



“PROYECTO IDEO SILVER”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Corporate Magister Business In Administration International Edition**

Presentado por

Sr. Theodore Lawrence Dale Vukanovich

Sr. Julio César López Beltrán

Sr. José Adrián Ponce Loza

Sr. Joel Omar Quintanilla Morales

Sr. Víctor Alberto Rodríguez Bustamante

Sr. Raúl Fernando Saldaña Cabrera

Asesor: Profesor Ton Guardiet

2016

A nuestras familias.

Resumen ejecutivo

Nuestro proyecto ofrece microfranquicias de joyas de lujo (plata 960), cuyos diseños están orientados a las mujeres modernas de los niveles socioeconómicos B, C y D, entre 21 y 35 años de edad que radican en Lima Metropolitana. Asimismo, hemos definido como segmento de clientes franquiciados a los microempresarios con experiencia en productos y/o servicios relacionados con la moda.

Nuestro concepto de negocio hacia el franquiciado se resume en “Sea joyero en un día, de manera formal y sostenible”, sobre la base de nuestro *know-how*, marca, mínima inversión, garantía de por vida de nuestros productos, innovación abierta y soporte integral mediante la tecnología web.

Las joyas de plata que ofrecemos logran cubrir las expectativas que más valora nuestro segmento de cliente final, es decir: diseño, precio, seguridad, lujo y calidad, mediante las siguientes características de nuestros productos: Joyas de plata 960, garantía de por vida y hereditaria, precios bajos, acabado tipo “oro blanco”, diseños sobrios y estilos modernos. Adicionalmente, de manera innovadora estamos incluyendo la facilidad de que el cliente final pueda “renovar las joyas de marca Ideo Silver”.

Nuestro modelo de negocio presenta importantes barreras de entrada, basados en el poco acceso a proveedores (materia prima, plata, especialmente para joyas de lujo), alta diferenciación (certificado internacional de autenticidad, renovación de joyas, *know-how*) y falta de experiencia en la industria (producción de joyas 960, que es el más alto nivel de pureza permitida para la plata).

En resumen, nuestra misión es:

“Promover el autoempleo a través de microfranquicias de joyas de plata peruana de alta pureza (960), a bajo precio y con diseños preferidos por la mujer moderna, generar desarrollo económico para los socios y contribuir con el desarrollo sostenido del país”.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Presentación de la empresa	3
1. Antecedentes.....	3
1.1 La joyería de lujo en el Perú	3
1.2 La joyería de fantasía (bisutería) en el Perú	3
1.3 La joyería de plata en el Perú	3
1.4 Los emprendedores en el Perú	4
2. Razones de interés.....	4
3. Concepto de negocio.....	4
3.1 Concepto de negocio: Cliente final.....	5
3.2 Concepto de negocio: Franquiciado.....	5
Capítulo III. Análisis de la oportunidad (ventana de oportunidad).....	7
1. El cliente y el mercado.....	7
1.1 Descripción del problema/necesidad.....	7
1.2 Sector actual de joyería	7
1.3 El problema.....	7
1.4 Necesidad.....	7
2. El cliente.....	8
2.1 Mapa de empatía: Cliente final	9
2.2 Mapa de empatía: Franquiciado	9
3. Investigación de mercados, encuestas, entrevistas.....	9
3.1 Clientes finales.....	9
3.2 Franquiciados.....	10
Capítulo IV. La ventana de oportunidad: Análisis preliminar.....	11
1. Segmento de mercado seleccionado inicialmente.....	11
2. Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista.....	12

3. El sector.....	12
4. Adecuación en el tiempo.....	14
Capítulo V. El modelo de negocio – Inicial	16
1. Cliente final.....	16
1.1 <i>Business Model Canvas</i>	16
1.2 Propuesta de valor	16
1.3 Elementos clave de diferenciación.....	16
1.4 Curva de valor.....	17
2. Franquiciado.....	17
2.1 <i>Business Model Canvas</i>	17
2.2 Propuesta de valor	18
2.3 Elementos clave de diferenciación.....	18
2.4 Curva de valor.....	19
Capítulo VI. Los canales de distribución y la relación con los clientes	20
1. Canales de distribución.....	20
1.1 Ferias de franquicias	20
1.2 Feria de joyas.....	20
1.3 Portal web.....	20
1.4 Redes sociales.....	21
1.5 Catálogo virtual <i>on-line</i>	21
1.6 Eventos personalizados	21
2. Relaciones con los clientes	21
2.1 Soporte personalizado	22
2.2 Co-creación de nuevos diseños	22
2.3 Programas de fidelización.....	22
2.4 Servicio adecuado de pre y postventa	22
Capítulo VII. Fuentes y modelos de ingresos.....	23
1. Canon de entrada.....	23
2. Venta de joyas de plata	23
Capítulo VIII. La generación de la propuesta de valor.....	24
1. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio.....	24

2. Las actividades clave	24
3. Los recursos clave.....	25
Capítulo IX. Validación del modelo de negocio (MdN)	27
1. Elementos del MdN análogos a otros MdN ya operativos.....	27
2. Elementos validados del modelo de negocio (cliente final).....	27
3. Elementos validados del modelo de negocio (franquiciados).....	28
4. Productos mínimos viables (MVP): Utilizados	28
5. Elementos del MdN pendientes de validación (cliente final)	29
6. Elementos del MdN pendientes de validación (franquiciado)	29
7. Aspectos legales específicos del proyecto y/o del sector.....	29
8. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo	30
9. Cuantificación y planificación de la implementación del MdN validado	30
Capítulo X. Plan de <i>marketing</i>	31
1. El <i>marketing</i> en el Perú.....	31
2. Plan de <i>marketing</i>	31
3. Cuantificación y planificación de la estrategia de <i>marketing</i> y comercialización: canal y relación con los clientes	31
4. Diseño de la estrategia de posicionamiento	32
5. Matriz FODA Ideo Silver	32
6. Estrategias - Selección	32
7. Cuantificación de las estrategias de <i>marketing</i>	33
8. Planificación de la estrategia de <i>marketing</i> – Plan de ejecución	34
8.1 Definición de actividades y plazos.....	35
8.2 Listado de actividades – Primer listado.....	35
8.3 Canales de distribución	35
8.3.1 Ferias de franquicias	35
8.3.2 Ferias de joyas en el Perú y el mundo.....	35
8.3.3 Portal web.....	36
8.3.4 Redes sociales	37
8.3.5 Catálogo virtual <i>on-line</i> (B2B y B2C).....	38
8.3.6 Eventos personalizados (B2B y B2C).....	39
8.3.7 Joyerías y centros comerciales.....	40
8.3.8 Relación con los clientes.....	40

9. Previsión y Plan de ventas	40
9.1 Previsión y Plan de ventas.....	41
9.2 Abastecimiento y distribución de joyas	45
10. CAC - Costo de adquisición de cliente (<i>customer acquisition cost</i>).....	45
11. CLTV - Costo del valor de un cliente (<i>customer life time value</i>)	46
12. Relaciones a tener en cuenta entre CAC y CLTV.....	46
Capítulo XI. Plan de RR.HH.: Cuantificación y planificación	48
1. Organización interna.....	48
2. Programa del recurso humano	48
3. Organigrama (ver el anexo 11) y descripción de puestos de trabajo	48
3.1 Junta de accionistas	48
3.2 Administrador General y Finanzas.....	48
3.3 Jefe de <i>Marketing</i> y Ventas.....	48
3.4 Jefe de Diseño y Calidad.....	49
4. Subcontratación estructural.....	49
5. Localización, infraestructura y “ <i>layout</i> ”	49
6. Incorporación y gestión del equipo humano	50
6.1 Proceso de selección del personal	50
6.2 Programa de incentivos	50
6.3 Programa de capacitación	50
6.4 Retención del talento.....	50
Capítulo XII. Viabilidad e interés económico-financiero	52
1. Viabilidad e interés económico.....	52
1.1 Hipótesis financieras	52
1.2 Estado de pérdidas y ganancias.....	52
1.3 Análisis de sensibilidad (AS).....	53
1.4 Umbral de rentabilidad.....	54
1.5 Valoración de la empresa	54
1.6 Ratios del proyecto.....	54
Conclusiones y recomendaciones	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	55

Bibliografía.....	57
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Características globales de competidores	13
Tabla 2.	Recursos clave	25
Tabla 3.	Encuesta Ideo Silver. Preferencia para compra de joyas de plata	42
Tabla 4.	Crecimiento anual de franquiciados por mes.....	43
Tabla 5.	Proyección de ventas anuales Ideo Silver 2016-2021	43
Tabla 6.	Ingresos por venta mensual de franquiciado por joyas de Ideo Silver (año1-2)	44
Tabla 7.	4) Estimado de crecimiento del mercado <i>target</i>	44
Tabla 8.	5) Objetivos de venta Ideo Silver 2016-2021	45
Tabla 9.	Estudio de capacidad instalada <i>partner</i> Ideo Silver. Producción de joyas de plata.....	45
Tabla 10.	Cálculo del CAC (año 1)	46
Tabla 11.	Cálculo del CLTV (año 1).....	47
Tabla 12.	Comparativo CAC y CLTV (año 1)	47

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Capacidad adquisitiva de los encuestados (precio que están dispuestos a pagar).....	10
Gráfico 2.	Principales factores competitivos (internacional).....	13
Gráfico 3.	Principales factores competitivos (nivel nacional)	14
Gráfico 4.	Identificación de competencia, precio y factores competitivos	14

Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados de la encuesta – Clientes finales.....	62
Anexo 2.	Lugares de compra – Clientes finales.....	68
Anexo 3.	Resultados de encuesta – Franquiciados.....	69
Anexo 4.	Nueva encuesta a potenciales franquiciados.....	70
Anexo 5.	Matriz FODA.....	73
Anexo 6.	Diagrama de Gantt - Actividades del plan de <i>marketing</i>	73
Anexo 7.	Personal y salarios en <i>marketing</i> y ventas Ideo Silver (año 1 al 5)	74
Anexo 8.	Gastos estimados de <i>marketing</i> Ideo Silver (año 1 al 5).....	75
Anexo 9.	Gastos de estrategias de <i>marketing</i> (año 1)	75
Anexo 10.	Gastos de estrategias de <i>marketing</i> (año 2)	75
Anexo 11.	Organigrama de Ideo Silver.....	76
Anexo 12.	Planificación y despliegue del nuevo negocio / Nueva empresa	76
Anexo 13.	Identificación de las incertidumbres/hipótesis más relevantes y pendientes de validar	77

Capítulo I. Introducción

El presente proyecto tiene el principal interés de generar nuevas fuentes de trabajo en nuestro país, con la finalidad de contribuir con una mejor calidad de vida de los peruanos, a través del diseño, la fabricación artesanal y venta de joyas de plata.

Hemos formado el *Silver Team*, no solamente para el desarrollo teórico del presente proyecto, si no que nos encontramos en proceso de crear una empresa formal de acuerdo a ley, que se denominará “Ideo Silver”, a fin de hacer realidad nuestras expectativas sobre la base del presente proyecto.

Adicionalmente, cabe considerar diversas razones que soportan nuestro proyecto:

- ✓ El Perú es un productor de metales primarios como Cu, Zn, Pb, además de Au y Ag, sin embargo, a pesar del importante aporte económico al país, la materia prima se exporta sin mayor valor agregado. Esta ha sido siempre una debilidad en el país que corresponde más al sector industrial que al sector minero.
- ✓ Industrializar los metales base requiere de proyectos complicados y altas inversiones, ya que el uso de estos materiales es industrial, siendo las aplicaciones típicas las de industria de galvanizado, tuberías, baterías, recubrimientos, aleaciones, etc., con competencia de economía de escala con los países con mayor grado de industrialización. Este ha sido el motivo fundamental por el cual en los últimos 40 años no hay mayor avance en el país respecto de este tema.
- ✓ A diferencia de los metales base, los metales preciosos (Au, Ag) son fáciles de industrializar, siendo su mayor uso el de fabricación de barras y joyería. En ambos metales, el nivel nacional destinado a joyería es menor al 0,5%, exportándose todo el material valioso a los mercados internacionales como materia prima.
- ✓ El mercado de joyería de plata, destinado a la clase media, en promedio es 200 millones de onzas (US\$ 2,8 b) de los cuales el 40% (US\$ 1,12 b) están destinados a la fabricación de joyas de plata para el nivel socioeconómico (NSE) B a nivel internacional, siendo los principales fabricantes Italia, Rusia, Alemania, Francia, Estados Unidos, Canadá, etc., con un mercado en constante ascenso.

Como señalamos, industrializar la plata no necesita de altas inversiones, depende más de la calidad de los diseños y la habilidad de los artesanos para poder obtener un producto de calidad. El desarrollo de este negocio permitiría múltiples oportunidades de trabajo para miles de personas en los canales de diseño, producción y ventas. Además de dar valor agregado a la materia prima, promoviendo su uso en el país y en el mercado internacional a futuro.

Este trabajo de investigación se inicia y documenta como parte del curso Action Learning Project (ALP) del Corporate MBA, dictado por profesores de ESADE Business School. En ese contexto, el contenido del presente documento fue establecido por ESADE y posteriormente adaptado según las normas de la Universidad del Pacífico para la presentación y sustentación final de la tesina.

Hemos desarrollado la metodología del *Business Model Canvas*, y describimos los antecedentes, razones de interés, el concepto de negocio, el análisis preliminar de la oportunidad y la ventana del segmento de mercado y su adecuación en el tiempo. Luego de esquematizar los modelos *Canvas*, tanto para el cliente final como al franquiciado, se desarrollan los canales de distribución, relación con los clientes, las fuentes de ingreso y la generación de la propuesta de valor que nos da el soporte para llegar al capítulo de la validación del modelo de negocio. Tenemos luego el desarrollo del análisis financiero del plan de negocio Ideo Silver a partir de las inversiones y gastos estimados en el plan de *marketing*, plan de operaciones y los recursos humanos.

Finalmente, nuestras conclusiones y recomendaciones se ajustan a los resultados analizados a la fecha.

Capítulo II. Presentación de la empresa

1. Antecedentes

1.1 La joyería de lujo en el Perú

En el país las joyerías de lujo (Aldo & Co, Diamante Perú, Casa Bancharo, G&G Joyeros, H. Stern, Murguía, Plaza Vendome, FreyWille y Swarovski), facturan más de US\$ 120 millones y estiman su crecimiento en 15% durante el 2015, básicamente en la ciudad de Lima, sobre un segmento de altos ingresos (Diario El Comercio 2015). Cabe resaltar que no se han mencionado empresas de prestigio que ofrecen joyas de alta calidad en plata como CMC by Camusso, Thaya 925 e Ilaria, que inclusive ya cuentan con franquicias en otros países (Edery Muñoz 2015).

1.2 La joyería de fantasía (bisutería) en el Perú

Durante el 2011, las exportaciones de bisutería ascendieron a US\$ 29 millones FOB, con un aumento de 66% respecto del valor alcanzado el 2009. La bisutería que importa el Perú proviene de China con US\$ 10 millones, Colombia con US\$ 5,4 millones, Estados Unidos con US\$ 900.000 y la India con US\$ 200.000, y se mantiene en crecimiento en los últimos debido a sus bajos precios (Arbaiza *et al.* 2012). La bisutería se caracteriza por sus modernos diseños y bajo costo.

1.3 La joyería de plata en el Perú

Durante el 2007, el Perú se mantuvo como principal productor de plata del mundo, logrando producir 109.312.000 onzas finas en el país, mientras que el segundo y tercer lugar fueron ocupados por México y China (Andina 2008). En el 2009, debido a la crisis financiera internacional, las exportaciones de joyas de oro peruanas cayeron 43%, mientras que las exportaciones de joyas de plata crecieron 95% (Figueroa 2011). A fines del 2014 se realizó en el Perú el “II Congreso Internacional de Joyería y Orfebrería”, organizado por Adex, Mincetur y Promperú, donde resaltamos (Diario Gestión 2014):

- Son 3.000 talleres artesanales de joyería inscritos en el Registro Nacional de Artesanos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).
- El presidente del Comité de Joyería de Adex estimó que la actividad de su sector genera alrededor de 25.000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en el país.
- De las 3.600 toneladas de plata que se produce en el Perú, equivalentes a US\$ 2.100 millones, se destinó menos del 0,5% a la joyería y orfebrería.
- Un problema que enfrenta la joyería peruana es la falta de abastecimiento de materia prima.
- Para un real cambio en el sector se debe posicionar el uso de tecnología, calidad, normas técnicas, certificación, *marketing* y estrategias de comercialización.

Sobre las joyerías de plata en internet, la mayoría utiliza las redes sociales para promover su marca sin explotarla como un canal integral de venta (Valle y Urquiaga 2011).

1.4 Los emprendedores en el Perú

El sector de fabricación de joyería se caracteriza por ser un sector donde abunda la informalidad, conformado principalmente por pymes que trabajan de manera independiente. Los Centros de Innovación Tecnológica de Joyería en Cajamarca y Piura atienden principalmente a empresas ubicadas en el norte del país y tienen como enfoque central el desarrollo de proyectos empresariales (Cortez Segura 2012). El peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir la innovación en un negocio. Karen Weinberger, experta en *emprededurismo*, ha planteado que resolver temas como los costos de la tecnología y tener las habilidades clave para el tipo de negocio que se quiere hacer, es un desafío para el desarrollo (Diario Gestión 2013a).

Según “Aprenda” del Grupo ACP, en el Perú el 52% de las mujeres emprendedoras invierte el dinero ganado en mejorar su negocio. En el 2013 se tiene registrado 1,14 millones de microempresas y 55.534 pequeñas empresas (Diario Gestión 2013b). Sobre el modelo de negocio de venta directa en el Perú, que ofrece joyas, entre otros, en el 2011, Belcorp ya contaba con 150.000 consultoras, de las cuales solo el 30% radicaba en Lima, y Unique con 106.000 consultoras, con estimaciones de crecimiento del 20% en el número de trabajadoras (Diario Perú 21 2011).

2. Razones de interés

Nuestro equipo cuenta con amplia experiencia en la comercialización de joyas de plata de alta calidad, que incluye desde su diseño hasta la distribución, así como la actividad de fabricación para marcas prestigiosas a nivel mundial. La mayoría tiene el rol de principal accionista y presidente de directorio, en los rubros de joyería de plata, consultoría en tecnologías y riesgo, innovación y entretenimiento. Este proyecto será un negocio de alcance global, como una meta posterior, y estaremos contribuyendo con fuentes de trabajo a un importante sector de nuestro país en las áreas de diseño, artesanía y venta de joyas de plata peruana.

3. Concepto de negocio

Nuestro negocio se resume a una microfranquicia de joyas de plata, donde podemos distinguir dos tipos de clientes: a) Cliente final, quien adquiere y/o utiliza las joyas de plata, y b) Franquiciado, quien vende nuestras joyas de plata de acuerdo con nuestra propuesta de franquicia a desarrollar. A continuación, desarrollamos el concepto de negocio para cada uno de nuestros tipos de clientes.

3.1 Concepto de negocio: Cliente final

Satisface la necesidad de una joya de plata de alta calidad, garantía y excelentes diseños a un precio mucho menor de lo que se ofrece en el mercado.

¿Qué?

Ofrecemos a clientes finales joyas de plata 960, cuyos materiales son extraídos de las minas del Perú: Aretes, pulseras, anillos y collares. Además presentan las siguientes características: Diseños sobrios, estilos modernos, plata de alta pureza, precios bajos, garantía de por vida y acabado con brillo tipo “oro blanco”. La plata 960 es el máximo nivel de pureza que existe para este metal, permite un nivel de dureza suficiente para utilizarla en joyería fina. Las tiendas de lujo en la región no ofrecen este nivel de pureza.

¿Quién?

Dirigido a las mujeres de 21 a 35 años, de los niveles socioeconómicos B, C y D, que residen en Lima Metropolitana, y que se caracterizan por: ser moderna, *aspiracional*, estar a la moda, lucir bien y valorar las joyas de plata.

¿Cómo conseguimos que se interesen por nuestros productos?

A través de nuestra red de franquiciados, difusión en revistas de moda, difusión en medios digitales, a través de página web y redes sociales.

¿Cómo ayudamos a evaluar nuestros productos?

Mediante certificados de laboratorio acreditado sobre la plata utilizada en nuestras joyas, certificados de “garantía de por vida”, el soporte de nuestra red de franquiciados e instrucciones para identificar la plata auténtica de 960.

¿Cómo entregamos nuestros productos a los clientes finales?

Mediante nuestra red de franquiciados.

3.2 Concepto de negocio: Franquiciado

Satisface la necesidad de ser un joyero a emprendedores, empresarios y trabajadores independientes, por medio de una microfranquicia de joyas de plata en el mercado nacional, a corto plazo, sin mayor inversión, con precios similares a la bisutería, con modelos modernos e innovadores, con fabricación reconocida internacionalmente y con certificado de calidad de por vida y hereditario.

¿Qué?

Ofrecemos a nuestros franquiciados los siguientes elementos que crean valor en el negocio de joyas de plata en el Perú: Garantía de por vida (con reposición en caso de alguna falla de fabricación), joyas exclusivas con diseños sobrios y estilos modernos, asesoramiento en financiamiento (acuerdos con entidades financieras), innovación (inclusión social para el diseño y venta), *know-how* (conocimientos específicos en diseño, fabricación y venta), marca, rentabilidad (una joya de lujo a un precio cercano a una bisutería), reducción de costes (no se requiere contar con una joyería) y tecnología (catálogo virtual y pedidos vía internet).

¿Quién?

Dirigido a microempresarios que visualizan en las joyas de plata un negocio real y sostenible en el Perú, cuya área de negocios es Lima Metropolitana y tienen la capacidad de sostener un gasto no mayor a US\$ 8.800 anuales para el soporte de su negocio; sin embargo, se enfrentan a varios desafíos para su desarrollo, por ejemplo: *know-how*, infraestructura, tecnología, metodologías, *marketing*, canales de venta, entre otros, que este tipo de negocio requiere. Las microempresas son la principal fuente de empleo en el Perú. Se estima que existen más de 5 millones de microempresas, de las cuales más de 3,5 millones son informales (Campaña Núñez 2015).

¿Cómo conseguimos que se interesen por nuestra franquicia?

Publicando nuestra oferta en diversos medios especializados en joyería de plata, identificando a clientes que nos interesa que operen nuestra franquicia, registro en la Cámara Peruana de Franquicias, asistiendo a ferias y exposiciones de franquicias y joyerías, difusión en medios digitales, a través de página web y redes sociales.

¿Cómo ayudamos a evaluar nuestra oferta?

Mediante franquiciadores “piloto” en Lima Metropolitana, mediante “muestras” de nuestras joyas de plata y asesorando en rentabilidad: Nuestra franquicia vs. Negocio propio.

¿Cómo entregamos nuestro servicio a los franquiciados?

Asesoramiento, acuerdos de niveles de servicio, capacitación, catálogos virtuales *on-line*, manuales, *marketing* de nuestra marca, portal web y productos empaquetados y entregados en las direcciones del franquiciado.

Capítulo III. Análisis de la oportunidad (ventana de oportunidad)

1. El cliente y el mercado

1.1 Descripción del problema/necesidad

Actualmente el negocio de joyería en el Perú tiene características claramente diferenciadas y algunos aspectos a ser considerados para la identificación adecuada del problema y la necesidad.

1.2 Sector actual de joyería

Los joyeros de plata del Perú enfrentan una serie de problemas, principalmente el ingreso de plata de países donde la fabricación es mucho más barata (de baja calidad), y el ingreso de la “plata pirata” sin un control riguroso. Ello sumado a que los emprendedores del rubro se ven limitados por:

- Emprendedores en la venta de joyas que no cuentan con la experiencia ni los conocimientos técnicos adecuados.
- Emprendedores (fabricantes y vendedores a la vez), los cuales no tienen la infraestructura de fabricación para la elaboración de una joya de calidad.
- Gran grupo de vendedores de joyas que solo importan joyas de plata desde países que les ofrecen joyas masivas, con diseños similares a bajo costo.
- La gran joyería, que produce joyas de alto nivel, lo que no permite que las grandes mayorías tengan acceso a este tipo de joyas.

1.3 El problema

La mayor parte de los emprendedores en la venta de joyas no cuentan con la asesoría, capacitación ni garantía para ofrecer al mercado una joya de calidad, a un precio y margen adecuado. Los pequeños emprendedores (microempresarios, desempleados, etc.), en general, que quisieran iniciar un negocio propio se ven limitados a los modelos de negocio de franquicia con alto valor de adquisición, sumado a que en las redes de mercadeo no encuentran sostenibilidad en el tiempo.

Los aspectos clave de nuestra diferenciación son: Tiempo, corto tiempo de implementación y salida en vivo del negocio; capacitación en el negocio, metodología de la franquicia y métodos de ventas; bajo costo de inversión inicial y soporte permanente; y plataforma virtual de ventas para la administración y gestión de su negocio.

1.4 Necesidad

Evidenciamos la necesidad de un modelo de negocio estructurado, ordenado, de bajo costo, sostenible y con grandes márgenes con respecto al promedio del mercado, el cual ofrecería joyas

de alta calidad y procedimientos estándares para todo el proceso. La venta de joyas de lujo es a través de centros comerciales y tiendas especializadas, cuyos costos de implementación son muy altos para microempresarios. Comparando la oferta de joyas de lujo en tienda versus nuestro modelo de franquicia tenemos:

US\$	Centro comercial o tienda	Franquicia
Permisos legales	7.000	300
Alquiler anual	70.000	0
Mantenimiento	3.600	0
Energía eléctrica	1.500	0
Agua y servicios	1.000	0
Internet	1.100	500
Sistema de control y ventas	3.000	0
Equipos de soporte ventas	5.000	2.000
Personal de atención al cliente	20.000	0
Diseño - Control de calidad	70.000	0
<i>Marketing</i>	12.000	2.000
<i>Stock</i> físico	60.000	0*
Movilidad	8.400	4.000
Total US\$ Año	262.600	8.800

*El *stock* físico para un franquiciado no tendría costo, pues trabajará con la venta personalizada bajo pedido.

Puede apreciarse un 97% de diferencia entre los costos generales de abrir una tienda y empezar el sistema de microfranquicia. Luego, los gastos relacionados a la experiencia en adquisición de la plata, metalurgia, fundición, talleres, artesanos, calidad de producto y piedras, diseño, envoltura y despacho de las joyas, soporte logístico, la garantía, *marketing* y posicionamiento de la marca, todo es asumido por Ideo Silver, ayudando a que el franquiciado se focalice en ganar dinero.

2. El cliente

Emprendedor actual:

Tipo de cliente: Emprendedor que actualmente comercializa joyas y/o emprendedor que desee iniciar un negocio de rápida implementación, baja inversión y con alta rentabilidad.

Territorio: A nivel nacional.

Valores clave: Garantía y legitimidad de la joya de plata. Procesos de producción estándares. Asesoría para crecer, ganar más dinero y ofrecer nuevos productos a sus clientes.

