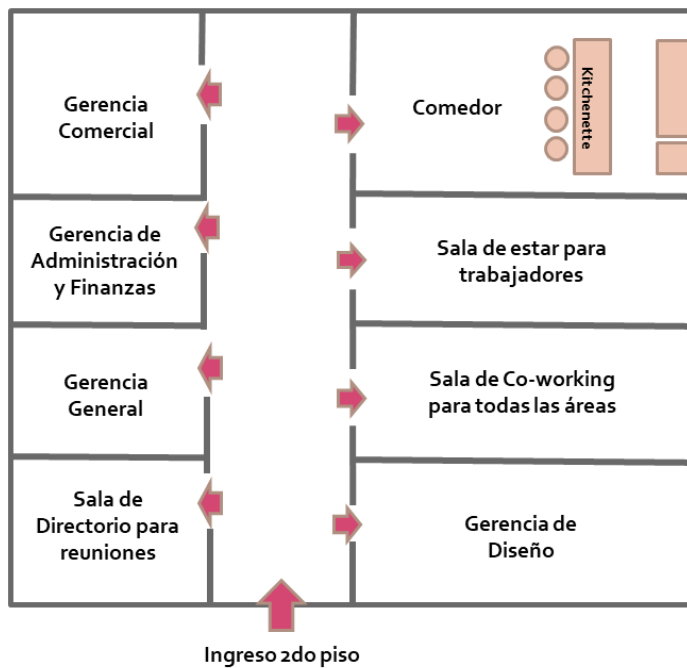


Figura 40. Layout de Oficina Administrativa Segunda Planta.
Fuente: Elaboración propia.

7.4. Proceso de Producción

El proceso de producción se detalla en el siguiente gráfico:

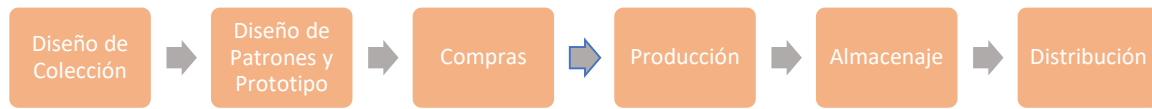


Figura 41. Proceso de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Para detallar los tiempos en los procesos de producción, se han realizado pruebas por cada uno de los productos que tiene el proyecto, y se ha considerado el tiempo por lotes de 100 productos. Además, se debe tener en cuenta que para cada proceso ya se tiene preparada la materia prima lista para producción, es decir, solo se considera el tiempo de ejecución. El detalle de cada uno de los procesos se muestran en el siguiente gráfico:

Prendas de Vestir	Diseño de Colección	Diseño de Patrones	Compras	Corte	Estampado	Bordado	Confección y Acabado	Control de Calidad	Almacén	Distribución
Polo	Para todos los productos es 1 semana completa para el diseño en computadora de la colección.	El diseño de patrones y muestras se desarrollará en 5 días. Esto incluirá el tiempo para los ajustes en las prendas.	Todos los materiales se comprarán en entre 1 a 2 días como máximo.	20 minutos	10 minutos	20 minutos	35 minutos	25 minutos	Los productos terminados en almacén estarán un promedio de 3 días para su correcto etiquetado y codificación.	Todos los materiales se entregarán en 1 día a las tiendas comerciales.
Vestido				35 minutos	15 minutos	30 minutos	55 minutos	35 minutos		
Pantalón Algodón				20 minutos	10 minutos	20 minutos	42 minutos	25 minutos		
Pantalón Jean				20 minutos	10 minutos	20 minutos	45 minutos	25 minutos		
Casaca Jean				15 minutos	10 minutos	20 minutos	50 minutos	28 minutos		
Abrigo				30 minutos	15 minutos	30 minutos	58 minutos	30 minutos		
Short				20 minutos	7 minutos	15 minutos	30 minutos	23 minutos		
Falda				25 minutos	7 minutos	15 minutos	32 minutos	25 minutos		
Polera				35 minutos	8 minutos	18 minutos	42 minutos	28 minutos		
Cardigan				25 minutos	7 minutos	18 minutos	35 minutos	25 minutos		
Camisa				15 minutos	7 minutos	18 minutos	30 minutos	25 minutos		
Body				30 minutos	15 minutos	30 minutos	35 minutos	35 minutos		
Enterizo				30 minutos	15 minutos	35 minutos	37 minutos	35 minutos		
Pack Accesorios				40 minutos	10 minutos	20 minutos	47 minutos	35 minutos		
Servicio Vestidos Fiesta				40 minutos	30 minutos	40 minutos	55 minutos	40 minutos		

Figura 42. Tiempos en Proceso de Producción

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1. Diseño de Colección

Es el inicio del flujo operativo donde se bosquejan diseños de las prendas para niños y niñas tomando como base y referencia las tendencias del mercado internacional y producto del trabajo del equipo de diseñadores. Esto estará a cargo del equipo de Diseño. Aquí se realizarán los moodboards y se definirán colores, texturas y tipos de tela a utilizar. Con todas las ideas del brainstorming, se procederá a realizar el diseño en computadora para que luego sea aprobado por las áreas de Diseño, Marketing y Gerencia General.



Figura 43. Figura de diseño de Colección Niñas
Fuente: Elaboración propia.

7.4.2. Diseño de Patrones y Prototipos

En el diseño de patrones se inicia la preparación del molde inicial según talla y forma a cargo de los patronistas. Se sigue la ficha técnica enviada por el área de Diseño, donde se deben seguir todas las especificaciones técnicas, las cuales son: tipo de tela, avíos, forro, tipos de mangas, cortes, variaciones de color, etc. Luego de ello, se elabora un prototipo de prenda y se realizan las pruebas de tamaño y textura, para localizar mejoras.

VESTIDO CUELLO REDONDO

CON PIEZA FRUNCIDA EN EL CORPIÑO, MANGA CORTA Y FALDÓN
CON TABLEROS



TELAS SUGERIDAS

Pymalina blanca

Pymalina estampada

Forro de popelina blanca

*La pymalina puede ser reemplazada por popelina 100% algodón

AVÍOS SUGERIDOS

Botón mate 18L de 2H O 4H con hilo rosado



Figura 44. Ficha técnica de una prenda.

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3. Compras

Se prepararán las listas de materiales para la confección de las prendas de vestir según lo identificado dentro de la ficha técnica. Dentro de este proceso, se realizarán las siguientes actividades:

- Identificación de Proveedores: evaluar a los posibles proveedores en relación con calidad, tiempo de entrega y precio.
- Selección de Proveedores: escoger a los mejores proveedores que cumplan con los estándares de calidad, tiempo de entrega y precio, según la colección elaborada.
- Compra de materiales: se realizará la compra y pago de todos los materiales a utilizar en la colección de acuerdo a la estimación de demanda presentada por el área de ventas.
- Entrega de materiales: luego de realizar la compra, se procederá a coordinar la entrega en el taller de producción.

7.4.4. Producción

Luego de realizada la compra, todos los materiales serán entregados en el taller de producción donde se procederá a realizar las siguientes actividades:

- **Recepción de materiales:** recepción de los materiales solicitados previamente, verificando calidad, precio, estado de entrega, con la respectiva documentación.
- **Corte:** se procede con el corte de las telas y otros materiales según la ficha técnica y el molde previamente elaborado por el patronista. Se utilizará una máquina de corte industrial. El exceso de los materiales será almacenado como material de reciclaje.
- **Estampado:** una vez cortadas todas las piezas, se procede con el estampado de los moldes según la ficha técnica y colores seleccionados. Se utilizarán los estampados digitales o manuales con cuadros de color según sea el caso.
- **Confección:** pasan a confección todos los materiales cortado y/o estampados para empezar a utilizar las máquinas de coser (recta, bordadora, remalladora y/o recubridora). Se le dará acabado final cortando todos los excesos de hilos de las prendas finales.
- **Planchado:** planchado de las prendas de vestir con plancha industrial a vapor, para luego pasar al proceso de empaque.
- **Control de calidad:** este proceso es transversal a los procesos de corte, confección, estampado y planchado ya que deberá seguir todos los lineamientos que se presentan en las fichas técnicas.
- **Inventario en proceso de materiales:** se realizará un control de inventarios para productos en proceso en todos los sub procesos de producción.

7.4.5. Almacenaje

Luego de realizada la confección de todas las prendas de vestir, serán entregados en el área de almacén donde se continuará con las siguientes acciones:

- **Empaque y almacenaje:** cada prenda será envuelta en plástico para una mejor conservación y se procederá a colgarla en el caso que ya tenga que salir de almacén o a guardarla en la estantería.
- **Codificación de prendas:** el personal de almacén se encargará de recibir las prendas terminadas y empaquetadas, para luego codificarlos de acuerdo al modelo, talla, código y lote.
- **Inventario de prendas terminadas:** luego de codificar las prendas se realizará un inventario de las prendas y se almacenarán en la estantería de acuerdo a las características de modelo, talla, código y lote.

7.4.6. Distribución

Luego del proceso de almacenaje, se procederá con la distribución de las prendas de vestir totalmente empacadas. Encontramos las siguientes actividades:

- **Entrega de productos terminados a transporte:** el personal de almacén coordina la entrega de productos con el transportista, quien recibirá las prendas con su respectiva guía de remisión donde especifica el lugar donde se va a entregar las prendas, si es al local principal o en las futuras tiendas comerciales de algún centro comercial.
- **Entrega de productos terminados a los locales comerciales:** el transportista entregará los productos al Manager de la tienda de acuerdo a lo indicado en la guía de remisión. El Manager de la tienda se encargará de firmar las guías y dará conformidad en caso de haber recibido los productos correctos. En el caso que no

sea así, el transportista deberá retornar con esos productos al almacén y regresar con los correctos.

7.5. Procesos de Apoyo

Luego del proceso de almacenaje, se procederá con la distribución de las prendas de vestir totalmente empacadas. Encontramos las siguientes actividades:

7.5.1. Marketing

En las acciones de soporte que involucra al área de Marketing dentro de los procesos operativos en tiendas, se encuentran las siguientes:

- **Visual Merchandising:** se encargará de cuidar la vivencia de compra de los consumidores, a través de un entorno sensorial, atractivo y emocional. Dentro de esto, se encargará de establecer el lugar de los productos dentro de las tiendas y de mostrarlos de manera que llame la atención de los usuarios.
- **Escaparatismo:** utilización de elementos decorativos de forma armónica de modo que capte la atención del público. Se pueden recrear escenas de lugares con algunos maniquís o utilizar la iluminación y decoración bajo un concepto. El objetivo principal es generar tráfico de público hacia el interior de la tienda utilizando como concepto la colección de temporada de la marca.

7.5.2. Recursos Humanos

En las acciones de soporte que involucra al área de Recursos Humanos dentro de los procesos operativos en tiendas, se encuentran las siguientes:

- **Procesos de selección:** se encargará de contratar el personal idóneo para las tiendas comerciales.
- **Estrategias para Ventas:** esto en conjunto con el área de Marketing. Se encargará de formar al equipo de ventas, para la mejora de los resultados de la compañía.

- **Cultura comercial:** el equipo de RRHH será el encargado de imprimir la cultura comercial a todos los miembros de la empresa, y, sobre todo, en las tiendas comerciales.
- **Capacitaciones:** deberá formar al equipo de ventas y capacitarlo para atraer a los clientes y vender según las estrategias elaboradas tanto por Marketing y Ventas.
- **Evaluación de Personal:** todo debe ser medible ya que es parte de la mejora continua de la empresa, en tanto, también deberá evaluar la satisfacción del personal y con ello aplicar las mejoras dentro de las estrategias.

7.5.3. Ventas

En las acciones de soporte que involucra al área de Ventas dentro de los procesos operativos en tiendas, se encuentran las siguientes:

- **Ventas:** vender los productos según las estrategias y retener a los clientes para que se conviertan en fans de la marca. Dentro del proceso de ventas, si el cliente es nuevo, se le tomarán sus datos personales básicos como nombres y apellidos, fecha de nacimiento, DNI, correo y celular. En el caso que el cliente acepte, podrá indicar los datos de a quién le compra las prendas, niño o niña y de qué edad. Esto permitirá registrar todo en la base de datos para que sea evaluado por el personal de marketing y se le pueda hacer seguimiento.
- **Facturación:** el manager de la tienda será responsable de emitir las boletas o facturas que soliciten los clientes. También se encargará procesar algunas solicitudes de los clientes que ocurran dentro del proceso de compra como cambios o devoluciones, que forma parte del siguiente sub capítulo.

7.6. Proceso del Servicio al Cliente

Este proceso comprende el servicio que se brindará a los clientes basado en la asesoría personalizada en el momento de su compra, con el fin de mejorar la experiencia de modo que sientan que tienen una atención personalizada. Esto permitirá compartir un momento con los clientes que servirá para mejorar la comunicación en adelante, según sus gustos y preferencias, y, además, se recibirán las sugerencias y posibles mejoras de los productos ofrecidos.

Se identifican las siguientes acciones a realizar dentro de este proceso:

- Atención personalizada de los clientes para conocer los gustos y preferencias de ellos y las actuales necesidades de sus hijos con respecto a las prendas de vestir.
- Mejorar la comunicación a todo nivel con los clientes.
- Formación de los vendedores y managers de tiendas entre las áreas de Ventas y RRHH.
- Recopilar la información de mejora de productos y servicios ofrecidos.

7.6.1. Proceso de Pago en Tiendas Comerciales

Todos los clientes podrán realizar sus compras a través de medios digitales o en tiendas comerciales. En el caso sea el segundo, tiene la opción en pago al contado (cash), con tarjetas de débito o crédito e inclusive con yape o plin dado que la compañía trabajará de preferencia con dos bancos: BCP y BBVA. No se aceptarán cheques puesto que puede demorar la conexión con el banco.

7.6.2. Proceso de Cambios y Devoluciones

Para que el proceso de cambio o devolución sea efectivo se deben identificar primero las siguientes condiciones:

- Cambio: tanto para el caso de compras por medios digitales como para compras por tiendas comerciales; si el producto adquirido por el cliente no coincide en talla,

deberá solicitar por whatsapp o correo el cambio. Luego, el manager de tienda o el personal de ventas que tenga el whatsapp deberá verificar si existe en inventario dicha talla. En el caso que sí, el cliente deberá acercarse a tienda indicada por el personal de venta para efectuar el cambio. Esto lo podrá realizar presentando su boleta de compra y durante los siguientes 7 días útiles.

- Devolución: sobre todo para compras en canales digitales, si alguna prenda llegara en malas condiciones por el tráfico externo a las manos del cliente con manchas, defectos de calidad, con abertura, con botones descocidos, etc; se procederá con la devolución dentro de los próximos 7 días de efectuada la compra. Se podrá devolver a través de transferencia o en efectivo en tienda. Si es el caso de efectivo, el manager de la tienda deberá realizar la operación y registrarla en caja.

7.7. Cadena de Abastecimiento

El principal objetivo de la gestión de la cadena de abastecimiento es que pueda maximizar la experiencia de los clientes con los productos de temporada y más solicitados en tiendas. Para ello resultará muy importante el enfoque de las estrategias del equipo de Marketing, Ventas y Recursos Humanos.

Por otro lado, se ve la necesidad de evaluar a los proveedores de materiales en tanto vaya expandiéndose la empresa. Es importante que el personal de compras evalúe la calidad y precio de cada material y pueda gestionar las compras con un máximo de 3 proveedores por cada tipo de material, sin embargo, esto dependerá de la cantidad de prendas demandadas en tiendas. Para el caso de algodón pima, se está seleccionando como proveedor principal a M & S Pima Cotton S.A.C, que está ubicado en el emporio de Gamarra. El personal de compras se pondrá en contacto con este proveedor y se encargarán de coordinar el traslado del algodón al taller de confecciones con intervención del transportista de la empresa al distrito de La Molina.

7.8. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones está compuesto por materiales de oficina, activos fijos, permisos e implementación de la tienda y taller de producción, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 41. Presupuesto de operaciones

Rubros de Inversiones	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio con IGV
Inversión en ACTIVO FIJO (1)				376,490.00
Equipamiento y Maquinaria de Producción				52,020.00
Máquina de coser recta	Unidad	2	2,800.00	5,600.00
Maquina remalladora	Unidad	2	2,310.00	4,620.00
Maquina overlock	Unidad	2	1,800.00	3,600.00
Bordadora de 6 cabezales	Unidad	2	10,000.00	20,000.00
Impresora digital para estampado	Unidad	1	15,000.00	15,000.00
Cortadora industrial	Unidad	2	700.00	1,400.00
Estampadora serigráfica	Unidad	1	1,800.00	1,800.00
Equipamiento de Oficina				129,240.00
Auto para entregas	Unidad	2	46,200.00	92,400.00
Laptop	Unidad	10	1,800.00	18,000.00
Impresora	Unidad	2	1,400.00	2,800.00
Teléfono fijo	Unidad	2	120.00	240.00
Celulares	Unidad	20	250.00	5,000.00
PC MAC	Unidad	2	5,400.00	10,800.00
Equipos de limpieza, seguridad y otros				500.00
Aspiradora	Unidad	1	350.00	350.00
Otros equipos de limpieza	Global	1	150.00	150.00
Herramientas				2,500.00
Herramientas de confección en general	Global	1	2,500.00	2,500.00
Muebles en General				52,230.00
Mesas de trabajo	Unidad	6	800.00	4,800.00
Set serigrafía	Unidad	1	4,500.00	4,500.00
Colgadores	Unidad	12	150.00	1,800.00
Anaqueles	Unidad	12	120.00	1,440.00
Estantes metálicos	Unidad	12	250.00	3,000.00
Mandiles	Unidad	30	50.00	1,500.00
Tarjetas de Identificación	Unidad	30	40.00	1,200.00
Escaparates	Unidad	2	2,500.00	5,000.00
Caja registradora	Unidad	2	890.00	1,780.00
Impresora	Unidad	2	570.00	1,140.00
Bancos	Unidad	5	400.00	2,000.00
Percheros	Unidad	10	350.00	3,500.00
Estantería metálica	Unidad	5	490.00	2,450.00
Espejos probadores	Unidad	5	250.00	1,250.00
Maniquís	Unidad	4	80.00	320.00
Counter de recepción	Unidad	1	3,500.00	3,500.00
Alfombras	Unidad	4	1,200.00	4,800.00
Sofas	Unidad	4	500.00	2,000.00
Sillas	Unidad	25	250.00	6,250.00
Infraestructura (construcción)				140,000.00
Adecuación del local	Unidad	2	70,000	140,000

Fuente: Elaboración propia.

7.9. Conclusiones del Plan de Operaciones

Las conclusiones del plan de operaciones son las siguientes:

- El proveedor de algodón pima principal será M & S Pima Cotton S.A.C., sin embargo, se contará con 3 proveedores en total de cada material necesario para las operaciones.
- Según los costos analizados en fabricación y sub contratación de las colecciones, la empresa ha optado por seleccionar fabricación propia debido al nivel de exclusividad de las prendas, las cuales deben contar con todos los controles de calidad necesarios.
- La tienda comercial principal estará ubicada en el distrito de Santiago de Surco y tanto la oficina administrativa como el taller de producción estarán ubicados en el distrito de La Molina.
- Los layout mostrados al interior del capítulo muestran la forma de trabajo y la distribución de las áreas de trabajo.
- Se ha dado a conocer toda la cadena productiva de inicio a fin, que contemplará: diseño de colecciones, diseño del patrón, compras, confecciones, almacenaje y distribución. Además, se presenta la operatividad de cada una de ellas y las coordinaciones entre las áreas.
- El presupuesto para el Plan de Operaciones, que está conformado por activos fijos, muebles y otros enseres es de S/ 376,490.00.

Capítulo 8

Plan de Recursos Humanos

En el presente capítulo, se conocerá la organización y estructura del Capital Humano con el fin de identificar, desarrollar y potenciar el talento, la descripción de los puestos y funciones del personal según el MOF. Se conocerá desde los objetivos que aporta la parte administrativa hasta el presupuesto del plan de recursos humanos, con el fin de que todo ello aporte valor a la organización y que logre los objetivos empresariales planteados.

8.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Diseñar, desarrollar y monitorear el organigrama de trabajo según lo establecido en el manual de funciones para el correcto funcionamiento de la empresa. Conocer la estructura empresarial y todo lo relacionado a potenciar el talento del capital humano.

Dentro de las actividades a realizar para cumplir con el objetivo principal tenemos:

- Desarrollar el organigrama de la empresa con sus perfiles, objetivos y competencias.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Definir los procesos de selección, reclutamiento y contratación.
- Incrementar el sueldo base de los trabajadores en 10% anual.
- Diseñar el esquema de cultura organizacional.
- Elaborar el plan de capacitación y gestión del desempeño.
- Definir el presupuesto del plan de recursos humanos para la compañía.

8.2. Estructura Organizacional

La estructura de la empresa ha sido diseñada para este modelo de negocio que requiere tanto fabricación como la venta de las prendas de vestir para niños. Es un esquema moderno

desde el punto de vista gerencial que permite contar con un departamento de diseño que se encargue de definir las nuevas colecciones y el arte relacionado a la moda infantil.

Este esquema permite definir las líneas de gestión de cada departamento, lo que permitirá tener una mejor evaluación del desempeño al final del día. También ayudará a gestionar las capacitaciones de acuerdo a lo que requiera la empresa y el personal ya que se desea contar con trabajadores altamente calificados. A continuación, se presenta el organigrama de Carrousel en la Figura 45.

