



**Implementación de una plataforma digital para la creación de productos  
personalizados en la Tienda de Muñecos Mamá Norma**

**Tesis presentada en satisfacción parcial para obtener  
el grado de Magíster en Marketing**

**por:**

1904097 Andrea del Pilar Arce Navarro

1904097 Joel Leonardo Conde Corzo

1501633 Uziel Nilsen Gutierrez Flores

1904988 Franco Mauri Herrera

**Programa de la Maestría en Marketing 2019-1**

**Lima, 26 de julio del 2021**

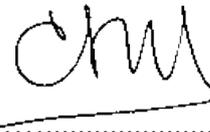
Esta tesis

**Implementación de una plataforma digital para la creación de productos  
personalizados en la Tienda de Muñecos Mamá Norma**

ha sido aprobada.



.....  
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....  
Sergio Cuervo Guzmán (Jurado)



.....  
Christian Aste León (Asesor)

Universidad ESAN

2021

## DEDICATORIAS

A mi madre, por creer siempre en mí  
y brindarme su amor incondicional.

Andrea Arce Navarro

A mis padres, quienes nunca dejan de apoyarme en  
mis decisiones, y motivarme a ser mejor cada día.

Joel Conde Corzo

A mis padres, quienes me guiaron con sus enseñanzas y  
estuvieron siempre para apoyarme cuando los necesité.

Uziel Gutierrez Flores

A Tamara, por todo su apoyo;  
y a mis mentores, por confiar siempre en mí.

Franco Mauri Herrera

## ANDREA DEL PILAR ARCE NAVARRO

Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Martín de Porres. Experiencia en organización de eventos institucionales, de captación y posicionamiento, ideas creativas para lanzamientos de propuestas digitales, branding en universidades privadas y contenidos en *landing pages* por campañas.

### FORMACIÓN

2019 - 2021	<b>ESAN Graduate School of Business</b> Maestría en Marketing (actualmente)
2019 – 2021	<b>ESIC Business &amp; Marketing School</b> Master in Marketing Science
2010 –2014	<b>Universidad San Martín de Porres</b> Licenciada en Ciencias de la Comunicación

### EXPERIENCIA LABORAL

01/2018 - Actual	<b>Universidad de Ciencias y Artes de América latina (UCAL) - Universidad privada</b> Coordinadora de Eventos
------------------	--

- Encargada de eventos emblemáticos y captación en UCAL.
- Apoyo en las estrategias de marketing para el posicionamiento de la universidad. Manejo de contenidos en creación de *landings* <https://ucalvocacional.pe/> y <https://opendayucal.pe/>
- Supervisión en el desarrollo de los *brief*, guiones y piezas creativas para eventos.
- Manejo de presupuesto general del área de eventos, ingreso en SAP, proveedores y contacto con agencias.
- Eventos realizados: Open Day, Juegos del Aula, Desayunos Educativos, Concursos UCAL, Semana Universitaria UCAL Creatifest, charlas institucionales,

graduaciones (2018-2019), lanzamientos de workshops, bienvenidas, conversatorios, captación, entre otros.

06/2016 – 11/2016

**Universidad de San Martín de Porres**

Comunicadora Integral

- Desarrollar la producción de material audiovisual del área EPU. - Creación de piezas gráficas.
- Colaborar en el manejo del presupuesto general.
- Manejo de eventos en la facultad.

03/2015 – 05/2016

**IEP San Judas Tadeo**

Comunicación Interna

- Responsable de la comunicación digital de la institución.
- Asistir en la producción y realización de eventos emblemáticos. - Responsable de la creación del material audiovisual.

03/2015 – 05/2016

**Tale Publicidad BTL**

Ejecutiva de Cuentas

- Supervisar proyectos BTL (activaciones en colegios, centros comerciales y universidades a nivel nacional). Clientes: Studio92, Claro, Syngenta, Suzuki, Piaggio.
- Asistente ejecutiva de cuentas para proyectos.

06/ 2014 – 09/2014

**Mohegan Sun Casino Resort**

Encargada de eventos

- Programa de intercambio en verano. *Work and Travel*.
- Coordinar eventos, manejo de grupos de personas para la organización de conciertos.

06/2014 – 09/2014

**Radio San Borja**

Productora Radial

- Creación del programa: “Caminantes” (difusión de arte y cultura urbana en Lima).
- Edición de piezas radiales y pauta general.

## UZIEL NILSEN GUTIERREZ FLORES

Profesional de Industrias Alimentarias, orientado a la gestión técnica comercial de ingredientes y aditivos. Con conocimientos y experiencia en ventas B2B, investigación y legislación alimentaria. Me considero una persona dinámica, con vocación de servicio, de aprendizaje rápido y con alta motivación al logro.

### FORMACIÓN

2019 - 2021	<b>ESAN Graduate School of Business</b> Maestría en Marketing (actualmente)
2019 – 2021	<b>ESIC Business &amp; Marketing School</b> Master in Marketing Science
2015	<b>ESAN Graduate School of Business</b> Especialización en Marketing: Dirección de Ventas
2008 - 2013	<b>Universidad Nacional Agraria La Molina</b> Bachiller en Ingeniería de Industrias Alimentarias

### EXPERIENCIA LABORAL

08/2019 – actual                      **Disan Perú S.A.**  
Ingeniero de Ventas

- Encargado de la venta de insumos *commodities* para la industria de alimentos.
- Responsable de introducción de nuevos negocios: sabores y estabilizantes *taylor made*.
- Apertura de nuevas cuentas y reactivaciones de clientes, logrando un incremento del 100% de cartera.
- Responsable de apertura de canales de distribución en provincias.
- Planificación y estrategia de ventas de nuevo portafolio para la línea de alimentos.

09/2015 – 07/2019

**Pal Harmony Perú S.A.C.**

Representante Comercial

- Desarrollo del mercado de sabores (Givaudan) en la industria alimentaria y farmacéutica, brindando asesoría técnica y generando servicio de postventa.
- Planificación y estrategia de ventas para productos de marca propia, logrando un crecimiento del 15%.
- Responsable introducción del negocio de ingredientes naturales a base de plantas (colores, antioxidantes, fitoactivos, etc.) generando una participación del 10% total de ventas en el primer año.
- Estrategias de crecimiento para nuevos segmentos como Health Nutrition y Food Service.
- Manejo de presupuestos, elaboración de Business Plan y Forecast de ventas.

10/2014– 09/2015

**Frutarom Perú S.A.**

Asistente de Administración y Regulatoria

- Apoyo en la gestión administrativa, supervisión de contratos de servicios especiales, asegurando un uso adecuado del recurso de la compañía.
- Responsable técnico ante entidades reguladoras: Digesa, Digemid, Produce y Sunat, garantizando la continuidad de nuestras operaciones.
- Responsable de la supervisión de etiquetado, rotulado y declaración de ingredientes para productos de consumo directo e intermedios.
- Soporte en quejas y consultas de clientes, auditorías y manejo de no conformidades. Propuse un nuevo formulario de manejo de no conformidades que permitió reducir el tiempo de atención en un 40%.

04/2014 – 09/2014

**Montana S.A.**

Practicante Profesional de Registros y Regulaciones

- Supervisión de documentos legislativos, revisión de etiquetas y responsable de informar sobre las Normativas legales vigentes para las líneas de sabores e ingredientes.

- Diseño de proceso para trámites administrativos con ente reguladores, logrando una reducción del 60% en el tiempo de atención interna. (Registro Sanitario de Perú, autorizaciones sanitarias de aditivos para exportación, certificados de libre venta, permisos fitosanitarios, permisos zoosanitarios, etc.)
- Elaboración de dossiers para diferentes países y documentar información técnica para el negocio de aditivos e ingredientes.

08/2013 – 02/2014

**Peruvian Nature S&S S.A.C.**

Practicante pre-profesional de Proyectos

- Responsable del Proyecto de Innovación “Estudio del proceso Organic Sterilization System (OSS) aplicado en alimentos nativos peruanos”, supervisando plazos, costes y calidad.
- Implementé los parámetros óptimos de proceso para 12 nuevos productos andinos.
- Asistí de información para la elaboración del nuevo portafolio de productos para la feria BIOFATCH 2014-Alemania.

## **ACTIVIDADES VALORADAS**

- 2013 Desarrollo de producto para el “Empresariado”-Universidad del Pacífico: Sopa deshidratada para veganos- “VEGANDINA”.
- 2012 Participación en Expoalimentaria 2012, con el producto innovador “yogurt probiótico con mucílago de penca y guayaba”.
- 2012 Participación en el plan de Negocio: Leche fresca y derivados Lácteos del Proyecto PRA – USAID Perú.
- 2010 Primer puesto categoría Póster de la “EXPOFIAL 2010” (UNALM), con el proyecto: “Fabricación y estudio de propiedades mecánicas de los materiales cerámicos aplicado en filtración y adsorción en la Industria Alimentaria”.

## **CAPACITACIONES**

- 2014 conferencia: “Gerencia de Proyectos de Calidad” (INOCUA-UNALM)
- 2013 legislación y Tendencia en Inocuidad de Alimentos en la Unión Europea (FINPE-UNALM).
- 2013 Marketing Diferencial: Segmentación de Mercados en la Industria Alimentaria (UNALM)
- 2013 Dirección de Proyectos con Enfoque a Mega Proyectos y Certificación PMI (Colegio de Ingenieros del Perú)

## **IDIOMAS**

Inglés (Escrito Intermedio. Oral Intermedio)

## **FRANCO MAURI HERRERA**

Médico Veterinario con perfil y experiencia en el área comercial. Soy una persona que admira mucho los valores morales: honestidad, optimismo, constancia, compromiso, puntualidad. Asimismo, me considero una persona responsable, organizada y capaz de asumir nuevos retos.

### **FORMACIÓN:**

2019 - 2021	<b>ESAN Graduate School of Business</b> Maestría en Marketing (actualmente)
2019 – 2021	<b>ESIC Business &amp; Marketing School</b> Master in Marketing Science
2010	<b>Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)</b> Diplomado en Dirección Estratégica de Ventas
2000 – 2006	<b>Universidad Alas Peruanas</b> Bachiller en Medicina Veterinaria

### **EXPERIENCIA LABORAL**

08/2016 – Actual                      **MSD Animal Health Perú (Intervet S.A.)**  
Gerente de Unidad de Negocio - Animales de Compañía

- Responsable de implementar y liderar la unidad de negocio de animales de compañía para Perú.
- Responsable de la preparación, ejecución y seguimiento, de los objetivos comerciales de la unidad de negocio, en Perú.
- Desarrollo de estrategias de marketing y su implementación.
- Responsable de organizar el canal de distribución para Perú, y generar acuerdos comerciales en el tiempo con ellos.
- Responsable de elaborar el *Forecast* de ventas de todos los productos de la línea de animales de compañía.
- Responsable de la organización del lanzamiento en Perú, del principal producto ectoparasiticida a nivel global de la cartera de productos de la empresa.

- Responsable del relanzamiento de la línea de biológicos en Perú, con la inclusión de nuevas vacunas en el portafolio de productos.
- Responsable y soporte técnico para Perú, de todos los productos del portafolio de la empresa; mediante capacitaciones técnicas para clientes (Médicos Veterinarios), y equipo técnico comercial.
- A la fecha somos líderes en el segmento de ectoparasiticidas, y segundos en biológicos (vacunas), con proyección a liderar el mercado en el próximo año.

10/2011 – 08/2016

**Inversiones Veterinarias S.A.**

Consultor Comercial Animales de Compañía

- Responsable comercial de la cartera de clientes (sub-distribuidores), de Lima, y zonas del norte y sur del País.
- Responsable técnico y comercial de la línea principal de equipos y pruebas diagnósticas veterinarias.
- Responsable de generar acuerdos de negocio con clientes para mantener relaciones comerciales en el tiempo.
- Responsable de la capacitación técnica para médicos veterinarios, y personal de las clínicas veterinarias y pet shops; y charlas en escuelas veterinarias.
- Se logró un crecimiento del 175% en la cartera asignada, durante el periodo.
- Se logró duplicar el número de equipos diagnósticos veterinarios instalados.

01/2012 – 12/2012

**Inversiones Veterinarias S.A.**

Consultor Comercial de Ganadería

- Responsable de la cartera de clientes del norte del país.
- Responsable de generar capacitaciones a médicos veterinarios y ganaderos.

12/2010 – 09/ 2011

**Inversiones Veterinarias S.A.**

Representante Técnico Animales de Compañía

- Responsable principalmente de introducir el concepto de nutracéuticos veterinarios, y reforzar líneas de fármacos y biológicos.

- Se logró introducir la línea de nutracéuticos veterinarios en los principales clientes, y fomentar la continuidad de su uso.
- Capacitación a Médicos Veterinarios y estudiantes mediante charlas en Universidades y Congresos.

03/2009 – 12/2010

**Hallmark S.A.**

Representante Técnico Comercial

- Responsable de la reintroducción de Línea de Biológicos y Fármacos Veterinarios.
- Se logró introducir la línea de biológicos, llevando a la marca al segundo lugar en el mercado el primer año.

09/2007 – 02/2009

**Laboratorio Patológico Veterinario San Isidro**

Médico Veterinario

Laboratorio veterinario dedicado a brindar servicio de análisis patológico a distintas clínicas veterinarias de la ciudad de Lima.

- Responsable de realizar análisis citológicos, hematológicos, parasitológicos, uroanálisis, necropsias y otros.

09/2007 – 02/2009

**Clínica Veterinaria Royal Pets**

Médico Veterinario

- Responsable del área médica.

**IDIOMA**

Inglés: Escritura (Intermedio)    Conversación (Intermedio)    Lectura (avanzado)

## **JOEL LEONARDO CONDE CORZO**

Egresado de la carrera de Gastronomía y Gestión de Restaurantes de la Universidad San Ignacio de Loyola. Experiencia en servicio al cliente, administración, alimentos y bebidas e interés en desarrollo de eventos, ventas y marketing gastronómico. Proactivo, dinámico, capacidad para trabajar en equipo y liderazgo.

### **FORMACIÓN**

2019 - 2021	<b>ESAN Graduate School of Business</b> Maestría en Marketing (actualmente)
2019 – 2021	<b>ESIC Business &amp; Marketing School</b> Master in Marketing Science
2009 - 2013	<b>Universidad San Ignacio de Loyola</b> Bachiller Gastronomía y Gestión de Restaurantes

### **EXPERIENCIA LABORAL**

02/2016 – Actual	<b>Mamá Norma</b> Gerente comercial
------------------	--

- Encargado de gestionar los planes de marketing anuales, trimestrales y mensuales, con objetivos SMART.
- Creación de plataformas digitales en la página web para los diferentes productos.
- Creación de pauta publicitaria digital a través de *Facebook Ads* y *Google ads* para el negocio.
- Gestión del branding de la empresa e innovación de productos mediante investigación previa del mercado

01/2015 – 02/2016

**Tesoro Global Eatery, Taj Tower Dubai**

Senior Server del Restaurante Tesoro

- Entrenamiento para niveles de Supervisor de Restaurantes, realización de horarios de personal, capacitación a nuevos integrantes del equipo, explicación de concepto del restaurante y del hotel, entrenamiento de vinos y menú.
- Operación de Pre Apertura: Miembro del primer equipo de apertura del restaurante Tesoro, dando sugerencias aplicadas en el menú, ideas de decoración, servicio y marketing).
- Gran conocimiento y comprensión de etiqueta de servicio, altos estándares de calidad por parte de la auditoría *Leading Quality Assurance Standards* (empresa certificadora de hoteles 5 estrellas en el mundo) Habilidades de servicio en productos de alimentos y bebidas.

08/2014 – 12/2014

**JW Marriott Lima (Lima, Perú)**

Trainee Asistente de Cocina

- Sinfonía de Servicio, altos estándares de servicio Marriott, adelantándose a las necesidades de los clientes, rotación por distintas áreas de alimentos y bebidas.
- Encargado del *carving* en el buffet de desayuno y almuerzo y asistencia en las preparaciones de los platos expuestos en el buffet.
- Asistencia del proceso de alimentos para el área de banquetes y eventos para el hotel entre 200 y 1000 pax.

**CAPACITACIONES**

- Seguridad Alimentaria HACCP, Taj Dubai (Dubai, Emiratos Árabes) 2015
- Bar *Training, Flying Bar Services* (Dubai, Emiratos Árabes) 2015

## INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	xxi
INDICE DE GRÁFICOS	xxiii
INDICE DE ANEXOS	xxv
RESUMEN EJECUTIVO	xxvi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema Tesis	1
1.2. Objetivo dela Tesis	1
1.2.1. Objetivo general	1
1.2.2. Objetivos específicos	1
1.3. Alcances	2
1.4. Limitaciones	2
1.5. Justificación	2
1.6. Contribución	3
1.7. Conclusiones	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Definiciones del marco conceptual	5
2.1.1. Definición del <i>ecommerce</i>	5
2.1.2. Definición de Personalización	7
2.1.3. Transformación digital y aplicaciones	7
2.2. Conclusiones	8
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
3.1. El mercado actual y perspectivas futuras	9
3.2. Público Objetivo	9
3.3. Macro entorno SEPTE	12
3.3.1. Factor Económico	12
3.3.2. Factor Político/Jurídico	13
3.3.3. Factor Tecnológico	14

3.3.4.	Factor Sociocultural	14
3.3.5.	Factores Ecológicos	15
3.4.	Microentorno: 5 fuerzas de Porter	15
3.4.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	16
3.4.2.	Poder de negociación con proveedores	17
3.4.3.	Rivalidad entre los competidores de la industria	18
3.4.4.	Poder de negociación de los clientes	19
3.4.5.	Amenaza de servicios sustitutos	20
3.5.	Análisis Oportunidades y Amenazas	20
3.5.1.	Oportunidades	21
3.5.2.	Amenazas	21
3.6.	Matriz EFE	21
3.7.	Conclusiones	22
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y CÁLCULO DEL MERCADO OBJETIVO		23
4.1.	Metodología de la Investigación	23
4.2.	Objetivo de investigación	23
4.3.	Objetivos secundarios	24
4.4.	Mercado potencial y Grupo Objetivo	24
4.5.	Investigación Cualitativa	24
4.5.1.	Metodología de la investigación cualitativa	24
4.5.2.	Objetivos de la investigación Cualitativa	25
4.5.3.	Resumen técnico de los <i>Focus Groups</i>	25
4.5.4.	Resultados de la investigación Cualitativa	26
4.6.	Población y Procedimiento Muestral	28
4.7.	Investigación Cuantitativa	28
4.7.1.	Metodología de la investigación cuantitativa	29
4.7.2.	Objetivos de la investigación cuantitativa	29
4.7.3.	Resultados de la investigación cuantitativa	30
4.8.	Estimación de la demanda	32
4.8.1.	Demanda presente (2020) y futura (2021-2025)	34
4.8.2.	Estimación del mercado potencial	36
4.8.3.	Estimación del mercado disponible	38
4.8.4.	Estimación del mercado objetivo	39
4.9.	Conclusiones	41
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO		42
5.1.	Conceptos	42
5.1.1.	Visión	42

5.1.2.	Misión	42
5.1.3.	Valores y Cultura	42
5.2.	Objetivo estratégico	43
5.3.	Estrategia	43
5.4.	Propuesta de Valor	44
5.5.	Ventaja Competitiva	45
5.6.	Modelo de Negocio CANVAS	45
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING		46
6.1.	Objetivos del plan de marketing	46
6.2.	Estrategias de marketing	46
6.2.1.	Criterios y estrategias de segmentación	47
6.2.2.	Mercado Meta	50
6.2.3.	Manifiesto de marca	52
6.3.	Enunciado de posicionamiento	53
6.3.1.	Estrategia general	53
6.3.2.	Estrategia de posicionamiento	54
6.4.	Marketing Mix	54
6.4.1.	Personas	54
6.4.2.	Producto	55
6.4.3.	Branding	57
6.4.4.	Distribución	63
6.4.5.	Precio	67
6.4.6.	Promoción	70
6.4.7.	Procesos	76
6.5.	Acciones tácticas del plan de marketing	79
6.5.1.	Redes Sociales	80
6.5.2.	Pauta publicitaria <i>Facebook Ads</i> : Inversión mensual	80
6.5.3.	Pauta publicitaria <i>Facebook Ads</i> : Campañas específicas	84
6.5.4.	Campaña aumento de seguidores	85
6.5.5.	Campaña <i>Influencers</i>	86
6.5.6.	Inversión en <i>Google Adwords</i>	87
6.5.7.	Inversión en <i>Mailings</i>	90
6.5.8.	Acciones en base a precio	90
6.5.9.	Fidelización de clientes	90
6.6.	Presupuesto	91
6.7.	Diagrama de Gantt	92
6.8.	Conclusiones	92
CAPÍTULO VII. PLAN TECNOLÓGICO		93