2.1 Mapa de empatía: Cliente final

¿Qué piensa y siente? <ul style="list-style-type: none"> • Necesito joyas con diseños variados. • Las joyas son para verse bien estéticamente. • Debo comprar joyas de calidad/precio adecuado. • Me gusta la plata pero no he tenido buena experiencia al comprarla. • Siento que me pueden estafar, no sé si es plata de 925 o 950 no sé cómo validarlo. 	¿Qué oye? <ul style="list-style-type: none"> • No hay un lugar cerca donde vendan plata de buena calidad. • La plata se “negrea”. • La plata fina tiene un precio alto. • La plata de calidad la encuentras en las tiendas de lujo. 	¿Qué dice y hace? <ul style="list-style-type: none"> • Uso joyas de bisutería porque son de costo bajo y con mejor diseño. • Las joyas de oro son más caras pero me dan estatus. • Más confianza para comprar en lugares de venta por catálogo de reconocidas marcas y joyerías. 	¿Qué ve? <ul style="list-style-type: none"> • Conocidos que ofrecen joyas por catálogo. • Mis amigos compran sus joyas de plata en centros comerciales. • La bisutería es más brillante que la plata. • Tiendas de lujo con plata fina. • Publicidad de tiendas de lujo, con buenas ofertas en plata de buena calidad.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Desconozco la calidad de la plata. • Falta de existencia de lugares cercanos y confiables para la compra. • Mala experiencia de compra. • Los diseños de la bisutería son mejores. 		Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la plata para poder comprarla. • Se obtiene joyas de plata de alta calidad y precio bajo. • Revisión de publicidad o consulta a referentes sobre joyas de alta calidad 	

2.2 Mapa de empatía: Franquiciado

¿Qué piensa y siente? <ul style="list-style-type: none"> • Necesito franquicias bien constituidas. • Las franquicias son para ganar dinero. • Debo aprovechar todo el <i>know-how</i> de la franquicia. • No conozco la franquicia 	¿Qué oye? <ul style="list-style-type: none"> • Las franquicias pequeñas no funcionan. • Es difícil salirse de una franquicia. • Las franquicias de joyería no dan buena rentabilidad. 	¿Qué dice y hace? <ul style="list-style-type: none"> • Compraría en franquicias de joyerías conocidas. • Las joyas de la franquicia quizá no son de calidad. • Más confianza me da comprar una franquicia de oro que de plata. 	¿Qué ve? <ul style="list-style-type: none"> • Conozco gente que tiene una franquicia • Conozco franquicias de joyerías solo de marcas conocidas. • Publicidad únicamente de joyerías de alta gama.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Desconocen la calidad del producto de la franquicia. • Franquicia no conocida. • No es común encontrar franquicias de bajo costo de inversión. 		Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> de todo el proceso, producción, fabricación y ventas. • Diseño de las joyas y la calidad. • <i>Marketing</i> para el producto de la franquicia 	

3. Investigación de mercados, encuestas, entrevistas

3.1 Clientes finales

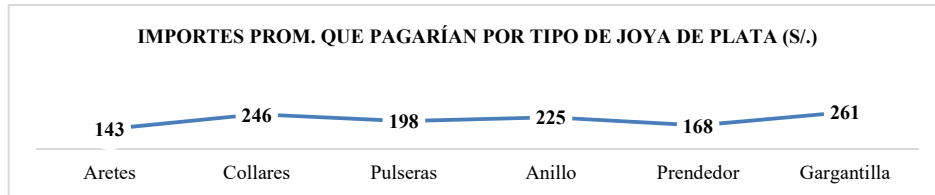
Hemos realizado una encuesta a 108 potenciales clientes finales de Lima Metropolitana para determinar las principales características que requiere nuestro mercado, en relación con la compra y/o utilización de joyas. El anexo 1 incluye los gráficos y resultados de la encuesta.

Público encuestado: Principalmente mujeres (71,3%) que laboralmente son dependientes (63%), con rangos de edades de 22 a 50 años y con mayor participación de 22 a 30 (39,8%), con alta representación de estudios universitarios completos (42,6%), y viven mayormente en Lima Moderna (34,6%). De los encuestados el 78,3% ha comprado joyas en el último año, donde

además han comprado hasta 2 joyas por año el 31,5%. Por otro lado, la muestra de mujeres dependientes encuestadas compran hasta 4 veces al año diversas joyas, adquiriendo hasta un máximo de tres joyas en cada compra.

Preferencias de los encuestados: La compra más recurrente del tipo del material de joya es la plata (76,4%), seguido de la bisutería (53,8%) y posteriormente del oro (49,1%). El principal motivo para comprar joyas de plata es para uso personal (80,4%) y de regalo (58,9%). Lo que más valoran en una joya es el diseño (66,3%) orientado a “sobrio” (86,7%) y con un estilo moderno (68,9%); sin embargo, lo que menos valoran es la marca (27%) y el brillo (24%). Asimismo, los productos de mayor preferencia son los aretes (24,8%), pulseras (18,9%) y anillos (14,3%). En el siguiente gráfico indicamos en detalle los productos de mayor y de menor preferencia de compra.

Gráfico 1. Capacidad adquisitiva de los encuestados (precio que están dispuestos a pagar)



Fuente: Elaboración propia 2015.

Lugares de compra del encuestado: Como resultado de la encuesta, los puntos de ventas más frecuentados son las joyerías (75,7%), seguido por los centros comerciales (54,2%) y ventas por catálogo (31,8%), ello se basa en diversos atributos como cercanía al lugar de compra, confianza con el vendedor, precios bajos, diseños personalizados, facilidad de pago y atención personalizada. De acuerdo a los resultados, nuestros franquiciados que serían más cercanos a la venta personalizada por catálogo tienen una gran oportunidad de venta. Asimismo, podemos observar que existe una barrera para la compra de joyas *on-line*, el 53,4% afirma que no compraría por internet. En el anexo 3 se grafican los diversos motivos por los que un encuestado compraría sus joyas.

3.2 Franquiciados

Los resultados de las encuestas efectuadas durante los meses de junio y julio de 2015 nos brindan resultados que presentamos en el anexo 3. Algunas conclusiones: Existe un alto interés en negocios relacionado a joyerías; en un negocio de franquicia se gana dinero, el soporte es permanente, el tiempo de implementación es mucho menor a otros modelos de negocio; el rango de inversión que mejor pondera a la franquicia está entre US\$ 2.000-5.000; la percepción del lugar más adecuado para adquirir una joya es con una asesora o en una tienda especializada.

Capítulo IV. La ventana de oportunidad: Análisis preliminar

1. Segmento de mercado seleccionado inicialmente

El entorno geográfico al cual queremos llegar inicialmente y principalmente es Lima Metropolitana, a los niveles socioeconómicos B, fundamentalmente, C y D en forma secundaria. Dividiendo en zonas geográficas tenemos: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Sur y el Callao. Podemos ver que Lima Norte es la zona más poblada de Lima Metropolitana con alrededor de 2.500.000 habitantes, representando el 25% del total de habitantes, donde predominan los niveles socioeconómicos C y D, y tiene la mayor concentración de establecimientos comerciales de Lima Metropolitana (24%); además cuenta con uno de los distritos más poblados, San Juan de Lurigancho. Lima Centro es donde se concentra el menor número de habitantes, solo el 8% del total de Lima Metropolitana. El distrito más poblado de esta zona es Lima Cercado, donde predominan los niveles socioeconómicos C y B. Además, esta zona es la segunda con mayor concentración en establecimientos comerciales (20,1%).

Lima Moderna tiene una población aproximada de 1.200.000 habitantes y representa el 13% del total de habitantes de Lima Metropolitana. El distrito más poblado de Lima Moderna es Surco, con un aproximado de 332.000 habitantes, predominando los niveles B y A. Sin embargo, en cuanto a establecimientos comerciales, solo se concentra el 11,8% del total. En Lima Sur se concentra el 19% de la población total de Lima Metropolitana. El distrito más poblado de esta zona es Villa El Salvador. Los niveles socioeconómicos que predominan en esta zona son C, D y E. En Lima Sur se concentra el 17,3% del total de establecimientos comerciales.

Finalmente, el Callao representa el 10% de la población total de Lima Metropolitana. El distrito más poblado de esta zona geográfica es el Callao, con un aproximado de 414.000 habitantes. Los niveles socioeconómicos que predominan son D y C. En esta zona se concentra el menor número de establecimientos comerciales de Lima Metropolitana (7,5%). Estas zonas emergentes están en crecimiento, tanto el sector construcción como el sector *retail* están empezando a dirigirse con más rapidez a los sectores C y D. Lima Norte, Lima Este, Lima Sur, tienen una población cada vez más solvente, sectores que están madurando a gran velocidad y donde muchas empresas han migrado para satisfacer sus crecientes necesidades.

Por otro lado, según Ipsos Marketing (2013), cerca del 70% de los jóvenes adultos que formaron parte del estudio “Perfil del adulto joven en Lima Metropolitana” trabaja en alguna empresa en condición de dependiente y otros tantos tienen trabajo estable, es decir, se refiere a los jóvenes de

21 a 35 años que representan el 27% (2.566.000) del total de la población (9.439.000) en esta área geográfica, de los cuales el género femenino representa el 50% (1.283.000) (Ipsos Marketing 2013). Así, nuestro segmento de mercado para el cliente final será mujeres de 21 a 35 años, de los niveles socioeconómicos B, C y D, que residen en Lima Metropolitana (al 2013 estaba representado por 1.052.000 personas) (Ipsos Marketing 2013). Esta última cifra representa el total de nuestro mercado *target* del cliente final. Asimismo, nuestro segmento de mercado de los franquiciados serán los microempresarios cuya área de negocios es Lima Metropolitana. De un total de 5 millones de microempresas en el Perú (Campaña Núñez 2015), estimamos que solo el 10% está relacionado con la venta de productos y/o servicios de moda en Lima.

2. Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista

A nivel nacional, el mercado en general alcanza a los microempresarios cuya área de negocios incluya a las principales ciudades del Perú con una población mayor a 50.000 habitantes, tal como se indica en el censo nacional reportado por el INEI (2007). La evolución de nuestro modelo de negocios tomará en cuenta principalmente las zonas geográficas cubiertas a nivel nacional, es decir, inicialmente se focalizará en Lima Metropolitana y posteriormente en las ciudades del interior del país. En relación con las joyerías de plata reconocidas en el país, que además operan con franquicias en países vecinos podemos mencionar a: CMC by Camusso, Thaya 925 e Ilaria, quienes están orientadas al nivel socioeconómico A y a clientes extranjeros, lo que nos permite un espacio relevante de negocio para nuestros franquiciados en el mercado local. Asimismo, es relevante considerar a los fabricantes de joyería de Lima Metropolitana y Callao, registrados formalmente en la base de contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Sunat. En el 2006, el número de empresas registradas dentro del rubro “fabricantes de joyas y artículos conexos” en Lima y Callao, ascendía a 1.941 tal como nos reseñan Arias, Catacora, Cosalo, Loayza y Paredes en 2004 (Cortez Segura 2012).

El reporte de The Silver Institute (2014), World Silver Survey, señala que en el 2013 el Perú fue el segundo mayor productor de plata del mundo, produciendo 118,1 millones de onzas; sin embargo, solo el 0,8% fue destinado a la joyería y platería, de los cuales estimamos, sobre la base de consultas a especialistas en el tema, que solo el 20% destinada a la joyería se exporta. Es decir, solo el 0,76% de la producción anual se destina a la venta nacional.

3. El sector

A nuestros competidores podemos identificarlos dentro de joyerías independientes, tiendas por departamento, grandes cadenas de joyería y tiendas de descuento. La mayoría de la joyerías que

existen en el país cuentan con locales en algún centro comercial, ferias artesanales, zonas de comercio en la ciudad; muchas de estas joyerías comercializan joyería artesanal, con bajo grado de refinamiento, asimismo existen empresas que exportan joyería fina de plata a otros países, y joyerías de marca que operan básicamente en las zonas de alto poder adquisitivo. También podemos mencionar la existencia de catálogos vía web, cuya variedad en joyas es interesante, marcas no conocidas, pero de bastante tiempo en el mercado. En nuestro análisis, toda la competencia no garantiza las joyas y el servicio es deficiente, lo que nos permite además de nuestros costes poder ingresar en forma agresiva y disyuntiva en el mercado. En la tabla siguiente podemos ver algunas características, fortalezas y debilidades de cada uno de nuestros competidores en forma global.

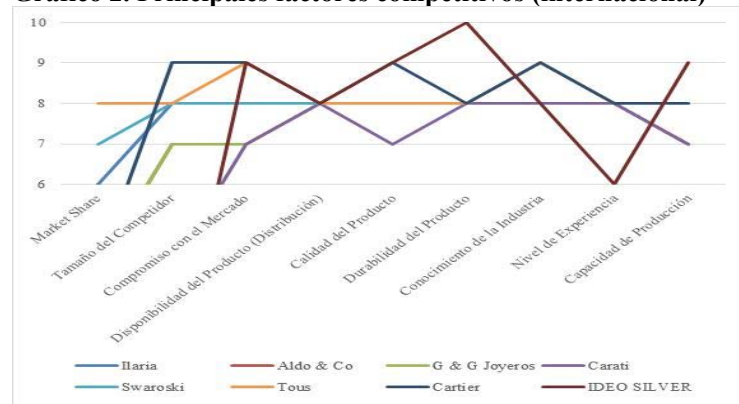
Tabla 1. Características globales de competidores

NOMBRE DEL COMPETIDOR	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Joyerías independientes	Joyerías internacionales de marca, joyerías locales poco conocidas, por lo general venta en centros comerciales, centros artesanales	Marcas conocidas, con prestigio	Típica modalidad de venta. Precio elevado
Tiendas por departamento	Marcas presentes en las grandes tiendas de los centros comerciales, pequeños stands, conocidos y no conocidos.	Presentes en lugares de mucha afluencia de gente, precios variados.	No exclusivas, marcas nuevas mezcladas con marcas conocidas.
Grandes cadenas de joyería	Por lo general grandes cadenas de marca reconocida, presentes en ciertas zonas exclusivas, las joyerías locales presentes en todo el territorio nacional.	Marcas de prestigio, calidad reconocida.	Ubicadas solo en zonas de clase A, precios elevados.
Tiendas de descuento	Joyerías de todo tipo, de todo precio, las marcas más reconocidas por lo general no se encuentran en este rubro.	Gran afluencia de gente, joyería nueva por lo general.	Marcas desconocidas, calidad dudosa.

Fuente: Elaboración propia 2015.

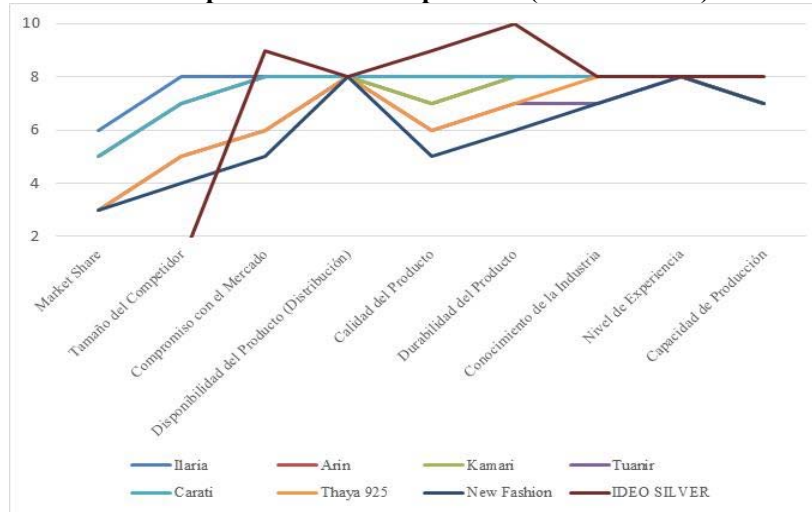
Asimismo, se presenta un mapa de competidores, donde se han tomado varios factores que pensamos son importantes dentro de lo que podemos denominar las joyerías en general, donde tenemos joyerías conocidas en todo el mundo y también joyerías conocidas en Perú; se ha calificado con una puntuación de 0 a 10.

Gráfico 2. Principales factores competitivos (internacional)



Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 3. Principales factores competitivos (nivel nacional)



Fuente: Elaboración propia 2015.

En el gráfico siguiente vemos una lista de competidores, están consideradas las joyerías a nivel nacional, dentro de las cuales podemos encontrar joyerías de marcas reconocidas, joyerías con tiempo en el mercado no muy reconocidas y joyerías de nuevo inicio.

Gráfico 4. Identificación de competencia, precio y factores competitivos



Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Adecuación en el tiempo

Como vimos anteriormente, los mercados con más crecimiento en el país son las poblaciones emergentes del nivel socioeconómico B, fundamentalmente, seguido por los C y D, población ávida de mejorar su nivel de vida, personas con un poder adquisitivo cada vez más creciente, en busca de realizarse a través de negocios, pequeñas empresas, franquicias nacionales. Estas zonas se irán convirtiendo, aún más, en zonas comerciales con gran potencial de venta, por la cantidad de personas que viven y que son parte fundamental de la base de la pirámide del país. El crecimiento de la joyería en el Perú se estima que sea 15% este año. Las joyerías de alta gama

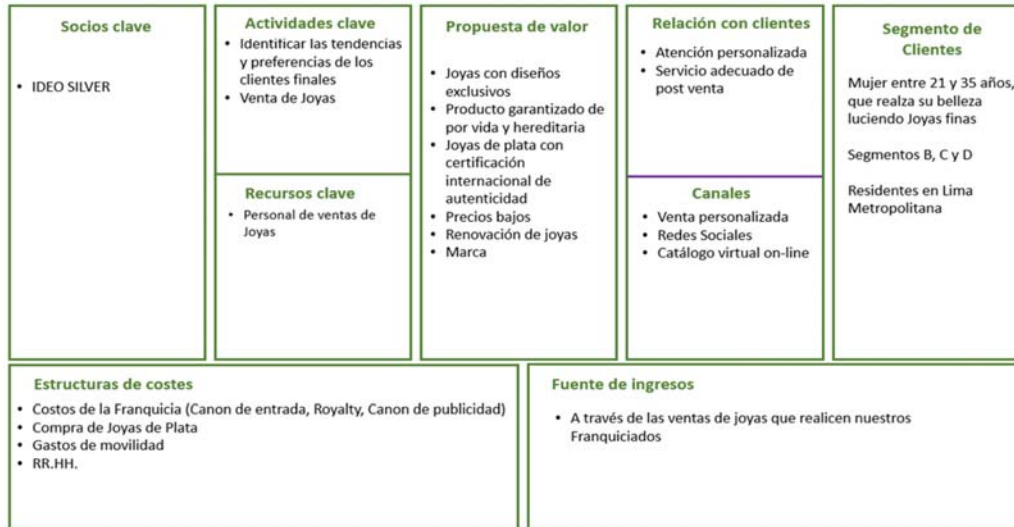
facturan más de 120 millones de dólares, lo cual nos indica que hay una gran oportunidad, no solo en Lima, también en las provincias, aun con nuestra economía incierta con crecimiento y desaceleración. Debido a la inseguridad que se vive en el país, el uso de la plata en vez del oro tiene una mejor oportunidad, ya que es de costo más bajo y la calidad a la que podemos llegar con la plata tiene ya reconocimiento internacional.

Perú importa y exporta bisutería. Este sector se mantiene en crecimiento debido a sus precios bajos, deja mayor margen de ganancia y va dirigido a sectores socioeconómicos más bajos. La oportunidad se encuentra en ofrecer nuestros productos de plata de alta calidad, buen precio y diseños extraordinarios; si adicionalmente ofrecemos una garantía de por vida, podemos sustituir en gran medida la bisutería, ya que las personas estarán accediendo a un producto de calidad relacionado con el lujo. La producción nacional de joyas tiene dos ventajas importantes, una es que el Perú es uno de los primeros productores de plata a nivel mundial, llevándonos a ser un país con alto grado de competitividad en este rubro, y segundo, mercados emergentes ávidos de lucir joyería de calidad y a bajo precio, lo que comprobamos con el crecimiento en las exportaciones de joyas de plata y también con el crecimiento interno de venta de joyas.

Capítulo V. El modelo de negocio – Inicial

1. Cliente final

1.1 Business Model Canvas



1.2 Propuesta de valor

Ofrecemos joyas de plata 960 para mujeres de Lima Metropolitana, considerando lo siguiente: joyas con diseños exclusivos, principalmente sobrios y modernos; productos con garantía de por vida y hereditaria; joyas de plata de alta calidad; precios bajos, similares a una joya de bisutería; renovación de joyas; y nuestra marca sería la única en el país vendida por microempresarios.

1.3 Elementos clave de diferenciación

Nuestros productos se diferencian de las ofertas actuales en el Perú, en los siguientes aspectos:

- Producto con garantía de por vida y hereditaria: estaríamos garantizando la reposición de una joya con nuestra marca solo en los casos de fallas de fabricación, es decir, antes de ejecutar una garantía se requerirá la aprobación de nuestra área de calidad. Además de la garantía, una joya de Ideo Silver puede ser declarada formalmente como un bien de herencia. Esta es otra característica de innovación y barrera de entrada en el Perú.
- Joyas de plata con certificación internacional de autenticidad: en un país donde la informalidad de los joyeros medianos y pequeños es alta (genera desconfianza en los consumidores), sería un gran aporte de diferenciación de otros fabricantes y marcas locales. El certificado será emitido por Ideo Silver, en formato digital, con reconocimiento legal y alcance internacional, a fin de constituir una garantía legal para el cliente final contra cualquier defecto de fabricación.
- Renovación de las joyas Ideo Silver: le damos la oportunidad a nuestros clientes finales de actualizar sus joyas con nuestra marca, de tal manera que sus joyas “antiguas” sean

consideradas como parte de pago. Para aplicar una renovación de joyas, se debe cumplir 3 condiciones: 1) Solo se permite renovar una joya por otra del mismo tipo, por ejemplo un collar antiguo solo se puede renovar por un collar nuevo, 2) el valor de la joya antigua tasada por nuestra área de calidad debe ser menor que la nueva joya, y 3) la fecha de venta de la joya antigua al cliente final debe ser mayor a 6 meses de la fecha de solicitud de renovación, ya que se considera una emisión semestral de nuevos modelos de joyas Ideo Silver.

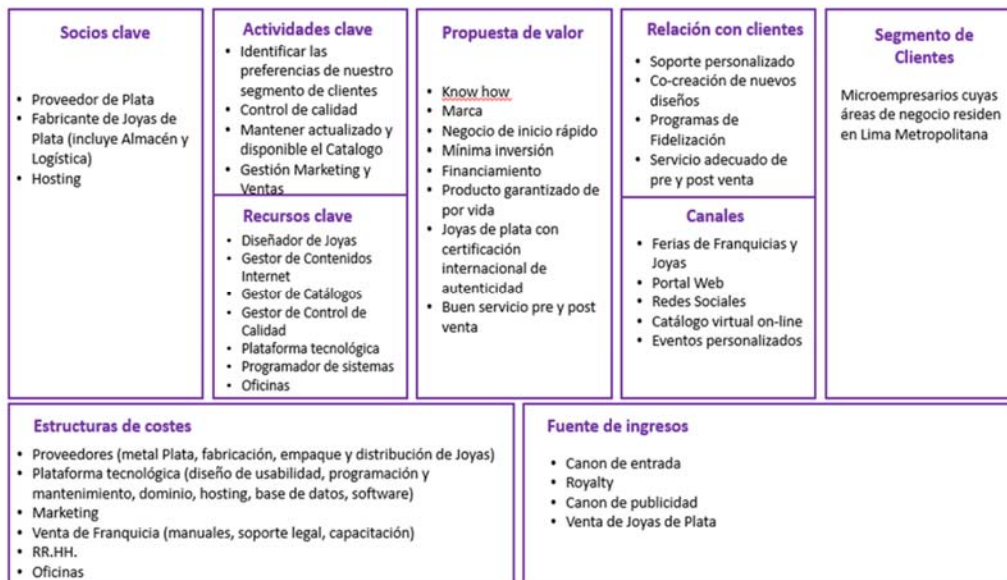
- Buen servicio postventa: si bien nuestras joyas serán vendidas única y directamente por nuestros franquiciados, la gestión ante cualquier reclamo en la calidad de nuestros productos y/o la renovación de estos serán tratados únicamente y de manera centralizada por nuestra empresa, con la finalidad de garantizar un buen servicio postventa al cliente final. Asimismo, si un franquiciado deja de serlo en el tiempo, ello es un argumento adicional para gestionar la postventa con el cliente final, en los casos de reclamos y/o renovación de joyas.

1.4 Curva de valor

Desde la perspectiva del cliente final, ver el anexo 1, en una encuesta reciente realizada a 100 personas que residen en Lima Metropolitana, cuando se les consulta: ¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?, podemos indicar que los valores de los clientes finales están orientados a la compra de joyas con excelente diseño, de alta calidad y a un costo accesible. Asimismo, más del 60% renovaría sus joyas de plata por otras más modernas, teniendo a las antiguas como parte de pago, siendo este valor una innovación de Ideo Silver.

2. Franquiciado

2.1 Business Model Canvas



2.2 Propuesta de valor

Ofrecemos una franquicia en el mercado nacional de joyas de plata 960, a través de: Derechos de uso de nuestra marca y comercialización de nuestros productos; asistencia en la localización del franquiciado; capacitación y entrenamientos; asistencia técnica; asesoría legal; asesoramiento para un financiamiento; entrega de los manuales operativos (incluye manuales del negocio, de administración, del producto, de ventas y compras); acceso a nuestros sistemas en la web; y estudio de rentabilidad y periodo de recuperación de la inversión.

2.3 Elementos clave de diferenciación

El modelo de negocio de microfranquicia en el mercado nacional de joyas de lujo fabricadas con plata 960, orientado a los NSE B, C y D, con las características que se indican a continuación, no existe en el Perú, es decir, las actuales franquicias en el negocio de joyas se orientan al nivel socioeconómico A mediante tiendas de lujo y principalmente fuera del país.

- *Know-how*: contamos con socios clave que tienen amplia experiencia en el diseño y fabricación de joyas de plata de alta calidad, asimismo, contamos con conocimientos y experiencia en *marketing* y ventas de joyas en el Perú, que estaríamos aportando a nuestros franquiciados a través de capacitaciones, manuales y otras herramientas.
- Flujo: contamos con un flujo asegurado y constante de un millón de onzas de plata fina.
- Marca: nos encontramos en proceso de definir y registrar formalmente nuestra marca, sin embargo, ya contamos con estrategias y planes de ejecución para posicionar rápidamente nuestra marca en el Perú.
- Negocio de inicio rápido: el franquiciado después de lograr un acuerdo formal con nuestra empresa, en no más de 24 horas debería tener los productos elegidos para el inicio de su negocio.
- Mínima inversión: el franquiciado no necesita tener un local o tienda física para ofrecer nuestros productos, como sí sucede con otras franquicias en el mercado de joyas. Esta es una característica de innovación e inclusión social, que permitirá resolver el desafío de muchos emprendedores y vendedores independientes en el país.
- Financiamiento: estaríamos facilitando al franquiciado, de acuerdo con su nivel de riesgo crediticio, nuestro asesoramiento en financiamiento mediante una entidad financiera que tendría acuerdos con nuestra empresa para este tipo de negocio.
- Producto garantizado de por vida: estaríamos garantizando la reposición de una joya con nuestra marca, en caso de alguna falla en el tiempo. Esta es otra característica de innovación y barrera de entrada en el Perú.
- Joyas de plata con certificación internacional de autenticidad: en un país donde la informalidad de los joyeros medianos y pequeños es grande, se genera la desconfianza en los

consumidores de joyas de lujo; consideramos que será un aporte relevante que nos permitirá diferenciarnos de otros fabricantes y marcas locales.

- Buen servicio pre y postventa: si bien no tenemos competencia a la fecha, para nuestra empresa será un elemento diferenciador en el tiempo.

