



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocio para la introducción de una nueva marca de guantes de
jebe de uso doméstico en el canal tradicional en Lima Metropolitana

TRABAJO DE INVESTIGACION

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Baca Uriarte, Carol Gicel (0000-0002-4189-2784)

Botetano Corro, Javier Duilio (0000-0002-3728-4516)

Isla Fasanando, Marco Antonio (0000-0001-9597-1288)

Ramirez Ponce, Juan Carlos (0000-0003-1755-5144)

ASESOR

Quiroga Persivale, Guillermo (0000-0002-2067-1923)

Lima, 13 de abril del 2021

DEDICATORIA

A nuestros padres, por siempre mantener viva su expectativa respecto a nuestro avance profesional y a nuestros cónyuges e hijos por ser nuestra fuerza moral y brindarnos siempre el aliento oportuno y necesario para alcanzar este logro.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra alma mater la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y a su Escuela de Post Grado por su apoyo constante y orientación en el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El presente Plan De Negocio Para La Introducción De Guantes De Jebe De Uso Doméstico En El Canal Tradicional En Lima Metropolitana nace a partir de haber identificado una brecha entre la penetración de los principales productos para la limpieza del hogar que maltratan las manos por el contacto directo y la penetración de los guantes de jebe como elemento protector en los hogares peruanos. Esta menor penetración de los guantes brinda una oportunidad de comercialización buscando alcanzar la penetración que tienen productos como los detergentes, lejías y limpiadores. Un catalizador relevante que contribuye con la idea de este negocio es la actual crisis sanitaria debido al COVID-19 pues tiene un impacto directo en los hábitos de su consumo.

Nos concentramos en el canal tradicional que concentra el 60% de la venta de productos de esta categoría, para llegar a través de distribuidores especializados a los consumidores del NSE C que representan 1,234,250 hogares, en donde tenemos la expectativa de vender 4'800,000 pares de guantes aproximadamente por año.

Nuestra estrategia es la diferenciación en el producto ofreciendo guantes de jebe de calidad a un precio competitivo que serán importados directamente de un fabricante en la región, resaltando en nuestra comunicación la importancia de la higiene, la salud y el cuidado de las manos.

En cuanto al análisis financiero para este proyecto hemos determinado su factibilidad ya que hemos obtenido una tasa interna de retorno del 31% y un valor actual neto de S/ 426,322.59.

Palabras clave: [Plan de negocios; Guantes de Jebe; Canal Tradicional; Canvas].

ABSTRACT

This Business Plan for the Introduction of Rubber Gloves for Domestic Use in the Traditional Channel in Metropolitan Lima was born from the identification of a gap between the penetration of the main household cleaning products that mistreat the hands by direct contact and the penetration of rubber gloves as a protective element in Peruvian homes. This lower glove penetration provides a marketing opportunity seeking to achieve the penetration that products such as detergents, bleaches and cleaners have. A relevant catalyst that contributes to the idea of this business is the current health crisis due to COVID-19, since it has a direct impact on consumption habits.

We focus on the traditional channel that concentrates 60% of the sale of products in this category, to reach 1,234,250 households of NSE C through specialized distributors, our expectation is to sell 4'800,000 pairs of gloves approximately per year.

Our strategy is product differentiation by offering quality rubber gloves at a competitive price that will be imported directly from a manufacturer in the region, highlighting in our communication the importance of hygiene, health and hand care.

Regarding the financial analysis for this project, we have determined its feasibility since we have obtained an internal rate of return of 31% and a net present value of S / 426,322.59.

Keywords: [Business Plan; Rubber Gloves; Traditional Channel; Canvas].

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Idea de Negocio	2
1.2 Marco Teórico.....	3
1.2.1 Antecedentes.....	4
1.2.2 Bases Teóricas.....	6
1.3 Objetivo del Trabajo	15
1.4 Metodología	16
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	17
2.1 Fuerzas Macroeconómicas.....	18
2.1.1 Condiciones globales del mercado	18
2.1.2 Mercados de capitales	23
2.1.3 Productos Básicos y Otros Recursos	24
2.1.4 Infraestructura Económica	24
2.2 Tendencias Clave	25
2.2.1 Tendencias Tecnológicas	25
2.2.2 Tendencias Regulatorias.....	26
2.2.3 Tendencias Sociales y Culturales	27
2.2.4 Tendencias Socio-Económicas	29
2.3 Fuerzas del Mercado.....	33
2.3.1 Cuestiones del Mercado	33
2.3.2 Segmentos de Mercado	34
2.3.3 Necesidades y Demandas	38
2.3.4 Costos de Cambiar	41
2.3.5 Capacidad Generadora de Ingresos.....	42
2.4 Fuerzas de la Industria	44
2.4.1 Competidores Incumbentes	44
2.4.2 Nuevos Jugadores	48
2.4.3 Productos y Servicios Sustitutos	48
2.4.4 Stakeholders	49

2.5	Tamaño de Mercado	50
2.6	Amenazas y Oportunidades al Modelo de Negocio.....	50
2.7	Evaluación De Amenazas	51
2.7.1	Amenazas a la Propuesta de Valor (VP).....	51
2.7.2	Amenazas a la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).	51
2.7.3	Amenazas a la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC))......	51
2.7.4	Amenazas a la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).	52
2.8	Evaluación De Oportunidades	53
2.8.1	Oportunidades en la Propuesta de Valor (VP).....	53
2.8.2	Oportunidades en la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).	53
2.8.3	Oportunidades en la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC)).	54
2.8.4	Oportunidades en la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).	55
3.	SONDEO DE MERCADO	56
3.1	Entrevistas a Puntos de Venta - Puestos de Mercado	56
3.2	Entrevista a un Distribuidor Especializado en Productos a Limpieza	58
3.3	Sondeo Al Consumidor Final	58
3.4	Resultados del Sondeo al Consumidor Final	63
3.5	Sondeo a Puntos de Venta	72
3.6	Resultados del Sondeo a Puntos de Venta	74
3.7	Hallazgos del Sondeo.....	79
4.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	81
4.1	Misión, visión, valores y estrategias	81
4.1.1	Misión	81
4.1.2	Visión	81
4.1.3	Valores	81
4.1.4	Estrategia	81
4.2	Modelo de Negocio Propuesto.....	82
4.3	Propuesta de Valor.....	82
4.4	Estructura de Costos y Flujos de Ingresos	82
4.5	Infraestructura (Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave).....	83
4.6	Interacción con el Cliente (Segmento de Cliente, Canales de Distribución, Relación con el Cliente).....	84

4.7	Plan de Marketing.....	86
4.7.1	Objetivo de Marketing.....	86
4.7.2	Estrategia de Marketing.....	87
4.8	Plan de Operaciones.....	91
4.8.1	Importación y Nacionalización.....	91
4.8.2	Traslado a Almacenes y Registro de Inventarios	91
4.8.3	Preparación de Pedidos	91
4.8.4	Despacho Físico y Post Venta	92
4.8.5	Plan de Gestión Humana.	92
5.	ANÁLISIS FINANCIERO	102
5.1	Supuestos Financieros.....	102
6.	CONCLUSIONES	136
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tallas de guantes y dimensiones asociadas</i>	11
Tabla 2 <i>Lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur</i>	14
Tabla 3 <i>Crecimiento mundial (variaciones porcentuales anuales)</i>	19
Tabla 4 <i>PBI por sectores económicos (variaciones porcentuales reales)</i>	20
Tabla 5 <i>Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	22
Tabla 6 <i>Crédito al Sector Privado Total 1/ (Tasas de Crecimiento Anual)</i>	23
Tabla 7 <i>Perú Urbano – Distribución de Hogares Según NSE por Estrato</i>	29
Tabla 8 <i>Hogares en Lima Metropolitana - Comparación NSE 2020 vs 2019</i>	30
Tabla 9 <i>Zonas de Lima Metropolitana</i>	30
Tabla 10 <i>Lima Metropolitana Distribución de Zonas por NSE 2020. (%) Vertical – Hogares</i>	31
Tabla 11 <i>Lima Metropolitana Distribución de Zonas por NSE 2020. (%) Horizontal – Hogares</i> .	32
Tabla 12 <i>Perfil del Nivel Socioeconómico</i>	34
Tabla 13 <i>Ingresos y Gastos Según NSE 2020 – Lima Metropolitana</i>	35
Tabla 14 <i>Rango de Edades de Uso Habitual de Guantes de Jebe</i>	36
Tabla 15 <i>Penetración de Productos de Limpieza del Hogar</i>	37
Tabla 16 <i>Penetración de Guantes de Jebe para Limpieza</i>	38
Tabla 17 <i>Frecuencia de Uso de los Productos de Limpieza para El Hogar</i>	39
Tabla 18 <i>Frecuencia de Uso de Guantes</i>	40
Tabla 19 <i>Frecuencia de Compra de Productos de Limpieza del Hogar</i>	40
Tabla 20 <i>Lugar de Compra más Frecuente en Lima Metropolitana</i>	41
Tabla 21 <i>Lealtad de la Marca de Guantes de Limpieza</i>	42
Tabla 22 <i>Marcas más Utilizadas de Guantes de Jebe</i>	42
Tabla 23 <i>Requisitos para la Elección de Productos en Lima Metropolitana</i>	43
Tabla 24 <i>Información de las Marcas Actuales en Puntos de Venta del Canal Tradicional</i>	45
Tabla 25 <i>Amenazas a la Propuesta de Valor (VP)</i>	51
Tabla 26 <i>Amenazas a la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI)</i>	51
Tabla 27 <i>Amenazas a la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC))</i>	52
Tabla 28 <i>Amenazas a la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC))</i>	52
Tabla 29 <i>Oportunidades en la Propuesta de Valor (VP)</i>	53
Tabla 30 <i>Oportunidades en la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI)</i>	54
Tabla 31 <i>Oportunidades en la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC))</i>	54
Tabla 32 <i>Oportunidades en la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC))</i>	55
Tabla 33 <i>Tabulación de Respuestas del Sondeo al Consumidor Final</i>	64
Tabla 34 <i>Tabulación de Respuestas del Sondeo al Punto de Venta</i>	74
Tabla 35 <i>Business Model Canvas</i>	86
Tabla 36 <i>Precio Promedio de Venta Sugerido al Público con Margen de 15%</i>	88
Tabla 37 <i>Margen Objetivo Situado en Torno Al 25%</i>	89
Tabla 38 <i>Margen de la empresa alrededor del 61%</i>	89
Tabla 39 <i>Costos de importación guante tipo 1</i>	103
Tabla 40 <i>Costos de importación guante tipo 2</i>	104
Tabla 41 <i>Costos de importación guante tipo 3</i>	105

Tabla 42 <i>Supuesto de crecimiento de hogares</i>	106
Tabla 43 <i>Supuesto de crecimiento de índice de precios al consumidor IPC</i>	107
Tabla 44 <i>Supuesto de tasa libre de riesgo y tasa de rentabilidad promedio del mercado</i>	109
Tabla 45 <i>Supuesto tasa efectiva anual TEA</i>	110
Tabla 46 <i>Supuesto de activos fijos</i>	111
Tabla 47 <i>Estructura de deuda</i>	112
Tabla 48 <i>Condiciones de préstamo bancario</i>	113
Tabla 49 <i>Supuesto de gastos administrativos y de ventas</i>	114
Tabla 50 <i>Supuesto de condiciones del mercado</i>	114
Tabla 51 <i>Supuesto de ventas en unidades</i>	115
Tabla 52 <i>Supuesto de ventas en soles</i>	115
Tabla 53 <i>Supuesto de costos de producto</i>	116
Tabla 54 <i>Supuesto de otros costos de venta</i>	116
Tabla 55 <i>Supuesto de costos fijos</i>	117
Tabla 56 <i>Tabla de depreciación</i>	117
Tabla 57 <i>Tabla de amortización</i>	118
Tabla 58 <i>Supuestos de capital de trabajo</i>	118
Tabla 59 <i>Tabla de capital de trabajo</i>	119
Tabla 60 <i>Recuperación de propiedad, planta y equipo</i>	120
Tabla 61 <i>Recuperación de capital de trabajo neto operacional</i>	121
Tabla 62 <i>Estado de resultados</i>	122
Tabla 63 <i>Flujo de caja</i>	123
Tabla 64 <i>Estado de situación financiera</i>	124
Tabla 65 <i>Flujo de caja del proyecto</i>	126
Tabla 66 <i>Periodo de recuperación</i>	127
Tabla 67 <i>Periodo de recuperación descontado</i>	127
Tabla 68 <i>Supuestos para el punto de equilibrio</i>	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa del entorno del modelo de negocio planteado por Osterwalder	17
Figura 2 Dinámica Sectorial Heterogénea	23
Figura 3 Proyección de Inflación 2020 – 2021 (Variación Porcentual Últimos Doce Meses).....	24
Figura 4 Módulos que Serán Influenciados por las Principales Fuerzas de la Economía	25
Figura 5 Módulos que Serán Influenciados por las tendencias clave.....	33
Figura 6 Módulos que serán Influenciados por las fuerzas del mercado.....	44
Figura 7 Módulos que serán Influenciados por las fuerzas de la industria	49
Figura 8 Uso de Guantes para las Labores Domésticas.....	66
Figura 9 Periodo de Tiempo que Utiliza Guantes para las Labores Domésticas	67
Figura 10 Temporada del Año que Utiliza Más los Guantes	67
Figura 11 Tiempo de Duración de los Guantes que Utiliza	68
Figura 12 Motivación para Comprar/ Reemplazar sus Guantes.....	68
Figura 13 Lugar donde Suele Comprar sus Guantes.....	69
Figura 14 Precio Promedio que Paga por los Guantes	70
Figura 15 Opinión Acerca de Cuál Cree que es la Mejor Marca de Guantes.....	70
Figura 16 Para su Decisión de Compra, ¿Es Importante la Información que Viene en el Empaque?	71
Figura 17 Tipo de guantes de su preferencia	71
Figura 18 Motivos por los cuales no utiliza guantes para labores domésticas	72
Figura 19 Siendo uno de los motivos innecesarios, ¿Cuán importante considera la protección de sus manos?	72
Figura 20 Vende guantes domésticos para la limpieza	76
Figura 21 Estacionalidad en la venta	76
Figura 22 Marcas de guantes que vende.....	77
Figura 23 Atributos preferidos por el cliente.	77
Figura 24 Frecuencia de sus pedidos.....	78
Figura 25 Volumen de su pedido habitual.....	78
Figura 26 Talla de guantes más solicitados	79
Figura 27 Esquema de distribución al mercado tradicional	90
Figura 28 Plan de Operaciones.....	92
Figura 29 Organigrama de la Empresa	93

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo nos enfocamos en plantear y explicar el problema partiendo de la premisa que el presente es un plan de negocio para la comercialización de un producto funcional, como son los guantes de jebe de uso doméstico para limpieza, por tanto, este trabajo tiene sesgo comercial, sin embargo, nuestra intención está orientada a que sea de fácil comprensión incluso por no expertos en temas comerciales, para tal fin presentamos el contexto en que se desarrolla la comercialización de los guantes de jebe de uso doméstico para limpieza, desde su importación hasta una explicación de la oportunidad de crecimiento de mercado que existe respecto a este producto dada la realidad actual. Asimismo, compartimos antecedentes internacionales y nacionales referidos a la distribución comercial y ventas de la industria de productos de limpieza del hogar donde están incluidos los guantes de jebe. Adicionalmente, se explican conceptos principales utilizados en el desarrollo de este plan para su total comprensión.

El problema detectado en el presente trabajo es que un amplio porcentaje de la población está expuesto a los químicos de uso cotidiano en el hogar y a la contaminación cruzada debido a que no tiene el hábito de uso de guantes.

Dentro de los productos de limpieza tenemos a la lejía, detergentes para ropa, desinfectantes, lavavajillas en detergente, jabón para ropa, suavizantes de ropa, desengrasantes entre otros, que son agentes dañinos para la piel y con los cuales se debería usar guantes como elemento protector de las manos, encontramos respecto a este producto que su adquisición es baja en algunos segmentos socioeconómicos por falta de hábito, costumbre.

Lo descrito en el párrafo anterior es atribuible a diversas causas, siendo las principales, el poco desarrollo de las estrategias de ventas por parte de las marcas

vigentes de guantes con mayor presencia en el mercado y por la falta de conciencia del consumidor final en cuanto al cuidado, higiene y protección de la salud en el hogar.

La principal consecuencia de lo indicado en el párrafo anterior es la baja penetración en el mercado de consumo masivo del producto guante de jebe de uso doméstico (38% de hogares según IPSOS 2014), que impacta en el deterioro de las manos ocasionando lesiones y/o enfermedades en la piel.

1.1 Idea de Negocio

En el mundo, Asia concentra el 91% de la producción de caucho natural según el *International Rubber Study Group* (2020), siendo los principales países productores Tailandia, Malasia e Indonesia, en donde se encuentran las principales fábricas que producen y maquilan guantes de diversos tipos y marcas para el mundo.

En América Latina, en la partida arancelaria número 4015.19, que contiene el valor en dólares de las transacciones entre países, para los guantes de jebe de uso doméstico, encontramos que los países de Colombia y Guatemala son los exportadores más significativos en la región, sin embargo, están muy por debajo en volumen de lo que se importa de los países asiáticos según datos de Veritrade, pero en el caso de Colombia cuenta con beneficios arancelarios para la importación desde Perú, impactando en un manejo ágil de inventarios, tiempos de abastecimiento y los precios de importación.

En el Perú, según datos de Euromonitor (2020) los productos de limpieza y cuidado del hogar, entre ellos los guantes de jebe de uso doméstico, se distribuyen a través del canal tradicional en aproximadamente un 60% y el canal moderno en un 40% de las ventas. El canal tradicional cumple un rol preponderante como eslabón en la cadena de distribución comercial, en un sistema complejo de canales formales e informales que incluye bodegas, mercados de barrio, mercados mayoristas, mercados

especializados, canales institucionales, canales industriales, *e-commerce*, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, entre otros, con diferentes resultados de ventas.

El análisis anterior junto con el planteamiento del problema nos lleva a sugerir el diseño de un Plan de Negocio Para La Introducción de una Nueva marca de Guantes de Jebe De Uso Doméstico en el Canal Tradicional en Lima Metropolitana.

La idea de negocio está dirigida al NSE C de Lima Metropolitana que está compuesto por aproximadamente 1,234,250 hogares, siendo el NSE con mayor cantidad de hogares (42.8%) (APEIM 2020) además es un NSE con tendencia al crecimiento en el consumo con oportunidad de venta para nuestro producto, como lo veremos en los análisis posteriores.

Plantaremos brindar un producto durable a un precio competitivo respecto a la marca de mayor venta, con enfoque de distribución en los principales puntos de venta del canal tradicional, con un surtido de tallas y colores, complementado con información relevante relacionada a la higiene, la salud y protección para fomentar el hábito y aumentar la frecuencia de uso.

Finalmente dado la situación problemática y el análisis anterior, la idea de negocio está orientada a captar un importante volumen de ventas en el NSE C donde la dinámica comercial es atractiva.

1.2 Marco Teórico

En esta sección abordamos diversos estudios que se han realizado en los últimos cinco años relacionados a la distribución comercial y ventas del sector productos de limpieza del hogar, dentro del cual se encuentran los guantes de jebe de uso doméstico, presentamos también las bases teóricas relacionadas a los conceptos de distribución, ventas y otros que permitirán una mayor comprensión de este plan de negocio.

1.2.1 Antecedentes

Castro, Gallardo, Ibáñez (2019), realizaron un estudio titulado: “Plan de marketing para la expansión de ventas del producto lavavajillas *Masfresh* en 12 provincias adicionales del Ecuador”. El objetivo general fue elaborar el plan de marketing en mención, para conseguir un 3% del *Market Share* en la industria de lavavajillas, generando beneficios económicos aproximados a \$1,177,149.30 dólares americanos y un *awareness* de marca del 5% a nivel nacional. La muestra estuvo constituida por 200 personas, hombres y mujeres, de nivel socioeconómico B, C y D, entre 20 y 65 años, que actualmente residen en alguna de las provincias que conforman los clústeres de Tungurahua, Pichincha, Guayas, Loja, Azuay y Santo Domingo de los Tsáchilas. Se realizó una investigación de mercado y los instrumentos que se usaron fueron encuestas y entrevistas a profundidad. Entre las conclusiones se tiene que al organizar las provincias de Ecuador por clúster y hacer una alianza con un único distribuidor ubicado en la provincia clave, para que distribuya a todas las provincias pertenecientes al clúster, se planteó mejor la estrategia de distribución, pues la empresa estudiada no contaba con los recursos para realizar esta labor logística a nivel nacional, además, se plantearon tres objetivos principales, expansión de la distribución a 12 provincias más de este país, con lo cual se incrementaría las ventas y el conocimiento de la marca.

La Torre, Mora, Ruiz, Tello (2019), realizaron un estudio titulado: “Plan De Introducción De Una Nueva Marca De Detergente Líquido Al Mercado Peruano” en la ciudad de Lima. El objetivo general del estudio fue determinar la viabilidad de introducir al mercado peruano un detergente líquido que tenga como atributos un precio económico, alta calidad y una presentación con alto rendimiento. Para la investigación se realizó un estudio de mercado, para su diagnóstico el instrumento que se aplicó fue

una encuesta en donde se consideró una muestra constituida por 385 personas pertenecientes al sector socio económico C y D. En los resultados obtenidos, encontraron que del total de compradores de detergente tanto líquido como en polvo respecto al proceso de compra el 44.8% lo realiza en el canal moderno, y el 53.9% en el canal tradicional (30.5% en el mercado y el 23.4% en la bodega).

Rosario (2017), realizó un estudio titulado “Plan De Negocio Para La Creación De Una Distribuidora De Productos De Consumo Masivo En El Canal Tradicional Para Lima Metropolitana”. El objetivo general del estudio fue desarrollar un modelo de negocio viable y sostenible en términos de mercado, operativos y financieros para la creación de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional de Lima Metropolitana. La muestra estuvo constituida por 580 bodegas y 7 expertos en el negocio. El diseño que se utilizó fue un estudio descriptivo, los instrumentos que se usaron fueron entrevistas a profundidad y encuestas. Entre los resultados obtenidos tenemos que el 51% de bodegueros encuestados van a comprar a un mercado mayorista, y el 14% de su compra son productos de limpieza.

Mongrut, Peña (2018), realizaron un estudio titulado “Plan estratégico Eterna Perú”, en la ciudad de Lima. El objetivo general del estudio fue desarrollar un plan estratégico para la empresa Eterna Perú S.A. para los años 2017 - 2021 con la finalidad de contar con un sistema de gestión que apoye el crecimiento sostenible del negocio. Dentro de su investigación de mercado se usó como instrumento la entrevista a profundidad, aplicada a un panel de expertos constituido por el Gerente General de Eterna Perú SAC, el Gerente de Ventas Colgate Palmolive Perú, y el Ejecutivo de Planeamiento de Ilko Perú. Dentro de sus conclusiones encontraron que el consumidor peruano está cada vez más preocupado por el cuidado personal, por tal motivo existe una gran oportunidad de incrementar el uso de guantes de látex en el hogar para el

cuidado de las manos. La belleza de las manos es una de las principales preocupaciones de las personas en especial de las damas.

Arrieta (2019), realizó el estudio titulado “Influencia De Estrategias De Trade Marketing Vinculadas A La Liquidez Por Parte De Distribuidoras Minoristas En El Abastecimiento De Productos De Lavandería En Bodegas Del Canal Tradicional En El Distrito De Villa El Salvador En Lima Metropolitana”. El objetivo general del estudio fue Identificar las estrategias de Trade Marketing vinculadas a la liquidez, que tienen mayor relación en la intención de abastecimiento de puntos de venta del canal minorista del distrito de Villa el Salvador. La muestra estuvo constituida por 276 locales del canal tradicional, el diseño que se utilizó fue descriptivo Los instrumentos que se usaron fueron entrevistas a profundidad y encuestas de preguntas cerradas, y entre los resultados se ha podido identificar una clara relevancia de las estrategias de descuento sobre el precio de compra y, sobre todo, un alto protagonismo de las bonificaciones.

1.2.2 Bases Teóricas

Los Guantes Como Protección

Las manos son uno de los órganos de mayor complejidad dentro del organismo humano y están expuestos a diversos tipos de riesgo dentro y fuera del hogar, es por ellos que en casos de contacto con sustancias dañinas a la piel se hace necesario la utilización de barreras protectoras como son los guantes de jebe entre otras opciones.

Normas De Fabricación De Equipos de Protección Personal

La norma Europea EPI (EU) 2016/425 determina las siguientes categorías en función del tipo de riesgo para los cuales los equipos de protección personal se encuentran consignados a brindar protección a los usuarios (European Union, 2016)

- Categoría I: Comprende riesgos mínimos que incluyen:
 - ✓ Lesiones externas mecánicas

- ✓ Contacto dilatado con agua o elementos de limpieza de débil acción.
- ✓ Contacto con áreas calientes con temperaturas no mayores a 50°C.
- ✓ Lesión ocular por exposición a luz del sol (no considera contemplación solar).
- ✓ Condiciones de la atmósfera no extremas (European Union, 2016)
- Categoría II: Comprende riesgos diferentes a las categorías I y III y corresponde a riesgos moderados.
- Categoría III: Comprende específicamente riesgos con resultados muy graves como decesos o lesiones irreparables para la salud, los que incluyen:
 - ✓ Sustancias y mixturas riesgosas para la salud
 - ✓ Condiciones de la atmósfera con falta de oxígeno
 - ✓ Elementos biológicos dañinos
 - ✓ Exposición a radiación de tipo ionizante
 - ✓ Contextos de elevadas temperaturas equivalentes a una temperatura mínima del aire de 100 °C.
 - ✓ Contextos de reducidas temperaturas equivalentes a una temperatura máxima del aire de -50 °C.
 - ✓ Precipitarse desde una altura
 - ✓ Shock eléctrico
 - ✓ Ahogamiento
 - ✓ Cortes utilizando motosierras de tipo manual
 - ✓ Salidas de alta presión
 - ✓ Lesiones por cuchillos o balas
 - ✓ Niveles de ruido perjudicial (European Union, 2016)

Normas de protección contra cortes.

En la fabricación de guantes, se aplican los estándares de rendimiento de protección contra cortes.

- ANSI/ISEA 105 estándar empleado en Norte América, excepto México.
- EN388 estándar que se emplea en Europa, Sudamérica y México. Dicha norma también ha sido considerablemente aceptada en Estados Unidos y Canadá.

De este modo, la resistencia a los cortes representa un área fundamental de rendimiento que es medida por ambos tipos de normas. No obstante, emplean distintas metodologías de ensayo, los dos se encuentran elaborados para poder brindar una señal de información del grado de protección contra cortes que brinda un determinado guante. (Olson, 2016) .

En ese sentido, los estándares ANSI/ISEA 105 así como EN388 comprenden otros ensayos de riesgo mecánico para poder evaluar la resistencia de los guantes a desgastes, punciones y roturas (Olson, 2016) .

De otra parte, se hace necesario que un laboratorio autenticado realice los ensayos para que un guante posea la marca EN388, la cual incluye los grados de desempeño numéricos correspondientes al desgaste, incisión con cuchillo, rompimiento y escarbadura para poder establecer sencillamente que tal le fue al guante en el procedimiento de ensayo. Dichos grados de desempeño para EN no resultan forzosamente permutables con los grados de rendimiento de ANSI/ISEA105; no obstante, siempre resulta posible disponer del número 1, el cual representa a los guantes adecuados para impedir contusiones como desgastes y cortes pequeños; en tanto que cantidades mayores representan un grado de protección más elevado. (Olson, 2016) .

Por su parte, el estándar ANSI/ISEA comprende un grado de desempeño de 0, que representa ninguna protección o mínima. De acuerdo a la localización o del productor de guantes escogido, los grados de desempeño ANSI/ISEA 105 así como EN 388 se pueden visualizar en cada par de guantes. También en el caso de Norteamérica, debido a que el registro del desempeño de los guantes no es obligatorio, es probable que, de acuerdo al tipo de productor de guantes, solo se muestren los grados de desempeño correspondientes a EN388. (Olson, 2016) .

Material Empleado en los Guantes

Según la Nota Técnica de Protección (NTP) 747 del gobierno español, cataloga a los guantes en función del tipo de material empleado en su manufactura, del modo siguiente (Cáceres, 2006)

- a. De lona o cuero.
- b. De entramado metálico (como aluminizados, aramiditas, entre otros)
- c. De material textil o textil revestido
- d. De material reactivo al acceso de químicos y líquidos.
- e. De jebe aislante

A continuación, presentamos a algunas de las clases más frecuentes de material empleado en la manufactura de guantes, incluyendo sus fortalezas y debilidades.