7.1.	Objetivos plan tecnológico	93
7.1.1.	Objetivos página web	93
7.2.	Estrategia tecnológica	94
7.3.	Diseño Plataforma Web	94
7.4.	Pasarela de Pago	101
7.5.	Recursos y presupuesto	102
7.6.	Conclusiones	102
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES</b>		<b>103</b>
8.1.	Objetivo general	103
8.2.	Proceso de operaciones	103
8.2.1.	Diseño de producto	103
8.2.2.	Flujograma de diseño de producto y operaciones	103
8.3.	Proceso de operaciones	104
8.3.1.	Flujo de compra del producto en plataforma digital	104
8.4.	Cadena de valor del producto	105
8.4.1.	Actividades de Soporte	106
8.4.2.	Actividades Primarias	107
8.5.	Logística inversa	108
8.5.1.	Logística inversa de devoluciones	108
8.6.	Recursos y presupuesto	109
8.7.	Conclusiones	109
<b>CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>		<b>110</b>
9.1.	Organización	110
9.2.	Posiciones <i>Headcounts</i>	110
9.2.1.	Personal administrativo	111
9.2.2.	Personal comercial	111
9.2.3.	Personal de taller	113
9.3.	Personal tercerizado	113
9.4.	Horarios de trabajo	114
9.5.	Modalidad para contratación	114
9.6.	Remuneración del personal	115
9.7.	Estrategia de Recursos Humanos	115
9.7.1.	Proceso de reclutamiento y selección	115
9.7.2.	Proceso de inducción	115
9.7.3.	Proceso de bienestar laboral	116
9.7.4.	Proceso de remuneración	116
9.8.	Presupuesto	117
9.9.	Conclusiones	117

CAPÍTULO X. ESTUDIO LEGAL	118
10.1. Constitución de empresa y forma societaria	118
10.2. Registro de marcas y patentes	119
10.3. Licencias y autorizaciones	120
10.4. Legislación Laboral	121
10.5. Términos y condiciones para comercio electrónico	121
10.6. Conclusiones	121
CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA	122
11.1. Objetivo	122
11.2. Supuestos económicos y financieros	122
11.3. Cuantificación de la demanda	123
11.4. Inversión Inicial	125
11.4.1. Inversión tangible	126
11.4.2. Inversión intangible	127
11.5. Capital de trabajo	127
11.6. Ingresos	128
11.7. Presupuesto de costos y gastos	129
11.7.1. Costos Directos	129
11.7.2. Gastos Administrativos	131
11.7.3. Gastos de planilla	132
11.7.4. Gastos de servicio privados contratados	133
11.7.5. Gastos de mantenimiento	133
11.7.6. Gastos de ventas	134
11.7.7. Gastos de marketing	134
11.7.8. Gastos de bienestar del personal	135
11.7.9. Gastos otros	136
11.8. Financiamiento	136
11.9. Estado de resultados	137
11.10. Punto de equilibrio	138
11.11. Flujo de caja	139
11.12. Análisis de sensibilidad	141
11.13. Conclusiones	144
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES FINALES	145
CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	158

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Matriz EFE	21
Tabla 4.1.	Lista de Participantes <i>Focus Group</i>	26
Tabla 4.2.	Estimación de la población del rango de edades 30 a 60 a más	35
Tabla 4.3.	Estimación de la demanda año 6 ciudades principales 2018 - 2025	36
Tabla 4.4.	Factor multiplicador carácter demográfico	37
Tabla 4.5.	Factor multiplicador de las 6 ciudades principales	38
Tabla 4.6.	Factor multiplicador de las dos preguntas de la encuesta	39
Tabla 4.7.	Mercado disponible	39
Tabla 4.8.	Mercado Objetivo	40
Tabla 4.9.	Mercado objetivo por año	41
Tabla 6.1.	Costo unitario por muñeco de tela	68
Tabla 6.2.	Precio base (No incluye IGV)	69
Tabla 6.3.	Costo por alcance	83
Tabla 6.4.	Alcance y <i>leads</i> estimados para las ventas	84
Tabla 6.5.	Costo total de muñecos de tela para campaña: aumento de seguidores	86
Tabla 6.6.	Costo total de campaña de <i>Influencers</i>	87
Tabla 6.7.	Costo por venta en <i>Google Ads</i>	89
Tabla 6.8.	Presupuesto de marketing	91
Tabla 8.1.	Costo por devolución	108
Tabla 8.2.	Presupuesto Plan Operativo	109
Tabla 9.1.	Actividades de bienestar	116
Tabla 9.2.	Presupuesto para colaboradores	117
Tabla 10.1.	Costos para la constitución de la empresa	118
Tabla 10.2.	Tasa por registro de marca	120
Tabla 10.3.	Costos de licencias de funcionamiento de local	120
Tabla 11.1.	Cálculo de la demanda objetivo	124
Tabla 11.2.	Cálculo de la demanda objetivo de muñecos personalizados	125
Tabla 11.3.	Inversión inicial tangible	126
Tabla 11.4.	Inversión inicial intangible	127

Tabla 11.5.	Estimación precio de venta por unidad de los productos	128
Tabla 11.6.	Cálculo de precio de venta promedio	128
Tabla 11.7.	Proyección de ingresos totales por muñecos de tela	129
Tabla 11.8.	Información para costeo por muñeco personalizado Mamá Norma	129
Tabla 11.9.	Estimación de costo promedio de materia prima para el primer año	130
Tabla 11.10.	Cálculo de costo promedio de materia prima directa	130
Tabla 11.11.	Cálculo de gastos por personal operario	131
Tabla 11.12.	Estimación costo de mano de obra directa	131
Tabla 11.13.	Presupuesto de gastos administrativos	132
Tabla 11.14.	Presupuesto gastos de planilla	133
Tabla 11.15.	Presupuesto de gasto de servicio privado contratado	133
Tabla 11.16.	Presupuesto de gastos de mantenimiento	134
Tabla 11.17.	Presupuestos de gastos de ventas	134
Tabla 11.18.	Presupuesto de gastos de marketing	135
Tabla 11.19.	Presupuesto de gasto de bienestar del personal	135
Tabla 11.20.	Presupuesto de otros gastos para el primer año	136
Tabla 11.21.	Presupuesto de inversión inicial	136
Tabla 11.22.	Estado de resultados	137
Tabla 11.23.	Flujo de caja anual proyectado	139
Tabla 11.24.	Indicadores de flujo de caja	140
Tabla 11.25.	Punto muerto	141
Tabla 11.26.	Análisis de escenarios	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1.	Estadística poblacional 2018	10
Gráfico 3.2.	Distribución de personas según género	10
Gráfico 3.3.	Distribución de personas según NSE	10
Gráfico 3.4.	Compras <i>online</i> población	11
Gráfico 3.5.	Características de los NSE en Perú	12
Gráfico 4.1.	Distribución según edad	30
Gráfico 4.2.	Resultados fechas y motivos especiales	31
Gráfico 4.3.	Destinatario principal de regalos	31
Gráfico 4.4.	Categoría de regalos más adquirida	32
Gráfico 4.5.	Perú población censada por edad y departamento	33
Gráfico 4.6.	Perú población censada por grupo especial de edad y según departamentos 2017	34
Gráfico 4.7.	Hogares con conexión a internet según ciudades 2019	35
Gráfico 4.8.	Población según nivel socioeconómico de Lima Metropolitana 2019	36
Gráfico 4.9.	Porcentaje de mujeres según provincia del Perú 2007 - 2017	37
Gráfico 4.10.	Respuesta filtro encuesta: ¿Haces regalos?	38
Gráfico 4.11.	Respuesta filtro Encuesta: ¿Qué tipo de regalos suelen comprar por internet?	38
Gráfico 4.12.	Resultados pregunta encuesta de interés	40
Gráfico 5.1.	Modelo Business CANVAS	45
Gráfico 6.1.	Hogares por departamento con acceso a internet	47
Gráfico 6.2.	PBI por departamento	48
Gráfico 6.3.	Mapa de empatía	50
Gráfico 6.4.	Ilustración de muñeca <i>Gorjuss</i> creada por Suzanne Woolcot, 2015	56
Gráfico 6.5.	Muñecos Mamá Norma	57
Gráfico 6.6.	Logo Mamá Norma	59
Gráfico 6.7.	Tipografía Mamá Norma	59
Gráfico 6.8.	Variaciones logo y tipografía Mamá Norma	60
Gráfico 6.9.	Paleta de colores Mamá Norma 2021	60

Gráfico 6.10.	Variaciones de color	61
Gráfico 6.11.	Empaque Mamá Norma	61
Gráfico 6.12.	Papel de seda impreso Mamá Norma	62
Gráfico 6.13.	Tarjeta Mamá Norma	62
Gráfico 6.14.	Sobre Mamá Norma	73
Gráfico 6.15.	Flujograma de recepción y atención del pedido	77
Gráfico 6.16.	Flujograma de reclamo por inconveniente con el pago	88
Gráfico 6.17.	Flujograma de atención de reclamo por error de entrega de producto	79
Gráfico 6.18.	Flujograma de atención de reclamo por cambio o devolución	79
Gráfico 6.19.	Resultados campaña de referencia 1	82
Gráfico 6.20.	Resultados campaña de referencia 2	82
Gráfico 6.21.	Tasa de conversión media	88
Gráfico 6.22.	CPC medio según Industrial de <i>Google Adwords</i>	89
Gráfico 6.23.	Diagrama de Gantt Mamá Norma	92
Gráfico 7.1.	Plataforma web Mamá Norma	94
Gráfico 7.2.	Contenido plataforma web Mamá Norma	95
Gráfico 7.3.	Imágenes plataforma web Mamá Norma	95
Gráfico 7.4.	Botones en texto plataforma web Mamá Norma	96
Gráfico 7.5.	Home principal, Pantalla de inicio	98
Gráfico 7.6.	Pantalla de catálogo de productos	99
Gráfico 7.7.	Pantalla detalle de producto	99
Gráfico 7.8.	Pantalla “Crea Tu Historia”	100
Gráfico 7.9.	Datos de contacto	100
Gráfico 7.10.	Datos de contacto	101
Gráfico 8.1.	Flujograma del diseño de producto	104
Gráfico 8.2.	Flujograma de compra de producto en plataforma digital	105
Gráfico 8.3.	Cadena de valor del producto	105
Gráfico 8.4.	Plano del taller	106
Gráfico 9.1.	Organigrama Mamá Norma	110
Gráfico 11.1.	Análisis de sensibilidad	142

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Guía de Pautas <i>focus group</i>	158
Anexo 2.	Encuesta Cuantitativa	160
Anexo 3.	Grabaciones de los <i>focus group</i>	165
Anexo 4.	Ponderación Pope	185
Anexo 5.	Cotización de plataforma de pago Izipay	186
Anexo 6.	Cotización Servicio de Implementación plataforma web Mamá Norma	187
Anexo 7.	Tarifario de Tana Rendón: <i>Influencer</i>	188
Anexo 8.	Ficha Manual de funciones gerente general	189
Anexo 9.	Ficha Manual de funciones jefe de marketing y ventas	190
Anexo 10.	Ficha Manual de funciones coordinador comercial	191
Anexo 11.	Ficha Manual de funciones Comunicador Integral	192
Anexo 12.	Ficha Manual de funciones personal de confección	193
Anexo 13.	Proyección de ventas de muñecos de tela y complementos (accesorios para los muñecos)	194
Anexo 14.	Gastos de Planilla	197
Anexo 15.	Análisis Económico	200
Anexo 16.	Análisis de sensibilidad	202

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente plan de negocio es determinar la viabilidad económica financiera para la implementación de una plataforma virtual de personalización de muñecos como opción de regalo.

Los objetivos específicos del presente comprenden: Entender el mercado de regalos personalizados en Perú y específicamente el desarrollo en el comercio electrónico, desarrollar una propuesta de valor diferenciada y escalable en el tiempo, identificar al público objetivo, comprender sus necesidades y comportamientos, y satisfacción con los productos ofrecidos actualmente, realizar un estudio de mercado para la estimación de la demanda y en base a esto la elaboración del plan de marketing, tecnología, operaciones, recursos humanos y evaluación económica para el correcto desarrollo del proyecto en mención.

Tomando los resultados de la investigación de mercado, se encontró que el consumidor busca cada vez más regalos fuera de lo común a lo ofrecido en el mercado, y está dispuesto a pagar por un *ítem* personalizado, un ticket mayor al promedio. Los muñecos de tela aún no tienen una presencia mayor en el mercado de regalos, y se considera como un mercado de nicho, debido a que tiene competidores con mayor presencia tales como las flores y desayunos personalizados, con mayor aceptación. En ese sentido, la investigación cuantitativa y cualitativa aportó información suficiente para demostrar que existe una oportunidad de negocio y aspectos específicos en la intención de compra mediante la implementación de una plataforma digital de personalización de los muñecos de tela a través de un canal *online*, confirmando que existe una importante oportunidad para el éxito del presente proyecto.

El entorno económico si bien proyecta una contracción del PBI del -5.5% (Gestión, 2020), se proyecta que el estado implemente un estímulo económico de alrededor del 12% del PBI para reactivación económica., lo que favorece el lanzamiento de nuevos proyectos.

De manera adicional, se estimó la demanda en base a ubicación geográfica a Lima metropolitana y ciudades principales como Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, y Piura; hacia mujeres mayores de 36 de niveles socioeconómicos A y B, de estilos de vida modernos, sofisticadas y conservadoras, que suelen realizar compras por internet.

La propuesta de valor se basará en la experiencia de diseñar, a través de una plataforma digital de personalización llamada "Crea Tu Historia", un muñeco de tela de estilo propio y único, como alternativa de regalo, para comunicar y transmitir afecto hacia un ser querido, para así afianzar vínculos afectivos.

Al mismo tiempo, se cuenta con un plan tecnológico que permite comprender de manera amigable, el flujo de la plataforma de personalización a detalle para su correcto funcionamiento, el diseño y la interfaz que utiliza la marca generando una experiencia diferente al momento de optar por una decisión de compra de regalo personalizado.

En base a lo planteado, el posicionamiento es el de ser la primera tienda de muñecos personalizados a través de una plataforma digital en Perú, mediante el involucramiento en el diseño de un muñeco de tela, haciendo un regalo único para un ser querido, de calidad, y respaldados en un comercio electrónico seguro.

El mercado analizado es altamente atractivo para la venta en línea, pues se estima llegar en el primer año a S/. 513,473 soles y duplicar esta venta en el último año del proyecto, es decir al cabo de 5 años, se estima obtener un VAN de S/.244,259 y una TIR de 69.05% en el escenario esperado, para el segundo año "Crea tu historia" ya es rentable.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo, se presentará el tema de la presente tesis, y se señalarán los objetivos generales y específicos. De manera adicional, se definirá el alcance y contribución del estudio.

### **1.1. Tema de Tesis.**

El plan de negocio es acerca de la instalación de una plataforma digital de personalización, en la tienda de muñecos de tela Mamá Norma

### **1.2. Objetivo de la Tesis.**

A continuación, se describen tanto el objetivo general, como los objetivos específicos del presente plan de negocio.

#### ***1.2.1. Objetivo general***

Se delimitaron los objetivos de la presente tesis con el plan de negocio, determinando la viabilidad que conlleva la implementación de una plataforma de personalización.

#### ***1.2.2. Objetivos específicos***

Con el siguiente estudio, se busca determinar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y determinar la coyuntura actual del mercado de negocios similares a la propuesta.
- Determinar el mercado potencial, estimar la demanda del producto; y por lo tanto, definir un objetivo de ventas para los primeros 5 años de ejercicio del negocio.
- Realizar un estudio de mercado para así identificar el público objetivo, e identificación de oportunidades.
- Comprender las necesidades y el comportamiento del público objetivo del plan de negocios, de manera de desarrollar un plan de marketing adecuado, definiendo las estrategias y tácticas para llevar adelante el negocio.

- Elaboración de un plan de operaciones, para establecer los procesos logísticos y sistemas asociados que den soporte al plan de negocio.
- Determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto en un periodo de 5 años obteniendo rentabilidad desde el segundo año y un VAN positivo.

### **1.3. Alcances**

El plan de negocio comprende la elaboración de una plataforma digital para personalizar un regalo customizable en línea y ser entregado físicamente. Este modelo de negocio será lanzado por la marca Mamá Norma en el territorio peruano; principalmente en las ciudades de Lima, Piura, Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Cusco, y será evaluada en un periodo de 5 años por la naturaleza cambiante de ser un negocio disruptivo y *online*.

### **1.4. Limitaciones**

Se lograron identificar algunas limitaciones en cuanto a la información estadística del mercado de regalos, ya que esta no se encuentra actualizada, específicamente la de flores y se trata de un mercado conformado por 60% de empresas informales, mientras que el resto (40%), corresponden a empresas formales, según el gerente general de florerías Kukyflor, Martín Mendoza del Solar (Diario Correo, 2014).

### **1.5. Justificación**

Actualmente el mercado peruano ofrece una amplia variedad de opciones en el rubro de regalos, teniendo como productos únicamente rosas, chocolates, peluches, entre otros. En ese sentido, la oferta es limitada y tiende a ser la misma como se detalla líneas arriba.

El gerente general de florerías Kukyflor, menciona que sólo la venta de flores representa 160 millones de soles en el mercado peruano, en el año 2014. Asimismo, en otra entrevista para *Perú Retail*, sostuvo que proyectaba cerrar el año con una venta que superaría los 6 millones de soles, en base a un crecimiento del 20% versus el año anterior (Perú Retail, 2016).

Por otro lado, empresas líderes de la categoría regalos, vienen trabajando con *ecommerce* desde hace unos años, además de impulsar o explorar momentos de compra. La pandemia del COVID-19 del 2020, ha impulsado a que las personas pierdan cada vez

más el miedo de realizar compras a través de plataformas digitales, considerando que según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), los *e-Marketplaces* han tenido un crecimiento del 245% versus el 2019 (CAPECE, 2020).

Se concluye entonces, que este escenario hace posible pensar en nuevas oportunidades de negocio comunicación para aprovechar a complementar esta nueva sociedad virtual; por ello la presencia diferenciada en el mercado, mediante una plataforma digital de personalización para Mamá Norma en la categoría regalos, se considera que es una herramienta que trae oportunidades para poder interactuar en tiempo real (de modo *online*), e involucrarse en el proceso de creación del producto al cliente, en un ambiente digital que está creciendo en Perú.

## **1.6. Contribución**

La presente tesis ofrecerá herramientas y procesos para el desarrollo de diferentes actividades específicas en las empresas especializadas en ofrecer productos o servicios dentro del comercio electrónico. Se detectaron las siguientes contribuciones futuras:

- La plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”, se convertirá en una nueva línea de negocio de la empresa Mamá Norma, que busca acercar a la marca a los clientes, dando la posibilidad de crear un diseño único para sus seres queridos, siendo innovador en el rubro de regalos de muñecos personalizados.
- Adicionalmente, al ser una nueva línea de negocio, la línea de negocio “Crea Tu Historia” contribuirá al incremento de los ingresos de Mamá Norma. Actualmente, los ingresos de la empresa se dan exclusivamente por las ventas de las colecciones con diseños ya establecidos (muñecos de fantasía; profesiones u oficios; ocasiones especiales; temas peruanos; y navidad).
- El crear un muñeco personalizado contribuirá al consumidor a tener un producto más rápido y que sea personalizado, adicional a esto sumará valor al mercado local de las manualidades, en el ámbito académico la presente tesis otorgará una herramienta comercial y financiera al lector con el fin de obtener bases en el mercado de regalos.

- Contribuye como una fuente de conocimientos dentro del aspecto académico para áreas de desarrollo de negocios, marketing y administración, enfocada en comercialización de productos a través del comercio electrónico.
- El crear un muñeco personalizado a través del comercio electrónico será un servicio novedoso en el mercado peruano, el cual contribuirá al consumidor a tener un producto más rápido y que sea personalizado, adicional a esto sumará valor al mercado local de las manualidades.

### **1.7. Conclusiones**

En este capítulo se presentó a la empresa Mamá Norma, y se definieron los objetivos de la investigación sobre la “implementación de una plataforma digital para la creación de productos personalizados en la Tienda de Muñecos Mamá Norma”, a fin de demostrar la viabilidad del presente proyecto.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo principal explicar las definiciones de los conceptos relevantes a la investigación, los cuales comprenden, básicos de comercialización electrónica, plataforma digital, *ecommerce*, distribución, la personalización, hecho a mano, artesanía. Todos de suma utilidad para la comprensión de las estrategias a implementar más adelante.

### 2.1. Definiciones del marco conceptual

#### 2.1.1. Definición de *ecommerce*

Se define como *ecommerce* a la compra, venta, distribución de productos y/o servicios a través de plataformas o herramientas digitales o electrónicos, usando como soporte Internet (Ignacio, 2016).

Zorayda Ruth Andam (2003) considera al *ecommerce* como: “El uso de comunicación electrónica e información digital que convierten la tecnología en transacciones de negocio para crear, transformar y redefinir relaciones para la creación de valor entre o a través de organizaciones, y entre organizaciones e individuos.”

Según Forbes (2014), existen beneficios en cuanto a la utilización de plataformas de *ecommerce*, siendo los más importantes los siguientes

- Reducción de costos: desde el punto de vista logístico, el *ecommerce* permite generar ingresos evitando costos fijos como pago de alquiler de local, servicios, y planilla. Incluso los costos de publicidad suelen ser más económicos que los medios tradicionales.
- Mayor alcance al público: Una de las principales ventajas es que, mediante el *ecommerce*, se está al alcance de todos, desde cualquier lugar y cualquier hora.
- Marketing personalizado: el *ecommerce* genera la posibilidad de llegar de manera mucho más personalizada a los clientes potenciales, así como a clientes ya cautivos, mediante campañas y comunicación especialmente diseñadas para el target.

