



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de negocios para la implementación de una tienda virtual de obsequios
personalizados en el Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Carmen Betancourt, José Elizer (0000-0001-6683-0347)

Figueroa Andía, Nils Emerson (0000-0002-6361-6254)

Luque Cárdenas, Ricardo (0000-0002-3148-6555)

Peraltilla Palomino, Jameson Anthony (0000-0003-0764-6907)

Rodríguez Vega, Javier (0000-0003-2357-5600)

ASESOR

Jaime Farach, Víctor Hugo (0000-0002-6459-9257))

Lima, 20 de julio de 2021

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestras familias por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de la maestría, quienes fueron nuestros mentores en este periodo y a nuestro asesor de tesis, quien nos ha guiado a lo largo de este proceso.

RESUMEN

El comercio de bienes y servicios se viene posicionando en Perú mediante el desarrollo de plataformas digitales, situación acentuada desde marzo de 2020 por el impacto de la pandemia de la COVID-19.

La creciente posesión de dispositivos electrónicos (teléfonos móviles, tabletas, computadoras personales) por usuarios de diversos niveles socioeconómicos (A, B y C, principalmente) y segmentos etarios, ha contribuido, entre otros, a la mayor compra de bienes y servicios por canales digitales.

Uno de estos bienes son los obsequios o regalos personalizados —materia del presente trabajo de investigación— que vienen siendo demandados por un público amplio del Perú, por las características singulares de los mismos, y son elaborados mediante técnicas de sublimación de imágenes y textos. Se busca evocar una emoción o un recuerdo que haga muy especial esta atención.

El proyecto empresarial SubliGifts, que es la marca del negocio proyectado, procura facilitar al cliente todo el proceso de elección del arte y la entrega física del regalo para posicionarse en el mercado de regalos personalizados mediante un esmerado servicio de atención al cliente, alta calidad de los productos y con talento humano adiestrado y experimentado en diseño gráfico y comercialización.

Palabras clave: regalos; personalización; sublimación; diseño; plataformas digitales.

ABSTRACT

Trade in goods and services have been positioning itself in Peru through the development of digital platforms, a situation that has been accentuated since March 2020 by the impact of the COVID-19 pandemic.

The growing possession of electronic devices (mobile phones, tablets, personal computers) by users of several socioeconomic levels (A, B, C, mainly) and age segments have contributed among others to the greater purchase of goods and services through digital channels.

One of these goods are gifts or personalized gifts —the subject of this research work—. This has been demanded by a wide public in Peru due to their unique characteristics and these are made by means of image and text sublimation techniques. It seeks to call an emotion or a memory that makes this attention very special.

The SubliGifts business Project which is the brand of the projected business seeks to facilitate the customer the entire process of choosing the art and the physical delivery of the gift, position itself in the personalized gifts market through careful customer service, high quality of products and human talent trained and experienced in graphic design and marketing.

Keywords: gifts; personalization; sublimation; design; digital platforms.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	11
1.1 RESUMEN EJECUTIVO	11
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO	14
1.2.1 Investigación de mercado	14
1.2.2 Modelo Canvas	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTE Y CONSUMIDOR.....	16
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SU PROPUESTA DE VALOR	18
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES	19
2.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ACTUAL	20
2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOS EMPRENDEDORES	21
2.3.1 Recursos	21
2.3.1.1 Financieros	21
2.3.1.2 Físicos.....	22
2.3.1.3 Humanos.....	22
2.3.1.4 Tecnológicos.....	22
2.3.1.5 Reputación de la Marca	22
2.3.2 Capacidades	23
2.3.2.1 Conocimientos	23
2.3.2.2 Habilidades	23
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO. OBJETIVOS Y ACCIONES PARA EL LOGRO DE LA SITUACIÓN FUTURA.....	24
3.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR	24
3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	24
3.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	24
3.4 PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS	24
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24
3.6 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	25

3.6.1	Descripción de factores externos. Impacto en el futuro del sector y de la empresa.....	25
3.6.2	Análisis Pestel	25
3.6.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	27
3.6.4	Matriz EFE	30
3.7	ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	31
3.7.1	Descripción de factores internos. Impacto en el futuro de la empresa	31
3.7.2	Formulación de la Ventaja Competitiva Matriz VRIO	32
3.7.3	Matriz EFI	33
3.7.4	Diferenciación	35
3.8	ACCIONES ESTRATÉGICAS	36
3.8.1	FODA Cruzado.....	36
3.8.2	Análisis Estratégico Previo.....	38
3.8.2.1	Matriz Space	38
3.8.2.2	Matriz BCG	40
3.8.3	Cartesiano Estratégico	41
3.8.4	Estrategia Competitiva	41
3.8.5	Estrategia Corporativa	42
CAPÍTULO IV: PLANES FUNCIONALES		43
4.1	PLAN COMERCIAL	43
4.1.1	Plan de <i>Marketing</i>	43
4.1.1.1	Identidad de la Empresa	43
4.1.1.2	Segmentación y Público Objetivo	44
4.1.1.3	Cuatro Ps	44
4.1.1.4	<i>Marketing</i> Digital	52
4.1.2	Plan de Ventas	54
4.1.2.1	Proceso de Gestión de Ventas	54
4.1.2.2	Canales de Venta	55
4.1.2.3	Presupuesto de Ventas	59
4.1.2.4	Formas de Pago	59
4.2	PLAN DE OPERACIONES	60
4.2.1	Política de Calidad.....	60

4.2.2	Mapa de Procesos	61
4.3	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	66
4.3.1	Estructura Organizacional	66
4.3.2	Funciones y Responsabilidades	68
4.3.3	Estrategia de Recursos Humanos	69
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA		70
5.1	OBJETIVOS.....	70
5.2	INVERSIÓN PREOPERATIVA.....	70
5.2.1	Activos fijos tangibles e intangibles.....	70
5.2.2	Activos Fijos Intangibles	71
5.2.3	Gastos Preoperativos	71
5.2.4	Capital Inicial de Trabajo	72
5.3	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	73
5.4	VENTAS ANUALES Y GASTOS	73
5.5	GASTOS OPERATIVOS	74
5.5.1	Gastos de Ventas	74
5.5.2	Gastos Administrativos	74
5.6	ESTADOS FINANCIEROS	75
5.6.1	Estado de Ganancias y Pérdidas	75
5.6.2	Estado de Situación Financiera (Balance).....	76
5.6.3	Flujo de Caja Libre	77
5.7	EVALUACIÓN FINANCIERA	78
5.8	VIABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO.....	78
5.9	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGO	79
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		81
6.1	CONCLUSIONES	81
6.2	RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS		82
ANEXOS.....		85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N.º 1 MODELO CANVAS.....	15
TABLA N.º 2 MERCADO POTENCIAL	17
TABLA N.º 3 CINCO FUERZAS DE PORTER	28
TABLA N.º 4 MATRIZ EFE.....	30
TABLA N.º 5 ANÁLISIS VRIO.....	32
TABLA N.º 6 MATRIZ EFI.....	33
TABLA N.º 7 DIFERENCIACIÓN DE COMPETENCIA	35
TABLA N.º 8 FODA CRUZADO	36
TABLA N.º 9 MATRIZ SPACE EJE Y:.....	38
TABLA N.º 10 MATRIZ SPACE EJE X.....	39
TABLA N.º 11 INSUMOS	48
TABLA N.º 12 PROMEDIO PONDERADO.....	63
TABLA N.º 13 ESTRUCTURA DE SUELDOS DEL PERSONAL	67
TABLA N.º 14 INVERSIONES Y GASTOS PREOPERATIVOS DEL PROYECTO.....	70
TABLA N.º 15 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES .	71
TABLA N.º 16 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	71
TABLA N.º 17 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN GASTOS PREOPERATIVOS	72
TABLA N.º 18 ESTADO DE RESULTADOS	72
TABLA N.º 19 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	73
TABLA N.º 20 VARIABLES.....	73
TABLA N.º 21 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	73
TABLA N.º 22 GASTOS DE VENTA Y <i>MARKETING</i>	74
TABLA N.º 23 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	74

TABLA N.º 24 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	75
TABLA N.º 25 BALANCE DE AÑOS PROYECTADOS	76
TABLA N.º 26 FLUJO DE CAJA LIBRE	77
TABLA N.º 27 ROA	78
TABLA N.º 28 ROE	78
TABLA N.º 29 CÁLCULO DEL WACC:.....	79
TABLA N.º 30 CÁLCULO DEL VAN Y TIR.....	79
TABLA N.º 31 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.º 1 ARTÍCULOS PERSONALIZADOS	18
FIGURA N.º 2 MAPA DE PORTER.....	29
FIGURA N.º 3 MATRIZ SPACE	39
FIGURA N.º 4 MATRIZ BCG	40
FIGURA N.º 5 CARTESIANO ESTRATÉGICO	41
FIGURA N.º 6 LOGO.....	43
FIGURA N.º 7 TAZAS DIVERSAS	44
FIGURA N.º 8 TAZAS DIVERSAS TERMINADAS	45
FIGURA N.º 9 POLOS DIVERSOS.....	45
FIGURA N.º 10 POLOS FINALES.....	46
FIGURA N.º 11 <i>PACK HOME</i> ESTUDIO.....	46
FIGURA N.º 12 ARTÍCULOS DIVERSOS.....	46
FIGURA N.º 13 ARTÍCULOS DIVERSOS FINALES	47
FIGURA N.º 14 GESTIÓN DE VENTAS.....	54
FIGURA N.º 15 DISEÑO DE PÁGINA WEB DE SUBLIGIFTS.....	57
FIGURA N.º 16 DISEÑO DE PÁGINA WEB DE SUBLIGIFTS.....	58
FIGURA N.º 17 MAPA DE PROCESOS.....	61
FIGURA N.º 18 GESTIÓN DE COMPRAS	62
FIGURA N.º 19 DISEÑO Y PRODUCCIÓN	64
FIGURA N.º 20 DESPACHO.....	65
FIGURA N.º 21 POSVENTA.....	66
FIGURA N.º 22 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67

CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación está referido a la implementación de una tienda virtual de obsequios personalizados dirigida a las personas naturales, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 26 y los 55 años, que residen en las zonas urbanas de las ciudades del Perú, y pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

El proyecto empresarial SubliGifts, que es la marca del negocio proyectado, procura facilitar al cliente todo el proceso de elección del arte y la entrega física del regalo para posicionarse en el mercado de regalos personalizados mediante un esmerado servicio de atención al cliente, alta calidad de los productos y con talento humano adiestrado y experimentado en diseño gráfico y comercialización.

De acuerdo con estimaciones sobre la población del Perú, variables de segmentación (geografía, edades, nivel socioeconómico, estilo de vida), encuestas realizadas al público de la muestra (que compra regalos personalizados y tiene disposición de hacerlo), se identificó que el mercado potencial para este negocio es de 834,001 personas, el mercado disponible de 578,796 personas, el mercado efectivo de 527,862 personas, y, finalmente, el mercado objetivo o meta es de 15,835 personas.

La propuesta de valor consiste en ofrecer una tienda virtual donde los regalos puedan ser personalizados, buscando generar una emoción o evocar un recuerdo que haga muy especial esta atención. Se busca, también, facilitar al cliente todo el proceso de elección del arte y la entrega física del regalo.

Los regalos constan de un insumo principal (tazas, posavasos, polos, por ejemplo) que es personalizado mediante una imagen impresa con la técnica de sublimación; al poder elaborar estos diseños con composiciones de fotografías, textos y gráficos en general se obtiene una personalización que satisface al cliente.

Según la investigación de mercado realizada, mediante la aplicación de una encuesta virtual a un grupo de 408 personas domiciliadas en diversos departamentos del Perú, los resultados fueron los siguientes: a) siete de cada 10 personas manifestaron encontrarse trabajando al momento de la encuesta, b) un grupo mayoritario de la muestra (casi siete de cada 10 personas) ha comprado regalos personalizados con anterioridad a la encuesta,

c) a las personas que no habían comprado regalos personalizados (tres de cada 10 personas) se les consultó si estarían dispuestas a comprar regalos personalizados. La gran mayoría de este grupo (91.4 % de las personas consultadas) respondió que sí compraría regalos personalizados, d) 35.5 % de los encuestados está dispuesto a comprar regalos personalizados con una frecuencia de dos veces al año, 27 % de los encuestados estaría dispuesto a comprar de tres a cuatro veces al año y 24 % de los encuestados compraría una sola vez al año, e) el 66.9 % de los encuestados indicaron que comprarían regalos personalizados en cumpleaños de familiares y amigos, confirmando que el mercado es atractivo en cualquier época del año.

Con relación al plan estratégico del negocio, cabe mencionar que SubliGifts se sitúa en el sector secundario dentro de la manufactura de artículos personalizados. Se reconoce a nivel nacional como una empresa que se caracteriza por la alta calidad y creatividad en una amplia gama de productos, buscando generar momentos únicos y especiales a los seres queridos de sus clientes. Los principales valores de la empresa son la pasión, rentabilidad y responsabilidad, en tanto sus objetivos principales son: crecimiento sostenible de 15 % anual, aumento del volumen de ventas de 18 mil unidades (año 1) a más de 31 mil unidades (año 5), es decir, una tasa de crecimiento de 74.9 %.

Las principales oportunidades para el negocio son el incremento de compras por plataformas virtuales y la tendencia de la población a optar por estas. En cuanto a amenazas, se considera, por un lado, la aparición de nuevos competidores y también una coyuntura político-social inestable en el Perú.

Respecto a la evaluación de factores externos, es importante mencionar que las oportunidades que más resaltan son: la tendencia de la población a optar por compras virtuales, la digitalización de la población (mayor acceso a internet, redes sociales, smartphone, entre otros), la posibilidad de implementar un mayor portafolio de productos a sublimar y la expansión del mercado peruano. Por el lado de las amenazas, que son menores, tenemos una cadena logística interrumpida por la coyuntura COVID, la aparición de nuevos competidores, la aparición de productos sustitutos, la coyuntura inestable del país y el tipo de cambio elevado que encarece las importaciones.

Considerando el análisis interno de fortalezas y debilidades de la empresa, se obtuvieron las fortalezas siguientes: la personalización de regalos a medida, personal especializado

de diseño, herramienta digital de personalización y diversidad de productos. Como debilidades se tiene: la rotación de operadores que genera un porcentaje de merma por curva de aprendizaje, ser una empresa nueva que aún no tiene prestigio y que la producción no está industrializada.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son: contar con diseñadores expertos que producen diseños de calidad y ofrecer una plataforma online de diseño que, basada en el autoservicio, los clientes podrán plasmar el diseño de su propia inspiración.

Finalmente, se debe indicar que al realizar el cruce de los valores de la matriz EFE y EFI en el cartesiano estratégico, se demuestra que el entorno es favorable para el inicio de la empresa, tiene una tendencia de crecimiento y posicionamiento positivo.

Con relación a los planes funcionales de la empresa, particularmente referido a marketing y ventas, es importante indicar que SubliGifts se enmarca en la clasificación de los “Negocios 2.0”, lo que implica que opera sobre una plataforma tecnológica donde el alcance y contacto con los clientes se realiza mediante internet; para ello se cuenta con una página web empresarial y también con presencia en redes sociales. (Velásquez, 2020)

La referida empresa ha diseñado una estrategia de marketing digital, específicamente marketing inbound, para aumentar los contactos registrados (leads), los cualificados (MQL) y que, finalmente, se conviertan en clientes.

Contará con personal capacitado y con experiencia en marketing digital, pues se comprende que el modelo de negocio planteado requiere una inversión importante dado que de ello dependen las ventas de la empresa. Se destinará un monto de alrededor del 12 % de las ventas para cubrir los costos directos de publicidad digital.

Dentro de la estrategia de marketing de la empresa resalta la necesidad de crear contenido propio y mantenerse activamente en las redes sociales. En ese sentido, además de la página web principal se utilizarán herramientas tecnológicas globales, como Facebook, Instagram, WhatsApp Business, Google Ads, Bing Ads, Retargeter y MailChimp. SubliGifts también utilizará su información para la toma de decisiones mediante el uso de herramientas como Google Analytics y Google Data Studio.

Finalmente, se resalta que el plan financiero presenta la validación financiera del plan de negocio para una inversión inicial de S/ 98,576.84. Este monto comprende un financiamiento bancario para capital de trabajo de S/ 60,000 a un plazo de cinco años, y recursos propios de los socios por la diferencia, es decir, un monto de S/ 54,163.84. Se proyecta obtener un valor actual neto (VAN) de S/ 71,839.41 y una tasa interna de retorno (TIR) de 28 %, por lo que se concluye que el plan de negocios es viable y rentable.

1.2 Justificación de la idea del negocio

1.2.1 Investigación de mercado

Para validar la idea del negocio se realizó un estudio de mercado mediante la aplicación de una encuesta a 408 personas (hombres y mujeres) que residen en diversas ciudades del Perú, particularmente en zonas urbanas. Las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas se presentan en el anexo 2.

Los encuestados fueron personas familiarizadas con la utilización de medios de comunicación digitales. Así, la encuesta fue diseñada en la plataforma Google (formularios) y enviada a los propios teléfonos móviles de las personas encuestadas mediante el aplicativo WhatsApp.

Si bien las personas encuestadas se sitúan en un rango amplio de edades, se identificó que, al menos, ocho de cada 10 personas encuestadas tienen edades comprendidas entre 25 y 59 años.

Es importante mencionar que el 77 % de las personas encuestadas manifestaron encontrarse trabajando al momento de la encuesta, este resultado se obtuvo al formular la pregunta n.º 4.

El estudio de mercado permitió conocer, adicionalmente, que un grupo mayoritario de la muestra (casi siete de cada 10 personas) ha comprado regalos personalizados con anterioridad a la encuesta; este resultado se obtuvo mediante la pregunta n.º 5.

A las personas que no habían comprado regalos personalizados (tres de cada 10 personas) se les consultó, mediante la pregunta n.º 6, si estarían dispuestas a comprar regalos personalizados. La gran mayoría de este grupo (91.4 % de las personas consultadas) respondió que sí compraría regalos personalizados.

1.2.2 Modelo Canvas

A continuación, se presenta el modelo Canvas, el cual describe las características claves del negocio propuesto, bajo un enfoque estructurado.

Tabla n.º 1 Modelo Canvas

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS (alianzas claves) (8)	ACTIVIDADES CLAVES (6)	PROPUESTA DE VALOR (2)	RELACIONES CON LOS CLIENTES (4)	SEGMENTO DEL MERCADO (1)
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas proveedoras de insumos. - Empresas distribuidoras de artículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de ventas - Diseño y producción - Compras y abastecimiento - Gestión de <i>marketing</i> - Despacho y reparto - Sistema de reparto por <i>delivery</i> 	<p>Personalización de diseños de productos, según solicitud del cliente.</p> <p>Servicio de entrega por <i>delivery</i> a la población a nivel nacional.</p>	<p>Comunicación frecuente con el cliente durante el proceso de diseño, fabricación, despacho y posventa.</p> <p>Comunicación periódica de nuevos diseños, productos, promociones, sorteos y ofertas.</p>	<p>El segmento de clientes lo forman las personas de los sectores socioeconómicos A, B y C, domiciliadas en las diversas ciudades de Perú, y cuyas edades oscilan entre los 26 y 55 años.</p>
	RECURSOS CLAVES (7)		CANALES (3)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo de sublimación. - Web / Facebook - Insumos y máquinas de producción. - Plantillas de diseño. - <i>Software</i> de diseño. 		<ul style="list-style-type: none"> - Página web. - Facebook. - Instagram. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS (4)		FUENTES DE INGRESOS (5)		
<ul style="list-style-type: none"> - Costo de inversión (financiamiento). - Costo de ventas. - Gastos de ventas. - Gastos de <i>marketing</i>. - Gastos de operaciones. - Gastos administrativos. 		<p>Venta de artículos personalizados a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencias por aplicativos de la banca, como plin, yape y lukita. - Tarjeta débito o crédito. - Transferencias a cuenta bancaria. 		

Fuente: Elaboración propia

1.3 Descripción del segmento de cliente y consumidor

Segmentación

La segmentación está basada en cuatro criterios: demográfico, psicográfico, de comportamiento y de ubicación.

Criterio demográfico: considera una población comprendida entre los 26 y los 55 años, entre hombres y mujeres.

Criterio psicográfico: contempla un grupo habituado al uso de redes sociales, a la compra de objetos por internet y que está en búsqueda de productos novedosos para obsequiar.

Criterio de comportamiento: desde una perspectiva amplia, el cliente o consumidor de regalos podría ser cualquier persona que tenga la intención de comprar algún producto de su interés en una empresa vendedora minorista, con motivo de un acontecimiento, como un nacimiento, un cumpleaños, el Día de la Madre, el Día del Padre o el Día de la Amistad, entre otros.

Criterio de ubicación: considera a una población que reside en las zonas urbanas de las diversas ciudades del Perú. Sin embargo, es importante mencionar que el principal canal de ventas será *online*. Para el presente estudio, y según el censo del INEI (2017) y de APEIM (2017), se consideran los sectores socioeconómicos A, B y C de zonas urbanas.

Mercado Potencial

El mercado potencial son las personas naturales, mujeres y hombres, de edades comprendidas entre los 26 y los 55 años, que residen en las zonas urbanas de las ciudades del Perú, y pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C^{1, 2}.

¹ INEI utiliza el criterio de área urbana de un distrito para aquel lugar conformado por uno o más centros poblados que en conjunto tienen 2000 habitantes o más. INEI. (octubre de 2018). *Resultados definitivos*, t. I. Lima.

² APEIM.

Tabla n.º 2 Mercado potencial

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICA	DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESULTADOS
Geografía	Nacional urbano		APEIM*	
Edades	26-55 años	8,600,568	INEI**	
Nivel socioeconómico	A, B y C	53.78 %	APEIM*	4,625,496
Estilo de vida	Compran productos y/o servicios por internet	18.03 %	APEIM*	834,001 personas

Fuente: *Elaboración propia*

* APEIM <http://apeim.com.pe/>

** INEI, *Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal.*
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Mercado Disponible

El mercado disponible se calcula multiplicando el mercado potencial, que es de 834,001 personas, y el porcentaje que afirma que ha comprado regalos personalizados, que es de 69.4 %, cálculo resultante de la encuesta aplicada (Anexo 2, pregunta 5). Considerando estos valores numéricos, tenemos que el mercado disponible es de $834,001 \times 0.694 = 578,796$ personas.