Látex (Caucho natural no sintético)

Los guantes fabricados con este tipo de material se califican como de “uso general”, debido a que pueden ser utilizados para una diversidad de circunstancias. Funcionan adecuadamente cuando se labora con acetona o ciertos disolventes. También resultan útiles en un contexto sanitario o al maniobrar con materiales potencialmente dañinos, como los de tipo infeccioso. (Adams, 2017)

Tienen una protección restringida cuando se labora con químicos o disolventes orgánicos y además podría ser dificultoso identificar los orificios de perforación que aparezcan en el guante. Los guantes hechos con este material son significativamente delgados, poseyendo un elevado grado de sensibilidad sensorial (Adams, 2017)

Nitrilo

Son elaborados como imitación del látex, dentro de su composición contiene caucho sintético, lo cual ayuda para aliviar las dificultades provocadas por alergia al látex. (Adams, 2017).

Este material también se utiliza para la producción de guantes de “uso general” y se caracteriza por resultar sencillo de identificar agujeros o rompimientos en los guantes fabricados con este tipo de material, además de resultar más fuertes y con mayor resistencia a la aparición de agujeros que los de látex. (Adams, 2017).

Además de poseer un buen rendimiento al laborar con aceites, grasas, gasolina, trementina, determinados ácidos y bases, no resultando adecuados para laborar con acetona. (Adams, 2017).

Con respecto a los guantes que se usan para la limpieza del hogar, el más común es el guante de jebe ya que es un material económico, que resiste muy bien el desgarro y las perforaciones, además de ser resistente a una amplia gama de ácidos, bases, alcoholes y cetonas. Sin embargo, es inadecuado para la manipulación de productos derivados del petróleo, aceites, grasas, ácidos muy oxidantes, disolventes aromáticos y clorados. El jebe también se degrada con la luz solar en periodos prolongados, con el ozono y los rayos ultravioletas.

Otras Características de los Guantes.

Una de las características principales del guante es la talla, convencionalmente se usa el diámetro de la mano expresada en pulgadas. Elegir el guante de la talla adecuada no solo brindará protección sino comodidad. En la siguiente Tabla Nro. 1, mostramos las tallas de guantes y dimensiones asociadas. Las medidas hacen referencia a la población europea (Olson, 2016) .

Tabla 1 *Tallas de guantes y dimensiones asociadas.*

Talla del Guante	Circunferencia de la mano (mm)	Longitud de la mano (mm)	Longitud mínima del guante (mm)
6	152	160	220
7	178	171	230
8	203	182	240
9	229	192	250
10	254	204	260
11	279	215	270

Recuperado de Instituto Nacional De Seguridad e Higiene en el Trabajo De España.

También se considera el Nivel de Destreza o Desteridad que es medido en una escala del 1 al 5 con el fin de indicar la capacidad de manipulación al realizar una tarea con los guantes puestos, esto puede estar influenciado por diversos factores como el grosor del guante, la elasticidad, deformabilidad entre otros.

Existen características adicionales que no cuentan con una medición normada como son la sensibilidad que se define como la capacidad para identificar objetos con los guantes puestos y el agarre que se define como la capacidad para ejercer presión al sostener un objeto usando guantes.

Plan de Negocio

De acuerdo a García (2015), el plan de negocios se establece de acuerdo a los requerimientos de la organización en un horizonte próximo. Asimismo, según Harvard (2009) se piensa como una hoja de ruta que ofrece respaldo para que los individuos tengan la capacidad de lograr financiación para su negocio o proyecto (Romero Hidalgo et al., 2018).

En ese sentido, un plan de negocio se define como “Un instrumento o estrategia que reúne la información necesaria para demostrar la factibilidad comercial, técnica-operativa, económica y financiera de un emprendimiento, de una idea de negocio o de una inversión determinada”(Agila Maldonado et al., 2018).

De este modo, conforme menciona Becerra (2001), el plan de negocio congrega en un solo escrito el total de información requerida para poder valorar un negocio y las directrices globales para poder llevarlo a funcionamiento. El exponer este plan resulta esencial para poder procurar financiación, nuevos socios e inversores, y simultáneamente se utiliza como orientación para los que se encuentran dirigiendo la organización (Agila Maldonado et al., 2018).

Según expone Zorita (2015), la composición de un plan de negocio, se fundamenta en la exposición del negocio, el análisis de la organización y de mercado, análisis situacional, plan de marketing y ventas, plan de operaciones, mediante organización y recursos humanos, sistemas informáticos, análisis económico-financiero, sistemas de control cuadro de mando integral y finalmente su viabilidad (Romero Hidalgo et al., 2018).

Modelo de Negocio

Friend y Tennent (2008) Nos describen los modelos de negocio como una herramienta de análisis de las decisiones a tomar en el negocio desde el punto de vista financiero y comercial que va incluida en los planes de negocio. Estas pueden incluir, tamaño de mercado, gestión de inventarios, gestión de capital de trabajo, impacto en los estados financieros, entre otras. El fin de esto es simular lo mejor posible la realidad en donde se desarrollará nuestro negocio.

Kawasaky (2006) En lo referente a la elección de un modelo de negocio nos invita a identificar las necesidades de los clientes que queremos abordar y a desarrollar una estrategia que te permita de manera rentable captar a ese cliente objetivo con la consecuente generación de ingresos.

Shafer, Smith y Linder (2005) nos dicen que el modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, la creación de valor, la captura de valor y la red de valor.

Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio como la “descripción de la base lógica del cómo una empresa crea, entrega y captura valor”. La captura de valor se refiere a la porción de valor que el cliente está dispuesto a pagar, que la compañía va a tomar como ingreso.

Lienzo de Modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) Desarrollan el modelo de negocio de una manera gráfica y sencilla, a través del lienzo del modelo de negocio, que consiste en nueve módulos que incluyen: Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. De esta manera se muestra en un solo vistazo la lógica del negocio y permite explorar áreas de oportunidad y mejora para crear, proporcionar y captar valor.

Tabla 2

Lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur.

Socios Clave (SC)	Actividades Clave (AC)	Propuesta de Valor (PV)	Relación con Clientes (RC)	Segmento Clientes (SC)
	Recursos Clave (RC)		Canales Distribución (CD)	
Estructura de Costos (EC)		Flujo de Ingresos (FI)		

A continuación, describen cada uno de los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio que usaremos en este trabajo.

La Propuesta de Valor. Define por qué los clientes deberían elegirnos entre otras opciones. Aquí se muestra portafolio de productos y servicios orientados a dar solución a las problemáticas o necesidades insatisfechas de un determinado grupo de clientes. La propuesta de valor puede ser algo nuevo o existente en el mercado, pero con atributos mejorados o diferenciados.

Segmento de Clientes. En este bloque identificaremos quienes son los diferentes grupos de personas o empresas a quienes pretendemos dirigirnos y definiremos a quien atenderemos y a quien no atenderemos con nuestra propuesta de valor. Busca conocer lo mejor posible las características demográficas, psicográficas, sociales entre otros con la finalidad conocer a nuestro cliente a profundidad y así poder entender sus necesidades y problemas a resolver de una forma sustentada.

Los Canales. Son todos aquellos puntos de contacto con los diversos segmentos de clientes. Son el medio por el cual nos interrelacionamos con nuestros clientes llevándoles la comunicación de la propuesta de valor, distribución y venta de los productos. Con el avance tecnológico los canales pueden ser físicos o virtuales.

Relación con los Clientes. Se refiere a como manejaremos el grado de personalización o automatización con nuestros clientes objetivo, buscando captar, fidelizar y desarrollarlos.

El Flujo de Ingreso. Describe cómo convertimos en dinero nuestra propuesta de valor, estos ingresos pueden ser transaccionales o ingresos recurrentes como el caso de alquileres o compras programadas o cobro por licencias. En esta parte debemos tener claro los medios de pago que vamos a aceptar.

Recursos Clave. Son los elementos más importantes, propios o de terceros, que se necesitan para que el negocio funcione y con los que se crea valor para el cliente, permiten llegar a los mercados, así como mantener la interacción con los clientes, generando los ingresos deseados. Estos recursos pueden ser financieros, físicos, humanos o intelectuales.

Las Actividades Clave. Son las actividades más importantes a ejecutar para poner en marcha el negocio de manera exitosa creando valor para nuestros clientes.

Los Socios Clave. Se refiere a los diferentes actores dentro del modelo de negocio que son necesarios para que el negocio funcione. Estos pueden ser internos o externos.

Estructura de Costos. Es la identificación de todos de los costos, fijos y variables, en los que se incurre para la ejecución del negocio.

1.3 Objetivo del Trabajo

Elaborar un Plan De Negocio Para La Introducción De Guantes De Jebe De Uso Doméstico En El Canal Tradicional En Lima Metropolitana, que permita viabilizar la idea de negocio al resolver la problemática identificada.

1.4 Metodología

Iniciaremos con una investigación documental buscando información relevante que describa el sector en donde se comercializan los guantes y los comportamientos del consumidor respecto al producto.

Complementaremos la información documentaria con una investigación cualitativa y exploratoria a través de un sondeo con el que recogeremos información que nos ayude a comprender mejor la dinámica de compra de los consumidores y la dinámica comercial en los puntos de venta.

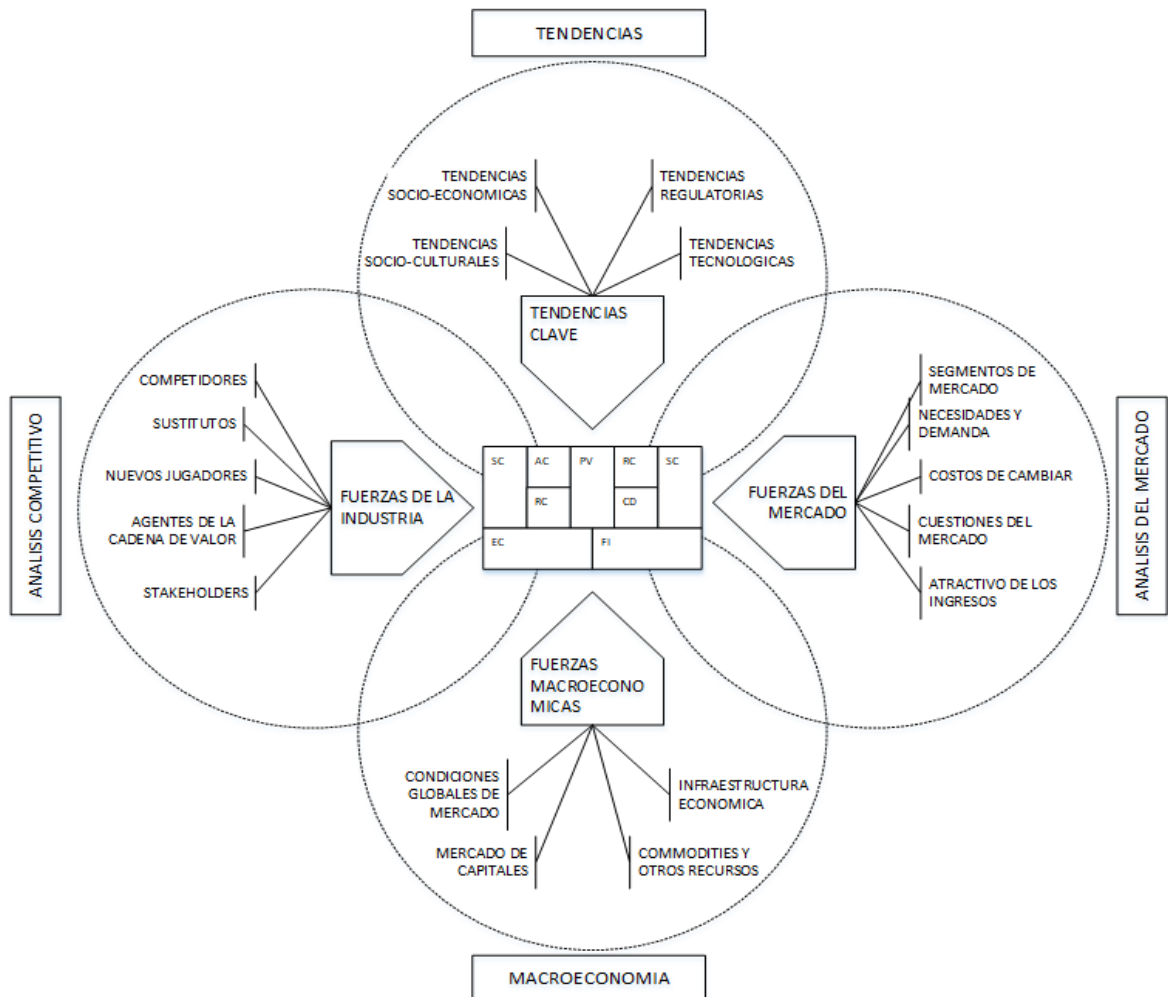
Luego propondremos un modelo de negocio tomando como referencia el Business Model Canvas.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para trabajar este capítulo utilizaremos como herramienta de análisis el lienzo del modelo de negocio planteado por Osterwalder, desde cuatro perspectivas, tales como fuerzas macroeconómicas, tendencias clave, fuerzas de la industria y fuerzas del mercado con la finalidad de comprender el real contexto en el que se desarrolla el negocio y encontrar oportunidades a la situación problemática que nos planteamos.

Figura 1

Mapa del entorno del modelo de negocio planteado por Osterwalder



Nota. Recuperado de Generación de Modelo de Negocios - Osterwalder & Pigneur.

2.1 Fuerzas Macroeconómicas

2.1.1 Condiciones globales del mercado

Durante el año 2020, se produjo una significativa desaceleración en el crecimiento de la economía a nivel mundial; principalmente motivado por la pandemia del Covid 19. En la Tabla N° 3, se proyecta que a nivel mundial se haya producido una variación negativa de alrededor del 4.9%. A nivel de países y regiones, destaca la variación negativa correspondiente al Reino Unido (-10.4%), La India (-10.2%), Eurozona (-8.9%) y América Latina y el Caribe (-7.7%): en contraste con la economía de China que es la única que ha presentado mejora, y cuyo crecimiento representa el 1.7%. En cambio, para el 2021 se proyecta que la recuperación económica se dará en todas las economías del mundo, alcanzando un crecimiento a nivel mundial del 5.4%. A nivel de Latinoamérica, el crecimiento alcanzaría el 3.8%. La principal razón de las restricciones en el crecimiento de América Latina durante el año 2021 se justifican por una menor capacidad para políticas de desarrollo y por una elevada proporción de contagio del COVID-19. Contrariamente durante el transcurso del año 2022 se asume un incremento del 4.0%, el cual sería superior a las que se han presentado en años anteriores a la pandemia; como es el caso de Latinoamérica, que durante el año 2022 alcanzaría un incremento del 2.7% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tabla 3*Crecimiento mundial (variaciones porcentuales anuales)*

	PPP	2019	2020*		2021*		2022*
			RI Set.	RI Dic.	RI Set.	RI Dic.	RI Dic.
Economías desarrolladas	40,3	1,7	-6,5	-6,4	4,7	4,6	3,1
De las cuales							
1. Estados Unidos	15,1	2,3	-3,7	-3,4	4,0	4,0	3,3
2. Eurozona	11,2	1,2	-8,8	-8,9	6,0	5,8	3,3
3. Japón	4,1	0,7	-6,1	-5,6	2,4	2,4	2,0
4. Reino Unido	2,2	1,4	-10,4	-10,4	6,0	5,7	2,2
5. Canadá	1,3	1,6	-6,1	-5,7	4,0	4,0	3,5
6. Otros	6,4	1,7	-8,0	-8,1	5,1	4,6	3,1
Economías en desarrollo	59,7	3,7	-4,0	-3,9	5,9	5,9	4,5
De las cuales							
1. China	19,3	6,1	1,5	1,7	8,1	8,1	5,7
2. India	8,0	4,2	-10,2	-10,2	10,5	10,5	6,5
3. Rusia	3,1	1,3	-6,0	-5,5	3,5	3,2	2,4
4. América Latina y el Caribe	7,3	0,1	-7,9	-7,7	3,8	3,8	2,7
5. Otros	18,2	3,1	-6,2	-6,2	4,2	4,2	4,5
Economía Mundial	100,0	2,9	-5,0	-4,9	5,5	5,4	4,0

* Proyección.
Fuente: FMI y Consensus Forecast.

Nota. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú.

En lo que respecta a la economía nacional, el BCRP aclara que la caída del año 2020 fue debido a las medidas de confinamiento por la crisis sanitaria originada por el Covid 19, además del retraso en la reanudación de actividades económicas y que las cifras negativas no tienen relación con las políticas económicas del Perú. En la tabla 4 observamos que la proyección del PBI peruano para el 2020 corresponde a un decrecimiento del 12.7% y para el 2021 un crecimiento de 11.0%. En lo referente al sector comercio se proyecta una caída de 17.8% en 2020 y una recuperación para el 2021 con un crecimiento de 17.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tabla 4*PBI por sectores económicos (variaciones porcentuales reales)*

	2019	2020*			2021*		2022*
		Ene.-Set.	RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
PBI primario	-1,2	-10,3	-7,0	-8,0	9,6	9,5	4,6
Agropecuaria	3,4	0,8	1,3	0,7	3,6	2,7	3,0
Pesca	-25,9	-8,8	3,0	3,0	8,5	8,5	4,7
Minería metálica	-0,8	-17,6	-12,5	-14,1	14,4	14,4	4,8
Hidrocarburos	4,6	-10,6	-11,4	-11,1	5,9	6,8	9,0
Manufactura	-8,8	-5,6	-1,3	-1,7	7,7	8,0	4,8
PBI no primario	3,2	-15,7	-14,4	-12,4	11,5	12,0	3,8
Manufactura	1,2	-22,4	-18,5	-17,2	16,9	16,9	2,0
Electricidad y agua	3,9	-8,2	-6,0	-6,1	12,6	7,9	2,3
Construcción	1,5	-28,5	-22,2	-15,6	23,2	17,4	3,8
Comercio	3,0	-20,6	-17,8	-16,2	17,4	18,4	3,3
Servicios	3,8	-12,3	-12,3	-10,6	8,2	9,5	4,3
Producto Bruto Interno	2,2	-14,5	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0

RI: Reporte de Inflación.
* Proyección.

Nota. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú.

En relación al comportamiento de la economía en el Perú, la implementación de las normas de sanidad encaminadas a disminuir la extensión del COVID-19 durante el año 2020, provocó la más grande deflación económica del país en los más recientes 100 años; resultando superior a nivel regional. Este resultado negativo se fundamenta debido a las disposiciones de inmovilización más estrictas que se aplicaron en el país; interrupción de las labores y una cuarentena rigurosa en toda la nación, con una permanencia superior a los 100 días. La interrupción de las labores, impactó de modo directo en la población trabajadora; en tanto la paralización social obstaculizó la búsqueda de trabajo y el reingreso de los desempleados a la fuerza trabajadora (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) ..

Asimismo, la propagación del Covid 19 en el Perú lo ubicó en una situación bastante frágil provocado por el significativo nivel de informalidad a nivel de la economía, un endeble sistema sanitario, la reducida accesibilidad al agua, entre diversos motivos. Como resultado, nuestro país se posicionó como una de las naciones

con una cantidad más grande de transmisiones, pese a las firmes disposiciones establecidas para regular la extensión de la enfermedad (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) .

Por otro lado, la reapertura de labores, las disposiciones de respaldo a las familias y organizaciones, han conseguido una reactivación económica a un compás más grande que el estimado en los reportes de inflación precedentes. De este modo, se proyectó que para el 2020, la economía peruana sufra una disminución del 11.5%, lo que resulta más baja que las proyecciones de reportes anteriores. Principalmente, esto se debe a un mejor rendimiento, en comparación con la proyección anterior, en los sectores servicios, comercio y construcción. Asimismo, se ha producido un incremento de proyecciones en lo que respecta al 2021, pasando de 11.0% a 11.5%, tomando en cuenta un despliegue más enérgico en la demanda interna, lo que promovería el dinamismo en el sector servicios. En términos generales, el incremento del PBI para el 2021 se respalda en la reposición de sectores primarios y no primarios, dentro de un contexto de equilibrio social y político. Dicha estimación asume la no presencia de una segunda ola y el contar con una vacuna durante el transcurso del 2021. Finalmente, la economía continuaría recuperándose durante el 2022 con un 4.0% dentro de un contexto donde se conserva el equilibrio a nivel financiero y macroeconómico y donde se promueve un apropiado entorno de transacciones, que motive el restablecimiento de la inversión y el trabajo. Por lo cual, es indispensable el restablecimiento de los valores de crecimiento anteriores a la pandemia en el primer trimestre del 2022. Una de las actividades más afectadas por el Covid 19 son las relacionadas al turismo, que aun tendrán un restablecimiento más progresivo, motivo por el cual durante el 2023, recién lograrían valores de crecimiento anteriores a la pandemia (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) .

Tabla 5*Demanda Interna y PBI (Variaciones Porcentuales Reales)*

	2019	2020*		2021*		2022*	
		Ene.-Set.	RI Set.20	RI Dic.20	RI Set.20	RI Dic.20	RI Dic.20
Demanda interna	2,3	-13,5	-12,3	-10,7	9,5	10,2	4,1
Consumo privado	3,0	-11,4	-10,0	-9,8	8,0	8,8	4,7
Consumo público	2,1	0,5	6,1	5,4	4,3	5,7	-0,8
Inversión privada	4,0	-28,0	-28,5	-20,0	20,0	17,5	4,5
Inversión pública	-1,4	-33,7	-19,0	-18,0	11,0	14,0	4,0
Var. de inventarios (contribución)	-0,5	0,7	0,0	-0,2	0,0	0,0	0,0
Exportaciones	0,8	-22,1	-22,0	-18,8	17,8	15,3	5,1
Importaciones	1,2	-19,2	-21,1	-16,5	11,7	10,1	5,5
Producto Bruto Interno	2,2	-14,5	-12,7	-11,5	11,0	11,5	4,0
Nota:							
Gasto público	1,0	-8,6	-1,1	-1,2	5,9	7,7	0,4
Demanda interna sin inventarios	2,9	-14,1	-12,1	-10,3	9,4	10,0	4,0

* Proyección.

RI: Reporte de Inflación.

Nota. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú.

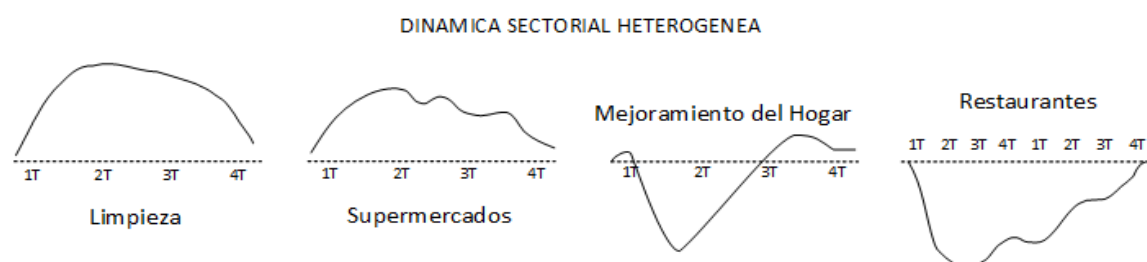
En general la cuarentena en el Perú, ocasionó que un gran porcentaje de las empresas cierren o no reciban los ingresos esperados, en consecuencia, no generaron consumo e ingresos durante dicho periodo, lo cual impacta directamente en otros sectores, lo cual se vio reflejado en el consumo y en la inversión privada. Esto también ha generado que la población sea muy cuidadosa al gastar y se vuelque hacia el ahorro. Otro factor que ha impactado negativamente en la demanda interna es la menor ejecución de la inversión pública (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Según el Estudio de Reactivación Económica y Panorama 2021 del Banco de Crédito BCP presentado en setiembre de 2020, existe una dinámica sectorial heterogénea, que ubica como sectores ganadores, es decir, que no fueron afectados por la crisis generada por la pandemia, a los sectores de limpieza, supermercados, farmacias, servicios IT, ventas online, pagos digitales y productos IT para home office, seguidos por los sectores con recuperación en “J”, es decir, sectores que fueron afectados al cierre de las actividades económicas y que tuvieron una rápida

recuperación, entre ellos mejoramiento del hogar/home office, minería, pesca, agro exportaciones, venta de motos, y por último los sectores cuya recuperación no se dará hasta el 2022 o 2023 como los restaurantes, centros comerciales y cines, inmobiliario, automotriz, universidades y turismo.

Figura 2

Dinámica Sectorial Heterogénea



Nota. Recuperado de Estudios Económicos del BCP 2020.

2.1.2 Mercados de capitales

El gobierno implementó un programa para impulsar los créditos a empresas, denominado Reactiva Perú logrando un comportamiento anti cíclico dentro del contexto económico de la pandemia. Caso contrario es el crédito a personas que decrece debido a que se ve afectado principalmente por los menores créditos vehiculares y tarjetas de crédito. Tabla Nro. 6

Tabla 6

Crédito al Sector Privado Total 1/ (Tasas de Crecimiento Anual)

	Dic.18	Mar.19	Jun.19	Set.19	Dic.19	Mar.20	Jun.20	Jul.20
Crédito a empresas	7,0	7,3	5,3	4,9	4,2	7,7	20,1	22,6
Corporativo y gran empresa	9,1	8,9	6,3	6,4	4,4	11,7	22,0	19,3
Medianas empresas	3,8	3,9	1,6	0,1	0,5	0,6	21,7	31,4
Pequeña y microempresa	5,9	7,0	7,1	6,6	7,7	5,5	13,9	21,8
Crédito a personas	11,5	11,7	11,4	11,7	11,3	9,3	2,8	1,2
Consumo	13,1	13,5	13,0	13,4	12,8	10,2	1,6	-0,7
Vehiculares	-3,5	2,7	6,9	8,5	11,9	6,9	0,9	-1,2
Tarjetas de crédito	11,9	14,7	14,8	16,0	13,4	8,9	-4,8	-7,6
Resto	14,7	13,4	12,3	12,3	12,6	11,0	5,0	3,0
Hipotecario	9,0	9,1	9,1	9,1	9,0	8,0	4,6	4,0
TOTAL	8,7	9,0	7,6	7,5	6,9	8,3	13,3	14,2

1/ Se mantiene el tipo de cambio constante de diciembre 2019.

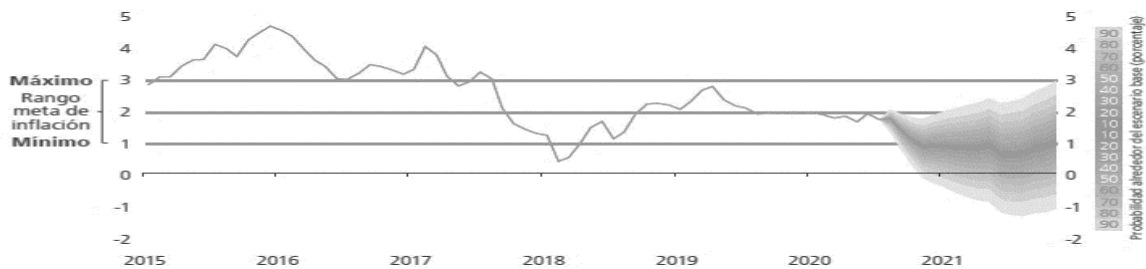
Nota. Banco Central de Reserva del Perú.

2.1.3 Productos Básicos y Otros Recursos

Las proyecciones del BCRP indican que la inflación se ubicará transitoriamente 1% por debajo del rango meta debido a una menor inflación importada y menor actividad económica, esta brecha se irá cerrando conforme la economía se vaya recuperando manteniéndose dentro del rango meta, por lo que el precio de los productos de la canasta básica, combustibles y servicios se mantendrán relativamente estables.

Figura 3

Proyección de Inflación 2020 – 2021 (Variación Porcentual Últimos Doce Meses)



Nota. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú.