Por último, una de las principales ventajas del *ecommerce* es la capacidad de acortar los tiempos en los que se pueden hacer estas transacciones (Digital Publisher, 2019).

#### a) Tipos de *ecommerce*

Los principales modelos de negocio de *ecommerce* existentes, son los siguientes (Urbano, 2015):

- B2B: El modelo significa *Business to Business*. Comprende la venta de productos o servicios de una empresa a otra. Se considera al cliente como una empresa, es por este motivo que es importante para cerrar ventas mantener la funcionalidad como un punto importante.
- B2C: El modelo significa *Business to Consumer*. Es decir, la empresa se dedica a la venta directamente al consumidor final del producto o servicio.
- C2C: Este modelo significa *Consumer to Consumer*, que es la venta entre clientes. B2E: Se basa en la relación empresarial entre una empresa para con sus propios trabajadores, también conocido como marketing interno, que usualmente se utiliza para mejorar el clima laboral (Gómez, 2018).
- G2C: Significa *Government to Consumer*, y lo utilizan los gobiernos para interactuar con personas rurales. Se utiliza usualmente para realizar trámites o pagos a entidades gubernamentales.

#### b) Tienda electrónica

Se considera tienda electrónica a las plataformas digitales (páginas web, aplicaciones para equipos móviles, *tablets* o iPads, etc) que busquen ofrecer productos y/o servicios a los consumidores. Claudio Inácio (2016), señala algunas ventajas de este modelo de negocio:

- Ofrecer productos o servicios a todo el mundo, o sólo en determinados países que se elijan.
- Genera los mismos beneficios cuando no está presente el cliente, ya que funciona 24 horas por día y 7 días a la semana.
- Permite aportar toda la información detallada y actualizada de productos y servicios.
- Posibilidad de tener una amplia oferta de productos; controlar los pedidos, las existencias, los gastos e ingresos con mayor facilidad, etc.

### **2.1.2. Definición de Personalización**

Tseng y Jiao (citado en Cardozo, Hernandis y Ramírez, 2014) interpretan el concepto de la personalización como “una manera de proporcionar la satisfacción del cliente con el aumento de la variedad y la personalización de los productos, sin el correspondiente aumento en el costo y plazo de ejecución”.

Rosario Rivesa (2015), incluye además el término customizar (en inglés *customize*) e indica que desde el punto de vista del marketing la customización se interpreta como un paso más en la personalización, consiste en un rediseño de marketing para pasar de un enfoque con origen en el vendedor para centrarse en una estrategia que parte del consumidor. Con estos caracteres se busca mejorar la percepción del producto o servicio al consumidor otorgando un valor único y especial. Es por ello que León y Fuentes (citado por Uribe 2013) manifiesta que “las empresas deberán convertirse en una especie de genio de la lámpara: saber cuáles son los gustos y preferencias de sus usuarios y aprender a proporcionárselos. Imaginar lo imposible y encontrar una manera de llevarlo a cabo”.

Con la personalización se busca generar una experiencia única en el cliente, dar valor a la individualidad, en aras de superar expectativas y generar una relación empresa-cliente. Los muñecos de tela han sido utilizados en todas las épocas, hechos con materiales sencillos, sobre todo para los hogares más humildes, se encuentran pruebas de un muñeco de tela en la tumba de un niño romano, tradicionalmente utilizado como juguete, pero también tiene fines decorativos, estos cuentan con características y texturas simples con bordados y retazos de otras telas o accesorios que los complementan. (Ecured, 2018).

### **2.1.3. Transformación digital y aplicaciones**

Ya desde hace algunos años, ante la tendencia hacia una nueva sociedad digital, siendo Latinoamérica una de las regiones más rezagadas, Perú era uno de los países más resistentes a esta transformación digital. Sin embargo, a raíz de la pandemia del COVID-19, Perú ha sido uno de los países que más rápido ha avanzado en cuanto a transformación digital. Al día de hoy, se sabe que 7 de cada 10 compradores en línea realizaron compras por internet durante la cuarentena (Ipsos, 2020).

Actualmente el Perú está dando un giro de 180 grados en cuanto a la realidad a la que estábamos acostumbrados; la forma en que interactuamos, trabajamos, y por supuesto la forma en la que se hacen negocios. Esto está obligando a las empresas hacia el camino de la transformación digital, pues se tiene ahora a la mano, una cantidad de información que no tiene precedentes. Por supuesto, Mamá Norma no está ajena a este proceso. Esta transformación lleva a su vez a nuevas tendencias donde la digitalización tiene un potencial muy fuerte; como son para el caso específico de Mama Norma la automatización de procesos, análisis de datos, y la inteligencia artificial para el contacto y atracción de clientes. Cabe mencionar que los clientes ahora demandan un mayor nivel de bidireccionalidad y atención continua, ya no sólo de manera presencial o teléfono, sino también a través del correo electrónico, página web, redes sociales y aplicaciones.

Siendo el canal digital la principal vía de comercialización, además de la interacción con el cliente potencial de Mama Norma (principalmente redes sociales), se busca potenciar los canales digitales y página web, trabajando en herramientas alineadas a la aplicación de estrategias en base a estas nuevas tendencias. Las formas de aplicación de herramientas digitales, el acceso a información masiva permite realizar una segmentación de clientes de manera más eficiente; la inteligencia artificial, a implementar herramientas de atención a clientes como los *chatbots*, que hace más eficiente la interacción e intercambio de información con un cliente que se encuentre interesado en adquirir un producto o servicio. Asimismo, las herramientas digitales aumentan el nivel de visibilidad de la marca, además de ayudar al posicionamiento de la marca mediante la comunicación de la propuesta de valor.

Por último, de un tiempo a esta parte, el comercio digital se está convirtiendo en la opción más segura para realizar pagos o adquirir productos o servicios, sin la necesidad de salir de casa. Durante el 2020, se aceleró la transformación digital del mercado, aproximadamente 2-3 años (La República, 2020).

## **2.2. Conclusiones**

En este capítulo se contemplaron los conceptos básicos para la comprensión de la investigación, cabe mencionar que los conceptos de, así mismo se, además de explorar la situación actual de la empresa Mama Norma, el mercado donde se desenvuelve, y la realidad del consumidor peruano.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En este capítulo se evaluarán las condiciones externas e internas en las que se desarrollará el negocio, de manera de medir los factores que puedan influir de manera positiva o negativa al mismo.

### **3.1. El mercado actual y perspectivas futuras.**

Actualmente no existe una información fehaciente acerca del tamaño del mercado de la categoría regalos. Sin embargo, en una entrevista para el diario Correo, Martín Mendoza del Solar, gerente general de florerías Kukyflor, menciona que sólo la venta de flores representa 160 millones de soles en el mercado peruano, en el año 2014. Este total de ventas se encuentra distribuido como 40% formal, y 60% informal (Diario Correo, 2014). Asimismo, en otra entrevista para *Perú Retail*, sostuvo que proyectaba cerrar el año con una venta que superaría los 6 millones de soles, en base a un crecimiento del 20% versus el año anterior (Perú Retail, 2016). Adicionalmente, la categoría de muñecas representa el 57% de las ventas del mercado de juguetes, donde los momentos de compra más esperados son el día del niño y navidad (La República, 2019).

Las fechas principales en las que los peruanos realizan regalos a un ser querido, son las siguientes: Día de San Valentín, Día de la Madre y Navidad. Los peruanos invierten en regalos en el día de San Valentín entre S/ 100.00 y S/ 500.00 (Gestión 2016); en el Día de la Madre en promedio S/. 348.00 (Gestión, 2019); mientras que en Navidad, entre S/. 60.00 y S/. 200.00 por regalo (Gestión, 2019). En ese sentido, el ticket promedio de compra por regalo es de aproximadamente S/. 169 a S/. 350.

### **3.2. Población de Perú**

Según el informe realizado por la empresa IPSOS Perú, a febrero del 2018 la población de Perú ascendía a 32,162,184 habitantes, una tasa de crecimiento del 1.01%, siendo las personas en edad adulta entre 21 a 59 años de edad, la predominante (IPSOS Perú 2018).

Gráfico 3.1. Estadística poblacional 2018



Fuente: Ipsos Perú 2018.

En cuanto a la distribución por género, se detalla que el porcentaje de mujeres en Perú equivale al 51% de la población total; mientras que los hombres únicamente al 49%, como se detalla en el gráfico 3.2.:

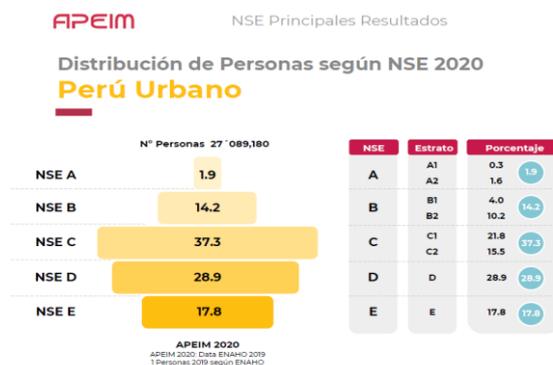
Gráfico 3.2. Distribución de personas según género

Sexo	Total
Masculino	49%
Femenino	51%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe técnico nacional Ipsos Perú 2019.

Según un informe de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), la distribución de personas según nivel socioeconómico (NSE) del Perú urbano, el cual corresponde a unos 27,089,180 personas, es el siguiente: NSE A 1.9%, NSE B 14.2%, NSE C 37.3%, NSE D 28.9%, y NSE E 17.8% de este total.

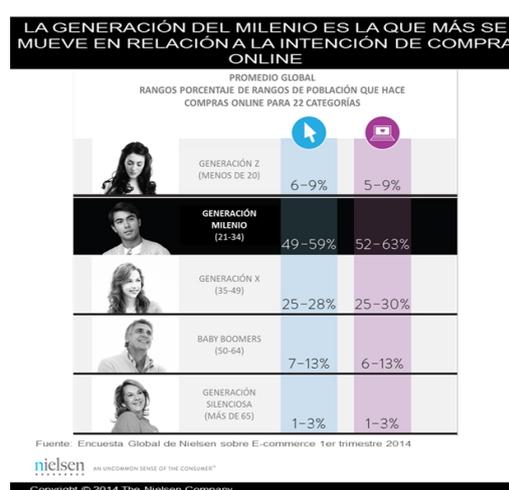
Gráfico 3.3. Distribución de personas según NSE



Fuente: APEIM 2020.

Como ya se ha mencionado anteriormente, al tener Mamá Norma una estrategia de comercialización exclusivamente vía *ecommerce*, se debe tener en cuenta la edad de los consumidores. Según un reporte de Nielsen, la edad es un punto importante a considerar para las compras *online*. De todas las generaciones, la más importante desde el punto de vista digital, son los *Millenials* (21-34 años), representando un 53% de las compras en línea; mientras que las generaciones mayores, representan un considerable 40% (Nielsen, 2014).

Gráfico 3.4. Compras *online* población



**Fuente: Nielsen 2014.**

Adicionalmente, un punto importante a tener en cuenta es el promedio de ingresos y porcentaje de gastos por mes de cada nivel socioeconómico, los cuales, según Ipsos Perú en 2018, estaba distribuido de la siguiente manera, tal como se muestra en el gráfico 3.5:

- Nivel socioeconómico A: Ingresos de S/.12,660.00, con un 62% de gasto.
- Nivel socioeconómico B: Ingresos de S/7,020.00, con un 68% de gasto.
- Nivel socioeconómico C: Ingresos de S/. 3,970.00, con un 75% de gasto.
- Nivel socioeconómico D: Ingresos de S/.2480.00, con un 80% de gasto.
- Nivel socioeconómico E: Ingresos de S/.1,300.00, con un 87% de gasto.

Gráfico 3.5. Características de los NSE en Perú



Fuente: Ipsos Perú 2018.

### 3.3. Macro entorno: SEPTE

#### 3.3.1. Factor Económico

La economía del Perú viene siendo considerada como una de las de mejor desempeño en América Latina, incluso pese a la pérdida de impulso de su comportamiento donde los tres últimos años fueron menores a los anticipado por los analistas, principalmente por la volátil evolución de sectores primarios y una sostenida desaceleración en lo que respecta a demanda interna.

Al cierre del 2019 el PBI del Perú cerró con un crecimiento del 2.2%, y se proyectaba para el primer trimestre del 2020 un crecimiento de 2.7%, según el departamento de Estudio Económicos de Scotiabank (Perú Retail, 2020). Sin embargo, la pandemia actual de COVID modificó la situación económica actual, ocasionando una severa y abrupta contracción de la actividad económica global. En el caso del Perú, el Banco Mundial predice que se tendría una caída de -4.7 % del PBI y se tendría una contracción de -5.5% (Gestión, 2020).

Como parte de favorecimiento del escenario económico el estado implementará el estímulo del orden del 12% del PBI; con una tasa de desempleo del 23.6% de la PEA.

Para el sector comercio (18.8% de la PEA ocupada), que era uno de los más afectados, se estima una reducción del empleo del -20% debido al cierre de todos los

comercios y menor gasto de las familias y para el sector manufactura (9% de la PEA) se tendrá como resultado una reducción del -15% (Gestión, 2020).

Si la pandemia aún no se controla, esta permanece con riesgo de un rebrote que puede afectar la inflación. En este clima de incertidumbre, las perspectivas de crecimiento del PBI, se ven con gran variabilidad, desde caía de 4 % hasta contracción de 20% (Gestión, 2020).

La reapertura en lo que respecta economía, y la adaptación de las empresas al entorno de nuevos negocios que incluyen adaptación en protocolos de salud, innovaciones en procesos rápidos y cortos, permiten atenuar el deterioro del PBI. Las acciones que corresponden al cese de actividades sobre el empleo y los ingresos en lo que respecta a hogares afectaron decisiones actuales en consumo lo que generó que, en el primer trimestre del 2020, la manufactura no primaria registró una caída que contempla el 12,3 %; esta disminución afectó a los bienes que se encuentran cerca a lo que es inversión y el sector comercio finalmente se redujo en un 6,2% (Gestión, 2020).

La incertidumbre del futuro de la economía genera una proyección en lo que respecta a la confianza del consumidor. En el año 2021 tiene un crecimiento del 9,0 por consumo privado en un contexto de empleo e ingresos que incluyen medidas de distanciamiento social, en los hogares porque es barato.

### **3.3.2. Factor Político/Jurídico**

Debido a la pandemia, el gobierno, está permitiendo que las empresas pueden acogerse hasta fines del año 2020 a un procedimiento concursal célere y expeditivo para evitar la insolvencia y quiebra generada por la crisis de liquidez ocasionada por el estado de emergencia. Se trata del procedimiento acelerado de refinanciación concursal (PARC) para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del covid-19. Un nuevo salvavidas para las empresas orientado a refinanciar con sus acreedores la totalidad de sus obligaciones, aprobado mediante el Decreto Legislativo N° 1511, emitido por el Poder Ejecutivo en ejercicio de facultades delegadas por el Congreso (Martinot Fernando, 2020).

Se está en un año preelectoral, y aún la reforma política y electoral, que se compone de un conjunto de proyectos de ley que tramitó el Gobierno en abril de 2019, no ha sido del todo atendida por el Parlamento. Esto sumado a la última crisis entre el

Gobierno y el congreso los últimos meses, pone en tela de juicio un panorama político estable y confiable para inversionistas, pues se tiene mucha especulación de lo que puede suceder los próximos meses.

### **3.3.3. Factor Tecnológico**

Los cambios en la tecnología se pueden dar en la “primera línea” cuando nos referimos a los aplicados a los productos y son claramente perceptibles por los consumidores y de “segunda línea” cuando estos cambios se dan tras bastidores en las unidades que se encargan de la transformación y producción de los productos finales.

El nivel de penetración de internet se ha incrementado considerablemente los últimos meses. Existen 17.5 millones de usuarios de internet en el territorio peruano según el reciente informe Futuro Digital, de ComScore. Teniendo en cuenta que más del 88% accede al portal desde su celular (Comscore, 2020). De hecho, el 2020 ha marcado un antes y después para el *ecommerce* en el Perú, se esperaba que los ingresos a través del mercado digital asciendan a los USD 2.943 millones de dólares, que implica un aumento del 40% respecto al 2019 (Blacksip, 2020).

La evolución de la digitalización de la banca viene permitiendo que cada vez se genere más el comercio electrónico dando una variedad de facilidades de pago.

Un punto para revisar y con lo cual todavía algunos consumidores no se atreven a hacer comprar por internet es la vulnerabilidad, y es que se han reportado varios casos de fraude vía internet. En lo que refiere a una política o estrategia de ciberseguridad y capacitar a empresas en gestión de privacidad de información (Willis Towers Watson, 2020).

### **3.3.4. Factor Sociocultural**

El consumidor peruano los últimos años ha estado valorando más los productos hechos a mano. Según Kantar el consumidor valora productos artesanales, con propósitos y existe una revaloración por lo autóctono.

El peruano a través de los años ha incrementado compras de regalos y flores principalmente y hoy ya lo considera dentro de su presupuesto.

Según el estudio de sondeo “Consumo promedio de presupuesto en regalos por el día de la madre” de Global Research Marketing (GRM), los peruanos gastaron 348 soles en promedio en regalos (Gestión, 2020).

El consumidor peruano muestra un incremento en sus compras por vía internet; en el 2019 el comercio electrónico sólo representaba el 5% del comercio en el Perú, sin embargo, para el 2020, este ha crecido en 240% en el último semestre (CAPECE, 2020).

La cuarentena ha permitido que los consumidores prueben nuevas marcas, esto genera resultados importantes para las empresas según la experiencia obtenida podría ser un potencial cliente para la nueva marca (Navarra, Ana Lucía 2020).

El nivel de confianza del consumidor en Perú ha sido siempre uno de los más variables, se muestra más racional. (Nielsen, 2020).

### **3.3.5. Factores Ecológicos**

#### **a) El uso de Plástico en Insumos decrece en Perú.**

La Ley que contempla la regulación de plástico de un sólo uso y recipientes descartables en Perú, aparece desde junio con su respectivo reglamento que incluye pago de impuestos y cobre por las bolsas en comercios, señalado por la ministra del Ambiente peruana, Lucía Ruiz. (MINAM, 2019).

#### **b) Industria Textil Impacto**

La industria textil es una de las más contaminantes debido a su gran uso de recursos para su producción. Las materias primas, naturales como el algodón y sintéticas como el poliéster, paño lenci y demás insumos, utilizados en la confección de los productos y provocan graves consecuencias en el planeta, pues se consume 0.6 kg de petróleo y se emite 2 kg de CO<sub>2</sub> por cada kilogramo de textil producido (Cerem, 2020). Se está concientizando estos efectos por lo que propuestas para minimizar el impacto son muy bien recibidas y valoradas por algunos consumidores.

### **3.4. Microentorno: 5 fuerzas de Porter**

Se hace el análisis actual del proyecto considerando el nivel de negociación en cada una de las fuerzas de Porter.

### ***3.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores***

Michael Porter (Porter, 1980) establece considerar 6 factores importantes para analizar las barreras de entrada.

- **Economías de escala:** El proyecto actual no contempla economías de escala, debido a que está más proyectado a un nicho de mercado, el volumen de ventas no sería tan grande y los productos son de una rotación no tan alta, debido a que es un producto personalizado, el margen de ganancia es más por margen unitario que de volumen.
- **Diferenciación de productos:** En el mercado de regalos, no existe una propuesta actual de muñecos personalizados, la propuesta del negocio es tener una ventaja competitiva agregando valor a la marca con aprecio hacia las manualidades y el detalle de ser hecho a mano en un producto novedoso da un mayor peso a la propuesta, ante esto la entrada de nuevos competidores podría representar una amenaza.
- **Requerimiento de capital:** En el caso de que nuevos competidores entren al mercado, el proyecto deberá contemplar el invertir mayor capital para impulsar el negocio ya existente, este para entonces, tendrá un posicionamiento en el mercado, y será una barrera alta para estos nuevos competidores.
- **Desventajas de costos:** Los costos altos que tienen las empresas al comenzar un negocio, mayormente es el inventario y stock necesario en el primer año de operación, adicional a esto se deberá contemplar el costo de almacenamiento.
- **Acceso a canales de distribución:** El canal de venta del proyecto es enteramente digital en inicios de la operación, por lo que la barrera de entrada para los competidores no tiene significancia mayor.
- **Política:** Hasta el momento el gobierno promueve el comercio electrónico a pequeñas empresas iniciadas.

Se concluye, que la amenaza de nuevos competidores es regular, el libre mercado en el rubro de regalos personalizados y la innovación del mismo, apoya a la aparición de nuevos competidores los canales de venta sin embargo son independientes y no existe

economía de escala. Sin embargo, la inversión es relativamente alta como emprendimiento.

### ***3.4.2. Poder de negociación de los proveedores***

La producción de muñecas de tela de las características específicas del proyecto no existe actualmente en el mercado peruano. Sin embargo, para otras industrias se pueden utilizar las referencias en los materiales. Estos, necesarios en cuanto a la fabricación básica del cuerpo contemplan: tela licra piel, cabello sintético, telas de diferentes tipos y además materiales que se contemplan en el rubro de manualidades.