Mercado Efectivo

Ahora bien, el mercado efectivo se calcula multiplicando el mercado disponible, que es de 578,796 personas, y el porcentaje (91.2 %) de personas que afirmaron que estarían dispuestas a comprar un regalo personalizado, según la encuesta realizada (Anexo 2, pregunta 6). Traduciendo estos datos a los valores numéricos, el mercado efectivo es de $578,796 \times 0.912 = 527,862$ personas.

Mercado Objetivo o Meta

Finalmente, el mercado objetivo o meta se calcula por la multiplicación del mercado efectivo, que es de 527,862 personas, por el porcentaje del mercado objetivo que estimamos, de 3 %. Trasladando estos datos a los valores numéricos, el mercado objetivo o meta es de $527,862 \times 0.03 = 15,835$ personas.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR Y DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción de los Competidores

Competencia directa:

Se identificó a las siguientes empresas en el mercado peruano, las cuales ofrecen productos y servicios similares.

- a) Regala.pe: vende regalos personalizados, tales como tazas, *chopps*, cojines, cuadros, portalapiceros, *mouse pads*, bolsos, etc., para lo cual ofrece una herramienta de diseño de productos, de tal manera que el propio cliente es el responsable de generar el arte. Atiende el segmento de personas naturales y el corporativo. Posee una página web y presencia en redes sociales, como Facebook, Pinterest, YouTube e Instagram.
- b) My Sign: ofrece gran variedad de productos personalizables, así como también productos no personalizables, listos para la venta final. Entre los productos personalizables tiene: blocks, cuadros, vinos, tazas y almohadas. En el caso de los productos que no son personalizables vende peluches, chocolates, dulces y mapas. En esta tienda debe destacarse la venta de *packs*, es decir, un grupo de productos básicos que en conjunto forman un nuevo producto, a un precio menor respecto a comprarlos por separado, y que, adicionalmente, permite venderlo dentro de una caja decorativa logrando con ello una propuesta de mayor valor.
El nivel de personalización es básico, es decir, solo se puede adicionar un texto de poca extensión (10 a 40 caracteres) sobre unas plantillas previamente elaboradas y entre las cuales los clientes pueden elegir.
Posee su página web principal y tiene presencia en las redes, como Facebook e Instagram.
- c) Lima Love: se caracteriza por vender regalos personalizados más elaborados, es decir, el producto final es un arreglo armonioso de varios productos básicos, como peluches, vinos, chocolates, composiciones fotográficas, globos, etc. Posee página web principal donde muestra su variedad de productos, no posee una herramienta de personalización, pues su modelo de trabajo incluye coordinaciones directas con los diseñadores. Tiene presencia en Facebook e Instagram.
- d) Sorprende Lima: es una tienda de regalos con productos muy variados, entre ellos, cofres, arreglos de rosas, desayunos y peluches. Todos estos regalos incluyen tarjetas

personalizadas en imagen y texto, del mismo modo que con los propios objetos, como las cajas, recipientes, globos, etc.

No posee una herramienta de personalización para autoatención, por lo cual todas las coordinaciones son directas con los diseñadores.

Posee su página web oficial y adicionalmente tiene presencia en redes sociales, como Facebook, Instagram, YouTube y Tik Tok.

Competencia indirecta:

- a) Magia Floristería: ofrece regalos basados en flores, pero no solamente en flores sino en chocolates, desayunos, etc., con un nivel básico de personalización, normalmente en la tarjeta. Posee tienda virtual y presencia en las redes.
- b) Don Regalo: vende regalos para diversas ocasiones, como cumpleaños, aniversarios, Día de la Madre, etc. Posee un nivel bajo de personalización en cuanto a texto e imagen, y está más enfocado en armar paquetes compuestos de peluches, globos, tazas, vinos, etc.
- c) En las plataformas virtuales de venta, como Mercado Libre u Olx, diversos emprendedores ofrecen sus servicios de personalización de productos específicos, como tazas, *mouse pads*, cuadros, etc. La coordinación es directa y existen ambas formas: el arte lo elabora el cliente, o también el vendedor lo puede realizar.
En este tipo de ofertas los precios suelen ser mucho más competitivos que en otro tipo de opciones.

Finalmente, viene a ser competencia indirecta, en términos generales, cualquier empresa que venda regalos, ya sean estos personalizados o no, que utiliza variados productos y distintas técnicas; además, algunas de estas opciones las realizan mediante tiendas virtuales y otras a través de tiendas físicas.

2.2 Descripción del Entorno Actual

En lo político, la población peruana se encuentra disconforme con los políticos tradicionales debido a que en los últimos años la justicia ha descubierto mafias, corrupción, sobornos del Estado a las empresas privadas originado conflictos de intereses y hasta delitos, lo que ha originado un ambiente de incertidumbre y de inestabilidad política.

En lo económico se proyecta para el periodo 2022-2024 un crecimiento promedio de 4.5 %, sostenido por una mayor demanda interna que dependerá de las futuras políticas del nuevo gobierno.

La clase media se encuentra potenciada gracias a una economía en crecimiento; por lo tanto, los consumidores tienen mayor capacidad adquisitiva, lo que contribuye a la aparición de nuevos negocios en el *marketing*, además de que la comunicación se realizará a través de medios digitales.

En lo ecológico se está concientizando a fin de que los materiales de empaquetado sean menos contaminantes para que se degraden con mayor rapidez; también se está incentivando el uso de papel fabricado con fibra vegetal, como también las bolsas que se expidan en los centros comerciales y tiendas de abarrotes. La idea es utilizar más papel y menos plástico y tecnopor en las entregas de productos por *delivery*.

2.3 Descripción de los Recursos y Capacidades de los Emprendedores

El proyecto que utilizará la marca Subligifts será impulsado por cinco socios que cuentan con el capital necesario para iniciarlo y desarrollarlo en el mediano y largo plazo. Durante los primeros meses de vida del negocio se requerirá capital previendo el crecimiento de la empresa. Adicionalmente, todos los socios son profesionales con estudios académicos en distintas ramas, experiencia laboral en diversos sectores y ámbito profesional, con el valor adicional de que son egresados de la Maestría en Administración de Empresas (MBA), de la UPC. Considerando estos antecedentes, se espera una gestión profesional del negocio, la creación de ventajas y el consiguiente posicionamiento de la empresa en el punto más alto del mercado nacional.

2.3.1 Recursos

2.3.1.1 Financieros

Los socios han decidido invertir sus ahorros por partes iguales como capital y además obtener un apalancamiento financiero de una entidad bancaria, para iniciar la ejecución del proyecto. De igual forma, es pertinente considerar que siempre se estará en la posibilidad de solicitar un préstamo bancario adicional, si es que fuese necesario inyectar dinero.

2.3.1.2 Físicos

Se contará con un local alquilado en Lima Metropolitana que funcionará como la sede principal. En esta sede se localizarán las oficinas administrativas, la planta de producción y el almacén de la empresa. Desde aquí se realizará todo el proceso de administración, como las ventas, *marketing* y contabilidad, entre otros; así como el diseño y producción de los artículos y, finalmente, el almacenamiento de insumos, además de la consolidación de mercadería para su posterior distribución. Ya que no se contempla la posesión de una tienda física, no se considera necesaria la compra o alquiler de un espacio físico en una zona comercial, dado que se planea operar como una tienda virtual.

2.3.1.3 Humanos

Los socios son profesionales de diferentes carreras y cuentan con experiencia en variados rubros y en distintas posiciones, y han complementado sus estudios con una Maestría en Administración de Empresas de la UPC. Gracias a esto, sus capacidades van a permitir dirigir de forma correcta el negocio y lograr la conformación de un equipo de profesionales y técnicos con talento para asegurar el desempeño sobresaliente de la empresa.

2.3.1.4 Tecnológicos

Los canales de venta serán íntegramente por comercio electrónico, por lo que no se contará con puntos de venta físicos. Por este motivo, las principales herramientas serán las redes sociales, como Facebook e Instagram; herramientas de Google, como Adwords, y una página web que funcionará como “landing page”. Por estos medios se van a promocionar y vender los productos.

2.3.1.5 Reputación de la Marca

La empresa busca posicionar una marca sólida en corto tiempo. Para eso, SubliGifts es una marca sencilla de entender y no busca ningún análisis adicional, porque se quiere una marca que el cliente recuerde fácilmente y la asocie con artículos o regalos sublimes y de calidad. Su característica principal debe ser la de brindar un servicio personalizado, desde la idea del producto hasta el seguimiento y entrega final; así, el cliente tendrá la seguridad y confianza de que recibirá un producto de calidad y en las fechas pactadas. Se quiere que el cliente confíe en la marca y sepa que los estándares de entrega, en cuanto a calidad, diseño, tiempo, entre otros siempre se van a cumplir.

2.3.2 Capacidades

2.3.2.1 Conocimientos

Ya que los socios van a cumplir roles importantes de dirección dentro de la compañía, una parte crucial de la organización será la aplicación de sus conocimientos. Se cuenta con una diversificación de conocimientos, ya que han cursado carreras como ingeniería comercial, ingeniería industrial, ingeniería de sistemas y economía, entre otros, y, de igual forma, en distintas áreas (comercial, ventas, procesos, sistema integrado de gestión, proyectos y otros). Lo anterior genera una amplia perspectiva que va a permitir una dirección sobresaliente de la empresa. Cabe resaltar que todo ello va a ayudar en sus roles, así como en la forma de gestionar y conformar el equipo humano de la empresa.

2.3.2.2 Habilidades

Las habilidades blandas son tan importantes como las habilidades técnicas y los socios lo tienen muy claro. Se cuenta con habilidades críticas, como es el liderazgo, que van a permitir dirigir y llevar a buen puerto todo el equipo; la creatividad, que va a irrumpir en el mercado con ideas innovadoras, además de otras habilidades, como buena comunicación y trabajo en equipo, que contribuirá al establecimiento de un buen clima laboral y a la consecución de las metas del negocio.

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO. OBJETIVOS Y ACCIONES PARA EL LOGRO DE LA SITUACIÓN FUTURA

3.1 Definición del Sector

El negocio propuesto se sitúa en el sector secundario de la economía del Perú, específicamente en la actividad económica de manufactura de artículos personalizados.

3.2 Formulación de la Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa que se caracteriza por su alta calidad y creatividad, con una amplia oferta de artículos personalizados.

Dicha visión se controlará mediante encuestas de satisfacción frecuentes dirigidas a los clientes, orientadas a conocer la valoración de la calidad y creatividad de los productos.

3.3 Formulación de la Misión

La empresa busca que sus clientes generen momentos únicos y especiales a sus seres más queridos con los productos personalizados que diseñarán, acorde a sus necesidades y expectativas.

3.4 Propuesta de Valores Corporativos

Servicio: La empresa busca dar lo mejor de sí para generar el mayor bien posible, además de brindar una atención integral encaminada a lograr cumplir sus expectativas teniendo como prioridad la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Pasión: Motor para la creatividad e innovación que se transmiten en sus diseños diferenciados.

Rentabilidad: Generar rentabilidad a la empresa mediante una gestión orientada a las ventas, productividad y eficiencia.

Responsabilidad: Lo que se acuerda se cumple, es por eso que siempre llegarán los artículos en la fecha y hora pactada.

3.5 Objetivos Estratégicos

- Crecer en ventas sosteniblemente el 15 % anual (entre el segundo y el quinto año).
- Se buscará aumentar el nivel de unidades vendidas de 18,066, del año 1, a 31,598 en el año 5, lo que equivale a una tasa de crecimiento de 74.9 %.
- Tener una cobertura de atención en todos los departamentos del país.

- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 90 % al finalizar el quinto año; medición que se obtendrá mediante encuestas de satisfacción posventa.

3.6 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

3.6.1 Descripción de factores externos. Impacto en el futuro del sector y de la empresa

A continuación, presentamos las principales oportunidades y amenazas que podrían incidir en el desarrollo del sector y del negocio propuesto.

Oportunidades:

O1: Incremento de compras por plataformas virtuales (coyuntura COVID-19).

O2: Tendencia de la población a optar por compras virtuales.

O3: Digitalización de la población, más personas navegan por internet, tienen redes sociales y adquieren un Smartphone.

Amenazas:

A1: Cadena logística interrumpida por la coyuntura.

A2: Aparición de nuevos competidores en el sector.

A3: Coyuntura político-social inestable en el país.

A4: Tipo de cambio elevado (encarecimiento de importaciones).

A5: Materiales sin garantía de cambio por parte del proveedor (merma estimada: 1-2 %).

A6: Uso indebido de imágenes con *copyright*.

3.6.2 Análisis Pestel

Político: EE. UU. y China: las tensiones políticas entre ambas economías podrían afectar sus políticas comerciales, según indica el gremio empresarial ComexPerú, lo que rezagaría el crecimiento económico de la empresa al perjudicar el precio de los *commodities* y las cantidades de exportación a ambos países. (Sociedad del Comercio Exterior del Perú, 2021)

Según el informe Marco Económico Multianual 2021-2024 del Ministerio de Economía y Finanzas, el creciente descontento de la política peruana abre las puertas del Gobierno a un candidato externo, lo que implicará un alejamiento de las políticas ortodoxas y favorables a

inversores que se han dado en las últimas décadas: democracia, solidez económica, libre mercado, integración internacional y libre competencia. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)

Económico: para el periodo 2022-2024 la actividad económica alcanzará un crecimiento promedio de 4.5 %, sostenido por una mayor demanda interna, por la acumulación de capital asociada a mayores inversiones y por medidas de política económica orientadas a mejorar la eficiencia y competitividad de la economía. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la meta de inflación está en un rango de entre 1 y 3 %, buscando anclar, de esta manera, las bases para los años 2021 y 2022 en un nivel similar al de las economías desarrolladas. (BCRP, 2021)

La intervención cambiaria realizada por el BCRP tiene el objetivo de reducir la volatilidad del tipo de cambio, lo cual genera un comportamiento cambiario estable. (BCRP, 2021)

Sociocultural: de acuerdo a lo mencionado por los autores Calderón, Barrantes, Gadea y Cornejo (2019), en el Perú se ha gestado una transformación social importante derivada del crecimiento de la economía, lo cual contribuyó a potenciar a la clase media. Según este entorno, los consumidores tienen ahora un mayor poder de compra y esto repercute en la aparición de nuevos negocios. Los regalos se insertan en este mercado de bienes, particularmente en épocas especiales, como Navidad, para demostrar afecto a los familiares.

Tecnológico: según Statista, proveedor de datos de mercados e información sobre los consumidores, las previsiones que se esperan es que las ventas de comercio electrónico en Perú crezcan 121 % entre 2019 y 2024. (Naranjo, 2020)

Pagos digitales, la forma cada vez más predeterminada de pagar. No hay vuelta atrás al 2020 en la evolución de la industria de pagos digitales alrededor del mundo. En 2021, como parte de la expansión de los pagos sin contacto, los puntos de venta y las plataformas de financiación asegurarán opciones de pago primordialmente digitales. Las billeteras digitales se consolidarán como el método preferido por los consumidores para hacer compras.

Moneda digital para todos los consumidores. Las formas digitales de dinero crecen en las billeteras de los consumidores y en las mentes de los encargados de formular políticas, abriendo el camino a una nueva generación de moneda digital que verá un consumo importante en el 2021. (Más Finanzas, 2021)

El experto Gastón Taratuta estima que 50 % de la inversión destinada al *marketing* y a la comunicación se hará en medios digitales para 2023. (López, 2021)

Ecológico: el esmaltado es el acabado vítreo de la cerámica, hay una tendencia al uso de este tipo de material, sobre todo, cuando se relaciona con los alimentos. Según Marta Villén (2012), directora de Conasi, la cerámica es un material inerte no tóxico, es decir, no contiene ningún metal pesado que pueda contaminar el alimento, pero se debe cerciorar que, de igual forma, no contengan plomo.

Se debe tener cuidado en el uso de contenedores que se calientan en el microondas, ya que al calentarse pueden liberar sustancias tóxicas perjudiciales para la salud, como aluminio, acero inoxidable o vajillas decoradas con pinturas metálicas. Se sugiere de manera principal el envase de cerámica y de vidrio. (Justo, 2020)

Uso de empaques reciclados: la tendencia actual y proyectada es la de contribuir con el cuidado del medio ambiente, es por eso que se busca reducir el impacto ambiental con un empaque de cartón que es 100 % reciclable y biodegradable (cartón ondulado). (Kartox, 2016)

Legal: se cuenta con el marco legal otorgado por la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley n.º 28015, la cual busca promover la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al producto bruto interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria. (Sunat, 2016)

Por otro lado, para aspectos tributarios se cuenta con el Decreto Legislativo n.º 1269, el cual crea el régimen Mype Tributario, donde, entre otras cosas, se determina el impuesto a la renta a pagar de acuerdo a la ganancia obtenida y tasas reducidas, realizar cualquier tipo de actividad económica, emitir todos los tipos de comprobantes de pago y llevar libros contables en función de tus ingresos. (Plataforma digital única del Estado peruano, 2021)

3.6.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para determinar el nivel de competencia del sector en el que operará la empresa, se valorarán, en cuatro niveles de intensidad, las cinco fuerzas competitivas que al combinarlas indicarán el potencial de utilidades o rendimiento a largo plazo. El nivel 1 representa el nivel más bajo

de intensidad de presión que afectaría la rentabilidad del sector, mientras que el nivel 4 es el nivel de intensidad más alto.

Tabla n.º 3 Cinco fuerzas de Porter

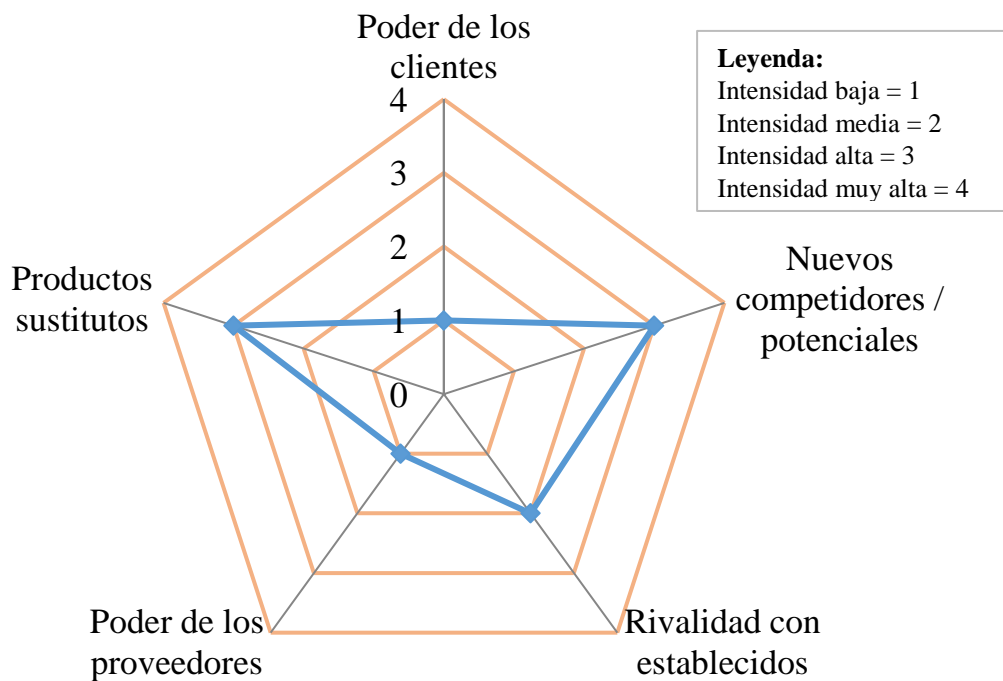
FUERZA COMPETITIVA	RIESGO	INTENSIDAD DEL 1 AL 4
Poder de los clientes	<p>Los clientes tienen más poder cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los vendedores son pocos y pequeños y los clientes, pocos y grandes. No. b) Los clientes adquieren grandes cantidades. No. c) Un cliente individual es un gran cliente. No. d) Los clientes pueden cambiar a proveedores de bajo costo. Sí. e) Los clientes compran de múltiples vendedores a la vez. No. f) Los clientes pueden integrarse fácilmente hacia atrás. No. 	<p>1</p> <p>La intensidad de esta fuerza es baja, ya que presenta una de seis fortalezas.</p>
Nuevos competidores/potenciales	<p>Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Capital de inversión. No. b) Lealtad de marca. Sí. c) Ventajas absolutas de costo. No. d) Economías de escala. Sí. e) Costos intercambiantes. Sí. f) Normativas gubernamentales. No. g) Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia. No. 	<p>3</p> <p>La intensidad de esta fuerza de la industria es alta, ya que no presenta cuatro de siete barreras de entrada a nuevos competidores.</p>
Rivalidad con establecidos	<p>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La estructura competitiva de la industria. No. b) Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. Sí. c) El tamaño de las barreras de salida en la industria. No. 	<p>2</p> <p>La intensidad de esta fuerza de la industria es media, ya que presenta uno de tres factores.</p>
Poder de los proveedores	<p>Los proveedores tienen poder de negociación si:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. No. b) La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. No. c) La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. No. 	<p>1</p> <p>La intensidad de esta fuerza de la industria es baja, ya que solo tiene una de cuatro fortalezas.</p>

	d) Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades. Sí.	
Productos sustitutos	La amenaza competitiva de los productos sustitutos se incrementa conforme se acercan a su capacidad de llenar necesidades de los clientes. Sí.	3 La intensidad de esta fuerza es alta, ya que los sustitutos imperfectos son muy variados, como, por ejemplo, los regalos tradicionales.

Fuente: Elaboración propia

Se muestra a continuación el mapa de las cinco fuerzas de Porter indicando, según la intensidad, el poder de negociación y amenazas a considerar de los actores del mercado.

Figura n.º 2 Mapa de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Matriz EFE

Tabla n.º 4 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Tendencia de la población a optar por compras virtuales.	20 %	4	0.80
Digitalización de la población, más personas navegan por internet, tienen redes sociales, adquieren un <i>smartphone</i> y utilizan plataformas de compra virtual.	18 %	4	0.72
Implementación de sublimado en nuevos productos personalizados, demandados por el mercado.	12 %	2	0.24
Expansión de cobertura de mercado (llegar a la mayor cantidad de mercados del Perú).	14 %	3	0.42
SUMA PARCIAL DE OPORTUNIDADES	64 %		2.18
FACTORES EXTERNOS			
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Cadena logística interrumpida por la coyuntura.	3 %	2	0.06
Aparición de nuevos competidores en el sector.	8 %	1	0.08
Aparición de productos sustitutos.	5 %	2	0.10
Coyuntura política-social inestable en el país.	5 %	2	0.10
Tipo de cambio elevado (encarecimiento de importaciones).	5 %	2	0.10
Materiales sin garantía de cambio por parte del proveedor (merma estimada: 1-2 %).	5 %	2	0.10
Sanciones por uso indebido. <i>Copyright</i> .	5 %	2	0.10
SUMA PARCIAL DE AMENAZAS	35 %		0.62
CALIFICACIÓN TOTAL	100 %		2.82

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se desprende que las oportunidades del negocio, en el contexto externo, superan ampliamente a las amenazas (2.18 vs. 0.62); por tanto, se cuenta con un entorno externo favorable.