2.4 Curva de valor

La marca que desarrollaremos en este proyecto es “Ideo Silver”. Al respecto, estamos considerando a los principales competidores del mercado local que ofrecen franquicias a nivel nacional e internacional en joyas de plata, estos son: Ilaria, Thaya 925 y CMC *by* Camusso (ver el anexo 1 – Franquiciado). Como podemos observar, los factores que más se valoran en la oferta actual del mercado es la “inclusión social”. Los franquiciados observan en nuestra oferta una oportunidad laboral sin mayores requerimientos de inversión. Se valora el hecho de eliminar la “tienda de lujo” como un elemento innovador y de acceso a otros segmentos de clientes consumidores. Adicionalmente, si bien la marca Ideo Silver aún no está posicionada en el mercado para generar confianza a los clientes finales, entendemos que el proceso de venta se acerca a la “venta por catálogo”, que ya es fuertemente difundida en nuestro país con otros tipos de productos y le genera mucha cercanía al lugar de compra, lo que es valorado por el cliente final según la encuesta efectuada (ver el anexo 2).

Capítulo VI. Los canales de distribución y la relación con los clientes

1. Canales de distribución

Incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa), se pueden utilizar y combinar diferentes canales, directos e indirectos, y propios y de socios (Osterwalder y Pigneur 2011). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda *on-line*, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. «Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible» (Escudero 2016).

Los canales seleccionados para esta propuesta de negocio son los siguientes: Ferias de franquicias, ferias de joyas, portal web, redes sociales, catálogo virtual *on-line* (B2B y B2C) y eventos personalizados (B2B).

1.1 Ferias de franquicias

Nos haríamos socios de la Cámara Peruana de Franquicias a fin de acogernos a las actividades que se realizan en esta organización y así generar un alcance al público objetivo.

1.2 Feria de joyas

El objetivo es interactuar directamente con el público interesado en joyas, en este caso de plata, a fin de promover la marca Ideo Silver. Se tendrá muy clara y calendarizada la planificación de participación en este canal, tanto a nivel nacional e internacional en el mediano y largo plazo.

1.3. Portal web

Está demostrado que la aplicación de nuevas tecnologías y la creación de una página web empresarial están en relación directa con el incremento de las ventas de una empresa, su productividad y su valor de mercado, permitiendo a los clientes incrementar la confianza hacia nuestro producto o servicio. Este canal será desarrollado dentro del plan de *marketing* de manera de quemar etapas en la medida que se vaya desarrollando nuestro crecimiento.

1.4 Redes sociales

Las empresas deben involucrar a las redes sociales con sus estrategias equilibradas de *marketing*. El uso de las redes sociales tiene como objetivo dar a conocer algo de la empresa (por ejemplo, un descuento) o a la empresa misma. A veces se las ve como una inversión sin retorno. Nosotros, a partir de una experiencia real, comparada con la teoría encontrada y propuesta por las redes sociales, coincidimos en 2 motivos muy fuertes por los que vamos a estar en las redes sociales:

Comunicación 2.0, es una nueva forma de comunicación, una evolución de la web. Permite que los usuarios dejen de ser receptores pasivos, para convertirse en usuarios activos.

Su verdadero potencial a largo plazo, las estadísticas siguen demostrando que lo que se dice en las redes sociales se está convirtiendo en lo que más influye en las decisiones de los mercados, y ese potencial debe ser aprovechado.

1.5 Catálogo virtual *on-line*

Entre las ventajas más resaltantes de los catálogos en línea tenemos las siguientes: Captación más efectiva de los clientes; mejor organización de la información; mayor espacio para incluir información, reducción de costos; ahorro de tiempo; mayor interactividad; realización de búsquedas; conocimiento de la disponibilidad de los productos; actualización rápida de los productos ofrecidos; impacto visual; posicionamiento; acceso permanente; facilita la investigación de mercado; personalización (con el estudio de la información de los cibernautas); y comercio electrónico.

1.6 Eventos personalizados

Un evento personalizado en nuestro concepto involucrará que, partiendo de nuestra necesidad de captar un determinado perfil de clientes, diseñaremos el esquema de presentación de acuerdo a las necesidades, expectativas y objetivos que hayamos detectado en el estudio de mercado para determinadas características de los clientes. El desarrollo de la información comercial y del *network* que se tenga disponible con nuestros franquiciados, más la captada por las redes sociales formará parte de la base de datos de los proyectos a personalizar.

2. Relaciones con los clientes

No menos importante que el resto de elementos es el tipo de relaciones que queremos establecer con cada uno de nuestros segmentos de clientes, franquiciados y clientes finales, B2B y B2C. Las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a

través de tecnología como e-mail, buzones, etc.), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), y colectivas (a través de comunidades de usuarios). Los tipos de relaciones seleccionadas para esta propuesta de negocio:

2.1 Soporte personalizado

Ofreceremos el respaldo de la organización en el manejo de las herramientas digitales del negocio, esto a través de un consultor comercial asignado, *e-marketing* y publicidad, informática-sistemas y soporte financiero (gestión de POS y tarjetas de crédito).

2.2 Co-creación de nuevos diseños

Los sitios web en general son interactivos. En nuestra página web se creará una opción en donde el cliente, que cumpla ciertos requisitos mínimos, podrá diseñar una joya de plata, dentro de ciertos parámetros. Los diseños serán propiedad y de uso exclusivo de nuestra empresa.

2.3 Programas de fidelización

En el mediano y largo plazo, y de acuerdo a los resultados económicos se implementará un programa de fidelización.

2.4. Servicio adecuado de pre y postventa

Lo consideramos un punto sensible y que deber ser una de las fortalezas de este negocio.

Debemos eliminar la confusión de cantidad con calidad, es importante que aquello que estemos ofreciendo pueda ser adecuado, segura y rápidamente cubierto. De no ser así se transformará en la debilidad más importante o crítica de nuestra tienda virtual, lo que afectará no solo con la pérdida de clientes, sino, y lo que en un horizonte temporal proyectado es aún más importante, creándonos una “mala reputación”, traducida en menos confianza de nuestro universo de clientes potenciales. Es importante desarrollar con dinamismo la escucha activa a las necesidades y aportes de los franquiciados y clientes finales (la razón de existencia de las marcas), para una entrega de respuestas constantes de calidad en gestión: este es un gran desafío competitivo.

Capítulo VII. Fuentes y modelos de ingresos

Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que hacerse primero: antes de empezar debemos saber cuáles serán nuestras fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo también.

Un comentario breve a tener en cuenta sobre la rentabilidad, de Javier Martín (Escudero 2016): «En internet estaba de moda montar un proyecto sin tener un modelo. Twitter o Facebook son dos ejemplos claros de que empezaron ofreciendo el servicio sin rentabilizarlo al principio, porque nacieron con mucha financiación y lo que quieren inicialmente es ganar volumen para luego estudiar cómo entrar en la senda de la rentabilidad: ¿a través de publicidad, servicios *premium*, etc.?» (<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>).

Considerando esta teoría que nos brinda el Modelo Canvas, a la que además sumamos estos conceptos explicativos de expertos españoles en la materia, hemos decantado y seleccionado las siguientes fuentes de ingresos:

1. Canon de entrada

El canon de entrada es el importe que se suele cobrar al entrar en una franquicia. En nuestro caso, al inicio del proyecto no se cobrará. Hay franquicias que no cobran canon de entrada. Esto es debido a que el negocio del franquiciador está en otras partidas como pueden ser la venta del producto que se distribuye, en las obras, el mobiliario, etc.

2. Venta de joyas de plata

Con el gran vínculo que se ha formado entre internet y prácticamente todo lo que involucra nuestra vida diaria, el *boom* ha llegado también al mundo de las joyas. No tener presencia en él sería perder un interesante mercado, perder *marketing* y finalmente una fuente de ingreso. Dentro del desarrollo de nuestra página web se ofrecerá una alternativa de compra directa, lo que implicará que se le contactará inmediatamente con el franquiciado más cercano a su domicilio, el franquiciado recibirá el aviso web y se iniciará el cierre del circuito de venta. Pero además se ofrecerán accesos a información de seguridad para el cliente, de modo que perciban que somos un sitio seguro. Ideo Silver cuenta con el soporte de uno de los accionistas en cuanto a implementar todos los seguros electrónicos necesarios para los pagos web, pues nuestro socio es uno de los 6 auditores a nivel mundial para gestionar estos seguros electrónicos para operaciones con tarjetas de débito, crédito y terminales POS en la web.

Capítulo VIII. La generación de la propuesta de valor

1. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio

Describimos la cadena del valor del sector (Gimbert 2010) de la siguiente manera:



- Mineras extractoras de plata, nuestro país posee una tradición minera centenaria, mantenida y cultivada todos estos años. Asimismo, tiene un enorme potencial geológico. A nivel latinoamericano y mundial el Perú se ubica entre los primeros productores de plata.
- Fabricantes de joyas de plata, en el Perú hay 3.000 talleres artesanales de joyería inscritos en el Registro Nacional de Artesanos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- De la producción bruta de onzas finas, se estima que el 20% va para orfebrería.
- Franquicia de joya de plata, en este eslabón de la cadena estamos situados con nuestro modelo. Nuestra propuesta de valor consiste en ofrecer un paquete de negocio tipo franquicia, sobre joyería fina de plata.
- Franquiciado, todos aquellos emprendedores que apostarán por nuestro modelo de franquicia.
- Logística de entrega, todos aquellos proveedores, encargados del despacho y entrega de los productos que comercializaremos vía plataforma electrónica.
- Consumidor final, cliente final que compra joyas de plata.

2. Las actividades clave

Actividades estratégicas



Actividades fundamentales



Actividades de soporte



3. Los recursos clave

Recursos humanos clave: Para cada actividad clave enunciamos los recursos humanos que necesitamos en la tabla a continuación:

Tabla 2. Recursos clave

Actividades Clave	Descripción	Recursos clave
Dirección General	Compuesto por el Directorio de la compañía, quiénes definen los lineamientos generales y estratégicos del negocio.	- Directorio
Planificación estratégica	Encargado de establecer los lineamientos estratégicos de la compañía para la consecución de los objetivos general y asegurar la sostenibilidad del negocio.	- Gerencia General
Sistema integrado de gestión	Coordinación general del sistema de gestión, basado en estándares de ISO 9001 como marco de gobierno y control de nuestros procesos.	- Administrador General del sistema de gestión
Gestión comercial	Coordinación de todo el tema comercial de la franquicia. Búsqueda, evaluación y selección de franquiciados.	- Gerente Comercial y Marketing - Asesores comerciales
Gestión de diseño de productos	Gestión general de los diseños de las joyas de plata de acuerdo al catálogo vigente de la compañía.	- Diseñadores de joyas
Gestión logística	Coordinación de la producción y compra de joyas de acuerdo a los diseños aprobados. Compras también de cofres, envolturas, material para el kit de productos para franquiciados.	- Ejecutivos logísticos.
Gestión de operaciones de franquicia	Coordinación y seguimiento de entrega de producto y servicios al franquiciado.	- Gerente de operaciones - Ejecutivos de operaciones - Capacitadores
Gestión de despacho	Coordinación del despacho de productos para el franquiciados, tanto el kit inicial de franquicia, así como los pedidos posteriores que se realicen.	- Ejecutivos Logísticos
Gestión de soporte postventa	Atención y soporte para gestión de garantías, reclamos, cambios de joyas.	- Ejecutivos postventa
Gestión de marketing	Coordinación de todo el plan de posicionamiento de marca, promoción del sistema de franquicia y las joyas de plata que se ofertan.	- Gerente Comercial y Marketing - Ejecutivos de Marketing
Gestión de calidad	Asegurar que la calidad de las joyas recibidas reúnan los estándares y especificaciones de productos aprobados. Elaborar los documentos de garantía de cada joya adquirida.	- Ejecutivos de calidad
Gestión de administración	Coordinación de temas de administración de la compañía, gestión legal, tecnologías de información, seguros, administración de oficinas.	- Gerente de Administración - Ejecutivos de Administración - Analistas de Sistemas de Información - Asesores legales y seguros
Gestión contable y financiera	Gestión de contable, tributaria, registro de compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar y gestión financiera.	- Gerente de Finanzas - Analistas Contables - Analistas de Tesorería y Finanzas

Fuente: Elaboración propia 2015.

Otros recursos clave:

Recursos	Importancia
Acceso a recursos financieros	Será indispensable para cubrir los costos de producción de joyas para franquiciados, sobre todo para aquellos a los que brindaremos productos a concesión.
Página web	Herramienta en línea importante para la gestión de <i>marketing</i> digital de la marca y los productos que vendemos.
Sistema de información web para franquiciados	Herramienta web de suma importancia para la interacción con franquiciados: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de pedidos. - Gestión de seguimiento a despacho. - Soporte de ventas a franquiciados.

Los socios / Asociaciones clave

Socios clave	Importancia
Fabricante de joyas – OMI Argen	Principal proveedor de las joyas de plata, bajo los estándares de calidad convenidos. Se coordinarán las gestión de diseños, el plan de producción y tiempos de entregas de las joyas.
Casa de estudio de diseño - Toulouse Lautrec	Principal escuela de formación para el reclutamiento de diseñadores de joyas. Coordinación de concurso de diseño de joyas.
Proveedores clave	Importancia
Productores de cofres, etiquetas y artículos de mercadeo.	Proveedor clave para armar el kit de entrega de productos a los franquiciados.
Hosting web	Proveedor clave para garantizar la disponibilidad, continuidad y seguridad de nuestra página web, así como los sistemas de información de integración con nuestros franquiciados.

Capítulo IX. Validación del modelo de negocio (MdN)

1. Elementos del MdN análogos a otros MdN ya operativos

En el Perú contamos con una gran cantidad de joyerías que comercializan joyas de plata, algunas reconocidas con presencia en grandes centros comerciales, pero la mayoría son pequeños negocios que operan en ferias, tiendas por departamento y/o centros comerciales pequeños. Vamos a realizar las analogías tomando en cuenta nuestro modelo de negocio, donde los consumidores finales son los clientes de los franquiciados. Hemos tratado de identificar los MdN similares al nuestro, pero en joyerías de marca, joyerías locales y en la joyería artesanal no hemos observado alguna similitud, simplemente porque no existe en el Perú el modelo de microfranquicia en joyas de lujo.

La totalidad de MdN ofrecen dentro de su propuesta de valor diseños exclusivos, cumpliendo las joyerías reconocidas con este valor, pero no todas las demás. También hablamos de producto garantizado de por vida y hereditario, este valor solamente lo tienen algunas joyerías, como Ilaria, pero no lo comunican directamente al público y no es hereditario. Hay joyerías con precios bajos como propuesta de valor, siendo estas no muy reconocidas y algunas con productos de baja calidad. Asimismo podemos encontrar similitud con otras joyerías en el MdN respecto al segmento de cliente: la mayoría se dirigen a mujeres de entre 21 y 35 años, de los segmentos B, C y D y residentes de Lima (ciudad donde se encuentra el mayor poder adquisitivo). También podemos encontrar similitud en los canales de venta, catálogos virtuales y las redes sociales en un porcentaje aún bajo.

Ahora haremos una analogía con un MdN similar al nuestro: la franquicia el Sanguchón Campesino, encontrando similitudes en la propuesta de valor como negocio de inicio rápido, *know-how*, financiamiento directo, el segmento de clientes dirigido a aquellas personas que quieran iniciar un negocio de auto sostenimiento, con actividades clave como control de calidad, servicio rápido y gestión de *marketing*. Como vemos, en este caso hemos podido encontrar similitudes, principalmente en parte de la propuesta de valor, el segmento de clientes y algunas actividades clave, lo que nos lleva a pensar que nos encontramos ante elementos comunes en los mercados, con auto sostenimiento, de bajo costo de inicio y un soporte adecuado para su continuidad y crecimiento. Asimismo, estos modelos de negocios nos ayudan a pensar el perfil de nuestro franquiciado, cómo se adaptaría mejor a este tipo de negocio y cuáles fueron sus temores o problemas y cómo los están superando.

2. Elementos validados del modelo de negocio (cliente final)

En la propuesta de valor: Joyas con diseños exclusivos y variedad, punto fuerte de decisión.

Garantizados de por vida y hereditarios, nunca se pierde la garantía de la joya por fabricación. La certificación de la joya de plata, garantizada por laboratorio, podrá verse en la web con el código impreso en la joya.

Segmento de clientes: Mujeres de entre 21 y 35 años. Tomando en cuenta las encuestas realizadas, el rango validado con un 78,1% se encuentra en el rango de 21 a 35 años de edad, de niveles socioeconómicos B, C y D.

3. Elementos validados del modelo de negocio (franquiados)

Socios clave: Nuestro proveedor de plata cuenta con el taller adecuado para la fabricación de las joyas, cuenta con el almacén y la logística para la entrega de los pedidos.

En la propuesta de valor: Producto garantizado de por vida, contará con un código único marcado en la joya que se identificará virtualmente a través de la página web. La certificación de la joya de plata, que será validada a través de un documento emitido por un laboratorio que autentificará la aleación de la que está compuesta la joya.

Segmento de clientes: En cuanto a los segmentos B, C y D, ha quedado claro que muchas personas consideradas, a las cuales se ha priorizado en las encuestas, como pertenecientes a los sectores C y D deberían pertenecer al segmento B por ser más pudientes, solo que no han cambiado de lugar de residencia, por lo que en las zonas elegidas se ha podido encontrar los tres segmentos y no solo C y D. En el anexo 4 podemos observar, en un gráfico realizado con los datos proporcionados por una encuesta complementaria propia y personal a 32 potenciales franquiciados en Lima Metropolitana, incluyendo Lima Norte, Lima Centro y Lima Sur, el grado de importancia que valoran los potenciales franquiciados para invertir en una franquicia como la de Ideo Silver, ordenados de mayor a menor, donde “reconocimiento de marca” es lo que más valoran y “años de funcionamiento de la empresa” es el valor de menor importancia. También en el anexo 4 se detallan diversas estadísticas que validan y complementan a la encuesta inicial del franquiciado, cuyos resultados también han sido considerados en el Plan de *marketing*.

4. Productos mínimos viables (MVP): Utilizados

Un maletín que se utilizará para las pruebas piloto, con capacidad de mostrar a los clientes todas las joyas en una sola vista. El maletín mostrará las joyas en plata fabricadas exclusivamente para las pruebas pilotos. También entrevistas cara a cara con los potenciales franquiciados, en las diferentes encuestas realizadas.

5. Elementos del MdN pendientes de validación (cliente final)

En la relación con nuestros clientes falta validar si realmente la atención personalizada está funcionando o es necesario seguir capacitando al franquiciado para que pueda llegar a un mejor trato con los clientes. También el servicio adecuado de pre y postventa, el cual se medirá en el programa piloto de franquiciados. Asimismo, la renovación de joyas causó un gran interés en las encuestas, la validación tendrá lugar en los casos puntuales que se presenten en un período de tiempo adecuado.

6. Elementos del MdN pendientes de validación (franquiciado)

Los canales portal web y catálogo virtual *on-line*, creados con la información necesaria para que el franquiciado pueda ingresar y actualizar la data, será necesario validarlos después de la prueba piloto, analizando el nivel de facilidad de uso de la web, actualización, claridad del portal, etc.

Como recursos clave, el kit de inicio para el franquiciado: contará con un maletín de venta con toda la comodidad y versatilidad para poder mostrar las joyas en una sola presentación. Es necesario validar con la prueba piloto si realmente es cómodo, útil y sencillo el uso del maletín y la impresión de los clientes de la forma cómo se les muestra las joyas. Validar si el plan de *marketing* ha sido satisfactorio para la atracción de clientes, así como también la capacitación o *know-how* transmitido para el éxito de las ventas.

7. Aspectos legales específicos del proyecto y/o del sector

Actualmente en el Perú existe la Cámara Peruana de Franquicias, institución o agrupación sin fines de lucro que ofrece a sus asociados asesoría relevante. A la fecha, no existe en el Perú una normativa específica que regule a las franquicias, sin embargo existen ciertas leyes que se relacionan con nuestro servicio y pudieran ser considerados a largo plazo (Sunarp 2015):

Decisión 291 del Acuerdo de Cartagena: Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas Patentes, Licencias y Regalías, establecido el 22 de marzo de 1991 en Lima, Perú. Decreto Legislativo 807: Facultades, Normas y Organización del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). En el Perú, según el Decreto Legislativo 807, el organismo competente encargado del registro de contratos de franquicia es el Indecopi a través de la Oficina de Signos Distintivos. Es cierto que no existe legislación específica peruana que regula el contrato de franquicia, pero existe un consenso internacional sobre los elementos indispensables que no deben dejar de regularse en un contrato de estos: regalías, publicidad, elementos de la propiedad intelectual, mercadotecnia, entrenamiento y asistencia técnica, capacitación, asistencia permanente de parte del usuario de la

franquicia, manuales de operación, información confidencial, estándares de calidad, administración general, fallecimiento del franquiciado, transferencia o cesión de derechos, vigencia del contrato, penalidades, territorialidad, ninguna garantía del éxito del negocio, sistema de cómputo, desarrollo de nuevos productos o técnicas, independencia de los contratantes, formas de resolver controversias, confidencialidad de la información, acuerdo de no-competencia y legislación aplicable (Riera Seijas 2006).

En cuanto a los aspectos legales referentes a la creación de la empresa tenemos:



Marca: Ideo Silver. Sociedad Anónima Cerrada. Regida por la Ley General de Sociedades N° 26887 del Perú.

8. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo

Mediano plazo

- Promover ferias regionales en las ciudades más importantes del país, ampliando nuestro mercado.
- Realizar concursos a nivel nacional con el fin de buscar el mejor diseño de joya de plata e incentivar y motivar la mano de obra nacional.
- Implementación de CRM (*Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés, estrategia de negocios centrada en el cliente), con el fin de conocer las preferencias de los consumidores finales (basada en los números de serie de nuestros productos).

Largo plazo

- Fomentar leyes de protección a la fabricación de joyas en el Perú, que restrinjan la importación de joyas de plata.
- Implementar nuestro modelo de microfranquicia de joyas en otros países.

9. Cuantificación y planificación de la implementación del MdN validado

La cuantificación de nuestro MdN requiere incluir el detalle de costos del plan de *marketing* como uno de los factores clave de éxito para su implementación, sin embargo, describimos a continuación las actividades clave que serán revisadas y ajustadas cuando tengamos los resultados de los pilotos de las microfranquicias.

Capítulo X. Plan de *marketing*

1. El *marketing* en el Perú

Partamos de que el *marketing* es el método para atraer y retener clientes rentables sobre la base de una marca (producto y servicio) de alta calidad (Montesinos 2015). Montesinos también nos dice que para utilizar el *marketing* en nuestro medio de manera efectiva es necesario analizar y comprender 4 puntos fundamentales: 1) La economía peruana presenta un crecimiento estable y tiene un gran potencial, el problema es que el Gobierno no se decide a reducir trabas y fomentar la inversión. 2) El llamado sector informal es uno de los ejes importantes de nuestro sistema económico y social. 3) Es imperativo que las empresas nacionales se especialicen elevando la calidad y adaptando sus productos a las necesidades del consumidor y de la sociedad, de manera que acepten que deben competir con empresas nacionales y extranjeras, primero en el mercado interno y luego en el mercado internacional. 4) Debemos aprender a proteger el ambiente y nuestros recursos naturales (Montesinos 2015).

2. Plan de *marketing*

El presente plan tiene un horizonte de tiempo de 5 años, a partir de enero del 2016. El plan debe reunir una serie de requisitos, cumplir marcos teóricos ya testeados y definidos como efectivos, de forma que sea este un plan eficaz y exige de sus responsables una aproximación realista; mucho importa la capacidad gerencial como factor primordial de la gestión de este plan. Si bien se tiene abundante información sobre los planes de *marketing* en internet y publicaciones impresas, ahondaremos en algunos conceptos que nos parecen pertinentes al explicar nuestras hipótesis del negocio, tomando como punto de partida los resultados estadísticos de las encuestas realizadas y anteriormente reportadas.

3. Cuantificación y planificación de la estrategia de *marketing* y comercialización: Canal y relación con los clientes

Para cuantificar y planificar las estrategias de *marketing* primero deberemos diseñar las estrategias. En el desarrollo del presente trabajo ya hemos desarrollado las primeras 3 etapas, ahora plantearemos las siguientes etapas del plan de *marketing*. Nos guiaremos por el flujograma presentado a continuación, adaptado de Montesinos (2015):



4. Diseño de la estrategia de posicionamiento

Luego que hemos determinado el segmento objetivo (microempresarios como potenciales franquiciados y damas de entre los 21 y 35 años como cliente final), Ideo Silver establece las estrategias para posicionar su producto en el segmento elegido, para ello consideramos 3 aspectos esenciales: el análisis del entorno y la competencia, el estudio de las necesidades del consumidor y la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. El análisis de estos factores nos indica la oportunidad de **diferenciar** nuestra marca y el posicionamiento es el lugar diferenciado que deseamos que nuestra marca ocupe en la mente del consumidor.

5. Matriz FODA Ideo Silver

En Ideo Silver consideramos una serie de características del negocio de cara a la construcción de la matriz FODA (ver en el anexo 5). Hemos enumerado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en función a las características que tiene nuestra idea de negocio, el estudio de mercado ejecutado, las capacidades profesionales de los socios y las características peruanas como productor de plata y artesanos que trabajan este mineral. En las oportunidades descritas es necesario ampliar en cuanto a la capacidad rápida de respuesta a nuevas tendencias en diseños, pues se tiene planificado contratar personal que revise permanentemente los nuevos diseños de joyas de plata de las marcas internacionales más reconocidas, de manera que los nuevos conceptos involucrados formen parte del desarrollo de las nuevas joyas de Ideo Silver. Asimismo la afirmación de que no existe una “marca fuerte” en joyas de plata en los sectores B, C y D, se explica así: la que puede considerarse la mejor marca de joyas en el país, Ilaria, no tiene locales comerciales en los distritos denominados **Conos**. Otras marcas de menor calidad tienen locales, pero las joyas a simple vista no tienen la calidad ofrecida por Ilaria y la que ofreceremos nosotros.

6. Estrategias – Selección

Diferenciación de producto y de beneficio, en el largo plazo de especialista y en el corto plazo las tácticas de flanqueo y guerrilla

Según Michael Porter (profesor de Harvard Business School), existen 3 alternativas estratégicas: Diferenciación del producto, enfoque y bajo costo (Porter 2009). Ideo Silver selecciona una estrategia por diferenciación del producto y específicamente de beneficio, para enfatizar el resultado que el cliente busca. Consideramos que debemos aplicarlas en vista de que entraremos a un mercado con competencia intensa. Vemos muy necesario plantear el posicionamiento no solo respecto a la mente del cliente final y franquiciado, sino también considerar además la posición de la competencia en el mercado.

Estrategias de corto plazo

Estrategia de flanqueo, preferimos la diferenciación atacando mercados que el líder (Ilaria) no atiende. Ubicación en los distritos denominados Conos de Lima Metropolitana. Para el *marketing* (MKT) de flanqueo debemos ser consistentes en aprovechar aquellos huecos dentro del mercado para obtener cuotas o victorias parciales, en este caso el ubicar nuestro mercado *target* en los Conos Norte y Sur de Lima nos representa iniciar nuestra presencia donde la calidad de Ilaria no está presente.

Estrategia de guerrilla, a utilizar para capturar los nichos de los NSE B, C y D de Do It y la bisutería. En el MKT de guerrilla se utilizarán medios no convencionales guiados por el ingenio y la creatividad: carteles, entrevistas filmadas, páginas web, grafitis, *ambient media* y *ambush* MKT en centros comerciales, MKT de calle (*shows* de tráfico), MKT viral y *flashmobs*.