Los proveedores nacionales son muy limitados, apenas existen dos establecimientos que son mayoristas y donde se harían las compras: Minoristas en el emporio comercial de Gamarra y minoristas en el centro de Lima para los accesorios en manualidades, tienen precios regulares, y competitivos, el cual suelen ser más económicos al adquirir una cantidad mayor.

De acuerdo con ello, el poder de negociación de los mismos proveedores es alto, ya que el negocio dependerá de las importaciones.

- **Poder de la marca del proveedor:** El poder de negociación con los proveedores minoristas es bajo, pues a pesar de tener buenos precios para compras por volumen, existen diferentes opciones que no alteran la calidad del producto en caso se cambie de proveedor, a excepción del único proveedor del relleno de los productos.
- **Relación proceso / Proveedores:** En Perú, las empresas se abastecen directamente, importando los artículos de China.
- **Costo de cambio:** Existen otros proveedores de dónde escoger, debido a que el portafolio de cada tienda minorista es similar entre sí.

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente, se concluye que el poder de la negociación con los proveedores directamente es medio.

### 3.4.3. Rivalidad entre los competidores de la industria

Actualmente el mercado de regalos viene liderado por la categoría de rosas en un 90% (Rosatel líder del mercado, y KukyFlor segundo). Ambas cuentan con tiendas físicas y virtuales que ofrecen propuestas de flores, chocolates, tarjetas y sorpresas.

Otras empresas conocidas dentro del rubro son:

- Florerías Unidas
- Los Herrajes
- Detalles con amor
- Magia

A continuación, se detallan las empresas más relevantes en cuanto a *ecommerce* de flores y regalos:

- **Rosatel:** Es el principal líder de la categoría y cuenta con tiendas físicas propias, espacios estratégicos en centros comerciales y su canal *online*. Presenta una variedad de flores, peluches, etc., y promociona propuestas de regalos para toda ocasión. Para la venta *online*, cuenta con una página web y tres redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram, donde trabaja contenidos para interactuar con el cliente y para promocionar sus productos. El ticket promedio es de S/.190.
- **Kukyflor:** Ofrece una propuesta de flores que ellos mismo cultivan en provincia según el tipo o variedad. Los modelos para venta los van adaptando según los gustos y preferencias del cliente. Mantiene un negocio muy dinámico a través de la web y el *call center* donde genera un mejor ticket promedio de S/. 140 frente a otros canales como tiendas físicas o supermercados. Dentro de la estrategia del canal *online*, cuenta con publicidad pagada en redes sociales a través del SEM. y además cuentan un base de datos subdividida por sexo, edad, preferencia, etc., para quienes realizan acciones como *mailing*.
- **Florerías Unidas:** Es una cadena de florerías con presencia en las principales ciudades de Latinoamérica, atendiendo el segmento A y B. Ofrece atención a través de tiendas físicas, web y telefónicas. Cuenta con diseños exclusivos en arreglos, tortas y peluches. Su propuesta de *ecommerce* cuenta con un diseño 100% personalizado y orientado al usuario. El ticket promedio es de S/. 150.

- **Magia:** Es una tienda exclusivamente *online*, que ofrece al consumidor desde arreglos florales y peluches, hasta desayunos. El ticket promedio de compra es de S/. 160.

En conclusión, se debe tener en cuenta que el mercado de muñecos personalizados en el rubro de regalos es novedoso, la rivalidad de competidores es alta, debido a que la opción de regalos predominante son flores y desayunos personalizados, la diferenciación entre los competidores es mínima en todo el Perú. por lo que el proyecto contempla un nicho de mercado.

#### ***3.4.4. Poder de negociación de los clientes***

Los clientes serán en proporciones aún desconocidas, usuarios o compradores de los muñecos personalizados, los principales consumidores corresponden al estrato socioeconómico A y B, quienes podrán hacer compras de manera *online*.

Los factores claves a la hora de analizar los clientes son los siguientes:

- **Concentración:** Los clientes no tienen opción actual de muñecos personalizados con las especificaciones del proyecto, la oferta se reduce a cero en cuanto a competencia.
- **Diferenciación:** No existen actualmente empresas que tengan una ventaja competitiva en desarrollo de productos similares, la propuesta actual es relación precio producto en la categoría de rosas, flores y otros.
- **Nivel de calidad/satisfacción:** Los clientes valorarán el nivel de calidad de los productos y más aún la personalización del mismo, también valorarán la experiencia de compra y asistencia en la misma, para poder adquirir un producto de acuerdo a las expectativas, y al ser un producto más íntimo y personalizado, el canal *online* es la mejor opción.

En conclusión, existe una concentración media de los potenciales clientes, debido a que los clientes buscan productos especializados y altamente personalizados en general en la categoría de regalos. Asimismo, si bien hay una media competencia de en la otra categoría.

### **3.4.5. Amenaza de servicios sustitutos**

Los productos sustitutos son mayores cuando el precio y las características del producto no son únicos, la categoría de regalos personalizados, específicamente de muñecos de tela, contemplan como productos sustitutos los siguientes:

- **Flores:** Florerías que agregan a su producto principal peluches, chocolates, entre otros) en el marco de detalles este puede reemplazar a los muñecos.
- **Regalos personalizados (tazas, desayunos):** Como productos sustitutos, el motivo, la presencia de estos es en fechas especiales y por temporadas.

Adicional al fin del muñeco personalizado, existen otros regalos que el destinatario final pueda considerar como producto alternativo, en el caso de mujeres: zapatos, carteras, maquillaje, y en el de hombres: billeteras, ropa, zapatos, considerando los regalos predominantes en el mercado peruano.

Ante estas alternativas, es importante destacar las ventajas de los juguetes sexuales frente a las otras alternativas:

- **Percepción de los clientes sobre el producto:** La mayoría de posibles clientes en el Perú, no tiene un conocimiento profundo respecto a los muñecos personalizados, y sus beneficios, será clave en las acciones de marketing el poder introducir al mercado este producto como una opción más en la categoría de regalos.
- **Diferenciación:** Es importante en este sector diferenciar los productos y destacar sus beneficios frente a las ofertas de productos sustitutos como los antes mencionados.

En conclusión, la amenaza de sustitutos es baja, debido a que actualmente no existen productos con las características del mismo.

### **3.5. Análisis de Oportunidades y Amenazas**

A continuación, por ser un negocio nuevo, se realiza el análisis de oportunidades y amenazas a fin de analizar la situación interna y externa de la empresa Mamá Norma, con el fin de identificar las oportunidades de crecimiento, y ayudar a definir de manera más acertada las estrategias a implementar.

### 3.5.1. Oportunidades

- a) Tendencia para valorar productos hechos a mano.
- b) Amplia oferta de empresas de envío (*courier*).
- c) Diferentes opciones de Marketplace, como Linio, Juntoz; los cuales podrían considerarse como potenciales aliados de la empresa.
- d) Mayor digitalización de los consumidores.

### 3.5.2. Amenazas

- e) Inseguridad cibernética para pagos. Fraudes por internet, *hackers* que pueden provocar desconfianza en el consumidor tradicional.
- f) Empresas de regalos con amplia experiencia en *ecommerce*. Principalmente Kukyflor, Rosatel, Floratel, etc.
- g) Amplio número de empresas dedicadas a regalos; que podrían copiar el modelo de negocio, aunque podría ser difícil.
- h) Caída del PBI, y aumento del desempleo por la pandemia del COVID-19.

## 3.6. Matriz EFE

Tabla 3.1. Matriz EFE

OPORTUNIDADES			
CRITERIO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Tendencia para valorar productos hechos a mano	0,25	4	1,00
Amplia oferta de Empresas de envíos ( <i>courier</i> ): Permitiendo una mejor cobertura de clientes.	0,05	3	0,15
Diferentes opciones de <i>Marketplaces</i> : Linio, Juntoz, podrían considerarse aliados de la empresa.	0,10	4	0,40
Mayor digitalización de los consumidores: impulsado por restricciones de desplazamiento debido a la pandemia Covid-19	0,05	4	0,20
<b>Subtotal</b>			<b>1,75</b>

<b>AMENAZAS</b>			
<b>CRITERIO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
Inseguridad cibernética para pagos: Fraudes por Internet, hackers provoca desconfianza en el consumidor tradicional.	0,10	2	0,20
Empresas de regalos con amplia experiencia en <i>ecommerce</i> : Principalmente Rosatel, Kukyflor, Floratel, etc.	0,20	3	0,60
Amplio número de empresas dedicadas a regalos: Podrían copiar el modelo de negocio, aunque podría ser difícil.	0,15	3	0,45
Caída del PBI, y aumento del desempleo por la pandemia del Covid-19.	0,10	3	0,30
<b>Subtotal</b>			<b>1,55</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,30</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2020*

### **3.7. Conclusiones**

En el presente capítulo se realizó el análisis del entorno donde se estará desarrollando el negocio.

En ese sentido, se concluye que a pesar de la pandemia del COVID-19, se espera una recuperación económica del país; sumado a este punto, el crecimiento del *ecommerce* en el Perú, e incremento del acceso a internet en el país, existen las condiciones necesarias para la implementación y desarrollo de una plataforma digital de personalización.

Por último, a comparación de la competencia, Mamá Norma tiene como punto fuerte de diferenciación, la personalización, cumpliendo de esta manera con las necesidades del cliente y creando un valor diferencial con respecto sus competidores actuales.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y CÁLCULO DEL MERCADO OBJETIVO**

En el presente capítulo se presentará el marco metodológico, objetivos y resultados del estudio de mercado. En ese sentido, desde el diseño cualitativo, la herramienta que se aplicará será *focus group*; y desde el diseño cuantitativo, encuesta, seguido de los resultados, se hallará la estimación de la demanda para la proyección de los ingresos en el proyecto.

### **4.1. Metodología de Investigación**

La presente investigación utiliza el diseño cualitativo y cuantitativo para poder hallar la información necesaria de sustento en el proyecto, debido a la pandemia del Covid-19, ambos diseños se realizarán de manera virtual, la investigación cualitativa es exploratorio, debido a que actualmente no hay estudios específicos de plataformas digitales de personalización en muñecos de tela, y tampoco características exactas como mercado actual, comportamiento de compra e incluso los perfiles de compradores.

Como se menciona, la investigación cualitativa permitirá medir principalmente la percepción del público objetivo en cuanto a la implementación de una plataforma digital de personalización, mediante un cuestionario de preguntas abiertas y específicas, de esta manera ayudará a la preparación de las encuestas.

Seguido, con respecto al análisis cuantitativo, este fue descriptivo; la información recopilada de las encuestas tuvo como objetivo conocer las características más importantes y tácitas del proyecto como el ticket promedio, modalidad de uso, frecuencia de compra, intención de compra una vez explicado el proyecto, y entre otros.

### **4.2. Objetivo de investigación**

El objetivo del presente estudio de mercado es determinar la viabilidad de la implementación de una plataforma digital para personalización de muñecos de tela como opción de regalo.

### **4.3. Objetivos secundarios**

- Calcular la demanda potencial del mercado objetivo.
- Definir la promesa de valor de la propuesta del negocio.
- Entender la relevancia del canal *online* para este tipo de negocio.
- Identificar las características más valoradas y menos valoradas de la plataforma digital.
- Identificar el comportamiento de compra (frecuencia de compra, ticket promedio, uso).
- Identificar y calcular el mercado potencial del proyecto propuesto en el público objetivo.

### **4.4. Mercado potencial y Grupo Objetivo**

El público objetivo para la plataforma digital de personalización de muñecos de tela, son personas de sexo femenino, con edades de 36 a años a más, pertenecientes a niveles socioeconómicos A, B que busquen expresar sus sentimientos a un ser querido, internautas ubicados en las regiones de Lima, Arequipa, Piura, Cusco, Trujillo y Chiclayo.

### **4.5. Investigación Cualitativa**

En esta primera etapa de la investigación se detallan los lineamientos de la investigación cualitativa y los resultados de la misma.

#### ***4.5.1. Metodología de la investigación cualitativa***

En el diseño cualitativo se utilizaron *focus groups* como herramienta de investigación, para conocer los aspectos más importantes alineados a los objetivos de la investigación y futuro diseño de la encuesta en la investigación cuantitativa.

A cada participante se le envió una invitación formal a través de sus correos electrónicos y con el ánimo de poder solicitar la colaboración de los mismos. Adicional a esto se les facilitó la guía de pautas a cada participante con el fin de familiarizarse con los temas a tocar en las entrevistas. La guía de pautas se encuentra en el Anexo uno

El primer grupo de personas cumplían con el rango de edades de 36 a 45 años, y el segundo grupo de 46 a 60 años, pudiendo abarcar tres generaciones: *Millenials*,

*Generación X y Baby Boomers*, ambos grupos del mismo sexo femenino, y fueron seleccionados mediante un breve cuestionario demostrando que pertenecían a el nivel socioeconómico (A y B).

La decisión de realizar solamente *focus group* como herramienta de investigación es que, al no tener una categoría exacta en muñecos de tela personalizados, y no habiendo expertos totalmente enfocados en este rubro, decidimos conocer el lado como cliente consumidor de regalos, y así analizar los diferentes aspectos requeridos en los objetivos de la investigación, ambas sesiones fueron realizadas a través de la plataforma de videollamadas *Zoom*.

#### **4.5.2. Objetivos de la investigación Cualitativa**

Los resultados demostrarán en primera instancia la viabilidad, desde un punto de vista perceptivo; sobre las necesidades, preferencias del público objetivo para con la propuesta de la plataforma digital de personalización:

- Conocer los *insights* potenciales del público objetivo, en referencia a los regalos que se compran usualmente en internet, y la posibilidad de utilizar una plataforma digital para personalizar un regalo.
- Conocer los aspectos relevantes en cuanto a calidad del producto y en la experiencia de compra virtual y apreciaciones.
- Comprender la aceptación de la plataforma digital, uso y personalización del regalo, entender también el comportamiento de los consumidores en las redes sociales.
- La transcripción de ambos *focus groups*, se encuentra en el anexo dos.

#### **4.5.3. Resumen técnico de los Focus Groups**

Ambos *focus groups* se realizaron a dos grupos de personas diferentes, se listan los nombres de los participantes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ambas grabaciones han sido guardadas en la plataforma de videollamada Zoom:  
<https://drive.google.com/file/d/1HOzPdSbZe1PUfSVm7C8KGdWs3KTVbCsY/view?usp=sharing>

Tabla 4.1. Lista de Participantes *Focus Group*

<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>
Maria Fe Retamozo	Carolina Gonzales
Jennifer Castañon	Ana Gonzales
Jenny Zuñiga	Julia Rivera
Tamara A. Cavenago	Miriam Gonzales
Cecilia Yrigoyen	Jheny Chavez
Fergie Kaliman	

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

#### **4.5.4. Resultados de la investigación Cualitativa**

Luego de haber realizado los *focus groups*, se pudieron encontrar diferentes opiniones con respecto a los aspectos más importantes del proyecto, algunas respuestas fueron similares. Cada una tuvo un tiempo estimado de 1 hora y media a 2 horas, tuvieron participación activa de los integrantes, se dividieron en 4 aspectos las opiniones y se llegó a un resultado general, como sigue:

##### **a) Calidad del producto**

Dentro de los atributos mencionados, la calidad en los productos fue la que más destaca, la variedad en las telas utilizadas para la confección y también los detalles de la estructura hasta el servicio previsto, el poder personalizar un muñeco con diferentes aspectos es sumamente valorado, y fue percibido en ambos grupos. Al ser un regalo personalizado, varias personas mencionaron que el empaque era un detalle sumamente importante, debido a que la caja será también un detalle personalizado., esto fue comentado luego de que se mostró el empaque modelo para que pudieran dar opiniones, una de las más importantes fue de la Sra. Julia Rivera: *“El empaque es hermoso, y da la sensación de que es un producto premium por el alto relieve y también los colores pasteles, me da la sensación de que estoy recibiendo algo tierno”*.

##### **b) Hábitos de compra**

La mayoría de personas en la conversación sugirieron que la compra, al ser un

producto extremadamente personalizado, se haría únicamente a personas especiales de su entorno y en fechas específicas, teniendo en cuenta solo 1 vez al año y en ocasiones importantes como: San Valentín, navidad y fechas de cumpleaños, muy pocas personas respondieron que comprarían más de una vez o serían un regalo usual para sus conocidos.

**c) *Aceptación del concepto***

Se indicaron los pasos a seguir en la plataforma digital, desde el inicio y explicación del concepto hasta el poder personalizar con diferentes ítems al regalo personalizado, de la manera más específica posible, se recibieron opiniones satisfactorias en cuanto al manejo de la plataforma sin embargo hubieron opiniones en el segundo grupo de personas (de 46 a 60 años) indicando que no se sentirían totalmente preparadas para utilizar la plataforma digital, y necesitan de ser el caso, asistencia virtual de una persona por mensajería, como *messenger* o *whatsapp*.

**d) *Canal de compra***

Al preguntar acerca de que la plataforma digital sería utilizada enteramente a través de la página web, tuvimos opiniones divididas por ambos grupos, el grupo 1 (de 30 a 45 años) indicó que se sentirían cómodos al poder personalizar un muñeco como avatar e incluso mencionaron que sería como una experiencia de compra el poder personalizar un regalo, sin embargo el segundo grupo sí mostró luego de explicado el concepto y el funcionamiento de la plataforma, mostraron incomodidad por no poder saber cómo utilizarla y preferían que una persona pueda guiarlos en su compra. De igual manera ambos grupos vieron como oportunidad el poder comprar a través del canal *online* y ya no tradicional, debido a que por la pandemia del COVID-19, ambos grupos de edad tuvieron que interactuar más con el negocio electrónico que antes.

#### 4.6. Población y Procedimiento Muestral

La investigación cuantitativa tiene como objetivo muestral a personas residentes en las regiones de Lima, Arequipa, Piura, Cusco, Trujillo y Chiclayo, esta, se basa en la información proporcionada por los datos del último censo hecho por el INEI.

El diseño cuantitativo considera población a todos los usuarios con acceso a internet en las regiones mencionadas y los otros criterios de segmentación ya previamente mencionados, para poder hallar el número de encuestas se aplicó la fórmula de Malhotra (2008), al tener en cuenta que la población es finita y un nivel de confianza del 95%, se procede a hacer el cálculo de la fórmula siguiente:

$$n = Z^2 \frac{p \times q}{e^2}$$

- Nivel de confianza: Aconseja que sea de 95%. Z: 1.96
- Tamaño aproximado de la proporción (p,q). Si no se conoce, puede suponerse sea de 50% (0,5) cada una.
- Error máximo admisible (e): Máximo Admisible de 5%.

Se hace el cálculo de la fórmula, y se determina que el tamaño de la muestra es de 397 encuestas, de las cuales se tomarán en cuenta las respuestas de los usuarios que tengan acceso a internet, que registren compras de regalos.

Se desarrollan las tablas necesarias y los gráficos a necesitar en Excel, así se procede a presentar en el presente trabajo los resultados obtenidos del diseño cuantitativo. Este cuestionario será también el sustento para la estimación de la demanda del mercado objetivo (Smith, 1776), ya que se considerará la respuesta de los usuarios que respondan al interés en adquirir el producto ofrecido.

#### 4.7. Investigación cuantitativa

Mediante los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, se procede a hacer el diseño de una encuesta para validar los hallazgos y reforzar los conceptos encontrados en el diseño cualitativo, y así validar el concepto de negocio mediante la

estimación de la demanda.

#### **4.7.1. Metodología de la investigación cuantitativa**

De acuerdo a la muestra obtenida en base a la población mencionada anteriormente, se aplica el cuestionario estructurado, según el diseño realizado bajo los criterios del diseño cualitativo, el cuestionario de la encuesta se encuentra en el anexo 03.

Se utilizó la plataforma de cuestionarios *Google Forms* para poder recaudar la información de las encuestas de manera privada y rápida al ser realizadas de manera virtual<sup>2</sup>. Para poder mantener el criterio de segmentación de nivel socioeconómico y de ciudad, se aplicó el muestreo no probabilístico bola de nieve<sup>3</sup>, la cual permite tener datos de un muestreo que cumpla con estos requisitos, asegurando que los primeros entrevistados puedan trasladar esta encuesta a personas con el mismo perfil, debido a que es un mercado muy específico.

Se realizaron 500 encuestas en formato digital, debido a la pandemia del Covid-19; la cual consta de 3 preguntas filtros para la segmentación del público objetivo y 15 preguntas de relevancia para la implementación eficiente de la plataforma digital de personalización, con el objetivo de conocer las preferencias y gustos del público objetivo, comportamiento de compra, precio dispuesto a pagar, y estimación de la demanda.

#### **4.7.2. Objetivos de la investigación cuantitativa**

Se plantean los siguientes objetivos en la investigación:

- Estimación de la demanda potencial para poder hallar los ingresos estimados dentro del proyecto del negocio.
- Atributos más importantes de los clientes potenciales.
- Aceptación del concepto del negocio y frecuencia de compra.
- Preferencias de los atributos del producto y complementos a adquirir.