3.7 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

3.7.1 Descripción de factores internos. Impacto en el futuro de la empresa

Fortalezas internas

F1: Los regalos son personalizados al gusto del cliente.

F2: Personal de diseño especializado.

F3: Herramienta digital de personalización.

F4: Amplio dominio de canales digitales para publicidad y comunicación.

F5: Diversidad de productos.

Debilidades internas

D1: Rotación de operarios (% mayor de merma por curva de aprendizaje).

D2: Empresa nueva sin prestigio con dificultad de introducción al mercado.

D3: Proceso de producción manual (no industrializado, posibilidad de error humano).

3.7.2 Formulación de la Ventaja Competitiva Matriz VRIO

El análisis de la matriz VRIO aplicada a SubliGifts se presenta en la tabla siguiente.

Tabla n° 5 Análisis VRIO

	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO
RECURSOS PROPIOS	Sí	No	X	X
BANCO	Sí	No	X	X
DISEÑADOR MÁSTER	Sí	Sí	Sí	Sí
ESTRATEGIA DE <i>MARKETING</i> DIGITAL	Sí	Sí	No	X
GERENTE	Sí	No	X	X
INFRAESTRUCTURA: MÁQUINA SUBLIMADORA	Sí	No	X	X
HERRAMIENTAS DE AUTOSERVICIO	Sí	Sí	Sí	Sí
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE SUBLIMACIÓN	Sí	No	X	X
MARCA	No	X	X	X
CLIENTES	Sí	No	X	X
PERSONAL COMERCIAL	Sí	Sí	Sí	Sí
SERVICIO RÁPIDO	Sí	Sí	No	X

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se deriva que las ventajas competitivas son las siguientes:

- a) Contamos con diseñadores máster, quienes generan productos altamente atractivos al plasmar imágenes y textos de alto nivel, tal como lo esperan nuestros clientes.
- b) Nuestra plataforma ofrece herramientas de autoservicio de vanguardia que facilita que los usuarios puedan optar por la creación de sus propios diseños con base en plantillas y funcionalidades preestablecidas.

c) Disponemos de un grupo de colaboradores del área comercial, altamente capacitados y adiestrados para brindar atención y servicio de posventa que demandan nuestros clientes. La suma de estas ventajas competitivas confiere a SubliGifts la diferenciación respecto a otros competidores del mercado. En tanto, nuestros clientes, al percibir y reconocer estos atributos, contribuirán al posicionamiento de nuestra empresa, considerando que las ventajas competitivas son valiosas, raras, inimitables y organizadas.

3.7.3 Matriz EFI

Tabla n.º 6 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Capacidad para personalizar los artículos demandados por los clientes.	18 %	4.00	0.72
Contamos con personal especializado en diseño, con experiencia comprobada.	10 %	4.00	0.40
Se tiene implementado un <i>e-commerce</i> que incluye una herramienta digital que permite que uno mismo personalice los artículos a adquirir.	20 %	4.00	0.80
Se posee un amplio conocimiento sobre los canales digitales que son necesarios para la publicidad y comunicación.	15 %	3.00	0.45
Se dispone de un amplio catálogo de artículos a personalizar.	10 %	4.00	0.40
Nuestra empresa cuida el medio ambiente con el uso de materiales reciclables.	2 %	3.00	0.06
SUMA PARCIAL DE FORTALEZAS	75 %		2.83
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Probabilidad de rotación de operarios de producción (% mayor de merma por curva de aprendizaje).	6 %	1	0.06
Empresa nueva y sin <i>market-share</i> que debe bregar para posicionarse en el mercado.	9 %	2	0.18

Proceso de producción no automatizado, probabilidad de error humano.	7 %	1	0.07
Capital de trabajo limitado (picos de producción).	3 %	1	0.03
SUMA PARCIAL DE DEBILIDADES	25 %		0.34
CALIFICACIÓN TOTAL	100 %		3.17

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior (ponderado de 3.17) se concluye que las fortalezas tienen una importancia mayor que las debilidades, porque la posición interna de la empresa es favorable a este resultado.

3.7.4 Diferenciación

Tabla n.º 7 Diferenciación de competencia

COMPETENCIA			
VARIABLES DE DIFERENCIACIÓN	SUBLIGIFTS WWW.SUBLIGIFTS.PE	REGALA PE WWW.REGALA.PE	MY SIGN WWW.MYSIGNREGALOS.COM
Precio	Precios promedio (tazas: S/ 23.4).	El precio mínimo y máximo para una taza personalizada oscila entre S/ 15.90 (en oferta) y S/ 50.	Precios por encima del promedio (tazas: S/ 29).
Cartera de productos	Oferta de productos de mayor comercialización (tazas, <i>mouse pad</i> , polos, rompecabezas, otros).	Exhibe oferta variada de productos. Sus principales categorías son tazas, regalos fotográficos, termos y tomatodos, <i>mason jar</i> y <i>chopps</i> , cases, decoración y otros.	Oferta variada de artículos en los rubros (tazas, cuadros, <i>packs</i> , alcancías, almohadas, botellas).
Herramientas de personalización	Herramienta flexible y avanzada para la personalización de productos (se pueden utilizar plantillas o usar los propios gráficos y textos de los clientes), la herramienta permite plasmar en los productos.	Ofrece una herramienta para la personalización de productos de manera simple. Permite incluir imagen, texto y diseño.	Actualmente no cuenta una herramienta de personalización. Solo permite el ingreso de un texto en el producto.
Página web	La página contempla las funcionalidades más demandadas por los clientes, tales como identificación de usuario, catálogo de productos, carrito de compras, productos más vendidos, chat <i>online</i> , ofertas del mes, herramienta de autodiseño, diseño intuitivo y de fácil interacción en la página, entre otros.	La página incluye las funciones de acceso, tales como registrar/acceder, corporativo, listas de deseos, encuentra el regalo ideal (subdividido en género, diseños, producto, artista, personalizar), diseñar un producto y vender diseños.	La página incluye diversas funcionalidades: <i>e-commerce</i> , chat <i>online</i> , secciones para fechas conmemorativas (cumpleaños, bodas, otros), carrito de compras, buscador, filtro por producto, blog visualiza ofertas.

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que nuestras principales características de diferenciación respecto a los competidores indicados en la tabla superior, consisten en: precios competitivos y brindar a

los clientes una herramienta de personalización con mayores funcionalidades, como visualización de diseño, variedad de plantillas (imágenes) y, en general, una mejor interfaz de diseño.

3.8 Acciones Estratégicas

3.8.1 FODA Cruzado

Tabla n.º 8 FODA Cruzado

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
	O1: Tendencia de la población a optar por compras virtuales.	A1: Aparición de nuevos competidores en el sector.
	O2: Digitalización de la población, más personas navegan por internet, tienen redes sociales, adquieren Smartphone y utilizan plataformas de compra virtual.	A2: Aparición de productos sustitutos.
	O3: Implementación de sublimado en nuevos productos personalizados demandados por el mercado.	A3: Coyuntura político-social-económica inestable en Perú.
	O4: Expansión de cobertura de mercado (llegar a la mayor cantidad de mercados en Perú).	A4: Incertidumbre por la variabilidad del tipo de cambio.
FORTALEZAS INTERNAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
F1: Capacidad para personalizar los artículos demandados por los clientes.	F1, F2, F3, F4	F1, F2
F2: Contamos con personal especializado en diseño y experiencia comprobada.	O2, O3, O4	A1, A2,
F3: Se tiene implementado un comercio electrónico que incluye una herramienta digital que permite que el propio cliente personalice los artículos a adquirir.	Generar un catálogo virtual de productos diversos y nuevos productos que sean ofrecidos a los clientes.	El portafolio de productos es dinámico y se va adaptando a los requerimientos de los clientes, permitiendo mostrar el perfil vanguardista de la empresa frente a los competidores y productos sustitutos.

F4: Se posee un amplio conocimiento sobre los canales digitales necesarios para la publicidad y comunicación.	Establecer alianzas con institutos de alto diseño para reclutar personal con talento.	
F5: Se dispone de un amplio catálogo de artículos a personalizar.	Implementar tutorial de diseño amigable para el cliente actual y potencial.	
F6: Nuestra empresa cuida el medio ambiente con el uso de materiales ecológicos biodegradables.	Implementar el seguimiento al plan de <i>marketing</i> estratégico digital de la empresa.	
DEBILIDADES INTERNAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN O AJUSTE (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
D1: Probabilidad de rotación de operarios de producción (% mayor de merma por curva de aprendizaje).	D1, D2, D4	D1, D2, D4
D2: Empresa nueva y sin <i>market share</i> , que debe bregar para posicionarse en el mercado.	O1,O2, O3	A1, A2
D3: Proceso de producción no automatizado, probabilidad de error humano.	Manual de procedimientos e inducción detallado para el ingreso del nuevo personal.	Alianzas estratégicas con proveedores para asegurar disponibilidad de insumos y precios más competitivos.
D4: Capital de trabajo limitado (picos de producción).	Implementación de estrategias de campañas de introducción al mercado objetivo y a nuevas zonas.	Plan de compensación para la retención del personal con <i>know-how</i> aprendido.
	Seguimiento al flujo de ventas para pronosticar la producción a futuro.	

Fuente: Elaboración propia

3.8.2 Análisis Estratégico Previo

3.8.2.1 Matriz Space

Según la Escuela de Negocios CEREM³, la matriz Space se utiliza para definir las estrategias óptimas de la organización en el ámbito competitivo. La matriz se basa en cuatro cuadrantes mediante los cuales se puede identificar si una empresa hace uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Como parte del análisis de Matriz Space se realizó el cruce de los cuatro factores obteniendo el punto de intercesión en el cuadrante “Agresivo”, indicando que a la empresa le conviene utilizar una estrategia agresiva; por lo tanto, se encuentra en una buena posición para usar sus fortalezas internas, aprovechar sus oportunidades externas y, además, esquivar las amenazas y fortalecer sus debilidades.

Tabla n.º 9 Matriz Space eje Y:

FUERZAS FINANCIERAS	
1. Capital de trabajo mixto	3
2. Patrimonio de los emprendedores	3
3. Flujo de efectivo	4
4. Retorno de la inversión	2
5. Pago por cualquier medio	3
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
1. Entorno político	-4
2. Cambio económicos	-3
3. Tasa de inflación	-1
4. Variabilidad de la demanda	-3
5. Inexperiencia en el mercado	-1
Total eje Y	3

Fuente: Elaboración propia

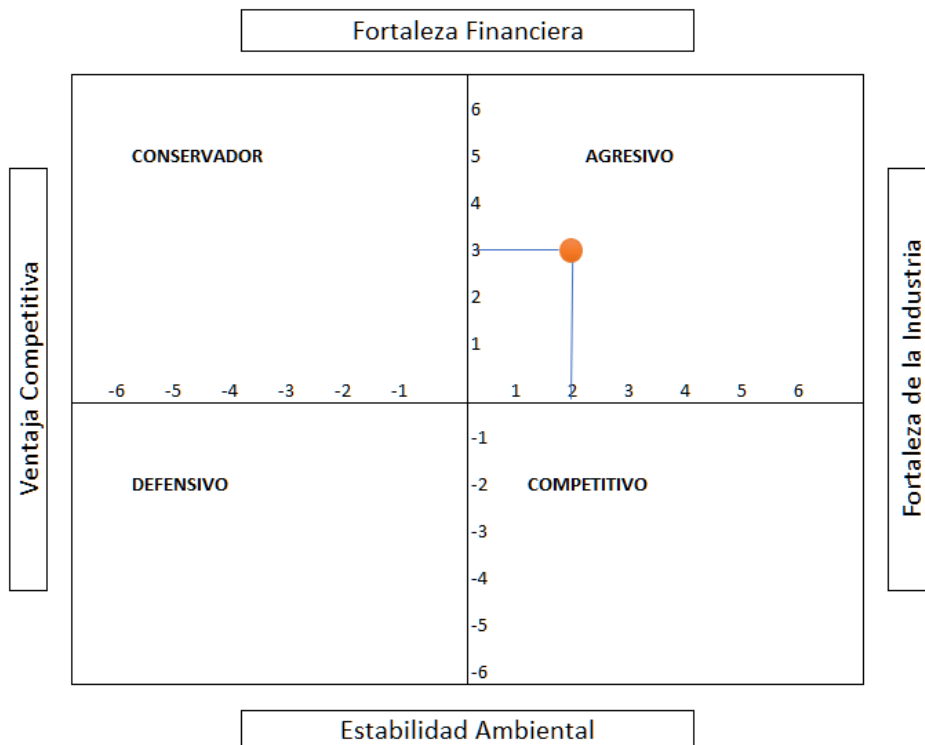
³ <https://www.cerem.pe/blog/como-medir-una-estrategia-con-space>

Tabla n.º 10 Matriz Space eje X:

FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
1. Potencial de crecimiento	4
2. Potencial de ganancias	2
3. Conocimientos tecnológicos	3
4. Facilidad para entrar al mercado	2
VENTAJA COMPETITIVA	
1. Participación en el mercado	-4
2. Control de proveedores y distribuidores	-4
3. Calidad del producto	-1
4. Diversidad de productos	-1
Total eje X	2

Fuente: Elaboración propia

Figura n.º 3 Matriz Space

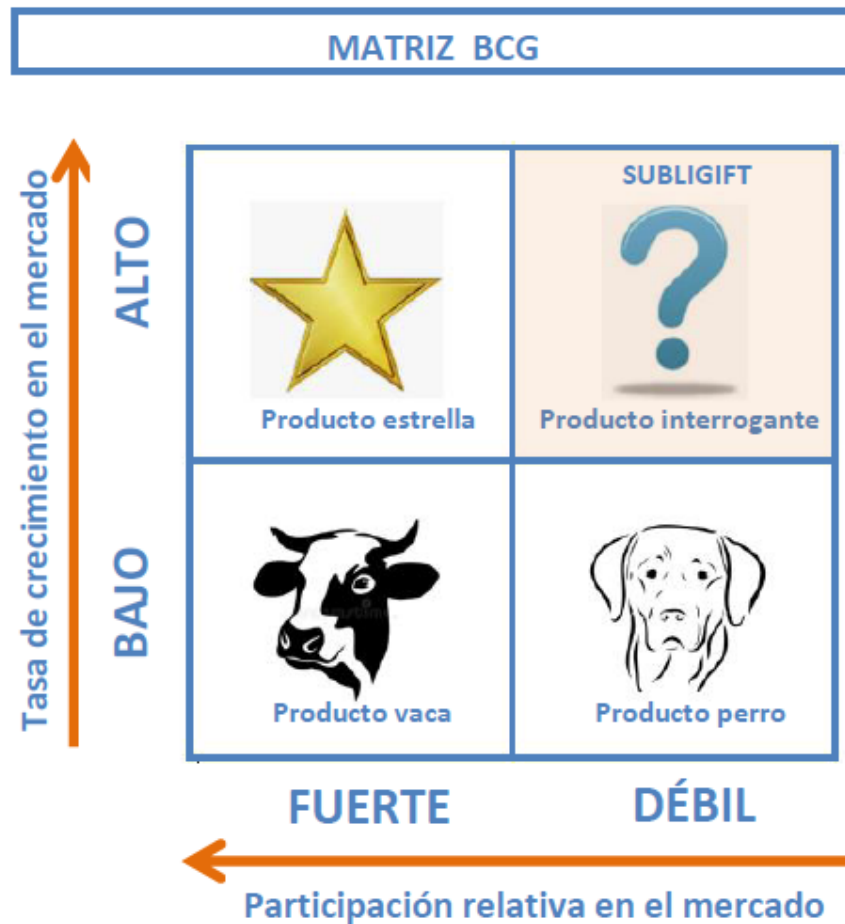


Fuente: Elaboración propia

3.8.2.2 Matriz BCG

Como empresa que estará por iniciarse, y al no estar participando en el mercado, sus inversiones deben estar dirigidas a obtener una buena participación de la misma, ya que el sector en el que va a incursionar tiene gran expectativa de crecimiento. Por lo tanto, es necesario que la empresa, al posicionarse en el cuadrante “Interrogante”, tenga que invertir con riesgos en un nuevo ciclo del mercado y buscar, con las debidas estrategias, posicionarse en el cuadrante “Estrella” para mantenerse ahí el mayor tiempo posible.

Figura n.º 4 Matriz BCG



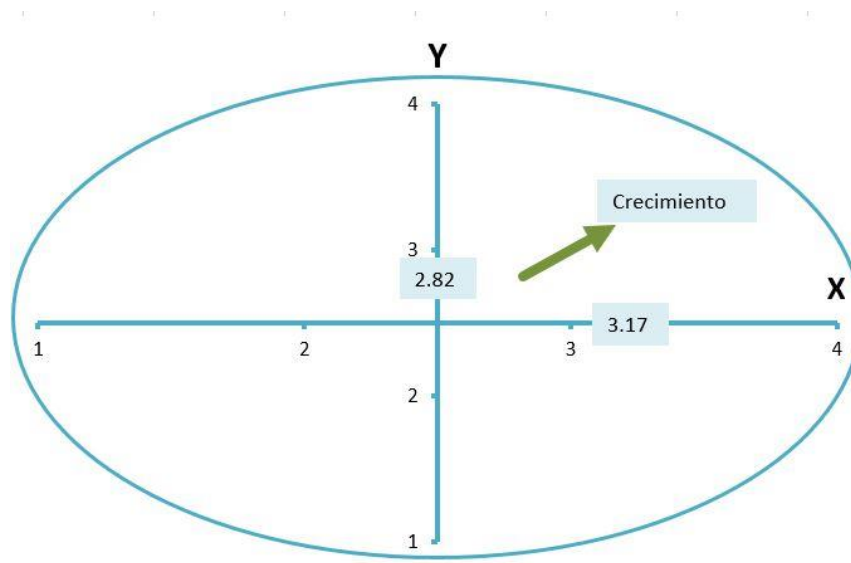
Fuente: Elaboración propia

3.8.3 Cartesiano Estratégico

El cartesiano estratégico es una herramienta insustituible para estudiar las posiciones relativas dentro de la red de los actores, así como sus traducciones-traslaciones a lo largo del tiempo⁴.

En el siguiente gráfico se muestra el cruce de los valores de la Matriz EFE en el eje Y (2.82) y de la Matriz EFI en el eje X (3.17), ubicándonos en el primer cuadrante, demostrando que el entorno es favorable para iniciar sus actividades del negocio, además de una ideal tendencia de crecimiento en el mercado y un buen posicionamiento rápido en el mismo.

Figura n.º 5 Cartesiano Estratégico



Fuente: Elaboración propia

3.8.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que se empleará en la empresa es la de diferenciación, ya que busca generar un gran valor en sus productos al gusto de sus clientes; esto lo va a lograr con productos de gran calidad (no necesariamente más económicos), con diseños extraordinarios y, finalmente, una experiencia de atención basada en la satisfacción del cliente. Las personas que opten por SubliGifts sabrán que están adquiriendo toda la experiencia de un producto de calidad y no solo en el producto en sí, sino la experiencia desde la compra hasta la entrega, lo cual genera un valor adicional que no tiene la competencia.

⁴ http://www.ugr.es/~rruizb/cognosfera/sala_de_estudio/ciencimetrica_redes_conocimiento/estrategico.htm

3.8.5 Estrategia Corporativa

Se está aplicando una estrategia corporativa mixta, que consiste en la penetración del mercado y el desarrollo del producto. En cuanto al primer punto, y aprovechando la etapa de comercialización virtual que se vive, la empresa ha optado por orientarse solo al *e-commerce* para, de esta forma, poder llegar a todo el territorio nacional. Esto se va a lograr mediante el *marketing* orientado a campañas publicitarias en las principales redes sociales. El segundo punto, en cuanto al desarrollo del producto, se logrará con base en la versatilidad, conocimiento y experticia de la técnica de sublimación; si bien hay una cartera, un portafolio atractivo de productos, se busca en un futuro poder diversificar y satisfacer deseos y necesidades del cliente que son cambiantes, es decir, se llevará la personalización de productos a otro nivel, no solo en lo tradicional sino en lo que se desee.

CAPÍTULO IV: PLANES FUNCIONALES

4.1 Plan Comercial

4.1.1 Plan de *Marketing*

4.1.1.1 Identidad de la Empresa

La empresa se conocerá por la marca y el logo SubliGifts. Su atributo diferencial proviene del servicio de atención al cliente, así como de la calidad y los signos distintivos de los productos que comercializará (regalos personalizados). Se procurará que los clientes reciban la mayor satisfacción por ambos componentes para cubrir sus expectativas durante todo el proceso de compra, desde el primer contacto y hasta después de la compra. En ese sentido, la marca será posicionada mediante los atributos diferenciales de los regalos personalizados y la relación de largo plazo con los clientes.

En cuanto al logo, la orientación por parte de Taier DDB (agencia de publicidad y generadora de soluciones integradas de negocios) corresponde a un diseño sencillo para que el público lo pueda reconocer fácilmente. Así, se ponen en contraste dos colores atractivos para el ser humano asociando un regalo tradicional, una caja y un listón, con el nombre de la empresa; esto, con el fin de facilitar el reconocimiento y que se grabe en la memoria de forma sencilla. A continuación, se presenta el logo (figura n.º 6).

Figura n.º 6 Logo



Fuente: Taier DDB (propia)

El eslogan escogido por la empresa es: “Regala sublime, regala emoción”. En primer lugar, hace referencia al nombre, que se asocia al método de sublimación de los productos y a la palabra “sublime” asociada a algo extremadamente bello y que genera grandes emociones que despiertan los sentidos. La segunda parte se refiere a que al diseñar un producto personalizado puedes entregar todo tu sentir generando emoción en un objeto que lleva tu arte.