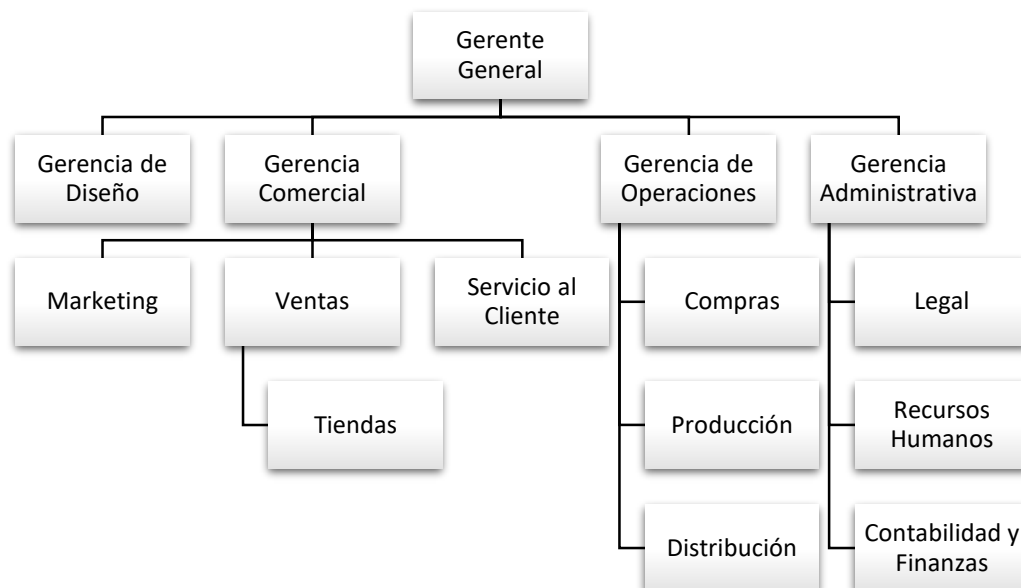


Figura 45 Organigrama de Carrousel
Fuente: Elaboración propia.

8.3. Perfiles de Puestos

Dentro de los perfiles de puestos, se ha desarrollado un nivel jerárquico que permitirá gestionar adecuadamente las áreas y ver las oportunidades de mejora tanto internas como externas en las tiendas comerciales. Se describen las funciones de cada departamento y se propone lo siguiente:

- **Gerente General:** Planificar, dirigir, supervisar las actividades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de todos los departamentos.

- **Gerencia de Diseño:** Debe contar con diseñadores de moda infantil, con conocimientos de telas, tipos, colores, tendencias y cortes. Adicionalmente debe contar con conocimiento de herramientas tecnológicas digitales.
- **Gerencia Comercial:** Departamento destinado a las estrategias, ventas y atención de clientes que se ofrecerán los productos de la empresa.
 - **Marketing:** Identificar los insights del segmento de mercado que se abordará. Crear las estrategias audio visuales para el ofrecimiento de los productos de la empresa utilizando herramientas tecnológicas y conceptuales.
 - **Ventas:** Asesorar, gestionar, realizar y concretar la venta de los productos producidos por la empresa. Analizar, consolidar y crear una base de datos con clientes y posibles clientes para invitarlos a futuros lanzamientos. Cumplir con las metas indicadas por el Gerente Comercial y Gerente General.
 - **Servicio al cliente:** Personal con comunicación a todo nivel, empático y asertivo que busque soluciones en todo momento y que garantice la satisfacción de los clientes.
- **Gerencia de Operaciones:** Departamento destinado a asegurar las compras, producción y entrega de los productos de la empresa.
 - **Compras:** Control del presupuesto anual, evaluación, seguimiento y validación de las compras que se realizan para los procesos de Producción, así como negociación para la distribución de mercadería. Debe contar con una base de proveedores y agruparlos según giro de productos que ofrecen.

Garantiza que se tenga stock de todas las materias primas para la producción respectiva.

- **Producción:** Asegurar el stock de insumos y materia prima, material para la producción de mercadería según temporada. Planificar y cumplir con la producción según objetivos de la empresa y fechas establecidas.
- **Distribución:** Asegurar la entrega en tiempo real y dentro de las fechas programadas. Realizar seguimiento del personal que entregará los productos garantizando la calidad, discreción y orden al momento de realizarlo.
- **Gerencia Administrativa:** Departamento responsable del recurso humano, de la gestión y de la solvencia de la empresa.
 - **Legal:** Se encargará de velar por los temas de políticas internas de la empresa, así como de diseñar los contratos para los trabajadores y políticas de clientes. Trabaja de la mano con Recursos Humanos y Comercial principalmente.
 - **Recursos Humanos:** Encargados del factor humano, evalúa a los colaboradores, motiva al personal, así como también genera capacitaciones para perfeccionar y aportar con su aprendizaje continuo.
 - **Contabilidad y Finanzas:** Encargados de la parte financiera de la compañía, analizar los estados de resultados y asegurar la liquidez de la empresa. Deberá reportar cualquier anomalía en los procesos de compras, producción, contratación, entre otros de la empresa.

8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

El proceso de reclutamiento, selección y contratación tiene por meta que la compañía contrate al personal idóneo para desempeñar el puesto y las funciones que correspondan. Estas

competencias deben estar expuestas dentro del Manual de Organización y Funciones que debe ser actualizado constantemente. Debe existir una coherencia entre el perfil del puesto, competencias y habilidades de la persona para el puesto vacante. La empresa Carrousel estará abierta a la diversidad de perfiles en todos los procesos de reclutamiento y selección de capital humano. Basará sus procesos en los principios y valores descritos en la Planificación Estratégica como igualdad de oportunidades, liderar con amor y trabajo en equipo, promoviendo también la contratación de personal con discapacidad inclusive.

Para ello, hemos desarrollado el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se puede ver en la Figura 46.

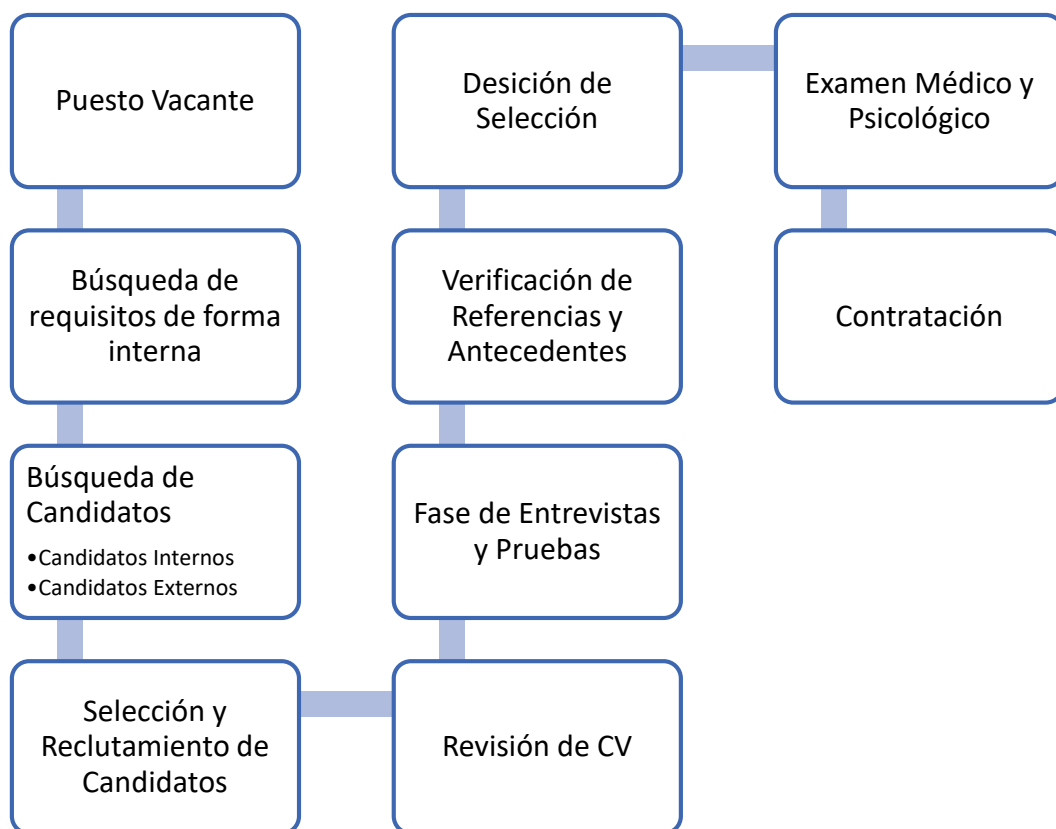


Figura 46. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación
Fuente: Elaboración propia.

8.4.1. Tipo de Contratación

La empresa tendrá las siguientes modalidades de contratación (GeoVictoria, 2021):

- Contrato A Plazo Indeterminado: para las labores permanentes y continuas como, por ejemplo, las gerencias, jefaturas, analistas y asistentes; sobre todo quienes laboren en las áreas administrativas.
- Contrato por Incremento de Actividad: este tipo de contrato se utiliza para empresas que inician actividades, y se utilizará, sobre todo, para las áreas de producción para quienes desempeñen funciones de corte, confección y estampado.

La contratación para el personal se dará inicialmente por 03 meses como un período de prueba, que luego será sujeto a evaluación por parte de su jefatura para ver si continua o no. De pasar los 3 meses, se cambiará la modalidad del contrato a plazo indeterminado. Cada departamento comunicará a Recursos Humanos sobre la renovación, ascenso o despido de un empleado.

8.4.2. Régimen Laboral de la Empresa

El régimen de la empresa será el del Régimen Laboral de Micro y Pequeña Empresa (MYPE), debido a que la empresa estará iniciando sus operaciones y dentro de la planificación financiera estimada, dentro del propósito de este plan, se pretende estar en el rango de ventas que tienen un máximo de 1700 UIT, cuyo valor de cada UIT es de S/ 4,300 para la Pequeña Empresa.

Este régimen exige contratos con las siguientes condiciones:

- Remuneración mínima vital de S/ 930 mensuales.
- Período de prueba legal de 03 meses
- 48 horas semanales como máximo, es decir, 08 horas diarias.
- 01 día mínimo de descanso semanal.

- Descanso vacacional de 15 días calendario pagado por la empresa, y pueden vender 7 días calendario con su respectiva remuneración.
- Seguro social de ESSALUD con aporte del 9% de la remuneración pagada por la empresa.
- Afiliación a la ONP o AFP.
- CTS para los trabajadores de la Pequeña Empresa, que tienen derecho a un equivalente de medio sueldo por año de servicios.
- Descanso médico sustentado y remunerado.
- 02 gratificaciones al año en julio y diciembre.
- Utilidades para quienes laboren dentro de la Pequeña Empresa.
- Indemnización por despido.

Todas las normas y la actualización de éstas se regirán a través de la ley.

8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño

La inducción son los programas que tendrá la empresa para poder introducir al nuevo personal dentro de su puesto, ayudándolo a organizar sus nuevas responsabilidades dentro de la empresa y de las políticas que ésta tiene.

Durante la formación de los trabajadores, que tendrá a cargo el área de Recursos Humanos, se encuentran las capacitaciones. La formación tendrá como objetivo incrementar la productividad, promover un ambiente y sensación de seguridad dentro de la empresa, contar con recursos altamente calificados para el desempeño de las labores. Las capacitaciones serán dirigidas para todos los que laboren dentro de la empresa, de modo que mejoren sus habilidades para realizar su trabajo.

Por último, la evaluación del desempeño es el procedimiento para medir la performance del capital humano. Tiene como objetivo ver si el trabajador está alcanzando la productividad

deseada dentro de la empresa ya que el objetivo es que se sienta motivado para llevar a cabo todas las actividades que corresponden.

La gestión del desempeño se evaluará según 3 niveles:

- Nivel Alto: para quienes ocupen cargos de gerencia.
- Nivel Medio y Profesional: para quienes ocupen cargos de jefaturas y de analistas.
- Nivel Técnico: para quienes ocupen cargos de asistentes, supervisores y servicios de producción.

Las competencias a evaluar serán las siguientes:

- Estilo de liderazgo.
- Actitud positiva frente al trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Satisfacción laboral.
- Motivación al logro.
- Capacidad de desarrollo hacia la productividad.

8.6. Cultura Organizacional

Dentro de la empresa se compartirá con todos los trabajadores la posición de liderazgo que tendrá Carrousel en el mercado, en el sentido de preservar el amor con su entorno y clientes, complementándolo con las actividades de responsabilidad social para disminuir el impacto con el medio ambiente.

8.6.1. Valores

Los valores de la cultura organizacional que tendrá la empresa son los siguientes:

- Compromiso: cumplir de forma oportuna interna y externamente con los compromisos requeridos.

- Igualdad: cada trabajador es importante, por ello, se debe entregar a cada uno lo que le corresponde en base a sus méritos, perfiles, capacidades y necesidades.
- Servicio de calidad: conociendo y atendiendo a todos los clientes.
- Liderazgo con amor: liderando el mercado con amor, respetando el medio ambiente, ofreciendo productos únicos que disminuyan el impacto en el entorno.
- Responsabilidad social: realizando campañas de venta de productos reciclados cuyos fondos irán a ayudar a alguna comunidad dentro del Perú.

8.6.2. Trabajo en Equipo

Habilidad para trabajar y participar de forma conjunta y activa en el logro de objetivos y metas, según lo que oriente el plan estratégico de la empresa. Dentro de las competencias que se requiere se encuentran las siguientes:

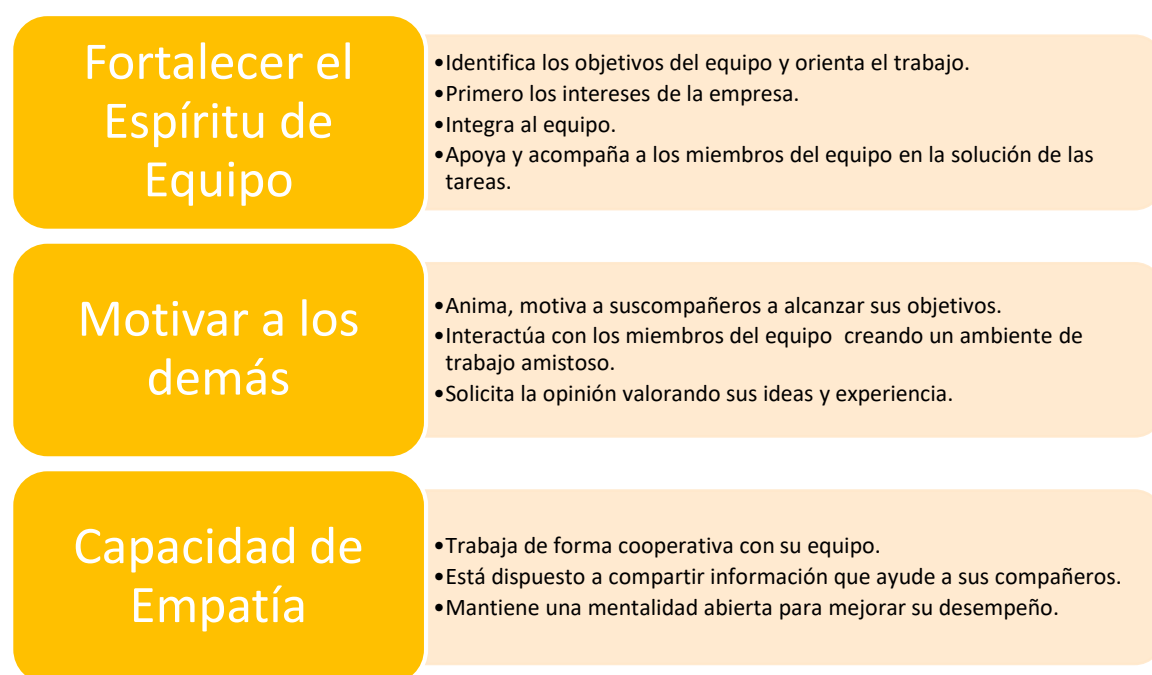


Figura 47 Competencias del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

8.6.3. Orientación al Cliente

Capacidad y estrategia de negocio que sitúa al cliente como lo más importante y centra en él su atención. Es una tarea que implica demostrar la excelencia del desempeño de los trabajadores que genera soluciones oportunas y prácticas para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes internos y externos. Estas competencias son requeridas principalmente para los asesores de venta y managers de tiendas. Dentro de las competencias que se requieren se encuentran las siguientes:

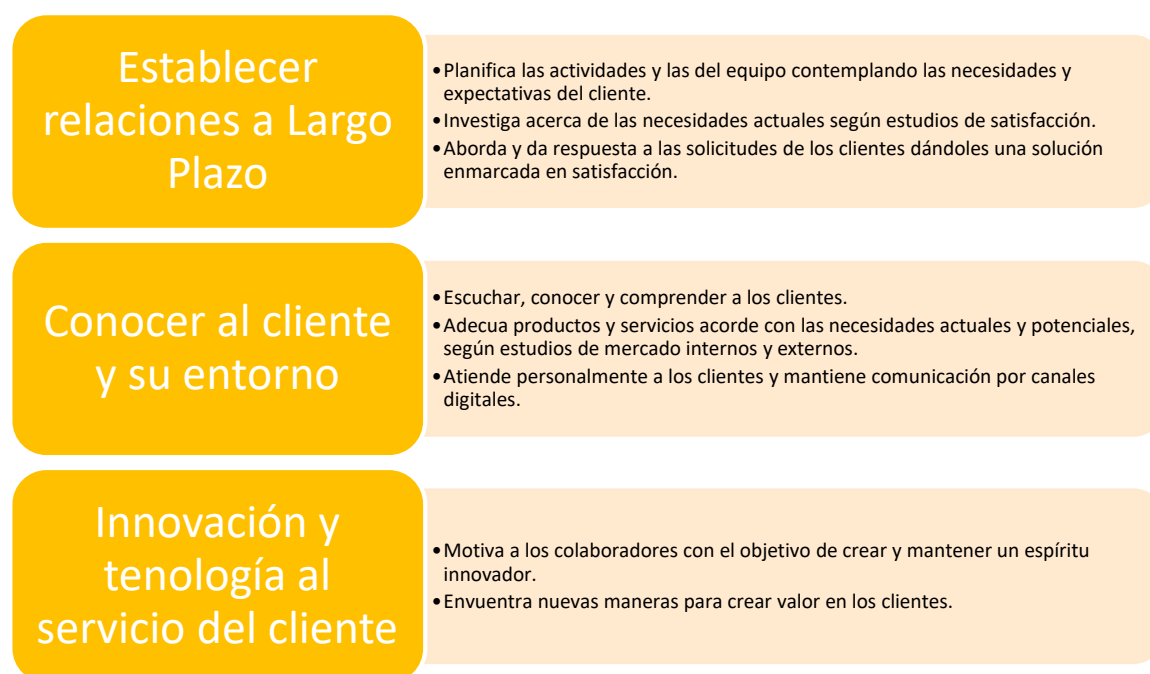


Figura 48 Competencias de la Orientación al Cliente Interno y externo.

Fuente: Elaboración propia.

8.6.4. Innovación

Comprende las habilidades que tienen los colaboradores para generar y presentar ideas y procesos novedosos que se puedan concretar en acciones en el mediano plazo. Los trabajadores dentro de sus equipos deben ser capaces de innovar dentro de cada una de las tareas que se les asigna. Dentro de las competencias que se requiere se encuentran las siguientes:

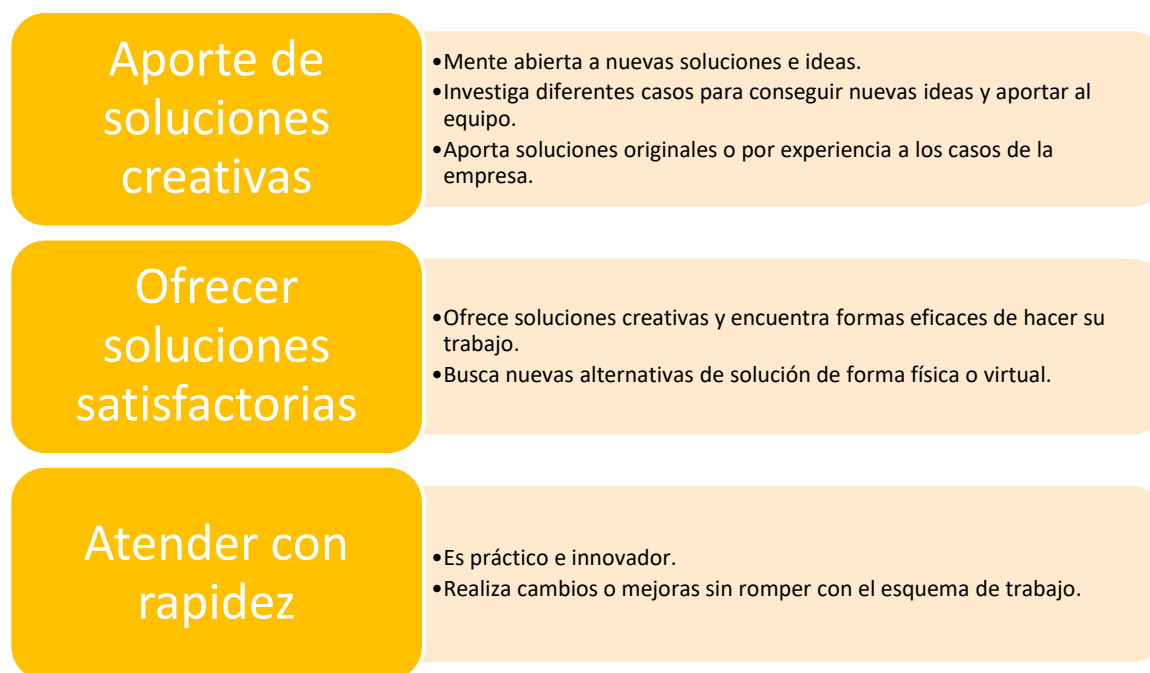


Figura 49 Competencias para la Innovación
Fuente: Elaboración propia.