---

<sup>2</sup> Resultados de encuestas en formulario de cuestionarios Google forms:  
<https://docs.google.com/forms/d/1fSO1U0svBFBz08Px58hXiy425j5E9sX13NKZloxPN40/edit?ts=60202b10#responses>.

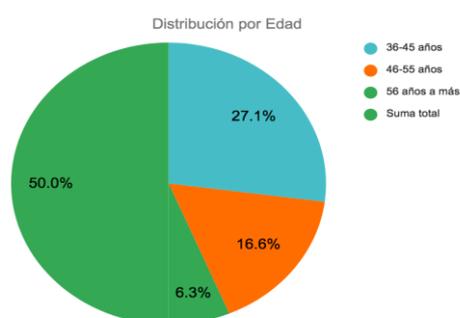
<sup>3</sup> El muestreo de bola de nieve es un tipo de muestreo no probabilístico que se utiliza cuando los participantes potenciales son difíciles de encontrar o si la muestra está limitada a un subgrupo muy pequeño de la población. Recuperado de:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-de-bola-de-nieve/>

### 4.7.3. Resultados de la investigación cuantitativa

Se detallan los resultados del diseño cuantitativo y las respuestas más importantes, la estimación de la demanda se explicará a más detalle con estos resultados.

- De las 500 encuestas, solo 397 eran válidas, y lo requerido para la muestra, teniendo en cuenta las preguntas filtro, de sexo, edad, y si estas cumplían con el objetivo de hacer regalos.
- Luego de las preguntas filtro resalta que el 50% de las personas están dentro del rango de 56 años a más, esta información será referente al crear el plan de marketing detallado más adelante.

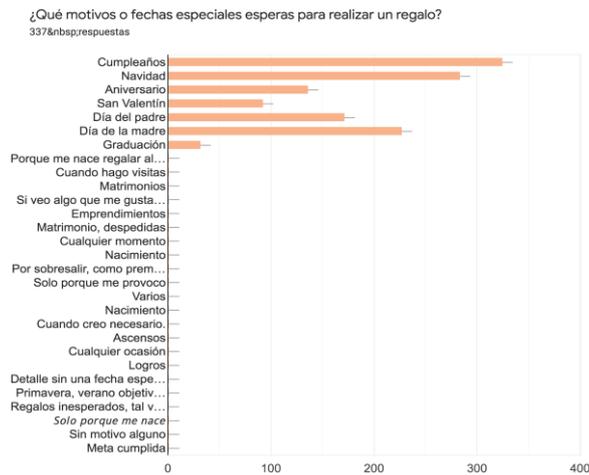
Gráfico 4.1. Distribución según edad



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

- Los motivos especiales para hacer regalos personalizados contemplan: cumpleaños de seres queridos, aniversarios, fechas especiales como San Valentín y Navidad, y el Día del Padre y Día de la Madre, esta información será relevante para contemplar en el plan de marketing.

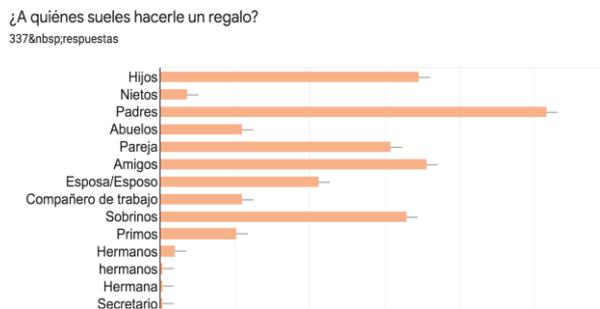
Gráfico 4.2. Resultados fechas y motivos especiales



Fuente: Elaboración Propia en Google Forms, 2021.

- Los encuestados reflejaron respuestas de personas muy cercanas a ellas al realizar un regalo personalizado, estas respuestas refuerzan el concepto de personalizar un muñeco desde la plataforma digital, ya que al ser muy personalizado sería hecho para una persona especial, y no un regalo regular que podría encontrarse ya hecho.

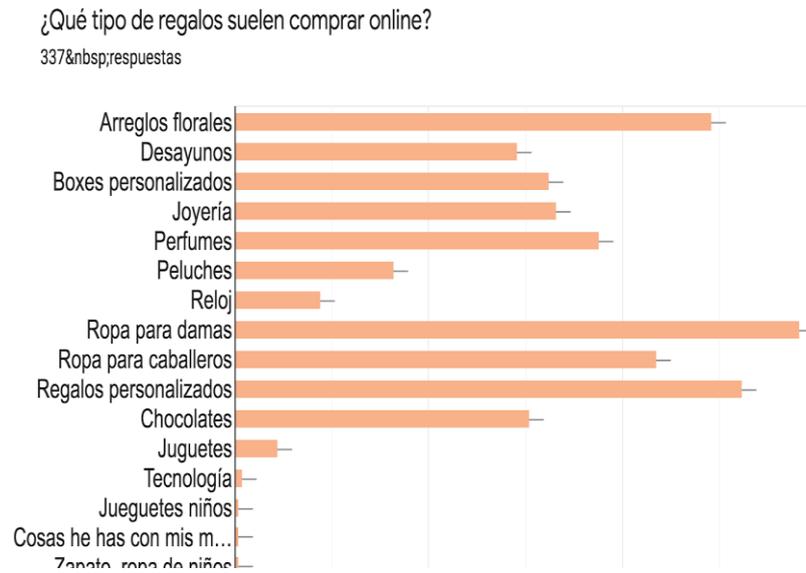
Gráfico 4.3. Destinatario principal de regalos



Fuente: Elaboración Propia en Google Forms, 2021.

- Al tener en cuenta que el concepto de negocio es totalmente novedoso, la categoría más aceptada para la estimación de la demanda sería la de peluches, compitiendo principalmente con las flores y desayunos, que es el preferido de los encuestados.

Gráfico 4.4. Categoría de regalos más adquirida



Fuente: *Elaboración Propia en Google Forms, 2021.*

#### 4.8. Estimación de la demanda

A fin de estimar la demanda para el presente proyecto se toman en consideración los siguientes datos estadísticos, reflejados en el último censo nacional del 2017<sup>4</sup>; donde se estima que el total de población en Perú es de 31,237,385 personas.

<sup>4</sup> <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf)  
<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-pais-existen-mas-de-diez-millones-de-viviendas-particulares-censadas-10893/>  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

Gráfico 4.5. Perú población censada por edad y departamento

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, POR GRUPO ESPECIAL DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2017

Departamento	Grupo especial de edad					
	Total	Infantil	Joven	Adulta Joven	Adulta	Adulta Mayor
		0-14	15-29	30-44	45-59	60 y más
<b>Total</b>	<b>29 381 884</b>	<b>7 754 051</b>	<b>7 317 534</b>	<b>6 332 438</b>	<b>4 480 285</b>	<b>3 497 576</b>
Amazonas	379 384	122 307	88 705	76 413	52 659	39 300
Áncash	1 083 519	292 189	252 725	223 141	168 203	147 261
Apurímac	405 759	117 302	97 859	80 417	58 974	51 207
Arequipa	1 382 730	327 945	349 813	312 877	219 915	172 180
Ayacucho	616 176	176 027	157 381	124 482	85 028	73 258
Cajamarca	1 341 012	396 028	311 122	280 189	193 152	160 521
Prov. Const. del Callao	994 494	243 225	246 305	223 547	158 260	123 157
Cusco	1 205 527	327 336	309 072	253 802	181 512	133 805
Huancavelica	347 639	105 429	84 279	63 334	49 186	45 411
Huánuco	721 047	216 813	182 488	143 603	100 812	77 331
Ica	850 765	231 249	211 719	182 276	126 608	98 913
Junín	1 246 038	348 865	319 842	257 053	179 307	140 971
La Libertad	1 778 080	495 501	443 323	363 313	262 632	213 311
Lambayeque	1 197 260	325 621	294 700	240 625	186 044	150 270
Lima	9 485 405	2 132 876	2 420 156	2 187 501	1 536 309	1 208 563
Loreto	883 510	323 712	203 526	166 861	112 326	77 085
Madre de Dios	141 070	43 490	37 148	32 717	19 428	8 287
Moquegua	174 863	40 836	40 046	41 240	29 604	23 137
Pasco	254 065	71 727	65 587	55 365	36 716	24 670
Piura	1 856 809	555 470	444 150	376 377	273 924	206 888
Puno	1 172 697	292 278	301 202	248 642	178 326	152 249
San Martín	813 381	254 749	196 583	170 829	117 571	73 649
Tacna	329 332	75 874	84 602	79 698	54 002	35 156
Tumbes	224 863	65 916	53 507	48 641	34 658	22 141
Ucayali	496 459	171 286	121 694	99 495	65 129	38 855
Provincia de Lima 1/	8 574 974	1 897 454	2 201 239	1 992 711	1 394 589	1 088 981
Región Lima 2/	910 431	235 422	218 917	194 790	141 720	119 582

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Cantá, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda.

*Fuente: INEI Censos Nacionales 2017: Población y Vida Vivienda*

Ello representa un universo de **31,237,385 personas**, en las diversas regiones del Perú. Sin embargo, nuestro mercado objetivo debe ser acotado a sólo las principales regiones con mayor crecimiento poblacional y crecimiento económico.

Para determinar el número de la nueva población también se utilizarán la data de personas que tengan acceso a medios digitales como redes sociales y páginas web ya que el mercado objetivo utilizar dichos medios para informarse y está conectado a través de sus smartphones, los peruanos de los NSE A y B.

#### 4.8.1. Demanda Presente (2020) y futura (2021-2025)

La metodología empleada para la proyección de la demanda fue a través de la aplicación de la tasa de crecimiento promedio anual de la población a los datos históricos (año 2007 al año 2017) para estimar la población solicitada del año 2021 hasta el año 2025, que es la del ejercicio del proyecto, teniendo en base ambos datos en los gráficos 4.6. y 4.7.

Gráfico 4.6. Perú Población Censada por grupo especial de edad y según departamentos 2017

PERÚ: TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DE LA POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940 - 2017  
(Porcentaje)

Departamento	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2017
<b>Total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>
Amazonas	2,9	4,6	3,0	2,4	0,8	0,1
Áncash	1,5	2,0	1,4	1,2	0,8	0,2
Apurímac	0,5	0,6	0,5	1,4	0,4	0,0
Arequipa	1,9	2,9	3,2	2,2	1,6	1,8
Ayacucho	0,6	1,0	1,1	-0,2	1,5	0,1
Cajamarca	2,0	1,9	1,2	1,7	0,7	-0,3
Prov. Const. del Callao	4,6	3,8	3,6	3,1	2,2	1,3
Cusco	1,1	1,4	1,7	1,8	0,9	0,3
Huancavelica	1,0	0,8	0,5	0,9	1,2	-2,7
Huánuco	1,6	2,1	1,6	2,7	1,1	-0,6
Ica	2,9	3,1	2,2	2,2	1,6	1,8
Junín	2,1	2,7	2,2	1,6	1,2	0,2
La Libertad	2,0	2,8	2,5	2,2	1,7	1,0
Lambayeque	2,8	3,8	3,0	2,6	1,3	0,7
Lima	4,4	5,0	3,5	2,5	2,0	1,2
Loreto	2,8	2,9	2,8	3,0	1,8	-0,1
Madre de Dios	5,4	3,3	4,9	6,1	3,5	2,6
Moquegua	2,0	3,4	3,5	2,0	1,6	0,8
Pasco	2,0	2,3	2,0	0,5	1,5	-1,0
Piura	2,4	2,3	3,1	1,8	1,3	1,0
Puno	1,1	1,1	1,5	1,6	1,1	-0,8
San Martín	2,6	3,0	4,0	4,7	2,0	1,1
Tacna	2,9	3,4	4,5	3,6	2,0	1,3
Tumbes	3,7	2,9	3,4	3,4	1,8	1,2
Ucayali	6,8	5,9	3,4	5,6	2,2	1,4
Provincia de Lima 1/	5,2	5,7	3,7	2,7	2,0	1,2
Región Lima 2/	2,0	1,9	1,9	1,3	1,5	0,8

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Hualal, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

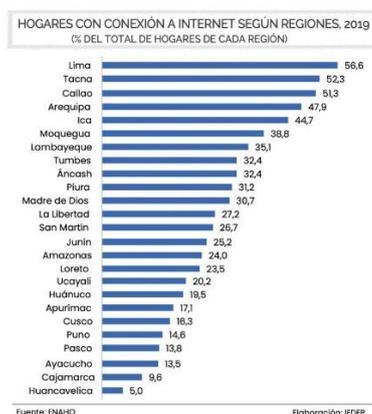
Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017.

**Fuente: INEI Censos Nacionales 2017: Población y Vida Vivienda**

Se identificaron las 6 ciudades con mayor crecimiento económico en el Perú, esto fue en base a un estudio que abarcan las 12 ciudades con un crecimiento de personas

y también productividad<sup>5</sup>, por otro lado, el crecimiento de PBI en cada ciudad y donde el comercio electrónico está más en auge, teniendo en cuenta el factor demográfico considerando en edad 36 años a 60 años a más.

Gráfico 4.7. Hogares con conexión a internet según ciudades 2019



Fuente: INEI Censos Nacionales 2017: Población y Vida Vivienda

La demanda proyectada se calcula teniendo en cuenta los datos de las ciudades de Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo, Trujillo y Cusco del último censo hecho (año 2017) y aplicando la tasa de crecimiento poblacional de cada ciudad, adicional solo considerando las edades (mayores de 30 años).

Tabla 4.2. Estimación de la población del rango de edades 30 a 60 a más

POBLACIÓN TOTAL						
%						
Crecimiento	1,01	1,02	1,01	1,01	1,01	1,00
POBLACIÓN	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO
30 - 44	2.187.501,	312.8770	376.377	240.625	363.313	253.802
45 - 59	1.536.309	219.915	273.924	186.044	262.632	181.512
60 a más	1.208.563	172.180	206.888	150.270	213.311	133.805
<b>TOTAL</b>	<b>4.932.373</b>	<b>704.972</b>	<b>857.189</b>	<b>576.939</b>	<b>839.256</b>	<b>569.119</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

<sup>5</sup> Crecimiento del PBI en las regiones del Perú: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Luego de obtener el total se procede a aplicar la tasa de crecimiento poblacional desde el último censo (2017) hasta el año 05 del proyecto (2025).

Tabla 4.3. Estimación de la demanda año 6 ciudades principales 2018 - 2025

AÑO	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO
2017	4.932.373	704.972	857.189	576.939	839.256	569.119
2018	4.991.561	717.661	865.760	580.977	847.648	570.826
2019	5.051.460	730.579	874.418	585.044	856.125	572.538
2020	5.112.077	743.729,	883.162	589.139	864.686	574.256
2021	<b>5.173.422</b>	<b>757.116</b>	<b>891.994</b>	<b>593.263</b>	<b>873.333</b>	<b>575.979</b>
2022	5.235.503	770.745	900.914	597.416	882.066	577.707
2023	5.298.329	784.618	909.923	601.598	890.887	579.440
2024	5.361.909	798.741	919.022	605.809	899.796	581.178
2025	5.426.252	813.118	928.212	610.050	908.793	582.922

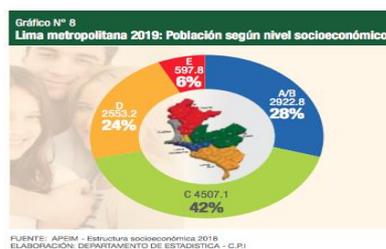
Fuente: *Elaboración propia, 2021*

#### 4.8.2. Estimación del mercado potencial

El mercado potencial se procedió a calcular en base a la proyección de la población hallada en el punto anterior, y además se halló el factor multiplicador de los aspectos demográficos como se muestra en el cuadro siguiente, teniendo en cuenta el perfil de nuestro público objetivo; y considerando los siguientes puntos:

- Sexo mujeres
- Nivel socioeconómico
- Nivel de conexión a internet en estas ciudades.

Gráfico 4.8. Población según nivel socioeconómico Lima metropolitana 2019



Fuente: *Reporte de mercado Perú, 2019.*

Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

## Gráfico 4.9. Porcentaje de mujeres según provincia del Perú 2007 -2017

PERÚ: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN CENSADA, POR SEXO,  
SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017  
(Porcentaje)

Departamento	2007			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>49.7</b>	<b>50.3</b>	<b>100.0</b>	<b>49.2</b>	<b>50.8</b>
Amazonas	100.0	51.3	48.7	100.0	50.4	49.6
Áncash	100.0	49.8	50.2	100.0	49.3	50.7
Apurímac	100.0	49.7	50.3	100.0	49.5	50.5
Arequipa	100.0	49.2	50.8	100.0	49.0	51.0
Ayacucho	100.0	49.7	50.3	100.0	49.4	50.6
Cajamarca	100.0	49.9	50.1	100.0	49.0	51.0
Prov. Const. del Callao	100.0	49.1	50.9	100.0	48.8	51.2
Cusco	100.0	49.9	50.1	100.0	49.5	50.5
Huancavelica	100.0	49.5	50.5	100.0	48.6	51.4
Huánuco	100.0	50.4	49.6	100.0	49.5	50.5
Ica	100.0	49.6	50.4	100.0	49.3	50.7
Junín	100.0	49.8	50.2	100.0	48.9	51.1
La Libertad	100.0	49.4	50.6	100.0	48.8	51.2
Lambayeque	100.0	48.7	51.3	100.0	48.5	51.5
Lima	100.0	49.0	51.0	100.0	48.8	51.2
Loreto	100.0	51.2	48.8	100.0	50.2	49.8
Madre de Dios	100.0	54.3	45.7	100.0	52.3	47.7
Moquegua	100.0	51.3	48.7	100.0	50.4	49.6
Pasco	100.0	51.4	48.6	100.0	50.4	49.6
Piura	100.0	49.8	50.2	100.0	49.5	50.5
Puno	100.0	49.9	50.1	100.0	49.3	50.7
San Martín	100.0	52.5	47.5	100.0	51.0	49.0
Tacna	100.0	50.0	50.0	100.0	49.7	50.3
Tumbes	100.0	51.8	48.2	100.0	50.5	49.5
Ucayali	100.0	51.4	48.6	100.0	50.5	49.5
Provincia de Lima 1/	100.0	48.8	51.2	100.0	48.6	51.4
Región Lima 2/	100.0	50.8	49.2	100.0	50.2	49.8

1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajabambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

*Fuente: INEI Censos Nacionales 2017: Población y Vida Vivienda*

Tabla 4.4. Factor multiplicador carácter demográfico

DEMOGRÁFICOS	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO
<b>% Mujeres</b>	0,51	0,51	0,51	0,52	0,52	0,51
<b>% Digitales</b>	0,57	0,48	0,31	0,35	0,27	0,16
<b>% NSE</b>	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
<b>Factor multiplicador</b>	<b>8,11%</b>	<b>6,84%</b>	<b>4,41%</b>	<b>5,06%</b>	<b>3,92%</b>	<b>2,30%</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

Una vez aplicados los 3 filtros del público objetivo se procede a tener un nuevo factor multiplicador para el **mercado potencial**, luego se aplica a la proyección de la población estimada hasta el año 2025 según el cálculo anterior y dando un nuevo total de personas.

Tabla 4.5. Mercado potencial de las 6 ciudades principales

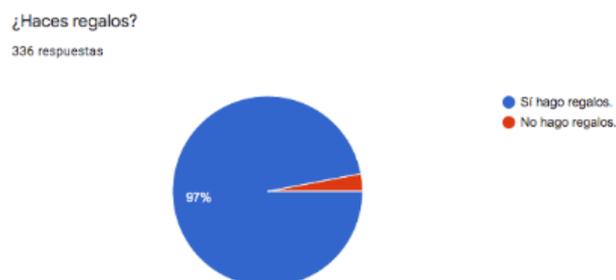
AÑO	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO	TOTAL
2020	414.803	50.872	38.962	29.819	33.915	13.236	<b>581.607</b>
2021	419.781	51.788	39.352	30.028	34.254	13.275	<b>588.477</b>
2022	424.818	52.720	39.745	30.238	34.597	13.315	<b>595.433</b>
2023	429.916	53.669	40.143	30.449	34.943	13.355	<b>602.475</b>
2024	435.075	54.635	40.544	30.663	35.292	13.395	<b>609.604</b>
2025	440.296	55.618	40.950	30.877	35.645	13.435	<b>616.821</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

#### 4.8.3. Estimación del mercado disponible

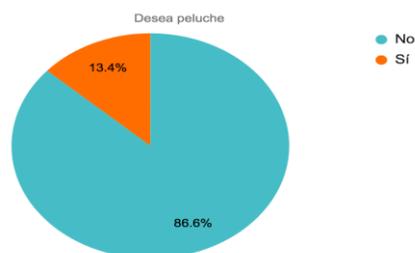
El mercado disponible se halló multiplicando la proyección de los habitantes del mercado potencial por los resultados obtenidos en cada distrito en las preguntas filtro de la encuesta hecha a la muestra en la investigación cuantitativa.

Gráfico 4.10. Respuesta filtro Encuesta: ¿Haces regalos?



Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

Gráfico 4.11. Respuesta filtro Encuesta: ¿Qué tipo de regalos suelen comprar en internet?



Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

Tabla 4.6. Factor multiplicador de las dos preguntas filtros de la encuesta

¿Haces regalos?	0.97
¿Qué regalos usualmente compras por internet? Respuesta PELUCHES	0.134
<b>Factor Multiplicador</b>	<b>12.99%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se selecciona la pregunta: “¿*Qué tipo de regalos se suele comprar por internet?*”, y como respuesta: la categoría **Peluches: 13.40%**, debido a que, al ser un nuevo rubro de muñecas personalizadas, se selecciona este tipo de regalos que es lo más parecido para poder estimar una demanda lo más adecuada para el mercado disponible, los resultados se muestran en la tabla 4.7. Mercado disponible.

Tabla 4.7. Mercado disponible

AÑO	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO	TOTAL
<b>2,020</b>	53,916	6,612	5,064	3,876	4,408	1,720	<b>75,597</b>
<b>2,021</b>	54,563	6,731	5,115	3,903	4,452	1,726	<b>76,490</b>
<b>2,022</b>	55,218	6,853	5,166	3,930	4,497	1,731	<b>77,394</b>
<b>2,023</b>	55,880	6,976	5,218	3,958	4,542	1,736	<b>78,310</b>
<b>2,024</b>	56,551	7,101	5,270	3,986	4,587	1,741	<b>79,236</b>
<b>2,025</b>	57,230	7,229	5,323	4,013	4,633	1,746	<b>80,174</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

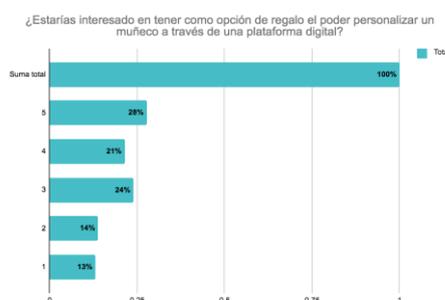
#### 4.8.4. Estimación del mercado objetivo

El mercado objetivo se halló multiplicando la proyección de los habitantes del mercado disponible por el factor multiplicador de los resultados obtenidos de la pregunta realizada en la encuesta:

*Del 1 al 5, donde 1 es poco interesado, y 5 es muy interesado y luego de leer el concepto propuesto ¿Estarías interesado en tener como opción de regalo el poder personalizar un muñeco a través de una plataforma digital?*

Sin embargo, se realizó la ponderación de nuevos pesos según el criterio de ponderaciones Pope, creado por el investigador de mercados Jeffrey L. Pope (Pope, 2002), esto nos permite obtener un nuevo factor multiplicador mucho más acertado y teniendo en consideración la información de todas las respuestas con diferentes consideraciones.

Gráfico 4.12. Resultados Pregunta de encuesta de interés



Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

Esta ponderación define un sistema que mide la intención de compra en los encuestados aduciendo que cada una de las respuestas tiene un peso determinado, partiendo del Muy interesado con 0.75 de aceptación y el interesado con 0.25. Esta ponderación se encuentra en el anexo 04.

Tabla 4.8. Mercado objetivo

AÑO	LIMA	AREQUIPA	PIURA	CHICLAYO	TRUJILLO	CUSCO	TOTAL
<b>2,020</b>	14,857	1,822	1,395	1,068	1,215	474	<b>20,831</b>
<b>2,021</b>	15,035	1,855	1,409	1,075	1,227	475	<b>21,077</b>
<b>2,022</b>	15,215	1,888	1,424	1,083	1,239	477	<b>21,326</b>
<b>2,023</b>	15,398	1,922	1,438	1,091	1,252	478	<b>21,578</b>
<b>2,024</b>	15,583	1,957	1,452	1,098	1,264	480	<b>21,834</b>
<b>2,025</b>	15,770	1,992	1,467	1,106	1,277	481	<b>22,092</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

Si bien se ha podido estimar la demanda para cada año del 2020 al 2025, se utilizará solo el número de personas del año 2021, que será el primer año del proyecto, y así poder estimar según las estrategias de marketing el crecimiento, que se explicará en el capítulo financiero más adelante.

Tabla 4.9. Mercado objetivo por año

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DEMANDA	18878	<b>19008</b>	19233	19460	19690	19923

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

#### 4.9. Conclusiones

Las conclusiones de la investigación de mercados fueron las siguientes:

Por parte de la investigación cualitativa en ambos grupos se llegó a la conclusión de que la idea de negocio es novedosa y aceptada, ya que hoy en día mencionaron que los regalos tradicionales como rosas, flores, globos, y pastelería eran algo que estaba ya muy usado, y que ahora los regalos personalizados son más apreciados. “El poder hacer un muñeco personalizado con las características de la persona a quien le estás regalando es una experiencia única y reforzaría el amor que sientes por esa persona” - *María Fe Retamozo.*

Además, también varias personas nos indicaron que el poder revivir la costumbre de muñecas de tela de antaño es una misión noble y de mucho interés para el mercado peruano.

En la investigación cuantitativa las respuestas sirvieron para poder hacer el cálculo de la demanda y calcular los ingresos del proyecto, además de poder entender elementos complementarios a ofrecer en los productos.

## **CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO**

A fin de contemplar el plan estratégico del proyecto, se definirán los conceptos más importantes de la empresa, luego de estas definiciones, se desarrollarán a más detalles en las estrategias de los siguientes capítulos

### **5.1. Conceptos**

La marca tendrá pilares estratégicos a desarrollar basados en valores como el amor, nostalgia, ternura y reconexión con la persona especial, partiendo de esa premisa la comunicación y rumbo de la marca estará alineada y mejor guiada.

#### **5.1.1. Visión**

Ser el cómplice preferido en el Perú, para crear experiencias de amor entre las personas a través del arte hecho a mano.

#### **5.1.2. Misión**

Fortalecer los vínculos de amor entre las personas, participando y personalizando su felicidad.

#### **5.1.3. Valores y Cultura**

Mamá Norma es una marca que tiene como valores fundamentales la honestidad y generosidad; compartiendo amor mediante regalos a través de la hiperpersonalización.

##### **a) Personalidad**

Mamá Norma es una marca auténtica, alegre y cálida, que le encanta lo que hace; conoce la importancia de brindar afecto a través de detalles de manera única y personalizada, compartiendo.

##### **b) Insight**

“Quiero transmitir mi amor y cariño, a la persona que considero importante” El *insight* principal de la marca es la necesidad que tenemos las personas de transmitir a otras nuestro amor, cariño y agradecimiento. En este caso, el poder realizar un regalo

personalizado a una persona a quien queremos, es hacerla sentir lo especial que es para nosotros. Al mismo tiempo, un regalo personalizado es transmitirle a la otra persona, lo mucho que la conocemos.

## **5.2. Objetivo estratégico**

Brindar la posibilidad a las personas, de crear y/o afianzar vínculos afectivos, a través del diseño personalizado de un muñeco de tela.

## **5.3. Estrategia**

Michael Porter (Porter, 1980) propone 3 factores estratégicos para el posicionamiento estratégico en las organizaciones: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho.

En el análisis del macro y microentorno, así como los resultados en la investigación cualitativa y cuantitativa se refleja una aceptación en una idea novedosa de negocio, sin embargo enteramente desconocida por parte del consumidor, por lo que la estrategia más acorde al proyecto es la de nicho de mercado, debido a que si bien la categoría de regalos existe, se enfocará en un segmento muy específico, donde no existen competidores directos aún, ya que se está desarrollando enteramente en el mercado *online*. Así mismo, dentro de este segmento, se está buscando la diferenciación, en cuanto a experiencia de compra, educación en plataformas digitales, y con el tiempo adquirir un público fidelizado y con una imagen de marca fuerte en el mercado de regalos.

Una vez el negocio esté ya en operación, la estrategia elegida para Mamá Norma, será la de diferenciación amplia; la que se encuentra descrita dentro de las cinco estrategias competitivas genéricas, como suscriben los autores Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012).

Consiste en ofrecer atributos únicos del producto a una amplia variedad de clientes, toda vez que el público objetivo sea amplio. Para este fin, se deben considerar cuatro puntos a desarrollar dentro de esta estrategia, los cuales se basarán en ofrecer un valor superior versus los competidores, y esto sea percibido por los clientes.

**a. Incorporación de atributos y características al producto:**

El factor de diferenciación ayuda a que los compradores sean más competitivos en sus mercados y al mismo tiempo más confiables. En el caso de Mamá Norma, se está utilizando la capacidad de personalizar los muñecos de tela, obteniendo los clientes, un regalo único y muy difícil de repetir.

**b. Incorporación de características tangibles:**

Ayuda al factor de diferenciación añadiendo al producto atributos tangibles, que aumenten la satisfacción del cliente con el producto. En el caso de Mamá Norma, serían los materiales a utilizar en la confección de los muñecos de tela; desde telas de excelente calidad, cabello sintético de apariencia muy real, además de utilizar materiales antialérgicos en la confección. Del mismo modo, el *packaging* del producto se encontrará alineado a la calidad del producto terminado.

**c. Incorporación de características intangibles:**

El brindar la experiencia de que cada persona pueda diseñar un muñeco de tela, en la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”, busca generar una sensación de originalidad (producto único) que, alineado a las características tangibles antes mencionadas, busca generar en las personas, la percepción de obtener un producto de calidad.

**d. Promover el valor del producto:**

Se basa en comunicar al potencial cliente, en base habitualmente en la fijación de un precio alto, para comunicar de esta manera la calidad, apariencia y presentación del producto; con el fin de que el cliente advierta el profesionalismo general de la empresa. En el caso de Mamá Norma, se está fijando un precio promedio de S/. 160.00, el cual se encuentra en promedio 13% por encima de los competidores.

#### **5.4. Propuesta de Valor**

En base a los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se han definido los pilares de la estrategia de diferenciación de la marca. El negocio ofrece una propuesta novedosa en la categoría de regalos personalizados, no solo en el producto

final, sino también en la experiencia de compra en la plataforma digital. La oferta implica además complementos adicionales para poder tener en cuenta todos los detalles en cuanto a la personalización del muñeco, un empaque novedoso y la participación del comprador, explicado esto, se define de la siguiente manera:

Brindar la experiencia de co-crear un muñeco de tela como alternativa de regalo, para comunicar y transmitir afecto hacia otra persona, de manera rápida, fácil y segura a través de una plataforma digital, con la cual el cliente diseña el producto según su preferencia obteniendo un producto auténtico.

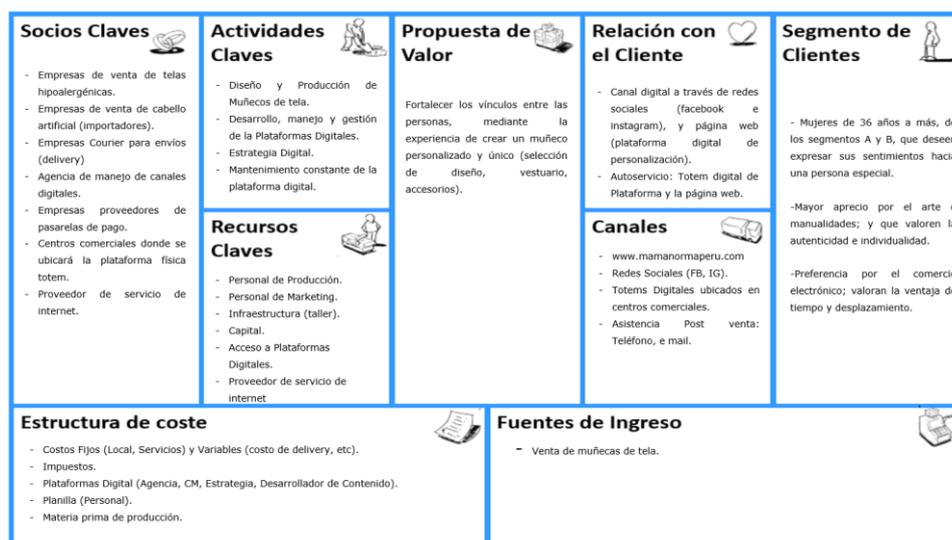
## 5.5. Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva de Mamá Norma, será brindar la experiencia a las personas de crear su propio muñeco de tela, que va desde la elección del color de piel, pasando por vestimenta y accesorios, hasta elaboración de una historia para el muñeco creado, en una plataforma digital de personalización de uso sencillo; con el fin de darles la posibilidad de hacer un regalo único a un ser querido.

## 5.6. Modelo de Negocio CANVAS

A fin de analizar y detallar el modelo de negocio, se realiza el siguiente modelo CANVAS:

Gráfico 5.1. Modelo de negocio CANVAS



Fuente: *Elaboración Propia, 2021*

## **CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se detallarán los objetivos de habilitar la plataforma digital de personalización para los muñecos de tela; se identificará al público objetivo y se realizará la segmentación de los mismos. Asimismo, se definirán las estrategias y detallarán las acciones que ayudarán al cumplimiento y éxito de Mamá Norma y la plataforma digital de personalización.

### **6.1. Objetivos del plan de marketing**

Para el presente plan de negocio, se plantean los siguientes objetivos de marketing:

1. Lograr el primer año de ejercicio de la implementación de la plataforma digital de personalización, una venta del primer año de S/.513,473.
2. Aumento de visibilidad e interacción de la marca Mamá Norma en redes sociales, llegando a 304,100 personas. De esta manera, incrementar el nivel de *awareness* de marca Mamá Norma entre el público objetivo.
3. Ser reconocidos como la mejor marca de muñecos de tela personalizados como opción de regalo hacia un ser querido, al término del segundo año de negocio.

### **6.2. Estrategias de marketing**

La estrategia se define en base al resultado de la segmentación realizada, donde se establecieron las necesidades, preferencias y gustos del consumidor y, por lo tanto, del potencial cliente para Mamá Norma.

Como resultado, se establece que el principal factor de diferenciación de Mamá Norma, es la capacidad de personalización de los muñecos que tiene la marca. En otras palabras, el que el consumidor pueda realizar su propio diseño, haciéndolo único.

En ese sentido, la principal estrategia de Mamá Norma, será desarrollar y comunicar la personalización de los muñecos de tela, principal herramienta.

### 6.2.1. Criterios y estrategias de segmentación

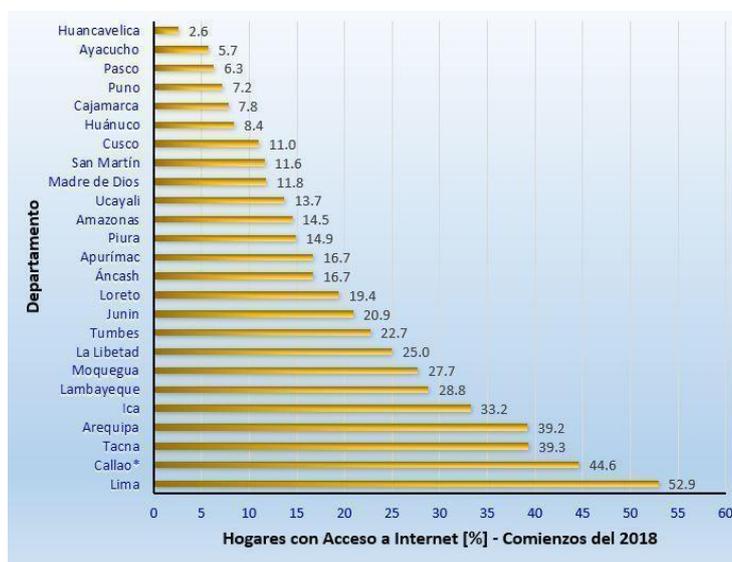
A continuación, se definirán los criterios de segmentación, que nos ayudarán a definir de manera correcta el público objetivo de la propuesta de Mamá Norma.

#### a) Segmentación geográfica

Público principalmente de las ciudades de Arequipa, Trujillo, Piura, Cusco, Chiclayo, y principalmente Lima. Se determina trabajar con estos departamentos, en base al número de habitantes por departamento, determinando que los más importantes para el negocio son los departamentos con mayor porcentaje de población.

Según el mapa de acceso a internet, detallado en el siguiente gráfico 6.1, en el primer trimestre del 2019 la penetración del internet en Perú fue del 36,7 % en el total de los hogares.

Gráfico 6.1. Hogares por departamento con acceso a internet.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018).

Asimismo, analizando la información descrita anteriormente, junto con la información del PBI detallado en el gráfico 6.2, el cual detalla la contribución de PBI por departamento al cierre del año 2019, se evidencia que los departamentos que mayor relevancia para el negocio son los siguientes: Lima significa el 45.8%, Arequipa el 5.3%, La Libertad el 4.4%, Piura el 4.3%, Cusco el 3.3%, y Lambayeque el 2.3%.

Gráfico 6.2. PBI por Departamento

Departamentos	2016	2017	2018	2019	2020
Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
Áncash	3.1	3.3	3.5	3.2	3.6
Apurímac	1.2	1.4	1.3	1.3	1.4
Arequipa	5.3	5.5	5.4	5.3	5.2
Ayacucho	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2
Cajamarca	2.3	2.3	2.2	2.2	2.4
Cusco	3.2	3.4	3.6	3.3	3.2
Huancavelica	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
Huánuco	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Ica	3.2	3.4	3.4	3.6	3.7
Junín	2.7	2.7	2.7	2.6	2.7
La Libertad	4.5	4.4	4.3	4.4	4.7
Lambayeque	2.4	2.3	2.3	2.3	2.4
Lima	46.6	45.8	45.5	45.8	44.8
Prov. Const. del Callao	4.7	4.7	4.7	4.8	4.4
Región Lima	3.4	3.3	3.3	3.1	3.4
Provincia de Lima	38.5	37.9	37.5	37.9	37.1
Loreto	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5
Madre de Dios	0.6	0.5	0.5	0.4	0.4
Moquegua	1.1	1.2	1.2	1.1	1.3
Pasco	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8
Piura	4.0	3.9	4.1	4.3	4.1
Puno	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
San Martín	1.2	1.2	1.2	1.1	1.3
Tacna	1.1	1.1	1.1	1.2	1.3
Tumbes	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Ucayali	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>91.8</b>	<b>92.0</b>	<b>92.0</b>	<b>91.7</b>	<b>92.1</b>
Impuestos a los Productos	8.0	7.8	7.8	8.1	7.7
Derechos de Importación	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020).

## b) Segmentación demográfica

En cuanto al público objetivo de Mamá Norma, en base a la información recogida en la investigación cuantitativa, el foco serán mujeres de entre 36 a más años de edad según, de nivel socioeconómico A y B, por el tipo de producto que se ofrece, considerando el ticket promedio de cada muñeco de tela que es de S/. 160. Este enfoque incluye a personas de diferentes generaciones, como lo son los *Baby Boomers*, generación X, y *Millennials*.

## c) Segmentación psicográfica

Según la información obtenida sobre los estilos de vida, propuestos por Arellano Marketing, los clientes potenciales para negocios *online*, o plataformas *ecommerce*, son los sofisticados, las modernas y las conservadoras (Arellano Marketing, 2018).

Las personas modernas, en su mayoría mujeres, son trabajadoras y de carácter de empuje hacia adelante; complementan sus facetas como mujer, madre, profesional y

proveedora. Tienen fuertes convicciones, decididas, buscan surgir social y económicamente. Les importa el amor y el romanticismo. En cuanto al momento de comprar, dan prioridad a los beneficios no tangibles de las cosas que compran, como usar marcas de símbolo de estatus social y calidad, por encima del precio. Tienen una alta valoración por lo artesanal y los productos diferenciados.

Las personas sofisticadas tienen ingresos por encima del promedio de personas, alineado a un mayor de instrucción superior. Son innovadores en cuanto a consumo, ávidos consumidores digitales. Asimismo, buscan diferenciarse, y les interesa ganar mayor reconocimiento social. Suelen ser *heavy users* de plataformas digitales y compras por internet, debido a que les atraen estos nuevos medios de comunicación y compra.

Las personas conservadoras, además de caracterizarse por ser en su mayoría mujeres, y de tener una tendencia religiosa y tradicional. Asimismo, son las responsables del cuidado de su familia, buscando el bienestar principalmente de sus hijos, dando mucha importancia a la educación de los mismos. Consideran el consumo como una actividad necesaria, realizando compras como una necesidad, y no tanto como placer. Sin embargo, este tipo de perfil de persona, se encuentra en todos los NSE, por lo que se considera dentro de la segmentación de Mamá Norma.

#### **d) Segmentación conductual**

Se sabe que en 2019 aproximadamente el 31% de los peruanos compraron por internet. Adicional a esta información, la pandemia del COVID-19 ha marcado un antes y después en cuanto al *ecommerce* en Perú, el cual tuvo un aumento del 40% respecto al 2019. Las proyecciones para los siguientes años, en el campo de *ecommerce*, son muy auspiciosas (Blacksip, 2020). Asimismo, el 69% de usuarios, realizan compras a través de dispositivos móviles; siendo unas de las causas el ahorro del tiempo y practicidad (Gestión, 2018).

Se conoce que las ocasiones de compra más importantes son fechas especiales como cumpleaños, San Valentín, día de la Madre, Navidad, entre otros.

Se busca dirigirse a potenciales clientes que le den importancia a la calidad y servicio; a quienes sean personas detallistas y que consideran relevante la celebración de fechas especiales, y se preocupan por sentirse libres de expresar sus sentimientos. Al mismo tiempo, son usuarios activos digitales que se encuentran en la búsqueda de

propuestas de regalos diferentes y originales.