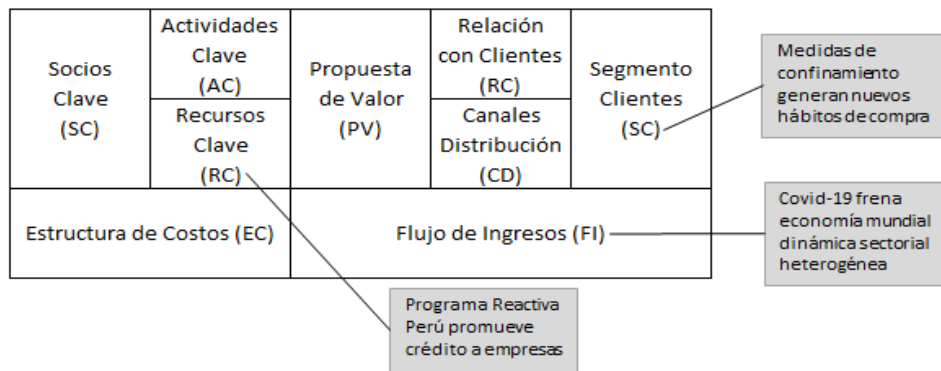
2.1.4 Infraestructura Económica

Dentro del comercio minorista, se han experimentado varios cambios favorables para su desarrollo entre ellos la expansión de las tiendas de conveniencia y tiendas de descuento que compiten directamente con los puntos de venta del canal tradicional que aún dominan el comercio minorista. Este comercio tradicional también ha evolucionado en su surtido, dando créditos a sus clientes recurrente e incluso aceptando tarjetas de crédito y débito o a través de aplicaciones para banca móvil. También se observa la aparición de otras tecnologías como los códigos QR y la tecnología NFC (*Near Field Communication*) para el pago sin contacto físico o mediante el teléfono, contribuyendo al despegue del comercio electrónico. El sistema de transporte urbano tiene un componente informal que hace difícil el traslado dentro de la ciudad por lo que los consumidores siguen prefiriendo acudir a los puntos de venta cercanos.

Las fuerzas macroeconómicas nos muestran que, a pesar de haberse frenado la economía, esta se recuperará a partir del 2021 lo cual es favorable para las ventas, apoyada con incentivos del gobierno a través de créditos a la empresa como recurso clave, en el siguiente cuadro mostramos los módulos que serán influenciados por estas principales fuerzas de la economía.

Figura 4

Módulos que Serán Influenciados por las Principales Fuerzas de la Economía



2.2 Tendencias Clave

2.2.1 Tendencias Tecnológicas

Medina, M (14 de setiembre del 2020), en su artículo titulado: “Artículos de Higiene y Limpieza al Alza”, publicado en la página web del diario Correo, indica que este sector es una de los pocos con indicadores favorables, debido a una demanda que ha crecido en todos los canales de venta, la emergencia sanitaria resultó ser una oportunidad para las empresas de producción de artículos de higiene. En ese mismo artículo, Ana Blande, Directora de Marketing de Kimberly-Clark para Perú y Bolivia, señala que “los canales tradicional y moderno han mantenido sus niveles de venta, sin embargo, el gran ganador ha sido el canal online”.

La Cámara de Comercio de Lima (3 de abril del 2020), en su artículo titulado: “Efecto Coronavirus: Compras Online Crecerían 50% En Abril”, publicado en su revista online La Cámara, encontramos que este incremento de ventas en Perú se debe a

una elevada demanda, en el que señala que productos de primera necesidad, aseo y farmacia tendrían picos de venta que superen el 100% de crecimiento. Un importante sector de la población mantendría el hábito de no salir por el temor a contagiarse, lo que significa que las ventas online tendrían un tremendo impulso, en este artículo se señala que la demanda online empujará a las empresas a incursionar, es decir a las que aún no lo hacen, en el mundo del e-Commerce y su proceso de transformación digital. La Cámara de Comercio de Lima indica que los factores que más motivan la venta online son el bajo precio (73.70%) y la experiencia de compra satisfactoria (71.10%).

2.2.2 Tendencias Regulatorias.

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Ley 29783 regula en el marco organizacional empresarial la obligatoriedad a los empleadores de entregar a sus trabajadores equipos de protección personal adecuados según el tipo de trabajo y riesgos de exposición de acuerdo a las funciones, además los trabajadores deben usarlos adecuadamente siempre y cuando hayan sido previamente informados y capacitados en su uso. Encontramos que en las empresas que tienen procesos operativos, el guante de jebe forma parte de los equipos de protección personal, consideramos que la normativa organizacional tiene una decantación en cascada culturalmente a los hogares de los trabajadores, pues al ser capacitados en su uso y beneficios en cuanto a la prevención y cuidado, se interesan en trasladar esto a sus propios hogares.

Ley de las trabajadoras y trabajadores del hogar Ley 31047 regula la relación laboral de las personas que realizan trabajo doméstico y se denominan trabajadoras y trabajadores del hogar y señala que el empleador debe entregar los implementos de bioseguridad y artículos de desinfección que necesite para su protección personal, así como también equipos de protección, instrumentos o herramientas para el desarrollo de su trabajo. El guante de jebe forma parte de los artículos para realizar la limpieza del

hogar. Acá también se considera que aparece una decantación en cascada culturalmente a los propios hogares de las trabajadoras o trabajadores del hogar pues ellos mismos trasladan esa práctica del trabajo a su hogar.

2.2.3 Tendencias Sociales y Culturales

La demanda de artefactos orientados a la limpieza representa en la economía de los países parte de la demanda de consumo masivo; y el producto guantes de jebe está orientado a la satisfacción de las expectativas de limpieza en el hogar y en muchos casos su uso está orientado también en la manipulación de artefactos de limpieza, como máquinas lavavajillas, equipos limpiadores de alta presión de agua, entre otros.

En la página web de PQS #LavozdelosEmprendedores en la sección de economía, encontramos un artículo que señala: “Boom de limpieza y desinfección: Alta demanda de estos artículos entre consumidores peruanos”, publicado el 16 de setiembre del 2020, encontramos que el efecto coronavirus aumentó altamente el consumo de productos de este segmento, los equipos limpiadores de alta presión de agua fría/caliente registraron un incremento de 180% en sus ventas, esto debido a que el consumidor tiene una genuina preocupación y cuidado de no contraer el covid-19 y ha adoptado una nueva cultura de higiene. Asimismo, encontramos que el perfil del consumidor peruano se ha vuelto más exigente en este segmento, dado que además del cuidado y desinfección exigen que los productos sean eco-amigables, pues no solo cuidan la seguridad sino también los costos y la contribución con la naturaleza.

En la página web del diario Correo, en su segmento economía, encontramos el artículo: “Artículos de higiene y limpieza al alza”, publicado el 14 de setiembre del 2020, indica que esta rama es una de las pocas con indicadores favorables, debido a una demanda que ha crecido en todos los canales de venta, la emergencia sanitaria resultó ser una oportunidad para las empresas de producción de artículos de higiene. De

acuerdo con el Informe Técnico - Producción Nacional N°08 del INEI de agosto 2020 la fabricación de jabones, detergentes, entre otros, creció un 9.95% en junio respecto al mismo mes del año anterior; asimismo según Ana Blande, directora de marketing de Kimberly Clark para Perú y Bolivia, señala que la higiene se va a mantener como una de las prioridades para el consumidor, pues hoy las personas se informan más, y tienen una conciencia más elevada de la higiene y la seguridad.

Según el estudio de Ipsos “Recalculando... Los comportamientos que cambian después del confinamiento de Julio 2020”, encontramos 5 aspectos claves que cambiarían las costumbres de los peruanos: como el uso de medios virtuales, necesidad de seguridad, economía, mujer y el teletrabajo; dentro de estos aspectos la necesidad de seguridad es la de impacto en nuestro plan de negocio dado que los consumidores ahora se orientan a nuevos hábitos de higiene y limpieza y a tomar las acciones que sean necesarias en pro de la prevención de su salud.

También encontramos que, relacionado a los gastos en productos de limpieza para el hogar y salud, más del 50% mantendrá sus gastos mientras que casi un 30% los aumentará.

Tenemos también el estudio de IPSOS “Recalculando... Las tendencias que moldearán el futuro”, en el que encontramos que las marcas deben conectar con sus consumidores, entenderlos y ayudarlos a construir nuevas rutinas y rituales, en este estudio encontramos que el 43% de los consumidores están en una fase de climatización, es decir adaptados a las restricciones y con nuevas rutinas.

2.2.4 Tendencias Socio-Económicas

Según APEIM 2020 en la distribución de hogares por NSE los segmentos A, B y C en el Perú urbano concentra el 51% de hogares. Se observa un decrecimiento del 2019 al 2020 del NSE A en 0.3% y a su vez un incremento del NSE B y C de 0.2% y 1% respectivamente. El NSE C es el segmento con mayor número de hogares en el Perú urbano.

Tabla 7

Perú Urbano – Distribución de Hogares Según NSE por Estrato

NSE	Estrato	APEIM 2020 %		APEIM 2019 %	
A	A1	0.3	2.1	0.4	2.4
	A2	1.8		2	
B	B1	4	13.8	4.5	13.6
	B2	9.8		9.1	
C	C1	20.4	35.1	20.2	34.1
	C2	14.7		13.9	
D	D	29.4	29.4	31.8	31.8
E	E	19.6	19.6	18.2	18.2
N de hogares		7 103,703		6 932,262	

Nota. Tomado de APEIM 2020:Data ENAHO 2019

Según IPSOS 2019, en Lima Metropolitana se concentra la mayor cantidad de hogares, 2,842 (miles) y el segundo lugar con gran distancia Arequipa con 307 (miles) hogares, seguido de el Gran Trujillo con 276 (miles) hogares.

La demanda de artículos de limpieza para el hogar mantiene una relación con el número de hogares. Según APEIM 2020 en el caso de Lima Metropolitana se estiman 2.8 millones de hogares donde el 26.4% corresponde al NSE A y B, el 42.8% al NSE C y el 30.8% al NSE D y E. Es importante notar que el segmento NSE C mantiene la tendencia nacional de ser el NSE con mayor número de hogares.

Tabla 8*Hogares en Lima Metropolitana - Comparación NSE 2020 vs 2019*

NSE	Estrato	APEIM 2020 %		APEIM 2019 %	
A	A1	4,4	0,8	5.1	1
	A2		3,6		4.1
B	B1	22,0	7,1	22.8	8
	B2		14,9		14.8
C	C1	42,8	26,6	44.2	27.6
	C2		16,2		16.6
D	D	24.8	24,8	22.4	22.4
E	E	6	6,0	5.5	5.5
N° de hogares		2 883,764		2 814,255	

Nota.Tomado de APEIM 2020:Data ENAHO 2019

El estudio de APEIM 2020 zonifica Lima Metropolitana en 10 zonas que contienen los distintos distritos y que se muestran en la siguiente Tabla Nro 9

Tabla 9*Zonas de Lima Metropolitana*

Zona	Distritos
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
3	San Juan de Lurigancho
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de La Legua, Ventanilla, Mi Perú
Otros	

Nota.Fuente: APEIM 2020

Podemos identificar en la distribución vertical de hogares de Lima Metropolitana, Tabla Nro. 10, que la distribución de hogares del NSE C en las diferentes zonas de Lima Metropolitana, es más uniforme a excepción de las zonas 6 y 7 que son predominantemente del NSE A y B, es decir, que en casi todos los distritos encontraremos hogares del NSE C.

Tabla 10*Lima Metropolitana Distribución de Zonas por NSE 2020. (%) Vertical – Hogares*

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
1	1.2	5.6	9.8	13.1	15.4
2	1.8	11.5	9.9	10.3	7
3	0.7	6.1	10.6	9.9	12.7
4	5.4	17.4	16.4	15.2	16.8
5	1.2	7.6	11.7	16.9	13.4
6	23.1	13	4.4	1.2	1
7	55.9	15.5	2.8	1.6	0.7
8	6.7	7.8	9.9	7.5	4.5
9	1	6.5	12.4	12	12.3
10	2	8.5	10.8	10.9	12.6
Otros	1	0.5	1.4	1.4	3.4

Nota.Tomado de APEIM 2020.

En la distribución horizontal de hogares por zonas en Lima Metropolitana, Tabla Nro. 11, se observa que, en todas las zonas, a excepción de las zonas 6 y 7 la concentración de hogares del NSE C es alta destacando las zonas 8 y 9 al sur de Lima con más del 50% de hogares.

Tabla 11*Lima Metropolitana Distribución de Zonas por NSE 2020. (%) Horizontal – Hogares*

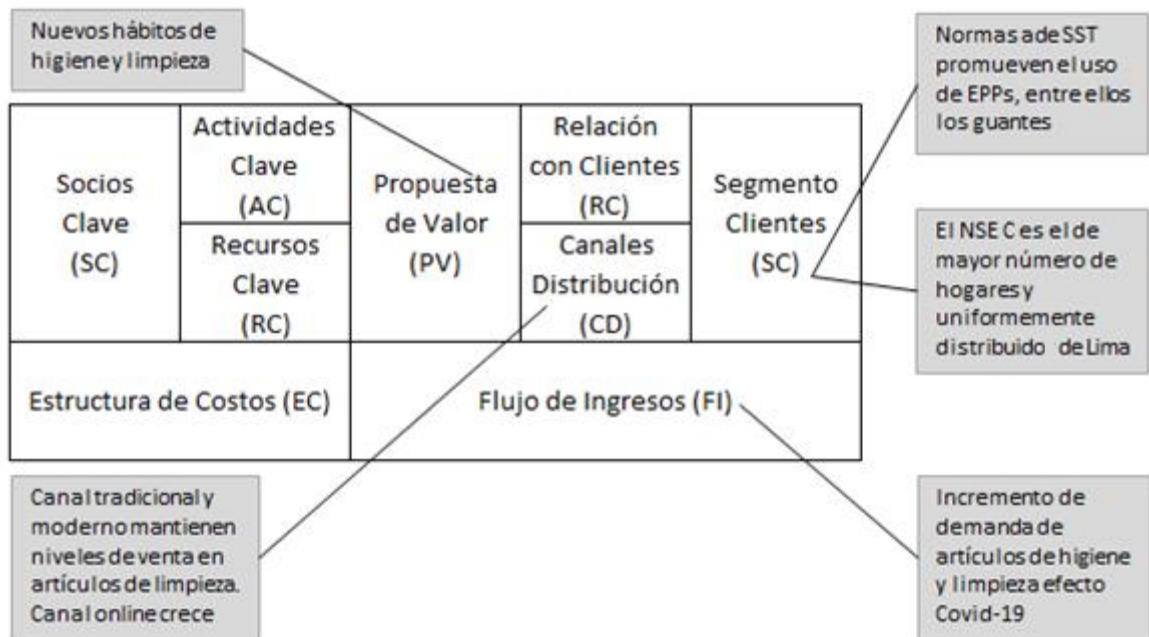
Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	4.4	22	42.8	24.8	6
1	0.6	12.9	43.3	33.6	9.6
2	0.8	25.8	43.1	25.9	4.3
3	0.3	14.7	49.8	26.9	8.4
4	1.5	24.1	44.2	23.8	6.4
5	0.4	14.3	42.6	35.8	6.9
6	16.8	46.7	30.7	4.8	1
7	33	45.3	16.1	5.1	0.5
8	3.5	20.5	50.6	22.2	3.2
9	0.4	13.6	50.6	28.4	7.1
10	0.9	18.6	46	27	7.6
Otros	3.4	8.5	45.9	26.5	15.7

Nota.Tomado de APEIM 2020.

Podemos notar que Lima Metropolitana es un mercado importante y atractivo para incrementar la penetración y las ventas de los guantes de jebe.

Las tendencias analizadas nos muestran cambios en los hábitos de consumo relacionados con la higiene, impulsado por la crisis sanitaria, por lo que nuestra idea de negocio se alinea con estas nuevas rutinas, que vienen siendo reforzadas indirectamente por normativas orientadas a la protección de la salud de los trabajadores de los distintos NSE, dentro de los cuales el NSE C es el que presenta el mayor número de hogares.

Figura 5 Módulos que Serán Influenciados por las tendencias clave



2.3 Fuerzas del Mercado

2.3.1 Cuestiones del Mercado

Dentro de los diferentes productos que requieren los hogares en el Perú se encuentran los diversos artículos de limpieza para el hogar, entre ellos los guantes de jebe que son importantes ya que protegen nuestra salud cuando se realizan las actividades de higiene, evitando el contacto de nuestras manos con elementos químicos nocivos contenidos en los productos de limpieza, de esta manera se puede evitar la presencia de afecciones a la piel. El sector de productos de limpieza se ha incrementado en los últimos años, un motivo es el crecimiento del número de hogares, la penetración de estos productos y el aumento de la frecuencia de compra de los mismos, incentivados por la crisis sanitaria de la pandemia del Covid-19.

2.3.2 Segmentos de Mercado

Para la segmentación de los clientes objetivo nos basaremos en los NSE definidos en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH 2018) que considera: Grado de instrucción del jefe del hogar, afiliación a seguro de salud privado o EPS del jefe del hogar, posesión de bienes de funcionamiento (computadora/laptop, lavadora, horno microondas, refrigeradora/congeladora, auto para uso particular, servicio doméstico), tenencia de servicios (teléfono fijo, televisión por cable, internet), material predominante de los pisos y las paredes exteriores de la vivienda, conexión del baño de la vivienda al desagüe.

Tabla 12

Perfil del Nivel Socioeconómico

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Ingreso promedio	12,000	7,000	4,000	2,478	1,300
Gasto	60%	68%	75%	80%	
Pisos	Parquet o madera pulida	Losetas o terrazos	6 de cada 10 viviendas predomina cemento	Plancha de calamina o similares el 49,3%	Piso de tierra 66,2%, calamina de techos 68,8% y +50% adobe en las paredes
Ambientes por vivienda	5	4,6	3,8	3,2	2,7
Tenencia de computadora, lavadora, horno microondas, refrigeradora, auto	90%	Alta, auto menos del 50%	Horno microondas 34,5%, 13,2% auto	Baja, solo refrigeradora pasa el 50%	-11%
Tenencia de teléfono fijo, tv cable, internet,	90% A1=100%	80%	Cable e internet +50%, telefonía fija 33,8%	-31%	-8%

Edad jefe hogar	56 años	55 años	53 años	51 años	54 años
Nivel educación	Educación universitaria completa	Educación universitaria completa	Educación secundaria completa	Educación secundaria completa	Primaria incompleta
Empleado de alguna empresa	60%	50%	Alta presencia de trabajadores independientes	La mayoría de trabajador independiente	+70% es trabajador independiente

Nota. Modificado de IPSOS 2019. Elaboración propia.

Es importante notar que cada segmento necesita cubrir diversas necesidades y esta segmentación nos ayuda a definir el mercado objetivo para el proyecto.

Según APEIM 2020, analizando el NSE C, podemos apreciar que hay una diferencia positiva entre el ingreso y el gasto familiar mensual, dinero que podría destinarse a rubros como la higiene y protección de la salud incentivados por las medidas sugeridas para contrarrestar la pandemia del Covid 19, generándose hábitos que se mantendrán en el futuro.

Tabla 13

Ingresos y Gastos Según NSE 2020 – Lima Metropolitana

	Grupo	Total S/	NSE A S/	NSE B S/	NSE C S/	NSE D S/	NSE E S/
G1	Alimentos dentro del hogar	1,244	1,613	1,464	1,300	985	834
G2	Bebidas alcohólicas y estupefacientes	8	30	11	7	2	2
G3	Vestido y calzado	180	384	271	171	103	79
G4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	513	1,170	731	473	339	242
G5	Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	202	1,055	314	138	93	78
G6	Salud	247	545	384	229	144	88
G7	Transporte	118	698	240	60	32	9
G8	Comunicaciones	282	633	483	271	111	71
G9	Recreación y cultura, otros bienes y servicios	128	404	236	97	59	45
G10	Educación	295	1,019	570	225	103	43

G11	Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	70	149	100	66	43	45
G12	Bienes y servicios diversos, cuidado personal	196	384	289	183	125	103
	Promedio del gasto familiar mensual	3,482	8,083	5,094	3,219	2,139	1,640
	Promedio del ingreso familiar mensual	4,803	13,016	7,309	4,239	2,770	2,041

Nota. Recuperado de APEIM 2020.

Según IPSOS 2014, en su estudio “Liderazgo en Productos de Limpieza del Hogar y Cuidado del Bebe, Lima Metropolitana“, nos muestra los rangos de edades de 25 a 70 años de las amas de casa que usan guantes de jebe para limpieza del hogar. Se observa que conforme avanza el rango etario se incrementa el uso y cada vez se torna más importante el uso de guantes para la limpieza del hogar buscando higiene y protección de las manos.

Tabla 14

Rango de Edades de Uso Habitual de Guantes de Jebes

Producto	Edad		
	25 a 39	40 a 54	56 a 70
Guantes de jebes para limpieza	32%	42%	45%

Nota. Recuperado de IPSOS 2014.

En ese mismo estudio, se considera un producto de baja penetración, si el producto es utilizado por menos del 30% de los hogares, mediana penetración cuando es utilizado entre 30 y 59% de los hogares y para estar considerado como producto de alto nivel de penetración debe ser utilizado por más del 60% de hogares. Se evidencia una tendencia creciente en la penetración de guantes de jebes de limpieza del hogar al pasar de un nivel de mediana penetración según IPSOS 2014 a un nivel de alta penetración según IPSOS 2015.

Según IPSOS 2014, la penetración de guantes de jebes para la limpieza del hogar alcanzó el 33% el año 2014 considerándose una mediana penetración y en el reporte IPSOS 2015 señalan a los guantes de jebes para limpieza como producto de alto

nivel de penetración, es decir que es utilizado por más del 60% de hogares junto con otros productos de limpieza del hogar como por ejemplo detergente para ropa con 100%, desinfectante con 90%, lejía con 92%, lavavajilla en detergente con 86%, jabón para ropa con 82%, esponjas de limpieza con 81%, suavizantes para ropa o enjuague con 71%. Los productos señalados están relacionados con el uso de guantes de limpieza para el hogar ya que son un complemento necesario para cuidar la higiene y protección. Además, debemos mencionar que varios productos de limpieza han pasado de baja a mediana penetración, de mediana a alta penetración y otros de alta penetración han incrementado su porcentaje. Por lo tanto, hay una tendencia ascendente en el uso y una oportunidad de venta en los guantes de jebe.

Tabla 15

Penetración de Productos de Limpieza del Hogar

Producto	2010	2015
Detergente de ropa normal	100%	100%
Lejía	95%	92%
Desinfectante	75%	90%
Lavavajillas en detergente	92%	86%
Jabón para ropa	85%	82%
Esponjas de limpieza	85%	81%
Suavizante de ropa o enjuague	52%	71%
Desengrasante o quita grasa	37%	63%
Cera para pisos	54%	47%
Quitamanchas	15%	35%
Lavavajilla líquido	9%	31%
Detergente para ropa delicada	16%	30%
Desatorador líquido	30%	30%

Nota. Recuperado de IPSOS 2015.

En el cuadro de penetración de los guantes de jebe se puede observar en una recopilación de datos según IPSOS, la evolución de la penetración desde el año 2009 hasta el año 2014. El NSE A y B reportan en el 2014 los más altos porcentajes de penetración y el NSE C solo el 36% a pesar que años anteriores se ha alcanzado porcentajes de penetración más altos como el 2013 que logro el 45%. Esto nos indica

que a través de los años el NSE A ha mantenido el hábito de uso de guantes de jebe, lo cual se ve reflejado en su alta penetración del producto, en ese mismo periodo de tiempo se observa que el NSE B ha tenido una tendencia creciente en el uso acercándose al NSE A, en el segmento NSE C encontramos una brecha de más de 30 puntos porcentuales para alcanzar a los segmentos antes mencionados, siendo esta una oportunidad para desarrollar el negocio en este grupo de clientes. Consideramos que, en el momento actual, los NSE D y E no son atractivos por su baja penetración para el desarrollo de este plan.

Tabla 16

Penetración de Guantes de Jebe para Limpieza

Periodo	Total %	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Año 2014	38%	69%	67%	36%	26%	23%
Año 2013	36%	78%	45%	45%	18%	16%
Año 2012	29%	73%	37%	34%	22%	9%
Año 2011	37%	73%	34%	45%	32%	22%
Año 2010	36%	78%	37%	30%	41%	24%
Año 2009	44%	60%	62%	48%	29%	28%

Nota. Recuperado de IPSOS 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014. Elaboración propia.

2.3.3 Necesidades y Demandas

El consumidor no está suficientemente informado acerca de las características de calidad de un buen guante, por lo que cualquier opción que encuentre en el mercado le parecerá buena hasta que realice las suficientes pruebas y se oriente hacia un producto específico que le de los resultados que espera.

El desarrollo de normas para el uso de equipos de protección personal en el trabajo, han ayudado a que, desde el trabajo, muchas familias tomen conciencia, adopten y difundan los beneficios de protegerse las manos en las tareas domésticas fomentando cada vez más su uso.

Según IPSOS 2014 y 2015 la frecuencia de uso de los productos de limpieza para el hogar se ha incrementado sustancialmente en Lima Metropolitana. En efecto, la

frecuencia de uso de guantes se ha incrementado considerablemente del 2014 al 2015 mostrando un síntoma muy favorable para el desarrollo de la venta de los guantes de jebe.

Tabla 17

Frecuencia de Uso de los Productos de Limpieza para El Hogar

Año	Diario/varias veces por semana %	Semanal %	Quincenal/ Mensual %	Ocasional %	Nunca %
2015	44%	11%	5%	5%	35%
2014	28%	7%	3%	16%	46%

Nota.Reuperado de IPSOS 2014, 2015.

Como se observa en la Tabla 17, la frecuencia de uso diario/varias veces por semana de los guantes de limpieza es el de mayor crecimiento y alcanza el 44%, seguido por la frecuencia semanal con 11% y quincenal o mensual del 5%. De esta muestra se evidencia que existe oportunidad de poder estimular aún más el aumento en la frecuencia de uso de guantes de jebe.

Debería haber una correlación entre el uso de los distintos productos de limpieza usados en el hogar con el uso de los guantes de jebe, sin embargo, vemos que en productos como los desinfectantes con 71% de frecuencia de uso diaria/varias veces por semana o las lejías con 67%, no están alineados con la frecuencia de uso de los guantes, lo que nos indicaría que hay consumidores que no se protegen de estos elementos, poniendo en riesgo la salud y el cuidado de las manos.

Tabla 18*Frecuencia de Uso de Guantes*

Producto	Diario/varias veces por semana %	Semanal %	Quincenal/ Mensual %	Ocasional %	Nunca %
Lavavajilla en detergente	81%	3%	2%	1%	13%
Detergente para ropa normal	76%	22%	2%	0%	0%
Espojas de limpieza	74%	4%	3%	0%	18%
Desinfectante	71%	14%	5%	3%	7%
Lejía	67%	21%	4%	4%	4%
Jabón de ropa	55%	22%	5%	6%	12%
Suavizante de ropa o enjuague	49%	17%	5%	4%	25%
Guantes de jebe para limpieza	44%	11%	5%	5%	35%
Desengrasante o quita grasa	42%	13%	8%	4%	32%

Nota. Recuperado de IPSOS 2015.

Como complemento de la frecuencia de uso tenemos la frecuencia de compra, tabla Nro. 19 que nos indica el comportamiento que tiene el ama de casa con respecto al tiempo de reposición de los guantes de jebe. Según IPSOS 2014 la frecuencia de compra de los guantes de jebe la realiza el 60% de los hogares de Lima Metropolitana de manera quincenal y/o mensual y ocasionalmente el 32%.

Tabla 19*Frecuencia de Compra de Productos de Limpieza del Hogar*

Producto	Diario/varias veces por semana %	Semanal %	Quincenal/ Mensual %	Ocasional %	Nunca %
Guantes de jebe para limpieza	1	7	60	32	0

Nota. Recuperado de IPSOS 2014.

Con respecto a los lugares de compra de guantes de jebe para limpieza del hogar, Tabla Nro. 20, encontramos que según IPSOS 2014, los dos lugares de compra más frecuentes son supermercado/autoservicio con un 49% de hogares y mercado/puestos con un 47%. Este último se muestra como el gran preferido por los hogares del NSE C y D.

Tabla 20

Lugar de Compra más Frecuente en Lima Metropolitana

Lugar de compras más frecuente	Total 2014 %	NSE A %	NSE B %	NSE C %	NSE D %	NSE E %
Supermercado/autoservicio	49	83	66	55	20	--
Mercado/puestos	47	13	28	42	76	--
Bodega	2	2	3	3	0	--
Distribuidor	2	1	2	0	4	--
Base	273	82	79	54	32	26

Nota.Fuente: Ipsos 2014

Según Peruretail (2018). En el Perú, las bodegas, mercados y mercadillos continúan en la cima, reflejando que el 70% del consumo aún se realiza por el canal tradicional. Por lo tanto, el canal tradicional no cederá puntos tan fácilmente al canal moderno y este último tendrá que realizar mayores esfuerzos para incrementar su penetración en el mercado.