8.7. Remuneraciones y Compensaciones

Las remuneraciones y beneficios laborales irán en equilibrio con la experiencia y funciones del puesto requerido. Para ello se contará con la remuneración básica y para el caso del área de Ventas, se otorgarán beneficios como bonos por superar las metas de ventas mensuales. En tanto, el objetivo de una remuneración atractiva será atraer personal calificado, retener a empleados actuales, motivar a un mejor desempeño, gestionar y controlar los costos. Sin embargo, como parte de la motivación laboral, se ha previsto un incremento del salario anual en un 10% que irá de la mano con la gestión del desempeño que será evaluado por Recursos Humanos.

A continuación, se muestra el nivel de remuneración por cada puesto, no todos los puestos aparecerán desde el inicio de operaciones, pero irán variando o creciendo según el volumen de ventas de la empresa.

Tabla 42. Detalle de Remuneraciones Mano de Obra Directa en año 1

PERSONAL	% DE PART.	Costo Mensual
MANO DE OBRA DIRECTA		
Patronista	100%	1,308.00
Encargado de compras	100%	1,635.00
Cortador	100%	1,308.00
Estampador	100%	1,308.00
Costurera	100%	1,308.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Detalle de Remuneraciones de Mano de Obra Indirecta en año 1.

PERSONAL	% DE PART.	Costo Mensual
MANO DE OBRA INDIRECTA		
Personal de Producción		
Jefe de Producción	100%	5,450.00
Supervisor	100%	1,744.00
Almacenero	100%	1,308.00
Transportista	100%	1,308.00
Personal de Administración		
Gerente General	100%	8,720.00
Diseñador 1	100%	2,180.00
Diseñador 2	100%	2,180.00
Jefe de Administración y Finanzas	100%	4,360.00
Analista de RRHH y Cultura	100%	2,180.00
Contador	100%	2,180.00
Encargado de Tesorería	100%	2,725.00
Encargado de Servicios Generales	100%	2,725.00
Seguridad	100%	1,635.00
Limpieza	100%	1,308.00
Personal de Marketing y Ventas		
Manager de tienda	100%	2,725.00
Asesora de Tiendas	100%	1,635.00
Jefe de Ventas	100%	4,360.00
Jefe de Marketing	100%	4,360.00
Community Manager	100%	3,815.00
Jefe de Servicio al Cliente	100%	3,270.00
Ejecutivo 1 de Servicio al Cliente	100%	1,962.00

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de recursos humanos está compuesto por la planilla correspondiente a la proyección a 5 años, tal como se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44. Presupuesto de recursos humanos.

PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANO DE OBRA DIRECTA	98,100	159,707	174,226	188,744	203,263
Patronista	15,696	17,266	18,835	20,405	21,974
Encargado de compras	19,620	21,582	23,544	25,506	27,468
Cortador	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Estampador	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Costurera	31,392	51,797	56,506	61,214	65,923
MANO DE OBRA INDIRECTA	765,180	955,363	1,128,542	1,316,110	1,518,065
Personal de Producción	117,720	164,023	178,934	193,846	208,757
Jefe de Producción	65,400	71,940	78,480	85,020	91,560
Supervisor	20,928	23,021	25,114	27,206	29,299
Almacenero	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Transportista	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Personal de Administración	362,316	398,548	434,779	471,011	507,242
Gerente General	104,640	115,104	125,568	136,032	146,496
Diseñador 1	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Diseñador 2	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Jefe de Administración y Finanzas	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Analista de RRHH y Cultura	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Contador	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Encargado de Tesorería	32,700	35,970	39,240	42,510	45,780
Encargado de Servicios Generales	32,700	35,970	39,240	42,510	45,780
Seguridad	19,620	21,582	23,544	25,506	27,468
Limpieza	15,696	17,266	18,835	20,405	21,974
Personal de Marketing y Ventas	285,144	392,792	514,829	651,253	802,066
Manager de tienda	32,700	71,940	117,720	170,040	228,900
Asesora de Tiendas	39,240	86,328	141,264	204,048	274,680
Jefe de Ventas	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Jefe de Marketing	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Community Manager	45,780	50,358	54,936	59,514	64,092
Jefe de Servicio al Cliente	39,240	43,164	47,088	51,012	54,936
Ejecutivo 1 de Servicio al Cliente	23,544	25,898	28,253	30,607	32,962
Remuneración Total (S/)	863,280	1,115,070	1,302,768	1,504,854	1,721,328

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Conclusiones del Plan de Recursos Humanos

Las conclusiones correspondientes al plan de Recursos Humanos son:

- Definición del organigrama y áreas que conforman la empresa.
- Todas las jefaturas iniciarán a partir del 1er año, además, la empresa contará con el personal operativo desde el primer año de operaciones.
- El área Legal será subcontratada desde el primer año.
- Se describieron los principales perfiles de las áreas dentro de la organización.
- La modalidad de contratación iniciará con un período de prueba de 03 meses para luego de la evaluación pasar a contrato indeterminado.
- El régimen de la empresa será el Regimen Laboral de Micro y Pequeña Empresa.
- Se calculó un presupuesto anual para el plan de recursos humanos de S/ 863,280 que se incrementará en 10% anual a partir del 2do año.

Capítulo 9

Plan Financiero

En este capítulo se desarrollará el análisis y la justificación de la realización del Plan de Negocios a través del análisis de la evaluación financiera de la propuesta de valor de la marca Carrousel, ropa para niños de 0 a 10 años. Se determinará los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Además, se analizará el nivel de inversión requerida para su ejecución, así como los costos totales de los bienes y servicios que se incluyen en la propuesta, así como el aporte de socios y de entidades externas.

9.1. Supuestos

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El tiempo de evaluación del proyecto es de 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante de 3% durante el periodo de evaluación.
- Cada producto posee un margen de ganancia superior a 15%.
- El precio de venta de cada producto se mantendrá constante durante la evaluación y se incrementará en 3% al año.
- No se considera perpetuidad.
- El flujo de caja proyectado no considera el IGV.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 30%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda bancaria.

- El VAN se calculará con el costo promedio ponderado de capital.

9.2. Ingresos

Las prendas de vestir para niños y niñas de 0 a 10 años de la marca Carrousel, se venderán todo el año, bajo el esquema de un precio por producto constante obtenido de acuerdo al análisis del punto de equilibrio y el margen de ganancia para cada producto. El proyecto considera un incremento en el precio de los productos en 3% al año.

Los ingresos anuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 45. Ingresos de ventas del año 1 al 5.

INGRESOS ANUALES X VENTAS DE PRODUCTOS					
ITEMS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Polo	178,438.62	220,550.13	272,599.96	336,933.55	416,449.87
Ingresos Vestido	490,774.43	606,597.20	749,754.14	926,696.11	1,145,396.40
Ingresos Pantalón Algodón	146,147.29	180,638.05	223,268.63	275,960.03	341,086.59
Ingresos Pantalón Jean	174,141.71	215,239.15	266,035.59	328,819.99	406,421.51
Ingresos Casaca Jean	145,166.58	179,425.89	221,770.40	274,108.22	338,797.76
Ingresos Abrigo	335,722.38	414,952.86	512,881.73	633,921.82	783,527.37
Ingresos Short	54,485.94	67,344.63	83,237.96	102,882.11	127,162.29
Ingresos Falda	70,873.01	87,599.04	108,272.41	133,824.70	165,407.33
Ingresos Polera	136,708.30	168,971.46	208,848.72	258,137.02	319,057.36
Ingresos Cardigan	90,045.26	111,295.94	137,561.79	170,026.37	210,152.59
Ingresos Camisa	88,607.44	109,518.80	135,365.23	167,311.43	206,796.92
Ingresos Body	182,163.53	225,154.13	278,290.50	343,967.06	425,143.29
Ingresos Enterizo	235,520.74	291,103.63	359,804.09	444,717.85	549,671.26
Ingresos Pack Accesorios	131,307.53	162,296.11	200,598.00	247,939.12	306,452.75
Ingresos Serv. Vestidos Fiesta	71,941.12	88,919.22	109,904.15	135,841.53	167,900.14
Total Ing. Anuales (S/)	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Inventario según Demanda Proyectada.

Las unidades de inventario se han considerado según la demanda proyectada en base a los resultados de las encuestas y a nuestro planteamiento de gestión estratégica de marketing y comercial. Durante el primer año dentro del inventario se considerará la confección de 18,141 prendas de vestir.

Tabla 46. Inventario de prendas del año 1 al 5.

ITEMS	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento (%)	20%	20%	20%	20%	20%
Cantidad de Polo	1,823	2,188	2,625	3,150	3,780
Cantidad de Vestido	2,720	3,264	3,917	4,700	5,640
Cantidad de Pantalón Algodón	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Pantalón Jean	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Casaca Jean	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Abrigo	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Cantidad de Short	545	654	785	942	1,130
Cantidad de Falda	545	654	785	942	1,130
Cantidad de Polera	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Cardigan	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Camisa	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Cantidad de Body	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Cantidad de Enterizo	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Cantidad de Pack Accesorios	726	871	1,045	1,255	1,505
Cantidad de Vestidos Fiesta	180	216	259	311	373
Cantidad Inventario Total	18,141	21,769	26,123	31,348	37,617

Fuente: Elaboración propia.

Se ha determinado que el crecimiento del 1er año hacia adelante será del 20% de forma constante. Todo ello será ejecutado según las estrategias del plan de marketing.

9.4. Precios

Los precios de venta considerados en el presente plan se han definido en base a la investigación de mercado en el capítulo 4. Según las entrevistas obtenidas y la observación en tiendas y en páginas web, los precios promedio por prenda de Carrousel son los siguientes:

Tabla 47. Precios por tipo de prenda.

Prendas de Vestir	Precio
Precio Polo	S/ 97
Precio Vestido	S/ 179
Precio Pantalón Algodón	S/ 100
Precio Pantalón Jean	S/ 119
Precio Casaca Jean	S/ 159
Precio Abrigo	S/ 230
Precio Short	S/ 99
Precio Falda	S/ 129
Precio Polera	S/ 150
Precio Cardigan	S/ 99
Precio Camisa	S/ 97
Precio Body	S/ 100
Precio Enterizo	S/ 129
Precio Pack Accesorios	S/ 179
Precio Servicio Vestidos Fiesta	S/ 399

Fuente: Elaboración propia.

9.5. Estructura de Costos por Prenda

Los costos de las prendas están definidos por materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. A continuación, los costos unitarios de materiales directos de un polo, vestido, pantalón de algodón, abrigo, body y enterizo. Todas las estructuras de prendas se encontrarán de igual forma en el Anexo F.

Tabla 48. Costo total unitario de Polo.

PRODUCTO 1: POLO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 1 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	10	34.1	341.00	3.41	
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30	
Hilos	Cono	5	2	10.00	0.10	
Estampado Pieza	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				951.00	9.51	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,481.00	14.81	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49. Costo total unitario de Vestido.

PRODUCTO 2: VESTIDO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 2 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Tela de Algodón	Metro	30	30	900.00	9.00	
Forro algodón 100%	Metro	10	12	120.00	1.20	
Elástico	Metro	4	12	48.00	0.48	
Estampado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00	
Bordado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00	
Hilos	Cono	10	2	20.00	0.20	
Botones	Unidad	400	1	400.00	4.00	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,358.00	23.58	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,888.00	28.88	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Costo total unitario de Pantalón de Algodón.

PRODUCTO 3: PANTALÓN ALGODÓN						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 3 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón 20/1	Kg.	10	30	300.00	3.00	
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00	
Rib	Kg.	1	10	10.00	0.10	
Elástico	Metro	5	12	60.00	0.60	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,056.00	10.56	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz electrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,586.00	15.86	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Costo total unitario de Abrigo.

PRODUCTO 6: ABRIGO					
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN					
Cantidad de producto 6 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100
MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Plush	Metro	30	40	1,200.00	12.00
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00
Cierre	Unidad	100	1	100.00	1.00
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,086.00	20.86
MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,616.00	26.16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Costo total unitario de Body.

PRODUCTO 12: BODY					
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN					
Cantidad de producto 12 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100
MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Algodón Pima 30/1	Kg.	10	35	350.00	3.50
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30
Lazos	Unidad	100	0.1	10.00	0.10
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00
Hilos	Cono	5	2	10.00	0.10
Botones a presión	Unidad	400	0.2	80.00	0.80
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,150.00	11.50
MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Ojal	Lote	400	0.20	80.00	0.80
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				400.00	4.00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00
Luz electrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,760.00	17.60

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Costo total unitario de Enterizo.

PRODUCTO 13: ENTERIZO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 13 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	15	35	525.00	5.25	
Plush	Metro	20	40	800.00	8.00	
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Botones a presión	Unidad	1100	0.2	220.00	2.20	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,259.00	22.59	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	1100	0.20	220.00	2.20	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				540.00	5.40	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz electrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				3,009.00	30.09	

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó el costeo mostrado tanto para ropa de niñas, niños y bebés. Dentro de las cantidades de materia prima se consideró un porcentaje del 20% para las mermas y de un 10% que corresponde al stock de seguridad, en caso de que suceda algún imprevisto en el desarrollo de la prenda.

9.6. Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es importante para precisar el momento en el cual la empresa a generar dinero, cubriendo sus costos fijos y variables, en términos de cantidad de

prendas y de monto. Antes de presentar el punto de equilibrio anual, es preciso identificar los costos fijos del proyecto, la estructura de costo variable unitario y costos fijo unitario. A continuación, la estructura de costos del proyecto:

Tabla 54. Estructura de Costos.

Estructura de Costos					
COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS (S/)	1,784,245	1,993,102	2,183,233	2,385,284	2,598,276
Gastos Generales	345,600	355,968	366,647	377,646	388,976
Gastos Administrativos	482,436	565,043	616,260	667,479	718,700
Gastos de Ventas	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Gastos Financieros	63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Depreciación	47,148	47,148	47,148	47,148	47,148
Amortización de intangible	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013
COSTOS VARIABLES (S/)	399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Materiales e insumos	294,236	353,084	423,700	508,440	610,128
Mano de Obra Directa	67,446	80,935	97,122	116,546	139,856
Gastos Indirectos de fabricación	38,096	45,715	54,858	65,830	78,996
Total de Costos (S/)	2,184,023	2,472,836	2,758,913	3,076,100	3,427,256

Fuente: Elaboración propia.

Luego de contar con los cálculos en la estructura de costos, podemos hablar el punto de equilibrio por año. Este se calcula así: $\text{Costo Fijo} / (\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario})$; y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 55. Punto de Equilibrio Anual.

Punto de Equilibrio Anual					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo Total	1,784,245	1,993,102	2,183,233	2,385,284	2,598,276
Costo Variable Unitario	22.04	26.44	31.73	38.08	45.70
Costo Fijo Unitario	98.35	98.35	98.35	98.35	98.35
Precio Unitario del producto	139.58	143.76	148.08	152.52	157.09
PUNTO DE EQUILIBRIO (cantidad)	15,180	16,989	18,766	20,843	23,324
PUNTO DE EQUILIBRIO (S/)	2,118,773	2,442,367	2,778,734	3,179,013	3,664,120

Fuente: Elaboración propia.

En el primer año, los costos fijos ascienden a S/ 1'784,245, el costo variable unitario es de S/ 22.04, el costo fijo unitario es de S/ 98.35 y el precio unitario que engloba los 14 productos más el servicio de confección de vestidos de fiesta es de S/ 139.58. Por lo tanto, para

el primer año, el punto de equilibrio en cantidad de prendas es de 15,180 unidades, que significaría S/ 2'118,773.

9.7. Inversión y Fuentes de Financiamiento

9.7.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto está compuesta por materiales de oficina, maquinaria y equipo, mobiliario pre operativo, arreglos en la tienda comercial principal en surco, en la remodelación de oficinas y taller, activos intangibles, marketing, gastos administrativos y capital de trabajo. La inversión inicial es de S/ 499,350.89 y se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 56. Inversiones iniciales.

INVERSIÓN INICIAL						
Rubros de Inversiones	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio con IGV	IGV	Precio sin IGV
Inversión en ACTIVO FIJO (1)				376,490.00	57,430.68	319,059.32
Equipamiento y Maquinaria de Producción				52,020.00	7,935.25	44,084.75
Máquina de coser recta	Unidad	2	2,800.00	5,600.00	854.24	4,745.76
Maquina remalladora	Unidad	2	2,310.00	4,620.00	704.75	3,915.25
Maquina overlock	Unidad	2	1,800.00	3,600.00	549.15	3,050.85
Bordadora de 6 cabezales	Unidad	2	10,000.00	20,000.00	3,050.85	16,949.15
Impresora digital para estampado	Unidad	1	15,000.00	15,000.00	2,288.14	12,711.86
Cortadora industrial	Unidad	2	700.00	1,400.00	213.56	1,186.44
Estampadora serigráfica	Unidad	1	1,800.00	1,800.00	274.58	1,525.42
Equipamiento de Oficina				129,240.00	19,714.58	109,525.42
Auto para entregas	Unidad	2	46,200.00	92,400.00	14,094.92	78,305.08
Laptop	Unidad	10	1,800.00	18,000.00	2,745.76	15,254.24
Impresora	Unidad	2	1,400.00	2,800.00	427.12	2,372.88
Teléfono fijo	Unidad	2	120.00	240.00	36.61	203.39
Celulares	Unidad	20	250.00	5,000.00	762.71	4,237.29
PC MAC	Unidad	2	5,400.00	10,800.00	1,647.46	9,152.54
Equipos de limpieza, seguridad y otros				500.00	76.27	423.73
Aspiradora	Unidad	1	350.00	350.00	53.39	296.61
Otros equipos de limpieza	Global	1	150.00	150.00	22.88	127.12
Herramientas				2,500.00	381.36	2,118.64
Herramientas de confección en general	Global	1	2,500.00	2,500.00	381.36	2,118.64
Muebles en General				52,230.00	7,967.29	44,262.71
Mesas de trabajo	Unidad	6	800.00	4,800.00	732.20	4,067.80
Set serigrafía	Unidad	1	4,500.00	4,500.00	686.44	3,813.56
Colgadores	Unidad	12	150.00	1,800.00	274.58	1,525.42
Anaqueles	Unidad	12	120.00	1,440.00	219.66	1,220.34
Estantes metálicos	Unidad	12	250.00	3,000.00	457.63	2,542.37
Mandiles	Unidad	30	50.00	1,500.00	228.81	1,271.19
Tarjetas de Identificación	Unidad	30	40.00	1,200.00	183.05	1,016.95
Escaparates	Unidad	2	2,500.00	5,000.00	762.71	4,237.29
Caja registradora	Unidad	2	890.00	1,780.00	271.53	1,508.47
Impresora	Unidad	2	570.00	1,140.00	173.90	966.10
Bancos	Unidad	5	400.00	2,000.00	305.08	1,694.92
Percheros	Unidad	10	350.00	3,500.00	533.90	2,966.10
Estantería metálica	Unidad	5	490.00	2,450.00	373.73	2,076.27
Espejos probadores	Unidad	5	250.00	1,250.00	190.68	1,059.32
Maniquís	Unidad	4	80.00	320.00	48.81	271.19
Counter de recepción	Unidad	1	3,500.00	3,500.00	533.90	2,966.10
Alfombras	Unidad	4	1,200.00	4,800.00	732.00	4,068.00
Sofas	Unidad	4	500.00	2,000.00	305.00	1,695.00
Sillas	Unidad	25	250.00	6,250.00	953.00	5,297.00
Infraestructura (construcción)				140,000.00	21,355.93	118,644.07
Adecuación del local	Unidad	2	70,000.00	140,000.00	21,355.93	118,644.07
Inversión en GASTOS INTANGIBLES (2)				40,065.00	-	40,065.00
Gasto de organización y constitución				5,965.00	-	5,965.00
Constitución de Empresa, actas y registro de marca	Global	1	3,035.00	3,035.00	-	3,035.00
Licencias	Global	1	430.00	430.00	-	430.00
Software para diseño de moda	Global	1	1,500.00	1,500.00	-	1,500.00
Software para almacén y logística	Global	1	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00
Gastos en capacitación				1,600.00	-	1,600.00
Capacitación de colaboradores	Global	1	1,600.00	1,600.00	-	1,600.00
				-	-	-
Gastos en Publicidad y Promoción inicial				32,500.00	-	32,500.00
Diseño Página Web + Tienda Virtual + APP	Global	1	20,000.00	20,000.00	-	20,000.00
Marketing digital publicidad	Global	1	12,500.00	12,500.00	-	12,500.00
CAPITAL DE TRABAJO (3)				82,795.89	-	82,795.89
Requerimiento de Capital de Trabajo	Global	1	82,795.89	82,795.89	-	82,795.89
TOTAL DE INVERSIÓN (S/)				499,350.89	57,430.68	441,920.21

Fuente: Elaboración propia.

9.7.2. Depreciación y amortización

La depreciación es la pérdida de valor constante de bienes como inmuebles, maquinaria y equipos. En el caso del presente plan de negocio, se realizará según el método lineal entre 4 años hasta por 25 años (inmuebles), como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 57. Depreciación mensual.