4.1.1.2 Segmentación y Público Objetivo

Segmentación: población comprendida entre los 26 y los 55 años, hombres y mujeres, habituados al uso de redes sociales y a la compra de productos por internet.

Público objetivo: sectores A, B y C que residen en zonas urbanas del país y que tienen entre 26 y 55 años de edad.

4.1.1.3 Cuatro Ps

Producto

Un regalo personalizado es una buena forma de buscar cierta originalidad, o, por lo menos, convertir un regalo común en algo menos típico y más atractivo para quien lo recibe. El tipo de personalización puede ser muy variado, tanto como el objeto a personalizar. (Entrepreneur, 2009)

En esencia, el producto consiste en un regalo personalizado que se obtiene a partir de acompañar y asesorar a los clientes en la determinación de una imagen que será impresa en un objeto base (que llamaremos insumo principal), transformándose en un regalo de valor emocional para quien lo recibe; estos objetos base pueden ser tazas, *mouse pads*, posavasos, polos, etc.

Al respecto, se han determinado cuatro líneas de productos: tazas, polos, *packs* y la de artículos diversos. A continuación, se describirán los productos más representativos de cada línea:

1. Línea de tazas: se cuenta como insumo base la taza blanca de 11 onzas, taza de color de 11 onzas y taza blanca de 15 onzas, las cuales se muestran a continuación:

Figura n.º 7 Tazas diversas

Taza blanca de 11 onzas	Taza de color de 11 onzas	Taza blanca de 15 onzas
		

Fuente: *Sublima Conmigo* (<https://sublimaconmigo.com.mx>)

A partir de estos insumos se logran elaborar los productos finales, como se puede apreciar a continuación:

Figura n.º 8 Tazas diversas terminadas

Regalo con base en taza blanca de 11 onzas	Regalo con base en taza de color de 11 onzas	Regalo con base en taza blanca de 15 onzas
		

Fuente: Pops Regalos (<https://popsregalos.com/>)

2. Línea de polos: se cuenta como insumo base el polo blanco de distintas tallas, y el polo de color (diversos colores y tallas).

Figura n.º 9 Polos diversos



Polo blanco	Polo de color
	

Fuente: Shopsstore

(<https://isstock.ml/products.aspx?cname=camisetas+tipo+polo+para+sublimar&cid=92>)

A partir de estos insumos se logran elaborar los productos finales, como se puede apreciar a continuación:



Figura n.º 10 Polos finales

Regalo con base en polo blanco	Regalo con base en polo de color
	

Fuente: Pops Regalos (<https://popsregalos.com/packs/>)

3. Línea de packs:

Figura n.º 11 Pack home estudio

Taza de 11 onzas + mouse pad (rectangular, circular o de corazón) + posavasos	Pack final
	

Fuente: Pops Regalos (<https://popsregalos.com/packs/>)

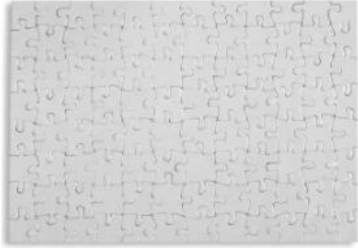

4. Artículos diversos:

Figura n.º 12 Artículos diversos

Fotorroca	Fotorroca final
	

Fuente: Pops Regalos (<https://popsregalos.com/packs/>)

Figura n.º 13 Artículos diversos finales

Rompecabezas	Rompecabezas
	

Fuente: Pops Regalos (<https://popsregalos.com/packs/>)

Los productos son elaborados mediante la técnica de sublimación, la cual se produce cuando la tinta para sublimación pasa del estado sólido (tinta sobre el papel) al estado gaseoso, consiguiendo penetrar en el producto y perdurando en el material permanentemente. Los productos sobre los que se aplica esta técnica son productos especiales, de materiales específicos y que deben tener aplicado un barniz especial que permite la sublimación. Utilizando esta técnica se persigue: proporcionar colores más vivos, ser lavados ininidad de veces sin perder su calidad, que la impresión no se despegue del producto ni presente cuarteaduras.

Precio

El negocio de regalos personalizados forma parte de un mercado muy competitivo, integrado por numerosas empresas formales e informales, que producen y comercializan regalos personalizados a precios diversos. Por esa razón, la especificación de costos es fundamental para definir el precio final de cada producto o regalo personalizado.

En la sección anterior, sobre el producto, hemos descrito un conjunto de regalos personalizados, tales como: a) tazas, b) polos, c) *packs*, d) fotorrocas o rompecabezas, los cuales son los más representativos de la cartera de productos.

En función al producto que elijamos, podemos definir el precio final del mismo a partir de la sumatoria del costo de los insumos, costos administrativos, merma y margen de ganancia.

Sin embargo, y según la agencia de *marketing online* Ondho, para fijar un precio óptimo se debe “realizar un estudio para saber cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por él, cuáles son los precios de tus competidores para productos similares y calcular los beneficios netos”.

A modo de visualizar el detalle de costos y la determinación del precio final, a continuación, mencionamos el ejercicio de costos para tazas.

Tabla n.º 11 Insumos

INSUMOS	COSTO (EN SOLES)	COSTO PORCENTUAL
Insumo principal (taza blanca emoción), por unidad	2.54	13.44 %
Empaque	1.00	5.29 %
Tinta, cinta, otros	0.65	3.44 %
Papel	0.35	1.85 %
Merma (3 % costo de insumos)	0.14	0.74 %
Gastos indirectos**	9.45	50.00 %
Margen de ganancia	4.77	25.00 %
Valor de venta	18.9	100 %
IGV	3.4	
Precio final (al cliente)*	22.3	

Fuente: Elaboración propia

*El precio final no considera el costo de despacho (delivery), que es pagado directamente por el cliente. El costo de despacho se determina en función a la empresa de transporte y la distancia entre el centro de producción y el lugar de entrega al cliente. En promedio, el costo de despacho de Lima a Arequipa es de S/ 25 según cotizaciones de tres empresas de despacho, véase anexo 3.

** Monto estimado en función a gastos de planilla, marketing, administrativo, operaciones y ventas.

El precio final que hemos determinado aplica para el regalo personalizado de una taza emoción (sublimada). El margen de ganancia de este regalo es de 25 %.

Para las cuatro líneas de productos seleccionados se identificó que el precio final oscila entre S/ 22.3 (taza emoción), como mínimo, y S/ 53.1 (fotorroca), como máximo.

En el anexo 4 se puede apreciar el detalle de precios de venta del resto de productos.

Plaza o Lugar

El modelo de negocio contempla solamente la modalidad de tienda virtual, es decir, la exhibición del producto, mientras que todos los procesos de la gestión de venta y la entrega del producto se realizarán mediante internet.

Para lograr este fin se utilizarán las siguientes plataformas:

1) Página web. Es la plataforma principal, es enteramente administrada por el negocio y sus principales elementos son:

- Sirve de vitrina para mostrar los diversos productos que se ofrecen. De cada producto, principalmente, se muestra el nombre, fotografías, precio y consideraciones particulares del mismo.
- Incluye funcionalidad, misma que permite la autoatención; es decir, los usuarios podrán diseñar el arte que deseen agregando fotos, imágenes y texto.
- Se podrán realizar los pedidos, para lo cual se incluye una pasarela de pago que acepta las principales tarjetas de crédito y débito.
- Se pondrá a disposición de los clientes la información de contacto, como WhatsApp, número móvil, correo electrónico, etc.

2) Facebook page:

- Deberá crearse una página en Facebook que sea de tipo “negocio”.
- Esta plataforma deberá ser adecuadamente configurada para poder mostrar mensajes automáticos en horarios determinados, un menú de opciones que permita atender de manera más directa a los clientes y, del mismo modo, mostrarles el horario de atención.
- Deberá actualizarse periódicamente mostrando nuevos lanzamientos y ofertas, así como propiciar la conversación ida y vuelta (retroalimentación) con los clientes y posibles clientes.
- Deberá mostrar información clave para poder redirigirse a la página web principal, además de un enlace para iniciar una conversación vía WhatsApp, así como por el propio messenger del Facebook.

3) Instagram:

- Esta plataforma es muy importante para mostrar los productos, dada su orientación a las fotografías o imágenes minimizando textos.

- Se trata de una alternativa renovada y ágil que genera una mayor interacción, logrando mayor visibilidad para los productos y, en general, para posicionar la marca.
- Es una plataforma que servirá para llegar a sectores más jóvenes, comparativamente con el Facebook.
- Instagram posee su propio chat, llamado Instagram Direct, el cual servirá como un canal de ventas.

En cuanto a la entrega de los productos, esto se realizará enteramente mediante la modalidad de reparto o más conocido como “delivery”. Para ello se establecerán acuerdos con empresas con este tipo de servicios, con el fin de obtener mejores precios al por mayor; de todos modos, en caso de que el cliente requiera el envío en un horario específico, se podrá recurrir a los servicios más conocidos que funcionan mediante aplicación.

Promoción: el objetivo de la promoción es el de informar, persuadir y recordar a una audiencia objetivo, sobre nuestra marca y productos. La estrategia de promoción se basará en la publicidad digital y en la promoción de ventas o *mechandising*.

Publicidad: la publicidad es un componente fundamental en una tienda virtual que requiere movimiento constante y una inversión importante. El negocio utilizará las siguientes herramientas y plataformas para tal fin:

- Facebook Ads: es el sistema publicitario *online* de Facebook, es una herramienta potente que permite conseguir nuevos clientes al promocionar correctamente la página de Facebook.

Facebook Ads provee una funcionalidad que permite ajustar los anuncios con mucha flexibilidad para lograr llegar al público objetivo. Entre las segmentaciones más importantes se tiene: sexo, edades, ciudades, zonas específicas, gustos, páginas similares, etc. Esta técnica es conocida como campaña de posicionamiento SEM.

Sus características más importantes son:

- Es un canal bidireccional en el que se incentiva la comunicación entre toda la comunidad de usuarios.
- Es masivo y su alcance es grande dado que se trata de una red social con más de 1,500 millones de usuarios activos.

- Instantáneo, pues una vez iniciada la campaña los algoritmos permiten que la publicidad se inicie de inmediato o en un horario programado.
- Es medible y esta es una característica muy valiosa, pues cuenta con información y reportes sobre el alcance de la publicidad, cantidad de personas que hacen “clic” en el anuncio a las cuales se les muestra el anuncio y otras características muy útiles que permiten, posteriormente, afinar la configuración de las campañas.
- Instagram: cuenta con una selección de noticias para cada usuario donde aparecen las imágenes que se comparten, es en esta sección donde aparecerán los anuncios. Instagram está integrado a Facebook; por tanto, es posible realizar toda la configuración en el Facebook pero dirigido al Instagram.

Los tipos de publicidad en Instagram son:

- Imagen, es el anuncio más sencillo y puede contener un texto breve que ocupe, como máximo, 20 % del total de la imagen.
- Video, la restricción es de, máximo, 60 segundos de duración.
- Carrusel: este formato permite mostrar al usuario hasta 10 fotos o videos en un único anuncio.
- Stories: son una especie de adicción para los usuarios, pues los revisan constantemente, y se puede realizar mediante imágenes o videos de, máximo, 15 segundos. Estos *stories* se mantendrán por un máximo de 24 horas.

Como en todo medio publicitario se recomienda para su uso:

- Conocer audiencia.
- Uso de #hashtags adecuados.
- Escribir textos persuasivos.
- Llamada de acción relevante; por ejemplo, hacia la página web principal.
- Mantenerla actualizada.
- Mostrar la personalidad de la marca.
- Google Ads: Google Ads es la red publicitaria de Google. Se trata de la mayor red publicitaria del mundo por el número de anunciantes y por inversión. Está dividida en varias redes:

- Red de búsqueda: son los anuncios que aparecen en los resultados de búsqueda de Google bajo la etiqueta “anuncio”. La red de búsqueda tiene la gran ventaja de que los anunciantes aparecen cuando el consumidor tiene la necesidad de su producto o servicio. Por ello, esos resultados son muy interesantes para las empresas por la gran probabilidad que hay de llegar al consumidor en el momento preciso.
- Red de display: son los anuncios que aparecen en portales asociados a Google (en AdSense) o en propiedades de Google (como gmail o YouTube). Son una excelente opción para ampliar el alcance de los anuncios y generar *branding*. Si estás empezando, el consejo es empezar por campañas de búsqueda o campañas inteligentes.

En cuanto a la promoción de ventas o “mechandising”, se realizará integrada a las campañas de publicidad, donde, se podrán otorgar obsequios promocionales a cambio de participar en las plataformas digitales mediante los comentarios, compartir las páginas o alguna participación especial que será diseñada en cada ocasión.

4.1.1.4 Marketing Digital

El modelo de negocio contempla la modalidad de tienda virtual; pero no solo eso, también se plantea que esté sostenida por procesos de negocios digitales con los cuales se busca otorgar el mayor valor posible a los clientes, y donde las decisiones de negocio estén justificadas mediante la explotación de la información disponible.

La estrategia de *marketing* digital estará compuesta por:

- 1) SEM (Search Engine Marketing): consiste en implementar un plan que permita que nuestro negocio sea ubicado por los motores de búsqueda que existen en internet, en particular se va a comprar publicidad en Google Ads, Bing Ads, Facebook e Instagram, y se destinará un presupuesto del 0.5 % de las ventas brutas mensuales. Los “clics” que se generen por esta vía serán direccionados a la página web principal.

También se implementará una estrategia de “remarketing”, ya que es una manera de hacer seguimiento al cliente y persuadirlo. Esto funciona porque en algún momento un usuario ingresó a tu tienda, seleccionó un producto, pero no consumió una compra; con esta información es posible implementar campañas de

marketing mucho más específicas. Se plantea utilizar herramientas como “Retargeter” o “Perfect Audience”, presupuestando para ello el 0.5 % de las ventas brutas mensuales.

También se realizará “marketing de contenido” cuyo objetivo será captar la atención de los prospectos y clientes buscando fidelizarlos. Para ello se crearán pequeños videos utilizando herramientas gratuitas, como Blender y OpenShot, y también publicaciones (no pagadas) en Facebook e Instagram.

Se implementarán campañas de *emailing*, que serán alimentadas con los correos electrónicos que se vayan obteniendo de los prospectos y clientes.

- 2) SEO (Search Engine Optimización): en este caso el esfuerzo se centra en nuestra propia página web principal, esta página será implementada siguiendo las mejores prácticas de construcción técnica, asegurando la incorporación de protocolos de seguridad y, por supuesto, agregando palabras clave asociadas al negocio; todo esto, con la finalidad de que los buscadores registren nuestra página y la califiquen o clasifiquen con un mayor valor posible, lo cual conllevará que tenga mejores posibilidades de salir en búsquedas. No es necesario realizar pagos al utilizar esta técnica.
- 3) Multicanal: significa la implementación de un mensaje único u homogéneo mediante todos los canales de comunicación disponibles: redes sociales, correo electrónico, página web, etc.
- 4) Móvil: El creciente uso intensivo de los teléfonos móviles hace necesario implementar una estrategia específica, como el uso del WhatsApp Business, en el que es posible crear y publicar el catálogo de productos disponibles.
- 5) Análisis de datos: se utilizará el Google Analytics y Data Studio para poder explotar la información, obteniendo métricas que nos permitan conocer la interacción de los usuarios con nuestras herramientas tecnológicas.

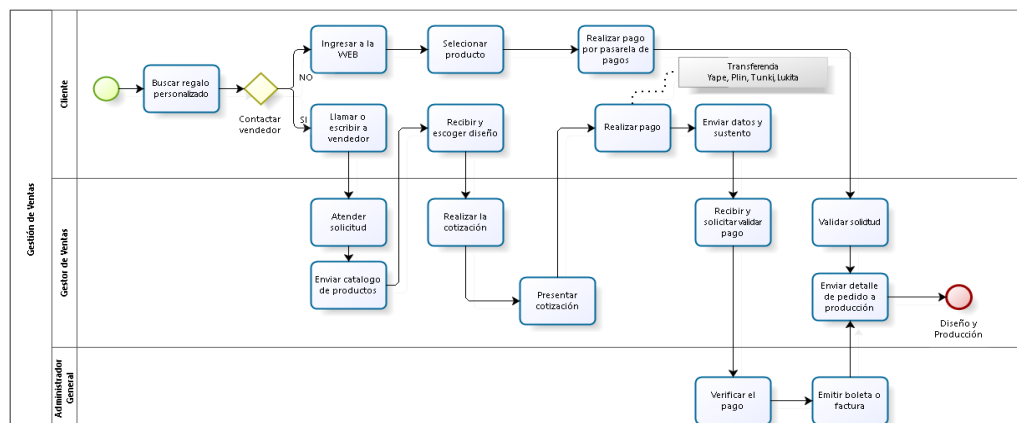
4.1.2 Plan de Ventas

4.1.2.1 Proceso de Gestión de Ventas

Por este proceso se comercializarán los productos atendiendo y asesorando las solicitudes de los clientes, hasta la venta del producto y servicio brindado, para lo cual cuenta con los siguientes subprocesos:

- **Solicitud:** con el plan de *marketing* ya establecido, los clientes accederán a los canales de venta, como son: página web, Facebook, Instagram y WhatsApp, a través de los cuales podrán ver las ofertas de los productos brindados y contactar a un gestor de ventas, de ser necesario, quien brindará el asesoramiento y recomendaciones del caso.
- **Cotización y pago:** en este proceso el gestor de ventas presentará las cotizaciones al solicitante de acuerdo a los productos elegidos, así como los canales para realizar el pago correspondiente para su verificación y emisión de boleta o factura, de requerirla.
- **Recepción de documento para diseño:** en este proceso se habilitará al solicitante un canal para la recepción de fotos, frases e imágenes, entre otros, necesarios para proceder a realizar la personalización de su producto; una vez recibido y validado se procederá a enviar los detalles y documentos al diseñador.

Figura n.º 14 Gestión de ventas



Fuente: Elaboración propia

El negocio tendrá un enfoque basado totalmente en el comercio electrónico, no se contará con puntos de venta físicos, todas las interacciones se realizarán de manera virtual, centralizadas desde nuestras oficinas en la ciudad de Lima.

4.1.2.2 Canales de Venta

Se contará con cinco canales de venta.

- a) **Página web:** la página web no solo funcionará como una “landing page”, será la base donde se brindará toda la información de la empresa, se mostrará nuestro portafolio de productos, campañas y promociones, que se actualizarán de manera constante. La tienda virtual no solo consistirá en la selección de productos y una cesta, para ello se creará un sistema de diseño virtual que permitirá personalizar y aplicar toda la creatividad en los productos para que queden personalizados de manera directa. Una vez que se seleccionen los productos, se pasará a realizar el pago con base en una solicitud del cliente (puede ser pago link, depósito, yape, etc.), este canal buscará la automatización, por lo que no habrá mayor interacción con el personal de la empresa.
- b) **WhatsApp:** este canal será de contacto directo con nuestros asesores. A través de distintos medios publicitarios, como Facebook, Instagram y la página web, los clientes podrán contactarse con nuestros asesores, quienes brindarán el portafolio de productos y, aún más importante, serán los encargados de plasmar las ideas del cliente en arte para lograr el producto final. Esta asesoría personalizada se hará en “línea” y, una vez que el cliente valide, se le consultará el medio de pago de su preferencia.
- c) **Facebook Messenger:** la interacción de este canal será específicamente por la herramienta “Messenger”, no se utilizará la opción de Market. El contacto será mediante nuestros asesores, quienes brindarán el portafolio de productos y tendrán interacción con el cliente para asesorarlo en el diseño del producto. Una vez que se logre el producto final, el asesor brindará las opciones de pago.
- d) **Instagram Direct:** se buscará hacer contacto mediante esta red social y que al momento de interactuar en las publicaciones o publicidad se envíe un mensaje directo, no un comentario, y que a partir de ese momento los asesores comerciales tomen contacto directo con el prospecto de cliente.
- e) **Teléfono móvil:** contacto directo mediante llamada telefónica (vía celular). Por medio de este canal se suele hacer contacto con los clientes y no es muy frecuente cerrar ventas, lo usual es que los asesores redireccionen al canal de WhatsApp.

Cabe resaltar que estos cinco canales de ventas son alimentados por las redes sociales con publicidad paga de Facebook e Instagram y SEO en Google mediante Ads; de esta forma se generará publicidad que se traducirá en las conversiones finales que serán atendidas por alguno de nuestros dos canales. De igual forma, reforzar que la página web es un punto de partida y una parte muy importante en cuanto a publicidad.

En nuestro caso, el diseño de la página web es fundamental y el Landing Page ha sido realizado por la agencia de publicidad y *marketing* Taier DDB Centro, en Guatemala, a cargo de Ronnie Valencia, quien es parte del área de creatividad.

Se busca que la página sea muy intuitiva para los visitantes, con botones notorios y ubicados en zonas estratégicas para que la navegación sea sencilla y no se tenga que “excavar” para encontrar la información; de esta manera los visitantes encontrarán una página amigable y lograrán concretar su requerimiento evitando “morir de aburrimiento en el intento”. La idea es navegar con la menor cantidad de clics posibles.

Figura n.º 15 Diseño de página web de SubliGifts

Diseños: Muestra diseños alusivos a temas populares como “feliz día papá”, “fan de película”, “music fan”, entre otros, para dar ideas a los clientes.

Regalos Personalizados: Breve resumen de los productos con mayor demanda.

SubliPacks!: Muestra los packs promocionales que ofrecemos.

Corporativo y recuerdos: La opción para compra por volumen.

Diséñalo tú mismo: Herramienta de personalización que se encuentra disponible en la web, después de eso se da clic a “ingresar al editor” y se procede a diseñar el proceso de manera personal, cargando imágenes, usando arte y plantillas pre-cargadas, no hay límite para la imaginación.

Lo diseñamos por ti: Para solicitar el servicio de diseño de la empresa, una vez que se da clic a la opción “comienza aquí” nos da la lista de productos base para seleccionar y cargamos las imágenes principales, una vez realizado este paso nos contacta mediante WhatsApp con personal especializado de la empresa.

Diseños por categorías: Nos muestra el total de los productos ofertados ordenados por categorías.

SubliPack!: Dirige al visitante a la zona de productos promocionales en base a Packs armados por la empresa en base a los intereses actuales de los consumidores.

Chatea con un asesor

No reservamos los derechos de todos los diseños creados por nosotros y la confidencialidad de los productos y detalles requeridos en cada compra.