2.3.4 Costos de Cambiar

Las marcas más expuestas son las que se encuentran en los supermercados, ofertas similares se encuentran en los mercados de abasto dentro de los puestos especializados en limpieza.

Según IPSOS 2014, los resultados de lealtad a la marca sobre los guantes de limpieza del hogar alcanzaron un valor de 33% por lo que podemos afirmar que al 2014 no se había logrado el posicionamiento de una marca que lidere el mercado, por lo que,

ante la falta de marcas líderes, se abre la posibilidad al consumidor de que elija el producto entre las marcas disponibles en el mercado, incluyendo las marcas nuevas.

De lo anterior, podemos inferir que debido a la baja lealtad a la marca el costo de migrar o cambiar de una a marca a otra es bajo para el consumidor. Tabla Nro. 21

Tabla 21

Lealtad de la Marca de Guantes de Limpieza

Periodo	Lealtad
Año 2014	33% producto de mediano nivel de lealtad
Año 2013	29% producto de bajo nivel de lealtad
Año 2012	24% producto de bajo nivel de lealtad
Año 2011	24% producto de bajo nivel de lealtad
Año 2010	13% producto de bajo nivel de lealtad
Año 2009	22% producto de bajo nivel de lealtad

Nota. Recuperado de IPSOS 2014.

Según IPSOS 2014, la recordación de marca era limitada, menciona que en ese año la marca Scotch Brite venía ganando preferencia en la categoría a expensas de Virutex que decrecía. Hoy en día podemos encontrar más alternativas en el mercado, pero la recordación de marca sigue siendo limitada.

Tabla 22

Marcas más Utilizadas de Guantes de Jebe

Marcas	2012	2013	2014
	%	%	%
Scotch Brite	13	20	36
Virutex	13	18	11
3M	1	2	4
Vileda	4	3	3

Nota. Recuperado de IPSOS 2014.

2.3.5 Capacidad Generadora de Ingresos

Dentro de la dinámica de comercialización de guantes de jebe, encontramos a los supermercados con una limitada variedad de marcas, entre ellas su marca propia y por otro lado a los puestos especializados dentro de los mercados de abastos y demás

puntos de venta del canal tradicional, en donde se ofrece una mayor variedad de marcas, calidades y precios, entre estos dos canales de venta, el canal moderno presenta altos costos de comercialización frente al costo de operar en el canal tradicional.

Según IPSOS (2015) dentro de los requisitos para la elección de productos de limpieza del hogar el 38% de hogares prefiere un producto de buena calidad, el 29% de hogares refieren precios bajos o económicos y en tercer lugar el 10% de hogares buscan ofertas y descuentos. En la tabla Nro. 23 se ilustran los requisitos para la elección de productos de limpieza para el hogar en Lima Metropolitana.

Más de un tercio de los encuestados por Ipsos del NSE C priorizan la calidad del producto y en segundo lugar el precio, estos son aspectos importantes para tomar en consideración en el momento de generar la oferta de valor.

Tabla 23

Requisitos para la Elección de Productos en Lima Metropolitana

Requisitos	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Buena calidad/Mejor product	38%	51%	50%	36%	36%	27%
Precios bajos/cómodos/económicos	29%	17%	14%	26%	33%	49%
Ofertas / descuentos	10%	11%	16%	12%	7%	2%
Facilidad para encontrarla	8%	3%	7%	9%	9%	8%
Durabilidad	5%	10%	4%	5%	4%	4%
Prestigio de marca	3%	4%	2%	3%	2%	3%

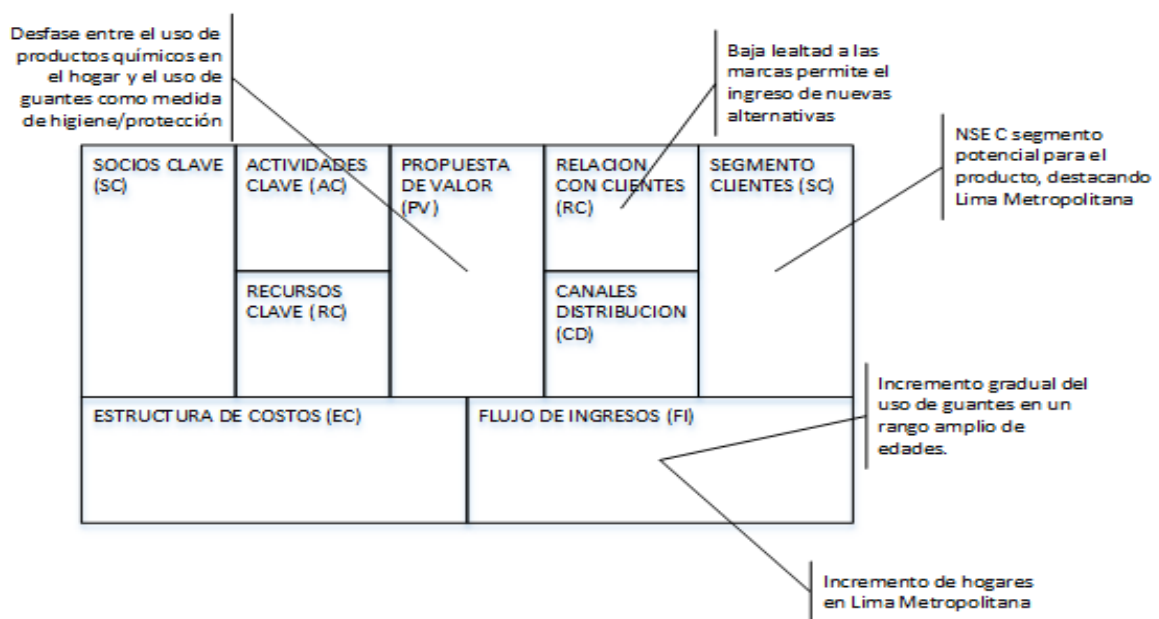
Nota. Recuperado de IPSOS 2015, APEIM.

El mercado sigue creciendo año a año en número de hogares en los distintos NSE, destacando el NSE C por contar con la mayor cantidad de hogares, además nos indica que hay un desfase entre el uso de los guantes de jebe y el uso de otros productos de limpieza usados en el hogar que requieren ser manipulados con protección en las manos. La tendencia de uso de guantes es creciente y el consumidor cuenta con varias alternativas de marcas en el mercado, de las cuales no se distingue una marca líder que son comercializadas tanto en el canal tradicional como en el canal moderno, sin

embargo, el canal moderno cuenta con una limitada variedad de marcas y es un canal muy costoso, teniendo barreras altas de entrada para marcas nuevas, lo que no sucede en el canal tradicional que permite operar de forma más económica y con barreras de entrada bajas.

Figura 6

Módulos que serán influenciados por las fuerzas del mercado



2.4 Fuerzas de la Industria

2.4.1 Competidores Incumbentes

En el mercado limeño existen varias marcas con diferentes opciones de guantes de látex y de nitrilo, estas marcas las encontramos en supermercados, mercados y tiendas, los diferentes competidores ofrecen diferentes calidades y precios, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente, donde se refleja el levantamiento de información de las marcas presentes en puntos de venta del canal tradicional. Las marcas que se observaron más presentes en los puntos de venta fueron Scotch Brite, Virutex y Eterna.

Tabla 24*Información de las Marcas Actuales en Puntos de Venta del Canal Tradicional*

Marca	Modelo	Importador	Fabricación	Lugares de venta	material	Características	datos adicionales	Precio
Dkasa	Corrugado plus	Lakasa Perú SA	Colombia	mercados	Látex natural	Guante antideslizante, hipo alérgico, corrugado, látex natural, clorinados	Evitar químicos derivados de petróleo	S/7.00
Virutex	Conveniente	Ilko Perú	Chile	Supermercados, mercados, bodegas	100% látex	Interior gamuzado, dedos antideslizantes		S/8.30
Virutex	Ecologico,	Ilko Perú	Chile	Supermercados	Látex natural	100% biodegradable		S/8.60
Virutex	Corrugado	Ilko Perú	Chile	Supermercados, mercados, bodegas		Satinado, antideslizante en la mano para máximo agarre. Para el aseo del hogar y cocina		S/10.90
ScothBrite	Trabajos pesados	3M Perú	Sri Lanka	Supermercados, mercados, bodegas	100% látex natural	Guate grueso, con aroma limón		S/10.90
ScothBrite	Para Cocina	3M Perú	Sri Lanka	Supermercados, mercados, bodegas	Látex, algodón, talco, aromatizante	afelpado, con aroma, flexible y resistente		S/6.90
ScothBrite	Multiuso	3M Perú	Sri Lanka	Supermercados, mercados, bodegas	Látex, algodón,	con forro interno 100% algodón, flexible y resistente		S/7.90

Boreal	Guantes para cocina			Supermercados peruanos	talco, aromatizante látex natural	Clorinados para disminuir la presencia de proteínas y químicos residuales, con grosor y labrado en la palma	marca propia	S/5.90
Boreal	Guantes con aroma			Supermercados peruanos	látex natural	Clorinados para disminuir la presencia de proteínas y químicos residuales, con grosor y labrado en la palma, no contiene talco	marca propia	S/3.50
Mapa	profesional, Ultranitrl	Prosinfer EIRL	Malasia	Supermercados peruanos	Nitrilo con flock de algodón	Apto para entrar en contacto con alimentos, de alta resistencia		S/12.90
Eterna	Cocina	Eterna Perú SAC	Colombia	Supermercados, mercados, bodegas	Látex natural	Antideslizante, reforzado con 3 capas, con extracto de Karité, clorinados	Evitar contacto con derivados de petróleo	S/11.30
Metro	Guante Multiusos	Eterna Perú SAC	Colombia	Supermercado Metro	látex natural	Alta resistencia, con aroma, no contiene talco,		S/5.40

Metro	Guante antideslizante	Eterna Perú SAC	Colombia	Supermercado Metro	látex natural	Con aroma, con rollo en la manga, no contiene talco	Evitar derivados de petróleo	S/7.80
Limpia Ya!	Guantes domésticos	Caribbean Retail Ventures	Colombia	Mercados	Látex natural	No contiene talco, clorinados,		S/5.00
Tottus	Guantes Hipo alérgicos	Hipermercados Tottus	España	Tottus	100% nitrilo	relieve antideslizante, con aroma,	otras opciones a s/. 7.9, S/. 5.5	S/6.00
House Hold Gloves		Asatex Perú	China	Mercados	látex	Guantes de látex con forro flocado		S/5.00

Nota. Elaboración Propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior, los supermercados cuentan con surtido limitado de guantes destacando sus marcas propias, mientras que en el canal tradicional se encuentra una mayor diversidad de marcas de guantes en calidad y precios.

Las diferentes marcas no ofrecen un solo tipo de guantes, por el contrario, encontramos comúnmente tres tipos de guantes diferenciados, el primero un guante de jebe con un recubrimiento interior para mayor comodidad conocido como guante afelpado, un segundo tipo totalmente de jebe con grafilado en la palma y el tercer tipo un guante de jebe con un recubrimiento texturizado conocido como corrugado, estos tres tipos tienen bandas de precio diferentes.

2.4.2 Nuevos Jugadores

En cuanto a los jugadores en el mercado, estos prácticamente son los mismos desde años atrás, no ha habido entrada de nuevos jugadores ni tampoco innovaciones resaltantes en los modelos de guantes, excepto por una marca en particular que está ofreciendo guantes ecológicos. Por lo tanto, en nuestra propuesta representaremos a un nuevo jugador en el mercado.

2.4.3 Productos y Servicios Sustitutos

No se han detectado productos sustitutos de los guantes de jebe de uso doméstico, lo más cercano serían los guantes de jebe de tipo industrial y de nitrilo que podrían ser sustitutos a un mayor precio al público.

Según Gaspar Carreño, M., Arias Pou, P.; Rodríguez Berges, O.; Gamundi, MC; Carbonell Tatay, F. (2011), en España el látex está clasificado como sensibilizante y la prevalencia de alergia al mismo se estima en un 1% de la población general, para los consumidores con este problema lo mejor es usar guantes de materiales no alergenicos.

2.4.4 Stakeholders

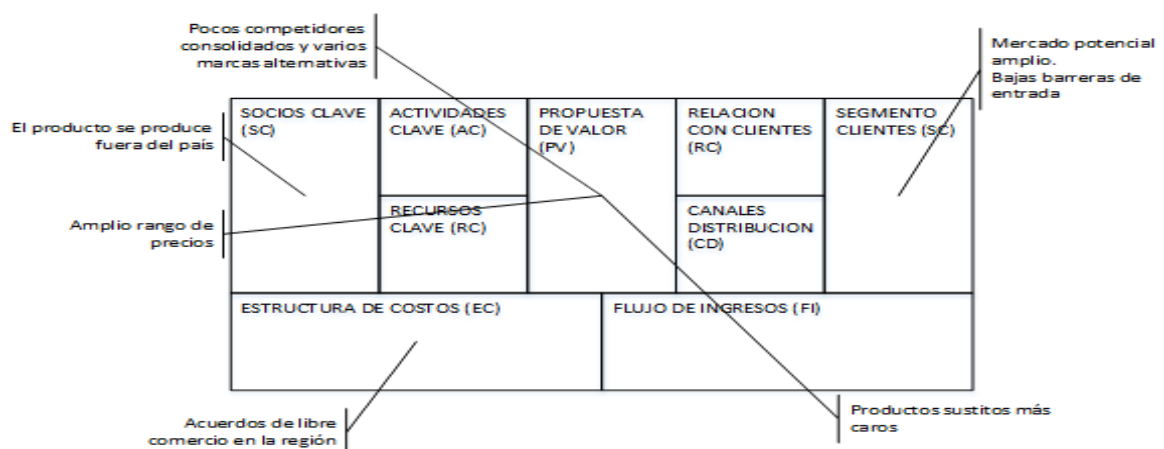
En el sector de productos para limpieza, en particular de los guantes de jebe, se encuentran diferentes stakeholders, en particular para nuestro plan de negocio y en la coyuntura actual podemos mencionar los siguientes: accionistas, clientes, bancos, distribuidores y el gobierno.

Los accionistas serán los primeros interesados en que el negocio muestre rentabilidad y crecimiento para la recuperación de la inversión en el menor plazo posible. Los bancos estarán a la búsqueda de inversores para el desarrollo de proyectos como el de este plan de negocio y el gobierno apoyará diversas iniciativas indirectamente con el fin de reactivar la economía que ha sufrido una caída brusca debido a la pandemia del Covid-19.

Bajo las condiciones actuales, en la industria encontramos un status quo que permite la entrada de un nuevo competidor en el mercado de guantes de jebe de uso doméstico, un mercado que no muestra un sustituto relevante, y al ser un producto que se tienen que importar se pueden lograr eficiencias al trabajar con proveedores de la región en un marco de acuerdos de libre comercio.

Figura 7

Módulos que serán influenciados por las fuerzas de la industria



2.5 Tamaño de Mercado

La idea de negocio está dirigida al NSE C de Lima Metropolitana que está compuesto por aproximadamente 1,234,250 hogares, siendo el NSE con mayor cantidad de hogares (42.8%) (APEIM 2020) además es un NSE con tendencia al crecimiento en el consumo con oportunidad de venta para nuestro producto, como lo veremos en los análisis posteriores.

Para determinar el tamaño de mercado, nos basaremos referencialmente en los datos de las tablas obtenidas en nuestra investigación previa. Así tendremos que relacionando el número de hogares de Lima Metropolitana (2'883,764), el peso que tienen la venta de productos de limpieza en el canal tradicional (60%), el último dato conseguido sobre la penetración del producto guantes de jebe para la limpieza en los hogares de Lima Metropolitana (38%) y la frecuencia de compra promedio mensual del producto (1.5), nos arroja un tamaño de mercado de 11'835,000 pares de guantes aproximadamente por año.

Haciendo el mismo ejercicio para determinar nuestro mercado objetivo, relacionando el número de hogares del NSE C (1'234,250), el peso que tienen la venta productos de limpieza en el canal tradicional (60%), el último dato conseguido sobre la penetración del producto guantes de jebe para la limpieza en el NSE elegido (36%) y la frecuencia de compra promedio del producto (1.5), nos arroja un tamaño de mercado objetivo de 4'800,000 pares de guantes aproximadamente por año.

2.6 Amenazas y Oportunidades al Modelo de Negocio

Para la identificación de amenazas y oportunidades para nuestro modelo de negocio, hemos tomado como referencia una guía de preguntas planteadas para cada módulo del lienzo similar al que se encuentra el libro de Osterwalder.

2.7 Evaluación De Amenazas

2.7.1 Amenazas a la Propuesta de Valor (VP).

Por el tipo de producto y el análisis de mercado no se han identificado productos sustitutos del guante en el mercado local, sin embargo, hay varias opciones de marcas de diversas calidades, precios y materiales, siendo los guantes de jebe la opción más económica.

Tabla 25 Amenazas a la Propuesta de Valor (VP).

¿Existen productos sustitutos para nuestro producto?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Nuestra competencia puede ofrecer el producto a un menor precio u ofrecer un mayor valor?	-1	-2	-3	-4	-5

2.7.2 Amenazas a la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).

La principal amenaza respecto a los ingresos es la acumulación de inventario por falta de venta o por baja velocidad de rotación y respecto a los costos la amenaza vendría por la diferencia en tipo de cambio debido a que se trata de importaciones directas.

Tabla 26 Amenazas a la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).

¿La competencia puede amenazar nuestros márgenes?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Somos muy dependientes de una o más Flujos de Ingresos (FI)?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Alguna de nuestros flujos de ingreso podría desaparecer en el futuro?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Algún costo podría tornarse impredecible?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Algún costo podría crecer más rápido que los ingresos generados?	-1	-2	-3	-4	-5

2.7.3 Amenazas a la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC)).

Como principales amenazas en estos módulos podemos señalar la alta dependencia del proveedor fabricante y el proceso mismo de importación que podría interrumpirse por efectos externos como ha sucedido durante la presente pandemia.

Tabla 27 Amenazas a la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC))

¿Estamos preparados para afrontar una interrupción en el suministro de algunos de nuestros recursos?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podrían estar amenazados la calidad de nuestros recursos?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podrían interrumpirse el desempeño de nuestras actividades clave (AC)?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podría ser afectada la calidad de nuestras actividades?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podríamos correr el peligro de que nuestros socios nos dejen?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podría darse la situación de que nuestros socios colaboraren con nuestros competidores?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Existe demasiada dependencia de nuestros socios?	-1	-2	-3	-4	-5

2.7.4 Amenazas a la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).

En el momento actual, la principal amenaza en el módulo de interfaz con el cliente es que, al no haber fidelidad de los clientes a las marcas, los clientes tanto distribuidores como consumidores, podrían desertar y cambiar de producto, ya sea por mejores márgenes en el caso de los distribuidores o por las características del producto en el caso de los consumidores.

Tabla 28 Amenazas a la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).

¿Nuestro mercado podría llegar a saturarse?	1	-2	-3	-4	-5
¿Nuestros competidores representan una amenaza para nuestra participación en mercado?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Existe probabilidad de que nuestros clientes abandone nuestro producto?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Aumentará rápidamente la dinámica de nuestro mercado?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Nuestros canales de distribución (CD) pueden ser amenazados por nuestros competidores?	-1	-2	-3	-4	-5

¿Nuestros CD se podrían percibir como poco relevantes para nuestros clientes?	-1	-2	-3	-4	-5
¿Podrían estar en riesgo de deteriorar alguna de nuestras relaciones con el cliente (RCI)?	-1	-2	-3	-4	-5

2.8 Evaluación De Oportunidades

2.8.1 Oportunidades en la Propuesta de Valor (VP).

El presente plan está centrado en la comercialización de guantes de jebe, sin embargo, queda abierta la posibilidad en un siguiente plan comercial de ampliarse a complementos como son los desinfectantes líquidos, lejías, detergentes entre otros productos químicos usados en el hogar los cuales generarían nuevas líneas de ingreso ya sea por ventas conjuntas con otros proveedores o por la ampliación de líneas en nuestro portafolio de productos.

Tabla 29 *Oportunidades en la Propuesta de Valor (VP).*

Si convirtiéramos nuestros productos en servicios, ¿Podríamos generar ingresos recurrentes?	+1	+2	+3	+4	+5
¿La integración de nuestros productos y servicios pueden mejorar?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Es factible satisfacer otras necesidades del cliente?	+1	+2	+3	+4	+5
¿En nuestra propuesta de valor, es factible crear complementos o ampliaciones del mismo?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Con respecto a los clientes que otras actividades podríamos realizar por ellos que cubran sus necesidades en torno a nuestra propuesta de valor?	+1	+2	+3	+4	+5

2.8.2 Oportunidades en la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).

En referencia a lo anterior se puede realizar ventas cruzadas con otros proveedores de artículos de limpieza a manera de planes piloto y analizar la conveniencia de agregar esas líneas de producto a nuestro portafolio.

Tabla 30 Oportunidades en la Estructura de Costos (EC) y Flujo de Ingresos (FI).

¿Los ingresos transaccionales se podrían convertir en ingresos recurrentes?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nuestros clientes podrían pagar por otros elementos adicionales a nuestro producto?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Existe la oportunidad de implementar ventas cruzadas en la empresa?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Tenemos oportunidad de generar otras fuentes de ingreso?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Tenemos oportunidad de incrementar el precio de nuestro producto?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Podemos identificar dónde reducir costos?	+1	+2	+3	+4	+5

2.8.3 Oportunidades en la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC)).

La oportunidad se encuentra en la automatización y estandarización de algunos procesos clave, coordinaciones y gestiones con proveedores y distribuidores, como por ejemplo pedidos en línea, gestión de cobranzas, seguimiento de pedidos, entre otros.

Teniendo como plataforma la alta penetración de dispositivos móviles.

Tabla 31 Oportunidades en la Infraestructura (Recursos Clave (RC), Actividades Clave (AC), Socios Clave (SC)).

¿Podríamos cambiar a recursos más económicos?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Cuáles son los recursos clave que podrían aportar nuestros socios?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Qué recursos clave podemos aprovechar mejor?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nuestras actividades clave se pueden normalizar o estandarizar?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Contar con el soporte de TI nos ayudaría a mejorar nuestra eficiencia?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Podríamos gestionar con outsourcing algunas de nuestras actividades?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Existe oportunidad de venta cruzada con nuestros socios?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Los canales generados a través de nuestros socios podrían ayudarnos con el contacto de clientes de una mejor manera?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nuestra propuesta de valor podría ser complementada por nuestros socios?	+1	+2	+3	+4	+5

2.8.4 Oportunidades en la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).

El desarrollo del comercio electrónico y el marketing digital, impulsado por los eventos de la pandemia del Covid19, han acelerado y facilitado la conectividad directa al consumidor, presentándose la oportunidad de diseñar canales de comunicación a través de medios virtuales para difundir la marca y promover la venta hacia nuestros distribuidores asociados.

Tabla 32 Oportunidades en la Interfaz del Cliente (Segmento de Cliente (SCI), Canales de Distribución (CD), Relación con el Cliente (RC)).

¿En un mercado en crecimiento como podríamos aprovecharlo?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nos podríamos dirigir a nuevos segmentos de mercado?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nos podríamos dirigir mejor a nuestros clientes realizando una segmentación más enfocada?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Tenemos oportunidad de mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nuestros canales podrían integrarse mejor?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Es factible conseguir nuevos canales de nuevos socios?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Nuestros márgenes pueden incrementarse con la atención directa a los clientes?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Con los segmentos de clientes es posible elegir mejor los canales?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Tenemos la posibilidad de mejorar el seguimiento a los clientes?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Podemos construir una relación más cercana con nuestros clientes?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Cómo podríamos elevar la barrera de los costos de cambiar a otra marca?	+1	+2	+3	+4	+5
¿Es necesario automatizar alguna de nuestras relaciones con el cliente?	+1	+2	+3	+4	+5

3. SONDEO DE MERCADO

El objetivo de este sondeo fue encontrar evidencia que apoye la implementación de este plan visto desde la mirada del consumidor final, un distribuidor especializado y vendedores en punto de venta, se realizaron encuestas y entrevistas exploratorias en las zonas norte y sur de la ciudad de Lima Metropolitana, sin tener una rigidez estadística.

3.1 Entrevistas a Puntos de Venta - Puestos de Mercado

En el Mercado Virgen de la Asunción de San Borja puesto 31-32, Rocío nos indica que llegan a comprar clientes jóvenes, amas de casa, personas mayores y personal de limpieza. Los precios de los guantes se encuentran en promedio en 7 soles los cuales generan una ganancia entre 1 sol a 1.50. De los clientes que llegan a comprarle solo una cuarta parte busca por marca, siendo la más buscada Eterna, seguida por Virutex y el resto por precio. Cuando llegan buscando el producto piden guantes resistentes que los protejan de los detergentes. A la semana puede llegar a vender una docena de guantes. También nos comentó que los guantes de la marca Eterna son atendidos a través de un distribuidor que hace una preventa cada 7 o 15 días, entregándoles el producto en promedio dos días después de la visita del vendedor, esta venta se paga al contado contra entrega del producto. Este distribuidor suele dar bonificaciones en producto como, por ejemplo: compro doce y llevo 13 unidades. Los guantes de menor precio son de origen chino y son comprados en el centro de Lima por el mismo dueño del puesto. La gente que busca estos guantes son buscadores de precio que van a usar el guante para limpiar algo específico o que no suelen usar guantes tan a menudo.

Mercado El Edén de San Borja puesto 25, Bruno nos comenta que a su puesto llegan mujeres de 30 a 50 años que buscan principalmente la marca Eterna. El tipo de guante más buscado es uno con la palma corrugada por su agarre a la hora de lavar los

platos. Este puesto vende media docena de guantes semanales de los cuales 4 o 5 pueden ser de marca Eterna y 1 Virutex, este último es percibido de baja calidad ya que ha recibido quejas que el guante se rompe muy rápido y sus clientes prefieren guantes más resistentes. La venta de los guantes Eterna es a través de distribuidores multiproducto con un tiempo de entrega de 1 a 2 días, mientras que el distribuidor de Virutex casi no lo visita. Los distribuidores le ofrecen bonificaciones con otros productos por ejemplo por la compra de 12 guantes lo bonifican con máquinas de afeitar. Los precios en promedio son de 6.50 soles pudiendo ganar 1 sol por par aproximadamente. El vendedor del puesto no ofrece los guantes, pues espera que el cliente se lo pida mientras compra otras cosas como el detergente. Nos indica que vendería otra marca de guantes si fuera de calidad con un mejor precio.

Multimercado San Borja puesto 123, Carlos nos cuenta que vende tres tipos de guantes, los Eterna con palma corrugada para trabajo pesado, los chinos de baja calidad y los Virutex de calidad intermedia, su precio promedio es de 6 soles con una ganancia entre 0.50 y 0.80 céntimos. Los guantes Eterna y Virutex los adquiere a través de distribuidores multiproducto y los guantes chinos los compra en el mercado central en Lima. Los clientes que acuden a su puesto son mayoristas que compran por docena y reciben un descuento por volumen de 0.50 por unidad y los usuarios finales que representan 9 de cada 10 compradores. Sus clientes le piden un guante que no se rompa, que sea bueno para lavar y hacer trabajos pesados. Nos dice que los guantes Eterna los usan más para lavado y los Virutex para limpieza general, sin embargo, nos aclara que sus clientes que compran detergentes y líquidos usados en la limpieza son los que suelen pedir los guantes como complemento más que ir a preguntar por el producto directamente.

3.2 Entrevista a un Distribuidor Especializado en Productos a Limpieza

El encargado de ventas corporativos de la distribuidora G-E SRL. una importante distribuidora y productora de productos de limpieza en el mercado tradicional de consumo masivo, nos indicó que en la categoría guantes comercializan las marcas Eterna, Estrella, Virutex y Duratex en diversos calibres y tallas. Su cartera de clientes está compuesta por distribuidoras más pequeñas, mayoristas, minoristas y clientes corporativos a quienes dependiendo del tamaño e historial de compras se le vende al crédito o al contado. Nos indicó que en promedio el margen de esta categoría estaba alrededor del 30% y se valían de hojas vendedoras para dar a conocer las características de los productos a sus clientes quienes demandaban tanto guantes de jebe de uso doméstico como guantes de calibres para uso industrial.

Dentro de la dinámica de ventas de la distribuidora, se tiene como práctica habitual el uso de promociones, ofertas y descuentos a través de diversas campañas en donde se premia el incremento del volumen de ventas con bonificaciones de productos que comercializa la misma distribuidora, es decir, no necesariamente se bonifica con el mismo producto. La mayoría de las campañas son iniciativa de sus proveedores de los cuales se espera una constante actualización de material informativo y capacitaciones sobre los productos a vender, así como los incentivos a la fuerza de ventas por logro de objetivos acordados con la distribuidora. Para poder incluir una marca más a la cartera de productos de la distribuidora, se negocia con el nuevo proveedor una cuota anual de compra, precios, condiciones de crédito y la inversión para apoyar la difusión de su marca.