Estrategias de mediano y largo plazo

Estrategia de MKT de especialista, será nuestra estrategia de entrada para hacernos fuertes en el nicho seleccionado con nuestro producto de calidad y precio. Al entrar al mercado de los Conos Norte y Sur de Lima, donde no está presente Ilaria, desarrollaremos y nos especializaremos en siempre ofrecer una alta calidad de joyas de plata 960, certificadas y con garantía de por vida, diseños vivenciales, modernos e innovadores, soportadas con nuestro innovador *marketing* digital. Nuestra especialización también incluirá la postventa, brindando siempre la asesoría, *feedback* con los usuarios a través de los franquiciados (FRQ) y captación de los nuevos pedidos.

Un valor importante que añadiremos será que nuestros representantes y ejecutivos de MKT y ventas estarán siempre en las zonas del Cono Norte y Cono Sur, de manera que siempre estén disponibles para reunirse con los FRQ de esas zonas.

7. Cuantificación de las estrategias de *marketing*

Evaluaremos con periodicidad las estrategias de *marketing*. Debemos verificar que la inversión realizada rinda frutos, el ahorro de los recursos es tan importante que puede significar el fracaso o el éxito de las campañas de *marketing* y que esto afecte el futuro de nuestra empresa. Debemos aprovechar que estamos iniciando el negocio para planificar los métodos de medición y los parámetros, de manera que podamos saber la estrategia que tiene resultados en la colocación del producto y luego elegir convenientemente hacia dónde debe ir la reinversión. En los anexos 8, 9 y 10 tenemos la propuesta de inversiones en *marketing* del año 1 al año 5, estimamos para este inicio del proyecto que desde el año 2 al año 5 los gastos son similares, en realidad es altamente

probable que no sea así y se diversificarán en estrategias de resultados positivos y nuevas estrategias, eliminando las que no hayan dado resultados.

Parte de nuestra metodología será evaluar a través de la *web site* y las redes sociales, los resultados se confrontarán con la inversión mensual efectuada para la toma de decisiones. Consideramos importante seguir los siguientes lineamientos, sobre la base de la experiencia comercial de los socios de Ideo Silver:

1) Utilizar las bases de datos, la web y redes sociales. Se hará una base de datos personalizada incluyendo campos como fecha, estrategia, número de intentos, cliente, franquiciado, ventas, montos, etc. La web y redes sociales tendrán encuestas rápidas de satisfacción, finalización de venta, tiempo en el sitio, etc.

2) Incluir preguntas. Cuando se reciban y/o concreten pedidos y/o ventas por la franquicia o ser cliente final, se preguntará o incluirá marcadores de datos que pidan información que luego el análisis de la data nos transformará en información. Por ejemplo, cómo se enteró de Ideo Silver, zona de residencia, accesorios o joyas de interés, etc., dirigidas a la etapa hasta la cual avanzó la interacción.

3) Información de fácil acceso. La información estará direccionada en el sistema hacia una hoja o informe de resultados de ESMKT (estrategias de *marketing*), por ejemplo, el informe final deberá estar integrado en manejar y explicar aspectos cuantitativos y cualitativos de las estrategias.

Aspectos cuantitativos: Recordación de mensaje y marca; entendimiento del mensaje; identificación de distorsiones de mensaje emitido y entendimiento del cliente final (CF) y FRQ; comparación de mi mensaje vs. la competencia; el mensaje no debe recordarse antes que la marca, pues implica cambiar mensaje y estrategias.

Aspectos cualitativos: Opinión del cliente objetivo luego de recibir la campaña; evaluación del “reconocimiento de marca” (importante para nosotros como marca desconocida); emociones y sentimientos del cliente hacia la marca; interacción del cliente con la publicidad (publicidad en la web, a partir de qué páginas llegó a nuestra web, etc.).

8. Planificación de la estrategia de *marketing* – Plan de ejecución

Ya definida nuestra estrategia de posicionamiento ahora planificaremos cómo actuaremos.

8.1 Definición de actividades y plazos

Se armará un listado de actividades principales y actividades secundarias para cada una de ellas, luego serán ingresadas a un Diagrama de Gantt con el nombre del socio responsable para cada actividad. En una primera instancia el planificador de *marketing* establecerá fechas y plazos a su criterio; los responsables de cada actividad tendrán un plazo determinado o acordado para revisar y aceptar el plazo o reorganizar los tiempos. Para efectos académicos se tomará en cuenta el tiempo partiendo desde el día, semana y mes **cero** en adelante para el Diagrama de Gantt.

8.2 Listado de actividades – Primer listado

Se asignará un código de documento y el número de la versión con la fecha.

Actividades principales: Definición de objetivos del plan de *marketing*; relacionar objetivos de MKT con estrategias de MKT; desarrollar el contenido completo y costos para cada canal de distribución; inscripción de empresa con firma de acuerdos y apertura de cuenta bancaria de la sociedad Ideo Silver; discusión y aprobación de costos de los canales de distribución; contratación del asistente de *Marketing* y el asistente de Finanzas; discusión y aprobación de los costos financieros del Proyecto Ideo Silver; discusión y aprobación del cronograma de tiempos del plan de MKT; discusión y aprobación del plan de inicio de operaciones de Ideo Silver; pruebas de los entornos de los canales de distribución; inicio de operaciones Ideo Silver. Ver el anexo 6.

8.3 Canales de distribución

Los canales seleccionados para esta propuesta de negocio son los siguientes:

8.3.1 Ferias de franquicias

Para nuestro caso y el de este proyecto nos inscribiremos en la Cámara Peruana de Franquicias (CPF), luego de que este proyecto esté armado, corriendo y generando resultados económicos que avalen su éxito. Pretendemos iniciar el negocio con 8 FRQ. Costo: US\$ 3.000 anuales. Pertenecer a la CPF nos aportará muchos beneficios que esta asociación ofrece a sus socios, así como asesoría técnica y facilidades para participar en los eventos que promueven con la finalidad de buscar el crecimiento de las franquicias socias.

8.3.2 Ferias de joyas en el Perú y el mundo

Es importante mantenernos informados y actualizados del progreso de la industria de joyas, por lo tanto, anualmente se destinará un presupuesto para la asistencia a ferias en el Perú y el Extranjero. Estos eventos en un mediano plazo pueden formar parte del programa de fidelización.

El objetivo primordial de asistir a estas ferias en el mediano plazo es generar *networking* con las empresas que lideran la innovación en el diseño de joyas, de manera que podamos cultivar un canal directo de comunicación con esta industria, lo que redonda en nosotros para aprender y estar al día en las técnicas de innovación para diseñar joyas de plata.

8.3.3 Portal web

El objetivo primordial para Ideo Silver de tener una página web radica en: Captar nuevos franquiciados, llegar a los posibles clientes finales de las joyas de Ideo Silver, dar el soporte de *marketing* digital necesario y actualizado para los franquiciados y clientes finales, notoriedad e impulso permanente de la marca (PuroMarketing 2011). Entre las razones por las que debemos tener un sitio web destacamos las siguientes:

Alcance distrital, departamental y nacional de nuestro producto y servicio

Ya que el propósito de toda nuestra publicidad y *marketing* es el posicionarnos en la mente del consumidor en los distritos objetivo del Cono Norte, Lima Metropolitana y Cono Sur (Los Olivos, Comas, Ventanilla, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, etc.), que son los distritos con mayor densidad poblacional de los sectores socioeconómicos B, C y D. Mientras más audiencia tengamos mucha más probabilidad de reconocimiento tendremos. La página web tendrá fotos de la gente mirando nuestras joyas en estos distritos, es decir haciendo notar nuestra presencia en el mercado *target* al que apuntamos. También los mantendrá al tanto de todas las noticias y promociones que nosotros deseemos. La cantidad de clientes potenciales se elevará ostensiblemente y la experiencia de nuestros clientes fijos será todavía mejor. Este canal será desarrollado dentro del plan de *marketing* quemando etapas, en la medida que la empresa se vaya desarrollando.

Prestigio y calidad de la empresa

El consumidor no solo compra por necesidad. Cuando toma su decisión de compra, el prestigio y la calidad son casi siempre determinantes. Es por ello que se deben demostrar con una excelente página web, que impulse y atraiga al consumidor a adquirir nuestro producto, dándonos la preferencia.

Tarjeta de presentación de nuestra empresa

Desde hace varios años, la mayoría de consumidores buscan referencias sobre un producto, servicio o empresa a través de motores de búsqueda (o buscadores), siendo Google el preferido en el mundo. Para poder estar indexado a este buscador, definitivamente debemos tener un sitio web. Si nuestros

clientes son exigentes no será suficiente aparecer en diversas redes sociales. El aparecer en variedad de motores de búsqueda con una página web de calidad, con un diseño impecable, alojada en un buen servidor y de buena calidad, le da al cliente la confianza suficiente como para relacionarse con nuestra empresa y desembolsar su dinero (PuroMarketing 2011).

Ventaja competitiva

Es bastante sencillo atraer a las personas a nuestra página web. Lo difícil es lograr que se conviertan en clientes y mantenerlos interesados para que se vuelvan asiduos visitantes de ella. El tener una web atractiva nos diferencia de nuestra competencia y es una gran ventaja. No solo es crearla, sino saber manejarla, sacándole el máximo provecho. Darle a los clientes la facilidad de visitar un sitio web que los mantenga al tanto de las noticias, ofertas e información acerca del negocio, de una forma sencilla y atractiva, va a mantenerlos interesados, dándonos la preferencia sobre el resto de nuestros competidores (PuroMarketing 2011).

Excelente relación costo-beneficio

Una página web tiene un costo bajo comparado a otros medios de publicidad, el costo del posicionamiento de la página web se pagará con el éxito en la cantidad de suscripciones a la franquicia. La estrategia comercial de *marketing mix* implementada deberá evaluarse en el corto plazo planificado. Existen y tenemos en el mercado local e internacional los contactos para elaborar una página web con el contenido apropiado, actual, interactivo, innovador que nos permita lograr posicionar nuestra marca en los mercados y clientes definidos.

Proveedores considerados para desarrollo de sitio web

Smackwagon Design, Exe Perú, IT Soluciones, New Control IT & Risk Management, Avansit Perú, Tu Negocio Perú, IT Consultores y Staff Creativa. El paquete a desarrollar tendrá las siguientes características: Desarrollo de sitio web, SEO, Analítica web, Versión móvil, Administradores de contenido, Blog, Portales, Registro de Dominios .com, .pe, Hosting.

8.3.4 Redes sociales

Explicaremos un poco más nuestras ideas usando las redes sociales (PuroMarketing 2011).

Comunicación 2.0: Es casi obligatorio estar presentes en redes sociales como Facebook y Twitter ya que nos ayudará a fidelizar usuarios y potenciales clientes. Escucharlos es la base de todo y mantener el *feedback*, a la larga, nos dará muchas más ventajas.

Su verdadero potencial a largo plazo: A través del Twitter o Facebook podemos desarrollar una base de datos especializada de correos que nos permita implementar campañas hacia nuestro público objetivo, porque así conocemos a nuestros usuarios y potenciales clientes. Con esta base de datos podremos llevar a cabo el *e-mail marketing*, herramienta de gran alcance y velocidad (PuroMarketing 2011). Usando las redes sociales perfeccionamos aún más los perfiles básicos que buscamos en las bases de datos creadas por los actuales CRM, que utilizan una combinación de comportamientos y ubicación geográfica. Así se genera un CRM nuevo, en tiempo real, con mayor potencial para futuras campañas de *marketing*, logrando que sean más específicas y de acuerdo a las necesidades de nuestros usuarios/clientes, al tener un mejor conocimiento de ellos.

Sin embargo, se presenta el problema que ya hemos mencionado: la inserción en las redes sociales es por lo general más lenta, pero debemos utilizarlas para estar más actualizados y ganar la confianza de sus usuarios, sabiendo lo que les gusta y brindándoles contenidos de interés y calidad para generar mucha retroalimentación.

Para captar y preparar el análisis de la base de datos (BBDD) se tiene una persona contratada específicamente en manejar todo el entorno digital web y redes sociales (el *community manager*), esta persona se encargará de coordinar con el proveedor de servicios el acceso al Google Analytics, de manera que tengamos la información estadística a evaluar y luego realizar los ajustes necesarios a la estrategia de *marketing* digital. La comunicación con nuestros clientes y franquiciados la realizaremos a través de nuestro equipo de *marketing* y ventas (1 jefe y 2 asistentes) que en un primer momento (corto plazo) son los encargados de ser los ejecutivos de las cuentas de cada franquiciado. La comunicación es permanente vía web, e-mail y vía telefónica. Estos 3 ejecutivos son los encargados de hacer mantenimiento a las cuentas y captar nuevos franquiciados.

8.3.5 Catálogo virtual *on-line* (B2B y B2C)

Existen recomendaciones importantes a seguir en el diseño de un buen catálogo *on-line*: definitivamente deben ser lo más claros, nítidos y profesionales posible para llamar la atención de los futuros franquiciados y compradores (Uzcátegui 2010). El catálogo *on-line* estará diseñado para atender las necesidades tanto del franquiciado (B2B) y del cliente final (B2C), deberán ir los precios de todos los artículos en lista para la venta, delimitada por las claves de ingreso para los franquiciados que les permitirá acceso a otras funcionalidades que estaremos desarrollando.

En Ideo Silver tenemos socios profesionales en Ingeniería de Sistemas y con experiencia en desarrollo de páginas web, programas y Apps, por lo que es un fuerte soporte para el desarrollo de

esta herramienta. Nosotros en Ideo Silver tomaremos en cuenta los siguientes requisitos (Uzcátegui 2010):

Fotografías, hay que renovar y actualizar las fotografías existentes. Se contratará a un especialista, para cada producto debe haber tomas de varias perspectivas, pues la tendencia nos pide que se tengan varias vistas, de frente, lados y poder hacer *zoom*. Archivos no pesados y deberán ser fácilmente descargables para el usuario y no invitará a bajar ningún programa específico.

Vista en otros dispositivos, el catálogo debe ser *responsive* y podrá ser visto en PC, *laptops*, tabletas y *smartphones*.

Características de los productos, colocaremos la mayor cantidad posible de la información o atributos de cada producto como medidas, composición, etc. Utilizaremos textos en SEO.

Espacio, no amontonaremos productos, le daremos una apariencia muy profesional, los productos tendrán un espacio general y luego propio cuando se le dé el primer clic: al ser una joya, debe estar individualizada en una segunda vista.

Opción de consulta, es una buena herramienta del *marketing* digital en la actualidad.

Opciones de compra, para los FQR se tendrá el acceso a esta plataforma. Para los clientes finales hemos pensado que seleccione la joya de su gusto y en el momento de cerrar la compra se le enlazará con el FRQ de la zona. Aún estamos evaluando ideas al respecto, pues esta opción puede generar venta perdida.

8.3.6 Eventos personalizados (B2B y B2C)

Los eventos personalizados serán organizados tanto para los posibles franquiciados (B2B) como para los clientes finales (B2C).

Potenciales franquiciados: Ideo Silver tendrá acceso a información privilegiada de posibles franquiciados, a los cuales invitará a eventos de asistencia reducida, donde se les expondrá las bondades de la franquicia.

Potenciales clientes: Dentro del paquete de la franquicia se tiene la opción de que el FRQ organice reuniones donde expondrá el catálogo *on-line* y muestras de los productos, evento al cual brindaremos el soporte necesario. Por ejemplo reuniones de grupos de damas. La asesoría y asistencia en estas reuniones forma parte del trabajo de nuestros ejecutivos de MKT y ventas.

8.3.7 Joyerías y centros comerciales

En las encuestas a los clientes finales se decantó el resultado de que el segmento objetivo son damas entre 21-35 años, las cuales tienen preferencia de comprar joyas de plata en centros comerciales y joyerías. Hay muchas ideas de cómo entrar en este canal, en el corto y mediano plazo implica fabricar y disponer de stands móviles, desarmables de pequeño tamaño. Luego, para el mediano y largo plazo, con el resultado que genere la franquicia, se negociaría con las joyerías que ofrecen varias marcas la presencia de la nuestra en su oferta.

8.3.8 Relación con los clientes

El tipo de relación que tendremos con nuestros clientes será personalizada. Cuando concluyamos el desarrollo y contenidos de la página web y redes sociales, con los enlaces, accesos y comunicaciones digitales programadas, podremos evaluar la experiencia del “usuario cliente franquiciado” y el “usuario cliente final”, con lo cual haremos los ajustes que nos lleven a cumplir el desarrollo de que ellos tengan lo ofrecido por la franquicia y las características del producto terminado, vía web, telefónicamente, e-mail y redes sociales. Los resultados y ajustes efectuados deben decantar este proceso para que las 4 relaciones seleccionadas (soporte personalizado, co-creación de nuevos diseños, programa de fidelización y servicio adecuado de pre y postventa) se apliquen para nuestros 2 tipos de clientes.

Cliente franquiciado: Está identificado por nosotros como elemento clave en el funcionamiento del negocio, por tanto merece toda nuestra atención. Generaremos canales de comunicación directa con la Administración de Ideo Silver y el Área de Soporte Tecnológico, que confirmen al franquiciado nuestro concepto de exclusividad y diferenciación de nuestro servicio y negocio.

Cliente final: Nuestro franquiciado tendrá la misión de hacer extensiva la cultura organizacional de atención al cliente que desarrollaremos, deberá comprender que su cliente se siente exclusivo: valora la exclusividad del servicio y compra joyas de diseños exclusivos a precios bajos.

Programas de fidelización: Desarrollaremos un programa que nos diferencie de otras empresas de joyería y esté orientado a cumplir su objetivo de fidelización del franquiciado y cliente final.

9. Previsión y Plan de ventas

Una previsión de ventas significa estimar o proyectar las posibles ventas en un determinado periodo de tiempo, de manera que generemos la gestión necesaria para tener el producto necesario en *stock* y de esa manera abastecer y atender los pedidos y órdenes de compra que nos lleguen. La previsión debe ser lo más realista posible, basarse en proyecciones de datos reales, tener relación

con los recursos disponibles y guardar un porcentaje de seguridad ante una eventual subida inesperada de la venta. Como características de nuestro sistema de previsión de ventas consideramos importantes los siguientes conceptos: realista, enmarcada en un contexto de acción concreto, alcanzable y objetivo.

El consumo de la joyería de plata en el mundo, según el Estudio Mundial de la Plata 2015, alcanzó un nuevo récord al consumirse 215,2 millones de onzas (The Silver Institute 2015) exclusivamente en joyería de plata, además de 60,7 millones de onzas en platería, que dan un total de 275,9 millones de onzas. Esto demuestra que en los últimos diez años, la tendencia de consumo de joyería es positiva y se incrementa en forma constante. Los especialistas explican que este comportamiento obedece al comportamiento de los consumidores que deducen que al estar más bajo el precio de la plata, hay la posibilidad de obtener el producto a precios de oferta. Similar comportamiento muestra el Perú, que ha pasado de 16 MT/2005 de fabricación en joyería a 24 MT/2014 (The Silver Institute 2015), mostrando el mismo patrón en el país. Cabe señalar que los precios de la plata, con las respectivas fluctuaciones, ha pasado de US\$ 7,31/2005 a US\$ 19,08/2014 (The Silver Institute 2015), tendencia inversamente proporcional a la tendencia de fabricación y venta de joyería. Esta tendencia se confirma en los diversos continentes y países bajo el estudio del mercado de la plata. Siendo una tendencia constante y permanente en el tiempo, es razonable estimar su incremento constante, aún bajo las actuales condiciones, recordemos que los años citados en los párrafos anteriores coinciden con la actual crisis financiera y económica a nivel mundial.

Dentro de los socios de Ideo Silver contamos con profesionales de mucha experiencia en el mercado de consumo masivo, los cuales se encargarán de generar los programas adecuados de previsión de ventas utilizando inicialmente hojas de cálculo y a medida que crezca el negocio se migraría a un paquete o CRM focalizado en los clientes finales.

9.1 Previsión y plan de ventas

Basaremos nuestro plan en el crecimiento estimado del negocio, los números o cifras deberán ser ajustados con la realidad en el estudio económico-financiero.

Supuestos iniciales

Períodos mensuales, tiempo estimado de 5 años. El franquiciado (FRQ) debe ser auto sostenible con su venta mensual de S/. 1.714 como mínimo. El FRQ tendrá un ingreso neto de S/. 600 por cada kit en el primer mes. El valor promedio asignado al kit y la venta mínima de joyas de plata será de S/. 1.174, este valor lo hemos inferido del resultado de la encuesta realizada a los clientes,

en función de cuántas joyas compraría al año, cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por determinada joya y cuáles joyas compraría. El FRQ deberá vender un mínimo de 20 joyas al mes que son parte del cálculo del kit inicial y de la venta mínima en los sucesivos meses.

Los supuestos y estrategias iniciales planteadas tienen un horizonte de 5 años, periodo durante el cual se irían haciendo ajustes de estrategias operativas y de corto plazo en el primer año, así como la planificación de estrategias hacia el 2º, 3º, 4º y 5º año.

Tabla 3. Encuesta Ideo Silver. Preferencia para compra de joyas de plata

Joya	# de Votos	%	Soles x rubro	Precio Min	# Joyas	Corrc. # Joyas	Valor	Valor Venta Ideo Silver	Valor ki promedi
Aretes	187	40.3	S/. 685	S/. 79	8,7	9	S/. 712	S/. 51	S/. 463
Collares / Gargantilla	86	18.5	S/. 315	S/. 158	2,0	2	S/. 316	S/. 103	S/. 206
Pulseras	74	15.9	S/. 271	S/. 88	3,1	3	S/. 264	S/. 57	S/. 171
Anillos	62	13.4	S/. 227	S/. 62	3,7	4	S/. 246	S/. 40	S/. 160
Prendedores	55	11.9	S/. 202	S/. 88	2,3	2	S/. 176	S/. 57	S/. 114
Total	464	100,0	S/. 1.700			20	S/. 1.714		S/. 1.114

Cálculo valor de kit inicial / Venta mínima de joyas mensuales (valor venta de Ideo Silver)

$$\frac{\text{Soles kit inicial / venta mínima mensual}}{\text{mensual}} = \text{S/. 1.114}$$

Cálculo valor de kit inicial / Venta mínima de joyas mensuales (valor venta de franquiciado)

$$\frac{\text{Soles kit inicial / Venta mínima mensual}}{\text{mensual}} = \text{S/. 1.714}$$

Fuente: Elaboración propia 2015.

Para hallar la variable de crecimiento en ventas de los franquiciados y la variable de crecimiento de la cantidad de franquiciados en Ideo Silver se ha considerado lo siguiente: No se tiene disponibilidad de data estadística exacta para el giro de joyas de plata, por lo que los negocios existentes no comparten esta información, la cual consideran confidencial. Se ha inferido la estadística en función a la relación con un negocio parecido de venta por catálogo de bisutería y joyas de plata, con las empresas Avon, Unique y Ebel. Se entrevistó a 3 gerentas comerciales zonales de la provincia de Lima de cada una de las empresas indicadas. Estas 3 señoras han trabajado en las 3 empresas en diferentes momentos, y conocen bastante bien el mercado de Lima. No nos han podido brindar información impresa de los datos que ponemos a disposición de este trabajo por motivos de confidencialidad. Debemos considerar que este tipo de negocio trabaja con catálogos impresos, pedidos impresos y no usan la tecnología digital para el *marketing*, herramientas que nosotros sí usaremos.

Las 3 empresas referidas tienen una alta rotación de consultoras, entre las que se quedan con el negocio alrededor de 5 años muestran un comportamiento a la baja, tenemos que cada vez que

facturan más dinero, su crecimiento en % es menor. Para nuestro caso usaremos esta información e inferir nuestro posible crecimiento de nuevos franquiciados:

Mes 1, piloto con 8 franquiciados.

Mes 2- 12, 3 personas de MKT y ventas deben inscribir 1 nuevo FRQ cada 2 días + referidos de los FRQ antiguos = 15 FRQ nuevos por mes.

Mes 13-24, se estabilizará el proceso y para alcanzar la cuota del mercado estimamos la inscripción de 8 FRQ mensuales.

Mes 25-60, el equipo de MKT y ventas inscriben a 15 nuevos FRQ mensuales.

En Ideo Silver estamos considerando un factor diferenciador consistente para superar la cifra inicial de crecimiento, soportada con el uso de la tecnología digital, página web, uso de redes sociales, redireccionamiento de estrategias con el uso de *big data* y el soporte en sí de nuestro *MKT mix*.

Tabla 4. Crecimiento anual de franquiciados por mes

Año	Crecimiento Mensual
Mes 1	Iniciamos con 8
Mes 2 - Mes 12	15
Mes 13 - Mes 24	8
Mes 25 - Mes 36	8
Mes 37 - Mes 48	8
Mes 49 - Mes 60	8

Fuente: Elaboración propia 2015.

En la tabla siguiente partimos de los supuestos 1, 2 y 3, vemos cómo la proyección de ventas de Ideo Silver estima la población femenina de entre 21-35 años, cuántas compran joyas de plata y el gasto que efectuarían en función a la encuesta de cliente final que realizamos (anexo 1).

Tabla 5. Proyección de ventas anuales Ideo Silver 2016-2021

Supuestos

1) Población femenina entre 21 - 35 años / Lima (2016) (Encuesta Ipsos Apoyo 2014)	1.052.000
2) Población femenina que compra joyas de plata (personas) (43% - Encuesta Cliente Final - Fuente: Elaboración propia)	452.360
3) Población femenina gasto promedio anual en Joyas de plata (S/. 100 - Encuesta cliente final)	S/. 45.236.000

Fuente: Elaboración propia 2015.

En la tabla a continuación podemos revisar el estimado de ventas de cada franquiciado del mes 1 al 12, y luego del 12 al 24; es un cálculo sobrio que considera que el FRQ dese el mes 7 crece

2,5% mensual en su venta (crecimiento país estimado). Desde el mes 24 el FRQ mantendrá constante su cuota de venta mensual hasta el mes 60.

Tabla 6. Ingresos por venta mensual de franquiciado por joyas de Ideo Silver (año1-2)

Mes	Inversión	# Kitts Vendidos	Valor de 1 Kitt	Valor de Venta 1 Kitt al CF	Valor de Venta	Utilidad Total
1	S/. 1,114	1.00	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 1,714	S/. 600
2	S/. 1,393	1.25	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 2,143	S/. 750
3	S/. 1,671	1.50	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 2,571	S/. 900
4	S/. 1,922	1.73	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 2,957	S/. 1,035
5	S/. 2,114	1.90	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,253	S/. 1,139
6	S/. 2,220	1.99	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,416	S/. 1,195
7	S/. 2,276	2.04	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,501	S/. 1,225
8	S/. 2,332	2.09	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,588	S/. 1,256
9	S/. 2,391	2.15	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,678	S/. 1,287
10	S/. 2,451	2.20	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,770	S/. 1,320
11	S/. 2,512	2.25	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,864	S/. 1,353
12	S/. 2,575	2.31	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 3,961	S/. 1,386
Total Venta iS Año 1		S/. 24,971	Total Ingreso Neto Franquiciado Año 1		S/. 13,446	
13	S/. 2,639	2.37	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,060	S/. 1,421
14	S/. 2,705	2.43	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,161	S/. 1,457
15	S/. 2,773	2.49	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,265	S/. 1,493
16	S/. 2,842	2.55	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,372	S/. 1,530
17	S/. 2,913	2.61	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,481	S/. 1,569
18	S/. 2,986	2.68	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,593	S/. 1,608
19	S/. 3,060	2.75	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,708	S/. 1,648
20	S/. 3,137	2.82	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,826	S/. 1,689
21	S/. 3,215	2.89	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 4,947	S/. 1,731
22	S/. 3,296	2.96	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 5,070	S/. 1,775
23	S/. 3,378	3.03	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 5,197	S/. 1,819
24	S/. 3,463	3.11	S/. 1,114	S/. 1,714	S/. 5,327	S/. 1,864
Total Venta iS Año 2		S/. 36,406	Total Ingreso Neto Franquiciado Año 2		S/. 19,603	

Fuente: Elaboración propia 2015.