Depreciación	Monto de Inversión	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación Anual(S/)	Valor de Rescate de Activo Fijo
Equipamiento y Maquinaria de Producción	44,084.75	5	20%	8,816.95	-
Equipamiento de Oficina	109,525.42	5	20%	21,905.08	-
Equipos de limpieza, seguridad y otros	423.73	5	20%	84.75	-
Herramientas	2,118.64	4	25%	529.66	-
Muebles en General	44,262.71	4	25%	11,065.68	-
Infraestructura (construcción)	118,644.07	25	4%	4,745.76	94,915.25
Total Depreciación Anual S/	319,059.32			47,147.88	94,915.25
Depreciación mensual S/				3,928.99	
Depreciación por día S/				151.12	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el trato para activos intangibles que, por lo general, es software, no tiene una vida útil definida, así que dependerá de cada proyecto asignar la cantidad de años que se amortizará. En el caso del presente plan de negocio, se ha propuesto una amortización por 5 años considerando la vida del proyecto. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 58. Amortizaciones mensuales.

Depreciación	Monto de Inversión	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación Anual(S/)
Gasto de organización y constitución	5,965.00	5	20%	1,193.00
Gastos en capacitación	1,600.00	5	20%	320.00
Gastos en Publicidad y Promoción inicial	32,500.00	5	20%	6,500.00
Total Depreciación Anual S/	40,065.00			8,013.00
Amortización de Intangible mensual S/				667.75
Amortización por día S/				25.68

Fuente: Elaboración propia.

9.7.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo se estimará de acuerdo al déficit máximo acumulado utilizando la proyección de ingresos y gastos estimado para el primer año de operaciones. Además, se ha determinado que la política de cobro y pago a proveedores será al contado. En la tabla 59 se puede ver la variación del capital de trabajo según el saldo acumulado mes a mes. El déficit máximo acumulado es de S/ 82,796 en el mes de abril.

Tabla 59 Capital de Trabajo.

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
INGRESOS	118,311	130,231	143,150	157,307	173,198	190,698	209,723	230,934	253,786	279,337	307,359	338,011	2,532,044
Ventas	118,311	130,231	143,150	157,307	173,198	190,698	209,723	230,934	253,786	279,337	307,359	338,011	2,532,044
EGRESOS	156,380	157,342	158,432	159,641	160,988	162,408	164,055	165,787	167,727	169,900	172,267	174,822	1,969,749
Costos Variables	10,006	10,969	12,059	13,267	14,615	16,035	17,681	19,414	21,353	23,526	25,894	28,449	213,269
Materiales e insumos directos	6,093	6,680	7,343	8,078	8,898	9,762	10,764	11,818	13,001	14,323	15,764	17,320	129,843
Mano de obra directa	1,313	1,435	1,578	1,738	1,915	2,096	2,317	2,538	2,792	3,079	3,390	3,721	27,913
Costos indirectos de fabricación	825	901	991	1,092	1,203	1,317	1,455	1,594	1,754	1,934	2,129	2,337	17,533
Pago a cuenta del IR (1.5%)	1,775	1,953	2,147	2,360	2,598	2,860	3,146	3,464	3,807	4,190	4,610	5,070	37,981
Costos Fijos	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	1,756,480
Gastos generales	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	345,600
Gastos administrativos	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	482,436
Gastos de marketing y ventas	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	837,240
Cuotas de pago préstamos	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	91,204
SALDO DEL MES (S/)	-38,069	-27,111	-15,283	-2,333	12,210	28,290	45,668	65,146	86,060	109,437	135,092	163,189	562,295
SALDO ACUMULADO (S/)	-38,069	-65,180	-80,463	-82,796	-70,586	-42,296	3,372	68,518	154,578	264,015	399,106	562,295	

Fuente: Elaboración propia.

9.7.4. Fuentes de financiamiento

El presente plan de negocio requerirá una inversión de S/ 499,350.89, donde la estructura de financiamiento será de la siguiente manera: 50% capital de socios a una tasa del 20% anual y 50% por préstamo bancario con el detalle que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 60. Financiamiento con banco.

Tasa Efectiva Mensual (%)	2.24%
Tasa Efectiva Anual (%)	30%
Meses	60
Préstamo (S/)	249,675.45

Meses	Saldo Inicial (S/)	Intereses (S/)	Amortización (S/)	Cuota Mensual (S/)
AÑO 1		63,808	27,396	91,204
AÑO 2		55,479	35,725	91,204
AÑO 3		44,618	46,586	91,204
AÑO 4		30,454	60,750	91,204
AÑO 5		11,984	79,219	91,204
Total Intereses		S/ 206,343.22	S/ 249,675.45	S/ 456,018.67

Fuente: Elaboración propia.

La tasa del costo de la deuda es de 30% anual para soles (BCP, 2022) y se obtuvo a través de la búsqueda de información en la página del Banco de Crédito del Perú. Este banco otorga esta tasa para el segmento de capital de trabajo para empresas con períodos entre 36 y 72 meses. El préstamo S/ 249,675.45 serán cubiertos con una tasa anual de 30%, bajo la condición de cuotas iguales por un período de 60 meses.

9.8. Estados Financieros Projectados

Se presentan los estados financieros proyectados los cuales son el estado de resultados proyectados y estado de flujo de efectivo. Los presupuestos corresponden al horizonte de 5 años.

9.8.1. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados proyectados del año 1 al 5 se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 61. Estado de resultados

Estado de Resultados (EGYP)					
DETALLE	ANOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (S/)	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423
Costo de produccion	399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Utilidad Bruta	2,132,266	2,649,872	3,292,513	4,090,270	5,080,443
Gastos Generales	345,600	355,968	366,647	377,646	388,976
Gastos Administrativos	482,436	565,043	616,260	667,479	718,700
Gastos de Ventas	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Utilidad de Operación - EBITDA	466,990	767,410	1,209,058	1,790,601	2,549,313
Depreciación	47,148	47,148	47,148	47,148	47,148
Amortización de Intangible	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013
Utilidad antes de Intereses e Impuestos - EBIT	411,829	712,249	1,153,898	1,735,441	2,494,152
Gastos Financieros (intereses y gastos bancarios)	63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Utilidad Antes de Impuestos - BAT	348,021	656,770	1,109,280	1,704,986	2,482,167
Impuestos (30%)	104,406	197,031	332,784	511,496	744,650
Utilidad Neta (S/)	243,615	459,739	776,496	1,193,491	1,737,517

Fuente: Elaboración propia.

9.8.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

Herramienta financiera para medir condiciones futuras en la falta de liquidez de un proyecto. Incluye proyecciones de ingresos y egresos de efectivo que realizará el proyecto. A continuación, se presenta el flujo de caja económico y financiero.

Tabla 62. Estado de flujo de caja económico.

Flujo de Caja Económico						
DETALLE	ANOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)		2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	6,087,135
Ventas		2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						82,796
Egresos	499,351	2,169,460	2,559,227	2,991,919	3,501,981	4,104,761
Costos de producción		399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Gastos de Operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Impuestos		104,406	197,031	332,784	511,496	744,650
Inversión	499,351					
Flujo Neto Económico (S/)	-499,351	362,583	570,379	876,274	1,279,105	1,982,374

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63. Estado de Flujo de caja Financiero.

Flujo de Caja Financiero						
DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)	249,675	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	6,087,135
Ventas		2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						82,796
Préstamo	249,675					
Egresos (S/)	499,351	2,260,664	2,650,431	3,083,123	3,593,185	4,195,965
Costo de producción		399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Gastos de operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Intereses (Gastos financieros)		63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Amortización de Préstamo		27,396	35,725	46,586	60,750	79,219
Impuesto		104,406	197,031	332,784	511,496	744,650
Inversión	499,351					
Flujo Neto Financiero (S/)	-249,675	271,380	479,175	785,071	1,187,902	1,891,170
Tasa de Descuento	20.52%					

Fuente: Elaboración propia.

9.9. Evaluación Financiera

Los planes de negocios deben tener dos escenarios, uno optimista y otro conservador, los cuales pueden ser cambiantes en función de los ingresos y de los egresos. La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación.

Tabla 64. Validación financiera

Indicadores Económicos	Económico	Financiero	VIABILIDAD
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 2,119,526.01	S/ 2,060,668.95	VIABLE
Tasa Interna de Retorno (TIR)	112.03%	165.85%	VIABLE
Beneficio Costo	S/ 5.24	S/ 9.25	VIABLE
Periodo de Recuperación de la Inversión (Años)	1.51	1.07	

Fuente: Elaboración propia.

Según los indicadores financieros, el proyecto cuenta con un VAN positivo de S/ 2'060.668.95 y una TIR de 165.85% mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es viable y rentable. El WACC se calculó con la siguiente fórmula:

$$WACC = [(1 - \text{Tasa de impuestos}) \times (\text{Interés promedio de la deuda}) \times (\text{Deuda} \div (\text{Deuda} + \text{Equity}))] + [(\text{Costo promedio del equity}) \times (\text{Equity} \div (\text{Deuda} + \text{Equity}))]$$

Donde:

- Tasa de impuestos es 30%.
- % Deuda es 50%.
- % Capital es 50%.
- Tasa de interés de la deuda es 30% anual.
- Costo del capital es 20%.

La tasa de costo de capital de 20% se obtuvo según comparación de otros proyectos textiles, siendo ésta la tasa mínima de retorno esperada para los inversionistas. Con los datos mencionados obtuvimos un WACC de 20.52% anual, que se utilizó para descontar el flujo de caja libre y obtener los ratios de rentabilidad. Para mayor entendimiento, podemos observar la siguiente tabla:

Tabla 65. Cálculo de la tasa de descuento.

ITEM	DESCRIPCIÓN	DATOS
Ke	Costo de los Fondos Propios (%)	20%
Kd	Costo de deuda financiera (%)	30%
E	Fondos Propios (S/)	249,675
D	Fondos Financiados (S/)	249,675
E+D	Sumatoria de fondos (propios y Fin.)	499,351
t	Tasa impositiva (%)	30%
WACC	Tasa de Descuento (Td)	20.52%

Fuente: Elaboración propia.

9.10. Evaluación de riesgos

Los elementos mostrados en el flujo de caja tienen variables que cambiarán con el tiempo, por lo que se necesitará un análisis de riesgos, el cual será evaluado a través del análisis de sensibilidad. Dentro del análisis, se va a considerar el precio promedio mínimo de las prendas y la cantidad mínima, tomando en cuenta un VAN de cero.

A continuación, se propone realizar el análisis de sensibilidad según precio y cantidad de productos vendidos.

9.10.1. Punto Crítico

Según los puntos críticos, el proyecto puede soportar una reducción en el precio promedio de 34.92% y en la cantidad vendida de 75.35%. Esto quiere decir que el proyecto puede vender los productos en combinación en promedio con una reducción de hasta 34.92%. Este resultado se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 66. Análisis de punto crítico.

Variación porcentual	Punto Crítico	VAN
Precio promedio	-34.92%	0
Cantidad	-75.35%	0

Fuente: Elaboración propia.

9.10.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado en base a la variación del precio promedio ponderado y a la variación de cantidades vendidas según porcentaje. A continuación, se muestran las tablas de análisis de sensibilidad en precio y cantidad con respecto al VAN.

Tabla 67. Análisis de sensibilidad según precio promedio ponderado.

Sensibilidad según precio promedio	VAN
-50%	-S/ 766,100.07
-40%	-S/ 238,361.70
-30%	S/ 329,132.53
-20%	S/ 960,429.42
-10%	S/ 1,657,428.19
0%	S/ 2,471,429.67
10%	S/ 3,366,831.30
20%	S/ 4,262,232.93
30%	S/ 5,157,634.55
40%	S/ 6,053,036.18

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68. Análisis de sensibilidad según cantidad.

Sensibilidad según cantidad	VAN
-50%	S/ 1,378,230.94
-40%	S/ 1,898,230.94
-30%	S/ 2,244,575.03
-20%	S/ 2,307,565.29
-10%	S/ 2,382,032.60
0%	S/ 2,471,429.67
10%	S/ 2,569,603.90
20%	S/ 2,666,478.85
30%	S/ 2,763,389.32
40%	S/ 2,860,336.91

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que el proyecto es sensible tanto a la variación de precio promedio ponderado como a la variación en la cantidad de prendas vendidas.

9.11. Evaluación de escenarios

Para la evaluación de escenarios, el proyecto ha considerado evaluarlo desde la participación de mercado y considerando que todas las variables presentadas tanto de incremento de clientes según plan de marketing, costos generales, precios de productos y financiamiento se mantienen iguales. Los escenarios son los siguientes:

- Escenario Pesimista, iniciando con una participación de mercado de 0.05% en el primer mes.

Como se observa en la Tabla 69, los flujos se mantienen negativos hasta el año 4 y los indicadores de evaluación señalan un VAN negativo de – S/ 2'097,615.52 y una TIR negativa de -47.47%. Con esta información el proyecto sería inviable.

Tabla 69. Escenario Pesimista.

Flujo de Caja Financiero						
DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)	563,473	1,267,464	1,566,585	1,936,299	2,393,266	3,763,382
Ventas		1,267,464	1,566,585	1,936,299	2,393,266	2,958,076
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						710,390
Préstamo	563,473					
Egresos (S/)	1,126,945	2,071,186	2,328,388	2,577,399	2,851,237	3,151,846
Costo de producción		200,080	240,096	288,115	345,738	414,885
Gastos de operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Intereses (Gastos financieros)		144,003	125,206	100,694	68,729	27,047
Amortización de Préstamo		61,827	80,624	105,136	137,101	178,784
Impuesto		-	-	-	-	-
Inversión	1,126,945					
Flujo Neto Financiero (S/)	-563,473	-803,722	-761,803	-641,100	-457,971	611,536
Tasa de Descuento	20.52%					

Indicadores de Evaluación			
Indicadores Económicos	Económico	Financiero	VIABILIDAD
Valor Actual Neto (VAN)	-S/ 2,056,287.45	-S/ 2,097,615.52	INVARIABLE
Tasa Interna de Retorno (TIR)	-32.62%	-47.47%	INVARIABLE
Beneficio Costo	-S/ 0.82	-S/ 2.72	INVARIABLE
Periodo de Recuperación de la Inversión (Años)	0.00	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

- Escenario Conservador, con una participación de mercado de 0.075% en el primer mes.

Como se observa en la Tabla 70, los flujos se mantienen negativos hasta el año 2 y los indicadores de evaluación señalan un VAN positivo de S/ 238,353.86, una TIR de 32.11% y un período de recuperación de 4.48 años. Con esta información el proyecto sería viable y rentable.

Tabla 70. Escenario Conservador.

Flujo de Caja Financiero						
DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)	345,697	1,896,071	2,343,544	2,896,621	3,580,223	4,794,911
Ventas		1,896,071	2,343,544	2,896,621	3,580,223	4,425,156
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						274,840
Préstamo	345,697					
Egresos (S/)	691,395	2,090,952	2,368,018	2,720,395	3,143,067	3,638,672
Costo de producción		299,397	359,276	431,132	517,358	620,830
Gastos de operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Intereses (Gastos financieros)		88,348	76,815	61,777	42,166	16,594
Amortización de Préstamo		37,932	49,464	64,503	84,113	109,686
Impuesto		-	-	79,529	199,761	360,432
Inversión	691,395					
Flujo Neto Financiero (S/)	-345,697	-194,881	-24,474	176,226	437,156	1,156,239
Tasa de Descuento	20.52%					

Indicadores de Evaluación			
Indicadores Económicos	Económico	Financiero	VIABILIDAD
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 284,331.12	S/ 238,353.86	VIABLE
Tasa Interna de Retorno (TIR)	29.85%	32.11%	VIABLE
Beneficio Costo	S/ 1.41	S/ 1.69	VIABLE
Período de Recuperación de la Inversión (Años)	4.47	4.48	

Fuente: Elaboración propia.

- Escenario Optimista, con una participación de mercado de 0.12% en el primer mes.

Según la Tabla 71, los flujos se mantienen positivos los 5 años y los indicadores de evaluación señalan un VAN positivo de S/ 2'145,928.17, una TIR positiva de 176.81% y un período de recuperación de 1 año. Con esta información el proyecto sería viable y muy rentable.

Tabla 71. Escenario Optimista.

Flujo de Caja Financiero						
DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)	249,675	2,596,104	3,208,785	3,966,058	4,902,047	6,227,492
Ventas		2,596,104	3,208,785	3,966,058	4,902,047	6,058,931
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						73,646
Préstamo	249,675					
Egresos (S/)	490,201	2,307,940	2,707,854	3,152,885	3,677,957	4,298,998
Costo de producción		439,861	527,833	633,400	760,080	912,096
Gastos de operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Intereses (Gastos financieros)		63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Amortización de Préstamo		27,396	35,725	46,586	60,750	79,219
Impuesto		111,599	206,355	344,828	527,005	764,568
Inversión	490,201					
Flujo Neto Financiero (S/)	-240,526	288,164	500,931	813,172	1,224,090	1,928,495
Tasa de Descuento	20.53%					

Indicadores de Evaluación			
Indicadores Económicos	Económico	Financiero	VIABILIDAD
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 2,206,484.65	S/ 2,145,928.17	VIABLE
Tasa Interna de Retorno (TIR)	117.03%	176.81%	VIABLE
Beneficio Costo	S/ 5.50	S/ 9.92	VIABLE
Periodo de Recuperación de la Inversión (Años)	1.43	1.00	

Fuente: Elaboración propia.

9.12. Conclusiones del Plan Financiero

Las conclusiones del plan financiero del presente plan de negocios son:

- El capital de trabajo inicial para el primer año es de S/ 82,796.
- El monto de inversión corresponde a S/ 499,350.89, donde la estructura de financiamiento será de 50% capital social y 50% por préstamo bancario con cuotas iguales.
- El tiempo de evaluación es de 5 años.
- La política de cobro y pago a proveedores será al contado.
- El proyecto cuenta con un VAN positivo de S/ 2'060.668.95 y una TIR de 165.85% mayor al COK y al WACC.

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

- Para determinar el concepto del negocio de prendas de vestir para niños se utilizaron diversas herramientas cualitativas y cuantitativas. Dentro de las herramientas cualitativas se realizaron entrevistas a personas expertas y visitas a tiendas para observación, y dentro de las herramientas cuantitativas se realizaron 384 encuestas que permitieron conocer los intereses de los usuarios. De ello, se concluye que los atributos más valorados son diseño y moda, calidad y precio, en ese orden.
- Se obtuvo un segmento que permitió al Plan de Negocios desarrollar estrategias enfocadas a cada uno de ellos. El segmento de mercado son compradores entre hombres y mujeres del nivel socioeconómico A y B, de 30 a 45 años de estilo moderno y sofisticado que desean comprar ropa para niños con estilo único y moderno. Se concluye que a partir de esta afirmación todos los usuarios desean un servicio personalizado enfocado en moda, calidad y variedad de opciones dentro de la misma marca.
- Luego de realizar los estudios de mercado, se concluye que las características de compra más valoradas son: diseño y moda, calidad y precio. Es bastante relevante para los futuros clientes que las prendas de vestir tengan un excelente acabado, diseños de estilo moderno y cuenten con dibujos animados en los estampados.
- Las características más relevantes para los clientes en cuanto al servicio de venta son: atención personalizada, uso de redes sociales para la venta y un servicio

post venta adecuado, luego de la venta de los productos. Consideran que la visualización y estructura interna de las tiendas es importante al momento de realizar la compra, por lo que las acciones de marketing y lanzamientos de nuevas colecciones debe estar alineado con la decoración de las tiendas.

- Los resultados de las encuestas permitieron definir que el 62% estaría interesado en comprar en una nueva tienda de ropa ya que se encuentra algo satisfecho con las marcas que existen actualmente. Esto permite identificar 282,596 consumidores potenciales, de los cuales se tomarán una participación de mercado del 0.1% al inicio de las operaciones, que corresponde a 283 clientes que estarían dispuestos a gastar más de 200 soles en promedio por cada compra en el mes, es decir, que estarían dispuestos a comprar 2 a 3 prendas en promedio en cada compra.
- La ventaja competitiva de la empresa es la diferenciación que permite crear un entorno único y especial en el que las prendas serán protagonistas, se realizarán campañas novedosas e inspiraciones en cuentos, personajes del mundo y películas, además contaremos con campañas cápsula para temas especiales. La propuesta de valor se centrará en la variedad de modelos y colores, siguiendo las tendencias de la moda internacional.
- La empresa contará con canales de venta físicos y virtuales, sobre todo a través de la página web, ya que para los clientes potenciales es muy importante contar con una tienda virtual donde las fotos reflejen exactamente la calidad de la prenda. Tenemos que el 74% estaría dispuesto a comprar por internet, de los cuales el 46% estaría dispuesto a comprar a través de portales de saga, Ripley y Oeschle y el 22%, a través de tienda virtual propia. De los competidores, solo

Colloky y Baby Club Chic cuentan con una página web dinámica, pero solo en la primera marca se encuentran todos sus productos y variedades en la web.

- Según la investigación, las prendas a vender como parte del portafolio de productos a ofrecer son: polos, pantalones de algodón y jean, vestidos, casacas, camisas, shorts, faldas y cardigans. Estas prendas variarán en diseño de acuerdo a la estación y a la campaña.
- Las acciones de marketing se centrarán en el concepto de cada campaña o cápsula, por lo que ninguna campaña será igual a la otra y esto motivará al público y a los niños a entrar a las tiendas. Se realizarán talleres de cuentos y los eventos por lanzamiento de cada campaña Carrousel. De esta forma, la marca se promocionará a través de eventos, ferias, la web y redes sociales con marketing digital donde la asistencia será personalizada.
- Según el plan de operaciones de la empresa, se evaluó los posibles lugares donde podría estar ubicada la tienda principal y, a través del método de localización, se determinó que sea en el distrito de Santiago de Surco, debido a que nuestro público con poder adquisitivo (NSE A y B), se encuentra en su mayoría en ese distrito. De igual forma el taller de confección estaría ubicado en el distrito de La Molina cerca a Santiago de Surco, donde estarán ubicadas también las oficinas administrativas.
- El plan de recursos humanos se centrará en el talento de los colaboradores y por ello tendremos personal especializado que seleccione y mantenga al mejor personal para las áreas de ventas, compras, confección, estampado y supervisión de la calidad de las prendas. Se ha previsto incrementar el sueldo en 10% anual a todos los trabajadores al margen de la gestión del desempeño.