3.3 Sondeo Al Consumidor Final

El Objetivo de esta encuesta es sondear entre los usuarios y no usuarios de guantes de jebe de uso doméstico, acerca de las labores en que usan el producto, su

estacionalidad, motivadores para la compra y el uso, frecuencia y lugares de adquisición, duración, rango de precios. Para esto se entrevistará aleatoriamente a consumidores en el canal tradicional, tomando como referencia las zonas del NSE C según la distribución de zonas por NSE en Lima Metropolitana de APEIM.

Las preguntas que se usaron en este sondeo a consumidor final fueron las siguientes:

1. Usa usted guantes para labores domésticas
 - A. Si (responder de la pregunta 2 a la 13)
 - B. No (responder de la 14 a la 18)

Si respondió SI:

2. ¿Desde cuándo usa guantes para las labores domésticas?
 - A. Antes del inicio de la pandemia de Covid19
 - B. Después del inicio de la pandemia de Covid19
3. ¿En qué temporada del año usa más los guantes?
 - A. Primavera - Verano
 - B. Otoño - Invierno
 - C. Todo el año.
4. ¿Para qué labores domésticas lo usa? (Puede marcar más de una opción)
 - A. Lavar ropa
 - B. Lavar vajilla
 - C. Aseo de cocina
 - D. Aseo del baño
 - E. Para todo
 - F. Otros (Especifique) _____

5. ¿Por qué usa guantes para sus labores domésticas? (Puede marcar más de una opción)
- A. Evitar alergias
 - B. Frío
 - C. Higiene
 - D. No maltrato de manos y uñas
 - E. No mojarse
 - F. Otros (Especifique) _____
6. ¿Cuánto le duran sus guantes?
- A. Una semana
 - B. Hasta quince días
 - C. Hasta un mes
 - D. Más de un mes
7. ¿Qué le motiva a comprar/reemplazar sus guantes?
- A. Están desgastados
 - B. Están rotos
 - C. Están sucios
 - D. Otros (Especifique) _____
8. ¿En dónde suele comprar sus guantes?
- A. Autoservicio
 - B. Bodega
 - C. Ferretería
 - D. Mercado
 - E. Otros

9. Cuando está en el punto de venta ¿Por qué razón elige un tipo de guante en particular entre los demás? (Puede marcar más de una opción)

- A. Duran más / Son resistentes
- B. Fácil de poner
- C. Por el precio
- D. Son cómodos
- E. Tienen buen agarre (antideslizante)
- F. Otros (Especifique) _____

10. ¿Qué precio promedio paga?

- A. Hasta 5 soles
- B. Hasta 8 soles
- C. Hasta 10 soles
- D. Mas de 10 soles

11. ¿Cuál cree usted que es la mejor marca de guantes?

- A. Eterna
- B. DKasa
- C. Scotch Brite
- D. Virutex
- E. Otra (especifique) _____
- F. Ninguna (Pasa a la pregunta 14)

12. Para su decisión de compra, ¿Es importante la información que viene en el empaque?

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Poco importante

D. Nada importante

13. ¿Cuál tipo de guante prefiere más?

A. Con el interior afelpado

B. Con la palma corrugada (antideslizante)

C. Solo de látex con grafilado en la palma (con coquitos)

Para los que dijeron NO

14. ¿Cuáles son los motivos del porque no usa guantes para labores domésticas?

A. Caros (pasa a la pregunta 15)

B. Incómodos (pasa a la pregunta 16)

C. Innecesarios (pasa a la pregunta 17)

D. Otros (Especifique) _____ (pasa a la pregunta 18)

15. Siendo uno de los motivos: CAROS ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? (Pasa a la pregunta 18)

A. Hasta 5 soles

B. Hasta 8 soles

C. Hasta 10 soles

D. Mas de 10 soles

16. Siendo uno de los motivos INCÓMODOS ¿Por qué los considera incómodos?
(Pasa a la pregunta 18)

A. Me ajustan

B. Me da alergia

C. Me hace sudar mucho las manos

D. Me quedan grandes

- E. No puedo agarrar bien las cosas
- F. Otros (Especifique) _____

17. Siendo uno de los motivos INNECESARIOS ¿Cuán importante considera la protección de sus manos? (Pasa a la pregunta 18)

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Poco importante
- D. Nada importante

18. ¿En dónde considera que es más probable de encontrar sus guantes?

- A. Autoservicios
- B. Bodegas
- C. Ferretería
- D. Mercados
- E. Otros

3.4 Resultados del Sondeo al Consumidor Final

Se realizó un sondeo tipo encuesta a 79 personas, en la ciudad de Lima en el distrito de San Martín de Porres, a amas de casa de la zona. A continuación se encontrará la Tabla Nro.33 en donde se muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los consumidores finales.

Tabla 33 *Tabulación de Respuestas del Sondeo al Consumidor Final.*

1. ¿Usted usa guantes para las labores domésticas?	%
Sí	47%
No	53%
2. ¿Desde cuándo usa guantes para las labores domésticas?	%
Antes del inicio de la pandemia de Covid19	89%
Después del inicio de la pandemia de Covid19	11%
3. ¿En qué temporada del año usa más los guantes?	%
Primavera – Verano	3%
Otoño – Invierno	43%
Todo el año	54%
4. ¿Para qué labores domésticas lo usa? (puede marcar más de una opción)	Rpta
Lavar ropa	3
Lavar vajilla	23
Aseo de cocina	23
Aseo del baño	33
Para todo	4
Otras	3
5. ¿Por qué usa guantes para sus labores domésticas? (puede marcar más de una opción)	%
Evitar alergias	16%
Frío	0%
Higiene	51%
No maltrato de manos y uñas	19%
No mojarse	8%
Otras	5%
6. ¿Cuánto le duran sus guantes?	%
Una semana	5%
Hasta quince días	16%
Hasta un mes	43%
Más de un mes	35%
7. ¿Qué le motiva a comprar/reemplazar sus guantes?	%
Están desgastados	62%
Están rotos	27%
Están sucios	11%
Otras	0%
8. ¿En dónde suele comprar sus guantes?	%
Autoservicio	11%
Bodega	16%
Ferretería	5%
Mercado	57%
Otras	11%
9. Cuando está en el punto de venta ¿Por qué razón elige un tipo de guante en particular entre los demás? (Puede marcar más de una opción)	Rpta
Duran más / Son resistentes	14

Fácil de poner	5
Por la marca	17
Por el precio	15
Son cómodos	4
Tienen buen agarre (antideslizante)	7
Otras	0
<hr/>	
10. ¿Qué precio promedio paga?	%
Hasta 5 soles	8%
Hasta 8 soles	30%
Hasta 10 soles	54%
Más de 10 soles	8%
<hr/>	
11. ¿Cuál cree usted que es la mejor marca de guantes?	%
Eterna	5%
DKasa	5%
Scotch Brite	38%
Virutex	49%
Ninguna	3%
Otras	0%
<hr/>	
12. Para su decisión de compra, ¿Es importante la información que viene en el empaque?	%
Muy importante	59%
Importante	30%
Poco importante	8%
Nada importante	3%
<hr/>	
13. ¿Cuál tipo de guante prefiere más?	%
Con el interior afelpado	8%
Con la palma corrugada (antideslizante)	67%
Solo de látex con grafilado en la palma (con coquitos)	25%
Otras	0%
<hr/>	
14. ¿Cuáles son los motivos del porque no usa guantes para labores domésticas?	%
Caros	0%
Incómodos	74%
Innecesarios	21%
Otras	5%
<hr/>	
15. Siendo uno de los motivos: CAROS ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	Rpta
Hasta 5 soles	0
Hasta 8 soles	0
Hasta 10 soles	0
Más de 10 soles	0
<hr/>	
16. Siendo uno de los motivos INCÓMODOS ¿Por qué los considera incómodos?	Rpta
Me ajustan	0
Me da alergia	3
Me hace sudar mucho las manos	3
Me quedan grandes	1

No puedo agarrar bien las cosas	21
Otras	3
<hr/>	
17. Siendo uno de los motivos INNECESARIOS ¿Cuán importante considera la protección de sus manos?	%
Muy importante	11%
Importante	44%
Poco importante	0%
Nada importante	44%
<hr/>	
18. ¿En dónde considera que es más probable de encontrar sus guantes?	%
Autoservicios	40%
Bodegas	7%
Ferretería	5%
Mercados	40%
Otras	7%

En este sondeo a consumidores finales, se encontró lo siguiente: El 47% indicó usar guantes para la limpieza del hogar, de este porcentaje el 89% venía usando el producto antes de la pandemia del Covid-19. El sondeo mostró también que el 54% usa el producto todo el año y el 46% muestra un uso estacional principalmente en los meses de frío.

Figura 8

Uso de Guantes para las Labores Domésticas

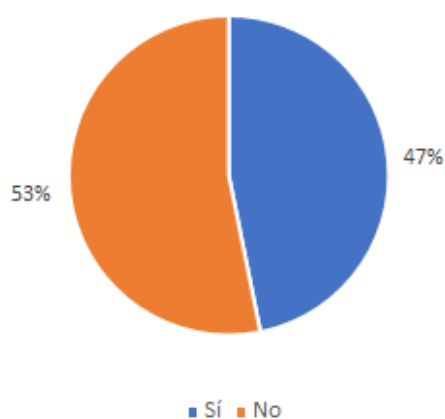


Figura 9

Periodo de Tiempo que Utiliza Guantes para las Labores Domésticas

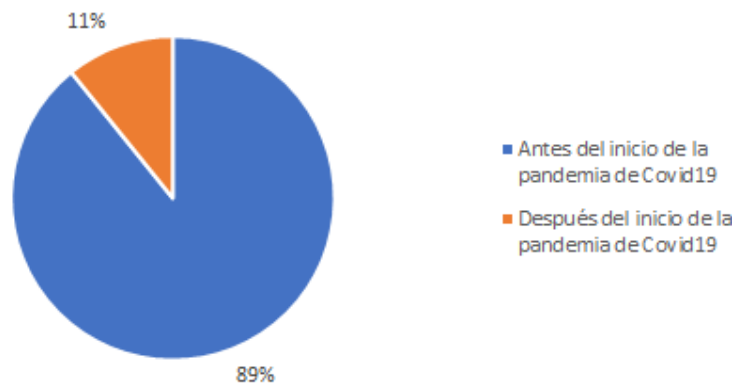
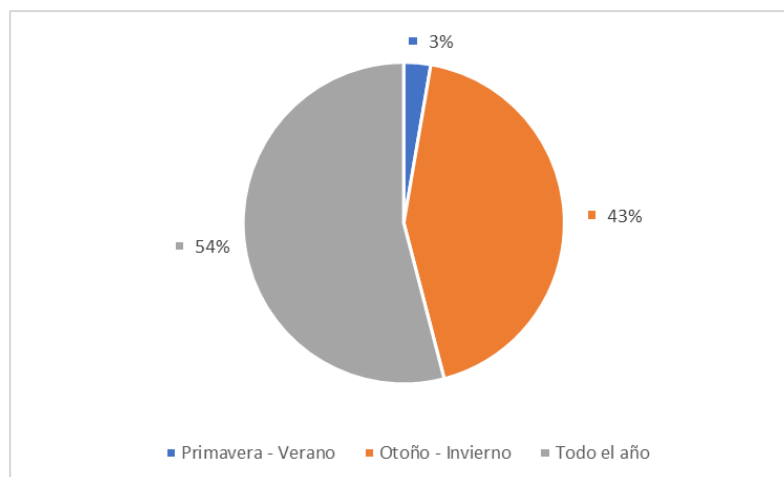


Figura 10

Temporada del Año que Utiliza Más los Guantes



Los usos más frecuentes del guante en el hogar fueron aseo del baño, aseo de la cocina y lavado de vajilla seguido por otros motivos menos relevantes siendo la principal razón para su uso la higiene.

En cuanto a la duración del producto al 43% le dura hasta un mes y más de un mes al 35%, antes de adquirir la reposición. Respecto a la reposición los consumidores indicaron que cambian sus guantes cuando están desgastados 62% o cuando están rotos 27%.

Figura 11

Tiempo de Duración de los Guantes que Utiliza

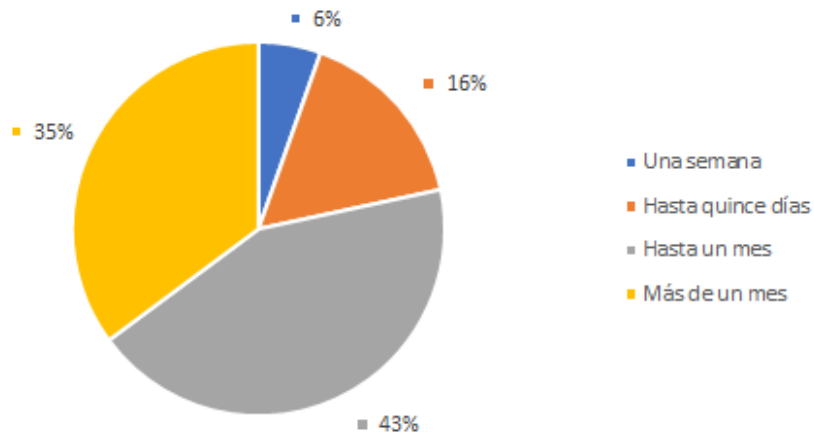
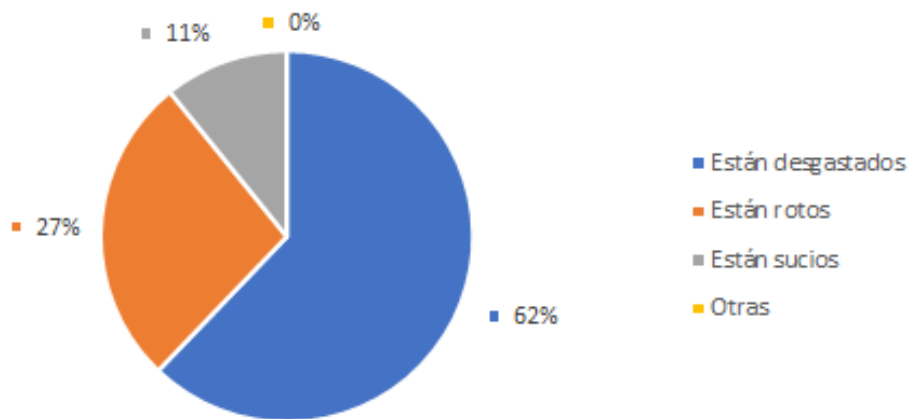


Figura 12

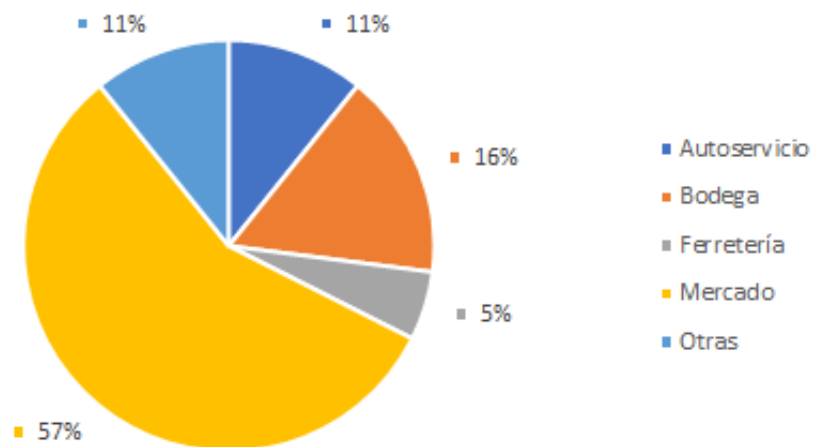
Motivación para Comprar/ Reemplazar sus Guantes



El 57% de los encuestados indicaron que compran el producto en el mercado, siendo el segundo lugar en importancia el autoservicio con un 11%.

Figura 13

Lugar donde Suele Comprar sus Guantes



Estando en el punto de venta el consumidor indicó que las características más buscadas en orden de importancia son: la marca, el precio, la resistencia, y están dispuestos a pagar hasta S/10.00 el 54%, y hasta S/8.00 el 30%, distinguiéndose la marca Virutex como la más mencionada seguida de Scotch Brite.

Figura 14

Precio Promedio que Paga por los Guantes

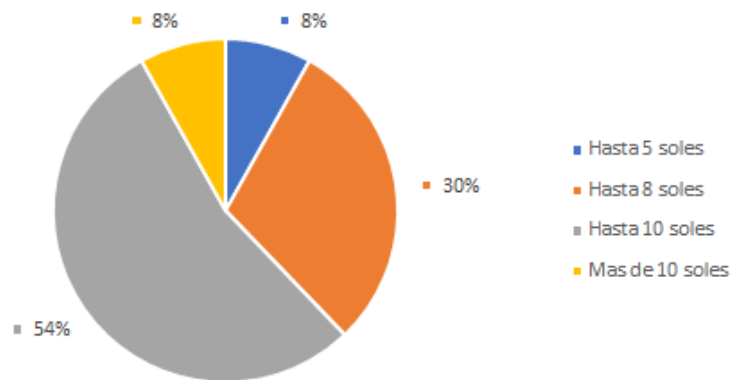
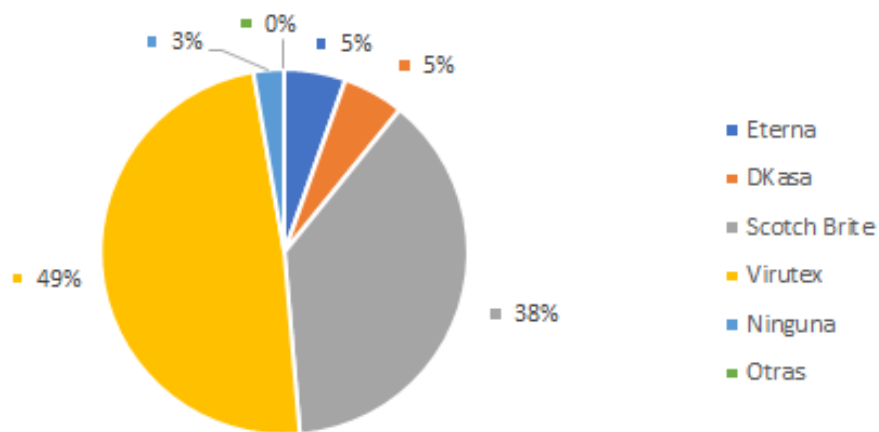


Figura 15

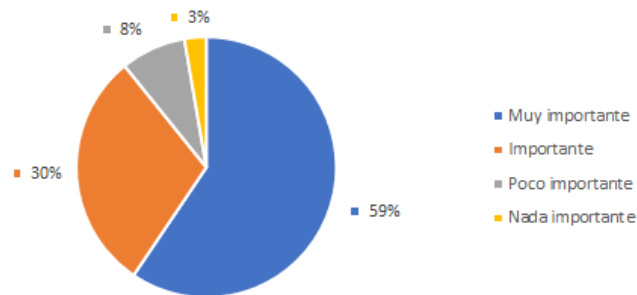
Opinión Acerca de Cuál Cree que es la Mejor Marca de Guantes



En cuanto al empaque, para el 59% la información que se muestra en el mismo es muy importante mientras que es importante para el 30%.

Figura 16

Para su Decisión de Compra, ¿Es Importante la Información que Viene en el Empaque?



Dentro de los tipos de guantes preferidos por los encuestados el 67% se orientó a los guantes con la palma corrugada (antideslizante), seguido por un 25 % que se orientó por los guantes de solo látex con grafilado en la palma (con coquitos).

Figura 17

Tipo de guantes de su preferencia



Del 53% de las personas que respondieron que no usan guantes, el 74% los considera incómodos principalmente porque se les dificulta agarrar las cosas, seguido de un 21% que los considera innecesarios, sin embargo, de este último grupo el 44% considera como importante el cuidado de sus manos y un 11% muy importante, siendo aquellos que valoran el cuidado de sus manos clientes potenciales.

Figura 18

Motivos por los cuales no utiliza guantes para labores domésticas

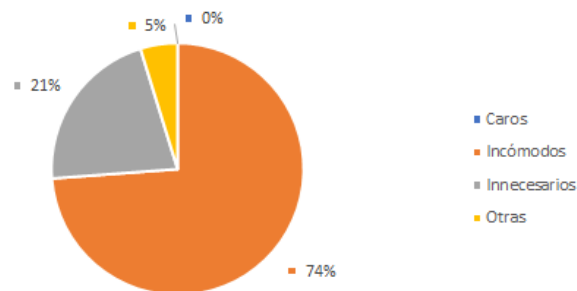
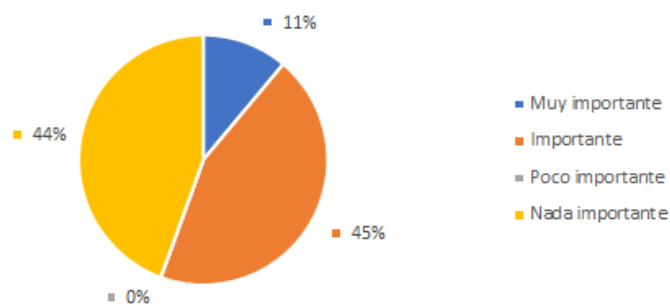


Figura 19

Siendo uno de los motivos innecesarios, ¿Cuán importante considera la protección de sus manos?



3.5 Sondeo a Puntos de Venta

El objetivo de esta encuesta es sondear entre los puntos de venta acerca de la comercialización de los guantes de jebe de uso doméstico, marcas vendidas, estacionalidad, rotación, atributos solicitados por el cliente, motivación para vender el producto. Para este fin se entrevistará aleatoriamente a puntos de venta del canal tradicional, tomando como referencia las zonas del NSE C según la distribución de zonas por NSE en Lima Metropolitana de APEIM.

Las preguntas que se usaron en este sondeo a puntos de venta fueron las siguientes:

1. Indicar el tipo de establecimiento (pregunta para el encuestador)
 - A. Bodega
 - B. Mayorista de mercado de abastos
 - C. Minimarket
 - D. Minorista en puesto de mercado
 - E. Tienda especializada en productos de limpieza
2. ¿Vende guantes domésticos para limpieza?
 - A. Si (Pasar a la pregunta 4)
 - B. No (Pasar a la pregunta 3)

Los que respondieron NO:

3. ¿Por qué no vende este tipo de guantes?
 - A. No me ofrecen
 - B. No salen
 - C. Muy caros
 - D. Otros (Especifique) _____

Para los que respondieron SI

4. ¿Hay estacionalidad en la venta (mayor venta en Primavera-Verano u Otoño-Invierno)?
 - A. Sí
 - B. No
5. ¿Qué marcas vende?
 - A. Eterna
 - B. DKasa
 - C. Scotch Brite
 - D. Virutex
 - E. Otra (especifique) _____
6. ¿Qué marca tienen mayor rotación? (de todas las que vende escoja una)
7. ¿Qué atributos le piden los clientes al comprar?
 - A. Duración
 - B. Que me calce bien/ fácil de poner
 - C. Que sea económico
 - D. Variedad de colores
 - E. Otros (especifique) _____

8. ¿Quién es su proveedor de guantes?
9. ¿Cuál es la frecuencia de sus pedidos?
 - A. Semanal
 - B. Quincenal
 - C. Mensual
 - D. Cuando se me acaba
10. ¿Cuál es el volumen de pedido habitual?
 - A. Hasta una docena
 - B. Hasta dos docenas
 - C. Hasta tres docenas
 - D. Mas de tres docenas
11. ¿Qué talla es la que más le piden?
 - A. Small (Talla 7)
 - B. Medium (Talla 8)
 - C. Large (Talla 9)

3.6 Resultados del Sondeo a Puntos de Venta

Se realizó un sondeo en catorce negocios del canal tradicional entre mayoristas de mercados de abasto, tiendas especializadas en productos de limpieza, minimarkets y bodegas. A continuación, se encontrará la Tabla Nro.34 en donde se muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los puntos de venta.

Tabla 34 *Tabulación de Respuestas del Sondeo al Punto de Venta.*

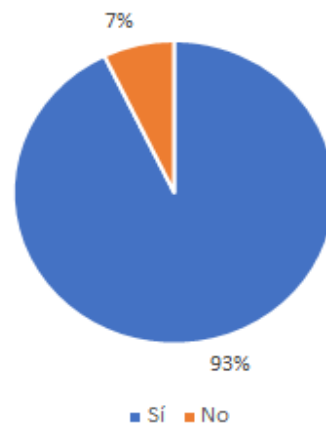
1. Identifique el tipo de establecimiento (pregunta para el encuestador)	%
Bodega	7%
Mayorista de mercado de abastos	64%
Minimarket	7%
Minorista en puesto de mercado	0%
Tienda especializada en productos de limpieza	21%
2. ¿Vende guantes domésticos para limpieza?	%
Sí (pasa a la pregunta 4)	93%
No (pasa a la pregunta 3)	7%
3. ¿Por qué no vende este tipo de guantes?	%

No me ofrecen	0%
No salen	100%
Muy caros	0%
Otras	0%
4. ¿Hay estacionalidad en la venta?	%
Sí	100%
No	0%
5. ¿Qué marcas de guantes vende?	%
Virutex	54%
Eterna	15%
Scotch Brite	15%
Vileda	8%
Kleine	8%
6. ¿Qué marca tienen mayor rotación?	%
Virutex	54%
Eterna	15%
Scotch Brite	15%
Vileda	8%
Kleine	8%
7. ¿Qué atributos le piden los clientes al comprar?	%
Duración	77%
Que me calce bien/ fácil de poner	0%
Que sea económico	23%
Variedad de colores	0%
Otras	0%
8. ¿Quién es su proveedor de guantes?	%
Virutex	62%
Eterna	15%
Scotch Brite	8%
Vileda	8%
Kleine	8%
9. ¿Cuál es la frecuencia de sus pedidos?	%
Semanal	0%
Quincenal	8%
Mensual	77%
Cuando se le acaba	15%
10. ¿Cuál es el volumen de su pedido habitual?	%
Hasta una docena	0%
Hasta dos docenas	15%
Hasta tres docenas	46%
Más de tres docenas	38%
11. ¿Qué talla es la que más le piden?	%
Small (Talla 7)	15%
Medium (Talla 8)	23%
Large (Talla 9)	62%

Entre los puntos de venta encuestados, el 93% comercializan el producto, mientras que el 7% que no lo comercializa indicó que el producto no tiene rotación en su negocio.

Figura 20

Vende guantes domésticos para la limpieza



De los negocios que sí lo comercializan el 100% indicó que sí hay estacionalidad en la venta en los meses de frío, siendo la marca que más se vende Virutex, confirmándose lo encontrado en el sondeo al consumidor. Las principales características buscadas por sus clientes son la duración del producto y un precio económico.

Figura 21

Estacionalidad en la venta

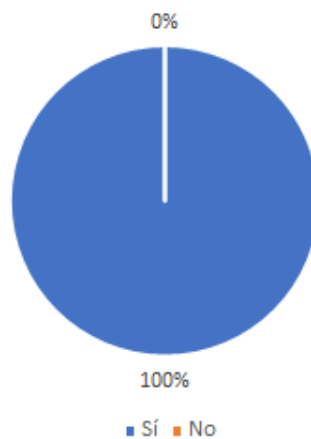
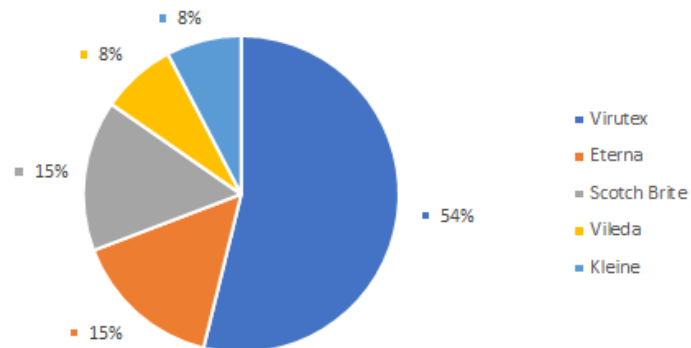


Figura 22

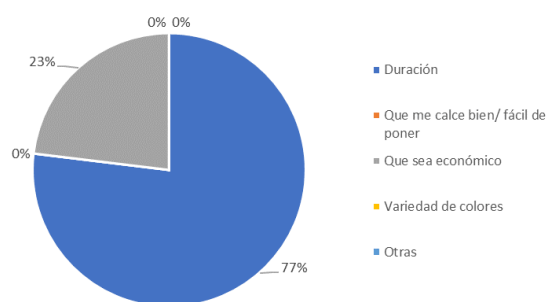
Marcas de guantes que vende



En cuanto a los atributos consultados a los clientes resalta el de duración con un 77% y que sea económico en un 23%

Figura 23

Atributos preferidos por el cliente.