Luego planteamos los objetivos de ventas en el supuesto 5, presentando 3 escenarios para los 5 años (pesimista, moderado y optimista). Se estima un crecimiento anual del mercado considerando un promedio ponderado del crecimiento estimado del sector en 15% (Diario El Comercio 2015) y el crecimiento estimado por el MEF de la economía peruana en 2,5% anual.

Tabla 7. 4) Estimado de crecimiento del mercado target

4) Estimado de crecimiento del mercado target	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Se considera el crecimiento promedio del sector 15% anual y el crecimiento de la economía en 2,5% anual.	S/. 45.236.000	S/. 50.325.050	S/. 55.986.618	S/. 62.285.113	S/. 69.292.188
Ponderamos con 70% el crecimiento del sector y con 30% el crecimiento de la economía.					

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 8. 5) Objetivos de venta Ideo Silver 2016-2021

Año	Crecimiento		Estimado Pesimista (-30%EM)		Estimado Moderado		Estimado Optimista (15% EM)	
	Estimado Mercado	S/.	% Cuota Mcdco	S/.	% Cuota Mcdco	S/.	% Cuota Mcdco	S/.
1	S/. 45.236.000		3,1%	S/. 1.400.044	4,4%	S/. 2.000.062	5,1%	S/. 2.300.072
2	S/. 50.325.050		9,2%	S/. 4.629.891	13,1%	S/. 6.614.130	15,1%	S/. 7.606.250
3	S/. 55.986.618		14,4%	S/. 8.067.478	20,6%	S/. 11.524.969	23,7%	S/. 13.253.714
4	S/. 62.285.113		20,3%	S/. 12.637.293	29,0%	S/. 18.053.276	33,3%	S/. 20.761.267
5	S/. 69.292.188		27,1%	S/. 18.783.186	38,7%	S/. 26.833.123	44,5%	S/. 30.858.091

Fuente: Elaboración propia 2015.

9.2 Abastecimiento y distribución de joyas

Ideo Silver gestiona el abastecimiento de sus joyas inicialmente con un *partner*. En la medida que el negocio crezca en el horizonte del largo plazo, la Junta de Accionistas tomaría la decisión de gestionar proveedores externos de joyas de plata.

Propuesta de distribución PD1. Relación del FRQ con Ideo Silver

Ingreso de pedido de compra de joyas en la web de Ideo Silver. Aprobación del pedido por Ideo Silver, generación de orden de entrega. Pago del pedido por parte del FRQ y confirmación de pago por Ideo Silver. Emisión de la orden de entrega del pedido de joya. Entrega del producto en la dirección del FRQ.

Propuesta de distribución PD2. Relación de Ideo Silver con *partner* productor de joyas

Como vemos en la tabla 9, el *partner* Ideo Silver (PIS) tiene una capacidad instalada para cuadruplicar su volumen de producción de joyas, por lo que en el corto y mediano plazo nuestro abastecimiento está asegurado. Ante la variable de tiempo de respuesta de un pedido, este es de 6 días para aretes y anillos. El tamaño del pedido mínimo es de una unidad, es decir no tenemos problemas con el volumen de pedido.

Tabla 9. Estudio de capacidad instalada *partner* Ideo Silver. Producción de joyas de plata

Cliente	Actualidad Año 2015		Estimado 2016 -2020	
	%	# Joyas	%	# Joyas
Venta Nacional	20	2000	10	4000
Exportación	80	8000	20	8000
Capacidad Libre	0	0	70	28000
Total	100	10000	100	40000

Fuente: Elaboración propia 2015.

10. CAC – Costo de adquisición de cliente (*Customer acquisition cost*)

Es igual al factor resultante de dividir en un periodo de tiempo (semana, quincena, mes, etc.) el costo total invertido en *marketing* y ventas entre el número de nuevos clientes. En Ideo Silver sí consideraremos el salario de todo el personal del Área de *Marketing* y Ventas. El objetivo es mantenerlo debajo del CLTV (*Customer life time value*, por sus siglas en inglés, costo del valor de

un cliente). En el mediano plazo analizaremos este CAC sin los salarios ni costos de estructura directa, pues nos permitirá valorar rápidamente la efectividad de las acciones (Megías 2014).

Tabla 10. Cálculo del CAC (año 1)

Mes	Salario MKT	Gastos de MKT	Nuevos FRQ	CAC
1	S/. 4,800	S/. 15,500	8	S/. 2,538
2	S/. 4,800	S/. 12,000	15	S/. 1,120
3	S/. 4,800	S/. 13,500	15	S/. 1,220
4	S/. 5,700	S/. 3,500	15	S/. 613
5	S/. 6,600	S/. 8,000	15	S/. 973
6	S/. 7,500	S/. 4,200	15	S/. 780
7	S/. 8,400	S/. 4,000	15	S/. 827
8	S/. 9,300	S/. 5,700	15	S/. 1,000
9	S/. 10,200	S/. 5,000	15	S/. 1,013
10	S/. 11,100	S/. 2,700	15	S/. 920
11	S/. 12,000	S/. 8,200	15	S/. 1,347
12	S/. 12,900	S/. 10,500	15	S/. 1,560

Fuente: Elaboración propia 2015.

11 CLTV – Costo del valor de un cliente (*Customer life time value*)

El CLTV es la forma de estimar el beneficio que reportarán los clientes a la empresa a lo largo de toda la vida de la relación comercial entre ambos. Javier Megías (2014), nos refiere que es lo que resulta de dividir el margen bruto de los ingresos que tenemos en una determinada cantidad de tiempo entre nuestro número de clientes activos (rentabilidad que nos deja cada cliente antes de descontar estructura, impuestos, etc.). Para realizar este cálculo es necesario hacer un estimado o previsión de consumo de joyas por nuevas compras, así como también deberemos deducir el costo de adquirir este cliente. Es de vital importancia calcular el tiempo que un FRQ permanecerá “fiel” a nuestra franquicia, así como tener en cuenta a los nuevos FRQ en comparación con los más antiguos, y que las permanencias pueden ser mayores o menores.

12. Relaciones a tener en cuenta entre CAC y CLTV

Si el $CAC < CLTV$, el modelo de negocio es viable (Megías 2014).

Tabla 11. Cálculo del CLTV (año 1)

Mes	Nº FRQ	Ventas	CLTV
1	8	S/. 8,914	S/. 1,114
2	23	S/. 27,857	S/. 1,211
3	38	S/. 50,979	S/. 1,342
4	53	S/. 78,056	S/. 1,473
5	68	S/. 108,426	S/. 1,594
6	83	S/. 140,987	S/. 1,699
7	98	S/. 174,732	S/. 1,783
8	113	S/. 209,321	S/. 1,852
9	128	S/. 244,774	S/. 1,912
10	143	S/. 281,114	S/. 1,966
11	158	S/. 318,362	S/. 2,015
12	173	S/. 356,542	S/. 2,061

Fuente: Elaboración propia 2015.

Esta relación irá cambiando en función a la ubicación en la línea de vida del negocio. En nuestro caso, como somos una empresa nueva o joven, haremos una alta inversión inicial en dar a conocer nuestros productos y servicios con lo que nuestro $CAC > CLTV$. Para el caso del CAC, cuanto más FRQ tengamos, menor CAC, ya que la publicidad “nos sale gratis”; el tema de fiabilidad por la recomendación tal vez no aplique en un 100%, pues los gustos en joyas de las personas es muy variable, por eso la diversidad de diseños (Megías 2014).

Tabla 12. Comparativo CAC y CLTV (año 1)

Mes	CAC	CLTV	CAC < CLTV
1	2,538	1,114	Inicio
2	1,120	1,211	<
3	1,220	1,342	<
4	613	1,473	<
5	973	1,594	<
6	780	1,699	<
7	827	1,783	<
8	1,000	1,852	<
9	1,013	1,912	<
10	920	1,966	<
11	1,347	2,015	<
12	1,560	2,061	<

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo XI. Plan de RR.HH.: Cuantificación y planificación

1. Organización interna

El plan de recursos humanos considera esquemas y procedimientos para gestionar el recurso humano interno y externo. Inicialmente lo llevaremos a cabo con el Administrador General, y con el crecimiento paulatino del negocio evaluaremos la contratación de una persona experta en recursos humanos o un *service*.

2. Programa del recurso humano

Nuestro programa de RR.HH. iniciará a cargo del Administrador General, quien elaborará el manual de organización y funciones respectivo, que contiene las funciones, jerarquías, dependencias, perfiles y sobre todo habilidades que se requiere para cada posición de nuestro negocio. En este rubro estarían los accionistas, el Administrador General, el Jefe de Diseño y Calidad y el Jefe de *Marketing* y Ventas, así como el *service* de Contabilidad.

3. Organigrama (ver el anexo 11) y descripción de puestos de trabajo

3.1 Junta de Accionistas

Conformados por todos los accionistas de la empresa Ideo Silver, quienes poseen acciones en posesión de la empresa. Encargados de tomar las decisiones con respecto a lo que más le conviene a esta. Los accionistas de Ideo Silver son los 6 miembros del grupo desarrollador de la tesina.

3.2 Administrador General y Finanzas

Función principal

El Administrador General dirigirá y liderará todas las decisiones, acciones y cambios dentro de la empresa necesarios para lograr su éxito, siguiendo sus políticas y objetivos. Canalizará la información considerada crítica y necesaria para comunicarla a la Junta de Accionistas, a fin de realizar la toma de decisiones financieras con respecto al bienestar de Ideo Silver. Salario inicial mensual US\$ 1.500.

3.3 Jefe de *Marketing* y Ventas

Función principal

Implementará el plan de *marketing*, proponiendo los ajustes necesarios al Administrador General. Llevará a cabo estudios de mercado para encontrar clientes potenciales. Asimismo, deberá planificar programas y campañas que capten nuevos clientes, siempre de acuerdo al presupuesto asignado. Salario inicial mensual US\$ 1.000.

Personas a su cargo

Auxiliar de ventas

Encargado del apoyo en ventas y negociación con franquiciados; buscar nuevos franquiciados y potenciar actuales. Se necesitarán dos personas hasta el tercer mes de prueba. Pasado ese mes se contratará a una persona más por mes de acuerdo a nuestro plan *marketing* de crecimiento. Sueldo de cada auxiliar: 1.200 soles.

Community manager

El responsable de la comunidad virtual, digital, en línea o de internet, es quien actuará como auditor o gestor de la marca en los medios sociales; cumplirá el nuevo rol dentro de la mercadotecnia, la publicidad *on-line* y la documentación. Solo una persona se encarga del puesto. Sueldo US\$ 600 mensuales.

3.4 Jefe de Diseño y Calidad

Persona encargada del diseño y procesos de conversión de la plata en joyas, siguiendo los estándares de calidad establecidos como la pureza de la plata en cada joya de 960 y supervisión de diseños previstos. Sueldo mensual US\$ 1.000.

4. Subcontratación estructural

Service de Contabilidad y Legal

Se tercerizará los aspectos contables y legales de Ideo Silver, rindiendo informes al Administrador General y Finanzas, quien rendirá cuentas a la Junta de Accionistas. Esto permitirá tener un mayor control y un manejo más adecuado de las operaciones realizadas. La calidad con la que se procesa la información se traduce en datos oportunos y analizados de manera pronta, y de esta forma poder tomar las decisiones con prontitud al interior de estas. El monto que se gastará mensual por el servicio es US\$ 500.

5. Localización, infraestructura y “*layout*”

Infraestructura

Habrà una sede principal de 100 metros cuadrados. Constará de 4 ambientes. Estos ambientes serán las oficinas principales, contarán con computadoras, impresora, teléfono, fax, internet, escritorios, papelería necesaria y herramientas de trabajo de oficina. El primer ambiente sirve como sala de recepción para franquiciados y clientes. El segundo ambiente para concentración de *marketing* y comerciales. Un tercer ambiente utilizado como sala de juntas de los accionistas. El cuarto ambiente como soporte de sistemas y mantenimiento de páginas web para apoyo al

franquiciado. Esta sede se ubicará en distrito aún por seleccionar entre Breña, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena o Surco. El alquiler mensual es de 500 dólares.

6. Incorporación y gestión del equipo humano

6.1 Proceso de selección del personal

Se seguirán los procedimientos establecidos por la Administración General; todos los procesos de selección quedarán documentados con las recomendaciones y decisión final.

6.2 Programa de incentivos

Los colaboradores formarán parte de nuestro programa de motivación con el fin de fomentar e incentivar su desempeño en la compañía. Forma parte de este programa las capacitaciones a la fuerza de ventas, franquiciados y potenciales franquiciados. Tenemos en cuenta las recomendaciones y resultados comprobados documentados en información recolectada de diferentes autores, la web, etc. y que seguiremos en Ideo Silver.

Por ejemplo: Los incentivos te permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros de la organización deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren rápido: otras personas en la comunidad en busca de trabajo elegirán tu organización como el lugar deseado para trabajar. Los incentivos incrementan la productividad de los miembros de la organización. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la organización. Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual. Contaremos con incentivos monetarios y no monetarios.

6.3 Programa de capacitación

Se organizará y planificará capacitaciones para adquirir conocimientos y habilidades, reforzándolos, impartiendo los objetivos y lineamientos de la empresa, según los puestos que deben ocupar. Después de estas capacitaciones se incorporará a los candidatos seleccionados al puesto indicado.

6.4 Retención del talento

Con el fin de mantener a nuestro equipo de trabajo contento y buscar optimizar el desempeño laboral se implantará una serie de acciones, algunas de estas acciones estarán respaldadas por el programa de incentivos que apoyará la retención del talento y captar nuevos.

Capacitación constante para mantenerse actualizados en todos los temas y así mejorar constantemente los servicios que se ofrecen. Brindar posibilidades de ascenso en la empresa, también reconociendo los logros de todo el personal y destacarlo de igual manera.

Crear un ambiente de confianza para que los empleados puedan aportar sus ideas, crecer y desarrollarse. Por parte de Ideo Silver, se dedicará a conocer qué es lo que motiva a sus colaboradores para poder estar en buena armonía y fomentar la estabilidad laboral. Se realizarán concursos para que estudiantes puedan realizar sus prácticas pre-profesionales, con oportunidad a que en un corto o mediano plazo puedan incorporarse directamente a Ideo-Silver.

Se fomentará el apoyo para colaboradores que sufran alguna discapacidad, ofreciéndoles las mismas oportunidades que el resto de los colaboradores.

Capítulo XII. Viabilidad e interés económico-financiero

1. Viabilidad e interés económico

1.1 Hipótesis financieras

Para el análisis del proyecto estimamos los siguientes valores económicos:

Supuestos	Codigo	Valor
1 Precio Referencial de Pedido		1,114.29
2 Costo de Venta de Pedidos		936.00
3 Canon de Entrada Franquiciado		
4 Tipo de Cambio Referencial	TC	3.20
5 Costo de Gramo Comprado	CGR	1.50
6 MGC Franquicia	MC FR	16%
7 MGC Franquiciado	MC FRQ	35%

El precio referencial de un pedido es 1,114 nuevos soles, el cual detallamos:

Datos de Franquicia		PUS	GR	Costo de Compra x Joya Soles	Importe en Soles x Lote Pedido	MGC x Pedido Soles
Descripción de Joyas por Lote de Pedido	Cantidad (Unidades)	Precio Unit por Joya Soles	Cantida de Grm x Joya			
Aretes	9.0	51.4	9.0	388.8	462.9	74.1
Collares	2.0	102.9	18.0	172.8	205.7	32.9
Pulseras	3.0	57.1	10.0	144.0	171.4	27.4
Anillos	4.0	40.0	7.0	134.4	160.0	25.6
Prendedores	2.0	57.1	10.0	96.0	114.3	18.3
-> Total Venta	20.0				1,114	178

Se prevé también tres escenarios de análisis de resultados económicos:

Escenarios	Pesimista	Moderado	Optimista
Precio Promedio Pedido S/.	780	1,114	1,281
% Variación de Ventas por mes	70.00%	100.00%	115.00%

El negocio comienza, con 8 franquiciados “invitados” que nos ayudarán con información para ir ajustando el modelo, luego iremos incorporando nuevos a razón de 15 franquiciados. Para ello contaremos con un *staff* de ejecutivos de cuenta encargados de conseguir franquiciados en la región Lima para lograr el objetivo planteado.

1.2 Estado de pérdidas y ganancias

Los estados de pérdidas y ganancias calculados en un escenario moderado, son los siguientes:

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2,000,070	6,614,156	11,525,013	18,053,345	26,833,226
Costo de Ventas	1,680,059	5,555,891	9,681,011	15,164,810	22,539,910
U. Bruta	320,011	1,058,265	1,844,002	2,888,535	4,293,316
Gastos Adm & Ventas	481,300	1,004,400	1,570,500	2,154,200	3,025,900
U. Operativa	-161,289	53,865	273,502	734,335	1,267,416
Impuestos	-	41,611	94,746	220,301	530,225
Utilidad Neta	-161,289	12,254	178,756	514,035	737,191
Depreciación					
Amortización					
FCO	0	-161,289	12,254	178,756	514,035
Inversión AF	-53,550				
Capital de Trabajo	-197,516	-59,014			
FCE	-251,066	-220,302	12,254	178,756	514,035
Perpetuidad					737,191.31
	-251,066	-220,302	12,254	178,756	514,035
					3,685,957

Previsiones de inversión

Para el lanzamiento del negocio, estimamos los siguientes desembolsos:

Total Inversiones en Soles			S/.	53,550
1	Plataforma Tecnológica	Diseño de usabilidad, programación y mantenimiento, dominio, hosting, base de datos, software franquiciados, CRM, auto-diseño de Joyas WEB	S/.	10,500
2	Equipamiento	Computadoras de Trabajo	S/.	12,600
3	Fabricación de Joyas	Stock Inicial de Joyas para Muestras y Franquiciados Piloto	S/.	14,700
4	Gastos de Constitución de la Empresa		S/.	5,250
5	Remodelación de Oficina		S/.	10,500

1.3 Análisis de sensibilidad (AS)

En el análisis de sensibilidad, estimamos el VAN del proyecto en función a cambios en el valor del porcentaje de variación de ventas y precio promedio del pedido:

AS por Variación de ventas

	VAN
% Variación de Ventas	1,143,970
30%	-5,276,751
40%	-4,210,512
50%	-3,147,598
60%	-2,163,239
70%	-1,264,781
80%	-435,126
90%	361,365
100%	1,143,970
110%	1,918,984
120%	2,685,654
130%	3,451,199
140%	4,212,865
150%	4,971,223

AS por Variación precio prom.

	VAN
Precio Prom Pedido	1,143,970
334.29	-5,276,751
445.72	-4,210,512
557.15	-3,147,598
668.57	-2,163,239
780.00	-1,264,781
891.43	-435,126
1,002.86	361,365
1,114.29	1,143,970
1,225.72	1,918,984
1,337.15	2,685,654
1,448.58	3,451,199

1.4 Umbral de rentabilidad

Para el análisis del umbral de rentabilidad y punto de equilibrio, validamos la variabilidad de la venta en el primer año de operación. Tenemos:

Tabla de distribución de joyas por pedido promedio

Joya	% Ventas	Precio Venta Unitario	Costo Variable Unitario	Margen Contribución Unitario	# Unidades	Margen Contribución Total
Aretes	45.0%	S/. 51.43	S/. 43.2	S/. 8.23	9.0	74.06
Collares / Gargantilla	10.0%	S/. 102.86	S/. 86.4	S/. 16.46	2.0	32.91
Pulseras	15.0%	S/. 57.14	S/. 48.0	S/. 9.14	3.0	27.43
Anillos	20.0%	S/. 40.00	S/. 33.6	S/. 6.40	4.0	25.60
Prendedores	10.0%	S/. 57.14	S/. 48.0	S/. 9.14	2.0	18.29
Total	100.0%	S/. 61.71			20.0	178.29

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costos Fijos	481,300	1,004,400	1,570,500	2,154,200	2,525,900
Punto de Equilibrio (Kit)	2,700	5,634	8,809	12,083	14,168
#Unidades de Equilibrio	53,992	112,673	176,178	241,657	283,354
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Kits Vendidos	1,795	5,936	10,343	16,202	24,801
#Unidades de Equilibrio	35,900	118,720	206,860	324,040	496,020

1.5 Valoración de la empresa

Analizamos los resultados del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Estos valores para un escenario moderado:

Valor Actual Neto	
VAN del PY	1,090,420.23
Ke	25%

Tasa Interna de Retorno	
TIR	68%

Las variaciones de resultados requieren alinear esfuerzo y recursos a cumplir con los objetivos planteados estimados en un escenario moderado. Esto exige cumplir con un ratio de crecimiento de 15 franquiciados por mes y con un volumen medio de pedido por mes por franquiciado de 348 dólares.

1.6 Ratios del proyecto

Estimamos algunos ratios financieros asociados al porcentaje de margen bruto y al porcentaje de margen operativo para un escenario moderado. Tenemos:

Ratios Financieros					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Margen Bruto	16%	16%	16%	16%	16%
% Margen Operativa	-8%	1%	2%	4%	5%

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La marca es uno de los elementos fundamentales del servicio de franquicia que debe influir como un factor de venta; sin embargo, para el presente proyecto dicha marca aún se encuentra en proceso de creación, por lo que tenemos un importante desafío para promover y posicionar la marca Ideo Silver.

Los modelos de negocios de joyas de lujo basados en franquicias en nuestro país están dirigidos al sector de mayor posición socioeconómica, principalmente por los precios altos de las joyas que se ofrecen en tiendas de lujo; sin embargo, el modelo que ofrece Ideo Silver está orientado a cubrir los demás segmentos sobre la base de una joya de lujo a precio bajo y sin la necesidad de contar con tiendas o alguna infraestructura para la venta de nuestros productos.

No hemos observado que exista a nivel global el tipo de franquicia que ofrecemos, lo que se suma a otras características de innovación y considerando base nuestro aporte a la inclusión social que tanto requiere nuestro país, generando autoempleos basados en la enseñanza, el asesoramiento y la cooperación.

Nuestro proyecto se focalizó en un segmento de mercado cuyo cliente final son mujeres de 21 a 35 años, de los niveles socioeconómicos B, C y D, que residen en Lima Metropolitana. Al respecto, recomendamos a mediano plazo proyectar nuestro modelo de negocio a nivel nacional y a largo plazo a nivel internacional.

Nuestro proyecto cuenta con importantes barreras de entrada, tales como acceso de proveedores (socio estratégico con un millón de onzas de plata para joyería fina), alta diferenciación (garantía de por vida, renovación de joyas, certificación internacional de autenticidad, *know-how*) y falta de experiencia de la industria (plata 960).

Recomendaciones

Se recomienda para este modelo de negocio un periodo de prueba o piloto con algunos franquiciados a fin de corregir o mejorar nuestros productos, los procesos de negocios, los servicios que ofrecemos al franquiciado, la plataforma web y nuestro plan de *marketing*.

Se recomienda considerar los siguientes factores de éxito para Ideo Silver: diseñar joyas modernas y sobrias, contar con franquiciados alineados con nuestras expectativas de venta, obtener la calidad de joya de plata 960 con certificación internacional, contar con asesores especializados en venta de joyas y recursos humanos, contar con una plataforma web eficiente y de alta disponibilidad, contar con una logística eficiente para la distribución de joyas y no perder el foco de generar autoempleo de manera formal y sostenible.

Bibliografía

Agencia Peruana de Noticias ANDINA (2008). “Perú es primer productor de plata del mundo y el segundo en cobre y zinc”. Fecha de publicación: 24/02/2008. Fecha de consulta: 08/07/2015. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-es-primer-productor-plata-del-mundo-y-segundo-cobre-y-zinc-162744.aspx>>

Arbaiza, Lydia; Rivas, Alexys; Llerena, Carlos; Monggó, Víctor; Palomino, Carmen (2012). *Modelo de seguridad y salud ocupacional para los sectores joyería y bisutería*. [En línea]. Lima: Universidad ESAN. Fecha de consulta: 14/12/2015
<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/12/14/serie_gerencia_global_joyeria_bisuteria.pdf>

Campaña Núñez, Aldo (2015). “¿Qué sucede con las microempresas en el Perú?” *www.saberescompartidos.pe*. Fecha de publicación: 2015. Fecha de consulta: 20/07/2015. <<http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-sociales-y-politicas/que-sucede-con-las-microempresas-en-el-peru.html>>

Centro Tecnológico Andaluz del Diseño (SURGENIA) (2009). *Guía para diseñadores y prescriptores de joyería*. Andalucía: Tipografía Católica S.C.A.

Cortez Segura, Julio Andrés (2012). *Plan de negocio para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería*. [En línea]. Fecha de publicación: 01/2012. Fecha de consulta: 20/07/2015. <<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1733>>

Decreto Supremo N° 374-2014-EF. <http://www.minedu.gob.pe/otd/xtras/ds374_2014ef.pdf>
<<http://pymex.pe/noticias/peru/las-microfranquicias-contra-la-pobreza-en-latinoamerica>>.

Diario El Comercio (2015). *Suplemento Día.1. Edición especial de lujo*. 06 de julio de 2015. Lima, p. 23-26.

Diario Gestión (2014). *Menos del 1% de producción de oro y plata en Perú se destina a joyería, advierte Adex*. Fecha de publicación: 23/10/2014. Fecha de consulta: 16/07/2015. <<http://gestion.pe/mercados/menos-1-produccion-oro-y-plata-peru-se-destina-joyeria-advierte-a-dex-2111923>>

Diario Gestión (2013a). *El peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir la innovación en un negocio*. Fecha de publicación: 08/11/2013. Fecha de consulta: 22/07/2015. <<http://gestion.pe/empresas/peruano-emprendedor-innovador-le-cuesta-convertir-innovacion-negocio-2080587>>

Diario Gestión (2013b). *El 93% de mujeres peruanas emprendedoras tiene ventas al mes menores a S/. 5.000*. Fecha de publicación: 04/04/2013. Fecha de consulta: 16/07/2015. <<http://gestion.pe/economia/93-mujeres-emprendedoras-tiene-ventas-al-mes-menores-s-5000-2062993>>

Diario Peru21 (2011). *La belleza es un negocio rentable*. Fecha de publicación: 05/03/2011. Fecha de consulta: 18/07/2015. <<http://peru21.pe/noticia/722941/belleza-negocio-rentable>>

Edery Muñoz, David (2015). *Oportunidades comerciales para las franquicias peruanas en el mundo*. Fecha de publicación: 13/05/2015. Fecha de consulta: 11/12/2015. <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/118/Oportunidades_comerciales_franquicias_peruanas_mundo_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1>

Escudero, Javier. (2016). “Cómo se elabora un modelo Canvas”. En: *www.emprendedores.es*. Fecha de publicación: 17/01/2016. Fecha de consulta: 20/01/2016. <<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>>

Figueroa R., Hérbert (2011). *El mercado internacional de joyería*. Fecha de publicación: 2011. Fecha de consulta: 15/07/2015 <<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=5FDFF60B-6708-42AE-A00F-AD5F23D166CC.PDF>>

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto. Grupo Planeta.

INEI (2007). *Censo Nacional 2007*. Fecha de consulta: 09/01/2016 <<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>>

Ipsos Marketing. (2013). *Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana*. IGM. Lima: Ipsos.