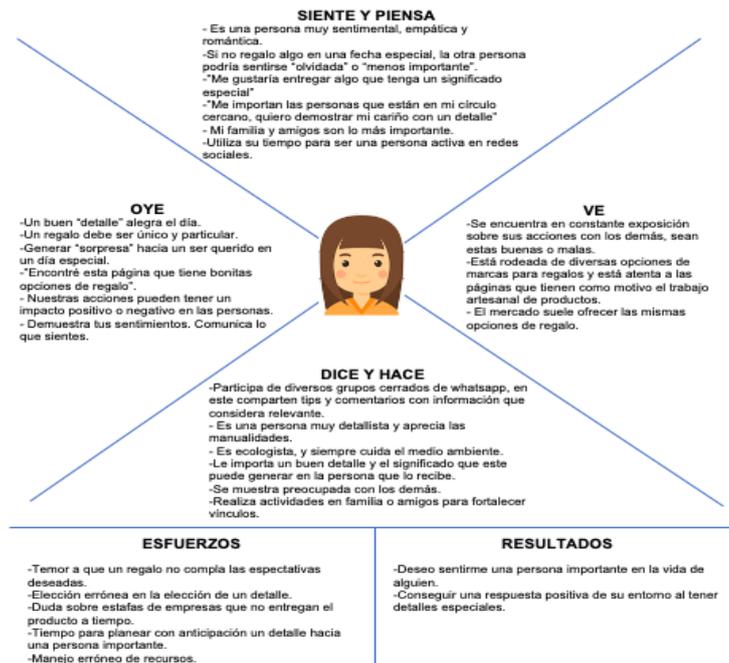
### 6.2.2. Mercado Meta

Luego de lo mencionado en cuanto a segmentación, se define el mercado meta al cual se encuentra dirigido el plan de negocio de Mamá Norma, y estará representado por un *buyer persona*, el cual se desarrolló en función a los resultados de la investigación cualitativa.

#### a) Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que ayudará a conocer a los potenciales clientes de la marca, personalidad, y conocer sus necesidades. A continuación, en el gráfico 6.3 se detalla el mapa de empatía de un potencial cliente de Mamá Norma. Esta información se obtuvo, principalmente con lo percibido durante la investigación cualitativa, y en base al perfil de los segmentos a quienes se dirige Mamá Norma, descritos líneas arriba.

Gráfico 6.3. Mapa de Empatía Buyer Persona



Fuente: Elaboración Propia, 2021.

## **b) Mapa de Valor**

Mediante esta herramienta, se identificarán los atributos que tiene Mamá Norma, a fin de entender las ventajas que buscan agregar valor a la propuesta que la marca ofrece a los potenciales clientes.

### ***Creadores de Beneficios/Logros***

- Tendrá la opción de involucrarse en el desarrollo de un regalo de muñeca de tela según su preferencia
- Facilidad y disponibilidad de tener el producto en la comodidad de su casa.

### ***Productos o Servicios***

- Regalo: muñeca de tela

### ***Aliviadores de Frustraciones***

- Promover la autenticidad y exclusividad en los regalos.

## **c) Buyer Persona**

Con esta herramienta se busca representar al cliente ideal de Mamá Norma, a fin de identificar los segmentos de clientes a los que se dirigirá la estrategia de Mamá Norma.

En ese sentido, en base a los resultados obtenidos en los *focus group* realizados, se diseñó el siguiente ejemplo de *buyer persona*:

Esperanza Martínez Flores, tiene actualmente 40 años. Es usuaria activa y gusta navegar en sus cuentas de redes sociales (Facebook, Instagram, *Whatsapp*), donde además de informarse sobre noticias y temas de actualidad; interactúa con su familia y amigos a través de grupos de intereses comunes, donde encuentra recomendaciones sobre productos y/o servicios. Cuenta con un nivel medio en cuanto a facilidad para manejo de herramientas tecnológicas, conociendo plataformas como iOS, Android y Web. Esperanza es una persona alegre, sociable, lleva una vida disciplinada, y se considera a sí misma detallista. Trabaja desde hace 3 años como administradora en una

empresa de distribución comercial que tiene 10 años en el mercado. Está casada desde hace 5 años, y tiene 2 hijos (hombre y mujer). Si bien le gusta su trabajo, y quiere crecer en su vida profesional, le demanda mucho tiempo; tiempo que quisiera tener para pasar más tiempo con su familia, principalmente sus hijos, ya que valora mucho la vida familiar. Es una persona detallista, empática y le gusta hacer sentir bien a las personas. Valora la atención personalizada, la calidad de los productos y la rápida entrega a domicilio, pues sus propias actividades de trabajo y casa no le permite disponer de mucho tiempo para desplazarse a realizar compras.

### **6.2.3. Manifiesto de marca**

A continuación, se desarrolla el manifiesto de la marca, el cual define el propósito de Mamá Norma, su importancia para las personas, de donde partirá la comunicación hacia los clientes potenciales.

#### **a) Concepto de marca**

Se sabe que cuando las personas realizan un obsequio a un ser querido, no sólo buscan tener un detalle con la otra persona con el fin de darle un momento de felicidad, sino que uno de los temas más fuertes, es crear y/o fortalecer un vínculo emocional (amor y gratitud), lo que lleva a generar una relación sostenida en el tiempo, según se explica en una investigación desarrollada por Kantar, en diciembre 2020 (Kantar, 2020).

Mamá Norma busca ayudar a las personas a generar y/o fortalecer estos vínculos, convirtiéndose en una alternativa de regalo personalizado muy potente, mediante un muñeco de tela de diseño único, involucrando a las personas en el proceso de creación.

#### **b) Beneficio para los clientes**

Mamá Norma busca darles a los clientes potenciales la capacidad de participar en el diseño de los muñecos de tela hechos a mano, de no sólo una gran calidad en cuanto a materiales, sino además haciéndolo único. De esta manera, brindar un beneficio emocional único tanto a quien hace un regalo, como a quien lo recibe.

#### **c) ¿Qué vendemos?**

Mamá Norma es una empresa que confecciona muñecos de tela, con la capacidad

de hacer participar a nuestros clientes en el diseño del mismo y de su historia.

**d) ¿Cómo lo logramos?**

La comunicación se dará mediante contenido emocional a través de las redes sociales, a fin de generar empatía con los clientes, ofreciendo la posibilidad de hacer un diseño único en la plataforma digital de personalización, alojada en la página web de Mamá Norma. De esta manera, ayudarlos a transmitir sus sentimientos, a través de una propuesta única, un regalo único.

**e) ¿Por qué lo hacemos?**

Considerando que cada ser querido es único; se parte de la premisa que lo mismo sucede con los sentimientos que tenemos hacia ellos. Mamá Norma busca brindar la posibilidad a las personas de dar ese mensaje, haciéndolos partícipes en el diseño de un muñeco de tela personalizado que será único.

La mayoría de opciones de regalo existentes parten de las alternativas tradicionales: arreglos florales, cajas de rosas, chocolates, etc. En ese sentido, la oferta es muy limitada y no existe una diferenciación marcada entre el concepto de regalo. Mamá Norma busca diferenciarse del resto de empresas del rubro regalos, ofreciendo la posibilidad de involucrarse en la realización del diseño del mismo.

### **6.3. Enunciado de posicionamiento**

A continuación, se establecerán los conceptos a fin de realizar el enunciado de posicionamiento, empezando por definir la estrategia general de posicionamiento.

#### **6.3.1. Estrategia general**

A fin de posicionar la marca Mamá Norma, se tendrá en cuenta un concepto en donde se base toda la estrategia de comunicación, de manera exista una coherencia y continuidad al mensaje que se desea transmitir con respecto a la marca. Al definir una estrategia de marca, esto ayudará a diferenciar a la empresa y marca Mamá Norma de otras empresas competidoras en el mercado.

### **6.3.2. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento para Mamá Norma, será la diferenciación, la cual se enfocará en comunicar y detallar las ventajas que diferencian a Mamá Norma de las empresas competidoras. De esta manera, la propuesta de Mamá Norma busca proponer a los consumidores, un concepto diferente en cuanto a la personalización de muñecos de tela como opción de regalo. La posibilidad de que las personas puedan realizar su propio diseño, hará que el regalo se vuelva único e irrepetible, incrementando su valor emocional. Con esto Mamá Norma pretende apuntar a los potenciales consumidores del mercado, e invitar a otros consumidores a apostar por su propuesta.

Las Muñecas de Tela “Mamá Norma” son la mejor opción de regalo hecho a mano, para mujeres detallistas que buscan sorprender y transmitir cariño, a fin de generar y/o afianzar vínculos afectivos con un ser querido, a través de la posibilidad intervenir directamente en el diseño del muñeco de tela, haciendo un regalo único.

## **6.4. Marketing Mix**

Se define como Marketing Mix, como un modelo en el que se hace uso de elementos o herramientas, con el fin de dirigirse al mercado objetivo o target de Mamá Norma. Estos puntos son considerados esenciales al momento de definir la estrategia, tácticas y resultados. En ese sentido, al ser Mamá Norma una empresa de servicio, se deben considerar las 7 Ps de marketing que a continuación se detallan:

### **6.4.1. Personas**

Un punto importante para la estrategia de la empresa, son sus colaboradores. En ese sentido, es de vital importancia que los mismos se encuentren alineados a la misión y la visión que tiene Mamá Norma. Al mismo tiempo, se busca que los colaboradores se encuentren bien remunerados, a fin brindarles estabilidad financiera.

Por otro lado, el bienestar de los colaboradores, además de la capacitación, es de suma importancia; desde el gerente general hasta el personal de confección de los muñecos, ya que todos deben unificar esfuerzos a fin de dar el mejor servicio al cliente.

Es por este motivo que, en caso del colaborador, que tendrá comunicación

directa con los potenciales clientes, se buscará que el presupuesto anual de capacitación, se encuentre destinado a asegurar una buena comunicación en cuanto a la atención y orientación a los mismos.

El presupuesto anual de capacitación en caso del gerente general y el jefe de marketing y ventas, se encontrará destinado a potenciar habilidades blandas, como en la promoción de una cultura de liderazgo positivo. Esto generará a su vez, un ambiente de trabajo positivo y agradable para el resto de colaboradores.

En el caso del personal de taller, el presupuesto anual de capacitación buscará potenciar habilidades relacionadas a la confección de los muñecos de tela, lo que asegurará a mejorar cada vez más la calidad de los muñecos de tela y sus acabados.

De esta manera, se busca que los colaboradores se encuentren motivados, capacitados y comprometidos para con los objetivos de Mamá Norma. El presupuesto para capacitación se detalla en el capítulo nueve titulado: Plan de administración y recursos humanos.

#### **6.4.2. Producto**

Se plantea una estrategia de portafolio, la cual consistirá en mostrar y dar a conocer los muñecos de tela a través de las redes sociales y también de la página web de Mamá Norma, contando la historia y el estilo de los muñecos. Asimismo, dando a conocer las diferencias con otros muñecos y productos similares (peluches) en el mercado. De esta manera, comunicar la propuesta de valor de Mamá Norma.

##### **a) Atributo del producto y servicio**

Estilo y diseño: La estrategia principal será ofrecer a los clientes los muñecos de tela Mamá Norma, de la propuesta “Crea Tu Historia”, y la capacidad que tendrán en cuanto involucrarse en la personalización de los muñecos de tela hechos a mano; como la elección del color de piel, color y tipo de cabello, vestuario, bordados, accesorios, etc.; e intangibles como el *storytelling*. Esta estrategia se encuentra diseñada para dar énfasis a la plataforma de personalización “Crea Tu Historia”.

Adicionalmente, Mamá Norma tiene un valor agregado en lo que respecta a la

calidad de insumos, acabados y empaque; los cuales buscan incrementar el valor de la propuesta de regalo, a través de un producto de diseño único y con gran atractivo visual.

Los muñecos de tela “Crea Tu Historia” tienen un tamaño único de 45cm de alto, con la capacidad de mantenerse en pie para una mejor exhibición, y además llevan una etiqueta de la marca. Los muñecos se basan en un estilo llamado *Gorjuss*, que en español significa maravilloso, alineado al diseño creado en 2015 por la famosa ilustradora Suzanne Woolcott, nacida en Escocia en 1977.

Gráfico 6.4. Ilustración de muñeca *Gorjuss* creada por Suzanne Woolcott, 2015.



*Fuente: tiendagourjuss.com, 2021*

Calidad de los muñecos de tela: Los materiales para confeccionar los muñecos Mamá Norma se basan en tela de algodón de alta calidad, y de diferentes colores con los que se confeccionará la piel de los muñecos. El cabello se basa en un material sintético hiperrealista que simula el cabello humano, provenientes de la industria de creación de pelucas. La vestimenta se basa en tela de alta calidad; La mayoría de accesorios pueden ser confeccionados en base a materiales como lana.

Packaging: Se considera que la calidad del producto es una de las características más relevantes de los productos. Por lo tanto, la presentación y empaque deben ir alineado a los muñecos de tela, a fin de completar la comunicación total de la calidad del mismo.

En ese sentido, el empaque consistirá en cajas de diseño de 50 cm de largo, por 24 cm de ancho, y por 13 cm de alto, impreso en sobre relieve mediante prensado. Esta última tendrá el logo de Mamá Norma, y dentro de la caja una tarjeta donde vendrá impreso el mensaje del cliente para su ser querido; y una tarjeta con la historia del muñeco de tela.

Gráfico 6.5. Muñecos Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

#### **6.4.3. Branding**

A fin de continuar con la creación de la marca Mamá Norma, evaluando todas las características y beneficios ya descritos de la misma, es importante darle una personalidad marcada, ya que será la manera en que será percibida por el público objetivo; y por lo tanto, la interacción entre ambas partes.

En ese sentido, el proceso de creación de la identidad de marca, tiene que ser ordenado, y al mismo tiempo responder a ciertos principios para así obtener una marca exitosa.

- a) **Principios:** A continuación, se presentarán los principios que ayudarán a construir la identidad de marca de Mamá Norma.
- Concepto de personalidad de marca muy bien definido, a fin de evitar confundir al consumidor.
  - Comunicación clara y que mantenga coherencia, en cada nivel del canal de comunicación a utilizar.
  - Conexión a nivel emocional con el consumidor, a través de generar valor y relacionamiento de marca.

**b) Pasos a seguir:** A continuación, se identifican los puntos a seguir para la construcción de la marca.

- Identidad: Misión, Visión y Valores Corporativos.
- Identidad Verbal: *Naming*.
- Identidad Visual: Logo, isotipo, colores a utilizar, tipo de letra, materiales.
- Identidad objetual: Empaque (*Packaging*).

### ***Identidad Verbal: Naming***

Para la creación del nombre de la marca, se tiene en cuenta la identidad, e imagen que la marca pretende comunicar. El nombre debe contener todo lo que la marca significa, ofrece, propone, y la diferencia de potenciales competidores. Adicionalmente, el nombre de la marca debe ser lo que más identificación generará para con los consumidores, generando adicionalmente recordación a estos. Asimismo, el nombre debe ser fácil de pronunciar, fonéticamente corto, y de fácil pronunciación. Todas estas características en conjunto ayudarán a la construcción de marca.

Para crear el nombre de marca: Mamá Norma, se tomó en cuenta el nombre de la persona que inició la producción de los muñecos de tela (inicialmente como pasatiempo), cuyo nombre es Norma, y quien considera que cada muñeco de tela es como un hijo. En ese sentido, se opta por un nombre de marca patronímico, asociándolo a un sentimiento tan intenso como el amor de una madre.

De esta manera, este nombre busca evocar en los potenciales clientes, la alternativa de realizar un regalo único como el sentimiento único que tiene una madre.

Asimismo, se trata de un nombre que busca diferenciarse de marcas competidoras dentro de la categoría como, por ejemplo: Sorprende Lima, Rosatel, Gift Box; que tienen nombres mucho más descriptivos de la categoría.

### ***Identidad Visual: Logo, tipografía, paleta de colores, materiales.***

Luego de haber seleccionado un nombre, se procedió a la creación de un logo, eligiendo una paleta de colores que en el futuro identificarán a la marca; para luego pasar a la tipografía, y por último, la paleta de colores. Cada detalle se encuentra descrito

en el *brandbook* de marca creado para Mamá Norma.

La línea gráfica de Mamá Norma tiene como concepto el dinamismo geométrico. Por ende, elementos gráficos que representen la idea de marca. El elemento gráfico principal para la creación del logo, representa la idea del concepto, que es la forma de corazón. De esta manera, mediante esta figura, comunicar que lo que se busca transmitir es el cariño o aprecio por un ser querido.

Gráfico 6.6. Logo Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

Por otro lado, la tipografía elegida transmite seguridad y solidez. Con esta identidad visual se busca conectar de manera emocional, evocando al amor y ternura, con el público objetivo. Es por ese motivo que se elige trabajar con dos tipos de letra: Lucien Schoenschrift, y Niconne.

Gráfico 6.7. Tipografía Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

Asimismo, existen variaciones entre las interacciones entre el logo y la tipografía, que se detallan en la siguiente figura.

Gráfico 6.8. Variaciones Logo y Tipografía Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

Si bien se utilizarán los colores blanco y negro, se eligirá paleta de colores fue elegida con la finalidad de crear contraste y de transmitir una personalidad de seguridad, confianza y sensibilidad. Es por eso que, al momento de elegir los colores, se basó en estos pilares, por lo que se escogieron colores cálidos, debido a que son estimulantes y conectan emocionalmente. Asimismo, comunican felicidad, sociabilidad y energía. Los colores elegidos fueron cuatro. dos colores principales: Rose Quartz (F6C8CC), y Tiffany Blue (AOE7E5); y dos colores complementarios: MIMOSA (FCD699), y MAUVE (DDC9D8).

Gráfico 6.9. Paleta de colores Mamá Norma, 2021



*Elaboración Propia, 2021.*

Las características descritas en el punto de identidad visual, podrán combinarse de las siguientes maneras:

Gráfico 6.10. Variaciones de color



*Elaboración Propia, 2021.*

### ***Identidad Objetual: Packaging***

Una vez definidos el logo, la tipografía y los colores para la marca Mamá Norma, se realiza el diseño de *packaging*, alineado a las dimensiones de los muñecos de tela. El material elegido para el *packaging*, es el cartón, identificado con el logo serigrafiado, con los colores de la marca acompañando al diseño.

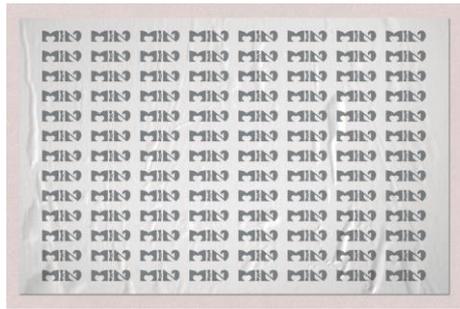
Gráfico 6.11. Empaque Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

Al abrir la caja, se encontrará un papel de seda impreso con el isotipo de marca. Este papel de seda, está protegiendo de manera delicada al muñeco de tela. La intención es comunicar a la persona que recibirá el muñeco, todo el amor, cuidado y seguridad que quiere transmitir la persona que hace el regalo.

Gráfico 6.12. Papel de seda impreso Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

El empaque irá acompañado de una tarjeta, donde el remitente podrá comunicar el mensaje que desea expresar a su ser querido. Esta tarjeta tendrá un lado impreso con imágenes de los muñecos de tela, el logotipo; y adicionalmente, un texto que describe una breve reseña sobre el estilo de los muñecos, y para un correcto mantenimiento y cuidado para los mismos. El reverso de esta tarjeta se mantendrá en blanco, para alojar el mensaje de la persona que remite el regalo. Las medidas de estas tarjetas serán de 10 cm de ancho x 8 cm de largo.

Gráfico 6.13. Tarjeta Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

Esta tarjeta irá a su vez dentro de un sobre que estará alineado también a toda la comunicación de la marca. Las dimensiones de los sobres serán las mismas que las de las tarjetas, a fin puedan llevar las mismas.

Gráfico 6.14. Sobre Mamá Norma



*Elaboración Propia, 2021.*

#### **6.4.4. Distribución**

La estrategia de distribución de los muñecos de tela será en base a un sistema omnicanal, ya que la comercialización se dará exclusivamente a través del canal *online*. El flujo de clientes será alimentado hacia la página web de Mamá Norma, a través de la comunicación en las redes sociales de Mamá Norma (Facebook e Instagram), que son principales plataformas de comunicación con clientes potenciales.

#### **Ecommerce**

Como se mencionó líneas arriba, la estrategia de comercialización será exclusivamente digital, por lo que se tendrán canales en redes sociales (en este caso, Facebook e Instagram) de esta manera se realizará el lanzamiento de la página web con el nombre Mamá Norma, en donde los clientes podrán ingresar a conocer los muñecos de tela, conocer el tipo de diseño utilizado, y luego dirigirlo a la plataforma digital de personalización, a fin pueda realizar su propio diseño del muñeco de tela.