En cuanto a los pedidos realizados a sus proveedores, el 77% de los encuestados indicó que realizaba sus pedidos una vez por mes, seguido por un 15% que hacía la

reposición cuando se le acababa el stock. En cuanto al tamaño del pedido el 46% solicita hasta 3 docenas por compra seguido por un 38% que pide más de 3 docenas por vez, distribuido de la siguiente manera 62% talla L, 23% talla M y 15% talla S.

Figura 24

Frecuencia de sus pedidos

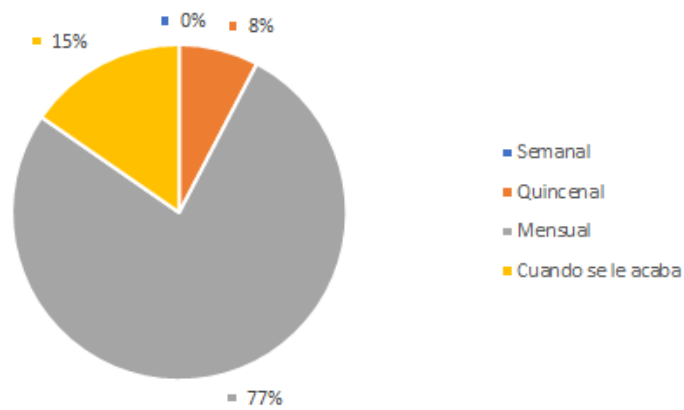


Figura 25

Volumen de su pedido habitual

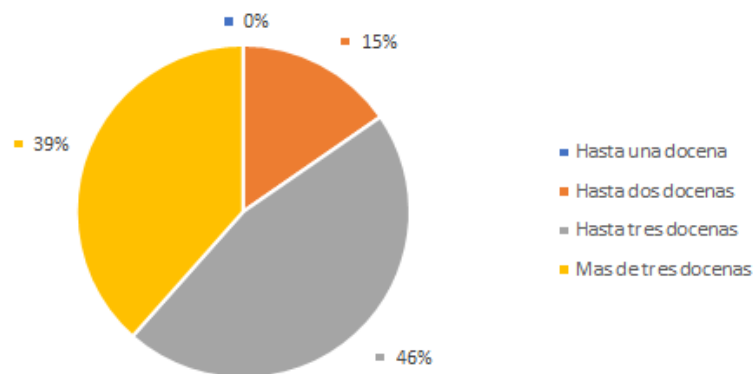
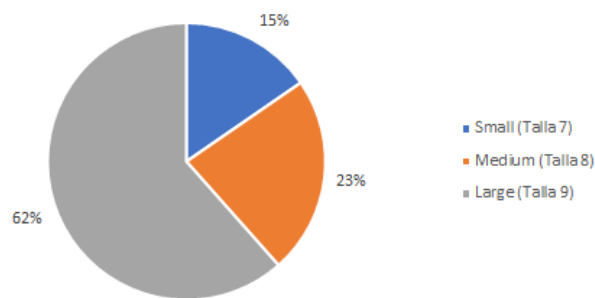


Figura 26

Talla de guantes más solicitados



3.7 Hallazgos del Sondeo

Dentro de lo que pudimos observar en el sondeo realizado, la marca con mayor presencia en los puntos encuestados fue Virutex, a pesar de que existen muchas otras marcas, éstas no han logrado destacar en los puntos de venta encuestados.

Tanto clientes como vendedores indicaron que hay una estacionalidad en el uso del producto y que las ventas se incrementan en los meses de frío, sin embargo, consideramos que existe una oportunidad de fomentar el uso del producto todo el año ya que las labores para las que se utilizan no tienen relación con la estacionalidad.

El consumidor tiene bien diferenciado tres momentos de uso como son: limpieza del baño, limpieza de la cocina y lavado de vajilla, acá tenemos la oportunidad de incentivar el uso permanente de nuestro producto apoyándonos en un código de colores para diferenciar su uso.

La mayoría de las personas, usuarios y no usuarios de guantes indicaron que el lugar en donde podrían encontrar el producto son los puestos de mercado, por lo que consideramos este canal de ventas como el principal para la implementación del presente plan.

Para el lanzamiento de este plan nos enfocaremos en los que son usuarios del producto, dado que para los que no usan guantes para la limpieza, se requiere un estudio más profundo, que no es objeto del presente plan.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

4.1 Misión, visión, valores y estrategias

4.1.1 Misión

Fomentar una cultura de higiene, protección y cuidado de las manos, ofreciendo a nuestros clientes, guantes de uso doméstico de buena calidad, a precio competitivo.

4.1.2 Visión

Ser la empresa más reconocida en los hogares peruanos por fomentar una cultura de higiene, salud, y seguridad en la limpieza y el cuidado dentro del hogar.

4.1.3 Valores

Nuestra vocación: los clientes, a ellos les debemos nuestra razón de ser.

Nuestra fortaleza: la agilidad, que nos permite mantenernos vigentes en un entorno en constante cambio.

Nuestra obsesión: el desarrollo de equipo, creemos en el potencial de nuestra gente.

4.1.4 Estrategia

La estrategia que hemos elegido es diferenciación en el producto ofreciendo guantes de calidad a un precio competitivo. Ofreceremos un portafolio de productos durable a un precio más económico respecto a las dos marcas con mayor presencia en el mercado, comunicando desde el empaque los beneficios funcionales del producto soportados con campañas de comunicación y educación al cliente sobre los riesgos del uso de productos químicos en el hogar.

Al ser importadores directos podremos ser competitivos a nivel de precios en el mercado, a esto le sumaremos una ejecución efectiva de las ventas a través de una

estructura organizacional horizontal y ágil utilizando la tecnología de plataformas móviles para ganar eficiencias en los procesos clave del negocio.

4.2 Modelo de Negocio Propuesto

A continuación, desarrollaremos la explicación de nuestro modelo de negocio desde la perspectiva de cada uno de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio Canvas.

4.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centrará en ofrecer un guante de jebe de uso doméstico, durable y a un precio competitivo, dirigido al ama de casa en el mercado tradicional.

4.4 Estructura de Costos y Flujos de Ingresos

La línea de ingreso principal será la venta transaccional a distribuidores especializados en productos de limpieza cuya cobranza será con depósito en cuenta, cheque diferido o efectivo, dándose créditos a aquellos distribuidores que muestren un historial de compra confiable. Tenemos la oportunidad de obtener altos márgenes para soportar los gastos de la compañía, ya que realizaremos importaciones directas del productor. Nuestros flujos de ingresos son predecibles ya que se trata de un producto de consumo recurrente en una categoría que está en crecimiento impulsado adicionalmente por la situación de pandemia, además su uso se encuentra retrasado respecto al uso de productos complementarios en la categoría de productos de limpieza.

En cuanto a la estructura de costos consideramos que estos se mantendrán estables dada la baja volatilidad del tipo de cambio, asimismo haciendo un análisis de la información en Veritrade, estos costos no han variado significativamente durante los últimos años. El modelo de negocio contempla una organización ágil por lo que la estructura de costos se corresponde a nuestro modelo de manera eficiente.

4.5 Infraestructura (Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave)

Será fundamental una ejecución de actividades clave que permitan el flujo de información y de materiales a través de los procesos del negocio y entre los socios clave inmersos en el modelo de negocio, por lo que la selección de un personal idóneo con los perfiles adecuados también es un factor clave en el éxito de este plan dentro de los presupuestos planeados.

Este modelo de negocio nos permite planificar de forma anticipada los recursos clave para su puesta en marcha, dándonos predictibilidad en el requerimiento de los recursos necesarios.

Nuestros clientes distribuidores tendrán apoyo a través de acciones de marketing y *trade marketing* para captar, fidelizar y crecer en ventas con ellos. Nuestra propuesta de valor buscará llevar el mensaje de salud, seguridad y protección en el hogar, dando oportunidad al ingreso futuro de nuevas líneas de producto que complementen la venta actual.

Buscamos la diferencia a partir de un buen equipo de gestión que se ajuste a los perfiles de puesto diseñados para la organización con enfoque en lograr altos desempeños que impactan en la productividad del negocio.

La empresa contará con un almacén alquilado de aproximadamente 100m2 con rack de tres pisos para el almacenamiento de la mercadería, en ese mismo almacén funcionará las oficinas administrativas.

Para los procesos de la compañía, nuestro enfoque será utilizar desde el inicio lo máximo posible la digitalización y las nuevas herramientas de comunicación digital, aprovechando que en la actualidad en el mercado se pueden encontrar diferentes herramientas gratuitas o de muy bajo costo y de código abierto, las cuales en esta etapa

de inicio cubren las necesidades actuales de la empresa para la gestión, entre estas herramientas se dispone en el mercado software ERP, software CRM, gestión de almacenes, suites completos para oficina, trabajo remoto, aplicaciones móviles, *business intelligence*, IA entre otros.

Pretendemos mantener constante actualización e innovación en tecnologías de manera que estas se conviertan en una ventaja competitiva para la empresa.

4.6 Interacción con el Cliente (Segmento de Cliente, Canales de Distribución, Relación con el Cliente)

En esta parte es fundamental formar relaciones con los principales socios clave como son el fabricante, los bancos y nuestros clientes distribuidores, relaciones orientadas en construir confianza a través de la comunicación transparente, oportuna y anticipándonos a tomar acciones preventivas respecto a las problemáticas que pudieran surgir durante nuestro trabajo con ellos. Al encontrarnos al inicio de la operación aún falta trabajar la marca y fidelidad a través de una buena relación con el cliente.

El negocio se centrará en la venta de guantes de jebe de uso doméstico a través de distribuidores especializados que realizarán la cobertura de puntos de venta del canal tradicional con foco en las zonas del NSE C de Lima Metropolitana, se dividirá en cinco zonas, cada una de estas zonas serán atendidas por dos distribuidores, estos distribuidores realizarán la cobertura de ventas en los puntos de venta del canal tradicional que comprenden los puestos de mercado, mayoristas, bodegas y similares.

El principal vector de crecimiento de la compañía es la captación de clientes distribuidores en el canal tradicional con los cuales desarrollaremos las actividades clave en tiempo y forma con el fin de que la tasa de pérdida de clientes sea baja.

Al enfocarnos en el canal tradicional tendremos una alta visibilidad ya que este canal llega ampliamente a los consumidores y es fácil de encontrar.

Se coordinará con los distribuidores la supervisión de las zonas de venta y se recogerá la retroalimentación de los clientes. Se verificará el surtido completo, el nivel de inventario en punto de venta, la cobertura de puntos de venta, y en caso de activaciones promocionales se supervisará su ejecución.

Apoyaremos la venta del distribuidor mediante campañas de promoción de ventas en coordinación con el distribuidor de la zona y mediante promotores contratados temporalmente, esta actividad se ejecutará a través de una aplicación simple, amigable, fácil de usar utilizando los criterios de UX (*User Experience*) para dispositivos móviles ganando eficiencias a través de la automatización. Realizaremos inteligencia de negocios captando información relevante del mercado como precios de la competencia, inventarios en el punto de venta, rotación de productos, tendencias de mercado, actividades de la competencia, nuevos competidores entre otros.

Tabla 35 Business Model Canvas

SOCIOS CLAVE (SC)	ACTIVIDADES CLAVE (AC)	PROPUESTA DE VALOR (PV)	RELACION CON CLIENTES (RC)	SEGMENTO CLIENTES (SC)
Fabricante Distribuidores Transportista Estudio contable Banco	Importación de productos. Negociación con clientes. Gestión de Inventarios. Gestión de clientes. Marketing/Trade Mkt. Captación de clientes. Marketing de contenidos en torno a la higiene, salud y protección en el hogar	Producto de calidad a precio competitivo. Tres tipos de guantes: <ul style="list-style-type: none"> • Afelpado • Jebe • Corrugado Código de colores para evitar contaminación cruzada: <ul style="list-style-type: none"> • Amarillo - Cocina • Celeste - Superficies • Verde - Baños 	CAPTAR (Networking y referencias de terceros) FIDELIZAR (Participación en la colocación de productos, capacitaciones, concursos a FFVV, márgenes atractivos). CRECER (Rebates por logros de objetivos, desarrollo de nuevos mercados)	Distribuidores especializados en productos de limpieza para el hogar que distribuyan en puntos de venta del canal tradicional principalmente en zonas de NSE C
	RECURSOS CLAVE (RC) Capital de Trabajo. Inventario. Proveedor de transporte. Colaboradores. Fuerza de Ventas del distribuidor.		CANALES DISTRIBUCION (CD) Puntos de ventas del canal tradicional principalmente en el NSE C <ul style="list-style-type: none"> • Puestos de mercado • Mayoristas • Bodegas 	
ESTRUCTURA DE COSTOS (EC) Gastos Administrativos, oficina, almacén, personal. Gastos de importación/nacionalización de mercadería. Costos del canal. Presupuesto para Marketing y Trade Marketing Estructura de ventas		FLUJO DE INGRESOS (FI) Venta transaccional con depósito en cuenta, cheque diferido o efectivo. Venta al crédito.		

4.7 Plan de Marketing

4.7.1 Objetivo de Marketing

Lograr una participación dentro del mercado de guantes de jebe de uso doméstico de 16% en 5 años en el segmento del NSE C en el canal tradicional de Lima Metropolitana.

4.7.2 Estrategia de Marketing

Posicionamiento. Buscamos ser reconocidos como un guante de jebe resistente y durable a un precio competitivo respecto a las dos principales marcas con mayor presencia en el mercado.

Segmentación. El producto está dirigido a amas de casa entre 25 y 70 años de los hogares del NSE C de Lima Metropolitana, que realicen sus compras en el canal tradicional.

Marketing Mix.

Producto. El guante de jebe de uso doméstico está orientado a brindar seguridad en la manipulación de productos químicos usados en el hogar como por ejemplo los desinfectantes, detergentes y lejías además de protección frente a superficies u objetos contaminados como pueden ser los inodoros.

Dentro de las compras del ama de casa, este guante se considera como producto de conveniencia, ya que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra.

En el portafolio de producto ofreceremos tres tipos de guantes: Guante con el interior afelpado para mayor comodidad al poner y sacar el guante a los que denominaremos tipo 1, guantes totalmente de jebe con grafilado en la palma que brinda mayor sensibilidad al tacto a los que denominaremos tipo 2 y guantes corrugados que cuentan con una superficie rugosa de gran agarre a los que denominaremos tipo 3. Los tres tipos de producto vendrán en tres distintos colores que servirán de identificadores para su uso, así, por ejemplo, un guante amarillo podría ser usado en la cocina, uno verde en la limpieza de los baños y uno celeste en la limpieza de superficies. Todos los productos se ofrecerán en tres tallas: Talla S o 7, Talla M u 8 y Talla L o 9.

Cabe resaltar que la duración del guante está en función a su grosor que es conocido como calibre y esta expresado en milésimas de pulgada. En promedio los calibres ofrecidos para uso doméstico en el mercado varían entre 12 y 18 y nuestro producto será elaborado con un espesor mayor equivalente a 20 milésimas de pulgada.

Se ha considerado nombrar a nuestro producto guantes marca “Aliado” dado que es un complemento que protege nuestros manos y cuida nuestra salud en las tareas de higiene en el hogar.

Precio. Usaremos una estrategia de penetración por lanzamiento de producto analizando diversas variables para fijar el precio a los guantes. Los precios estarán en función a la estrategia del canal de distribución tradicional.

La estrategia de precios estará en función a los precios promedio de las dos marcas más representativas en el canal tradicional con un diferencial de precio que nos posiciona aproximadamente S/0.10 por debajo de la competencia. A partir de los precios promedio el precio de venta público sugerido deberá darle al detallista un margen de 15%.

Tabla 36

Precio Promedio de Venta Sugerido al Público con Margen de 15%

Márgenes Detallista		Detallista	Consumidor	Margen Det
		Precio	PVP	
Tipo 1	Afelpado	S/ 6.80	S/ 8.00	15%
Tipo 2	Jebe	S/ 8.40	S/ 9.90	15%
Tipo 3	Corrugado	S/ 8.50	S/ 10.00	15%
	Promedio	S/ 7.90	S/ 9.30	15%

Respecto a nuestros distribuidores, el margen objetivo para ellos estará situado en torno al 25%, esto adicional a las acciones tácticas como por ejemplo descuento específicos por campaña que se puedan otorgar.

Tabla 37*Margen Objetivo Situado en Torno Al 25%*

Márgenes Distribuidor		Distribuidor	Detallista	
		Precio	Precio	Margen Dist.
Tipo 1	Afelpado	S/ 5.10	S/ 6.80	25%
Tipo 2	Jebe	S/ 6.30	S/ 8.40	25%
Tipo 3	Corrugado	S/ 6.40	S/ 8.50	25%
Promedio		S/ 5.93	S/ 7.90	25%

Siguiendo con el esquema de estructura de precios, con los costos calculados el margen bruto de la compañía quedaría en torno al 60% lo cual nos permitirá cubrir nuestro gastos administrativos y planes de marketing.

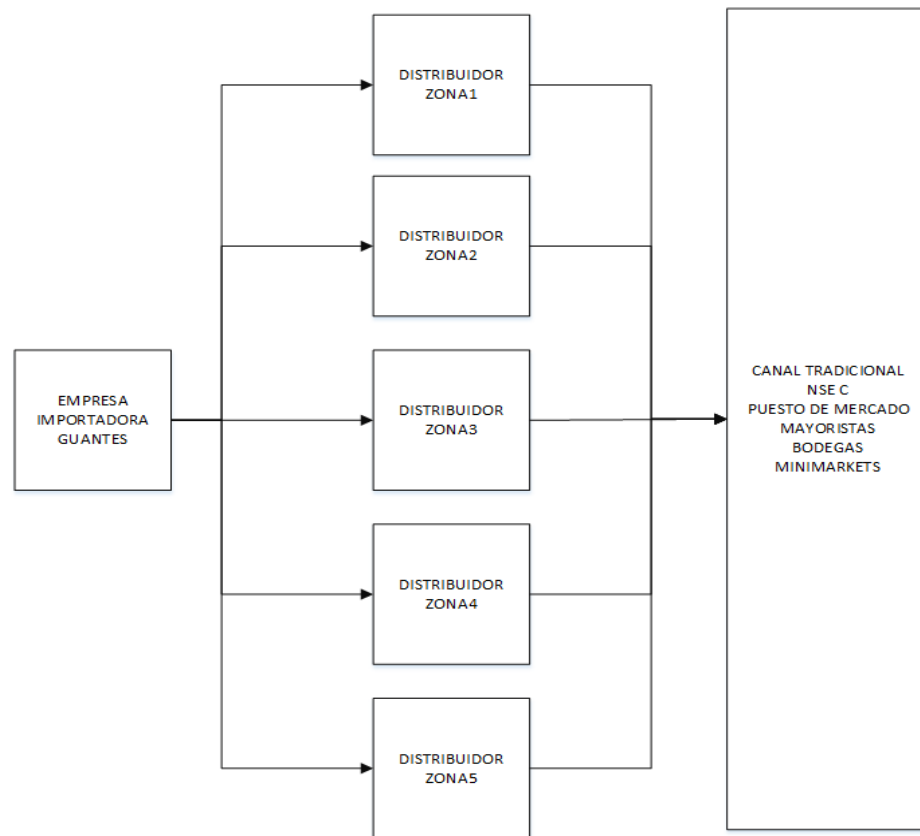
Tabla 38*Margen de la empresa alrededor del 61%*

Márgenes Empresa			Empresa	
			Costo Inc IGV	Precio Lista
Tipo 1	Afelpado	S/ 2.34	S/ 5.10	61%
Tipo 2	Jebe	S/ 2.85	S/ 6.30	62%
Tipo 3	Corrugado	S/ 3.13	S/ 6.40	59%
Promedio		S/ 2.77	S/ 5.93	60%

Plaza. Como resultado del análisis, hemos visto por conveniente el abordar el canal tradicional como mercado objetivo ya que representa el 60% del mercado de productos de limpieza, este canal está compuesto por mayoristas, distribuidores especializados, puestos de mercado y bodegas. Para la cobertura de este mercado vamos a trabajar con dos distribuidores especializados por zona, dividiendo Lima Metropolitana en 5 zonas geográficas como muestra la figura 27, teniendo en cuenta el número de hogares y distritos del NSE C que muestra la zonificación de APEIM 2020 Tabla 9 y 10.

Figura 27

Esquema de distribución al mercado tradicional



Promoción. El mensaje dentro de nuestra comunicación como imagen de marca debe contener los conceptos de higiene, salud y protección, asociándolos a las tareas domésticas y a los riesgos de usar químicos para la limpieza del hogar sin protegerse las manos “Guantes Aliado, tu aliado en la limpieza del hogar”. Utilizaremos diversos medios que van desde la comunicación en el empaque, acciones de *trade marketing*, radios en mercados y marketing de contenidos en medios digitales.

Se apoyará a los distribuidores con promotores de venta para la preventa inicial, colocación de material publicitario como afiches, exhibidores, apoyo en actividades BTL como ruleta ganadora o premios instantáneos, además de los descuentos promocionales, ofertas y bonificaciones por volúmenes de compra.

4.8 Plan de Operaciones

4.8.1 Importación y Nacionalización

La actividad principal de abastecimiento será la compra del producto a un fabricante en la región que goce de un tratado comercial que nos permita reducir costos (Colombia). Se cotizará el producto a precio FOB y se realizará la importación directa desde el fabricante en su país de origen hasta nuestros almacenes a través de un agente de aduanas contratado para ese fin.

Hemos elegido Colombia como país proveedor ya que la industria de guantes de jebe está más desarrollada y se cuenta con una mayor cantidad de proveedores, además, dada la cercanía geográfica, la frecuencia y el tamaño de los contenedores solicitados se podrán gestionar bajo los criterios de Justo a Tiempo para optimizar el manejo de los inventarios y los costos relacionados.

4.8.2 Traslado a Almacenes y Registro de Inventarios

Llegada la importación se coordinará el traslado de la mercadería a nuestros almacenes, en donde se abrirán los precintos de seguridad y se descargará la mercadería del contenedor, verificando el packing list de llegada para luego registrar en nuestro sistema informático el inventario detallado de los productos, luego de lo cual se procederá a su ubicación en los estantes respectivos.

Aplicaremos un sistema de organización tipo justo a tiempo en nuestros almacenes para mantener inventarios mínimos que nos permitan operar sin quiebres de stock de todo el surtido de modelos y tallas con un constante control de inventarios.

4.8.3 Preparación de Pedidos

Contaremos con un sistema B2B para la gestión de pedidos del distribuidor en donde se gestionarán las órdenes de compra, las cuentas por cobrar, las líneas de crédito y el seguimiento del despacho físico de manera electrónica.

Se contrastarán los inventarios disponibles para la venta y el pedido del cliente para eliminar o minimizar los recortes de producto, se coordinará con los clientes días de despacho por zona en el menor plazo posible.

Los pedidos serán ubicados en la zona de preembarque y estarán listos con la documentación necesaria para la recepción en los almacenes de nuestros clientes.

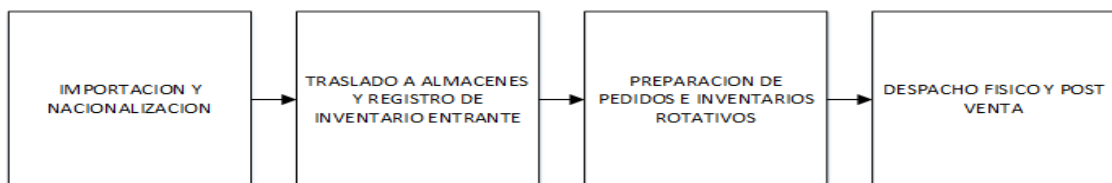
4.8.4 Despacho Físico y Post Venta

Para este fin contrataremos por día el servicio de transporte para despachar dos veces por semana, el mismo transportista contratado se encargará de llevar los documentos necesarios (guías y facturas) a los clientes y retornar los cargos.

Se gestionará los reclamos de los clientes directamente a través de los medios de comunicación habilitados en la empresa (líneas telefónicas, correos electrónicos, libros de reclamaciones)

Figura 28

Plan de Operaciones



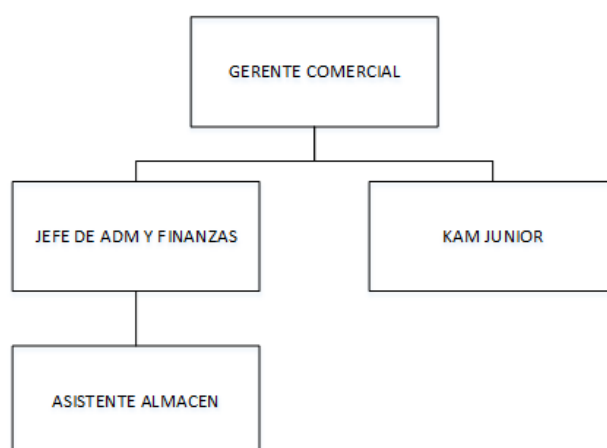
4.8.5 Plan de Gestión Humana.

La estructura organizacional contará con un Gerente Comercial, un Key Account Manager Junior, un Jefe de Administración y Finanzas y un Asistente de Almacén, se han elaborado perfiles de puesto alineados a las necesidades de la empresa, con enfoque en lograr altos desempeños con impacto en la productividad, por lo tanto,

buscaremos seleccionar a aquellos candidatos con las menores brechas posibles respecto al perfil de puesto.

Figura 29

Organigrama de la Empresa



A continuación, se pasa a detallar los descriptores y perfiles de puesto de cada una de las posiciones presentadas en nuestro organigrama.

Perfil de Puesto: Gerente Comercial

Propósito del cargo: Liderar el equipo humano perteneciente a su área de responsabilidad, velando por cumplir las metas y objetivos, siempre alineado con la misión y visión de la compañía.		
Competencias	Conductas asociadas	Funciones principales
Planificación	Planifica actividades del área	Planificar y administrar el plan estratégico del área, asegurando su alineación con la misión y visión de la compañía.
	Planifica presupuesto, gastos e inversiones	Supervisar y asegurar el cumplimiento del presupuesto del área.
	Define políticas y procedimientos	Definir políticas y procedimientos de trabajo de su ámbito de responsabilidad asegurando alineamiento con la misión y visión de la compañía

		Definir, en coherencia con políticas internas, la dotación, funciones y tareas de su equipo de trabajo.
Organización	Coordina las actividades del área	Mantener un contacto directo con todas las áreas que componen su equipo, identificando oportunidades, problemas, requerimientos y procesos para su mejoramiento continuo.
Liderazgo	Alinea y compromete al equipo con la estrategia de negocio	Inspira y comprometer a su equipo de trabajo para conseguir los objetivos propuestos.
		Comunicar y reforzar periódicamente la misión, visión, valores e iniciativas estratégicas de la empresa.
Negociación	Negociar con clientes	Guiar y acompañar procesos de cambio e innovación en la empresa: facilita un contexto de trabajo donde se pueden tomar riesgos controlados para mejorar los procesos.
	Negociar con proveedores	Negocia condiciones de venta (precios, transporte, seguros) con los clientes. Cuida los intereses de la compañía y la relación con el cliente en los acuerdos pactados. Negocia condiciones de contratos con proveedores.

Competencias de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conductas asociadas	Funciones principales
De Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conciencia de seguridad	Trabajar bajo los estándares de seguridad y los procedimientos internos de la compañía.
	Cuidado de la Salud	Tomar decisiones adecuadas para alcanzar una mayor calidad de vida, conservar y mejorar la salud.
	Cuidar y preservar el entorno, el medio ambiente	Ser responsable con las actividades y el control de residuos sólidos generados en las actividades diarias.

Requisitos deseables:	
· Experiencia:	Deseable 5 años de experiencia laboral en puestos de liderazgo.
· Estudios:	Deseable Formación Universitaria completa, deseable maestría
· Conocimientos deseables:	Conocimiento de la industria. Técnicas de Desarrollo de Personas. Inglés intermedio/avanzado.
· Características personales:	Conciencia de seguridad y medio ambiente. Orientación al cliente.

Orientación a resultados.
 Compromiso con la excelencia.
 Visión Estratégica.