Figura n.º 16 Diseño de página web de SubliGifts



4.1.2.3 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se proyecta de manera anual y, de manera general, la proyección es por cinco años. Se han identificado fechas importantes que influyen en las ventas, es decir, hay una estacionalidad en las ventas. Las fechas claves son las siguientes:

- Navidad: diciembre – Venta muy alta
- Día de los Enamorados: febrero – Venta muy alta
- Día de la Madre: mayo – Venta muy alta
- Día del Padre: junio – Venta alta
- Día de la Primavera: septiembre – Venta alta

Se debe poner énfasis en estas campañas, ya que la facturación de esos meses tiene un impacto significativo e importante en el presupuesto anual.

El presupuesto inicial del proyecto del año 1 es de S/ 754,843, mientras que para el año 5 se ha pronosticado un cierre con más de 1.3 millones de soles, lo que demuestra un incremento significativo en cuanto a crecimiento.

El detalle del presupuesto se encuentra en el anexo 1.

4.1.2.4 Formas de Pago

Según la encuesta de estudio de mercado, los principales medios de pago, en orden de preferencia del público encuestado, son los siguientes: yape es preferido por el 48.8 % de la muestra. Luego, la opción de transferencia bancaria con 41.4 %. En tanto, el uso de tarjeta de crédito/débito es preferido por el 37.7 %. La opción de efectivo sigue con 24.8 % y plin con 17.4 %.

Se ha definido que todos los pagos, independientemente del método de pago a usar, se tendrán que realizar antes del diseño y producción del artículo. El seguimiento y verificación estará a cargo del área de ventas.

Tarjeta de crédito o débito multimarca

Actualmente, muchos clientes utilizan las tarjetas de crédito o débito para pagar sus compras o consumos, por lo que eligen establecimientos que cuenten con un dispositivo POS o terminal electrónico de pago; es por ello que se contará con este dispositivo como medio de pago. La inversión que hará la empresa será la siguiente:

- El costo de la instalación del POS es de S/ 150 + IGV.
- El alquiler mensual del POS es de S/ 30 + IGV.
- La comisión por cada transacción con tarjeta de crédito es de 4.15 % y con tarjeta de débito es de 3.25 %.

Aplicativo de yape, plin y lukita

Yape es una app del BCP con la que se pueden hacer transferencias utilizando únicamente el número de celular; para ello, la empresa contará con un número de cuenta afiliado a este aplicativo. Plin es una funcionalidad de Interbank, BBVA (lukita) y Scotiabank para enviar y recibir dinero usando solo el número de celular sin números de cuenta y de manera inmediata. La ventaja de estos aplicativos es que son de uso masivo y no cobran comisión por recibir las transferencias.

4.2 Plan de Operaciones

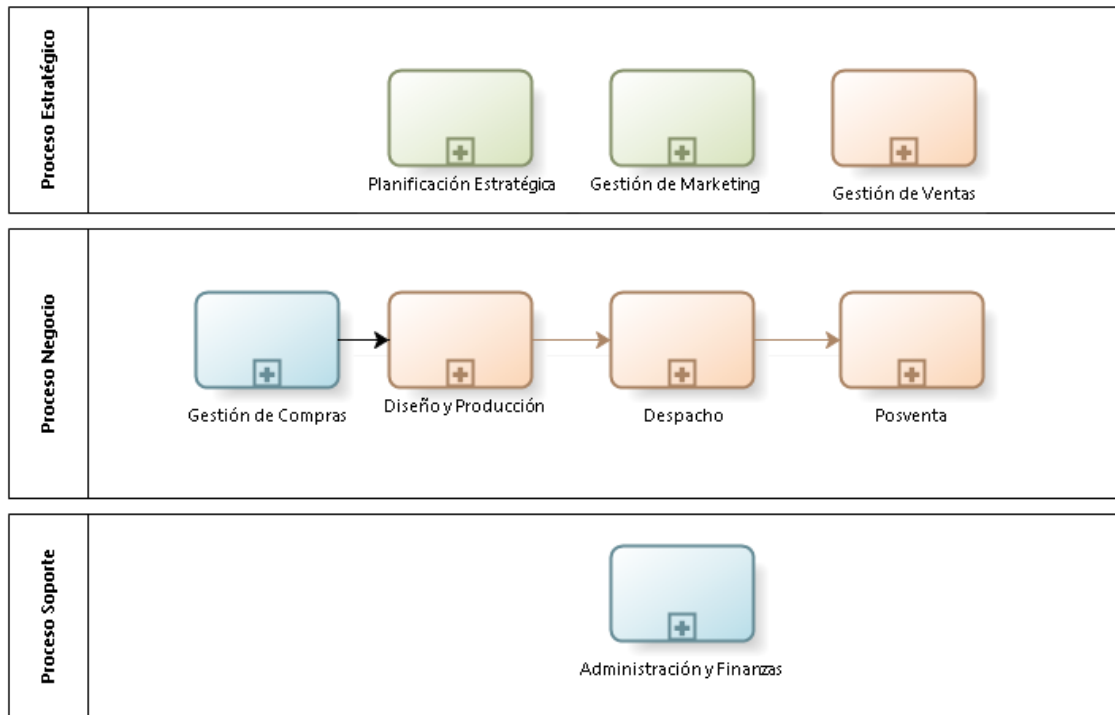
Se indica la descripción de los conceptos importantes a nivel de las principales operaciones que se van a realizar en el negocio: sublimación personalizada de los regalos y distribución de los mismos (logística con empresa tercera, pagada por el cliente).

4.2.1 Política de Calidad

Se aplicarán controles de calidad en los procesos de sublimación. Dado que la sublimación de los diseños de los artículos para regalos personalizados se llevará a cabo en nuestras instalaciones, realizaremos controles de calidad en el uso de los mejores artículos para obtener un óptimo acabado en los productos terminados.

4.2.2 Mapa de Procesos

Figura n.º 17 Mapa de procesos



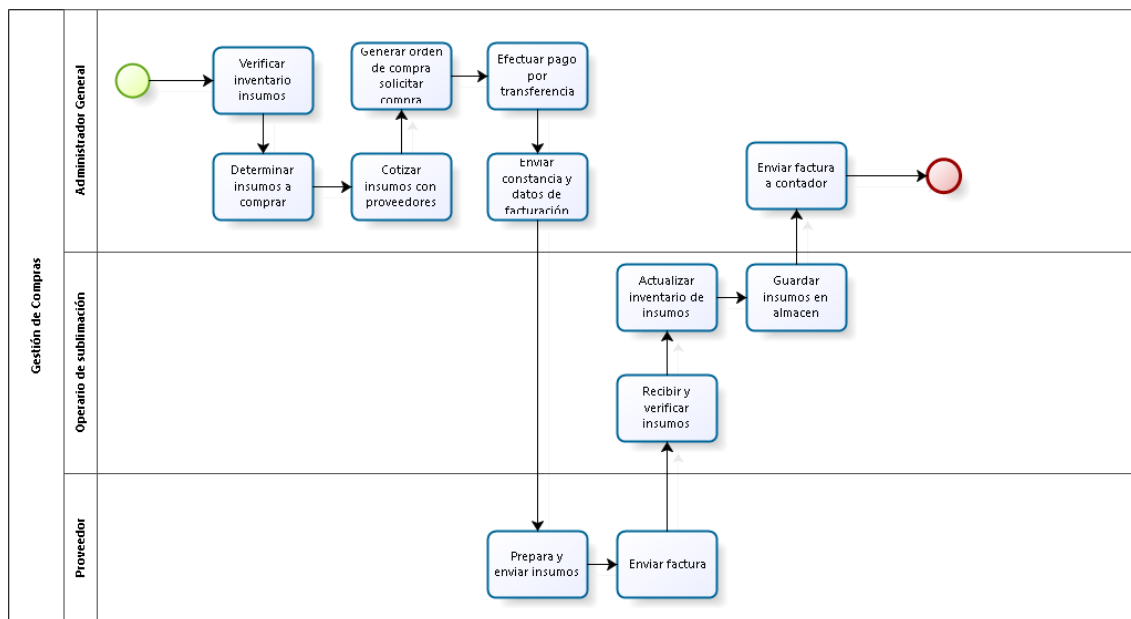
Fuente: Elaboración propia

A. Gestión de compras

Proceso

- El administrador general, quincenalmente, verificará el inventario de insumos y determinará qué insumos requiere comprar.
- El administrador general cotizará los insumos con los proveedores y, una vez que reciba las cotizaciones, elegirá al proveedor y generará la orden de compra, efectuará el pago correspondiente y enviará los datos de facturación al proveedor.
- El operario de sublimación responsable de almacén deberá recibir una copia de la orden de compra, y recibir y verificar la calidad de los insumos; en caso de estar conforme actualizará el inventario y custodiará los insumos en el almacén.

Figura n.º 18 Gestión de compras



Fuente: Elaboración propia

Lineamientos para la logística y almacenamiento

Para el control del proceso de compra y almacenamiento de insumos se utilizarán herramientas de control, como kárdex y promedio ponderado

Se contará solo con un almacén central. El registro de información se hará de manera permanente, es decir, apenas ingrese la mercadería físicamente, antes de poder disponer de esta, se deberá generar el ingreso en el sistema; de igual forma, las salidas se deberán contabilizar en el momento.

Al ser insumos no perecibles no será necesario aplicar ninguna metodología FIFO o LIFO.

La información registrada se separará en los siguientes movimientos:

- Ingreso de mercadería
- Salida de mercadería por venta

En cuanto a la valorización del inventario vamos a usar el método del promedio ponderado; esto, con el fin de facilitar el trabajo de valorización de inventario y obtener un costo promedio.

Tabla n.º 12 Promedio ponderado

PROMEDIO PONDERADO										
CONTROL DE INVENTARIO										
FECHA	COMPRAS			VENTAS			SALDOS			
	CANTI DAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL	CANTI DAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL	CANTI DAD	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL	
1-Mar							8	10.00	80.00	Inventario Inicial
5-Mar	12	11.00	132.00				20	10.60	212.00	
8-Mar			-	14	10.60	148.40	6	10.60	63.60	
12-Mar	13	9.00	117.00			-	19	9.51	180.60	
18-Mar			-	14	9.51	133.07	5	9.51	47.53	
23-Mar	8	12.00	96.00			-	13	11.04	143.53	
26-Mar	7	13.00	91.00			-	20	11.73	234.53	
29-Mar			-	16	11.73	187.62	4	11.73	46.91	Inventario Final
	Totales			44		469.09				

Fuente: Elaboración propia

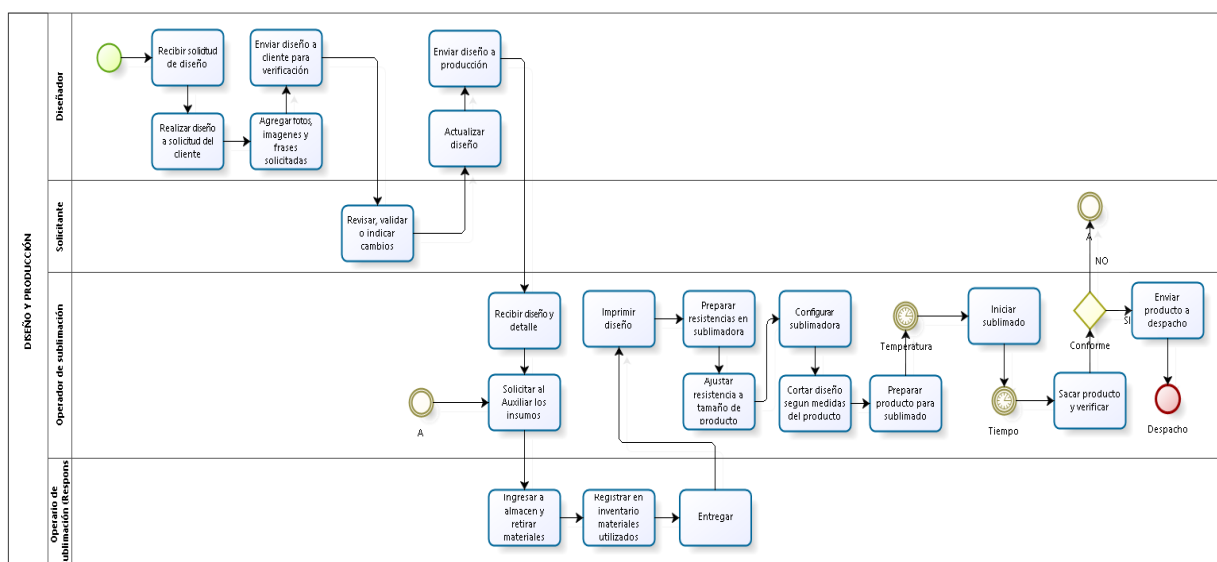
B. Diseño y producción

Por este proceso se crearán y validarán las propuestas de diseño y se sublimarán en los productos solicitados por los clientes.

- El diseñador recibirá la solicitud con los detalles establecidos por el cliente, determinará si requerirá utilizar una plantilla predefinida, realizar un diseño nuevo o utilizar las fotos.
- El diseñador, mediante el *software* de diseño, preparará la propuesta solicitada por el cliente.
- El diseñador, de ser necesario, validará la propuesta de diseño con el cliente y, de ser requerido, actualizará la propuesta de diseño.
- El operador de sublimación recibirá el diseño y los detalles del producto y solicitará los recursos al auxiliar de almacén y logística, quien entregará los recursos y registrará en el inventario la salida de recursos.
- El operador imprimirá el diseño en la impresora utilizando el papel de sublimación.

- El operador de sublimación, dependiendo del producto a sublimar, instalará la resistencia correspondiente en la máquina de sublimación y ajustará la presión de la resistencia de acuerdo al producto a sublimar.
- El operador de sublimación deberá configurar la temperatura y tiempo en la máquina de sublimación, de acuerdo al producto a sublimar, según el anexo “Cuadro de temperatura y tiempos de sublimación”.
- El operador de sublimación pegará el diseño en el producto con la cinta térmica e iniciará el proceso de sublimación una vez que la resistencia alcance la temperatura programada; cumplido el tiempo establecido, sacará el producto y verificará calidad; en caso de que esté conforme, enviará el producto a despacho.

Figura n.º 19 Diseño y producción

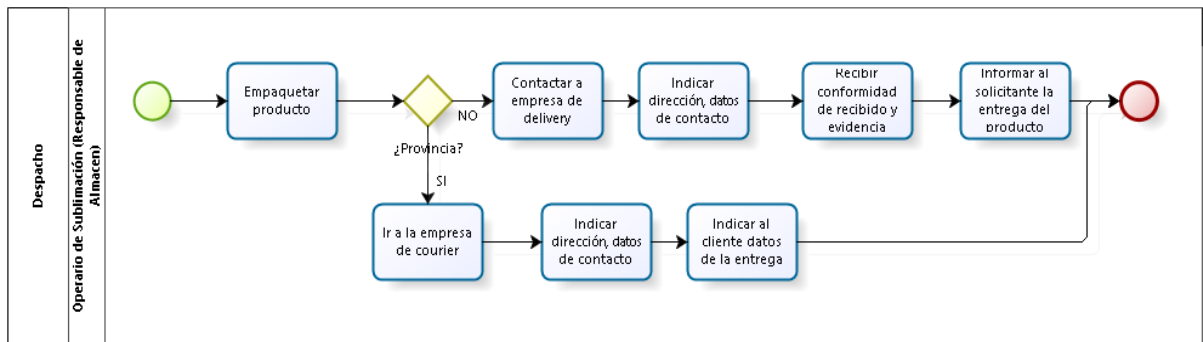


Fuente: Elaboración propia

C. Despacho

El responsable de almacén será el encargado de empaquetar los productos, coordinar con la empresa de transporte a provincia o la empresa de *delivery* en Lima, indicará los datos de entrega y contacto y, una vez realizada la entrega, informará al cliente solicitante que su pedido está en proceso de envío; de ser necesario informará los datos de entrega en caso de ser envío a provincia.

Figura n.º 20 Despacho



Fuente: Elaboración propia

El servicio de *delivery* estará a cargo de tres empresas proveedoras:

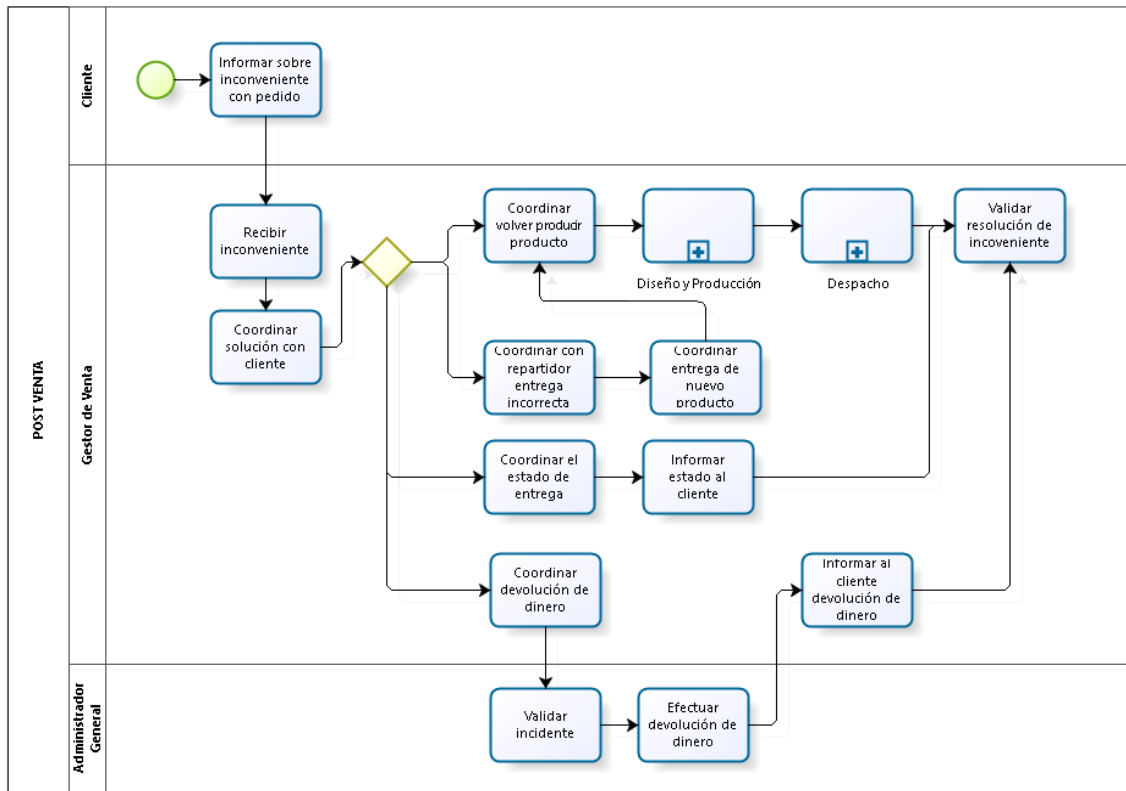
- Olva Courier
- Cruz del Sur Cargo
- Serpost

D. Posventa

El cliente podrá informar al gestor de ventas sobre algún inconveniente en relación con el pedido o producto, como puede ser:

- a. Producto erróneo: el gestor de ventas podrá coordinar con la empresa de *delivery* la entrega errónea para que gestione el recojo y entrega del producto correcto.
- b. Producto dañado: el gestor de ventas podrá coordinar con el operador de sublimación para la producción de un nuevo producto para su envío al cliente.
- c. Producto no entregado: el gestor de ventas podrá coordinar con la empresa de *delivery* el estado de la entrega y la hora estimada de entrega para informar al cliente.
- d. Reembolso de compra: el gestor de ventas podrá coordinar con el administrador general el incidente para que gestione la devolución del dinero al cliente.
- e. Otros.

Figura n.º 21 Posventa



Fuente: Elaboración propia

4.3 Plan de Recursos Humanos

4.3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará liderada por el administrador general, quien estará a cargo de la dirección de la empresa y tendrá bajo su responsabilidad la gestión del *marketing*, ventas, *e-commerce* y la logística de la empresa. La contabilidad y los repartidores serán tercerizados. La planilla estará conformada por nueve personas. Esta estructura se basa en el siguiente organigrama:

Figura n.º 22 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021)

Sueldos y/o gastos de planilla

Según se detalla en el organigrama, la estructura de sueldos será la siguiente:

Tabla n.º 13 Estructura de sueldos del personal

PUESTO	SUELDO (S/)
Administrador general	3,000
Diseñador	1,100
Operario de sublimación	1,100
Ejecutivo de <i>Marketing</i>	1,800
Gestor de Ventas	930

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que el puesto de contador será un tercero que solo estará presente los últimos días de cada mes; asimismo, el puesto de repartidor también será a través de una empresa tercera.

4.3.2 Funciones y Responsabilidades

A. Administrador general

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión económica, financiera y administrativa de la empresa.
- Gestionar las compras de los insumos y recursos que requiera la empresa.
- Definir e implementar la estrategia de *marketing* para lograr los objetivos de la empresa.

B. Diseñador

- Desarrollar y diseñar los productos mediante el uso de las herramientas necesarias asegurando que se encuentren alineados a los requerimientos de los clientes.
- Elaborar el arte final tomando en cuenta los parámetros establecidos para los modelos, tales como colores, retoque y corrección de fotografía, revisión de ortografía.

C. Operario de sublimación

- Sublimar el papel de impresión de manera correcta.
- Alistar los insumos necesarios para el proceso.
- Procesar las órdenes de trabajo con la programación establecida.
- Garantizar la calidad del proceso de sublimación e informar sobre las novedades del proceso.
- Informar acerca de las fallas de las máquinas oportunamente.

D. Gestor de ventas

- Comunicar adecuadamente a los clientes acerca de los productos y/o servicios que comercializa la empresa.
- Asesorar a los clientes sobre cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando las inquietudes, requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias y otros de relevancia de los clientes.

4.3.3 Estrategia de Recursos Humanos

Desarrollar una política de reclutamiento con base en competencias (conocimientos, habilidades y aptitudes); capacitación y entrenamiento constantes en el entendimiento del negocio y sus metas, así como en las labores específicas que desarrolla el personal; motivación del personal para garantizar la calidez en el trato hacia clientes (internos y externos), el compromiso con la eficiencia de los procesos y la satisfacción del consumidor.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

El plan financiero presenta la validación financiera del plan de negocio con base en todas las decisiones tomadas en los capítulos anteriores.

Se considera presentar un plan de negocio para un horizonte de cinco años.