- Luego de la evaluación del plan financiero, se concluye que la propuesta de negocio es viable y rentable, con un VAN positivo de S/ 2'060,668.95 y una TIR de 165.85% mayor al COK y al WACC, obteniendo flujos positivos durante los años siguientes.

10.2. Recomendaciones

- Formular investigaciones de mercado de forma independiente o con una agencia que permita a la empresa evaluar los gustos y preferencias del mercado a lo largo del tiempo y, sobre todo, a la preparación de nuevas colecciones.
- Mejora continua de las estrategias de marketing en cuanto a la información recibida por parte de quienes desean comprar productos para regalo, es decir, de los familiares indirectos.
- Evaluar constantemente la necesidad de prendas de vestir con estampados de dibujos animados, en términos de inventario y según los resultados de las encuestas a compradores.
- Mejora continua del diseño interior de la tienda en términos de visualización acorde con el concepto de cada colección.
- Aprovechar el interés de los clientes no fidelizados por las tiendas de la competencia para generar estrategias de compra y fidelización.
- Generar una alianza con influencers que representen la marca que nos permita difundir y captar nuevos clientes. Además, participar activamente en eventos y ferias para niños.
- Monitorear el funcionamiento de la página web y APP de modo que sea siempre rápida y fácil de usar, es decir, mejorar constantemente la experiencia de usuario digital.

- Identificar y desarrollar nuevas alianzas estratégicas que permitan la venta cruzada de nuestros productos en sus establecimientos o con el uso de tarjetas de crédito de determinados bancos.
- Desarrollar videos cortos en redes sociales y anuncios publicitarios para televisión que nos permitan difundir la marca y ubicarla en el top of mind de los consumidores.
- Evaluar constantemente el plan de recursos humanos para que el clima laboral sea siempre el óptimo y prever que la gestión del desempeño otorgue el sueldo anual como bono al final de cada año por cumplimiento de objetivos según área.
- Expandir la marca Carrousel a nivel de Lima Metropolitana e identificar los centros comerciales con mayor acogida a través de nuevos estudios de mercado.
- Realizar un estudio de mercado de manera internacional, sobre todo en Estados Unidos, y evaluar la expansión de la marca.

Lista de Referencias

- Andina. (11 de 03 de 2021). *Industria textil y de confecciones es una fuente para la generación de empleo*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias:
<https://andina.pe/agencia/noticia-industria-textil-y-confecciones-es-una-fuente-para-generacion-empleo-837047.aspx#:~:text=Castillo%20asever%C3%B3%20que%20textil%20y,mayor%20vitalidad%20a%20nivel%20industrial.%E2%80%9D>
- APEIM. (11 de 2021). *Niveles Socioeconómicos*. Obtenido de APEIM:
https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/01/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y Organización. Un Enfoque contemporáneo*. Lima, Perú: Cengage Learning, Universidad Esan.
- Arellano. (2019). *Las Modernas*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Arellano:
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Arellano. (2019). *Los Sofisticados*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Arellano:
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>
- BCP. (2022). *Capital de Trabajo*. Obtenido de
https://www.viabcp.com/wcm/connect/efdce8e5-ea2a-4f76-8518-18191eaa19ef/Capital+de+Trabajo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-efdce8e5-ea2a-4f76-8518-18191eaa19ef-nOZL91R
- BCRP. (05 de 01 de 2022). *BALANZA COMERCIAL: NOVIEMBRE DE 2021*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-03-2022.pdf>

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *El Manual del Emprendedor*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.

Comercio, D. E. (28 de 05 de 2021). *Industria Textil Peruana contribuye al presente y al futuro medioambiental*. Obtenido de Diario El Comercio:

<https://elcomercio.pe/publiirreportaje/industria-textil-peruana-contribuye-al-presente-y-al-futuro-medioambiental-noticia/?ref=ecr>

CPI. (2021). *Perú Población 2021*. Obtenido de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública:

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

CPI. (s.f.). *Estadística Poblacional 2021*. Obtenido de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública: <https://cpi.pe/banco/estadisticas-poblacionales.html>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Digital, T. (04 de 21 de 2017). *La Ropa es la Piel Social*. Obtenido de Telam Digital:

<https://www.telam.com.ar/notas/201704/186443-la-ropa-es-la-piel-social.html>

Económica, S. (24 de 09 de 2019). *Exportadoras textiles peruanas: más tecnología y calidad para mantener competitividad*. Obtenido de Semana Económica:

<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/373413-exportadoras-textiles-peruanas-mas-tecnologia-y-calidad-para-mantener-competitividad>

Economipedia. (2021). *Marketing Mix*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Enkador. (07 de 06 de 2018). *Impacto ambiental en las empresas textiles*. Obtenido de

Enkador: <https://www.enkador.com/blog/impacto-ambiental-de-las-empresas/>

- ESAN. (2016). *Conexión Esan*. Obtenido de El macroentorno y su influencia en las empresas: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas#:~:text=Factores%20pol%C3%ADtico%20legales%3A%20est%C3%A1n%20constituidos,normas%20legales%2C%20reglamentaciones%2C%20etc.>
- Fashion. (2015). *Monnalisa llega a Perú*. Obtenido de Fashion Network: <https://pe.fashionnetwork.com/news/monnalisa-llega-a-peru,599527.html>
- Fashion. (2015). *Pili Carrera abrirá su segunda tienda en Lima*. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/pili-carrera-abrira-su-segunda-tienda-en-lima,552090.html>
- Fashion. (2016). *Baby Club Chic se expande en Perú y el extranjero*. Obtenido de Fashion Network: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Baby-club-chic-se-expande-en-peru-y-el-extranjero,738991.html>
- GeoVictoria. (16 de 04 de 2021). *Tipos de Contrato*. Obtenido de <https://www.geovictoria.com/pe/recursos-humanos/tipos-de-contrato/>
- Gestión, D. (02 de 10 de 2021). *Empresas de confecciones deben incorporar innovación y tecnología*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas-confecciones-deben-incorporar-innovacion-tecnologica-costo-2216939-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, D. (24 de 02 de 2022). *El 52% piensa que Pedro Castillo está involucrado en actos de corrupción*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Diario Gestión: <https://gestion.pe/peru/politica/el-52-piensa-que-pedro-castillo-esta-involucrado-en-actos-de-corrupcion-noticia/>

- Gestión, D. (21 de 02 de 2022). *Perú pierde US\$ 10,000 millones cada año por flujos financieros ilícitos*. Recuperado el 24 de 02 de 2022, de Diario Gestión:
<https://gestion.pe/economia/peru-pierde-us-10000-millones-cada-ano-por-flujos-financieros-ilicitos-rmmn-noticia/>
- Gestión, D. (04 de 03 de 2022). *Riesgo país de Perú sube once puntos básicos y cierra en 1.84 puntos porcentuales*. Recuperado el 06 de 03 de 2022, de Diario Gestión:
<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-sube-once-puntos-basicos-y-cierra-en-184-puntos-porcentuales-noticia/>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Indecopi. (2009). *Código de Protección y Defensa del Consumidor*. Obtenido de Indecopi:
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- INEI. (2021). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática.:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-pbi-iii-trim-2021.pdf>
- INEI. (07 de 2021). *Producción Nacional*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2021.pdf
- INEI. (2022). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2021*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>

- INEI. (03 de 03 de 2022). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-variacion-de-precios-feb-2022.pdf>
- INEI. (s.f.). *Estado de la Población Peruana 2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- IPSOS. (2020). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana*. Obtenido de Perfiles IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>
- IPSOS. (2021). *Perfiles Socioeconómicos del Perú*. Obtenido de Perfiles IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
- Kukulí. (2022). Obtenido de <https://www.kukuli.com.pe/>
- Madrid, S. (2021). *La industria textil y el medio ambiente*. Obtenido de SB Madrid: <https://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>
- MEF. (2019). *Productividad Política Nacional de Competitividad*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf
- Meylin. (2022). Obtenido de <https://meylin.pe/pages/sobre-nosotros>
- Modaes. (2016). *Carters*. Obtenido de El gigante de la moda infantil Carter's abre su primera tienda en Perú en Jockey Plaza: <https://www.modaes.com/empresa/el-gigante-de-la-moda-infantil-carters-abre-su-primera-tienda-en-peru-en-jockey-plaza>

- Neuromarketing. (10 de 2017). *La Influencia de los niños en compras*. Obtenido de Neuromarketing LA: <https://neuromarketing.la/2017/10/influencia-de-los-ninos-en-compras/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. España: Deusto.
- Parkin, M., & Loría, E. (2015). *Microeconomía*. México: Pearson Education.
- Peruano, D. E. (15 de 09 de 2020). *Destacan el uso de plástico como material de confección textil*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/103772-destacan-el-uso-de-plastico-como-material-de-confeccion-textil>
- Peruano, E. (20 de 08 de 2011). Normas Legales. *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de Congreso de la República. Gobierno del Perú.: <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley%2029783%20SEGURIDAD%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Proetica. (10 de 12 de 2019). *Barómetro Global de Corrupción de Transparencia Internacional*. Recuperado el 24 de 02 de 2022, de Proetica Transparency International: <https://www.proetica.org.pe/noticias/barometro-global-de-corrupcion-de-transparencia-internacional-extendida-corrupcion-en-el-acceso-y-uso-de-servicios-publicos-sigue-siendo-un-desafio-para-el-peru/>
- Promperú. (2021). *Promperú*. Obtenido de Tendencias en prendas de bebés y niños: <https://recursos.exportemos.pe/boletin/informe-especializado-tendencias-prendas-bebe-ninos-2021.pdf>

- Salud, M. d. (27 de 11 de 2020). *Resolución Ministerial N° 972-2020-MINSA*. Obtenido de MINSA: <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/1366422-972-2020-minsa>
- Salud, M. d. (2021). *Directiva Administrativa N°321-MINSA. LDirectiva Administrativa que establece las disposiciones para la Vigilancia, Prevención y Control de la Salud de los trabajadores con Riesgo de Exposición a Sars-Cov-2*. Obtenido de Ministerio de Salud. Gobierno del Perú.: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2566367/Directiva%20Administrativa%20N%C2%B0%20321-MINSA/DGIESP-2021.pdf>
- Santander. (2022). *Santander*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- UPN. (21 de 08 de 2020). *Green Ecosys. El plástico como materia prima de prendas de vestir*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://blogs.upn.edu.pe/negocios/green-ecosys-el-plastico-como-materia-prima-de-prendas-de-vestir/>
- USIL. (2020). *Textiles China*. Obtenido de China ¿un riesgo real para los textiles peruanos?: <https://facultades.usil.edu.pe/derecho/carrera-de-relaciones-internacionales/china-un-riesgo-real-para-los-textiles-peruanos/>
- Vitnik, G. (06 de 08 de 2018). *La industria textil y la problemática ambiental*. Obtenido de Generación Vitnik: <http://www.generacionvitnik.com/2018/08/06/la-industria-textil-y-la-problematICA-ambiental/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

WSGN. (2022). *WGSN y Coloro presentan 5 colores para el mundo real y el digital.*

Obtenido de WGSN: <https://pinkermoda.com/wgsn-coloro-colores-mundo-real-y-virtual/>

Apéndice A

Validación del Modelo de Negocio

Incluyen los datos de las personas entrevistadas a través de una encuesta virtual. En el siguiente gráfico se muestra el listado de las 50 personas con perfil moderno y sofisticado.

Figura A1: Listado de Personas encuestadas virtualmente.

Timestamp	Email Address	Que edad tienes?
11/29/2021 11:34:20	adrianamorelli@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 12:55:25	cynthiatorreso@hotmail.com	Entre 35 y 39 años
11/29/2021 13:49:16	glohu18@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 14:33:48	cynthia.mejiabalvin@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 15:09:12	lucia2amrc@gmail.com	Entre 40 y 44 años
11/29/2021 15:12:34	carmenporto@hotmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:13:35	pilitamu@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 15:13:36	da4cats@gmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:13:48	silvana.liendo@gmail.com	Entre 35 y 39 años
11/29/2021 15:15:26	jose.calderon.urbina@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 15:16:50	zoraida-68@hotmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:21:46	eduardo.lozada@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 15:21:52	uriel23032018@hotmail.com	Entre 35 y 39 años
11/29/2021 15:21:53	gsalinasarroyo@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 15:26:17	grimavasquez@gmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:29:41	dpintot26@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 15:31:27	emma.saona@hotmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:50:53	mariadelpilar.ibericoocampo@gmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 15:55:05	renzo.rodriguezdecastillejo@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 15:56:06	patriciarhor@gmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 16:17:29	ciomaraoliveira350@hotmail.com	Entre 35 y 39 años
11/29/2021 16:21:27	gisetenazoa@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 16:27:45	mcc261061@gmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 17:17:02	robotirado@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 18:26:13	krissir_15@hotmail.com	Entre 30 y 34 años
11/29/2021 19:02:14	imhgil95@gmail.com	Menos de 25 años
11/29/2021 20:14:06	angelfmc2701@gmail.com	Entre 26 y 29 años
11/29/2021 20:32:28	leodana_tc@hotmail.com	De 45 años a más
11/29/2021 21:01:10	cehp_carlos@hotmail.com	Entre 40 y 44 años
11/29/2021 22:11:53	mvisual.md@gmail.com	Entre 40 y 44 años
11/30/2021 7:54:01	daniela.migone@pucp.pe	Entre 26 y 29 años
11/30/2021 8:14:27	cristianm.gamarra@gmail.com	Entre 35 y 39 años
11/30/2021 9:35:19	karynackermann@hotmail.com	Entre 40 y 44 años
11/30/2021 9:43:54	rominna2@hotmail.com	Entre 40 y 44 años
11/30/2021 11:32:57	urbina_815@hormail.com	De 45 años a más
11/30/2021 11:33:25	carlitosman1979@hormail.com	Entre 40 y 44 años
11/30/2021 12:03:59	gard87@gmail.com	Entre 30 y 34 años
11/30/2021 12:07:26	carloselquerar@hotmail.com	De 45 años a más
12/3/2021 18:05:48	marmotin25@gmail.com	De 45 años a más
12/3/2021 23:46:01	grecia.calderon@pucp.pe	Entre 26 y 29 años
12/3/2021 10:24:27	johanna.gonzales@pucp.pe	Entre 26 y 29 años
12/4/2021 10:45:47	zapata.jara@gmail.com	Entre 30 y 34 años
12/4/2021 10:46:16	asanchezlarosa@hotmail.com	Entre 30 y 34 años
12/4/2021 10:50:11	amandamoya@yahoo.es	De 45 años a más
12/5/2021 11:00:34	sandrasalazarh@gmail.com	Entre 30 y 34 años
12/5/2021 11:06:06	natalia.escate@qhsec.com.pe	Entre 40 y 44 años
12/5/2021 11:54:18	chocotejas@att.net	De 45 años a más
12/5/2021 15:26:02	anycanta15@hotmail.com	Entre 40 y 44 años
12/5/2021 22:14:15	mauriciofernant@gmail.com	Entre 35 y 39 años
12/5/2021 23:16:37	maldonado.sebas@gmail.com	Entre 30 y 34 años

Figura A2: Gráfico por edades.

Que edad tienes?

50 respuestas

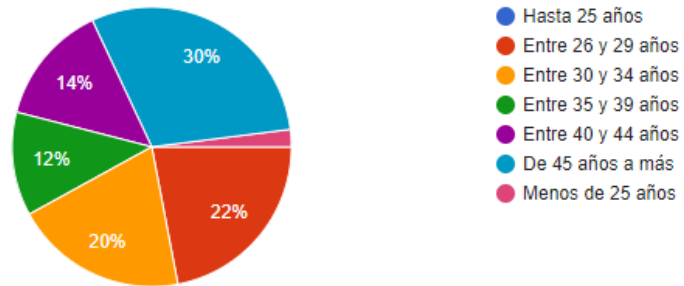


Figura A3: Gráfico de atributos que definen a los encuestados.

Elige 3 atributos que te definen

50 respuestas

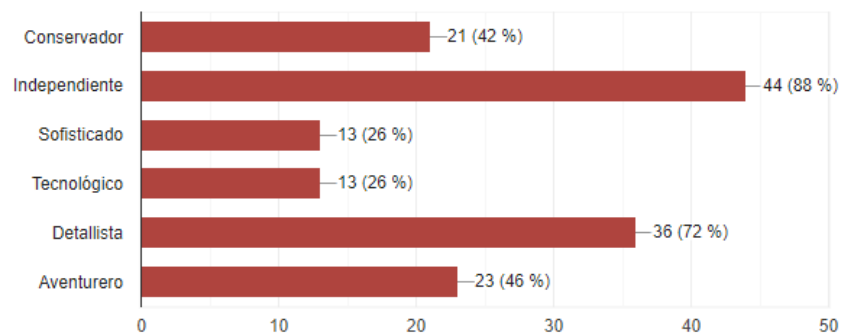
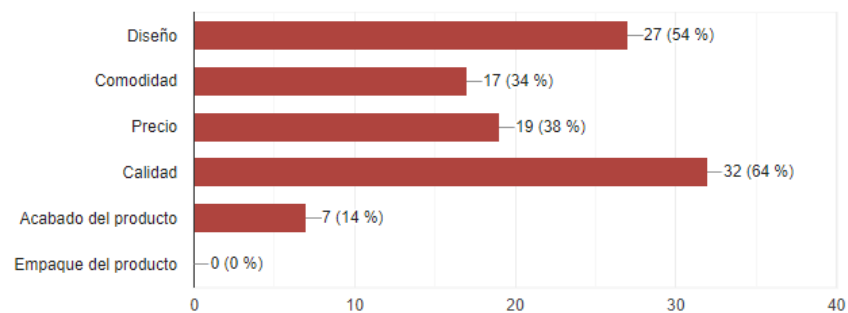


Figura A4: Gráfico de importancia de atributos del producto.

Que es lo que más te llama la atención de la confección de ropa? Elige solo 2 opciones.

50 respuestas



Apéndice B

Sondeo de Mercado: Entrevistas a Expertos

Dentro del proceso de Sondeo de mercado se encontrarán datos que aportarán al desarrollo del Plan de Negocios. Esta información brinda un soporte importante para sustentar el trabajo realizado de investigación y se incluirá en los temas que el proyecto necesite:

Tabla B1. Relación de expertos entrevistados

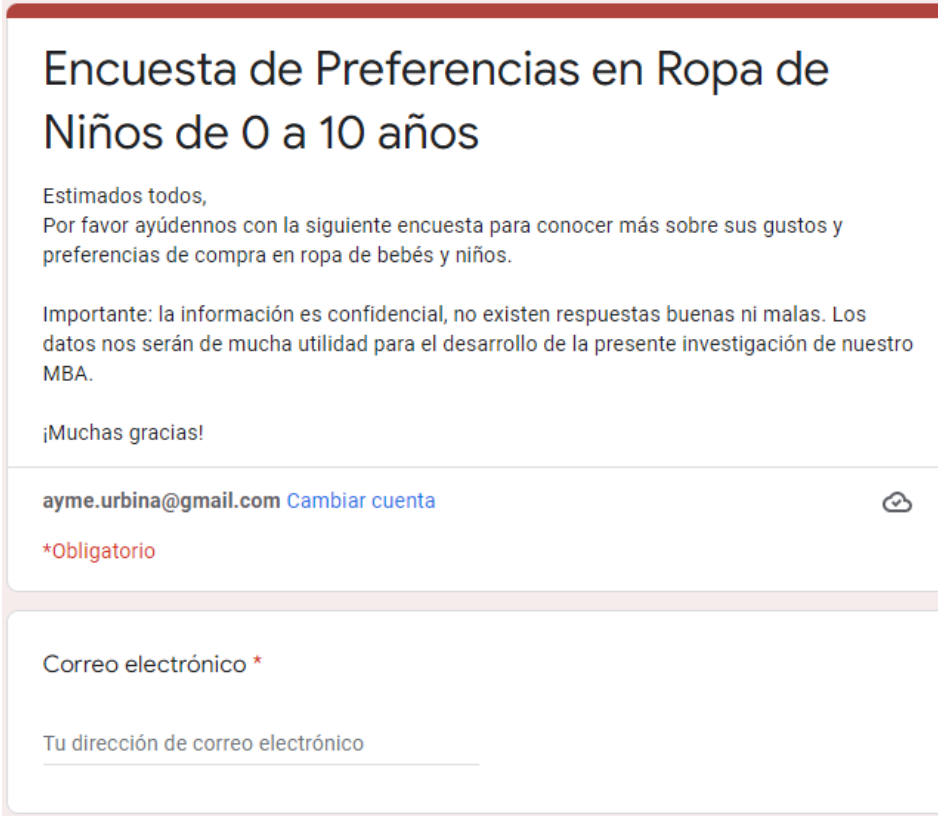
Nombre y Apellido	Negocio / Empresa	Cargo
Magda Emperatriz Quispe	Ex trabajadora Baby Club Chic	Manager de Tienda
Teresa Salas Tafur	Estudio Moda	Diseñadora de Modas
Ruth Chavez Chavez	Ruth Taller de Confecciones	Dueña
Caleb Terrel	Ex trabajador en Baby Club Chic	Analista de Ventas
Luis Dulanto	Disolwer Agencia de Marketing Digital y Web	Gerente

Apéndice C

Sondeo de Mercado: Modelo de Encuesta

Incluye el modelo con todas las preguntas realizadas en la encuesta cuantitativa a través de la plantilla creada para el plan de negocio en Google Forms.