Ley General de Sociedades N° 26887, Concordancias: R. N° 200-2001-SUNARP-SN R. N° 057-2002-SUNARP-SN LEY N° 28036, Art. 59.

Megías, Javier. (2014). “La segunda métrica más importante de tu modelo de negocio”. En: *javiermejias.com*. Fecha de publicación: 27/08/2014. Fecha de consulta: 16/09/2015. <javiermejias.com/blog/2014/08/segunda-metrica-importante-modelo-de-negocio>

Mineral Commodity Summaries (2015).

<<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2015/mcs2015.pdf>>

Ministerio de Energía y Minas (2015). *Reporte Estadística de mayo de 2015*. <<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/ESTADISTICA/PRODUCCION/2015/mayo/mayo.pdf>>

Montesinos, Jaime (2015). *Cómo aplicar el marketing en el Perú*. Lima: Instituto Peruano de Marketing (IPM).

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. 14ta. edición. Barcelona: Editorial Deusto. Planeta.

Porter, Michael (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

PuroMarketing. (2011) “Por qué tu empresa debe estar en redes sociales”. En: *Puro Marketing*. Redacción. Fecha de publicación: 01/03/2011. Fecha de consulta: 15/09/2015 <<http://www.puromarkeng.com/42/9146/empresa-debe-estar-redes-sociales.html>>

Riera Seijas, Alfonso (2006). “Diseño de estrategias para promocionar la exportación de franquicias peruanas. Informe Final Complementario”. En: MINCETUR <<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf>>

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP (2015). *Formatos Registrales*. <<https://www.sunarp.gob.pe/Formatos.asp?ID=3165>>

The Silver Institute (2014 y 2015). *World Silver Survey*. GFMS Team at Thomson Reuters. London: Printed by Park Communications.

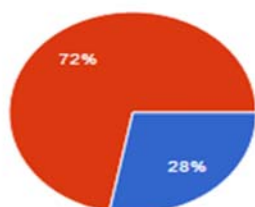
Uzcátegui, Jhuliana (2010). “Ventajas de tener un catálogo virtual”. En: *PuroMarketing*. Fecha de consulta: 15/09/2015. <<http://puromarketing.com/47/6978/ventajas-tener-catalogo-virtual-productos-servicoos-internet.html>>

Vicente Valle, Sergio Urquiaga (2011). “Plan de *marketing* digital para Joyería *on-line*”. *Peru-detalles.com*. Fecha de publicación: 05/2011. Fecha de consulta: 18/07/2015 <<http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658.8-DELG-2012-389-plan-de--1.pdf>>

Anexos

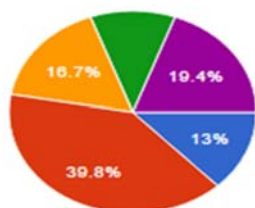
Anexo 1. Resultados de la encuesta – Clientes finales

Por favor, Indique su sexo



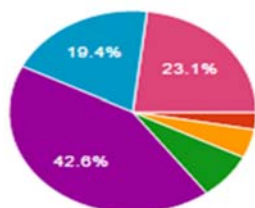
Masculino	30	27.8%
Femenino	77	71.3%

¿En qué rango de edad se encuentra?



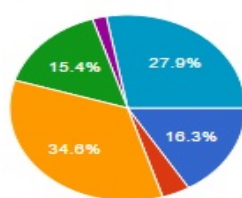
17 – 21 años	14	13%
22 – 30 años	43	39.8%
31 – 38 años	18	16.7%
39 – 45 años	12	11.1%
Mayor que 45 años	21	19.4%

¿Cuál es su nivel de estudios?



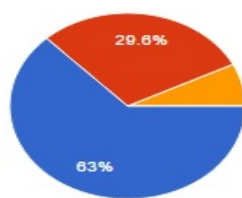
Primaria	0	0%
Secundaria completa	3	2.8%
Secundaria incompleta	5	4.6%
Secundaria Completa	8	7.4%
Universidad Completa	46	42.6%
Universidad Incompleta	21	19.4%
Postgrado	25	23.1%

¿En qué zona de Lima vive?



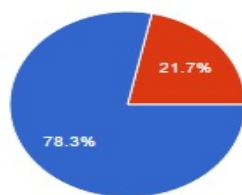
Lima Norte	17	16.3%
Lima Centro	4	3.8%
Lima Moderna	36	34.6%
Lima Este	16	15.4%
Callao	2	1.9%
Otro	29	27.9%

¿Cuál es su situación actual laboral?



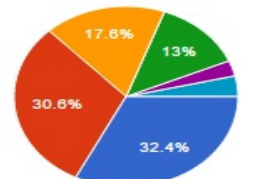
Dependiente	68	63%
Independiente	32	29.6%
Sin empleo	8	7.4%

¿Ha comprado joyas en el último año?



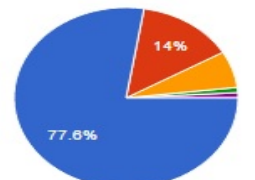
Si	83	78.3%
No	23	21.7%

¿Con que frecuencia compra joyas al año?



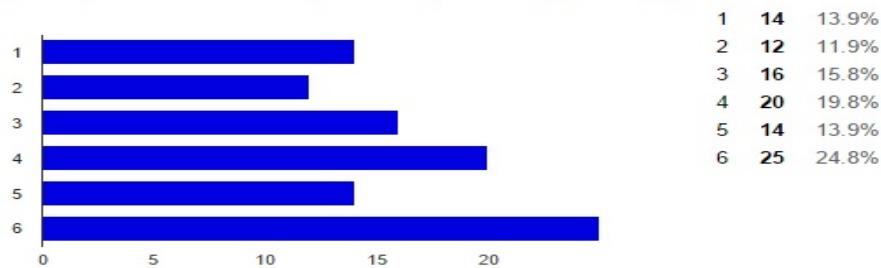
Una vez al año	35	32.4%
Hasta dos veces al año	33	30.6%
Hasta cuatro veces el año	19	17.6%
Hasta seis al año	14	13%
Hasta doce al año	3	2.8%
Más de 12 veces al año	4	3.7%

¿En cada compra, cuantas joyas adquiere generalmente?

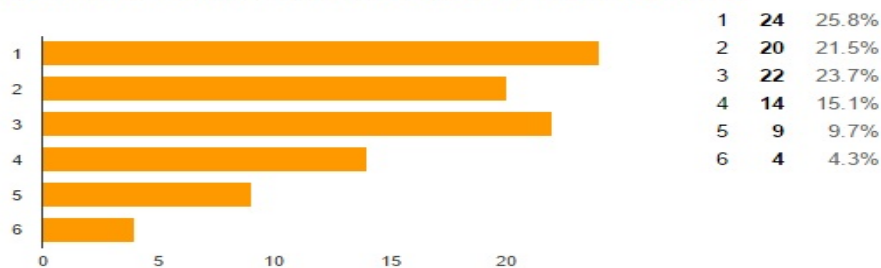


Hasta 2	83	77.6%
Hasta 4	15	14%
Hasta 6	7	6.5%
Hasta 10	1	0.9%
Más de 10	1	0.9%

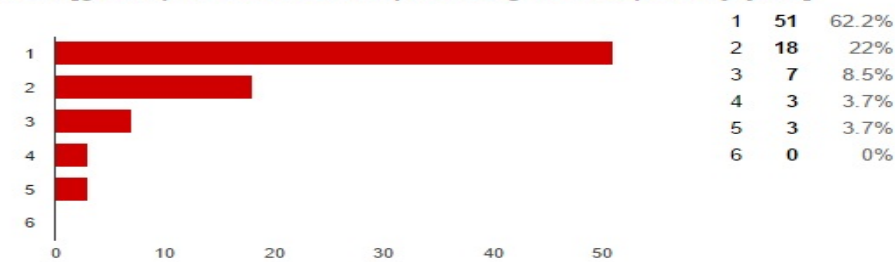
Aretes [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



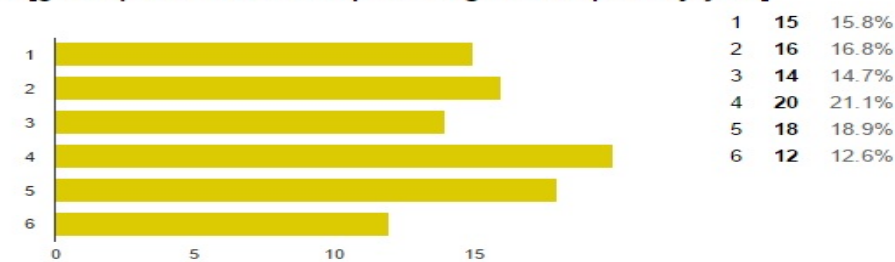
Collares [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



Gargantillas [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



Pulseras [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



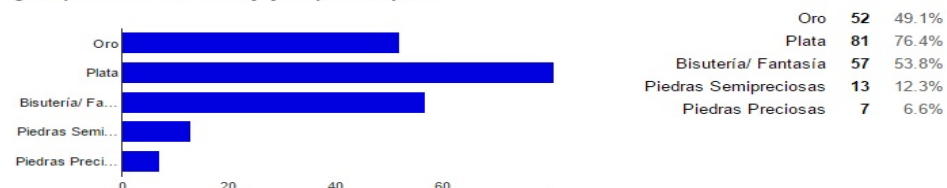
Anillos [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



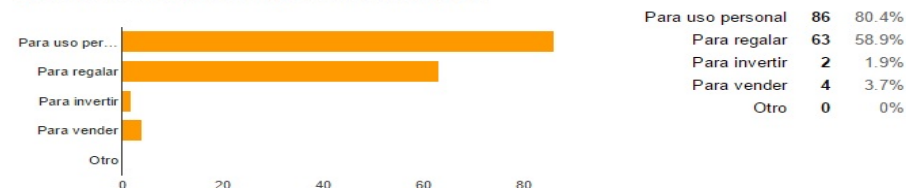
Prendedores [¿Con que frecuencia compra los siguientes tipos de joyas?]



¿De que material son las joyas que compra?



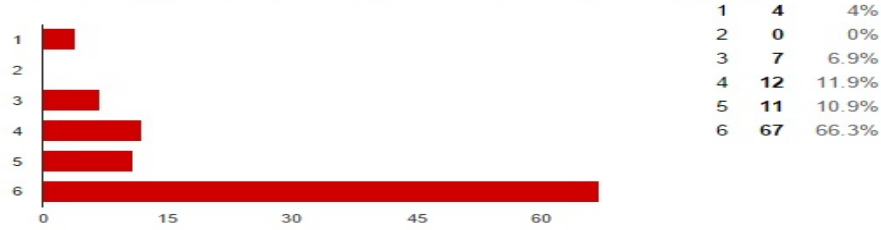
¿Con que fin compra este tipo de materia de joya?



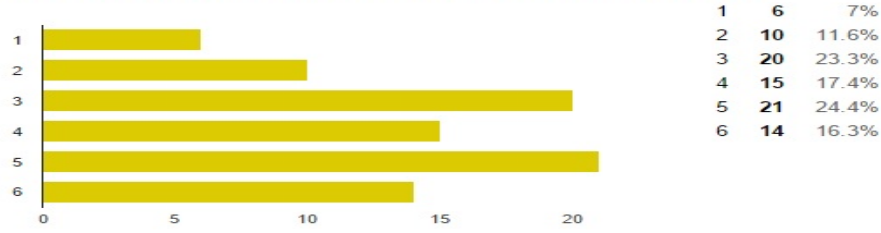
12) ¿A la hora de comprar una joya tiene en cuenta que el proceso de fabricación NO maltrate el medio ambiente?



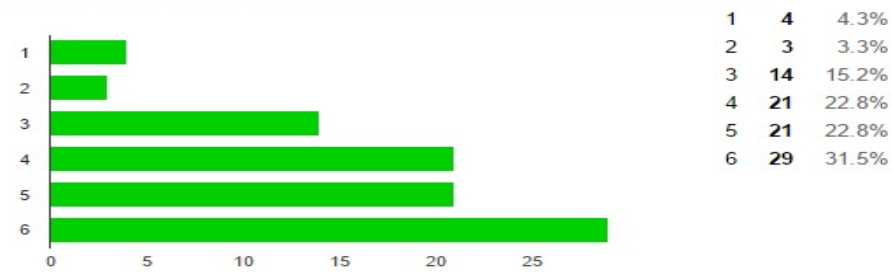
Diseño [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



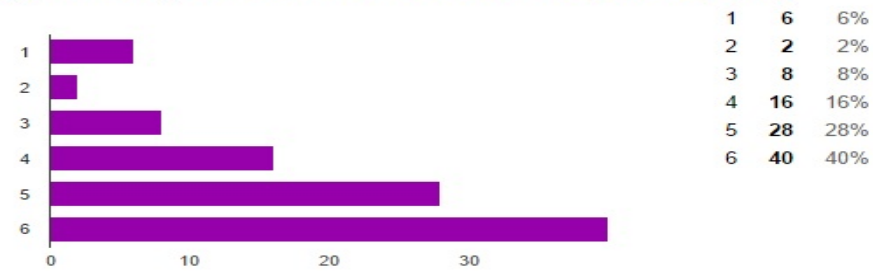
Brillo [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



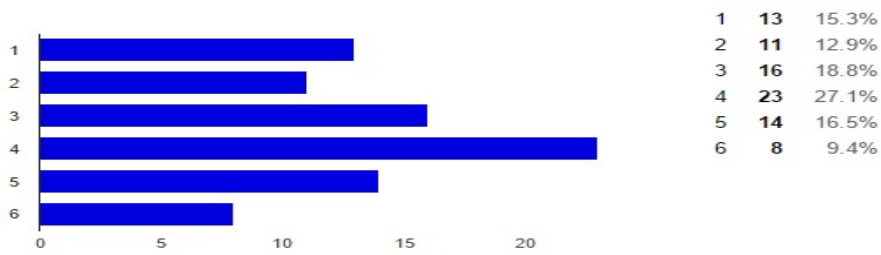
Costo [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



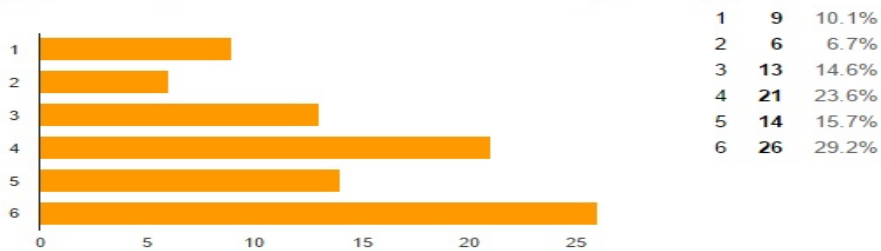
Calidad [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



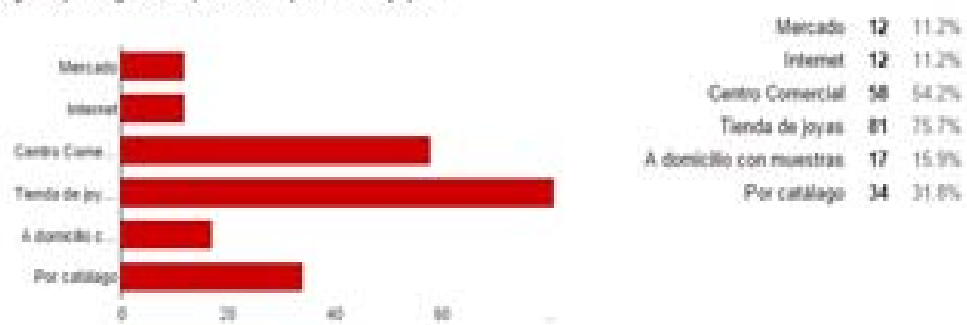
Marca [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



Garantía [¿Qué es lo que más valora al momento de comprar una joya?]



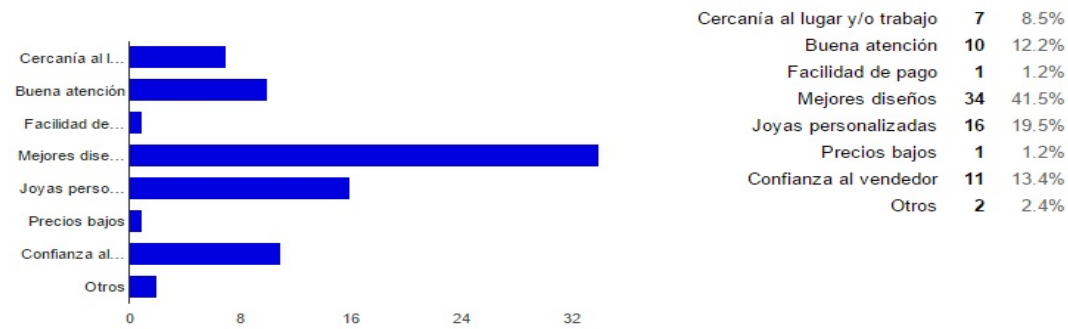
¿En qué lugar compra o compraría sus joyas?



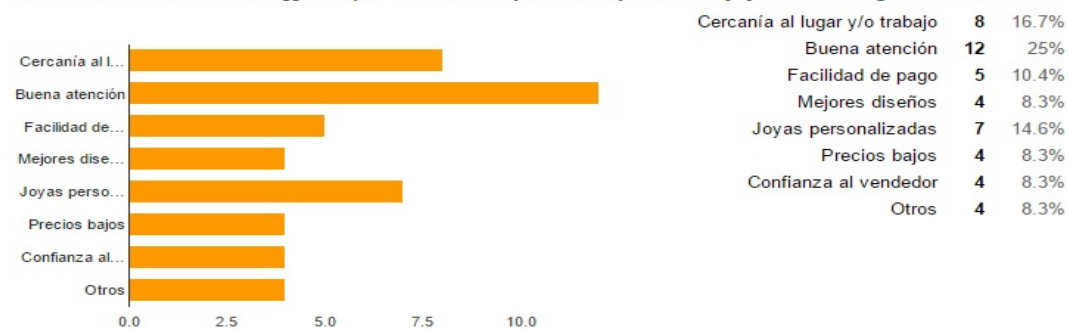
Mercado. [¿Por qué motivo compra o compraría sus joyas en los lugares indicados anteriormente?]



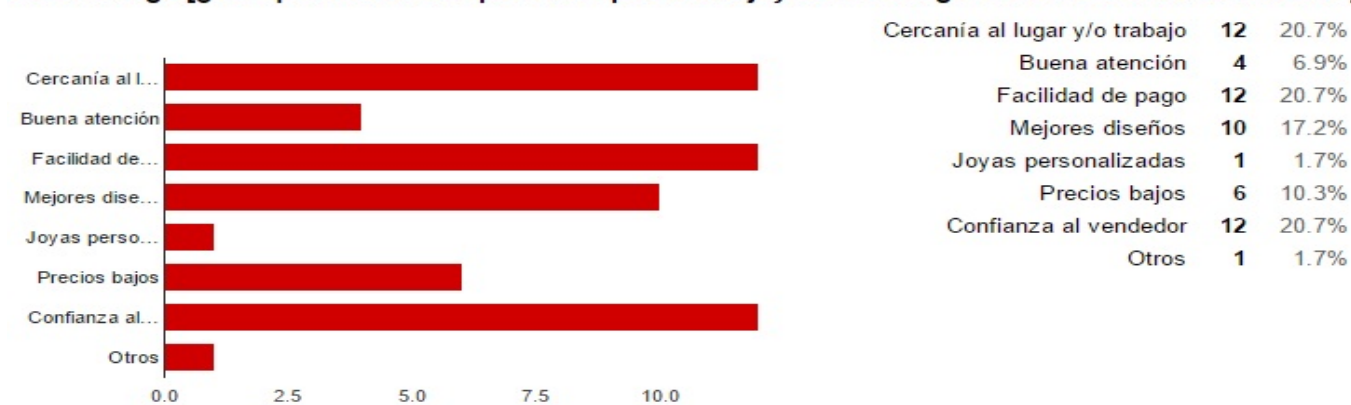
Joyerías [¿Por qué motivo compra o compraría sus joyas en los lugares indicados anteriormente?]



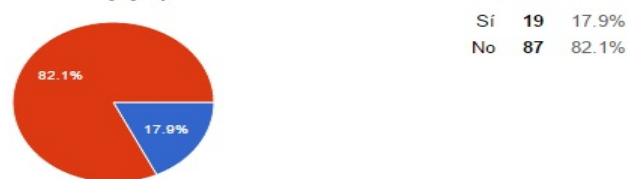
A domicilio con muestras [¿Por qué motivo compra o compraría sus joyas en los lugares indicados anteriormente?]



Por catálogo [¿Por qué motivo compra o compraría sus joyas en los lugares indicados anteriormente?]



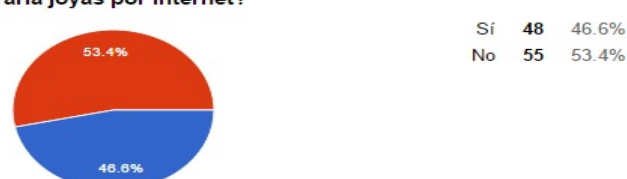
¿Tiene alguna marca de joya preferida?



Si la respuesta a la anterior pregunta es Sí, indique la marca o marcas.

aldo
ilaria
Doit
Do It
Ilaria, Baliq
Cyzone & Esika
Ilaria

¿Usted compraría joyas por internet?

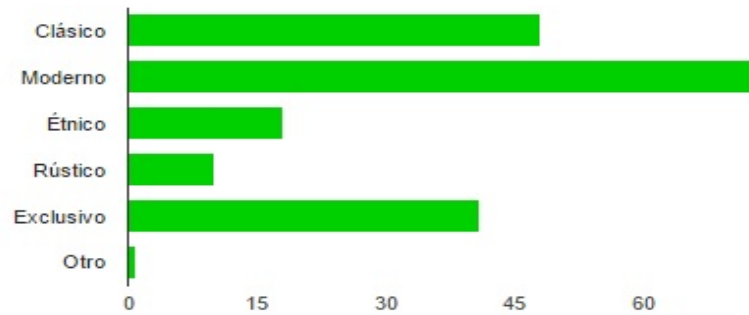


¿Qué diseño de joyas prefiere?



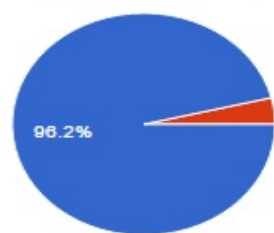
Extravagantes	20	19%
Sobrios	91	86.7%

¿Qué estilo de joyas prefiere?



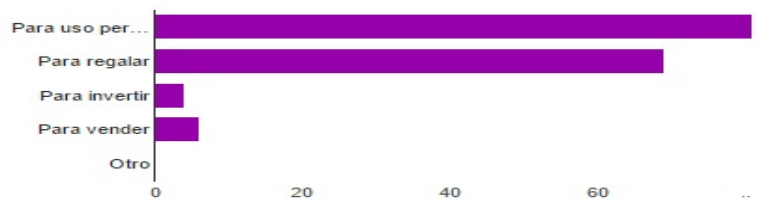
Clásico	48	45.3%
Moderno	73	68.9%
Étnico	18	17%
Rústico	10	9.4%
Exclusivo	41	38.7%
Otro	1	0.9%

¿Compra o compraría joyas de plata?



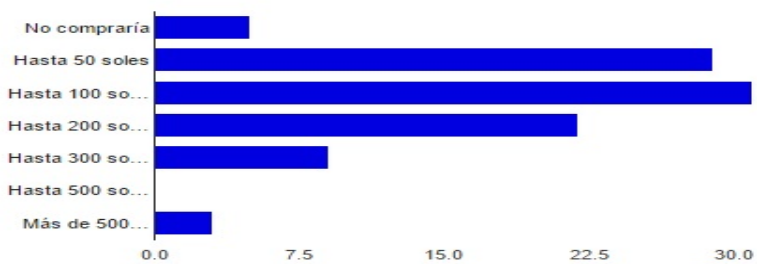
Sí	100	96.2%
No	4	3.8%

¿Por qué motivo compra o compraría una joya de plata?



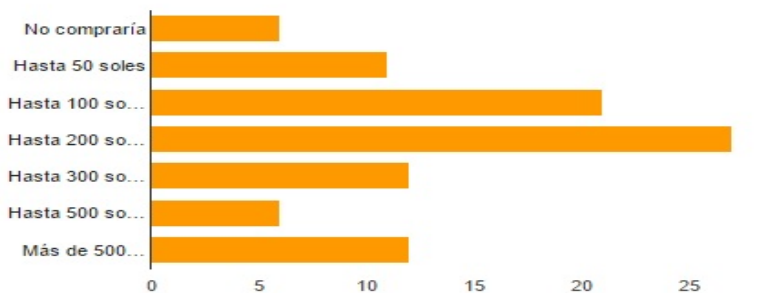
Para uso personal	81	78.6%
Para regalar	69	67%
Para invertir	4	3.9%
Para vender	6	5.8%
Otro	0	0%

Aretes [¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]



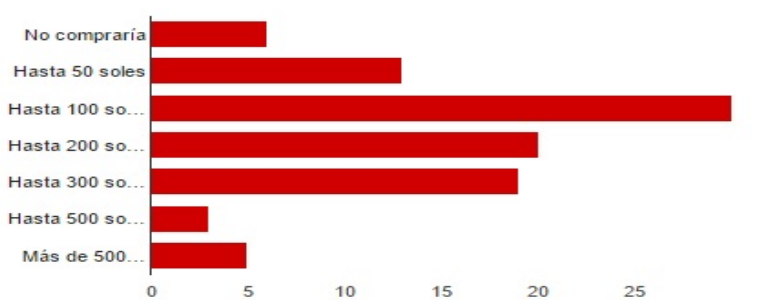
No compraría	5	5.1%
Hasta 50 soles	29	29.3%
Hasta 100 soles	31	31.3%
Hasta 200 soles	22	22.2%
Hasta 300 soles	9	9.1%
Hasta 500 soles	0	0%
Más de 500 soles	3	3%

Collares [¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]



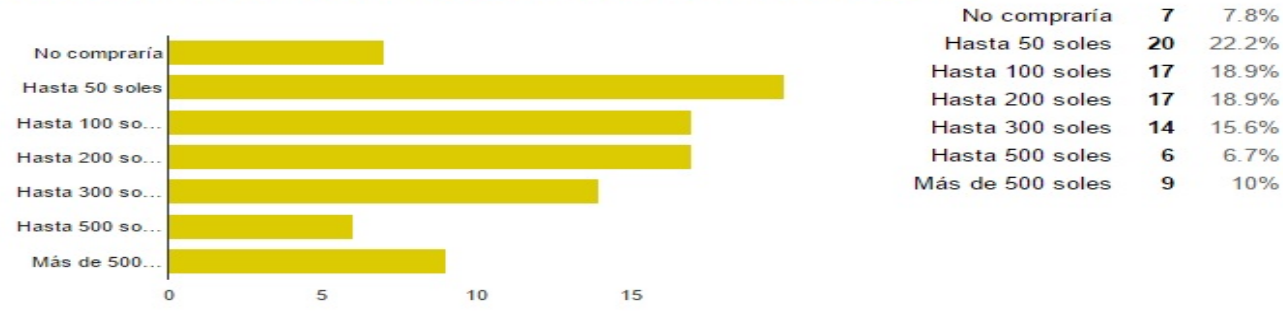
No compraría	6	6.3%
Hasta 50 soles	11	11.6%
Hasta 100 soles	21	22.1%
Hasta 200 soles	27	28.4%
Hasta 300 soles	12	12.6%
Hasta 500 soles	6	6.3%
Más de 500 soles	12	12.6%

Pulseras [¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]

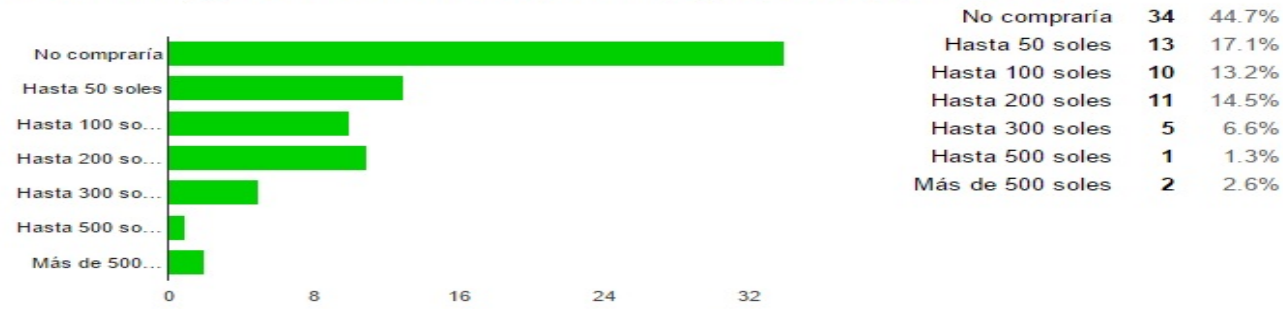


No compraría	6	6.3%
Hasta 50 soles	13	13.5%
Hasta 100 soles	30	31.3%
Hasta 200 soles	20	20.8%
Hasta 300 soles	19	19.8%
Hasta 500 soles	3	3.1%
Más de 500 soles	5	5.2%

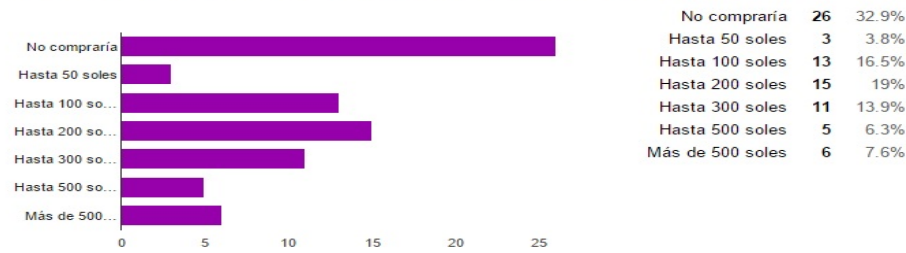
Anillos [¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]



Prendedores [¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]



Gargantillas [¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por una joya de plata?]