5.1 Objetivos

- Elaborar el plan financiero para evaluar la viabilidad del proyecto.
- Evaluar las necesidades de capital de trabajo y de financiamiento.
- Establecer el punto de equilibrio del plan de negocio.
- Evaluar el Valor Actual Neto (VAN), así como la Tasa Interna de Retorno (TIR) del plan de negocio.

5.2 Inversión Preoperativa

La inversión preoperativa considerada para la puesta en marcha del proyecto se encuentra compuesta de la siguiente manera:

Tabla n.º 14 Inversiones y gastos preoperativos del proyecto

CONCEPTO	SOLES
Inversión en activos tangibles	S/30,600.00
Inversión en activos intangibles	S/3,186.00
Gastos preoperativos	S/21,122.00
Inversión inicial en capital de trabajo	S/43,668.84
TOTAL INVERSIONES	S/98,576.84

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Activos fijos tangibles e intangibles

Los activos fijos tangibles están referidos a los equipos y el mobiliario que se necesita en la oficina para el almacenamiento y distribución de los productos, los cuales se deprecian, según se aprecia en la tabla n.º 15.

Para mayor detalle de las depreciaciones y amortizaciones, ver el anexo 6 Depreciación de activos fijos.

Tabla n.º 15 Estructura de inversión en activos fijos tangibles

EQUIPOS Y MOBILIARIO DE OFICINA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
Escritorios y sillas	S/ 250.00	4	S/ 1,000.00	S/ 180.00	S/ 1,180.00
<i>Laptops</i>	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00	S/ 360.00	S/ 2,360.00
<i>Desktop</i>	S/ 3,000.00	3	S/ 9,000.00	S/ 1,620.00	S/ 10,620.00
Impresora	S/ 1,100.00	1	S/ 1,100.00	S/ 198.00	S/ 1,298.00
EQUIPOS Y MOBILIARIO DE CENTRO DE PRODUCCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
Impresora (sublimar)	S/ 900.00	3	S/ 2,700.00	S/ 486.00	S/ 3,186.00
Impresora fotográfica	S/ 1,100.00	1	S/ 1,100.00	S/ 198.00	S/ 1,298.00
Plancha de sublimado	S/ 2,300.00	2	S/ 4,600.00	S/ 828.00	S/ 5,428.00
Máquinas de tazas para sublimar	S/ 1,800.00	2	S/ 3,600.00	S/ 648.00	S/ 4,248.00
Cortadora	S/ 100.00	3	S/ 300.00	S/ 54.00	S/ 354.00
Cámara de fotos + lente	S/ 3,600.00	1	S/ 3,600.00	S/ 648.00	S/ 4,248.00
Set de iluminación fotográfica	S/ 1,000.00	1	S/ 1,000.00	S/ 180.00	S/ 1,180.00
Mesa de trabajo y sillas	S/ 200.00	3	S/ 600.00	S/ 108.00	S/ 708.00
TOTAL			S/ 30,600.00	S/ 5,508.00	S/ 36,108.00

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Activos Fijos Intangibles

Dentro de los activos fijos encontramos los activos intangibles, referidos a desarrollo de la página web y los dominios.

Tabla n.º 16 Estructura de inversión en activos fijos intangibles

PÁGINA WEB Y LOGO	TOTAL	IGV	COSTO TOTAL
Diseño web	S/ 2,500.00	S/ 450.00	S/ 2,950.00
Dominio y <i>hosting</i>	S/ 200.00	S/ 36.00	S/ 236.00
TOTAL	S/ 2,700.00	S/ 486.00	S/ 3,186.00

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Gastos Preoperativos

Los gastos preoperativos se presentan en la tabla n.º 17, que muestra todos los gastos antes del inicio de la operación para comenzar a constituir la empresa.

Tabla n.º 17 Estructura de inversión en gastos preoperativos

DE CONSTITUCIÓN Y LICENCIAS	TOTAL	IGV	COSTO TOTAL
Constitución de empresa	S/ 400.00	S/ 72.00	S/ 472.00
Defensa Civil	S/ 500.00	S/ 90.00	S/ 590.00
Implementación de oficinas y galpón	S/ 4,000.00	S/ 720.00	S/ 4,720.00
Plan de contingencia y emergencia	S/ 2,000.00	S/ 360.00	S/ 2,360.00
Extintores y luminarias de emergencias	S/ 500.00	S/ 90.00	S/ 590.00
Garantía del local 200 m ²	S/ 8,000.00	S/ 1,440.00	S/ 9,440.00
Cableado de electricidad y redes telefónicas	S/ 1,500.00	S/ 270.00	S/ 1,770.00
Registro de marca Indecopi	S/ 1,000.00	S/ 180.00	S/ 1,180.00
TOTAL	S/ 17,900.00	S/ 3,222.00	S/ 21,122.00

Fuente: *Elaboración propia*

5.2.4 Capital Inicial de Trabajo

El capital inicial de trabajo se ha definido de manera que cubra las necesidades presentadas en los once primeros meses que demandan mayor efectivo. El capital inicial de trabajo, determinado a través del análisis realizado en el flujo de caja, será de S/43,668.84.

Tabla n.º 18 Estado de resultados

	TOTAL AÑO 1	AÑO 2				
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Total ventas	S/ 754,843.50	S/ 54,948.83	S/ 105,730.93	S/ 54,948.83	S/ 54,948.83	S/ 125,088.89
Total costo de venta	S/ 311,090.50	S/ 22,580.51	S/ 43,448.75	S/ 22,580.51	S/ 22,580.51	S/ 51,403.65
Utilidad bruta operacional	S/ 443,753.00	S/ 32,368.32	S/ 62,282.18	S/ 32,368.32	S/ 32,368.32	S/ 73,685.24
Total gastos de ventas	S/ 30,193.74	S/ 2,197.95	S/ 4,229.24	S/ 2,197.95	S/ 2,197.95	S/ 5,003.56
Total gasto de marketing	S/ 100,181.22	S/ 7,393.86	S/ 13,487.71	S/ 7,393.86	S/ 7,393.86	S/ 15,810.67
(-) Total gastos administrativos	S/ 321,791.40	S/ 26,815.95	S/ 26,815.95	S/ 26,815.95	S/ 26,815.95	S/ 26,815.95
(-) Depreciación	S/ 6,120.00	S/ 510.00	S/ 510.00	S/ 510.00	S/ 510.00	S/ 510.00
(-) Amortización	S/ 4861.60	S/ 405.13	S/ 405.13	S/ 405.13	S/ 405.13	S/ 405.13
Utilidad operativa	-S/ 19,394.96	-S/ 4,954.57	S/ 16,834.15	-S/ 4,954.57	-S/ 4,954.57	S/ 25,139.93
(-) Intereses	S/ 17,833.20	S/ 1,486.10	S/ 1,486.10	S/ 1,486.10	S/ 1,486.10	S/ 1,486.10
Utilidad neta antes de impuestos	-S/ 37,228.16	-S/ 6,440.67	S/ 15,348.05	-S/ 6,440.67	-S/ 6,440.67	S/ 23,653.83
ACUMULADO	-S/ 37,228.16	-S/ 43,668.84	-S/ 28,320.79	-S/ 34,761.46	-S/ 41,202.13	-S/ 17,548.30

Fuente: *Elaboración propia*

5.3 Estructura de Financiamiento

El financiamiento será directo a través de los socios y de los bancos, en donde el reparto será mediante un aporte de la siguiente estructura:

Tabla n.º 19 Estructura de financiamiento

SOCIO	PORCENTAJE DE APORTE	APORTE SOLES
Banco	50.00 %	S/ 60,000.00
Socio A	10.00 %	S/ 12,000.00
Socio B	10.00 %	S/ 12,000.00
Socio C	10.00 %	S/ 12,000.00
Socio D	10.00 %	S/ 12,000.00
Socio E	10.00 %	S/ 12,000.00
TOTAL	100 %	S/ 120,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para el préstamo se consideraron las siguientes variables:

Tabla n.º 20 Variables

PRÉSTAMO	60,000.00				
TCEA	17 %				
PLAZOS (AÑO)	5				
PERIODO	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	COM. + SEG.	CUOTA
1	60,000.00	7,959.52	9,771.68	102.00	17,833.20
2		10,097.62	7,633.58	102.00	17,833.20
3		11,822.18	5,909.02	102.00	17,833.20
4		13,879.23	3,851.97	102.00	17,833.20
5		16,274.08	1,456.88	102.00	17,832.96

Fuente: Elaboración propia

5.4 Ventas Anuales y Gastos

Con toda esta data hemos realizado nuestra proyección de ventas anuales presentadas en la siguiente tabla:

Tabla n.º 21 Proyección de ventas

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	S/.754,843.50	S/.868,070.02	S/.998,280.52	S/.1,148,022.60	S/.1,320,225.99

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 1 se detallan las ventas mensuales proyectadas para los años 1 al 5, respectivamente.

5.5 Gastos Operativos

Los gastos operativos contemplados en el plan de negocios están conformados por los gastos de ventas y los gastos administrativos.

5.5.1 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas están conformados por los gastos de comercialización y los gastos de *marketing*. En la Tabla 22 se detallan todos los conceptos contemplados.

Tabla n.º 22 Gastos de venta y *marketing*

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Community manager</i>	S/9,600.00	S/ 9,600.00	S/ 9,600.00	S/ 9,600.00	S/ 9,600.00
<i>Marketing</i> 10 % de ventas	S/ 75,484.35	S/ 94,355.44	S/ 108,508.75	S/ 124,785.07	S/ 143,502.83
Otros gastos <i>Marketing</i> 2 % de ventas	S/.15,096.87	S/.17,361.40	S/.19,965.61	S/.22,960.45	S/.26,404.52
Varios = 4 % del total de las ventas	S/ 34,291.33	S/ 42,864.16	S/ 49,293.79	S/ 56,687.86	S/ 65,191.03
Total	S/130,374.96	S/148,491.20	S/169,324.88	S/193,283.62	S/220,836.16

Fuente: *Elaboración propia*

5.5.2 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos se detallan en la tabla n.º 23 y el detalle de los gastos generales se encuentran en el Anexo 7 Gastos Generales.

Tabla n.º 23 Gastos administrativos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Generales	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00
Administrador	S/.42510	S/.42510	S/.42510	S/.42510	S/.42510
Diseñador	S/.109109	S/.109109	S/.109109	S/.109109	S/.109109
Ejecutivo <i>Marketing</i>	S/.25506	S/.25506	S/.25506	S/.25506	S/.25506
Gestores de Ventas	S/.52712.4	S/.52712.4	S/.52712.4	S/.52712.4	S/.52712.4
Técnico operario sublimación	S/.31174	S/.31174	S/.46761	S/.62348	S/.62348
Total Planilla	S/.261,011.40	S/.261,011.40	S/.276,598.40	S/.292,185.40	S/.292,185.40
Total Gastos	S/321,791.40	S/321,791.40	S/337,378.40	S/352,965.40	S/352,965.40

Fuente: *Elaboración propia*

5.6 Estados Financieros

5.6.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

En la tabla n.º 24 se muestra nuestro estado de ganancias y pérdidas, presentando las utilidades que se generan durante los años considerados para el proyecto. Nuestro margen bruto equivale al 59.2 % de las ventas. A través de los resultados de la utilidad operativa podemos observar que nuestra capacidad de generar beneficios, considerando nuestra actividad, se ve reducida el primer año durante los meses que no son de campaña, porque nuestras ventas no soportan los gastos durante el primer año. El trabajo que se desarrollará a lo largo de este primer año permitirá que a partir del segundo año se tenga utilidad positiva en todos los meses, lo que implica que la empresa podrá sustentarse por sí misma en los siguientes años del proyecto. Para el cálculo del impuesto a la renta anual se ha tomado el dato de la Sunat de 30 %. Todos los años se pagarán los impuestos completos por las utilidades.

Tabla n.º 24 Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas					
Ingreso por ventas	S/.754,843.50	S/.868,070.02	S/.998,280.52	S/.1,148,022.60	S/.1,320,225.99
(-) Costo de ventas					
Costo por ventas	S/.311,090.50	S/.356,722.08	S/.409,146.79	S/.469,381.03	S/.538,593.51
(=) Utilidad bruta	S/.443,753.00	S/.511,347.95	S/.589,133.74	S/.678,641.58	S/.781,632.48
Gastos:	S/.463,147.96	S/.481,264.20	S/.517,684.88	S/.557,230.62	S/.584,783.16
(-) Planilla	S/.261,011.40	S/.261,011.40	S/.276,598.40	S/.292,185.40	S/.292,185.40
(-) Total gastos de ventas	S/.30,193.74	S/.34,722.80	S/.39,931.22	S/.45,920.90	S/.52,809.04
(-) Total gastos de marketing	S/.100,181.22	S/.113,768.40	S/.129,393.66	S/.147,362.71	S/.168,027.12
(-) Total gastos administrativos	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00	S/.60,780.00
(-) Depreciación	S/.6,120.00	S/.6,120.00	S/.6,120.00	S/.6,120.00	S/.6,120.00
(-) Amortización	S/.4,861.60	S/.4,861.60	S/.4,861.60	S/.4,861.60	S/.4,861.60
(=) Utilidad operativa	-S/.19,394.96	S/.30,083.74	S/.71,448.85	S/.121,410.96	S/.196,849.32
(-) Intereses	S/.17,833.20	S/.17,833.20	S/.17,833.20	S/.17,833.20	S/.17,833.20
(=) Utilidad neta	-S/.37,126.16	S/.12,352.54	S/.53,717.65	S/.103,679.76	S/.179,118.36
Impuestos a la renta * (30 % tasa)	S/.0.00	S/.3,705.76	S/.16,115.30	S/.31,103.93	S/.53,735.51
(=) Utilidad neta después de impuestos	-S/.37,126.16	S/.8,646.78	S/.37,602.36	S/.72,575.83	S/.125,382.85

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Estado de Situación Financiera (Balance)

En el estado de situación financiera (balance) se evidencia la necesidad de capital para el desarrollo de las actividades del primer año, así como la importancia de darle la máxima atención a la gestión inventarios en los meses de campaña.

Tabla n.º 25 Balance de años proyectados

Balance de años proyectados						
Balance	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Caja y bancos	S/65,124.63	S/38,980.07	S/58,608.45	S/107,192.40	S/190,749.84	S/65,124.63
Total activos corrientes	S/65,124.63	S/38,980.07	S/58,608.45	S/107,192.40	S/190,749.84	S/65,124.63
Activo no corriente						
Intangibles	S/3,186.00	S/3,186.00	S/3,186.00	S/3,186.00	S/3,186.00	S/3,186.00
Activo fijo	S/30,600.00	S/30,600.00	S/24,480.00	S/18,360.00	S/12,240.00	S/6,120.00
Depreciación acumulada		S/6,120.00	S/6,120.00	S/6,120.00	S/6,120.00	S/6,120.00
Garantías alquiler		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Gastos preoperativos	S/21,122.00	S/21,122.00	S/16,260.40	S/11,398.80	S/6,537.20	S/1,675.60
Amortizaciones		S/4,861.60	S/4,861.60	S/4,861.60	S/4,861.60	S/4,861.60
Total activo no corriente	S/54,908.00	S/43,926.40	S/32,944.80	S/21,963.20	S/10,981.60	S/0.00
Total activo	S/120,032.63	S/82,906.47	S/91,553.25	S/129,155.60	S/201,731.44	S/327,114.29
Pasivo						
Pasivo no corriente	S/60,032.63	S/52,073.11	S/41,975.49	S/30,153.31	S/16,274.08	S/0.0
Total pasivo	S/60,032.63	S/52,073.11	S/41,975.49	S/30,153.31	S/16,274.08	S/0.0
Patrimonio o capital contable						
Capital social	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00
Resultados utilidad o pérdida del ejercicio después de impuesto		-S/29,166.64	S/18,744.40	S/49,424.54	S/86,455.06	S/141,656.93
Utilidad o pérdida acumulada			-S/29,166.64	-S/10,422.24	S/39,002.29	S/125,457.36
Total patrimonio	S/60,000.00	S/30,833.36	S/49,577.76	S/99,002.29	S/185,457.36	S/327,114.29
Total pasivo y patrimonio neto	120032.63	S/82,906.47	S/91,553.25	S/129,155.60	S/201,731.44	S/327,114.29

Fuente: Elaboración propia

5.6.3 Flujo de Caja Libre

Se ha determinado el flujo de caja libre, mediante el método indirecto partiendo del estado de pérdidas y ganancias. Se parte de las utilidades netas en cada periodo, sumándole los gastos que no han significado desembolsos como son las depreciaciones, amortizaciones para luego realizar el ajuste por las variaciones en las cuentas de capital de trabajo que no son caja. López Fernández.(2019). Los resultados se muestran en la tabla 26.

Tabla n.º 26 Flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		S/ -37,126.16	S/ 8,646.77	S/ 37,602.35	S/ 72,575.83	S/ 125,382.85
(+) Depreciación		S/ 6,120	S/ 6,120	S/ 6,120	S/ 6,120	S/ 6,120
(+) Amortización		S/ 4,861.6	S/ 4,861.6	S/ 4,861.6	S/ 4,861.6	S/ 4,861.6
Inversión en Activos Fijos	S/ 30,600					
Inversión en Intangibles	S/ 3,186					
Gastos Pre-Operativos	S/ 21,122					
Capital de Trabajo	S/ 43,668.83					
Flujo de Caja Libre	S/ 98,576.83	S/ -26,144.56	S/ 19,628.37	S/ 48,583.95	S/ 83,557.43	S/ 136,364.45
	-S/ 98,576.83	S/ 17,524.27	S/ 37,152.65	S/ 85,736.60	S/ 169,294.04	S/ 305,658.49

Fuente: Elaboración propia

5.7 Evaluación Financiera

Ratios Financieros

ROA: Es el ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos y en el caso del proyecto propuesto es el siguiente.

Tabla n.º 27 Roa

DATO	VALOR
Utilidad neta	S/.125,382.85
Activo total	S/.327,114.29
ROA	38 %

Fuente: *Elaboración propia*

ROE: Es el ratio que nos indica la rentabilidad sobre los recursos propios que se emplearon para el financiamiento y en el caso del proyecto propuesto es el siguiente:

Tabla n.º 28 Roe

DATO	VALOR
Utilidad neta	S/.125,382.85
Patrimonio	S/.327,114.29
ROE	38 %

Fuente: *Elaboración propia*

En el año 5 la empresa obtendrá una rentabilidad de 38 % sobre el patrimonio, es decir, en este año los dueños o accionistas de la organización, por cada S/ 100 de inversión obtendrán un rendimiento de S/ 38.

5.8 Viabilidad Financiera del Negocio

Para determinar la viabilidad del plan de negocio se efectúa el cálculo del VAN y TIR. Para ello empezamos con el cálculo de los siguientes parámetros:

Cálculo del COK: los accionistas han convenido que una rentabilidad del 10 % es lo que esperarían de este negocio y sería una gran oportunidad versus otras oportunidades que tienen en cartera.

Tabla n.º 29 Cálculo del WACC:

DATO	VALOR
DF: Valor de la deuda de la empresa =	S/ 60,000.00
CP: Valor del capital propio (patrimonio) =	S/ 60,000.00
i: Costo de la deuda financiera (tasa de interés) =	17 %
t: Tasa de impuesto a la renta:	30 %
COK: Costo de oportunidad de capital (de las aportaciones de los socios) =	10 %
WACC	10.95%

Fuente: *Elaboración propia*

Un WACC del 10.95 % significa que el proyecto tiene que rendir no menos de 10.95 %, o que la empresa debe superar esa valla de rentabilidad para crear valor para los accionistas.

Cálculo del VAN y TIR

Para calcular la rentabilidad del proyecto de inversión se usa el VAN y el TIR. Con el VAN traeremos a valor presente los valores definidos en el flujo de caja mediante la tasa de descuento que hemos establecido del 10 %. Con el TIR sabremos cuánto es la tasa interna de retorno del proyecto de inversión.

Los cálculos para el VAN los presentamos a continuación:

Tabla n.º 30 Cálculo del VAN y TIR

CONCEPTO	VALORES
VAN	S/.71,839.41
TIR	28 %

Fuente: *Elaboración propia*

TIR: La tasa interna de retorno nos proporciona una medida relativa de esa misma rentabilidad, detallada en %. En nuestro caso, el TIR es de 28 %, lo que nos asegura la viabilidad del proyecto.

5.9 Análisis cuantitativo de riesgo

Para el análisis de sensibilidad se considera la actual coyuntura económica por la pandemia, presentando los siguientes escenarios de sensibilidad que se muestra a continuación.

Tabla n.º 31 Comparación de Escenarios

ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Ventas	Disminuye en 10%	Se mantiene	Aumenta en 4%
TIR	20%	28%	33%
VAN	S/.38,237.93	S/.71,839.41	S/.98,743.51

Fuente: *Elaboración propia*

Para el escenario pesimista se consideró una disminución de las ventas en un 10% del proyectado en un escenario normal. Este porcentaje es consecuencia de la disminución de la población económicamente activa comparado con inicios del 2020, esta variación a su vez se deriva de la pandemia que afronta el país. El detalle del cálculo y variables impactadas se aprecia en el Anexo 6 Análisis cuantitativo de riesgos.

Para el escenario optimista, se considera un aumento del 4% de las ventas del negocio del proyectado en un escenario normal, el aumento es por el crecimiento del comercio electrónico en el Perú por efecto de la pandemia, para mayor detalle del cálculo y variables impactadas ver el Anexo 6 Análisis cuantitativo de riesgos.

Podemos concluir que para los diferentes escenarios planteados, el VAN y la TIR así como los indicadores financieros son aceptables porque se sigue teniendo un valor de TIR superior al 10%, asimismo, el VAN sigue siendo positivo, lo cual demuestra la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye que los objetivos y acciones del plan estratégico harán factible que el negocio se inicie sin complicaciones, que logre posicionarse en el mercado rápidamente gracias a la aceptación de los productos por el cliente, además de una tendencia de crecimiento debido al valor agregado de diseño para los productos del negocio.

El estudio de mercado realizado reveló la demanda de regalos personalizados en diversas ciudades del país, y también se constató la existencia de un segmento de la población que podría considerarse cliente potencial.

El proyecto tiene una inversión de S/98,576.84, financiados en 50 % por capital propio y el restante, por una entidad bancaria proyectada a cinco años, obteniendo indicadores de rentabilidad como un valor actual neto (VAN) de S/ 71,839.41 y una tasa interna de retorno (TIR) de 28 %, por lo que se concluye que el plan de negocios es viable y rentable.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda incentivar a los clientes el uso de la plataforma de diseño en línea a través de tutoriales amigables, como parte de la estrategia de *marketing* de la empresa, y fomentar el buzón de consultas para conocer y atender los requerimientos y sugerencias de los clientes.