Perfil de Puesto: Jefe de Administración y Finanzas

Propósito del cargo: Administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa mediante la planificación, dirección y control de egresos y operaciones contables. Liderar las funciones administrativas y de servicios generales.

Competencias	Conductas asociadas	Funciones Principales
Planificación y organización	Asegura y administra los recursos financieros	<p>Administrar los recursos financieros a su cargo de acuerdo a lineamientos establecidos por la empresa buscando maximizar la rentabilidad de los mismos.</p> <p>Detectar y planificar necesidades financieras y presupuestarias de la empresa en el corto plazo para el capital de trabajo.</p> <p>Asegurar la provisión oportuna de los recursos financieros para garantizar el correcto desenvolvimiento de la operación.</p> <p>Manejar la relación con entidades financieras, manteniendo comunicación permanente con los ejecutivos.</p> <p>Administrar los fondos fijos y pago a proveedores.</p> <p>Realizar el cierre contable de cuentas corrientes.</p> <p>Hacer seguimiento de cuentas por cobrar con el objetivo de evitar morosidad.</p>
	Gestiona información y elabora reportes	<p>Gestionar el pago al día de proveedores y empresas prestadoras de servicios.</p> <p>Gestionar información bancaria para propósitos de auditoría.</p> <p>Elaborar reportes relacionados al área financiera.</p>
Supervisión y control	Controla los procesos de cobranzas, servicios y compras	<p>Revisar y validar disponibilidad bancaria, cuentas por pagar, emisión de cheques, entre otros.</p> <p>Controlar el flujo diario de caja y saldos de cuentas corrientes.</p> <p>Monitorear los gastos financieros.</p> <p>Monitorear las transacciones bancarias aprobadas.</p>

		Velar por el cumplimiento de las condiciones de pago de los clientes.
Orientación al cliente	Asesora el cliente	Atender los requerimientos de usuarios y clientes internos según lo requiera.
Competencias de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conductas asociadas	Funciones principales
	Conciencia de seguridad	Trabajar bajo los estándares de seguridad y los procedimientos internos de la compañía.
De Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Cuidado de la Salud	Tomar decisiones adecuadas para alcanzar una mayor calidad de vida, conservar y mejorar la salud.
	Cuidar y preservar el entorno, el medio ambiente	Ser responsable con las actividades y el control de residuos sólidos generados en las actividades diarias.
Requisitos deseables:		
	· Experiencia:	Deseable 4 años de experiencia en posiciones similares.
	· Estudios:	Deseable Universitario de Administración y Finanzas o afín.
	· Conocimientos deseables:	Excel nivel avanzado. Inglés nivel avanzado.
	· Competencias Actitudinales:	Conciencia de seguridad y medio ambiente. Orientación al cliente. Compromiso con la excelencia. Orientación al logro.

Perfil de Puesto: Key Account Manager Junior

Propósito del cargo: Asegurar una cartera de clientes clave y posicionamiento del producto a partir de estrategias comerciales con la finalidad de fidelizar y generar nuevas oportunidades de negocio con clientes.

Competencias	Conductas asociadas	Funciones Principales
Controlar	Controlar proceso de venta	<p>Asegura un estándar de calidad en las ventas en todas las etapas del proceso.</p> <p>Asegura el envío de la documentación de venta al cliente (factura, certificado de origen, <i>packing list</i>, entre otros).</p> <p>Verifica la recepción conforme del producto por el cliente.</p> <p>Verifica el cobro de los clientes por contratos de venta o por carta de crédito.</p> <p>Levanta requerimientos de optimización o mejora en los procesos de áreas que influyen en la venta.</p>
Promocionar	Promocionar productos	<p>Promociona productos para captar nuevos clientes.</p> <p>Presenta productos comercializados por la compañía a clientes potenciales.</p>
Atender al cliente	Asesorar y apoyar técnicamente al cliente	<p>Atiende requerimientos de compra de clientes existentes.</p> <p>Envía fichas técnicas de productos ante solicitud del cliente.</p> <p>Gestiona el envío de muestras "representativas del stock" a los clientes.</p>
Capacidad de análisis	Analiza al cliente	<p>Analizar las cuentas de los clientes para negociar ofertas que generen valor competitivo a nivel de mercado, velando por la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Analizar las necesidades de los clientes a través de una constante comunicación.</p>
	Controla cuentas	<p>Identificar los riesgos y potenciales problemas en los servicios de la compañía, canalizando las medidas de mitigación que correspondan.</p> <p>Controlar el estatus de contrato de acuerdo al cumplimiento de compromisos pactados.</p> <p>Controlar y mantener la correcta implementación de las condiciones pactadas con el cliente.</p>
Capacidad de gestión	Mantiene información al día	<p>Informar de manera mensual el resultado de las ventas de cada una de las cuentas a cargo.</p>

Trabajar con el equipo y áreas asociadas para cumplir con los objetivos planteados y las expectativas del cliente.

Competencias de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conductas asociadas	Funciones principales
De Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conciencia de seguridad	Trabajar bajo los estándares de seguridad y los procedimientos internos de la compañía.
	Cuidado de la Salud	Tomar decisiones adecuadas para alcanzar una mayor calidad de vida, conservar y mejorar la salud.
	Cuidar y preservar el entorno, el medio ambiente	Ser responsable con las actividades y el control de residuos sólidos generados en las actividades diarias.
Requisitos deseables:		
· Experiencia:		Deseable 2 años de experiencia en el cargo. Deseable 2 años de experiencia en el sector <i>retail</i> .
· Estudios:		Deseable Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.
· Conocimientos deseables:		Excel nivel avanzado. PowerPoint nivel intermedio. Inglés intermedio.
· Características personales:		Conciencia de seguridad y medio ambiente. Orientación al cliente. Orientación a resultados. Compromiso con la excelencia. Trabajo en equipo.
· Otros requisitos:		Licencia de conducir clase A categoría I.

Perfil de Puesto: Asistente de almacén

Propósito del cargo: mantener el control físico, sistémico y documentario de los almacenes de acuerdo a las normas internas de la compañía.

Competencias	Conductas asociadas	Funciones principales
Capacidad de gestión	Administra información y gestiona procesos	Registrar las entradas, salidas, devoluciones, pesos, entre otros de los productos para la venta.
		Mantener actualizado el sistema de registro de documentos.
		Elaborar reportes mensuales de los almacenes como soporte para la gestión de la gerencia comercial.
		Elaborar reportes de inventario, stock, confiabilidad de Inventarios, programa de compras, despachos, productos no Conformes, entre otros.
Control y Ejecución	Mantiene la distribución de almacenes y almacenes	Realizar el despacho operativo de acuerdo al aviso de pedido.
	Realiza inventarios y brinda ideas de mejora en el proceso	Administrar el almacén de manera que la capacidad, orden y ubicación de productos se encuentre correctamente distribuida y de acuerdo a la normativa interna.
	Cumple con los procedimientos establecidos	Realizar control de stock físico y sistémico a través de inventarios mensuales, generales y/o selectivos. Identificar e implementar oportunidades de mejora en el control de inventarios.
Orden y Limpieza	Mantiene el aseo e higiene en almacenes y almacenes	Verificar periódicamente que los productos estén en buen estado de conservación.
		Velar por el cumplimiento de las políticas y normas de calidad, seguridad y medio ambiente. Separar materiales vencidos y/o dañados.
Competencias de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conductas asociadas	Funciones principales
De Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Conciencia de seguridad	Trabajar bajo los estándares de seguridad y los procedimientos internos de la compañía.

Cuidado de la Salud	Tomar decisiones adecuadas para alcanzar una mayor calidad de vida, conservar y mejorar la salud.
Cuidar y preservar el entorno, el medio ambiente	Ser responsable con las actividades y el control de residuos sólidos generados en las actividades diarias.
Requisitos deseables:	
· Experiencia:	1 año de experiencia en áreas logísticas y/o en el cargo.
· Estudios:	Bachiller y/o titulado de administración, ing. Industrial y/o carreras afines.
· Conocimientos deseables:	Control de stocks/inventarios. Excel avanzado
· Características personales:	Conciencia de seguridad y medio ambiente. Orientación al cliente. Orientación a resultados. Trabajo en equipo.

Acompañaremos en todo momento en temas de formación y capacitación de nuestro equipo, tratando en primera instancia de acortar las brechas con que inician respecto a los perfiles de puesto, para luego ir brindando acompañamiento ya sea en talleres o charlas tanto de conocimiento como sensibilización oportuna frente a diferentes situaciones problemáticas que se puedan presentar, no sin antes, en la medida de lo posible, anticiparnos con diferentes entrenamientos mediante *assessment center*.

Consideramos muy importante que, en la medida del desarrollo y crecimiento de nuestro negocio, debemos brindar también desarrollo de carrera a nuestros colaboradores, por lo que en el mediano plazo desarrollaremos mallas de formación que nos permitan establecer líneas de carrera para nuestra gente.

Respecto al sistema de compensaciones, brindaremos remuneraciones al personal de acuerdo con el promedio de mercado, en nuestro ideal de conseguir personal con alto potencial, somos conscientes que al pagar el promedio de mercado es

un riesgo, por lo que tomaremos acciones en otras aristas de gestión humana como clima laboral y beneficios.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Supuestos Financieros

La rentabilidad económica mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados. Por un acuerdo de los socios de este proyecto, cuya aversión a los riesgos financieros es alta, se ha acordado no introducir elementos que impliquen pasivos financieros, como no sea el típico crédito de proveedores en el corto plazo. Ante la inexistencia de una necesidad de contar con capital prestado, los indicadores económicos y financieros convergen, y surge solamente la pregunta sobre las posibilidades de apalancamiento financiero a partir de introducir pasivos en las cuentas del estado de situación financiera.

Nuestro supuesto base es que se mantiene un nivel de crecimiento en el producto bruto equivalente o muy cercano a la tasa de crecimiento poblacional; es decir, asumimos un crecimiento económico lento o moderado, pero equivalente a cero en el indicador per cápita. Se sigue creciendo, por el aumento de la población, pero no aumenta la capacidad adquisitiva de esa población.

En las tablas 1,2 y 3 se detallan los supuestos en función de Veritrade (2020).

Tabla 39*Costos de importación guante tipo 1*

Importador	Etiquetas de fila	Suma de U\$ FOB Tot	Suma de Qty 1	Promedio de U\$ FOB Und 1	Suma de U\$ Seguro Tot	Suma de U\$ Flete Tot	Suma de U\$ CIF Tot	Suma de Ad Valorem	Suma de IGV	Suma de ISC	Suma de IPM	Total	US\$	S/
MASTER	GUANTES, RUBBEREX, S/M	58985.51	121644	0.48	1032.18	4888.1	64905.79	951.19	10537.14	0	1317.14	77,711.26	0.64	S/ 2.30
ETERNA	GUANTE MULTIUSOS, HOME CENTER, S/M	496.42	1100	0.45	0.34	4.6	501.36	0	80.22	0	10.03	591.61	0.54	S/ 1.94
ETERNA	GUANTE MULTIUSOS, METRO, S/M	907.2	1872	0.48	0.63	7.4	915.23	0	146.44	0	18.3	1,079.97	0.58	S/ 2.08
ETERNA	GUANTE MULTIUSOS, WONG, S/M	276.48	576	0.48	0.19	2.25	278.92	0	44.63	0	5.58	329.13	0.57	S/ 2.06
ILKO	GUANTE MULTIUSO, VIRUTEX, S/M	8074.08	20304	0.40	10.58	770.43	8855.09	0	1416.84	0	177.11	10,449.04	0.51	S/ 1.85
ILKO	GUANTE CONVENIENTE, VIRUTEX, S/M	73664.64	219024	0.34	96.22	6635.89	80396.75	0	12863.5	0	1607.93	94,868.18	0.43	S/ 1.56
3M	GUANTE DE GOMA, SCOTCH-BRITE, 492-S	156.11	22	0.30	2.73	12.2	171.04	0	27.37	0	3.42	201.83	0.38	S/ 1.38

Fuente: Veritrade

Tabla 40

Costos de importación guante tipo 2

Importador	Etiquetas de fila	Suma de U\$ FOB Tot	Suma de Qty 1	Promedio de U\$ FOB Und 1	Suma de U\$ Seguro Tot	Suma de U\$ Flete Tot	Suma de U\$ CIF Tot	Suma de Ad Valorem	Suma de IGV	Suma de ISC	Suma de IPM	Total	US\$	S/
MATER	GUANTE, MASTER, C15	11523.98	21170	0.54	40	119.5	11683.48	0	1869.4	0	233.66	13,786.54	0.65	S/ 2.34
MASTER	GUANTE, MASTER, C20	52308.33	83820	0.62	197.34	579.63	53085.3	35.12	8499.34	0	1062.44	62,682.20	0.75	S/ 2.69
ETERNA	GUANTES, ETERNA, S/M	7819.1	9900	0.79	5.44	67.82	7892.36	0	1262.78	0	157.85	9,312.99	0.94	S/ 3.39
ETERNA	GUANTE LATEX, ETERNA, S/M	783.36	1152	0.68	0.54	6.38	790.28	0	126.45	0	15.81	932.54	0.81	S/ 2.91
ETERNA	GUANTE MONOCOLOR, BOREAL, S/M	6670.08	13392	0.50	4.66	54.43	6729.17	0	1076.67	0	134.58	7,940.42	0.59	S/ 2.13
ETERNA	GUANTE MONOCOLOR, ETERNA, S/M	63.54	144	0.44	0.04	0.58	64.16	0	10.27	0	1.28	75.71	0.53	S/ 1.89
ETERNA	GUANTE MULTIPROPOSITO, ETERNA, S/M	4353.83	6800	0.64	3.03	36.25	4393.11	0	702.9	0	87.86	5,183.87	0.76	S/ 2.74
ETERNA	GUANTE MONOCOLOR, BOREAL, S/M	17404.55	50112	0.35	12.13	160.13	17576.81	0	2716.09	0	339.51	20,632.41	0.41	S/ 1.48
ETERNA	GUANTE MONOCOLOR, ETERNA, S/M	15800.08	41328	0.38	10.99	158.58	15969.65	0	2538.88	0	317.35	18,825.88	0.46	S/ 1.64
ETERNA	GUANTE MONOCOLOR, WONG, S/M	979.2	1440	0.68	0.68	25.5	1005.38	0	160.86	0	20.11	1,186.35	0.82	S/ 2.97
ETERNA	GUANTE, LIMPIA YA, S/M	2021.76	5616	0.36	1.41	54.48	2077.65	0	332.43	0	41.55	2,451.63	0.44	S/ 1.57
ETERNA	GUANTE, LIMPIAYA, S/M	50295.03	134064	0.38	35.13	1038.04	51368.2	0	8218.94	0	1027.36	60,614.50	0.45	S/ 1.63
ETERNA PLAN ENTERPRISE S.A.	GUANTE LIMPIAYA AMARILLO TALLA 9	11,147.58	33,120	0.34	7.8	105.41	11260.79	0	1801.73	0	225.22	13,287.74	0.40	S/ 1.44
ETERNA	GUANTE DOMESTICO, ETERNA, S/M	1234.02	1500	0.82	0.86	10.08	1244.96	0	199.2	0	24.9	1,469.06	0.98	S/ 3.53
ETERNA	GUANTE DOMESTICO, HOME CENTER, S/M	15362.08	27100	0.57	10.66	151.35	15524.09	0	2483.9	0	310.48	18,318.47	0.68	S/ 2.43

Fuente: Veritrade

Tabla 41*Costos de importación guante tipo 3*

Importador	Etiquetas de fila	Suma de U\$ FOB Tot	Suma de Qty 1	Promedio de U\$ FOB Und 1	Suma de U\$ Seguro Tot	Suma de U\$ Flete Tot	Suma de U\$ CIF Tot	Suma de IGV	Suma de IPM	Total	US\$	S/
ILKO	GUANTE CORRUGADO, VIRUTEX, S/M	6447.6	10800	0.60	10.53	185.31	6643.44	1062.95	132.87	7,839.26	0.73	S/ 2.61
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, BOREAL, S/M	10587.18	16128	0.66	7.38	89.87	10684.43	1709.52	213.69	12,607.64	0.78	S/ 2.81
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, ETERNA, S/M	15100.63	22752	0.66	10.49	128.54	15239.66	2438.39	304.79	17,982.84	0.79	S/ 2.85
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, WONG, S/M	1508.89	2606	0.58	1.04	13.89	1523.82	243.81	30.48	1,798.11	0.69	S/ 2.48
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, BOREAL, S/M	27156.36	61200	0.44	18.89	272.75	27448	4465.24	558.14	32,471.38	0.53	S/ 1.91
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, ETERNA, S/M	107420.28	165744	0.65	74.78	1017.46	108512.52	16477.51	2059.71	127,049.74	0.77	S/ 2.76
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, METRO, S/M	20776.3	40176	0.52	14.45	256.14	21046.89	2501.59	312.7	23,861.18	0.59	S/ 2.14
ETERNA	GUANTE ANTIDESLIZANTE, WONG, S/M	12218.37	20030	0.61	8.49	114.63	12341.49	1974.65	246.84	14,562.98	0.73	S/ 2.62
PLAN ENTERPRISE S.A.	D-GUANTE ANTID MAX DURACI 3 CAPAS T.9	7,128.00	10,800	0.66	4.99	31.07	7164.06	1146.25	143.28	8,453.59	0.78	S/ 2.82

Fuente: Veritrade

En la siguiente tabla se detalla la proyección del crecimiento de los hogares del sector socioeconómico C de Lima Metropolitana, bajo la cual se realiza la proyección para los próximos cinco (5) años, tomando como referencia los informes de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados.

Tabla 42

Supuesto de crecimiento de hogares

CRECIMIENTO DE HOGARES DEL NSE C EN LIMA METROPOLITANA

Periodo	Año	Hogares	Var AA	Crecimiento	Observaciones
1	2016	1,088,109			Dato
2	2017	1,112,398	24,288	2.2%	Dato
3	2018	1,123,339	10,941	1.0%	Dato
4	2019	1,204,501	81,162	7.2%	Dato
5	2020	1,277,507	73,006	6.1%	Dato
6	2021	1,302,441	24,933	2.0%	Tendencia
7	2022	1,349,531	47,090	3.6%	Tendencia
8	2023	1,396,621	47,090	3.5%	Tendencia
9	2024	1,443,711	47,090	3.4%	Tendencia
10	2025	1,490,801	47,090	3.3%	Tendencia

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de APEIM

En la siguiente tabla se detalla la proyección del crecimiento de los hogares del sector socioeconómico C de Lima Metropolitana, bajo la cual se realiza la proyección para los próximos cinco (5) años, tomando como referencia los informes de índice de precios al consumidor del Banco Central de Reserva del Perú.

Tabla 43

Supuesto de crecimiento de índice de precios al consumidor IPC

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

Periodo	Año	IPC	Observaciones
1	2016	3.2%	Dato
2	2017	1.4%	Dato
3	2018	2.2%	Dato
4	2019	1.9%	Dato
5	2020	2.1%	Proyectado BCR
6	2021	2.3%	Proyectado BCR
7	2022	2.4%	Proyectado BCR
8	2023	2.1%	Tendencia
9	2024	2.1%	Tendencia
10	2025	2.1%	Tendencia

Fuente: BCRP

Para el cálculo del costo de capital tomamos como referencia a Damodaran (2021).

RETAIL (DISTRIBUTORS) - BETA EMERGENTES

Update	05/01/2021
Beta(β)	0.78
Fuente: Damodaran	

En función a lo detallado anteriormente calculamos el costo del patrimonio.

COSTO DEL PATRIMONIO

$$K_e = K_{LR} + (K_M - K_{LR}) * \beta$$

$K_e = 13.30\%$

K_{LR} : Bonos del Tesoro USA

K_M : S&P 500 (dividendos incluidos)

β : Retail (Distributors) - Beta Emergentes

En la siguiente table desarrollamos el análisis de la rentabilidad anual de las inversiones de los últimos diez (10) años.

Tabla 44

Supuesto de tasa libre de riesgo y tasa de rentabilidad promedio del mercado

RENTABILIDAD ANUAL DE INVERSIONES		
Año	S&P 500	US T. Bond
2010	14.82%	8.46%
2011	2.10%	16.04%
2012	15.89%	2.97%
2013	32.15%	-9.10%
2014	13.52%	10.75%
2015	1.38%	1.28%
2016	11.77%	0.69%
2017	21.61%	2.80%
2018	-4.23%	-0.02%
2019	31.21%	9.64%
2020	18.01%	11.33%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Damodaran

PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS CINCO (5) AÑOS

K_M	K_{LR}
15.67%	4.89%

S&P/BVL Perú General Index (PEN)

Update	26/01/2021
A 5 años	15.36%

Tabla 45

Supuesto tasa efectiva anual TEA

TASAS DE INTERES ANUAL PROMEDIO POR ENTIDAD FINANCIERA AL CREDITO DE LAS MIPYMES

Categoría	Hasta	Banco	Financiera	Caja Municipal	Caja Rural	Edpyme	Promedio
Microempresa	S/ 630,000	31.25%	65.10%	35.42%	40.74%	37.95%	42.09%
Pequeña empresa	S/ 7,140,000	18.13%	43.87%	24.55%	25.72%	26.81%	27.82%
Mediana empresa	S/ 9,660,000	9.58%	20%	14.71%	14.76%	13.67%	14.54%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario El Comercio del 08/02/20

Tabla 46*Supuesto de activos fijos***ACTIVOS FIJOS**

Años Depreciación	Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitarios	Depreciación Anual	Total
5	Maquinarias y equipos de explotación	Unidad	2	S/ 30,000.00	S/ 12,000.00	S/ 60,000.00
5	Muebles y enseres	Bloque	1	S/ 80,000.00	S/ 16,000.00	S/ 80,000.00
2	Equipos diversos	Unidad	10	S/ 8,000.00	S/ 40,000.00	S/ 80,000.00
Total, Propiedad, planta y equipo						S/ 220,000.00

EQUIPOS - AMORTIZACIÓN

Años Depreciación	Descripción	Unidades	Cantidad	Costo Unitarios	Amortización Anual	Total
5	Mejoras en locales alquilado.	m ²	100	S/ 800.00	S/ 16,000.00	S/ 80,000.00
5	Mejoras en equipos	Unidad	10	S/ 6,000.00	S/ 12,000.00	S/ 60,000.00
Amortización						S/ 140,000.00

FINANCIAMIENTO

El financiamiento provendrá del aporte de los socios y de préstamos de los bancos, tanto en términos de capital monetario cuanto en capital intangible. Debido a la naturaleza del negocio, se trata de una empresa que requiere un bajo nivel de inversión inicial.

Tabla 47

Estructura de deuda

Fuente	Monto	Participación	Costo (%TEA)	Costo de Capital después de impuestos $K^*(1-T)$
Socios	S/ 204,891.89	20%	13.30%	13.30%
Bancos	S/ 819,567.55	80%	27.82%	19.47%

Realizando el cálculo del WACC del plan de negocio, nos da como resultado 18.24%

Tabla 48*Condiciones de préstamo bancario***CREDITO BANCARIO**

Monto	S/ 819,567.55	Soles
Tasa	27.82%	%TEA
Tiempo	5	años
Condiciones	Cuotas anuales iguales	

ANALISIS FINANCIERO

Descripción	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	S/ 819,567.55	S/ 819,567.55	S/ 725,034.05	S/ 604,201.33	S/ 449,752.95	S/ 252,337.03
Intereses		S/ 228,003.69	S/ 201,704.47	S/ 168,088.81	S/ 125,121.27	S/ 70,200.16
Pago		S/ 322,537.19	S/ 322,537.19	S/ 322,537.19	S/ 322,537.19	S/ 322,537.19
Abono a Capital		S/ 94,533.50	S/ 120,832.72	S/ 154,448.38	S/ 197,415.92	S/ 252,337.03
Saldo Final	S/ 819,567.55	S/ 725,034.05	S/ 604,201.33	S/ 449,752.95	S/ 252,337.03	S/ -

Tabla 49*Supuesto de gastos administrativos y de ventas***PLANILLA DE TRABAJADORES**

Descripción	Cantidad	Sueldo	Carga Laboral	Total Mes	Total Año
Gerente Comercial	1	S/ 9,000.00	S/ 4,245.30	S/ 13,245.30	S/ 158,943.60
Key Account Manager Jr.	1	S/ 4,000.00	S/ 1,886.80	S/ 5,886.80	S/ 70,641.60
Jefe Adm y Finanzas	1	S/ 5,000.00	S/ 2,358.50	S/ 7,358.50	S/ 88,302.00
Asistente Almacen	1	S/ 2,000.00	S/ 943.40	S/ 2,943.40	S/ 35,320.80
Total, Personal Administrativo y Ventas					S/ 353,208.00

Tabla 50*Supuesto de condiciones del mercado***ANALISIS DE LA DEMANDA**

Descripción	0	1	2	3	4	5
IPC		2.3%	2.4%	2.1%	2.1%	2.1%
Incremento Cantidad (Var Hogares LM NSE C)		0.0%	3.6%	3.5%	3.4%	3.3%
Impuestos		30%	30%	30%	30%	30%

Tabla 51*Supuesto de ventas en unidades***VENTAS (UNIDADES)**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Guante Tipo 1		220,000	227,920	235,898	243,919	251,969
Guante Tipo 2		220,000	227,920	235,898	243,919	251,969
Guante Tipo 3		220,000	227,920	235,898	243,919	251,969
Total, Ventas en Unidades		660,000	683,760	707,694	731,757	755,907

Tabla 52*Supuesto de ventas en soles***VALOR DE VENTA (SOLES)**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Guante Tipo 1 S/ 4.32		S/ 950,847.46	S/ 1,008,719.84	S/ 1,040,969.89	S/ 1,076,364.94	S/ 1,111,887.95
Guante Tipo 2 S/ 5.34		S/ 1,174,576.27	S/ 1,246,065.68	S/ 1,285,903.99	S/ 1,329,627.27	S/ 1,373,508.64
Guante Tipo 3 S/ 5.42		S/ 1,193,220.34	S/ 1,265,844.50	S/ 1,306,315.16	S/ 1,350,732.47	S/ 1,395,310.37
Total, Ventas en Soles		S/ 3,318,644.07	S/ 3,520,630.02	S/ 3,633,189.04	S/ 3,756,724.68	S/ 3,880,706.96

Tabla 53*Supuesto de costos de producto***COSTOS VARIABLES DE PRODUCTOS**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Guante Tipo 1 S/ 1.98		S/ 435,363.25	S/ 461,861.20	S/ 476,627.49	S/ 492,833.77	S/ 509,098.64
Guante Tipo 2 S/ 2.42		S/ 532,220.94	S/ 564,614.03	S/ 582,665.46	S/ 602,477.24	S/ 622,360.66
Guante Tipo 3 S/ 2.65		S/ 584,038.85	S/ 619,585.79	S/ 639,394.74	S/ 661,135.43	S/ 682,954.72
Total, Costos Variables		S/ 1,551,623.04	S/ 1,646,061.02	S/ 1,698,687.69	S/ 1,756,446.44	S/ 1,814,414.02

Tabla 54*Supuesto de otros costos de venta***COSTOS VARIABLES DE VENTAS**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Marketing 10%		S/ 331,864.41	S/ 352,063.00	S/ 363,318.90	S/ 375,672.47	S/ 388,070.70
Rebates 5%		S/ 165,932.20	S/ 176,031.50	S/ 181,659.45	S/ 187,836.23	S/ 194,035.35
Costos Variables de Venta		S/ 497,796.61	S/ 528,094.50	S/ 544,978.36	S/ 563,508.70	S/ 582,106.04

Tabla 55*Supuesto de costos fijos***COSTOS FIJOS**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Alquileres		S/ 86,400.00	S/ 88,473.60	S/ 90,331.55	S/ 92,228.51	S/ 94,165.31
Mano de Obra/Planilla		S/ 353,208.00	S/ 361,684.99	S/ 369,280.38	S/ 377,035.26	S/ 384,953.01
Servicios Públicos		S/ 12,000.00	S/ 12,288.00	S/ 12,546.05	S/ 12,809.52	S/ 13,078.51
Transporte de Mercadería		S/ 31,200.00	S/ 32,323.20	S/ 33,454.51	S/ 34,591.97	S/ 35,733.50
Outsourcing contable		S/ 42,000.00	S/ 43,008.00	S/ 43,911.17	S/ 44,833.30	S/ 45,774.80
Seguros y licencias		S/ 1,500.00	S/ 1,536.00	S/ 1,568.26	S/ 1,601.19	S/ 1,634.81
Total Costos Fijos		S/ 526,308.00	S/ 539,313.79	S/ 551,091.91	S/ 563,099.75	S/ 575,339.94