¿Tendría algún motivo para NO comprar una joya de plata?



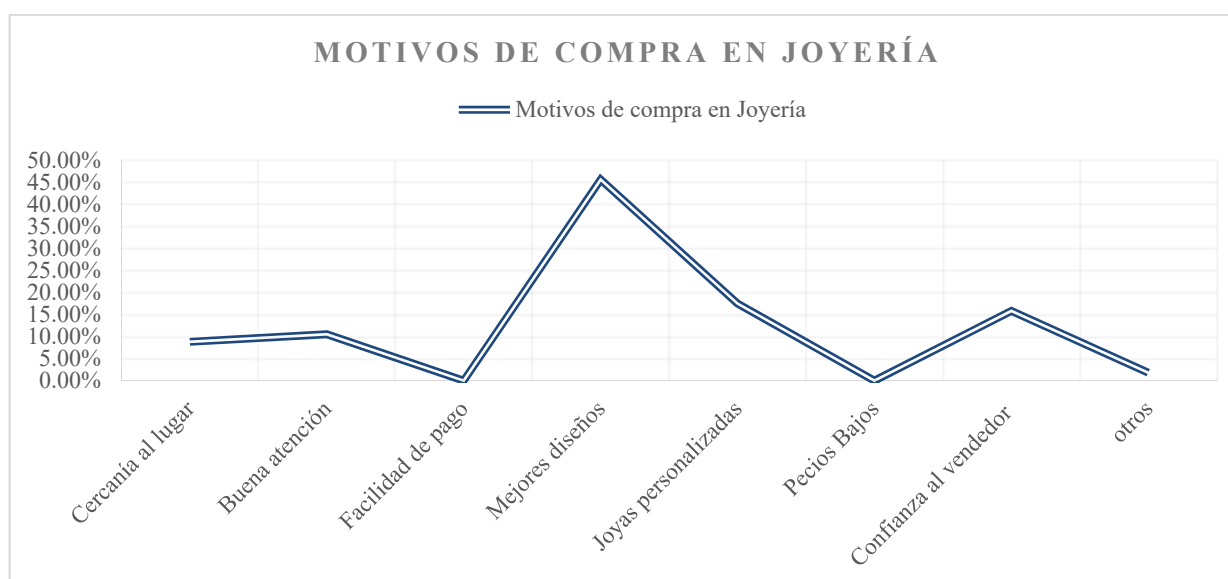
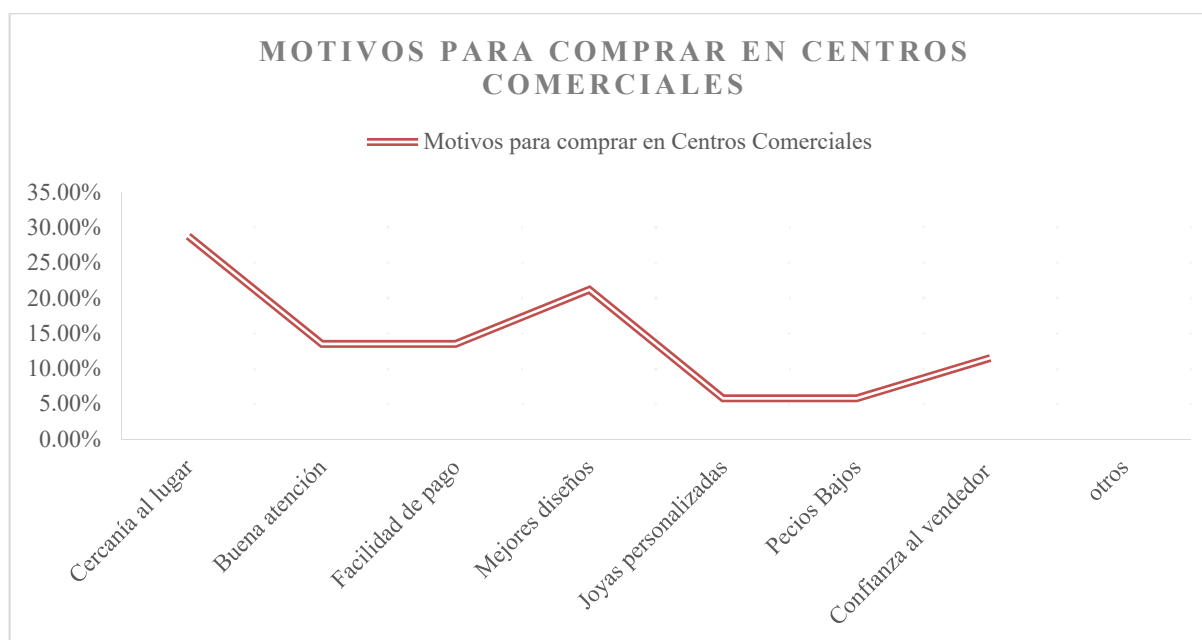
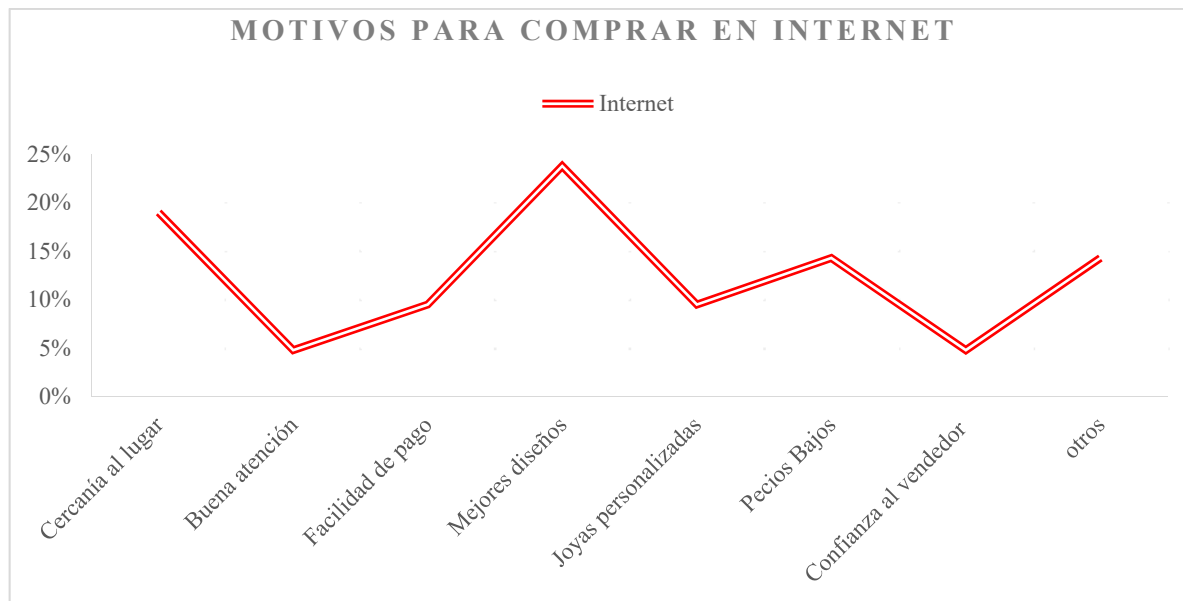
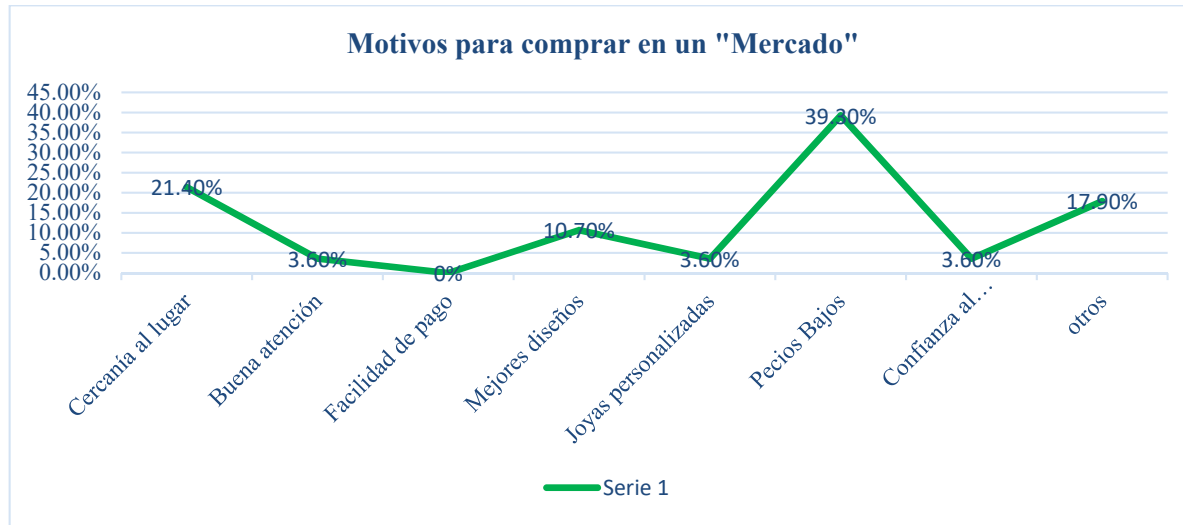
¿Utilizaría sus joyas actuales para renovarlas por joyas modernas?

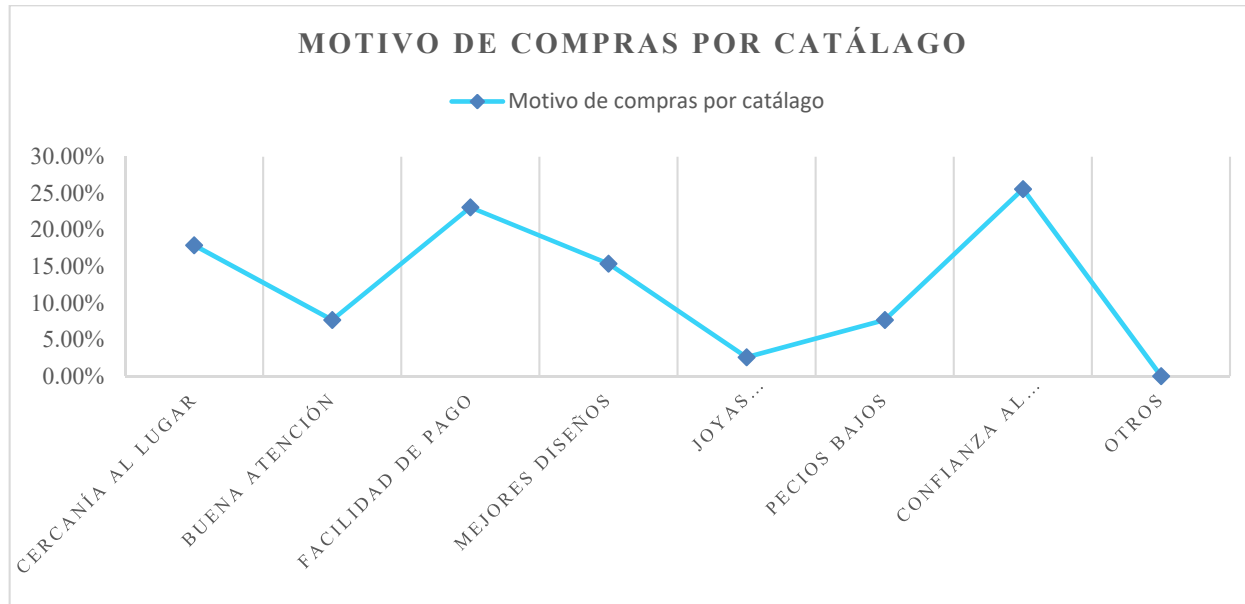
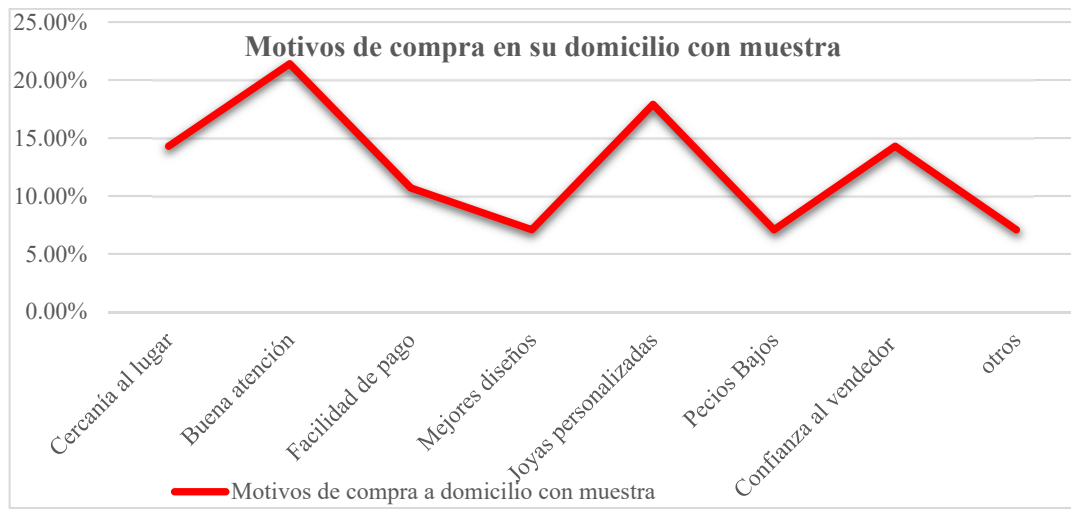


Entre una joya de plata peruana y otra joya de bisutería importada, ¿cuál prefiere?

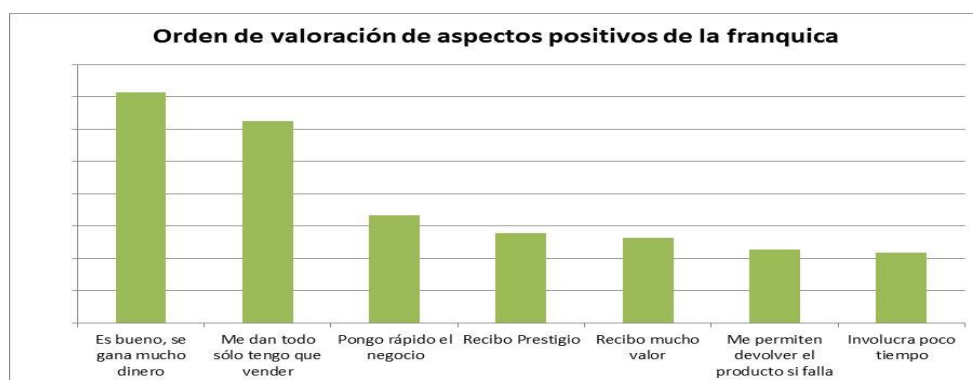
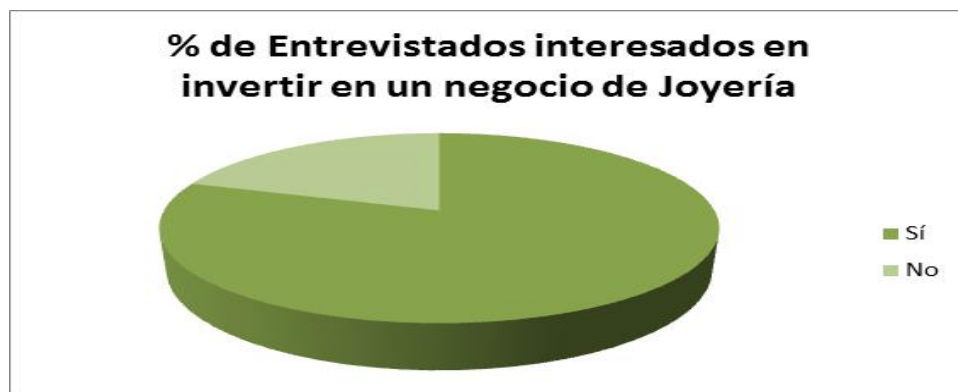


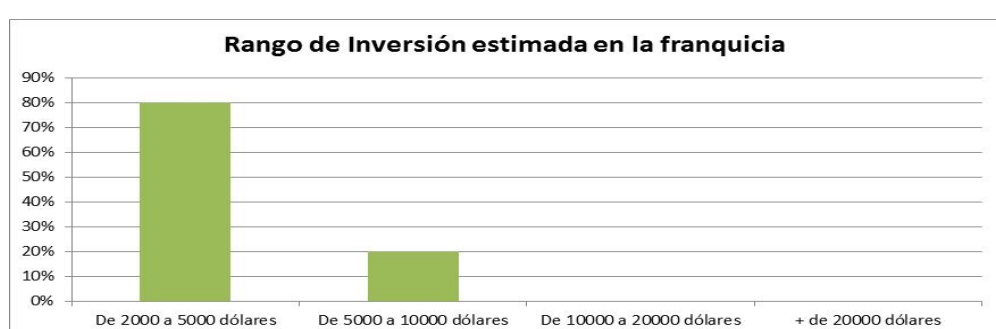
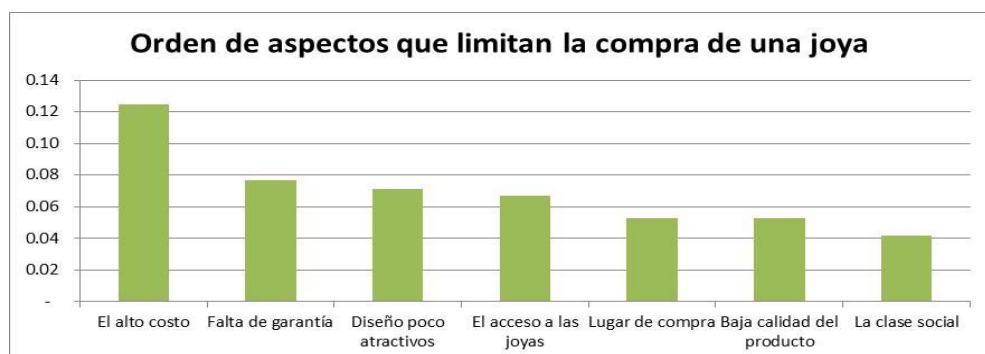
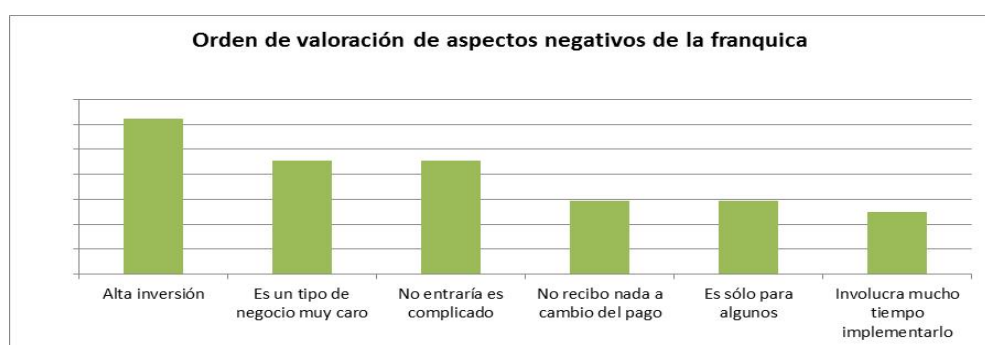
Anexo 2. Lugares de compra – Clientes finales





Anexo 3. Resultados de encuesta - Franquiciados





Anexo 4. Nueva encuesta a potenciales franquiciados

Centros comerciales encuestados

Se realizaron encuestas en principales centros comerciales, los principales colaboradores para las entrevistas fueron los módulos pequeños que se encuentran dentro de cada establecimiento. Por parte de las Galerías Abancay y Galerías Guisado en Abancay, la mayoría de joyerías cuentan con cámaras de seguridad y supervisión por parte de los propietarios lo que imposibilitaba la colaboración de quienes se encontraban en mostrador de las joyerías.

En Gamarra eran los propios vendedores quienes no querían colaborar, su principal motivo era el de encontrarse la encargada quien debía darles la orden de participar y también porque la mayoría de estos trabajan a base de ventas, cada minuto perdido significaba poder ganar un poco menos de lo habitual. Se le comentó a los participantes sobre el evento, en el cual se daría a conocer las principales muestras (joyas de plata) de Ideo Silver, se explicaría a detalle el factor inversión y rentabilidad del negocio; también sobre la capacitación constante y exclusiva para los posibles franquiciados con el fin de poder cumplir sus expectativas económicas. Cada encuestado dio nombre y días libres para poder asistir al evento.

Plaza Lima Sur: 7-09-2015

De 191 tiendas, solo tienen 5 joyerías donde se incluye a DO IT. Las tiendas principales no quisieron participar en la encuesta por motivos de monitoreo de supervisores. Solo atinaron a participar algunos módulos que se encuentran entre el primer y segundo piso:

“Joyas y Gemas (Joyería Modulo)” - Piso 1 - Fiorela Tenorio - Sí le interesa asistir al evento.

“Opi (Modulo Perfumería)” – Piso 2 – Stefany Domínguez Juárez - Sí le interesa asistir al evento.

Sillas Relajantes (Masajistas) Módulo – Piso 2 – Clara Albán - Sí le interesa asistir al evento.

Corazones (Tienda de Peluches) – Piso 2 – Yovanna Torre - Sí le interesa ir.

Módulo de TEPESA – Piso 2 – Rosa Lobos Ramírez - Sí le interesa ir. Correo: dag_lin@hotmail.com.

Gamarra: 08-09-2015

Se realizó visitas a galerías, “El Rey”, “La Reyna”, “Ya”, “Element”, “Parque Cánepa”, “La Torre de Gamarra” y “Tiendas Calle”. La gran mayoría indicaba que no podía dar información ni apoyarme con las encuestas por solo ser vendedoras y otra gran parte estaban ocupados con clientes.

Se realizó una entrevista en el primer piso 129 de galerías “El Rey”, a Bonny Vázquez, informa que sí le gustaría asistir al evento.

Abancay: 8-09-2015

En la Av. Abancay a cuadra y media de llegar al Congreso de la República existen dos galerías, la primera de nombre Galerías Guisado (45 joyerías) y la segunda Galerías Abancay (23 joyerías), ambas son centros comerciales de puras joyerías en las cuales se ven negocios familiares, se preguntó a varios para poder hacer la encuesta, pero varios no quisieron responder porque en cada tienda hay cámaras de seguridad por las que los dueños vigilan a las vendedoras, solo algunos colaboraron. Todos tienen libre el día domingo para poder ir al evento.

Galerías Abancay - Tienda 110 sótano - Edelinda Flores - vendedora – Sí le interesa ir al evento.
 Galerías Guisado - Tienda 114 – Cristina Ruiz H. – vendedora – Sí le interesa ir al evento.
 Galerías Guisado – Tienda 133 sótano - Nathaly Vargas – vendedora - Sí le interesa ir al evento.
 Galerías Guisado – Tienda 131 sótano – Liz Sánchez Estela (Perla Bella) – Sí le interesa ir al evento, quiere invitación para familiares: Luis Criollo y Henry Sánchez
 Galerías Guisado – Tienda 109 sótano - Miki Esquivelt – vendedora - Sí le interesa ir al evento.
 Galerías Guisado – Tienda 104 sótano – Sonia Chucon. Sí le interesa ir al evento.

Plaza Lima Norte: 09-09-2015

Existen 388 tiendas, de los cuales hay 7 joyerías (4 tiendas y 3 módulos). Se visitó tiendas principales y módulos, se vio la misma respuesta al de los anteriores centros comerciales, solo las personas que están en módulos participan en la encuesta a excepción de una tienda “DO IT” ubicada dentro del Metro de Plaza Norte.
 Módulo “AURIGEMAS” (joyería) – 1 piso. – Fiorella Bustamante – Sí le interesa ir al evento. Días libres domingos por las tardes.
 DO IT – ubicada dentro de Metro - Esteven Sipian - Sí le interesa ir al evento, día libre domingos.
 Módulo de atención de terminal Plaza Lima Norte – Luz Patricio – Sí le interesa ir al evento, días libres domingos por las tardes.
 Módulo Chronos – Aldo Guerrero – 1 piso, sí le interesa ir al evento, días libres domingos.
 Módulo de Renzo Costa – Ericka Yarleque – 1 piso, sí le interesa ir al evento, días libres domingos.
 Módulo de Case&Bags – Verónica Gonzales – 1 piso, no le interesa ir al evento.

Mega Plaza: 09-09-2015

Hay 355 tiendas, 8 joyerías (4 tiendas y 4 módulos), los principales participantes fueron módulos. Las joyerías se rehusaron a colaborar por temas de supervisión.

Módulo “Ariel” (joyerías) - Elsa Ipanaqué - 1 piso, sí le interesa ir, disponibles días jueves.
 Módulo “Corazón de Melón” (regalos) - Jannine Marín – 2 piso, sí le interesa ir, días martes.
 Módulo “Mini Manitas” (venta de ropa para bebés) – Milagros Sánchez – 2 piso, sí le interesa ir al evento, libre de lunes a viernes solo en las mañanas.
 Módulo “Invoga Store” (venta de case para celulares) – Grecia Vargas – 2 piso, sí le interesa ir al evento, libre todos los martes. Le gustaría invitación para: Katherine y Karina Pasco
 Módulo “Zona Cel” (venta de case para celulares) – Ela Dextre – 1 piso, sí le interesa ir al evento, días libres sábados.