Figura C1: Encuesta de Preferencias en Ropa de Niños.



The image shows a Google Form titled "Encuesta de Preferencias en Ropa de Niños de 0 a 10 años". The form content includes a greeting, a request for help, a confidentiality disclaimer, and a thank you message. At the bottom, there is a section for the respondent's email address, labeled "Correo electrónico *", with a text input field and a "Cambiar cuenta" link.

Encuesta de Preferencias en Ropa de Niños de 0 a 10 años

Estimados todos,
Por favor ayúdenos con la siguiente encuesta para conocer más sobre sus gustos y preferencias de compra en ropa de bebés y niños.

Importante: la información es confidencial, no existen respuestas buenas ni malas. Los datos nos serán de mucha utilidad para el desarrollo de la presente investigación de nuestro MBA.

¡Muchas gracias!

ayme.urbina@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

*Obligatorio

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Perfiles Sociales

Conoceremos el perfil de nuestros posibles consumidores.

¿Qué edad tiene? *

- Hasta 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 40 y 45 años
- De 46 años a más

Grado de instrucción *

- Secundaria completa
- Estudios superiores en curso
- Técnica completa
- Universitaria Completa
- Postgrado (Maestría / Doctorado)

Distrito en el que reside *

Elegir ▼

¿Qué puesto laboral tiene? *

Elegir ▼

¿Cómo se moviliza para llegar a su trabajo? *

- Auto propio
- Transporte público
- Taxi
- Bicicleta
- Moto o Scooter
- Otros: _____

Escoja 3 atributos que lo definen. *

- Conservador
- Independiente
- Sofisticado
- Tecnológico
- Detallista
- Aventurero
- Moderno

¿Qué redes sociales utiliza más? Seleccione un máximo de 3 opciones. *

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Whatsapp
- YouTube
- Snapchat
- Tiktok
- Telegram

¿Qué tipo de contenido buscas con mayor frecuencia en la web? Selecciona 2 *
opciones.

- Moda y Maquillaje
- Viajes
- Tecnología
- Salud y nutrición
- Noticias
- Programas de TV / Series
- Otros: _____

¿En qué momento del día navega más por internet? *

- Mañana: 6am a 12pm
- Tarde: 12pm hasta 6pm
- Noche: 6pm en adelante

Preferencias en Ropa de Bebés y Niños

Conoceremos sus preferencias y satisfacción en la compra de ropa de bebés y niños.

¿Ha comprado ropa y artículos para niños o niñas de 0 a 10 años? *

- Sí
- No

¿Qué parentesco tiene con el niño o la niña a la que le compra ropa y artículos de niños? *

- Mamá
- Papá
- Tía
- Tío
- Madrina
- Padrino
- Abuela
- Abuelo
- Prima
- Hermana
- Amiga de la Mamá
- Amigo del Papá
- Otros: _____

Rango de edades de los niños o niñas que usualmente compra.

	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 4 años a 10 años
Niños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niñas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué tan interesado estaría en asistir y comprar en una nueva tienda de ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años en Lima? *

- Muy desinteresado
- Algo desinteresado
- Neutral
- Algo interesado
- Muy interesado

¿En qué marcas de ropa y artículos de niños y niñas de 0 a 10 años usualmente compra? Elige como máximo 3 opciones. *

Baby Club Chic

Carters

Colloky

Nunu

Yamp

Harvest

Potitos

Kukuli

Otros: _____

¿Cuáles son las marcas de ropa y artículos de niños y niñas de 0 a 10 años que más recuerdas? Elige como máximo 3 opciones. *

Disney

Carters

Barbie

Gap

Mango Kids

Yamp

Colloky

De los lugares donde actualmente compra ropa para niños y niñas en las edades de 0 – 10 años, ¿Qué tan satisfecho se siente comprando allí? *

Muy insatisfecho

Algo insatisfecho

Neutral

Algo Satisfecho

Muy satisfecho

¿Dónde compra ropa de niños y niñas de 0 a 10 años? Seleccionar un máximo de 2 opciones. *

- Centro comercial
- Tienda / Boutique
- Supermercado
- Mercado de casa
- Página web
- Redes Sociales

¿En qué se basa para adquirir un producto de ropa y artículos para bebés o niños? Escoja 2 opciones como máximo. *

- Diseño y moda
- Comodidad
- Precio
- Calidad
- Atención al cliente
- Ubicación de la tienda
- Variedad de productos
- Marca
- Otros: _____

¿Qué tan importante es para usted las siguientes variables en una tienda que vende ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años? *

	Sin importancia	De poca importancia	Indiferente	Importante	Muy importante
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es la localización óptima para usted en términos de ubicación? *

Seleccione solo 1 opción.

- Jockey Plaza
- Real Plaza Salaverry
- Real Plaza Centro Cívico
- Plaza San Miguel
- Centro Comercial El Polo
- La Rambla San Borja
- Plaza Norte
- Mall Plaza Lima Sur
- Megaplaza
- Gamarra

¿Cuál es su nivel de interés para cada una de las siguientes categorías de productos? *

	Totalmente Desinteresado	Algo Desinteresado	Neutral	Algo Interesado	Totalmente Interesado
Ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesorios (Ganchos, gorros, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipo (coches, corrales, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidado personal (cremas, talcos, lociones, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juguetes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es su frecuencia de compra de Ropa y Artículos para niños y niñas de 0 a 10 años? *

	Cada semana	Cada 15 días	1 vez al mes	1 vez cada 2 Meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año
Ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesorios (Ganchos, gorros, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipo (coches, corrales, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidado personal (cremas, talcos, lociones, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juguetes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué línea de ropa considera que sería la más atractiva para los niños de 0 a 10 años? *



Moderno



Clásico



Con dibujos animados

¿Al momento de realizar la compra, influye en su compra la decoración y el ambiente de la tienda? *

- Sí
- No

¿Cuál es su presupuesto cuando compra ropa y artículos para niños y niñas de 0 a 10 años? *

- Menos de 100 soles
- Entre 100 y 200 soles
- Entre 200 y 300 soles
- Más de 300 soles

¿Por cuáles medios le gustaría enterarse de la publicidad? Seleccione como máximo 3 opciones. *

- Redes Sociales
- Televisión
- Radio
- Correo electrónico
- Medios impresos
- Publicidad exterior (Vallas)

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

Comportamiento Digital

Compra de ropa y artículos para bebés y niños online.

¿Ha comprado ropa de niños y niñas de 0 a 10 años por internet? *

- Sí
- No

¿En qué portal compraría ropa de niñas y niños de 0 a 10 años? *

- Portal de tienda propia
- Portales de Saga, Ripley, Oeschle, Paris.
- Tienda a través de Redes Sociales
- Compro por llamada
- Compro por Whatsapp
- No compro por internet
- Otros: _____

¿Qué lo motivó para comprar ropa de niños y niñas por internet? Marque 2 opciones. *

- No tenía tiempo para ir a la tienda.
- Tenía que renovar la ropa de mi hij@.
- Delivery gratuito.
- Promoción exclusiva por internet.
- Otros: _____

¿Qué es lo que más valora usted de comprar ropa de niños y niñas por internet? *
Seleccione solo 2 opciones.

- Puntualidad en la entrega.
- Seguridad en el método de pago.
- Variedad de modalidades de pago.
- Buena descripción de productos (fotos, reseñas, material, tallas).
- Existen opciones de devolución o cambio de producto
- Evitar ir a la tienda física.
- Por los descuentos en la compra.
- Mayor disponibilidad del producto.
- Otros: _____

¿Qué propuesta comercial lo motivaría para volver a comprar ropa de niños y niñas por internet? Seleccione máximo 2 opciones. *

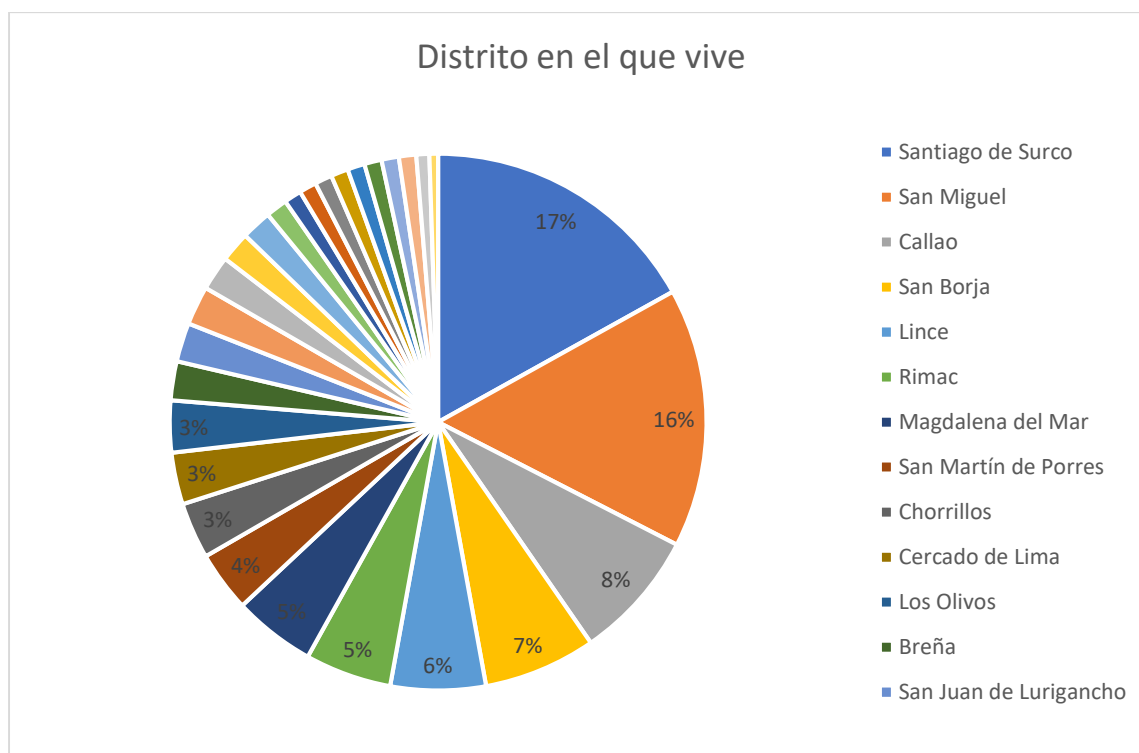
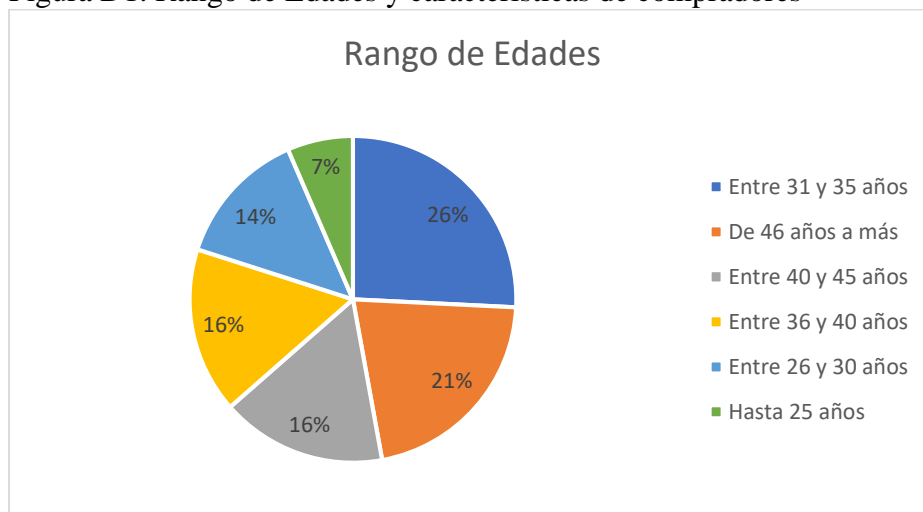
- Descuentos.
- Promociones y combos.
- Alianzas con otros establecimientos (restaurantes, agencias de viaje, librerías, etc.).
- Invitaciones a lanzamientos.
- Otros: _____

[Atrás](#)[Enviar](#)[Borrar formulario](#)

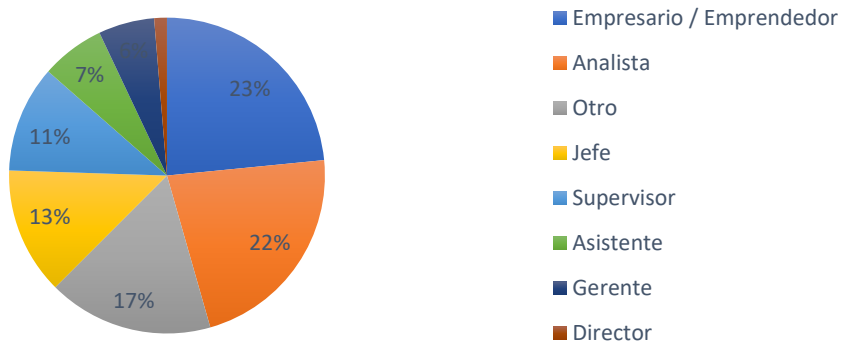
Apéndice D

Sondeo de Mercado: Resultados de Encuesta

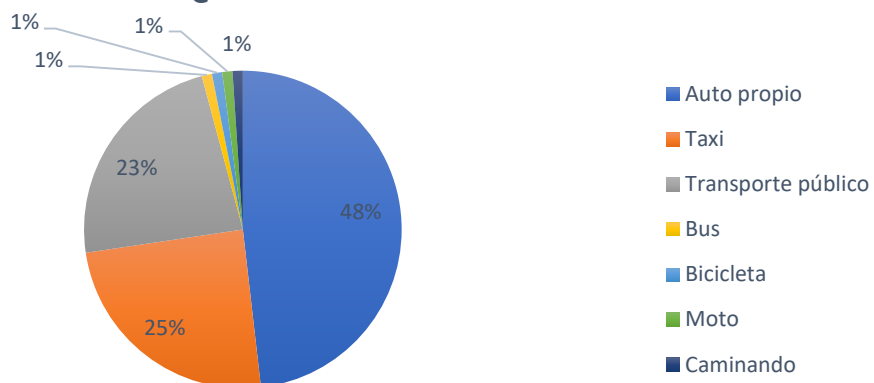
Figura D1. Rango de Edades y características de compradores



Puesto Laboral



¿Cómo se moviliza?



¿En qué momento navega más por internet?

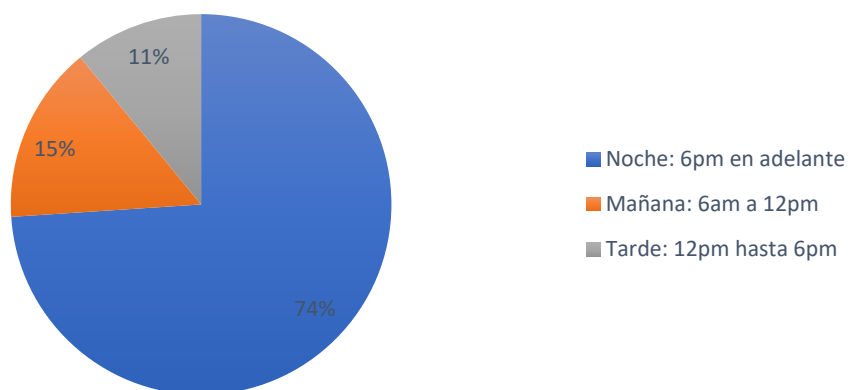
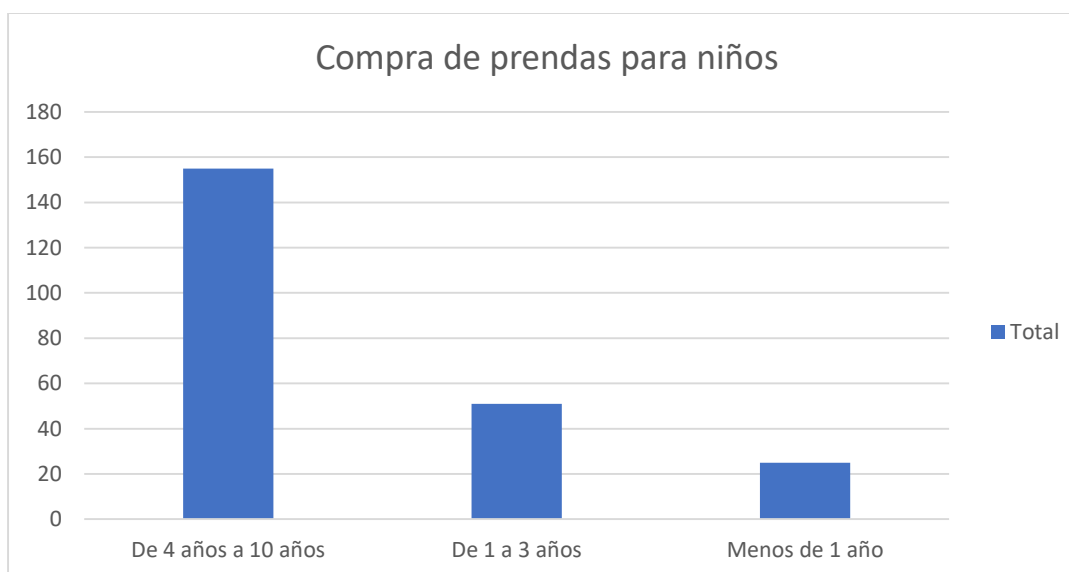
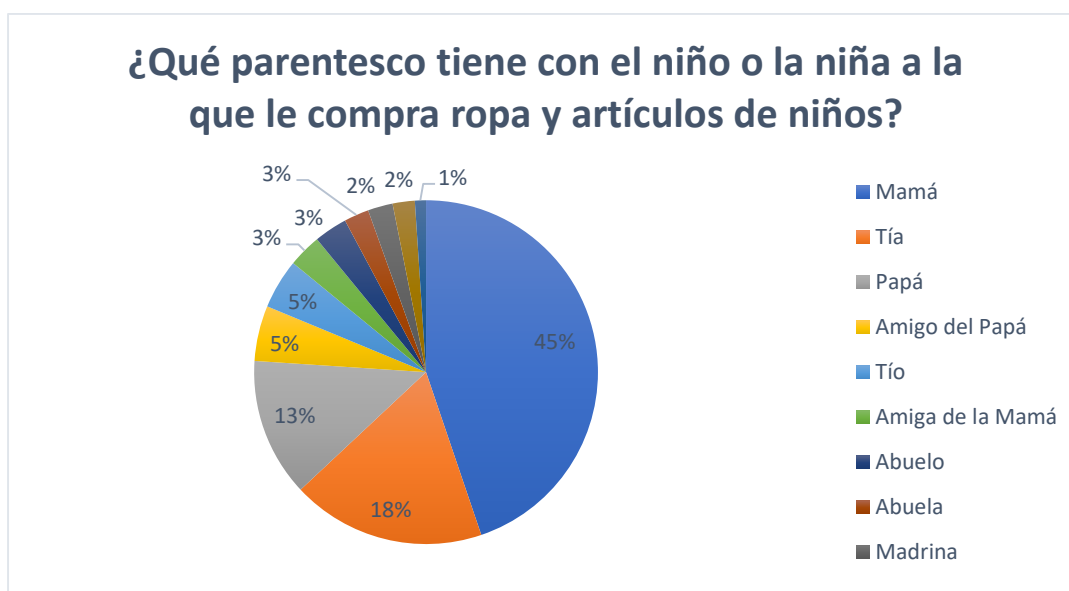
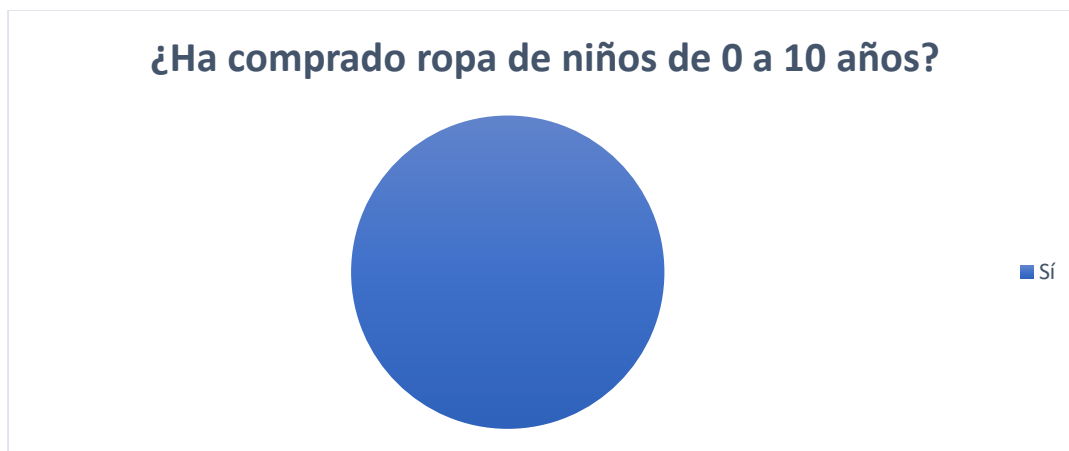
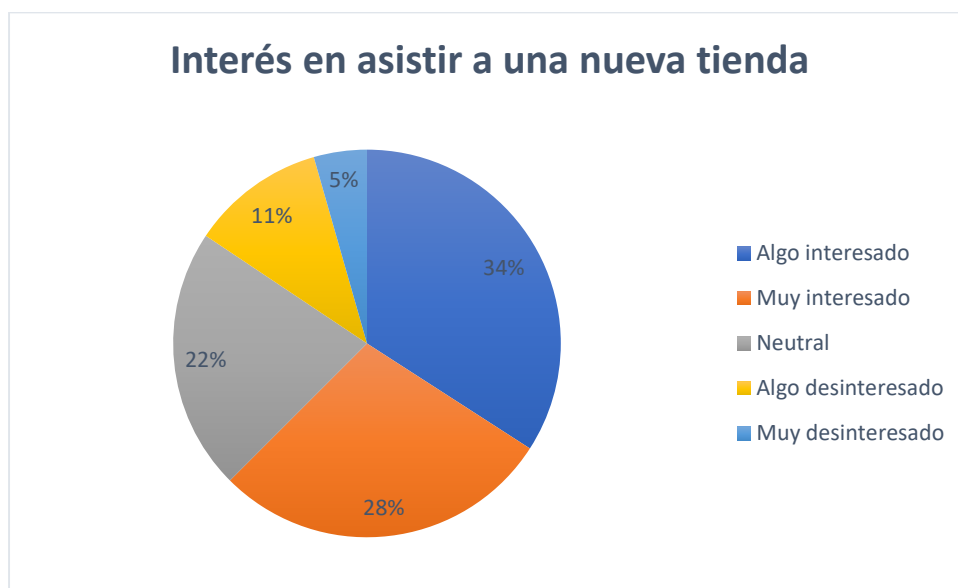
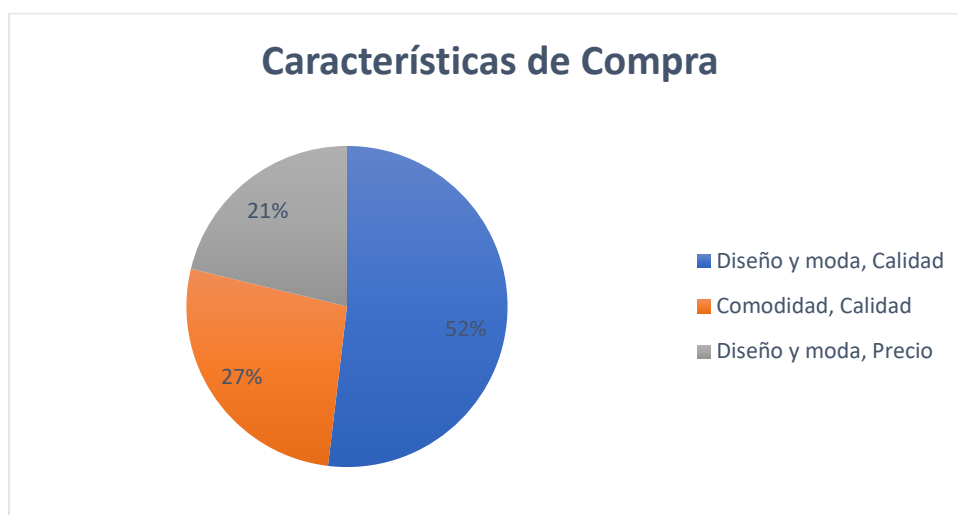
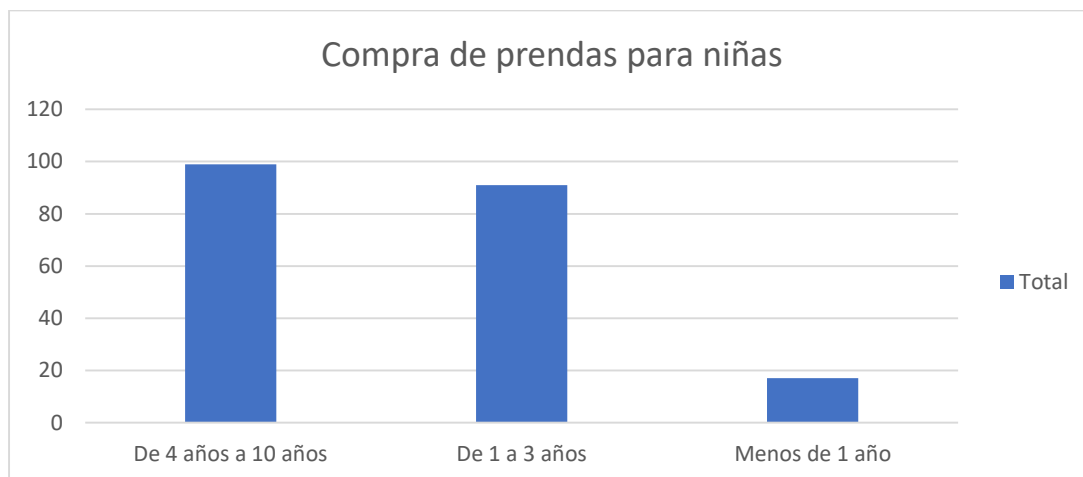
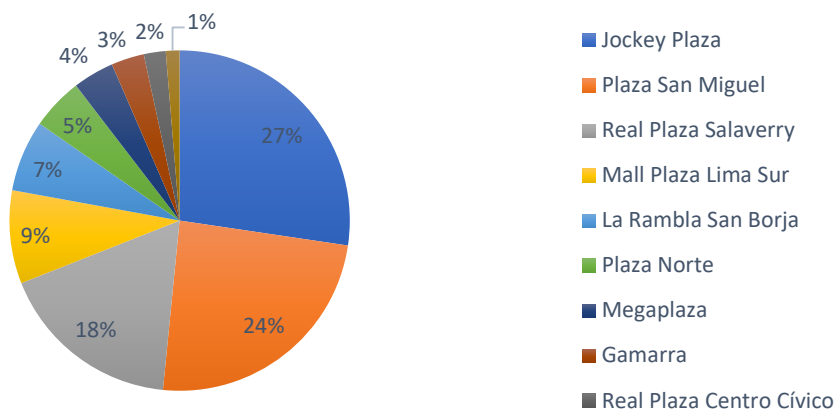