Tabla 56*Tabla de depreciación***DEPRECIACIÓN**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Maquinarias y equipos de explotación		S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Muebles y enseres		S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00
Equipos diversos		S/ 40,000.00	S/ 40,000.00	S/ -	S/ -	S/ -
Total Depreciación		S/ 68,000.00	S/ 68,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00

Tabla 57*Tabla de amortización***AMORTIZACIÓN**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Mejoras en locales arrendados.	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00
Mejoras en equipos	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Total Amortizaciones	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00

Tabla 58*Supuestos de capital de trabajo***CAPITAL DE TRABAJO**

Descripción	Relación	Días	%
Efectivo	Ventas	30	8.33%
Inventarios	Costo Variable	90	25.00%
Cuentas por Cobrar	Ventas	30	8.33%
Cuentas por Pagar	Costo Variable	45	12.50%
Días por Año	Días	360	

Tabla 59*Tabla de capital de trabajo***CAPITAL DE TRABAJO****CAPITAL DE TRABAJO**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Efectivo	S/ 276,553.67	S/ 293,385.84	S/ 302,765.75	S/ 313,060.39	S/ 323,392.25	S/ -
Inventarios	S/ 387,905.76	S/ 411,515.26	S/ 424,671.92	S/ 439,111.61	S/ 453,603.50	S/ -
Cuentas por Cobrar		S/ 276,553.67	S/ 293,385.84	S/ 302,765.75	S/ 313,060.39	S/ 323,392.25
Cuentas por Pagar		S/ 193,952.88	S/ 205,757.63	S/ 212,335.96	S/ 219,555.80	S/ 226,801.75
Capital de Trabajo	S/ 664,459.43	S/ 787,501.88	S/ 815,065.88	S/ 842,601.79	S/ 870,500.34	S/ 96,590.49
Variación de Capital de Trabajo Neto Operativo	S/ 664,459.43	S/ 123,042.45	S/ 27,564.00	S/ 27,535.91	S/ 27,898.54	-S/ 773,909.84

Tabla 60

Recuperación de propiedad, planta y equipo

RECUPERACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS

Descripción	0	1	2	3	4	5
Valor en Libros						S/ -
Valor Venta 100%						S/ -
Utilidad de Venta de Activos Fijos						S/ -
Impuestos						S/ -
Flujo de Caja de Venta de Activos Fijos						S/ -

Tabla 61*Recuperación de capital de trabajo neto operacional***RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERACIONAL**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Valor en Libros						S/ 550,194.00
Valor Venta 80%						S/ 440,155.20
Utilidad de Venta de Activos Fijos						-S/ 110,038.80
Impuestos						-S/ 33,011.64
Flujo de Caja de Recuperación de Capital de Trabajo						S/473,166.84

Tabla 62*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	-	S/ 3,318,644.07	S/ 3,520,630.02	S/ 3,633,189.04	S/ 3,756,724.68	S/ 3,880,706.96
Costo de mercadería vendida	-	S/ 1,551,623.04	S/ 1,646,061.02	S/ 1,698,687.69	S/ 1,756,446.44	S/ 1,814,414.02
Costos variables de ventas	-	S/ 497,796.61	S/ 528,094.50	S/ 544,978.36	S/ 563,508.70	S/ 582,106.04
Utilidad Bruta	-	S/ 1,269,224.42	S/ 1,346,474.50	S/ 1,389,523.00	S/ 1,436,769.54	S/ 1,484,186.90
Costos y Gastos Fijos	-	S/ 526,308.00	S/ 539,313.79	S/ 551,091.91	S/ 563,099.75	S/ 575,339.94
Depreciación	-	S/ 68,000.00	S/ 68,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00
Amortizaciones	-	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00
Utilidad Operativa	-	S/ 646,916.42	S/ 711,160.70	S/ 782,431.09	S/ 817,669.79	S/ 852,846.95
Intereses	-	S/ 228,003.69	S/ 201,704.47	S/ 168,088.81	S/ 125,121.27	S/ 70,200.16
Utilidad Antes de Impuestos	-	S/ 418,912.73	S/ 509,456.23	S/ 614,342.28	S/ 692,548.52	S/ 782,646.79
Impuestos	-	S/ 125,673.82	S/ 152,836.87	S/ 184,302.69	S/ 207,764.56	S/ 234,794.04
Utilidad Neta	-	S/ 293,238.91	S/ 356,619.36	S/ 430,039.60	S/ 484,783.97	S/ 547,852.75
		8.8%	10.1%	11.8%	12.9%	14.1%

Tabla 63 *Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA

Se realiza la proyección del flujo de caja para los próximos cinco (5) años

	0	1	2	3	4	5	6
Utilidad Neta	S/ -	S/ 293,238.91	S/ 356,619.36	S/ 430,039.60	S/ 484,783.97	S/ 547,852.75	
(+)Depreciación	S/ -	S/ 68,000.00	S/ 68,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	
(+)Amortizaciones	S/ -	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	S/ 28,000.00	
(+) Impuestos por pagar	S/ -	S/ 125,673.82	S/ 152,836.87	S/ 184,302.69	S/ 207,764.56	S/ 234,794.04	
(-) Impuestos pagados		S/ -	-S/ 125,673.82	-S/ 152,836.87	-S/ 184,302.69	-S/ 207,764.56	-S/ 234,794.04
Flujo de Caja Bruto	S/ -	S/ 514,912.73	S/ 479,782.41	S/ 517,505.41	S/ 564,245.84	S/ 630,882.24	-S/ 234,794.04
Variac. Propiedad, Planta, Equipo	-S/ 220,000.00						S/ -
Variac. Amortizables	-S/ 140,000.00						
Variac. Capital Trabajo Neto Operacional	-S/ 664,459.43	-S/ 123,042.45	-S/ 27,564.00	-S/ 27,535.91	-S/ 27,898.54	S/ 773,909.84	S/ 473,166.84
Flujo de Caja de Operación	-S/ 1,024,459.43	S/ 391,870.28	S/ 452,218.41	S/ 489,969.50	S/ 536,347.29	S/ 1,404,792.08	S/ 238,372.80
Financiación Bancos	S/ 819,567.55	-S/ 94,533.50	-S/ 120,832.72	-S/ 154,448.38	-S/ 197,415.92	-S/ 252,337.03	S/ -
Flujo de Caja del Inversionista	-S/ 204,891.89	S/ 297,336.78	S/ 331,385.70	S/ 335,521.12	S/ 338,931.37	S/ 1,152,455.05	S/ 238,372.80
Aporte Social	S/ 204,891.89						
Flujo de Caja Libre	S/ -	S/ 297,336.78	S/ 331,385.70	S/ 335,521.12	S/ 338,931.37	S/ 1,152,455.05	S/ 238,372.80

Tabla 64*Estado de situación financiera***ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Se realiza la proyección del estado de situación financiera para los próximos cinco (5) años

	0	1	2	3	4	5	6
Activo Corriente							
Efectivo Ingresos	S/ -	S/ 297,336.78	S/ 628,722.47	S/ 964,243.60	S/ 1,303,174.97	S/ 2,455,630.02	S/ 2,694,002.82
Efectivo	S/ 276,553.67	S/ 293,385.84	S/ 302,765.75	S/ 313,060.39	S/ 323,392.25	S/ -	
Inventarios	S/ 387,905.76	S/ 411,515.26	S/ 424,671.92	S/ 439,111.61	S/ 453,603.50	S/ -	
Cuentas por Cobrar	S/ -	S/ 276,553.67	S/ 293,385.84	S/ 302,765.75	S/ 313,060.39	S/ 323,392.25	
Amortizaciones	S/ 140,000.00	S/ 112,000.00	S/ 84,000.00	S/ 56,000.00	S/ 28,000.00	S/ -	
Total Activo Corriente	S/ 804,459.43	S/ 1,390,791.54	S/ 1,733,545.99	S/ 2,075,181.35	S/ 2,421,231.11	S/ 2,779,022.27	S/ 2,694,002.82
Activo No Corriente							
Propiedad, Planta y Equipo	S/ 220,000.00	S/ 220,000.00	S/ 220,000.00	S/ 220,000.00	S/ 220,000.00	S/ 220,000.00	
Depreciación Acumulada		-S/ 68,000.00	-S/ 136,000.00	-S/ 164,000.00	-S/ 192,000.00	-S/ 220,000.00	
Total Activo No Corriente	S/ 220,000.00	S/ 152,000.00	S/ 84,000.00	S/ 56,000.00	S/ 28,000.00	S/ -	S/ -
Total Activo	S/ 1,024,459.43	S/ 1,542,791.54	S/ 1,817,545.99	S/ 2,131,181.35	S/ 2,449,231.11	S/ 2,779,022.27	S/ 2,694,002.82

Pasivo Corriente								
Cuentas por Pagar	S/	-	S/ 193,952.88	S/ 205,757.63	S/ 212,335.96	S/ 219,555.80	S/ 226,801.75	
Impuestos por Pagar	S/	-	S/ 125,673.82	S/ 152,836.87	S/ 184,302.69	S/ 207,764.56	S/ 234,794.04	
Total Pasivo Corriente	S/	-	S/ 319,626.70	S/ 358,594.50	S/ 396,638.65	S/ 427,320.36	S/ 461,595.79	S/ -
Pasivo No Corriente								
Bancos	S/	819,567.55	S/ 725,034.05	S/ 604,201.33	S/ 449,752.95	S/ 252,337.03	S/ -	
Total Pasivo No Corriente	S/	819,567.55	S/ 725,034.05	S/ 604,201.33	S/ 449,752.95	S/ 252,337.03	S/ -	S/ -
Total Pasivo	S/	819,567.55	S/ 1,044,660.74	S/ 962,795.83	S/ 846,391.59	S/ 679,657.39	S/ 461,595.79	S/ -
Patrimonio								
Aporte Social	S/	204,891.89	S/ 204,891.89	S/ 204,891.89	S/ 204,891.89	S/ 204,891.89	S/ 204,891.89	
Utilidades Retenidas	S/	-	S/ 293,238.91	S/ 649,858.27	S/ 1,079,897.87	S/ 1,564,681.84	S/ 2,112,534.59	S/ 2,694,002.82
Total Patrimonio	S/	204,891.89	S/ 498,130.80	S/ 854,750.16	S/ 1,284,789.76	S/ 1,769,573.72	S/ 2,317,426.48	S/ 2,694,002.82

AUDITORIA

Total Activo	1,024,459.43	1,542,791.54	1,817,545.99	2,131,181.35	2,449,231.11	2,779,022.27	2,694,002.82
Total Pasivo + Patrimonio	1,024,459.43	1,542,791.54	1,817,545.99	2,131,181.35	2,449,231.11	2,779,022.27	2,694,002.82

Tabla 65

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

0	1	2	3	4	5	6
-1,024,459.43 S/	297,336.78 S/	331,385.70 S/	335,521.12 S/	338,931.37 S/	1,152,455.05 S/	238,372.80

WACC 18.24%

TIR 31%

VAN S/ 426,322.59

Tabla 66*Periodo de recuperación*

		PERIODO DE RECUPERACIÓN													
		0		1		2		3		4		5		6	
Flujo de Caja	-S/ 1,024,459.43	S/	297,336.78	S/	331,385.70	S/	335,521.12	S/	338,931.37	S/	1,152,455.05	S/	238,372.80		
Tiempo	-S/ 1,024,459.43	-S/	727,122.65	-S/	395,736.96	-S/	60,215.83	S/	278,715.54						
			1		2		3		0.18						

El periodo de recuperación seria en 3.18 años, lo que equivale a 38.13 meses

Tabla 67*Periodo de recuperación descontado*

		0		1		2		3		4		5		6	
Flujo de Caja	-S/ 1,024,459.43	S/	297,336.78	S/	331,385.70	S/	335,521.12	S/	338,931.37	S/	1,152,455.05	S/	238,372.80		
VAN	-S/ 1,024,459.43	S/	251,470.10	S/	237,033.21	S/	202,970.56	S/	173,405.42	S/	498,669.28	S/	87,233.45		
Tiempo	-S/ 1,024,459.43	-S/	772,989.33	-S/	535,956.12	-S/	332,985.56	-S/	159,580.14	S/	339,089.14				
			1		2		3		4		0.32				

El periodo de recuperación descontado seria en 4.32 años, lo que equivale a 51.84 meses

	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de Caja	-1,024,459.43 S/	297,336.78 S/	331,385.70 S/	335,521.12 S/	338,931.37 S/	1,152,455.05 S/	238,372.80

El VAN del proyecto es S/ 426,322.59 y el Costo Anual Equivalente es de S/ 122,638.95

En tanto estamos asumiendo que contamos con un mercado cautivo, producto del acuerdo comercial con la empresa de distribución y por ello el análisis de sensibilidad será realizado para cada escenario, asumiendo que, por causas que podrían ser la presión de la competencia por abrir el mercado, o por circunstancias adversas que tenga en enfrentar la empresa, la tarifa planteada se tendría que reducir.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 68

Supuestos para el punto de equilibrio

GUANTES	TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3	Promedio
Precio Unitario	S/ 4.32	S/ 5.34	S/ 5.42	S/ 5.03
Costo Unitario	S/ 1.98	S/ 2.42	S/ 2.65	S/ 2.35
Contribución Marginal Unitaria	S/ 2.34	S/ 2.92	S/ 2.77	S/ 2.68
Participación en la venta	33.33%	33.33%	33.33%	

COSTO FIJO	S/ 526,308.00
------------	---------------

$$\text{Porcentaje de Contribución Marginal} = \frac{\text{Contribución marginal unitaria}}{\text{Precio de Venta}} = 53.25\%$$

$$\text{Ingresos del Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ de Contribución Marginal}} = S/ 988,459.61$$

$$\text{Unidades del Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Contribución Marginal Unitaria}} = 196,581 \text{ unidades}$$

Para poder cubrir los costos fijos en el primer año se requieren vender 196,581 unidades para generar

ANALISIS FINANCIERO

La empresa muestra una posición líquida ya que los activos corrientes superan notablemente a los activos no corrientes, estando en promedio por encima del 90% del total de activos. Cabe mencionar que no se ha contemplado compras de activos fijos durante los primeros cinco años y que los activos iniciales se depreciaron en ese periodo.

	1	2	3	4	5
Activo Corriente	S/ 1,390,791.54	S/ 1,733,545.99	S/ 2,075,181.35	S/ 2,421,231.11	S/ 2,779,022.27
Activo No Corriente	S/ 152,000.00	S/ 84,000.00	S/ 56,000.00	S/ 28,000.00	S/ -
Total Activo	S/ 1,542,791.54	S/ 1,817,545.99	S/ 2,131,181.35	S/ 2,449,231.11	S/ 2,779,022.27

Si analizamos si la liquidez de la empresa, esta podría cumplir con sus obligaciones en el corto plazo ya que cuenta en promedio con S/5.22 por cada sol de deuda y si descontamos los inventarios tendríamos el equivalente a S/ 4.29 para afrontar estas obligaciones.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \qquad \text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

	1	2	3	4	5
Razón Corriente	4.35	4.83	5.23	5.67	6.02
Razón Ácida	3.06	3.65	4.12	4.60	6.02

Bajo el esquema de ventas sugerido, la empresa espera recibir el efectivo de lo vendido en un promedio de 30 días y estas ventas al crédito se harán efectivo 12 veces al año. El ratio de días promedio de cobranza se podría mejorar segmentando la cartera de clientes y otorgando créditos menores a 30 días.

$$\text{Días Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}{\text{Promedio de ventas diaria}}$$

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ingreso por Actividades Ordinarias}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

	1	2	3	4	5
Días promedio de cobranza	30	30	30	30	30
Rotación Cuentas por Cobrar	12	12	12	12	12

Evaluando el rendimiento sobre el patrimonio, ROE o return on equity, por cada sol invertido por los dueños de la empresa en este negocio, recibirán en promedio S/ 0.37.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Ganancia Neta para los accionistas}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

	1	2	3	4	5
Patrimonio	S/ 498,130.80	S/ 854,750.16	S/ 1,284,789.76	S/ 1,769,573.72	S/ 2,317,426.48
Ganancia Neta	S/ 293,238.91	S/ 356,619.36	S/ 430,039.60	S/ 484,783.97	S/ 547,852.75
ROE	58.87%	41.72%	33.47%	27.40%	23.64%

Si lo vemos desde el punto de vista de los activos, el ROA o return on assets, nos indica que por cada sol invertido en cualquiera de las cuentas del activo la empresa generará en promedio S/ 0.32 de beneficio.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (ROA)} = \frac{\text{Ganancia Operativa Neta (NOPAT)}}{\text{Total Activos}} = 40\%$$

	1	2	3	4	5
Ventas	S/ 3,318,644.07	S/ 3,520,630.02	S/ 3,633,189.04	S/ 3,756,724.68	S/ 3,880,706.96
Costos vtas y gastos operat.	S/ 2,575,727.65	S/ 2,713,469.32	S/ 2,794,757.95	S/ 2,883,054.89	S/ 2,971,860.01
Ganancia EBIT	S/ 742,916.42	S/ 807,160.70	S/ 838,431.09	S/ 873,669.79	S/ 908,846.95
Impuestos	S/ 125,673.82	S/ 152,836.87	S/ 184,302.69	S/ 207,764.56	S/ 234,794.04
NOPAT	S/ 617,242.60	S/ 654,323.83	S/ 654,128.41	S/ 665,905.24	S/ 674,052.92
Total Activos	S/ 1,542,791.54	S/ 1,817,545.99	S/ 2,131,181.35	S/ 2,449,231.11	S/ 2,779,022.27
ROA	40.0%	36.0%	30.7%	27.2%	24.3%

Desde el punto de vista del retorno sobre el capital invertido (ROIC), podemos ver el incremento gradual por año comenzando en 65.7% lo cual supera al costo de oportunidad reflejado en el WACC.

	1	2	3	4	5
NOPAT	S/ 617,242.60	S/ 654,323.83	S/ 654,128.41	S/ 665,905.24	S/ 674,052.92
Capital Invertido	S/ 939,501.88	S/ 899,065.88	S/ 898,601.79	S/ 898,500.34	S/ 96,590.49
Capital de Trabajo	S/ 787,501.88	S/ 815,065.88	S/ 842,601.79	S/ 870,500.34	S/ 96,590.49
Activos No Corrientes	S/ 152,000.00	S/ 84,000.00	S/ 56,000.00	S/ 28,000.00	S/ -
PasNoCte no gastos financ	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
ROIC	65.7%	72.8%	72.8%	74.1%	697.8%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Consideramos la variación en los costos y precios de venta las variables más representativas para un análisis de sensibilidad, plantearemos tres escenarios para cada variable, en el caso de los costos el escenario optimista con una reducción de 10%, el escenario conservador con los costos actuales y el escenario pesimista con un incremento de 10% en los costos.

Escenario	Var. Costo	0	1	2	3	4	5	6
Optimista	Cost -10%	-S/ 985,668.86	S/ 447,677.43	S/ 459,201.02	S/ 466,715.66	S/ 474,645.90	S/ 1,245,909.51	S/ 163,638.00
Conservador		-S/ 1,024,459.43	S/ 297,336.78	S/ 331,385.70	S/ 335,521.12	S/ 338,931.37	S/ 1,152,455.05	S/ 238,372.80
Pesimista	Cost +10%	-S/ 1,063,250.01	S/ 146,996.13	S/ 203,570.37	S/ 204,326.59	S/ 203,216.84	S/ 1,059,000.59	S/ 313,107.60

WACC	18.24%
------	--------

Escenario	VAN	TIR
Optimista	S/ 845,574.33	45.75%
Conservador	S/ 426,322.59	31.23%
Pesimista	S/ 7,070.84	18.44%

Para los escenarios optimista y conservador las tasas de retorno superan al costo de oportunidad, sin embargo, en el escenario pesimista el retorno es muy cercano al costo de oportunidad lo cual haría que le sea indiferente al inversionista participar del mismo.

En el caso de los precios de venta por competencia plantearemos el escenario optimista con un incremento del 10% en el precio, el escenario conservador con los precios actuales y un escenario optimista con una reducción de precios de 10%.

Escenario	Var. Precio	0	1	2	3	4	5	6
Optimista	PVP +10%	-S/ 1,052,114.80	S/ 541,376.02	S/ 536,532.19	S/ 545,525.26	S/ 556,198.36	S/ 1,410,131.08	S/ 167,795.02
Conservador		-S/ 1,024,459.43	S/ 297,336.78	S/ 331,385.70	S/ 335,521.12	S/ 338,931.37	S/ 1,152,455.05	S/ 238,372.80
Pesimista	PVP -10%	-S/ 996,804.06	S/ 53,297.54	S/ 126,239.20	S/ 125,516.99	S/ 121,664.39	S/ 894,779.02	S/ 308,950.58

WACC	18.24%
------	--------

Escenario	VAN	TIR
Optimista	S/ 1'075,666.16	51.05%
Conservador	S/ 426,322.59	31.23%
Pesimista	-S/ 223,020.98	11.55%

En este caso los escenarios optimista y conservador también superan el costo de oportunidad reflejado en WACC, sin embargo, en el caso de escenario pesimista obtenemos un VAN negativo que hace inviable el proyecto, además de que la tasa de retorno es menor que el costo de oportunidad.

6. CONCLUSIONES

La economía mundial impactada por la pandemia de la Covid 19 ha mostrado que ciertos sectores económicos, dentro de los cuales se encuentran los productos de aseo para el hogar, son sectores prioritarios para el consumidor ya que su demanda se mantuvo o experimentó crecimientos, e incluso se dieron cambios en los hábitos de consumo.

El canal tradicional sigue siendo el principal canal de distribución de productos para la limpieza del hogar, entre ellos los guantes, a pesar del incremento de tiendas de las cadenas de supermercado.

El producto guantes de jebe de uso doméstico, ha venido experimentando un crecimiento en su uso en los hogares peruanos, sin embargo, aún no se ha establecido un líder en mercado con una marca desarrollada y plenamente reconocida por los consumidores, lo que permite el ingreso de nuevos competidores en este mercado.

Dentro de la región, el país con más desarrollo en la producción de guantes es Colombia, y debido a su amplia oferta y cercanía, además de los tratados comerciales vigentes, nos permitirían lograr precios competitivos frente a la actual oferta local.

En el sondeo realizado a consumidores finales y puntos de venta, los entrevistados mostraron apertura al ingreso de una nueva marca de guantes, destacando las características de duración y precio competitivo para hacer su elección.

La evolución de la penetración de los guantes de jebe para limpieza en los hogares de Lima Metropolitana, nos muestra que es momento de desarrollar la venta en el NSE C con la oportunidad de atender a ese mercado de más de 1,200,000 hogares.

La importación directa del producto para su venta local, nos permite contar con un margen bruto suficiente para afrontar los gastos de la operación a un precio competitivo.

El costo promedio ponderado de capital (WACC) obtenido en este proyecto es de 18.24% y esto refleja el costo del capital a invertir.

Los flujos de caja del proyecto son suficientes para cubrir los gastos de operación, obteniéndose un VAN de S/ 426,322.59 y una TIR de 31% el cual es mayor que el costo de oportunidad, con un periodo de recuperación descontado de 4.32 años, lo cual hace viable este proyecto.

7. BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2020). Reporte de Inflación. Setiembre 2020.

Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2020-2021

Banco de Crédito BCP Estudios Económicos (2020). Reactivación Económica y Panorama 2021. Setiembre 2020.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2020). Informe Técnico. Producción Nacional N° 08 - agosto 2020.

Medina, M. (14 de Setiembre del 2020). Artículos De Higiene Y De Limpieza Al Alza. Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/articulos-de-higiene-y-de-limpieza-al-alza-noticia/>

Cámara de Comercio de Lima. (3 de abril del 2020). Efecto Coronavirus: Compras Online Crecerían 50% En Abril. *La Cámara, La Revista de Digital de la CCL*. Recuperado de <https://lacamara.pe/efecto-coronavirus-compras-online-crecerian-50-en-abril/>

Revista Economía. (16 de Setiembre del 2020). KÄRCHER: peruanos Modificaron Hábitos De Limpieza Y Desinfección. *Economía, Revista de Actualidad, Gestión y Turismo*. Recuperado de <https://www.revistaeconomia.com/karcher-peruanos-modificaron-habitos-de-limpieza-y-desinfeccion/>

- Gaspar Carreño, M., Arias Pou, P., Rodríguez Berges, O., Gamundi, M. C., & Carbonell Tatay, F. (2011). Revisión sobre el uso de guantes en los hospitales. El Farmacéutico Hospitales, (197).
- CASTRO VALDIVIESO, F. J., GALLARDO SALAZAR, K. A., & IBAÑEZ ESPINOZA, P. L. (2019). Plan de marketing para la expansión de ventas del producto lavavajillas Masfresh en 12 provincias adicionales del Ecuador.
- Mallaina García, Ó. (2017). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal.
- Rugel Cáceres, M. E. (2018). El inbound marketing para el sector de producción de guantes de caucho de la provincia de Tungurahua.
- La Torre Butrón, Ú. C., Mora Pachas, F. R., Ruiz Figueroa, J. A., & Tello Zárate, N. L. Plan de introducción de una nueva marca de detergente líquido al mercado peruano.
- Tejada Pinto, S. J. (2016). Optimización de las ventas mediante la reorganización del sistema de distribución y despacho en la empresa Confiperu SA.
- Cisneros Arata, V. E. (2017). Discusión de los factores que confluyen en la distribución minorista en Lima Metropolitana para los supermercados: el caso del Retail moderno versus el tradicional.
- Rosario Pacahuala, J. A. (2017). Plan de negocio para la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional para Lima Metropolitana.
- Cifuentes Benavides, J. E. (2017). Plan estratégico para la empresa Indecauchó Cía. Ltda. en Ibarra, provincia de Imbabura y sus ventas.

Ceballos Osorio, Y., & Quiceno Gutiérrez, L. (2019). PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADEO PERIODO 2019-2020 INVERSIONES ASEO INTEGRAL SAS.

Mongrut Principe, J. A., & Peña Delgado, L. I. (2018). Plan estratégico Eterna Perú.

Guimaray Ribeyro, R. A. La innovación en las estrategias empresariales: análisis de
gestión estratégica de Alicorp en el mercado de detergentes en Lima, Perú, 2012-
2015.

Herencia Ortega, J. J., Mallma Anchiraico, J. H., Rasmussen Ochoa, J. R., & Zegarra Loo,
L. A. Estrategia de sostenibilidad y rentabilidad aplicada a una PYME, empresa de
EPP especializada en guantes de látex industriales.

Aguilar Salinas, H. A., Barrantes Arrascue, A. F., Gálvez Raimondi, M. J., & Vargas
Arrobas, R. P. (2019). Evaluación de los factores que influyen en la compra del
sector retail moderno frente al tradicional para los consumidores de los NSE B y C
en Lima Metropolitana.

Arrieta Brousset, J. D. (2019). Influencia de estrategias de Trade Marketing vinculadas a la
liquidez por parte de distribuidoras minoristas en el abastecimiento de productos de
lavandería en bodegas del canal tradicional en el distrito de Villa el Salvador en
Lima Metropolitana.

Friend, G., & Tennent, J. (2008). Cómo delinear un modelo de negocios. The Economist,
Editorial El Comercio CA,.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona:
Deustos SA Ediciones.

Kawasaky, G. (2006). El arte de empezar. Ediciones Kantolla, Barcelona.

Friend, G., & Zehle, S. (2008). Como diseñar un plan de negocios (No. LE-0145). Cuatro Media.

Business, H. (2009). Crear un plan de negocios.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). administración. Pearson educación.

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia business review, (23), 12-25.

Shafer, SM, Smith, HJ y Linder, JC (2005). El poder de los modelos de negocio. Horizontes de negocio, 48 (3), 199-207.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f.). *América latina y el caribe: perfil regional económico. Cepal*. Recuperado el 06 de agosto de 2020

https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Regional_Economico.html?idioma=spanish

h

World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2019). Producción y Empleo Informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2018

International Rubber Study Group [IRSG] (4 de setiembre de 2020). Global Rubber Industry.

<http://www.rubberstudy.com/>

Román, I. (2018). El mercado del caucho y sus manufacturas en Malasia. ICEX España
Exportación e Inversiones.

Carrillo-Guerrero, R. C. (2017). Manual de canales de distribución del Perú.

Armendáriz, P. C. (2004). NTP 747: Guantes de protección: requisitos generales.
Madrid: INSHT.

Peru Retail. (5 de Setiembre de 2018). *Canal tradicional en Perú: Un sector que no solo sobrevive, sino que se mantiene como líder.* <https://www.peru-retail.com/especial/canal-tradicional-peru-sector-lider/>