Real Plaza: 10-09-2015

Hay 253 tiendas, 5 joyerías (2 tiendas y 3 módulos). Los principales participantes en las encuestas son módulos.

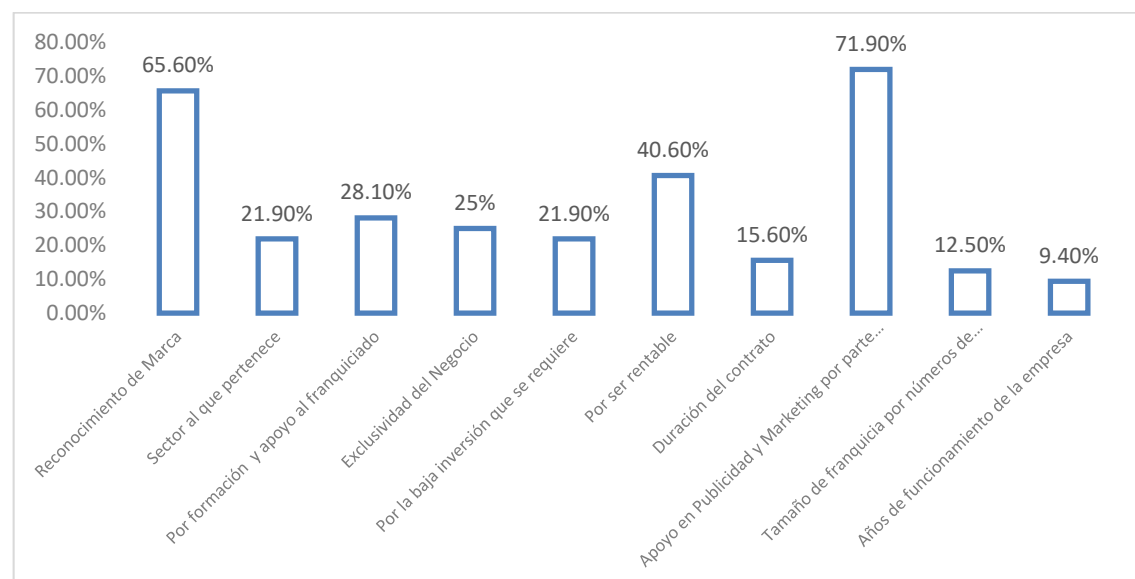
Módulo “Zona Cel” (venta de case para celulares) – Stephanie Ruiz – 3 piso, no le interesa asistir, pero contestó preguntas.
 Módulo “OLTURSA” – Kimberly Ubillús – 3 piso, sí le interesa ir al evento, libres todos los días a partir de las 4 pm.
 Módulo “Oliver Weber” (joyería) – Nola Gálvez – no le interesa ir al evento.
 Módulo “Koketa” (venta de ropa íntima para mujer) – Diana – 1 piso, sí interesa ir al evento, días libres los martes.
 Módulo “Casio” (venta de relojes) – Liva Guzmán – 1 piso, sí interesa ir al evento, días libres lunes a partir de las 7 pm.
 Módulo “Chloe” (joyería) – Sandra Cruz – 2 piso, sí interesa ir al evento, libre los domingos.
 Módulo “Chocolatería Pilar” – Marcela Martínez – 2 piso, sí le interesa ir al evento, libre sábados por las mañanas y viernes por las noches.

Análisis de las encuestas

De acuerdo a las encuestas realizadas a 32 participantes con el fin de poder tener un mayor enfoque de apreciación de posibles franquiciados en los distintos centros comerciales, seleccionados como los principales lugares de mayor frecuencia de compra por nuestro público objetivo.

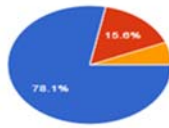
Podemos decir que el rango de edad del perfil de franquiciados es de 18 a 29 años de edad (78,1%), trabajan como empleados para pequeñas empresas (96,9%), tienen experiencia en vender productos con tendencia a cambiar con la moda (87,5%), cuentan con cartera de clientes (64,5%) y estos a su vez tienen experiencia en vender joyas (62,5%) y tienen hasta dos años de experiencia en ventas. Un 71,9 % tienen un conocimiento primario de lo que son franquicias mas no conocen temas de inversión y beneficios. No obstante, un 78,1 %, luego de escuchar la propuesta del proyecto de Ideo Silver y enlazarla con sus conocimientos previos de franquicias estarían dispuestos a invertir en una franquicia de joyería de plata.

En la siguiente tabla se aprecia los elementos más importantes, según los encuestados, al momento de invertir en una franquicia. Sin duda los elementos de mayor relevancia para los encuestados son el reconocimiento de la marca, como una forma de ser conocida por los futuros clientes y que les sirva como respaldo estratégico; apoyo en publicidad y *marketing* por parte de la marca y por ser un modelo de negocio rentable. Se tiene conocimiento también que los tipos de joyas de mayor venta para ellos son los anillos (86,2%), pulseras (82,8%), aretes (79,3%) y collares (75,9%). Estos datos últimos contrastan con el estudio de mercado realizado a los encuestados público objetivo: Persona a persona donde: “los productos de mayor preferencia son los aretes (49,5%), collares (30,9%), anillos (29,6%) y pulseras (23,5%)



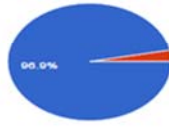
Las principales limitantes para poder evitar poder comprar joyas de plata más resaltantes son: Por el alto costo (48,4%), la falta de garantía (45,2%), desconfianza en el lugar de compra (41,9%) y diseños poco atractivos (35,5%). Para los encuestados los lugares principales en donde se venderían mejor las joyas de plata son: Las joyerías (71%), los centros comerciales (64,5%) y por catálogos (58,1%). Si comparamos las respuestas del público objetivo, en donde se aprecian de igual forma los mismos lugares, que son los lugares claves y fuertes para la venta y en donde debería estar presente Ideo Silver. El mayor motivo de por qué decidir invertir en una franquicia de joyas de plata es el de tener ingresos extras (75,9%), la inversión que destinarían para la franquicia oscila en un rango entre los 2.000 a 5.000 soles (66,7%) y el monto que les gustaría percibir por la franquicia se encuentra en un rango de 1.000 a 3.000 (45%) soles mensuales.

¿En qué rango de edad se encuentra usted?



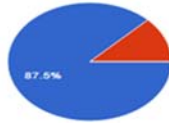
18 - 29 años	25	78.1%
30 - 39 años	5	15.6%
40 - 49 años	2	6.3%
50 - 59 años	0	0%
Más de 60 años	0	0%

¿ Se encuentra usted trabajando actualmente?



Sí, como empleado en una empresa	31	96.9%
Sí, como dueño de una empresa	1	3.1%
No estoy trabajando	0	0%

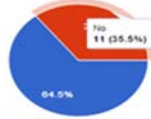
¿ Tiene usted experiencia en vender productos con tendencia a cambiar a la moda?



Sí	28	87.5%
No	4	12.5%

Estarian dispuestos a recibir asesoría acerca del negocio de franquicia de joyería de plata (90,6%), estarian dispuestos a usar tecnología (Apps, páginas web, tabletas) para hacer más fácil su canal de ventas y tener una mejor relación con sus proveedores (75%).

Si su respuesta anterior es un Sí. ¿ Tiene cartera de clientes de acuerdo a su experiencia en vender productos con tendencia a cambiar a la moda?



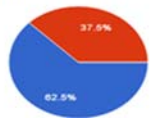
Sí	20	64.5%
No	11	35.5%

Si ha tenido experiencia en vender productos con tendencia a la moda. ¿ Podría indicarme el rango de tiempo?



Menor a 1 año	6	21.4%
Hasta dos años	15	53.6%
Hasta 4 años	2	7.1%
Hasta 6 años	3	10.7%
Hasta 10 años	1	3.6%
Mayor a 10 años	1	3.6%

Tiene usted experiencia o la ha tenido en vender productos de Joyas y/o Bisuterías?



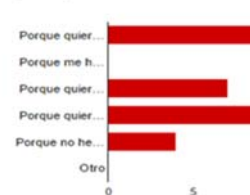
Sí	20	62.5%
No	12	37.5%

¿ En qué lugares considera usted que las Joyas de plata se venden o se venderían?



Mercados Artesanales	7	22.6%
Joyerías	22	71%
Tiendas por departamentos	13	41.9%
Centros Comerciales	20	64.5%
Por catálogos	18	58.1%
A domicilio	3	9.7%
Otro	1	3.2%

¿ Por qué consideraría invertir en una franquicia de Joyas de Plata?



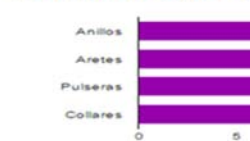
Porque quiero ser mi propio jefe	11	37.9%
Porque me han despedido	0	0%
Porque quiero ampliar mi actual negocio	7	24.1%
Porque quiero tener ingresos extras	22	75.9%
Porque no he conseguido financiación para montar mi negocio	4	13.8%
Otro	0	0%

Si su respuesta a la pregunta 12 fue un "No". ¿ Cuáles serían los motivos el cuál no invertiría?



La inversión es muy alta	2	25%
Hay pocas ventas	2	25%
La ganancia es muy poca	0	0%
Falta de Garantía	2	25%
No hay respaldo de la marca	4	50%
Otro	0	0%

¿ Qué tipo de joyas de plata le gustaría vender?



Anillos	25	86.2%
Aretes	23	79.3%
Pulseras	24	82.8%
Collares	22	75.9%

Anexo 5. Matriz FODA



Anexo 6. Diagrama de Gantt. Actividades del plan de marketing

DIAGRAMA DE GANTT

Actividades del plan de *marketing*

Actividades del plan de <i>marketing</i>	Trimestre 1											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definición de objetivos del plan de MKT	█	█										
2. Relacionar objetivos de MKT con estrategias de MKT		█										
3. Desarrollar el contenido completo y costos para cada canal de distribución	█	█	█	█								
4. Inscripción de empresa, firma de acuerdos y apertura de cuenta bancaria de la sociedad Ideo Silver	█	█										
5. Discusión y aprobación de costos de los canales de distribución				█	█							
6. Contratación del asistente de <i>Marketing</i> y el asistente de Finanzas			█	█								
7. Discusión y aprobación de los costos financieros del Proyecto Ideo Silver					█							
8. Discusión y aprobación del cronograma de tiempos del plan de MKT						█						
9. Desarrollo, discusión y aprobación del plan de inicio de operaciones de Ideo Silver.							█					
10. Pruebas de los entornos de los canales de distribución.								█	█			
11. Inicio de operaciones Ideo Silver											█	

Anexo 7. Personal y salarios en *marketing* y ventas Ideo Silver (año 1 al 5)

Mes	N° FRQ	Personal MKT y Ventas	Salario MKT y Ventas	Gastos de Mkt	Mes	N° FRQ	Personal MKT y Ventas	Salario MKT y Ventas	Gastos de Mkt
1	8	3	S/. 4.800	S/. 15.500	31	325	19	S/. 19.200	S/. 15.500
2	23	3	S/. 4.800	S/. 12.000	32	333	20	S/. 20.100	S/. 28.000
3	38	3	S/. 4.800	S/. 13.500	33	341	20	S/. 20.100	S/. 24.500
4	53	4	S/. 5.700	S/. 3.500	34	349	20	S/. 20.100	S/. 17.000
5	68	5	S/. 6.600	S/. 8.000	35	357	21	S/. 21.000	S/. 43.500
6	83	6	S/. 7.500	S/. 4.200	36	365	21	S/. 21.000	S/. 53.000
7	98	7	S/. 8.400	S/. 4.000	37	373	22	S/. 22.800	S/. 49.000
8	113	8	S/. 9.300	S/. 5.700	38	381	22	S/. 22.800	S/. 54.500
9	128	9	S/. 10.200	S/. 5.000	39	389	22	S/. 22.800	S/. 56.500
10	143	10	S/. 11.100	S/. 2.700	40	397	22	S/. 22.800	S/. 37.500
11	158	11	S/. 12.000	S/. 8.200	41	405	22	S/. 22.800	S/. 42.500
12	173	12	S/. 12.900	S/. 10.500	42	413	22	S/. 22.800	S/. 41.500
13	181	12	S/. 12.900	S/. 28.500	43	421	22	S/. 22.800	S/. 22.500
14	189	12	S/. 12.900	S/. 42.000	44	429	22	S/. 22.800	S/. 37.000
15	197	12	S/. 12.900	S/. 37.500	45	437	22	S/. 22.800	S/. 31.500
16	205	12	S/. 12.900	S/. 18.500	46	445	22	S/. 22.800	S/. 24.000
17	213	14	S/. 14.700	S/. 30.000	47	453	23	S/. 23.700	S/. 55.500
18	221	14	S/. 14.700	S/. 21.200	48	461	23	S/. 23.700	S/. 60.000
19	229	14	S/. 14.700	S/. 14.500	49	469	23	S/. 22.800	S/. 49.000
20	237	16	S/. 16.500	S/. 17.200	50	477	24	S/. 23.700	S/. 54.500
21	245	16	S/. 16.500	S/. 20.500	51	485	24	S/. 23.700	S/. 56.500
22	253	16	S/. 16.500	S/. 15.200	52	493	25	S/. 24.600	S/. 37.500
23	261	16	S/. 16.500	S/. 35.200	53	501	25	S/. 24.600	S/. 42.500
24	269	16	S/. 16.500	S/. 39.500	54	509	25	S/. 24.600	S/. 41.500
25	277	16	S/. 16.500	S/. 37.000	55	517	26	S/. 25.500	S/. 22.500
26	285	17	S/. 17.400	S/. 45.500	56	525	26	S/. 25.500	S/. 37.000
27	293	17	S/. 17.400	S/. 47.500	57	533	27	S/. 26.400	S/. 31.500
28	301	18	S/. 18.300	S/. 25.500	58	541	27	S/. 26.400	S/. 24.000
29	309	18	S/. 18.300	S/. 35.500	59	549	27	S/. 26.400	S/. 55.500
30	317	19	S/. 19.200	S/. 32.500	60	557	28	S/. 27.300	S/. 60.000

Anexo 8. Gastos estimados de marketing Ideo Silver (año 1 al 5)

Gastos Estimados de Marketing Ideo Silver Año 1 al 5

Estrategias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Servicio Post - Venta	S/. -	S/. 58,000	S/. 96,000	S/. 180,000	S/. 180,000	S/. 514,000
MKT con Publicidad Física	S/. 23,300	S/. 44,300	S/. 104,500	S/. 127,500	S/. 127,500	S/. 427,100
MKT Digital	S/. 14,500	S/. 13,500	S/. 16,000	S/. 16,000	S/. 16,000	S/. 76,000
MKT en Centros Comerciales	S/. 43,000	S/. 181,000	S/. 181,000	S/. 181,000	S/. 181,000	S/. 767,000
Eventos Personalizados	S/. 12,000	S/. 23,000	S/. 7,500	S/. 7,500	S/. 7,500	S/. 57,500
Total Anual	S/. 92,800	S/. 319,800	S/. 405,000	S/. 512,000	S/. 512,000	S/. 1,841,600
Ventas Anuales	S/. 2,000,062	S/. 6,614,130	S/. 11,524,969	S/. 18,053,276	S/. 26,833,123	S/. 65,025,560
% Gst Mkt / Venta Anual	4.6%	4.8%	3.5%	2.8%	1.9%	2.8%

Anexo 9. Gastos de estrategias de marketing (año 1)

Estrategias de Corto Plazo (MKT de Flanqueo y MKT de Guerrilla)

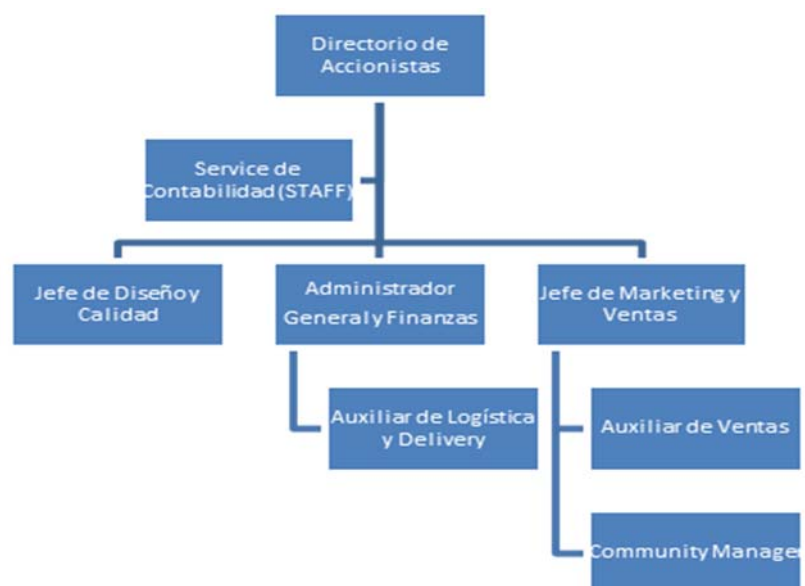
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
MKT con Publicidad Física	8000	1500	1500	1500	1500	2200	500	1200	500	1200	2200	1500	23300
Carteles	5000	1000	0	1000	0	1000	0	0	0	0	1000	1000	10000
Grafitis	2000	0	1000	0	1000	700	0	700	0	700	700	0	6800
Volantes	1000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6500
MKT Digital	1500	1500	1000	1500	1000	1500	1000	1500	1000	1000	1000	1000	14500
Correos, Viral MKT	1000	1000	500	1000	500	1000	500	1000	500	500	500	500	8500
Propaganda en otros sitios web	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
MKT en Centros Comerciales	4500	7500	9500	500	4000	500	1000	3000	2000	500	3500	6500	43000
Ambient Media	1500	1500	1500	500	0	500	0	0	0	500	1500	1500	9000
Ambush MKT	1000	1000	1000	0	1000	0	0	0	1000	0	1000	0	6000
Street MKT	2000	2000	2000	0	0	0	1000	0	1000	0	1000	1000	10000
Flashmobs	0	3000	5000	0	3000	0	0	3000	0	0	0	4000	18000
Eventos Personalizados	1500	1500	1500	0	1500	0	1500	0	1500	0	1500	1500	12000
Total Mensual	S/. 15,500	S/. 12,000	S/. 13,500	S/. 3,500	S/. 8,000	S/. 4,200	S/. 4,000	S/. 5,700	S/. 5,000	S/. 2,700	S/. 8,200	S/. 10,500	S/. 92,800

Anexo 10. Gastos de estrategias de marketing (año 2)

Estrategias de Corto, Mediano y Largo Plazo (MKT de Flanqueo, MKT de Guerrilla y MKT de Especialista)

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Total Anual
Servicio Post - Venta	6000	6000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	6000	8000	58000
Asesoría de Ejecutivos IS	6000	6000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	6000	8000	58000
MKT con Publicidad Física	10000	4500	5500	4500	1500	4200	500	4200	500	1200	4200	3500	44300
Carteles	7000	4000	4000	4000	0	3000	0	3000	0	0	3000	3000	31000
Grafitis	2000	0	1000	0	1000	700	0	700	0	700	700	0	6800
Volantes	1000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6500
MKT Digital	1500	1500	1000	1000	1500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	13500
Correos, Viral MKT	1000	1000	500	500	1000	500	500	500	500	500	500	500	7500
Propaganda en otros sitios web	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
MKT en Centros Comerciales	11000	27000	27000	4000	23000	12000	4000	8000	15000	4000	19000	27000	181000
Ambient Media	4000	4000	4000	4000	0	4000	0	0	0	4000	4000	4000	32000
Ambush MKT	3000	3000	3000	0	3000	0	0	0	3000	0	3000	3000	21000
Street MKT	4000	4000	4000	0	4000	0	4000	0	4000	0	4000	4000	32000
Flashmobs	0	16000	16000	0	16000	8000	0	8000	8000	0	8000	16000	96000
Eventos Personalizados		3000		5000			5000			5000	5000		23000
Total Mensual	S/. 28,500	S/. 42,000	S/. 37,500	S/. 18,500	S/. 30,000	S/. 21,200	S/. 14,500	S/. 17,200	S/. 20,500	S/. 15,200	S/. 35,200	S/. 39,500	S/. 319,800

Anexo 11. Organigrama de Ideo Silver



Anexo 12. Planificación y despliegue del nuevo negocio / Nueva empresa

Trámites de constitución del negocio y la marca	• Registro/ del nombre	10/09/2015	15/09/2015
	• Constitución de la empresa	15/09/2015	30/09/2015
	• Registro de la marca Ideo Silver	10/09/2015	10/10/2015
	• Registro en la Cámara de Comercio de Lima	30/09/2015	7/10/2015
Constitución del Directorio	• Conformación del Directorio y Acta de fundación de la empresa • Legalización del Libro de Accionistas • Legalización del Libro de Actas • Legalización del Libro Diario	07/10/2015	07/10/2015
Constitución de poderes en los Registros Públicos	• Emisión de vigencia de poderes	7/10/2015	7/10/2015

Anexo 13. Identificación de las incertidumbres/hipótesis más relevantes y pendientes de validar

Uno de los pasos más importantes antes de llevar un modelo de negocio al mercado de forma masiva es hacer una correcta validación de las distintas y variadas hipótesis en las que se basa, si no lo hacemos el riesgo es construir un negocio sobre ideas felices y percepciones. Presentamos incertidumbres e hipótesis en las 3 entregas parciales del curso de ALP, las desarrollamos y les dimos solución, o han quedado para enfrentar en la operación del proyecto.

1. 1ra. entrega

Incertidumbre - Financiamiento a los franquiciados. Dependerá de cada caso, debemos ser muy cuidadosos para no incrementar el riesgo en nuestro negocio.

Hipótesis 1 - Nuestra franquicia se basa una marca recién creada y desconocida por ahora.

Hipótesis 2 - Segmentación del cliente final. Escogida para nuestros clientes, los sectores a los que vamos dirigidos son realmente sectores potenciales como el B, C y D.

Hipótesis 3 - Hipótesis de cliente – Clientes identificados. Emprendedores que actualmente venden joyas y que quieren ingresar/comprar una franquicia, y que deseen iniciar un negocio de rápida implementación, bajo costo y alta rentabilidad.

Hipótesis 4 - Hipótesis de problema. La tenemos con un soporte real. Estamos creando un modelo de negocio que ofrezca alta calidad en joyas de plata para los sectores B, C y D.

Hipótesis 5 - Hipótesis de producto – Solución. Creemos que estamos enfocando nuestras hipótesis en solucionar los problemas de nuestros clientes primarios (emprendedores y consumidores finales), por lo que estimamos que es tangible la solución y queremos pasar a la ejecución. Esta hipótesis se mantiene hasta confirmar el éxito del plan de negocio, pues no tenemos manera de demostración si no es con resultados.

2. 2da. entrega

Con respecto a las hipótesis planteadas en la 1ra. entrega:

Hipótesis 3 - Hipótesis de cliente. Confirmamos que tenemos 2 tipos de clientes y son el franquiciado y el cliente final, sobre esta confirmación de la hipótesis se desarrollaron 2 lienzos Canvas.

Hipótesis 4 - Hipótesis de problema. Los 2 Canvas y la matriz FODA muestran muchas fortalezas con respecto a la información recopilada de nuestras virtuales competencias.

Nueva hipótesis 2da. entrega

Hipótesis 6 - Plan de marketing. El plan de *marketing* propuesto se encierra en un marco teórico, el cual evolucionará cuando tengamos los costos reales de la operación.

3. 3ra. entrega

Hipótesis 7 - Precios de la competencia. El establecimiento de los precios está soportado con el precio internacional de la plata y el costo de fabricación del proveedor.

Hipótesis 8 - El plan de ventas. Se desarrollan los cálculos de incremento de franquiciados y el incremento de ventas de cada franquiciado mes a mes, la base de análisis y deducción se basa en las entrevistas a gerentes zonales de Lima Metropolitana del negocio de venta por catálogo de artículos de belleza. Hemos supuesto que es el negocio más cercano o parecido a nuestro sistema de ventas.

Notas biográficas

Raúl Fernando Saldaña Cabrera

Nació en Trujillo, el 22 de febrero de 1981. Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con diversos diplomados en Gestión Empresarial con TIC y Administración de Tecnologías de Información Empresarial en la Universidad ESAN. Además un Máster en Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones en la Escuela de Organización Industrial de Madrid, España. Tiene más de 12 años de experiencia en el sector agroindustrial. Actualmente se desempeña como Sub-Gerente de Tecnologías de Información y Procesos Empresariales en la empresa agroindustrial Danper Trujillo SAC.

Theodore Lawrence Dale Vukanovich

Peruano. Es administrador de empresas de la Universidad de Piura. Diplomado en Ingeniería de software, sistemas distribuidos y sistemas expertos en la EBAI-Argentina y auditor internacional certificado en sistemas de información y riesgos. Ha desarrollado su vida profesional como consultor en procesos, organización, sistemas y tecnología, habiendo trabajado en 10 países con organismos internacionales. Con 35 años de experiencia en el desarrollo de sistemas, actualmente es presidente de la empresa iT Solucionera, empresa de innovación y tecnología en el Perú.

Julio César López Beltrán

Nació en Arequipa el 6 de julio de 1973. Ingeniero Mecánico Eléctrico Colegiado, egresado de la Universidad Panamericana de México D.F. Cuenta con un Diplomado en Gerencia de Proyectos de la Escuela de Postgrado de la UPC. Tiene más de 17 años de experiencia en gestión de proyectos mineros y de construcción, cuenta con experiencia en la administración de contratos desde la implementación hasta el cierre. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Operaciones y Servicios en Ferreyros S.A.

José Adrián Ponce Loza

Nació en Huacho el 21 de junio de 1966. Hizo estudios de Matemática Pura en la U.N.M.S.M. en Perú y en Computer Science en la Escuela Superior Latinoamericana de Informática (ESLAI) en Argentina. Desde junio de 2009 es Director de la División IT & Risk Management para Latinoamérica en New Control S.A.C. Perú, y Director de Proyectos de Seguridad Latam en 1st Secure IT LLC de USA. Posee más de 25 años de experiencia en tecnologías de la información, risk management, seguridad de la información, compliance y otras normas de seguridad y prevención del fraude de las marcas Visa y MasterCard.

Víctor Alberto Rodríguez Bustamante

Nació el 12 de febrero de 1971 en Lima. Ingeniero de Alimentos, egresado de la Universidad Agraria La Molina. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Calidad cursado en la misma universidad. Tiene 20 años de experiencia en agroindustria y empresas de consumo masivo de la industria láctea, habiendo ocupado puestos gerenciales en Perú y Ecuador, en áreas de producción, mantenimiento, logística y proyectos para el mercado local, Ecuador y Venezuela. Es consultor independiente.

Joel Omar Quintanilla Morales

Nació en La Oroya, el 17 de mayo de 1969. Ingeniero Metalúrgico y Siderúrgico en la Universidad de Lima. Cuenta con maestrías en Geología y Doctorado en Minería. Tiene 23 años de experiencia profesional en el sector minero-metalúrgico. Ha ocupado diversos cargos incluyendo la Gerencia General y Director de diversas empresas mineras internacionales, con experiencia en América del Sur, Canadá y Estados Unidos. Ha sido profesor de diversas Escuelas de PostGrado y obtenido diversos premios nacionales en minería y sostenibilidad. Actualmente es Gerente General y Director de Koricancha Joint Venture, empresa canadiense que desarrolla el proyecto aurífero Yacari en Perú.