Figura D2. Características de Compra

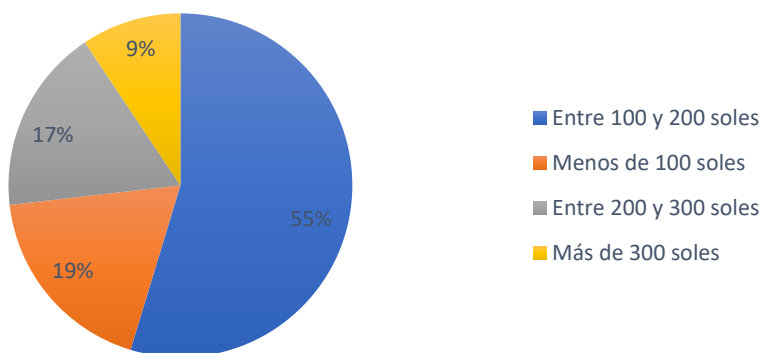




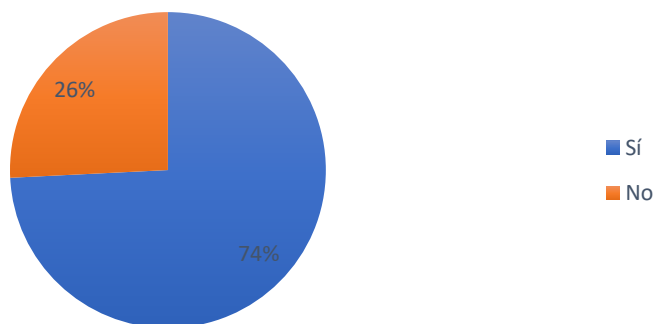
Ubicación óptima de la tienda



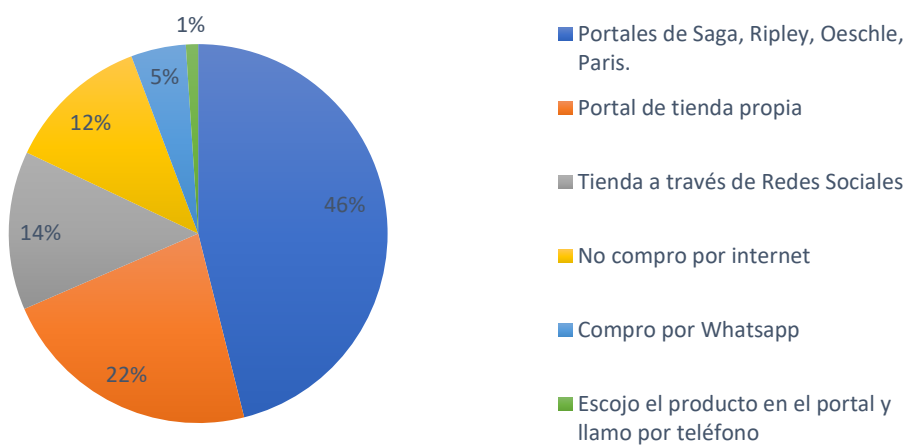
Presupuesto de Compra



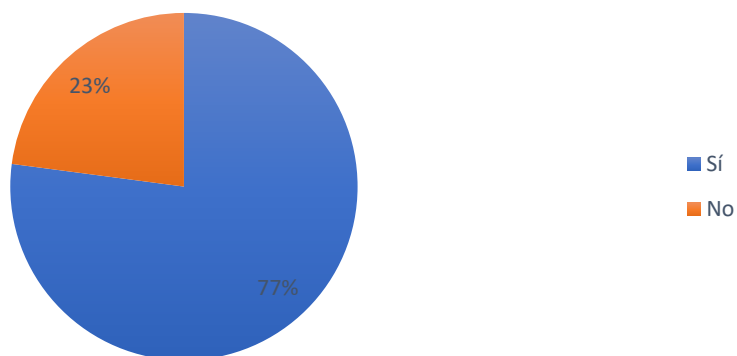
Compra Online



Portales de Compra Online



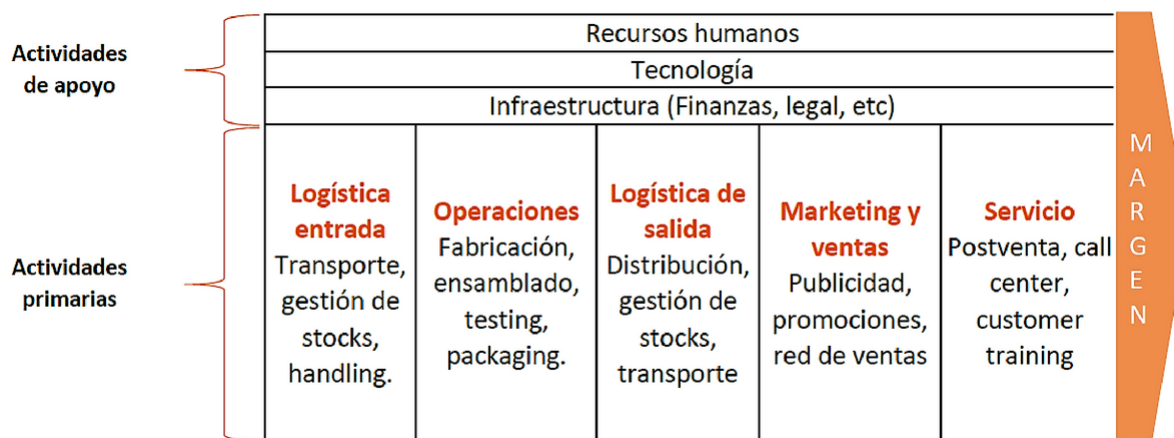
Influencia en la compra de la decoración y ambiente de la Tienda



Apéndice E

Cadena de valor

Figura E1. Cadena de Valor Carrousel.



Fuente: Elaboración propia.

Apéndice F

Estructura de Costos por Prenda

Tabla F1. Estructura de Costos de Polos.

PRODUCTO 1: POLO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 1 (unidades)	Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)				100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	10	34.1	341.00	3.41	
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30	
Hilos	Cono	5	2	10.00	0.10	
Estampado Pieza	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				951.00	9.51	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,481.00	14.81	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F2. Estructura de Costos de Vestidos.

PRODUCTO 2: VESTIDO					
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN					
Cantidad de producto 2 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100
MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Tela de Algodón	Metro	30	30	900.00	9.00
Forro algodón 100%	Metro	10	12	120.00	1.20
Elástico	Metro	4	12	48.00	0.48
Estampado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00
Bordado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00
Hilos	Cono	10	2	20.00	0.20
Botones	Unidad	400	1	400.00	4.00
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,358.00	23.58
MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,888.00	28.88

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F3. Estructura de Costos de Pantalón de Algodón.

PRODUCTO 3: PANTALÓN ALGODÓN						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 3 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón 20/1	Kg.	10	30	300.00	3.00	
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00	
Rib	Kg.	1	10	10.00	0.10	
Elástico	Metro	5	12	60.00	0.60	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,056.00	10.56	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confeción	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,586.00	15.86	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F4. Estructura de Costos de Pantalón Jean

PRODUCTO 4: PANTALÓN JEAN					
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN					
Cantidad de producto 4 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100
MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Jean Denim 12oz	Metro	30	18	540.00	5.40
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00
Cierre	Unidad	100	1	100.00	1.00
Elástico	Metro	7	12	84.00	0.84
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16
Botón	Unidad	100	0.1	10.00	0.10
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,420.00	14.20
MANO DE OBRA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00
Ojal	Lote	100	0.20	20.00	0.20
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				340.00	3.40
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50
				-	-
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,970.00	19.70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F5. Estructura de Costos de Casaca Jean.

PRODUCTO 5: CASACA JEAN						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 5 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Jean Denim 12oz	Metro	30	18	540.00	5.40	
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00	
Botones	Unidad	500	0.1	50.00	0.50	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,376.00	13.76	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	500	0.20	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				420.00	4.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,006.00	20.06	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F6. Estructura de Costos de Abrigos.

PRODUCTO 6: ABRIGO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 6 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Plush	Metro	30	40	1,200.00	12.00	
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00	
Cierre	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,086.00	20.86	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,616.00	26.16	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F7. Estructura de Costos de Short.

PRODUCTO 7: SHORT						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 7 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Drill 100% Algodón	Metro	25	25	625.00	6.25	
Bolsillos	Unidad	200	0.5	100.00	1.00	
Elástico	Metro	7	12	84.00	0.84	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	8	2	16.00	0.16	
Botón	Unidad	200	0.1	20.00	0.20	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,515.00	15.15	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	200	0.20	40.00	0.40	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				360.00	3.60	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz electrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,085.00	20.85	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F8. Estructura de Costos de Faldas.

PRODUCTO 8: FALDA						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 8 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Tela de algodón 100%	Metro	30	15	450.00	4.50	
Tull	Metro	20	20	400.00	4.00	
Elástico	Metro	7	12	84.00	0.84	
Cierre	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Botón	Unidad	300	0.1	30.00	0.30	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,648.00	16.48	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	300	0.20	60.00	0.60	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				380.00	3.80	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,238.00	22.38	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F9. Estructura de Costos de Polera.

PRODUCTO 9: POLERA						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 9 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Franela	Kg.	30	25	750.00	7.50	
Rib	Kg.	5	10	50.00	0.50	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,484.00	14.84	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,014.00	20.14	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F10. Estructura de Costos de Cardigan.

PRODUCTO 10: CARDIGAN						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 10 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón pima 100%	Kg.	20	35	700.00	7.00	
Botones	Unidad	400	0.1	40.00	0.40	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,424.00	14.24	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	400	0.20	80.00	0.80	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				400.00	4.00	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,034.00	20.34	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F11. Estructura de Costos de Camisa.

PRODUCTO 11: CAMISA						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 11 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón 100%	Metro	15	14	210.00	2.10	
Botones	Unidad	500	0.1	50.00	0.50	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Cuello camisero	Metro	3	12	36.00	0.36	
Hilos	Cono	100	3	300.00	3.00	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,266.00	12.66	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	500	0.20	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				420.00	4.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,896.00	18.96	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F12. Estructura de Costos de Body.

PRODUCTO 12: BODY						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 12 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	10	35	350.00	3.50	
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30	
Lazos	Unidad	100	0.1	10.00	0.10	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	5	2	10.00	0.10	
Botones a presión	Unidad	400	0.2	80.00	0.80	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,150.00	11.50	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	400	0.20	80.00	0.80	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				400.00	4.00	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				1,760.00	17.60	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F13. Estructura de Costos de Enterizos.

PRODUCTO 13: ENTERIZO						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 13 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	15	35	525.00	5.25	
Plush	Metro	20	40	800.00	8.00	
Rib	Kg.	3	10	30.00	0.30	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Botones a presión	Unidad	1100	0.2	220.00	2.20	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				2,259.00	22.59	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	1100	0.20	220.00	2.20	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				540.00	5.40	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				3,009.00	30.09	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F14. Estructura de Costos de Pack de Accesorios.

PRODUCTO 14: PACK ACCESORIOS						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de producto 14 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Algodón Pima 30/1	Kg.	17	35	595.00	5.95	
Botones	Unidad	1200	0.2	240.00	2.40	
Estampado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Bordado	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Hilos	Cono	7	2	14.00	0.14	
Bolsa de Papel Kraft a Color	Unidad	100	3	300.00	3.00	
Papel de Seda	Unidad	100	0.5	50.00	0.50	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				1,519.00	15.19	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Ojal	Lote	400	0.20	80.00	0.80	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				400.00	4.00	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz eléctrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				2,129.00	21.29	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla F15. Estructura de Costos de Servicio de Confección de Vestidos de Fiesta.

SERVICIO 1: VESTIDOS DE FIESTA						
CÁLCULO DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN						
Cantidad de servicio 1 (unidades)		Colocar la cantidad que se producirá x lote o vez (1)			100	
MATERIALES DIRECTOS						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Organza	Metro	30	45	1,350.00	13.50	
Forro tela de algodón 100%	Metro	10	12	120.00	1.20	
Tull	Metro	12	25	300.00	3.00	
Elástico	Metro	4	12	48.00	0.48	
Estampado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00	
Bordado Pieza	Unidad	100	2	200.00	2.00	
Hilos	Cono	10	2	20.00	0.20	
Cierre	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Funda para vestido	Unidad	100	8	800.00	8.00	
Colgador	Unidad	100	2	200.00	2.00	
Tarjeta	Unidad	100	1	100.00	1.00	
Adornos	Unidad	100	0.2	20.00	0.20	
TOTAL COSTO DE MATERIALES DIRECTOS (S/)				3,458.00	34.58	
MANO DE OBRA DIRECTA						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Corte	Lote	100	0.20	20.00	0.20	
Confección	Lote	100	0.50	50.00	0.50	
Estampado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Bordado	Lote	100	1.00	100.00	1.00	
Planchado y empaquetado	Día	1	50.00	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (S/)				320.00	3.20	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.	
Fletes de materiales	Lote	1	100.00	100.00	1.00	
Luz electrica	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Servicios de limpieza	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Mantenimiento de maquinaria	Lote	1	20.00	20.00	0.20	
Otros Costos Indirectos	Lote	1	50	50.00	0.50	
				-	-	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (S/)				210.00	2.10	
COSTO TOTAL UNITARIO (S/)				3,988.00	39.88	

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice G

Presupuesto de actividades y presupuesto de marketing y ventas

Tabla G1. Presupuesto de Marketing y Ventas.

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor . Unit. (\$/)	Monto Mensual	AÑOS				
					1	2	3	4	5
Gastos de MARKETING y VENTAS (3)				69,770	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Personal de Marketing y Ventas				23,762	285,144	392,792	514,829	651,253	802,066
Charlas y Talleres de Cuentos	Mes	1	1100.00	1,100	13,200	13,596	14,004	14,424	14,857
Promociones de Venta y Descuentos	Mes	1	10480.00	10,480	125,760	129,533	133,419	137,421	141,544
Eventos por Nuevas Colecciones	Mes	1	21428.00	21,428	257,136	264,850	272,796	280,979	289,409
Ferias y Eventos	Mes	1	750.00	750	9,000	9,270	9,548	9,835	10,130
Marketing Digital	Mes	1	12250.00	12,250	147,000	151,410	155,952	160,631	165,450

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice H

Presupuesto de gastos pre operativos

Tabla H1. Presupuesto de Inversión Inicial.