Es importante ser socios estratégicos con nuestros proveedores, por lo que se deben planear estrategias de precio que aseguren un precio establecido de manera anual.

Luego de que SubliGifts alcance un nivel de posicionamiento aceptable a nivel nacional en su mercado meta, se recomienda desarrollar una estrategia que contemple la expansión de la empresa en el mercado externo y también en el mercado local (NSE D y E).

REFERENCIAS

- Agencia de Marketing Online. (2021, 22 abril). Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos. Consultado el 10 de marzo 2021 <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (s. f.). “Distribución nivel socioeconómico del tablero interactivo de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados”. Consultado el 18 de febrero 2021. <https://app.klipfolio.com/dashboard> - <http://apeim.com.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021, marzo). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. Consultado el 25 de marzo 2021. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Calderon Vega, E. R., Barrantes Padilla, S. C., Gadea Rivera, K. E. y Cornejo Serrano, C. R. (2019, 16 de julio). *Box for men*. Repositorio Académico UPC. Consultado el 12 de febrero 2021. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626386/Calder%C3%B3n_VE.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Diario la República. (2021). Comercio electrónico en Perú alcanzaría ventas por 3.588 millones de dólares. Lima. Consultado el 15 de julio 2021. <https://larepublica.pe/economia/2021/04/21/comercio-electronico-en-peru-alcanzaria-ventas-por-3588-millones-de-dolares/>
- Ecommerce News. (2021). Comercio electrónico en Perú, la guía completa. Lima. Consultado el 15 de julio 2021. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Entrepreneur. (2009, 14 de diciembre). *Regalos personalizados*. Consultado el 15 de enero 2021. <https://www.entrepreneur.com/article/263050>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Resultados definitivos*, t. I. Lima. Consultado el 22 de enero 2021. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s. f.). Evolución de la población censada urbana, según departamento y año censal. Consultado el 25 de enero 2021. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Informe Técnico de Empleo. Lima. Consultado el 15 de julio 2021. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-empleo-nacional-ene-feb-mar-2021.pdf>
- Justo, D. (2020, 16 de enero). *Los recipientes que no debes meter en un microondas bajo ningún concepto*. Cadena Ser: Consultado el 5 de abril 2021. https://cadenaser.com/ser/2020/01/16/gastro/1579165409_225442.html
- Kartox. (2016, 26 de mayo). *El embalaje de cartón, respetuoso con el medio ambiente*. Kartox. Consultado el 7 de abril 2021. <https://kartox.com/blog/embalaje-carton-respetuoso-medio-ambiente/>
- López Fernández, María del Pilar Rita Fátima; Soto Bernabé, Patricia Angélica.(2019). Plan de Negocio para la formación de una empresa de snacks saludables con puntos de venta focalizados. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Gestión y Docencia en Alimentación y Nutrición. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- López, Z. (2021, 7 de enero). *Gastón Taratuta: “La mitad de la inversión en marketing será digital en 2023”*. Expansión. Consultado el 31 de marzo 2021 <https://expansion.mx/mercadotecnia/2021/01/07/gaston-taratuta-la-mitad-de-la-inversion-en-marketing-sera-digital-en-2023>
- Más Finanzas. (2021, 14 de enero). *Visa: siete predicciones para los pagos digitales en 2021*. Consultado el 27 de abril 2021. <https://masfinanzas.com.pe/pagos-digitales/visa-siete-predicciones-para-los-pagos-digitales-en-2021/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020, 26 de agosto). *Marco macroeconómico multianual 2021-2024*. Consultado el 1 de abril 2021. https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

- Moraño, X. (2010, 4 de octubre). *Estrategias de posicionamiento. Marketing & consumo*. Consultado el 4 de abril 2021. <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Naranjo, S. C. (2020, 9 de septiembre). *El crecimiento del comercio electrónico en América Latina*. Statista. Consultado el 22 de marzo 2021. <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
- Plataforma digital única del Estado peruano. (2021). *Régimen MYPE Tributario - RMT*. Consultado el 12 de mayo 2021. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú. (2021, 8 de enero). *Los potenciales riesgos que condicionarían la recuperación económica de Perú en 2021 son la persistencia de la COVID-19, el populismo y la tensión entre las relaciones de EE. UU. y China*. Consultado el 2 de mayo 2021. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/los-potenciales-riesgos-que-condicionarian-la-recuperacion-economica-de-peru-en-2021-son-la-persistencia-de-la-covid-19-el-populismo-y-la-tension-entre-las-relaciones-de-ee-uu-y-china>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016, 20 de diciembre). *Régimen mype tributario del impuesto a la renta*. Sunat. Consultado el 24 de mayo 2021. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/mypeIR/dl1269.pdf>
- Villén, M. (2012, 31 de marzo). *Tóxicos en los utensilios de cocina (parte 3) – materiales seguros*. Conasi. Consultado el 13 de abril 2021. <https://www.conasi.eu/blog/productos/menaje-ssk-sin-teflon-antiadherente-titanio/toxicos-en-los-utensilios-de-cocina-materiales-seguros/#:~:text=El%20esmaltado%20es%20el%20acabado,certificarnos%20que%20no%20contienen%20plomo>

ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1 AL 5

Unidades expresadas en soles

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Campaña		San Valentín			Día de la madre	Día del padre			Día de la primavera			Navidad	
%	6.33	12.18	6.33	6.33	14.41	11.61	6.33	6.33	6.33	6.33	6.33	11.14	100
Año 1	47,782	91,940	47,782	47,782	108,773	87,637	47,782	47,782	47,782	47,782	47,782	84,090	754,696
Año 2	54,949	105,731	54,949	54,949	125,089	100,783	54,949	54,949	54,949	54,949	54,949	96,703	867,898
Año 3	63,191	121,591	63,191	63,191	143,852	115,900	63,191	63,191	63,191	63,191	63,191	111,208	998,079
Año 4	72,670	139,829	72,670	72,670	165,430	133,285	72,670	72,670	72,670	72,670	72,670	127,890	1,147,794
Año 5	83,570	160,804	83,570	83,570	190,245	153,278	83,570	83,570	83,570	83,570	83,570	147,073	1,319,960

Leyenda

Mes ordinario: Enero, Marzo, Abril, Julio, Agosto, Octubre y Noviembre

Mes Alto: Junio y Setiembre

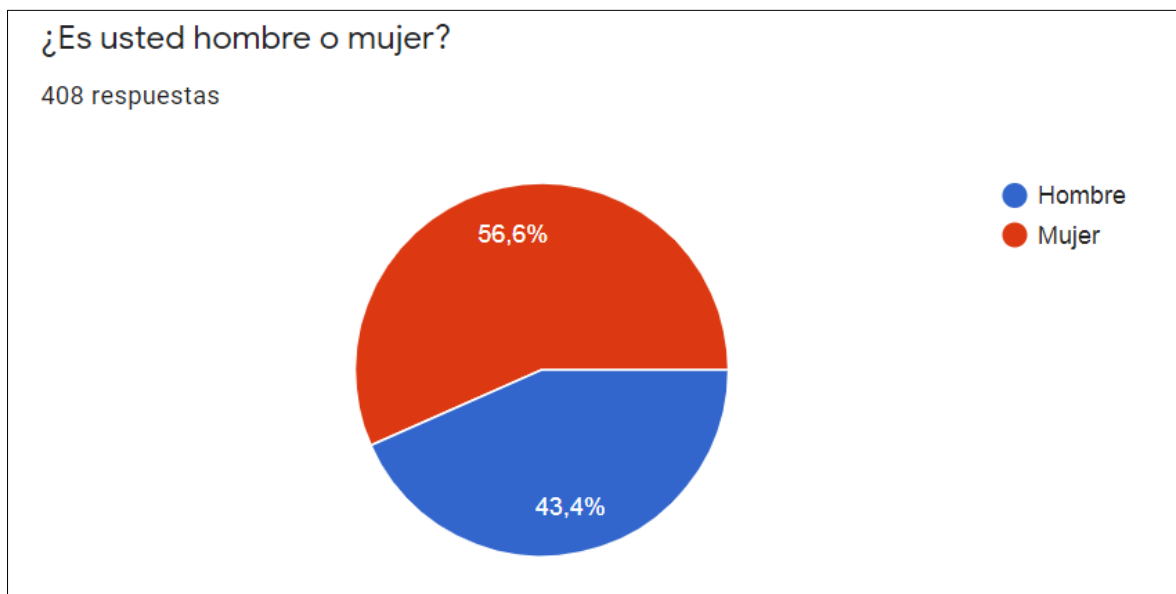
Mes Muy Alto: Febrero, Mayo y Diciembre

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Encuesta

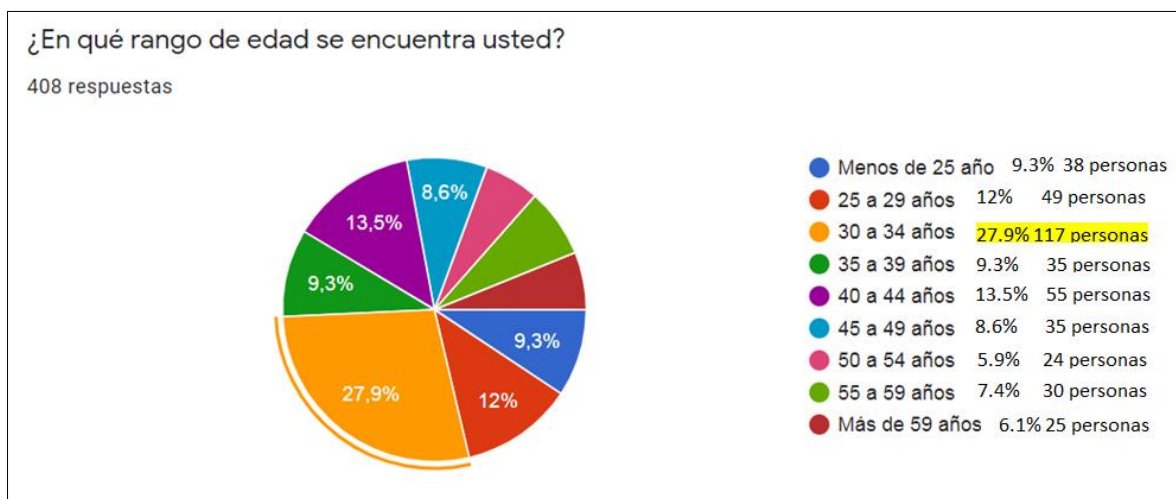
La encuesta se aplicó a 408 personas del sector obteniéndose los resultados siguientes:

Pregunta 1:



El 56.6% de los encuestados son mujeres (231 personas) y el 43.4% son hombres (177 personas).

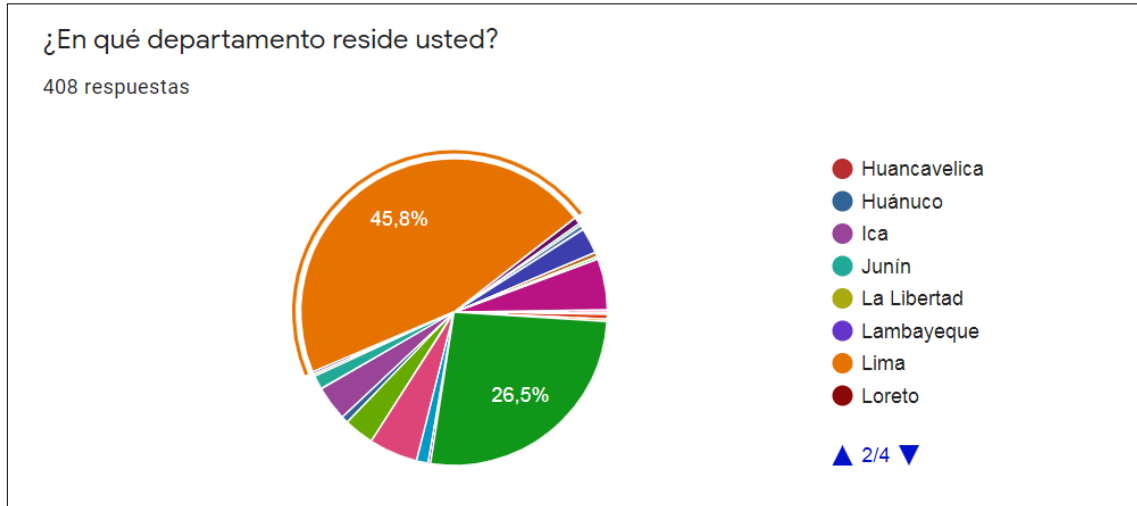
Pregunta 2:



- El 27.9% de los encuestados (114 personas) se encuentran entre las edades de 30 a 34 años siendo la mayoría en la muestra.

- El 5.9% de los encuestados (24 personas) se encuentran entre las edades 50 a 54 años, son la minoría de la muestra.

Pregunta 3:



- 45.8% de los encuestados (187 personas) provienen de Lima siendo la mayoría de la muestra.

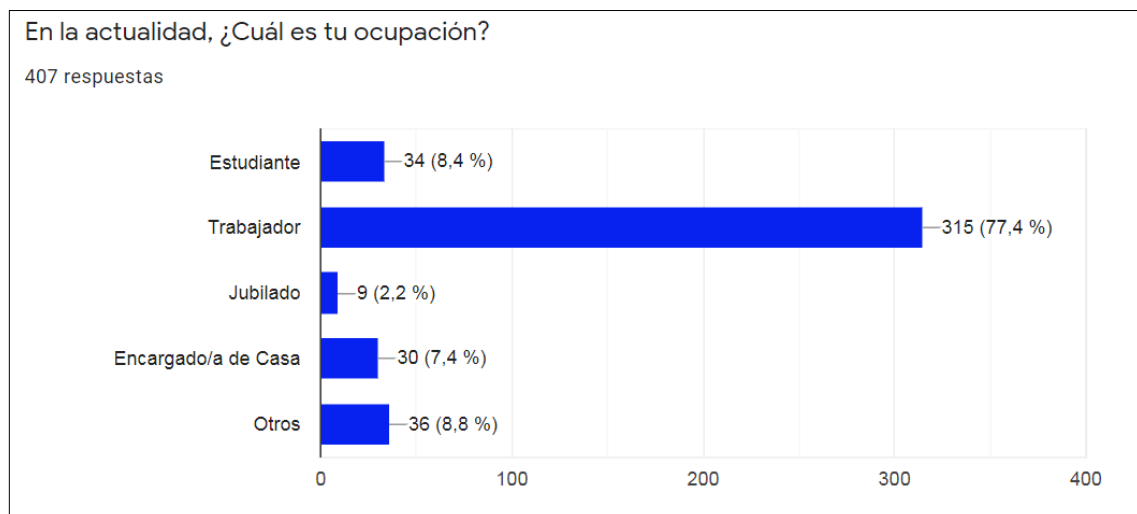
- 26.5% de los encuestados (108 personas) son de Arequipa.

- 5.4% de los encuestados (22 personas) son de la ciudad de Tacna.

- 5.1% de los encuestados (21 personas) provienen del Callao.

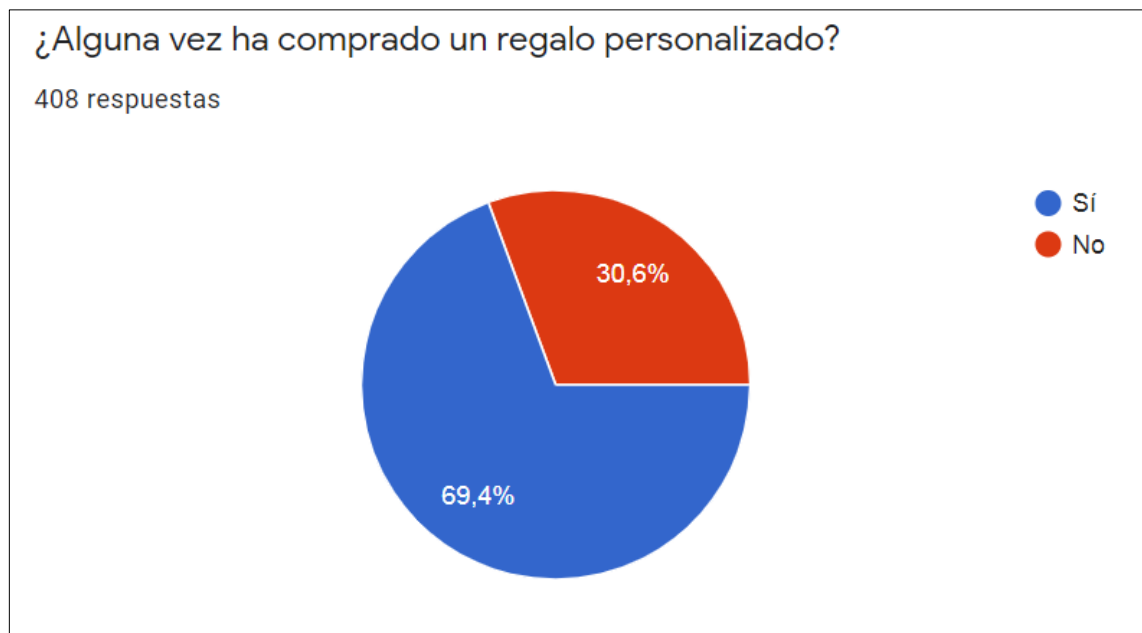
- 17.2% de los encuestados (70 personas) pertenecen a las otras ciudades del Perú.

Pregunta 4:



- El 77.4% los encuestados son trabajadores (315 personas) siendo la mayor parte de la muestra.
- El 8.4% de los encuestados son estudiantes (34 personas)
- El 2.2% de los encuestados son encargados de la casa 2.2%.
- Otras ocupaciones un 8.8% de los encuestados.
- La mayoría de los encuestados están trabajando, por lo tanto, se puede estimar que cuentan con poder adquisitivo para realizar compras de regalos.

Pregunta 5:



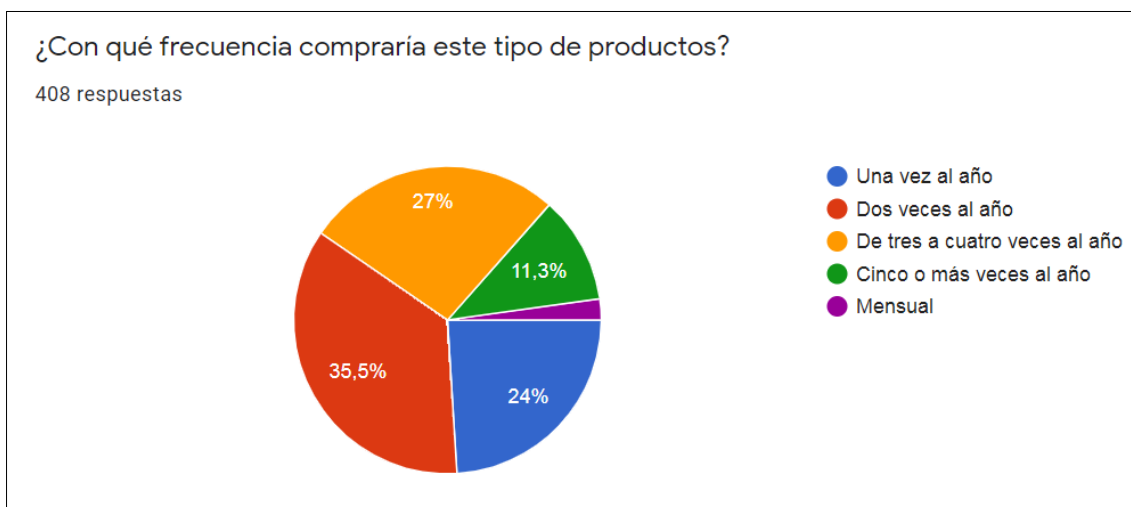
El 69.4% de los encuestados (283 personas) indican que han realizado una compra de un regalo personalizado, lo que evidencia la experiencia en este tipo de mercado.

Pregunta 6:



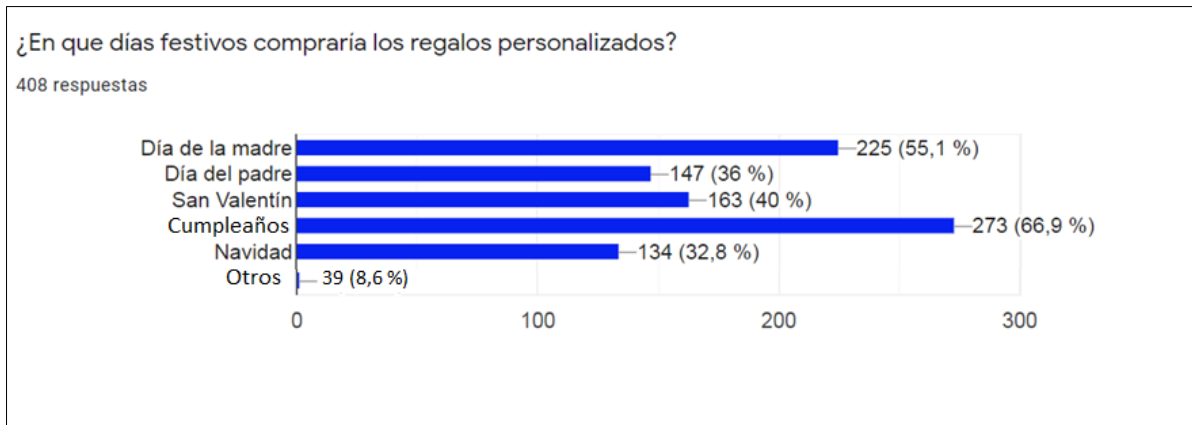
El 30.6% de los encuestados (125 personas) no han realizado antes una compra de regalos personalizados, sin embargo, de este grupo se identificó que el 91.2% (114 personas) estarían dispuestos a realizar su primera compra. Por lo tanto, existe la posibilidad de incorporar a este grupo como clientes.

Pregunta 7:



- El 35.5% de los encuestados (145 personas) estaría dispuesto a comprar regalos personalizados 2 veces al año.
- El 27% de los encuestados compraría de 3 a 4 veces al año y un 11.3% de los encuestados compraría de 5 a más veces al año.
- Menos de la cuarta parte de los encuestados (24%) compraría una vez al año.
- Se identifica que los encuestados tienen intención de comprar regalos personalizados en distintos momentos del año y no solo en campañas tradicionales como la Navidad.