INVERSIÓN INICIAL						
Rubros de Inversiones	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio con IGV	IGV	Precio sin IGV
Inversión en ACTIVO FIJO (1)				376,490.00	57,430.68	319,059.32
Equipamiento y Maquinaria de Producción				52,020.00	7,935.25	44,084.75
Máquina de coser recta	Unidad	2	2,800.00	5,600.00	854.24	4,745.76
Maquina remalladora	Unidad	2	2,310.00	4,620.00	704.75	3,915.25
Maquina overlock	Unidad	2	1,800.00	3,600.00	549.15	3,050.85
Bordadora de 6 cabezales	Unidad	2	10,000.00	20,000.00	3,050.85	16,949.15
Impresora digital para estampado	Unidad	1	15,000.00	15,000.00	2,288.14	12,711.86
Cortadora industrial	Unidad	2	700.00	1,400.00	213.56	1,186.44
Estampadora serigráfica	Unidad	1	1,800.00	1,800.00	274.58	1,525.42
Equipamiento de Oficina				129,240.00	19,714.58	109,525.42
Auto para entregas	Unidad	2	46,200.00	92,400.00	14,094.92	78,305.08
Laptop	Unidad	10	1,800.00	18,000.00	2,745.76	15,254.24
Impresora	Unidad	2	1,400.00	2,800.00	427.12	2,372.88
Teléfono fijo	Unidad	2	120.00	240.00	36.61	203.39
Celulares	Unidad	20	250.00	5,000.00	762.71	4,237.29
PC MAC	Unidad	2	5,400.00	10,800.00	1,647.46	9,152.54
Equipos de limpieza, seguridad y otros				500.00	76.27	423.73
Aspiradora	Unidad	1	350.00	350.00	53.39	296.61
Otros equipos de limpieza	Global	1	150.00	150.00	22.88	127.12
Herramientas				2,500.00	381.36	2,118.64
Herramientas de confección en general	Global	1	2,500.00	2,500.00	381.36	2,118.64
Muebles en General				52,230.00	7,967.29	44,262.71
Mesas de trabajo	Unidad	6	800.00	4,800.00	732.20	4,067.80
Set serigrafía	Unidad	1	4,500.00	4,500.00	686.44	3,813.56
Colgadores	Unidad	12	150.00	1,800.00	274.58	1,525.42
Anaqueles	Unidad	12	120.00	1,440.00	219.66	1,220.34
Estantes metálicos	Unidad	12	250.00	3,000.00	457.63	2,542.37
Mandiles	Unidad	30	50.00	1,500.00	228.81	1,271.19
Tarjetas de Identificación	Unidad	30	40.00	1,200.00	183.05	1,016.95
Escaparates	Unidad	2	2,500.00	5,000.00	762.71	4,237.29
Caja registradora	Unidad	2	890.00	1,780.00	271.53	1,508.47
Impresora	Unidad	2	570.00	1,140.00	173.90	966.10
Bancos	Unidad	5	400.00	2,000.00	305.08	1,694.92
Percheros	Unidad	10	350.00	3,500.00	533.90	2,966.10
Estantería metálica	Unidad	5	490.00	2,450.00	373.73	2,076.27
Espejos probadores	Unidad	5	250.00	1,250.00	190.68	1,059.32
Maniquís	Unidad	4	80.00	320.00	48.81	271.19
Counter de recepción	Unidad	1	3,500.00	3,500.00	533.90	2,966.10
Alfombras	Unidad	4	1,200.00	4,800.00	732.00	4,068.00
Sofas	Unidad	4	500.00	2,000.00	305.00	1,695.00
Sillas	Unidad	25	250.00	6,250.00	953.00	5,297.00
Infraestructura (construcción)				140,000.00	21,355.93	118,644.07
Adecuación del local	Unidad	2	70,000.00	140,000.00	21,356.00	118,644.00
Inversión en GASTOS INTANGIBLES (2)				40,065.00	-	40,065.00
Gasto de organización y constitución				5,965.00	-	5,965.00
Constitución de Empresa, actas y registro de marca	Global	1	3,035.00	3,035.00	-	3,035.00
Licencias	Global	1	430.00	430.00	-	430.00
Software para diseño de moda	Global	1	1,500.00	1,500.00	-	1,500.00
Software para almacén y logística	Global	1	1,000.00	1,000.00	-	1,000.00
Gastos en capacitación				1,600.00	-	1,600.00
Capacitación de colaboradores	Global	1	1,600.00	1,600.00	-	1,600.00
Gastos en Publicidad y Promoción inicial				32,500.00	-	32,500.00
Diseño Página Web + Tienda Virtual + APP	Global	1	20,000.00	20,000.00	-	20,000.00
Marketing digital publicidad	Global	1	12,500.00	12,500.00	-	12,500.00
CAPITAL DE TRABAJO (3)				82,795.89	-	82,795.89
Requerimiento de Capital de Trabajo	Global	1	82,795.89	82,795.89	-	82,795.89
TOTAL DE INVERSIÓN (S/)				499,350.89	57,430.68	441,920.21

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice I

Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Tabla II. Presupuesto de Inversión y Capital de Trabajo.

ESTIMACION DE CAPITAL DE TRABAJO - AÑO 1													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
INGRESOS	118,311	130,231	143,150	157,307	173,198	190,698	209,723	230,934	253,786	279,337	307,359	338,011	2,532,044
Ventas	118,311	130,231	143,150	157,307	173,198	190,698	209,723	230,934	253,786	279,337	307,359	338,011	2,532,044
EGRESOS	156,380	157,342	158,432	159,641	160,988	162,408	164,055	165,787	167,727	169,900	172,267	174,822	1,969,749
Costos Variables	10,006	10,969	12,059	13,267	14,615	16,035	17,681	19,414	21,353	23,526	25,894	28,449	213,269
Materiales e insumos directos	6,093	6,680	7,343	8,078	8,898	9,762	10,764	11,818	13,001	14,323	15,764	17,320	129,843
Mano de obra directa	1,313	1,435	1,578	1,738	1,915	2,096	2,317	2,538	2,792	3,079	3,390	3,721	27,913
Costos indirectos de fabricación	825	901	991	1,092	1,203	1,317	1,455	1,594	1,754	1,934	2,129	2,337	17,533
Pago a cuenta del IR (1.5%)	1,775	1,953	2,147	2,360	2,598	2,860	3,146	3,464	3,807	4,190	4,610	5,070	37,981
Costos Fijos	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	146,373	1,756,480
Gastos generales	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	345,600
Gastos administrativos	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	40,203	482,436
Gastos de marketing y ventas	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	69,770	837,240
Cuotas de pago préstamos	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	7,600.3	91,204
SALDO DEL MES (S/)	-38,069	-27,111	-15,283	-2,333	12,210	28,290	45,668	65,146	86,060	109,437	135,092	163,189	562,295
SALDO ACUMULADO (S/)	-38,069	-65,180	-80,463	-82,796	-70,586	-42,296	3,372	68,518	154,578	264,015	399,106	562,295	82,796

NOTA:: El monto Mínimo necesario de Capital de Trabajo que se necesitará para el primer año será el menor Monto negativo de Saldo Acumulado:

82,796

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice J

Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla J1. Presupuesto de Recursos Humanos.

CÁLCULO DE PERSONAL PARA 5 AÑOS					
REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA UN HORIZONTE DE 5 AÑOS					
Personal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	6	9	9	9	9
Patronista	1	1	1	1	1
Encargado de compras	1	1	1	1	1
Cortador	1	2	2	2	2
Estampador	1	2	2	2	2
Costurera	2	3	3	3	3
MANO DE OBRA INDIRECTA	21	25	28	31	34
Personal de Producción	3	4	4	4	4
Jefe de Producción	1	1	1	1	1
Supervisor	1	1	1	1	1
Almacenero	1	2	2	2	2
Transportista	1	2	2	2	2
Personal de Administración	10	10	10	10	10
Gerente General	1	1	1	1	1
Diseñador 1	1	1	1	1	1
Diseñador 2	1	1	1	1	1
Jefe de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Analista de RRHH y Cultura	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Encargado de Tesorería	1	1	1	1	1
Encargado de Servicios Generales	1	1	1	1	1
Seguridad	1	1	1	1	1
Limpieza	1	1	1	1	1
Personal de Marketing y Ventas	8	11	14	17	20
Manager de tienda	1	2	3	4	5
Asesora de Tiendas	2	4	6	8	10
Jefe de Ventas	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Jefe de Servicio al Cliente	1	1	1	1	1
Ejecutivo 1 de Servicio al Cliente	1	1	1	1	1
Total de Cantidad de Personal	27	34	37	40	43

REMUNERACIÓN DE PERSONAL PARA EL HORIZONTE DE 5 AÑOS

PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANO DE OBRA DIRECTA	98,100	159,707	174,226	188,744	203,263
Patronista	15,696	17,266	18,835	20,405	21,974
Encargado de compras	19,620	21,582	23,544	25,506	27,468
Cortador	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Estampador	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Costurera	31,392	51,797	56,506	61,214	65,923
MANO DE OBRA INDIRECTA	765,180	955,363	1,128,542	1,316,110	1,518,065
Personal de Producción	117,720	164,023	178,934	193,846	208,757
Jefe de Producción	65,400	71,940	78,480	85,020	91,560
Supervisor	20,928	23,021	25,114	27,206	29,299
Almacenero	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Transportista	15,696	34,531	37,670	40,810	43,949
Personal de Administración	362,316	398,548	434,779	471,011	507,242
Gerente General	104,640	115,104	125,568	136,032	146,496
Diseñador 1	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Diseñador 2	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Jefe de Administración y Finanzas	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Analista de RRHH y Cultura	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Contador	26,160	28,776	31,392	34,008	36,624
Encargado de Tesorería	32,700	35,970	39,240	42,510	45,780
Encargado de Servicios Generales	32,700	35,970	39,240	42,510	45,780
Seguridad	19,620	21,582	23,544	25,506	27,468
Limpieza	15,696	17,266	18,835	20,405	21,974
Personal de Marketing y Ventas	285,144	392,792	514,829	651,253	802,066
Manager de tienda	32,700	71,940	117,720	170,040	228,900
Asesora de Tiendas	39,240	86,328	141,264	204,048	274,680
Jefe de Ventas	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Jefe de Marketing	52,320	57,552	62,784	68,016	73,248
Community Manager	45,780	50,358	54,936	59,514	64,092
Jefe de Servicio al Cliente	39,240	43,164	47,088	51,012	54,936
Ejecutivo 1 de Servicio al Cliente	23,544	25,898	28,253	30,607	32,962
Remuneración Total Año 1 (S/)	863,280	1,115,070	1,302,768	1,504,854	1,721,328

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice K

Costo de ventas

Tabla K1. Costos de Ventas.

Costos de producción / Operación					
Costos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales e Insumos Directos (S/)	294,236	353,084	423,700	508,440	610,128
Materiales e insumos P1	17,337	20,804	24,965	29,958	35,949
Materiales e insumos P2	64,138	76,965	92,358	110,830	132,996
Materiales e insumos P3	15,312	18,374	22,049	26,459	31,751
Materiales e insumos P4	20,590	24,708	29,650	35,580	42,695
Materiales e insumos P5	12,467	14,960	17,952	21,542	25,851
Materiales e insumos P6	30,247	36,296	43,556	52,267	62,720
Materiales e insumos P7	8,257	9,908	11,890	14,268	17,121
Materiales e insumos P8	8,982	10,778	12,934	15,520	18,624
Materiales e insumos P9	13,445	16,134	19,361	23,233	27,880
Materiales e insumos P10	12,901	15,482	18,578	22,294	26,752
Materiales e insumos P11	11,470	13,764	16,517	19,820	23,784
Materiales e insumos P12	20,861	25,033	30,040	36,048	43,257
Materiales e insumos P13	40,978	49,174	59,009	70,810	84,973
Materiales e insumos P14	11,028	13,234	15,880	19,056	22,868
Materiales e insumos S1	6,224	7,469	8,963	10,756	12,907
Mano de Obra Directa (S/)	67,446	80,935	97,122	116,546	139,856
Mano de Obra Directa P1	5,834	7,000	8,400	10,080	12,097
Mano de Obra Directa P2	8,704	10,445	12,534	15,041	18,049
Mano de Obra Directa P3	4,640	5,568	6,682	8,018	9,622
Mano de Obra Directa P4	4,930	5,916	7,099	8,519	10,223
Mano de Obra Directa P5	3,805	4,566	5,479	6,575	7,890
Mano de Obra Directa P6	4,640	5,568	6,682	8,018	9,622
Mano de Obra Directa P7	1,962	2,354	2,825	3,390	4,068
Mano de Obra Directa P8	2,071	2,485	2,982	3,579	4,294
Mano de Obra Directa P9	2,899	3,479	4,175	5,010	6,012
Mano de Obra Directa P10	3,624	4,349	5,219	6,262	7,515
Mano de Obra Directa P11	3,805	4,566	5,479	6,575	7,890
Mano de Obra Directa P12	7,256	8,707	10,449	12,538	15,046
Mano de Obra Directa P13	9,796	11,755	14,106	16,927	20,312
Mano de Obra Directa P14	2,904	3,485	4,182	5,018	6,022
Mano de Obra Directa S1	576	691	829	995	1,194
Costos Ind. de fabricación (S/)	38,096	45,715	54,858	65,830	78,996
Costos Ind. de fabricación P1	3,828	4,594	5,513	6,615	7,938
Costos Ind. de fabricación P2	5,712	6,854	8,225	9,870	11,844
Costos Ind. de fabricación P3	3,045	3,654	4,385	5,262	6,314
Costos Ind. de fabricación P4	3,045	3,654	4,385	5,262	6,314
Costos Ind. de fabricación P5	1,903	2,283	2,740	3,288	3,945
Costos Ind. de fabricación P6	3,045	3,654	4,385	5,262	6,314
Costos Ind. de fabricación P7	1,145	1,373	1,648	1,978	2,373
Costos Ind. de fabricación P8	1,145	1,373	1,648	1,978	2,373
Costos Ind. de fabricación P9	1,903	2,283	2,740	3,288	3,945
Costos Ind. de fabricación P10	1,903	2,283	2,740	3,288	3,945
Costos Ind. de fabricación P11	1,903	2,283	2,740	3,288	3,945
Costos Ind. de fabricación P12	3,809	4,571	5,486	6,583	7,899
Costos Ind. de fabricación P13	3,809	4,571	5,486	6,583	7,899
Costos Ind. de fabricación P14	1,525	1,830	2,195	2,635	3,161
Costos Ind. de fabricación S1	378	454	544	653	784
Costo de Producción (S/)	399,778	479,734	575,681	690,817	828,980

Fuente: Elaboración propia.

Tabla K2. Resumen de Costos de Ventas.

Resumen de Costos					
COSTOS TOTALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN (S/)	399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Materiales e insumos	294,236	353,084	423,700	508,440	610,128
Mano de Obra Directa	67,446	80,935	97,122	116,546	139,856
Gastos indirectos de fabricación	38,096	45,715	54,858	65,830	78,996
GASTOS DE OPERACIÓN (S/)	1,720,437	1,937,623	2,138,615	2,354,830	2,586,292
Gastos Generales	345,600	355,968	366,647	377,646	388,976
Gastos Administrativos	482,436	565,043	616,260	667,479	718,700
Gastos de ventas	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Depreciación	47,148	47,148	47,148	47,148	47,148
Amortización de intangible	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013
GASTOS FINANCIEROS	63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Total de Costos (S/)	2,184,023	2,472,836	2,758,913	3,076,100	3,427,256

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice L

Ingresos de Ventas

Tabla L1. Proyección de Ventas Anual.

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL (5 AÑOS)					
ITEMS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UNIDADES PRODUCIDAS X AÑO					
Ingresos Polo	1,823	2,188	2,625	3,150	3,780
Ingresos Vestido	2,720	3,264	3,917	4,700	5,640
Ingresos Pantalón Algodón	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Ingresos Pantalón Jean	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Ingresos Casaca Jean	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Ingresos Abrigo	1,450	1,740	2,088	2,506	3,007
Ingresos Short	545	654	785	942	1,130
Ingresos Falda	545	654	785	942	1,130
Ingresos Polera	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Ingresos Cardigan	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Ingresos Camisa	906	1,087	1,305	1,566	1,879
Ingresos Body	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Ingresos Enterizo	1,814	2,177	2,612	3,135	3,762
Ingresos Pack Accesorios	726	871	1,045	1,255	1,505
Ingresos Serv. Vestidos Fiesta	180	216	259	311	373
PRECIOS DE PRODUCTOS					
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 1	97.02	99.93	102.93	106.01	109.19
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 2	179.08	184.45	189.98	195.68	201.55
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 3	99.91	102.91	106.00	109.18	112.45
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 4	119.10	122.67	126.35	130.14	134.05
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 5	158.90	163.67	168.58	173.63	178.84
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 6	229.74	236.63	243.73	251.04	258.58
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 7	99.15	102.13	105.19	108.35	111.60
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 8	128.99	132.86	136.85	140.95	145.18
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 9	149.64	154.13	158.76	163.52	168.42
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 10	98.57	101.52	104.57	107.71	110.94
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 11	96.98	99.89	102.89	105.97	109.15
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 12	99.56	102.55	105.63	108.80	112.06
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 13	128.87	132.74	136.72	140.82	145.05
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Producto 14	179.39	184.77	190.31	196.02	201.90
% Crec. Del Precio x Año		3%	3%	3%	3%
Precio de Serv. Vestidos Fiesta	398.75	410.71	423.04	435.73	448.80

INGRESOS ANUALES X VENTAS DE PRODUCTOS					
ITEMS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Polo	178,438.62	220,550.13	272,599.96	336,933.55	416,449.87
Ingresos Vestido	490,774.43	606,597.20	749,754.14	926,696.11	1,145,396.40
Ingresos Pantalón Algodón	146,147.29	180,638.05	223,268.63	275,960.03	341,086.59
Ingresos Pantalón Jean	174,141.71	215,239.15	266,035.59	328,819.99	406,421.51
Ingresos Casaca Jean	145,166.58	179,425.89	221,770.40	274,108.22	338,797.76
Ingresos Abrigo	335,722.38	414,952.86	512,881.73	633,921.82	783,527.37
Ingresos Short	54,485.94	67,344.63	83,237.96	102,882.11	127,162.29
Ingresos Falda	70,873.01	87,599.04	108,272.41	133,824.70	165,407.33
Ingresos Polera	136,708.30	168,971.46	208,848.72	258,137.02	319,057.36
Ingresos Cardigan	90,045.26	111,295.94	137,561.79	170,026.37	210,152.59
Ingresos Camisa	88,607.44	109,518.80	135,365.23	167,311.43	206,796.92
Ingresos Body	182,163.53	225,154.13	278,290.50	343,967.06	425,143.29
Ingresos Enterizo	235,520.74	291,103.63	359,804.09	444,717.85	549,671.26
Ingresos Pack Accesorios	131,307.53	162,296.11	200,598.00	247,939.12	306,452.75
Ingresos Serv. Vestidos Fiesta	71,941.12	88,919.22	109,904.15	135,841.53	167,900.14
Total Ing. Anuales (S/)	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice M

Estado de ganancias y pérdidas

CARROUSEL S.A.C.
 Estado de Resultados
 del 1 de enero al 31 de diciembre
 Expresado en nuevos soles (S/)

Estado de Resultados (EGYP)

DETALLE	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (S/)	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423
Costo de produccion	399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Utilidad Bruta	2,132,266	2,649,872	3,292,513	4,090,270	5,080,443
Gastos Generales	345,600	355,968	366,647	377,646	388,976
Gastos Administrativos	482,436	565,043	616,260	667,479	718,700
Gastos de Ventas	837,240	961,451	1,100,547	1,254,543	1,423,455
Utilidad de Operación - EBITDA	466,990	767,410	1,209,058	1,790,601	2,549,313
Depreciación	47,148	47,148	47,148	47,148	47,148
Amortización de Intangible	8,013	8,013	8,013	8,013	8,013
Utilidad antes de Intereses e Impuestos - EBIT	411,829	712,249	1,153,898	1,735,441	2,494,152
Gastos Financieros (intereses y gastos bancarios)	63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Utilidad Antes de Impuestos - BAT	348,021	656,770	1,109,280	1,704,986	2,482,167
Impuestos (30%)	104,406	197,031	332,784	511,496	744,650
Utilidad Neta (S/)	243,615	459,739	776,496	1,193,491	1,737,517

Apéndice N

Flujo de caja proyectado

CARROUSEL S.A.C.

Flujo de Caja Libre
del 1 de enero al 31 de diciembre
Expresado en nuevos soles (S/)

DETALLE	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (S/)	249,675	2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	6,087,135
Ventas		2,532,044	3,129,606	3,868,193	4,781,087	5,909,423
Valor Rescate de Activo Fijo						94,915
Valor Rescate de Capital Trabajo						82,796
Préstamo	249,675					
Egresos (S/)	499,351	2,260,664	2,650,431	3,083,123	3,593,185	4,195,965
Costo de producción		399,778	479,734	575,681	690,817	828,980
Gastos de operación		1,665,276	1,882,462	2,083,454	2,299,669	2,531,131
Intereses (Gastos financieros)		63,808	55,479	44,618	30,454	11,984
Amortización de Préstamo		27,396	35,725	46,586	60,750	79,219
Impuesto		104,406	197,031	332,784	511,496	744,650
Inversión	499,351					
Flujo Neto Financiero (S/)	-249,675	271,380	479,175	785,071	1,187,902	1,891,170

Tasa de Descuento	20.52%
-------------------	--------

Apéndice O

Balance General

CARROUSEL S.A.C. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (Inicial) Al 31 de Diciembre Expresado en Soles (S/)			
ACTIVO	S/	PASIVO	S/
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	82,795.89	Sobregiro	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	Tributos por Pagar	-
Cuentas por Cobrar Comerciales Vinculadas	-	Remuneraciones por pagar	-
Cuentas por Cobrar Diversas	-	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	-
Mercaderías	-	Cuentas por Pagar Diversas Terceros	-
Impuestos Pagados por Adelantado	57,430.68	Leasing Corto Plazo	-
Cargas Diferidas	-	Cuentas por Pagar Diversas Vinculada PJ	-
Intereses Diferidos	-		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE (S/)	140,226.57	TOTAL PASIVO CORRIENTE (S/)	-
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Inmueble Maquinaria y Equipo Neto	319,059.32	Cuentas por Pagar Diversas Vinculada PJ	-
Maquinaria Arrendamiento Financiero	-	Leasing Mediano Plazo	-
Depreciación acumulada	-	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE (S/)	-
Intangibles	40,065.00		
Impuesto Diferido	-	TOTAL PASIVO (S/)	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE (S/)	359,124.32	<u>PATRIMONIO</u>	
		Capital	499,350.89
		Aportes por capitalizar	-
		Resultados Acumulados	-
		Resultado del Ejercicio	-
		TOTAL PATRIMONIO (S/)	499,350.89
TOTAL ACTIVO (S/)	499,350.89	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (S/)	499,350.89