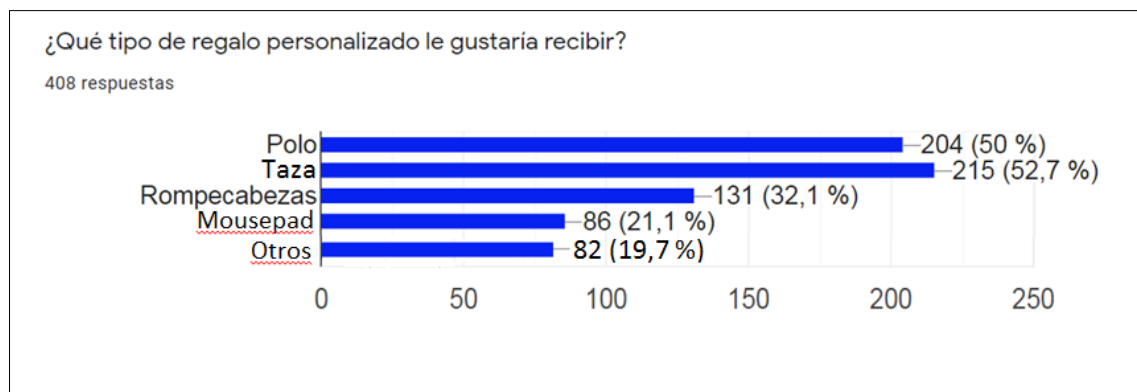
Pregunta 8:



- El 66.9% de los encuestados (273 personas) indican que comprarían regalos personalizados en cumpleaños de familiares y amigos, confirmando que el mercado es atractivo en cualquier época del año.

- El 55.1% de los encuestados confirman que el día de la madre es el mejor día festivo para ofrecer los regalos personalizados, por la alta demanda y necesidad de satisfacer a los clientes.

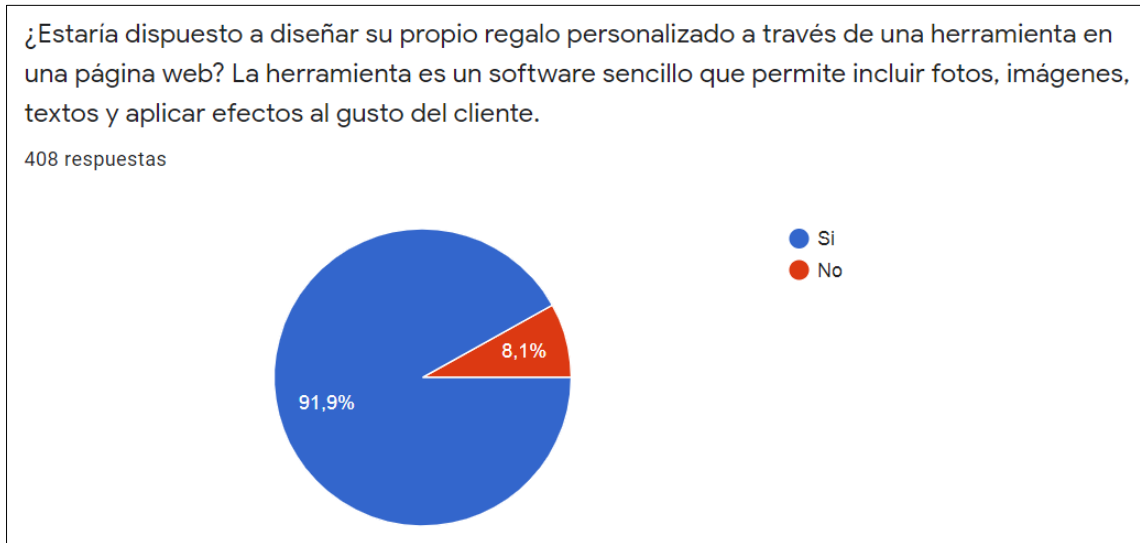
Pregunta 9:



- La encuesta indica que los regalos personalizados más solicitados son la taza en primer lugar con un 52,7% seguido de los polos sublimados con un 50%, el rompecabezas con 32.1% y el mousepad con 21.1%. Estos 4 artículos serán referentes para esta investigación.

- El 19.7% de los encuestados indica que prefiere otro tipo de regalos personalizados.

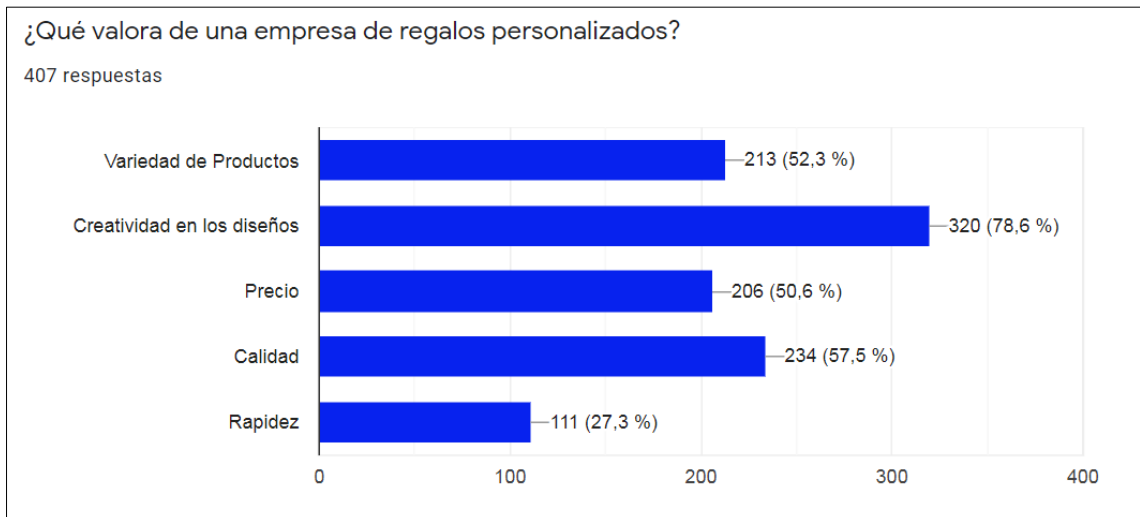
Pregunta 10:



- El 91.9% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar una herramienta de diseño a través de la página de la empresa para diseñar su propio regalo.

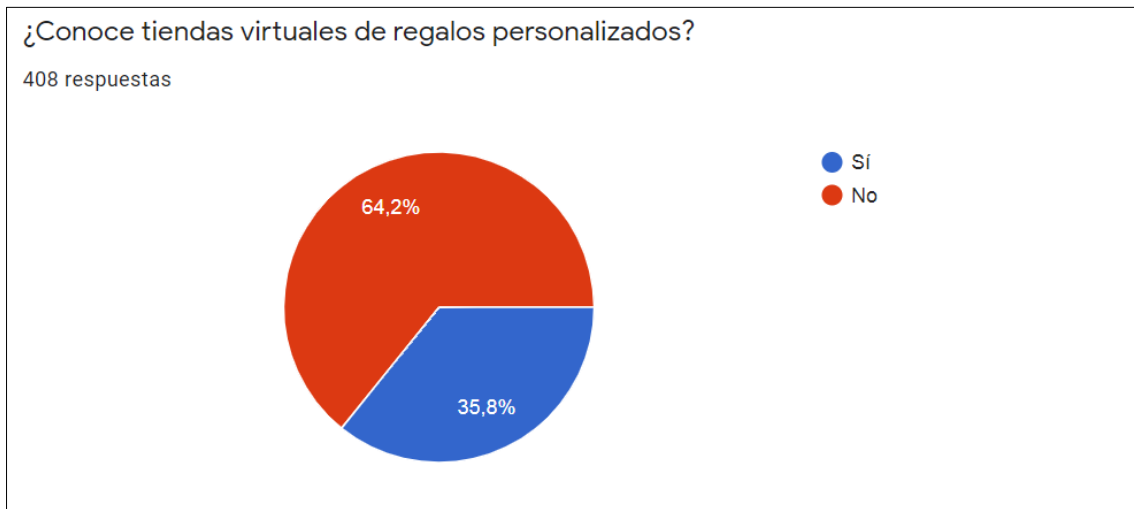
- Existe una alta probabilidad que los usuarios concreten el diseño de sus regalos sin necesidad de personal que los oriente, lo que generaría a la empresa, ahorro de tiempo y de horas hombres.

Pregunta 11:



- El 78.6% de los encuestados valora de una empresa de regalos personalizados la creatividad de los diseños. En segundo lugar, la calidad (57.5%), la variedad de los productos (52.3%) y el precio (50.6%).

Pregunta 12:



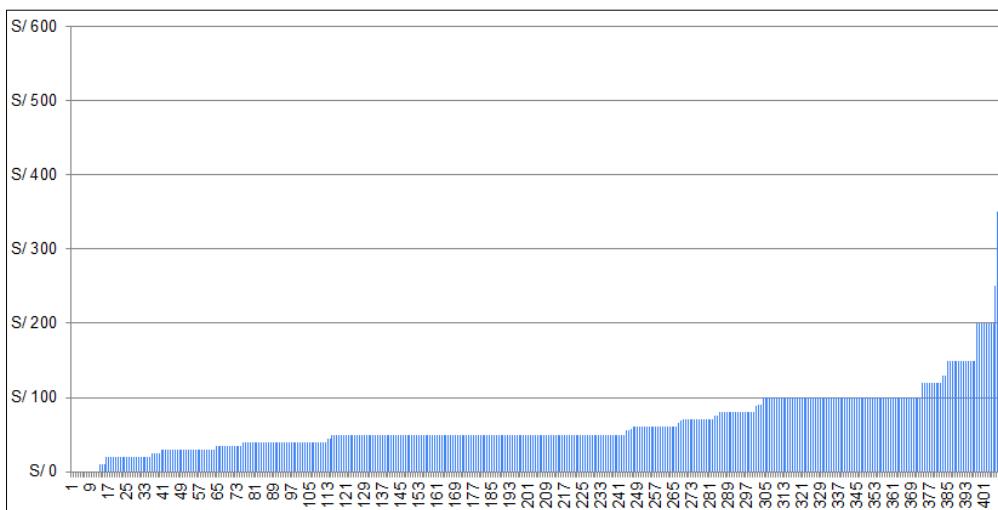
- El 64.2% de los encuestados no conoce tiendas virtuales. Probablemente, este segmento de personas pueda ser fidelizado en el futuro.

- El 36.8% de los encuestados tiene conocimiento de algunas tiendas virtuales como, por ejemplo: Detallitos, JRD Sublimación, Dulce Sorpresa, M&M Regalos, Hey Surprise, Arma tu Foto, Detalles Mágicos, etc.

Pregunta 13:

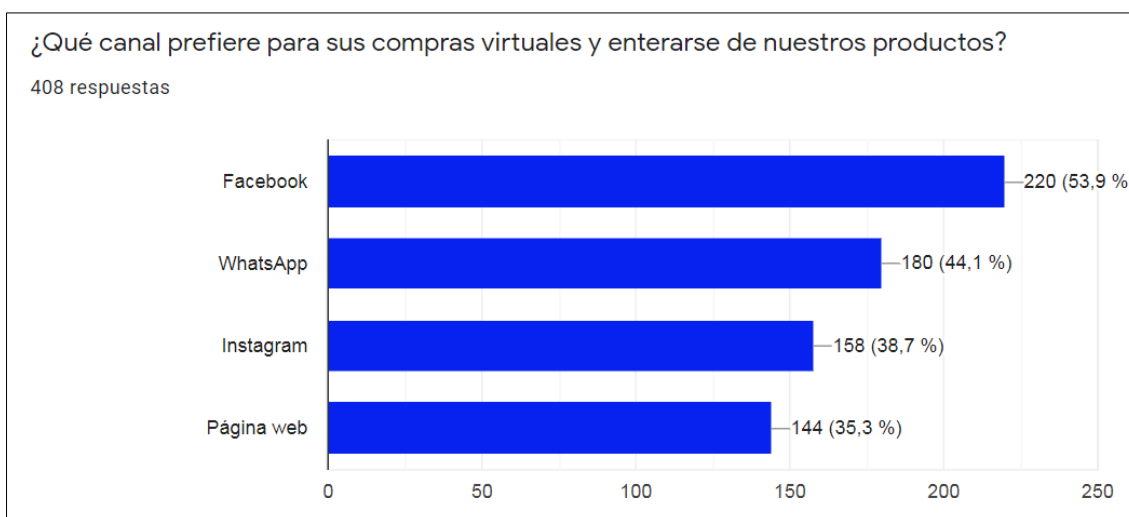
¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a invertir por un regalo personalizado?

408 respuestas



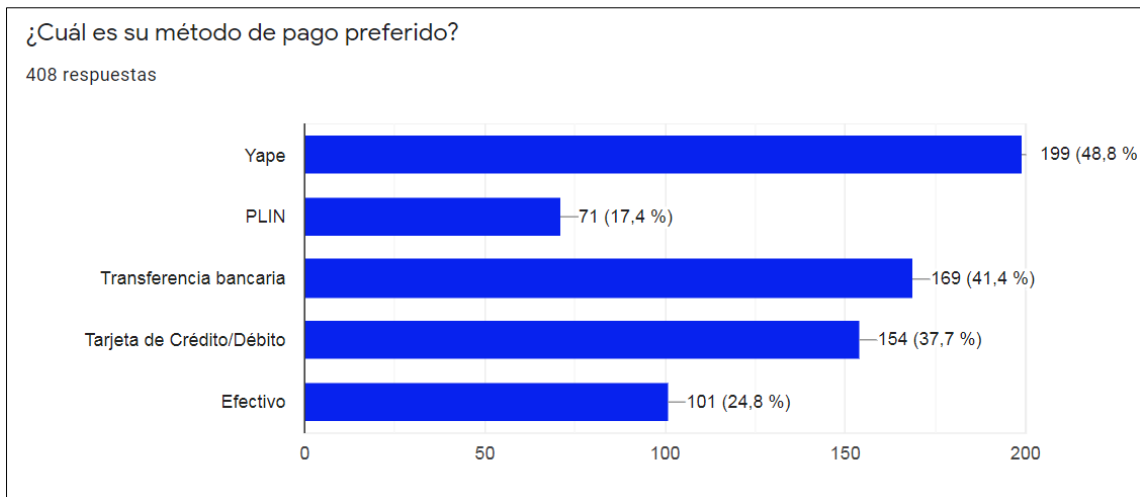
De los 408 encuestados el monto que estarían dispuestos a invertir por un regalo personalizado oscila entre S/.10 soles y S/.500 soles. Se considera un promedio de ticket de compra de S/.66 soles.

Pregunta 14:



- El 53.9% de los encuestados prefiere el canal de Facebook.
- El 44.1% de los encuestados prefiere el canal de WhatsApp.
- Instagram es preferido por el 38.7% de los encuestados y 35.3% prefiere la Página Web
- Se percibe el uso de canales diversos para la compra de los productos a través de celulares y computadoras, que de forma presencial en los establecimientos. Para enterarse de los productos y ofertas, los encuestados prefieren el uso de los canales virtuales en lugar de los canales tradicionales como TV, radio o prensa.

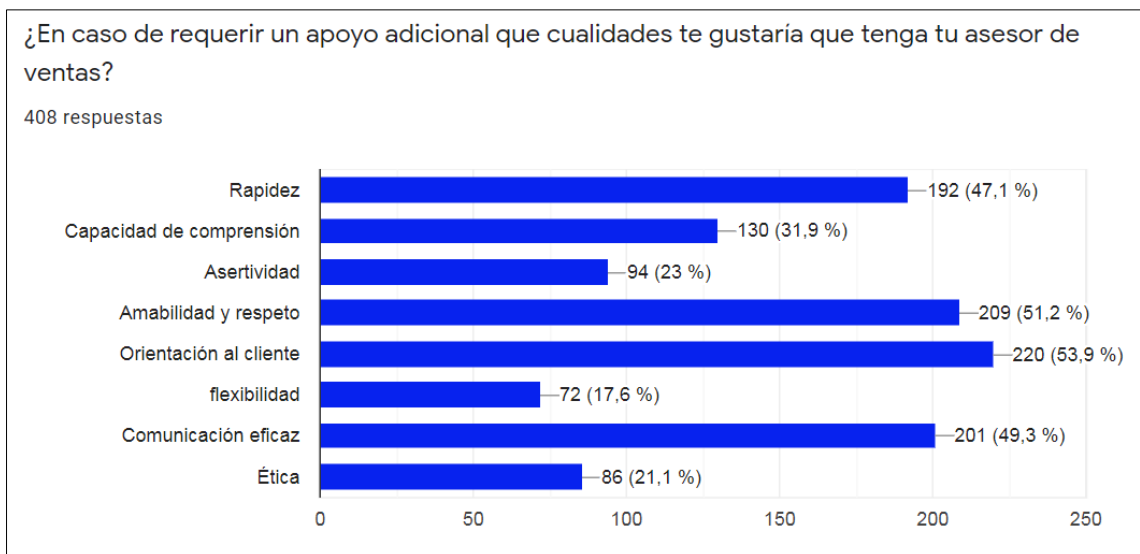
Pregunta 15:



- El 48.8% de los encuestados indica que su método de pago preferido es Yape, seguido de las transferencias bancarias (41.4%) y tarjetas de crédito/débito (37.7%).

- El uso de Yape, hasta el momento, es de uso gratuito por lo que no genera gastos financieros.

Pregunta 16:



- El 53.9% de los encuestados reveló que la mayor cualidad que debería tener un asesor de ventas es la orientación al cliente, seguido de la amabilidad y respeto (51.2%).

- El 49.3% de los encuestados también considera que una cualidad importante es la comunicación eficaz y la rapidez (47.1%)

Fuente: Encuesta propia (2021)

Anexo 3. Cuadro comparativo servicio logístico

Cuadro Comparativo Servicio Logístico			
Logístico	Cruz Cargo	Olva Courier	Serpost Integrado
Servicio	Estándar	Regular	Común
Envíos	30 ciudades	28 ciudades	A nivel nacional
Peso	5 kg	5 kg	5 kg
Días de entrega Local	1 a 2 días	1 día	2 días
Días de entrega Nacional	1 a 2 días	2 días	4 días
Recojo en agencia	Si	Si	Si
Envío a domicilio	Se puede escoger	Se puede escoger	No
Seguimiento del producto	si	si	si
Seguro/ Indemnización	Si	Si	Si
Costo aprox. Lim - Aqp	16,87 soles	28,00 soles	31,20 soles

Ejemplo de cotizador de envío

OLVA COURIER f @ in v Zona Clientes

Inicio Nosotros Servicios Ubicanos Responsabilidad Social Contáctanos Preguntas Frecuentes **01714 0909**
Atención al Cliente

Regular
E-Commerce
Internacional
Eventos
Trámites

Calculadora de Envíos

- ¿A dónde lo llevamos?
AREQUIPA AREQUIPA AREQUIPA
- ¿Lo recogemos?
CON RECOJO
- ¿Qué envías?
Sobres Paquetes
- ¿Cuánto Pesa?
5 KILOGRAMOS (KG)
- ¿Y cuánto mide?
20 20 20
- PRECIO ESTIMADO: **S/.35.44**
Estimar

http://clientes.serpost.com.pe/prj_CalculadorTarifa/Web_Calculador.aspx

<https://www.cruzdelsurcargo.com.pe/cotizador>

<https://www.olvacourier.com/calculadora-de-envios/>

Anexo 4. Precio de productos seleccionados

Productos	Precio Venta
Taza Blanca Emoción	S/ 22.3
Taza Blanca Emoción en Grande	S/ 26.0
Taza de Color, con centro sublimable	S/ 28.3
Polo Blanco	S/ 34.2
Polo Color	S/ 41.3
Packs (Taza + Mousepad + Posavasos)	S/ 53.0
Fotoroca	S/ 53.1
Rompecabeza	S/ 29.5

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Proveedores: ejemplos de insumo polo y tazas



Lima:  914916492

Provincia:  949758947

POLOS PARA SUBLIMAR

GRUESO 20 al 1 Tallas 0,2,4,6,8,10,12



TALLAS COMPLETAS

TACTO ALGODÓN

s/8.50^{c/u} s/8.00^{c/u}
x unidad x docena

Tallas 14,16,S,M:
s/10.50^{c/u} s/10.00^{c/u}
x unidad x docena

Talla L:
s/11.00^{c/u} s/10.50^{c/u}
x unidad x docena

Talla XL:
s/12.00^{c/u} s/11.50^{c/u}
x unidad x docena

ventas@sublimodaperu.com

Psje. 36 , Mz Q, Lt.21 - Los Olivos, alt, cuadra 10 de la av. universitaria/tomas valle



Anexo 6: análisis cuantitativo de riesgos

Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista se consideró una disminución de las ventas en un 10% del proyectado en un escenario normal, el porcentaje de disminución es consecuencia de la disminución de la Población Económicamente Activa (PEA) comparada con esta misma variable a inicios del año 2020, de acuerdo a lo indicado por el INEI (Informe Técnico de Comportamiento de los Indicadores de Mercado Laboral a Nivel Nacional). INEI (2021).

Antes de la pandemia el porcentaje de la PEA era del 71% en promedio durante el 2019 y primer trimestre del 2020 para la zona urbana, durante la pandemia el porcentaje de la PEA llegó a ser del 47%. Para el primer trimestre del 2021 hubo una mejora llegando a situarse en 66%, no obstante, aún hay una brecha que se debe alcanzar. Considerando este entorno y la amenaza de rebrotes de la pandemia, se ha decidido disminuir las ventas en un 10%.

A partir de esta disminución de ventas se volvió a simular los estados financieros realizando los ajustes a las variables de mano de obra directa, presupuesto de ventas y costo de insumos.

Escenario Optimista

Respecto a este escenario, se considera un aumento del 4% de las ventas del negocio, a partir del crecimiento del comercio electrónico en el Perú, Ecommerce News (2021), por efecto de la pandemia- que se estima sea del 7.5% durante los siguientes años (Diario “La República”, 21 abril de 2021). El aumento de las ventas antes referido estaría vinculado también al previsible crecimiento de la economía para el año 2021, estimado en 10%, según el

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Perú (Diario “Gestión”, 13 de julio de 2021). La aceleración en el proceso de vacunación contra el Covid es un factor positivo adicional que posibilitaría el aumento de la reactivación de la economía.