La inversión para la implementación de la página web y plataforma digital de personalización, se realizará en el periodo *pre-going*. Se debe considerar dominio y *hosting* propio para Mamá Norma, producción de diseños y artes, programación, e implementación de la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”. Para este fin se estará contando con el servicio de la agencia Combativa, que se encargará del desarrollo y programación de la página web, plataforma digital de personalización,

integración de la pasarela de pago, tal como se detalla en la cotización en el anexo 5. El costo total de este servicio tendrá un costo total de S/. 31,490.84, y detallado en la tabla 7.1. que se encuentra en el capítulo 7, correspondiente al plan tecnológico.

Los clientes podrán realizar el pago de su compra a través de la pasarela de pago Izipay, el cual es un proveedor de pago *online* que además de tener un mantenimiento, membresía gratuita, posee un sistema de seguridad antifraude con Inteligencia Artificial. Ambas características, significarán un bajo costo para Mamá Norma, y generará confianza al potencial cliente respectivamente.

### ***Layout de la web***

Se buscará un *layout* interactivo y de fácil interacción para el usuario. Dentro de la página estará la historia, misión y visión de Mamá Norma, así como información del estilo de muñecos realizados por la empresa.

Adicionalmente, se tendrá un botón con un diseño atractivo con la frase “Crea Tu Historia”, para invitar hacia la plataforma digital de personalización, donde el cliente podrá personalizar su muñeco. La página web de Mamá Norma podrá utilizarse no sólo desde laptops, sino además desde *smartphones* y tabletas.

### ***Display de la plataforma Digital:***

La página web y la plataforma digital de personalización, tendrán únicamente dos interfaces a la cual se podrá acceder:

- Versión Mobile - Página web
- Versión Ordenador - Página web

En ambos casos, la experiencia y el diseño UX será optimizado para que pueda cargar correctamente y a la vez tendrá un botón de interacción y asistencia comercial, a fin de asistir al cliente a concretar la venta.

La plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia” contará con una serie de botones interactivos de fácil manejo, para un fácil diseño del muñeco de tela de acuerdo a gustos de cada cliente. Este proceso de personalización consta de 9 pasos a seguir, dejando ver en todo momento una pre-visualización del diseño. Cabe mencionar

que las personas no podrán continuar con el siguiente paso, sin antes haber completado el paso previo. A continuación, se detallan estos pasos:

- **Paso 1:** Elección del género del muñeco de tela.

Una vez el cliente inicie la navegación para generar el diseño del muñeco de tela en la plataforma digital, la misma le solicitará la elección del género del muñeco de tela.

- **Paso 2:** Elección del color de piel

Realizado previamente la elección del género del muñeco de tela, la plataforma solicitará se elija el color de piel. Se tendrán las siguientes opciones para el color de la piel: el cual tendrá tres tonos (blanco rosáceo, trigueña, morena).

- **Paso 3:** Elección del color de cabello

El siguiente paso a solicitar en la plataforma, consiste en la elección del color de cabello. Entre las opciones de cabello a elegir se encuentran negro, castaño oscuro, castaño claro, rubio cenizo, rubio claro, cano.

- **Paso 4:** Elegir el estilo de cabello

Una vez elegido el color de cabello, se pedirá al cliente elegir en la plataforma el estilo de cabello. Las opciones de estilo de cabello serán desde el tipo lacio, ondulado, rizado; hasta definir el largo y peinado del mismo.

- **Paso 5:** Elección de vestimenta y calzado

El quinto paso en la plataforma, es la elección de la vestimenta y zapatos para el muñeco de tela. Para este fin, se tendrán diversas opciones de vestimenta (casual, deportiva, formal), además de tener vestimentas detallada por oficios o profesiones.

- **Paso 6:** Elección de accesorios o complementos.

Adicionalmente, luego de elegida la vestimenta y calzado, la plataforma solicitará la elección de complementos como accesorios para cabeza, gafas, collares, carteras, maletín, mascarillas, etc.)

- **Paso 7:** Adicionales

Durante este paso, se estará brindando al cliente la posibilidad de elegir adicionales, como mascotas, estetoscopios, lazos, etc.

- **Paso 8:** Realizar una Historia (*Storytelling*)

El octavo y último paso consistirá en la aparición de una ventana de texto, donde el cliente podrá crear, a su entera libertad, una historia para el muñeco diseñado, e incluirlo impreso en la tarjeta que irá junto con el muñeco de tela.

- **Paso 9:** Confirmación y pago

Una vez que el cliente termine su diseño, la plataforma solicitará al mismo la confirmación del diseño, para luego llevarlo a ingresar sus datos e información para el envío de documentos de pago y despacho (nombre completo, documento de identidad, correo electrónico, teléfono y dirección de entrega). Luego de confirmar esta información, la plataforma activará y enviará al usuario hacia la pasarela de pago Izipay. Una vez realizado el pago, se enviará un correo electrónico confirmando la compra.

Cabe mencionar, que en todo momento en la página web de Mamá Norma, se encontrará un icono flotante de *Whatsapp*, a fin el potencial cliente pueda iniciar una conversación con un representante de Mamá Norma (Coordinador comercial), a fin poder ser guiado y/o asesorado en cuanto a la compra o generación de un diseño propio del muñeco de tela.

En el caso de los envíos, estos se realizarán mediante socios estratégicos como

los motorizados de Rappi, o Chazqui, quienes recogerán los productos del taller y los trasladarán a los clientes. En caso de envíos a provincia, será realizado a través de Olva Courier. Estas entregas serán realizadas siete días hábiles después de recibido el diseño personalizado en la plataforma, lo cual es un tiempo promedio prudente para la confección de un regalo personalizado y de la calidad de Mama Norma. De esta manera, se busca reducir el tiempo de espera del usuario, en cuanto a los despachos. La distribución de Mamá Norma será directa, ya que no existe intermediario.

La distribución de los muñecos de tela, tendrán como principal Lima Metropolitana, y principales ciudades del Perú ya mencionadas.

#### **6.4.5. Precio**

El precio es un punto crítico del plan de negocio, y uno de los principales puntos diferenciadores de los muñecos de tela Mamá Norma, toda vez que se encuentra directamente proporcional al nivel de diseño, calidad de los materiales, y acabado de los mismos. Es por ese motivo, que la estrategia principal en cuanto al precio de los muñecos de tela Mamá Norma, sea la diferenciación de producto o de liderazgo en calidad, comunicándose como producto premium; recordando la etapa en la que se encuentra Mamá Norma, la cual es de introducción al mercado; por lo que el precio debe estar acorde a esta percepción, a fin el consumidor se sienta cómodo con el mismo.

El precio de “Crea Tu Historia” se basa en que los consumidores están dispuestos a pagar un valor más alto por un regalo único, personalizado y de alto valor. Se puede decir entonces, en cuanto a la sensibilidad al precio, que los clientes suelen ser menos sensibles al mismo, en base a una buena relación precio/calidad.

##### **a) Costos**

En cuanto a los costos de producción de un muñeco, hay que considerar que, al ser muñecos personalizados, se tendrían al inicio stocks muy bajos de cada material (principalmente accesorios), lo que se podría traducir en costos elevados ya que al principio se basaría en conseguir ciertos materiales según los requerimientos de los clientes, hasta obtener una data histórica de venta que permita identificar los accesorios más solicitados, y reducir costos por economía de escala.

Adicional a esto se debe considerar que el muñeco base consistirá en el muñeco de tela en sí, tres artículos básicos que serán la prenda superior, inferior, y tres complementos o accesorios. Asimismo, el producto incluirá el material de *packaging* (caja, papel de seda, tarjeta con sobre). Cabe mencionar, que todos los materiales serán confeccionados por personal de mamá Norma, salvo los complementos que serán adquiridos en base a un costo unitario de S/. 2.42.

En base a lo comentado en el párrafo anterior, el costo promedio del producto confeccionado, que incluye, diseño, materiales, y confección de un muñeco de tela, y tres complementos, es de S/.38.14. Cuando se adiciona la mano de obra calculada en S/ 20.00, el costo total del producto terminado es de S/.58.14. El cálculo de los costos se encuentra en el anexo 13. A continuación se detallan los costos por material, y mano de obra por cada muñeco base confeccionado.

Tabla 6.1. Costo unitario por muñeco de tela

<b>Lista de materiales / muñeco</b>	<b>Costo</b>
Tela tipo Licra	S/. 5.72
Napa para relleno	S/. 9.54
Varillas para estructura	S/. 1.14
Tela para vestimenta	S/. 5.34
Cabello Sintético	S/. 5.72
03 complementos	S/. 7.25
Empaque	S/. 3.43
Mano de obra / Muñeco de tela	S/. 20.00
<b>Costo Total / Muñeco de tela</b>	<b>S/. 58.14</b>

*Elaboración Propia, 2021.*

#### **b) Precios competencia**

A fin de ayudar a establecer el precio de los muñecos de tela personalizados, se realiza una investigación de los precios de productos similares (peluches) de potenciales competidores, cuya propuesta es únicamente en cambiar su vestimenta según el motivo

o profesiones (estas últimas muy limitadas), y que usualmente van acompañados de una lata que los contiene. Tal es el caso de Rosatel con los peluches Huguette, Hugo y Horacio cuyos costos son de S/. 136, S/. 140 y S/. 150 respectivamente. Lo mismo en el caso de la tienda Magia con el oso Melody, cuyo costo es de S/. 130. El precio se calculará en base al promedio de los precios mencionados (precio promedio), el cual es de S/. 139.00. Cabe mencionar que estos precios, no incluyen el IGV del 18%.

### c) Establecimiento de precios

Considerando que las alternativas de regalo son tradicionales, de materiales similares y con una mínima posibilidad de personalización; y considerando los costos establecidos, la calidad de los materiales, y la opción de personalización, empaque y distribución de Mamá Norma; el precio de los muñecos de tela Mamá Norma se fijará desde un 13% por encima del precio promedio de los competidores. De esta manera, se busca dar una percepción de valor a la diferenciación que propone Mamá Norma.

Cabe mencionar que se trata de un precio base, que consiste en el muñeco de tela más 03 complementos. Se estará fijando un precio adicional por cada accesorio que el cliente desee agregar. En ese sentido, los precios para los muñecos de tela personalizados “Crea Tu Historia”, serán los siguientes:

- Muñeco base: Muñeco de tela + 03 accesorios: S/. 160.
- Precio por accesorio adicional: S/. 15.

Tabla 6.2. Precio base (No incluye IGV)

Costo por Unidad	Precio Muñeco base / Unidad	Margen (%)
S/. 58.14	S/.160.00	64%

*Elaboración Propia, 2021.*

Según la información recogida durante la investigación cualitativa, los entrevistados comentaron que además de estar interesados en coleccionar los muñecos de tela, estarían interesados en adquirir más complementos (accesorios) a los mismos. Entonces según esta información, el 42% de las personas entrevistadas contestaron que podrían adquirir de uno a dos accesorios adicionales, mientras que el 17% más de tres

accesorios adicionales.

En base a esta información, se estima una proyección de compra mínima de muñecos de tela, en base a una ponderación de las personas quienes comprarían accesorios adicionales, de la siguiente manera: el 30% de los clientes adquieran un complemento adicional; 10% de clientes, dos complementos adicionales; y 3% adquieran tres complementos adicionales.

#### **6.4.6. Promoción**

Al ser la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia” de Mamá Norma, una marca nueva, la estrategia principal será dar a conocer la marca al público objetivo, a fin de generar tráfico hacia la página web donde se encuentra la plataforma, mediante la utilización de contenido emocional en las redes sociales de Facebook e Instagram. De esta manera, se busca generar *awareness* de marca. Esta estrategia de promoción se basará en la estrategia de *framework see-think-do-care*.

- **See (consideración):** Se busca generar visibilidad y alcance de marca y la propuesta de “Crea Tu Historia”. Esto se realizará en las redes sociales de Mamá Norma en Facebook e Instagram. Asimismo, se buscará lograr un mayor alcance mediante *Influencers*.
- **Think (conversión):** Se realizará a fin de generar tráfico hacia la página web de Mamá Norma, donde se realizarán los diseños en la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”, y la venta de los muñecos de tela. Esto se realizará principalmente a través de *Google Adwords*, definiendo palabras clave como, por ejemplo: “regalos personalizados”, “peluches”,
- **Do (compra):** Se realizará a través de la página web de Mamá Norma, la cual será una página amigable, y donde se aloja la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”.
- **Care (Fidelización):** Se basará en el post venta, generando una base de datos de las personas que hayan realizado una compra, a fin de generar a futuro una recompra.

**a) Estrategia digital**

En torno a lo ya mencionado anteriormente en cuanto al desarrollo del negocio, y considerando que al ser Mamá Norma un servicio de *ecommerce*, se entiende que es de suma importancia el tener una estrategia y objetivos definidos.

En ese sentido, se debe definir el objetivo en cuanto a comunicación digital, a fin de generar *awareness* para la marca Mamá Norma, de manera convertirse en la mejor opción de regalo para las personas. Es por este motivo que, a fin de llegar a este objetivo, es importante se deban tener en cuenta algunos pasos definidos, como son los siguientes:

- Generar *awareness* de marca: Mamá Norma al ser una marca nueva en el mercado, se hace importante dar a conocer la principal diferenciación que tiene la empresa, que es la capacidad de personalizar los muñecos de tela. Esto se realizará mediante contenido emocional, tanto en redes sociales, como en la misma página web, evocando la capacidad de personalizar un sentimiento mediante un regalo.
- Cultivo de Clientes (*Nurturing*): A medida que la marca Mamá Norma se haga conocida, y se vayan captando clientes; estas personas serán invitadas al “Club Mamá Norma”, el cual será un grupo privado en Facebook exclusivamente para generar una comunicación directa con personas que hayan comprado anteriormente será exclusivamente, donde podrán compartir sus diseños e intercambiar experiencias con la marca, así mismo encontrarán *tips* de uso y cuidado.

**b) Ecosistema digital**

La inversión inicial de Mamá Norma es limitada. En ese sentido, se busca realizar inversiones eficientes a fin de lograr los objetivos. En ese sentido, contaremos con los siguientes puntos de contacto a fin de interactuar con los clientes:

- **Página web:** Medio en donde se aloja la plataforma digital de personalización

“Crea Tu Historia”, y donde se realizará la venta de Mamá Norma. Asimismo, en esta plataforma tendrá el fin de informar sobre la marca, portafolio de diseños realizados, comunicación de campañas y novedades.

- **Facebook:** El objetivo de la comunicación a través de esta red social, será generar tráfico hacia la página web, mediante publicaciones emocionales invitando a realizar su propio diseño en la plataforma.
- **Instagram:** La característica de esta plataforma, es que los usuarios son personas jóvenes con las que también se tendrá una comunicación importante. junto con Facebook, será la principal vía de comunicación con el cliente final.
- **WhatsApp:** Canal de comunicación directo con los clientes sobre dudas específicas y orientación de decisión. En la investigación cualitativa realizada a través de un *focus group* encontramos que sobre todo en el caso del grupo de personas mayores, prefieren utilizar esta herramienta.

### c) *Creación de contenido*

La comunicación de Mamá Norma será en base a contenido emocional, que buscará reforzar la personalidad de marca, y el objetivo de conectar emocionalmente con las personas. De esta manera desarrollaremos contenido en base a las siguientes características:

- **Amor:** Conectando con los consumidores a fin de reforzar vínculos entre familia, y pareja.
- **Amistad:** Utilizando comunicación referente a la importancia de cultivar la amistad entre las personas, invitándolos a reforzar estos vínculos.
- **Perdón:** Este tipo de comunicación, se basará en la importancia de reconocer errores, y la importancia de pedir perdón, a fin de salvar los vínculos afectivos en general.
- **Añoranza:** Esta comunicación se encontrará dirigida principalmente hacia personas mayores de 40 años, basándose en una comunicación que evoque la nostalgia de la etapa de niñez.

#### **d) Tipos de contenido**

Se estará trabajando un contenido en base a un método con forma de pirámide sustentado sobre tres principios: *hygiene*, *hub* y *hero*. De esta manera, los contenidos se ordenarán en orden de relevancia para los objetivos de Mamá Norma, para así hacer más eficiente la inversión tanto del contenido, como del presupuesto para pauta digital.

En ese sentido, los contenidos *Hero* son los que se utilizarán para las campañas de mayor relevancia o que tendrán mayor impacto comercial, debido a que se utilizarán en fechas especiales o de alta demanda. En el caso del contenido *Hub*, se busca entretener al público y fomentar la interacción con estos, buscando que realicen consultas sobre el tema comunicado. En caso del contenido *Hygiene*, este será el contenido más numeroso que se realizará, y dirigido al público objetivo comunicando los valores de la marca de manera emocional.

- **Contenido *Hero*:** Este contenido se utilizará en las campañas más importantes de venta, como son los meses de febrero, mayo y diciembre, por las fiestas del día de San Valentín, Día de la Madre, y Navidad respectivamente. Asimismo, se realizarán sorteos para seguidores en las redes sociales de Mamá Norma. La publicación del contenido para las campañas mencionadas, se realizará 4 semanas antes de la fecha central. En ambos casos, se hará en base a publicaciones (post y/o videos) con tonos emocionales para cada tipo de los temas.
- **Contenido *Hub*:** Esta clase de contenido se utilizará para mostrar las promociones puntuales, y testimonios de clientes. Las principales características que tendrá este tipo de contenido, será el emocional, evocando sentimientos como amor, cariño, y ternura.
- **Contenido *Hygiene*:** Este será el contenido para usar para las publicaciones para dar a conocer la marca, historias en Instagram a fin de mantener a los potenciales consumidores fidelizados con la marca Mamá Norma. De esta manera, generar *engagement* con los consumidores. Se hará en base a post de contenido emocional e informativo que incluya la propuesta de Mamá Norma.

#### e) *Compra de Medios*

Ya habiendo elegido los medios y tipos de contenido para comunicar la propuesta de valor de Mamá Norma, se estará realizando la compra de medios en base a los objetivos descritos para cada plataforma del ecosistema digital. Esta compra de medios se basará en la estrategia de *framework see-think-do-care* descrita anteriormente. Los medios donde se estaría realizando la inversión son *Facebook Ads*, y *Google Adwords*, las que se detallarán más adelante en el presente capítulo.

A fin de hacer más eficiente la inversión de compra de medios, esta se realizará segmentando al público objetivo en *Facebook Ads*, para así asegurar que la información tenga un alcance al público objetivo para Mamá Norma. El criterio de esta segmentación será en base a lo descrito en los criterios de segmentación.

Del mismo modo, en el caso de la estrategia SEM mediante *Google Adwords*, se realizará en base a la compra de las palabras clave para la categoría. De esta manera, se busca aparecer dentro de las primeras opciones cuando el potencial cliente busque opciones de regalo.

#### f) *Influencers*

Siendo Mamá Norma una marca que se basa en la posibilidad de transmitir emociones a través de los muñecos de tela, se trabajará con influenciadores que ayudarán a conocer a Mamá Norma con mayor velocidad, pues ampliarán el alcance de la marca.

A fin de elegir a los *Influencers* correctos para el plan de medios, se tendrán en cuenta las siguientes características:

- **Jóvenes con hijos:** Basado en que muchas de las personas quienes son *influencers* en redes sociales, pueden identificarse con ellos por encontrarse en la misma etapa del ciclo de vida, y generar una mejor conexión con ellos.
- **Contenido dirigido a la familia:** Que tengan un contenido que vaya alineado al posicionamiento de la marca.

Adicionalmente, para la elección de los influenciadores se tendrá en cuenta:

- Alcance: Se tendrá en cuenta el nivel de alcance, pues es lo que permitirá dar a conocer la marca a más personas.
- Conexión: Corresponde a un segundo nivel de influenciadores. Quizá no con el nivel de alcance del grupo anterior; y que sin embargo tienen un alto índice de credibilidad por los usuarios.

**g) Estrategia de post venta**

La estrategia post venta en una empresa cuya principal vía de comercialización es el canal digital, es fundamental. En ese sentido, Mamá Norma buscará dar la seguridad, y mantener una comunicación fluida con los clientes que hayan realizado una compra en la plataforma.

En ese sentido, se mantendrá una comunicación fluida a través de la principal vía de comunicación con el cliente: *Whatsapp*, a fin de mantenerlo al tanto acerca de cada fase del proceso de producción y envío. Entonces, se procederá a comunicarse con el cliente, tres días después de realizado el pedido para enviar una fotografía de un primer avance del muñeco de tela, y luego un día antes del envío del muñeco de tela, se enviará una última foto, para que el cliente pueda dar su conformidad sobre el diseño. De esta manera, hacer sentir al cliente el interés genuino de acompañarlo en el proceso. El comunicador integral de Mamá Norma, se encargará de esta comunicación.

El comunicador integral se encargará del monitoreo de las métricas de la marca en redes sociales a través de *Facebook Ads Manager*, a fin de evaluar y/o identificar comentarios de la misma, sean estos positivos o negativos. De esta manera, aplicando un sistema de escucha activa a través de encuestas anónimas a las personas que han adquirido el producto por primera vez y luego de la entrega del mismo se podrán identificar oportunidades de mejora, o potenciar acciones que incentiven más compras por parte de los consumidores.

Al mismo tiempo, el coordinador comercial se pondrá en contacto con el

cliente en un plazo no mayor de 24 horas luego de realizada la entrega, a fin de confirmar la satisfacción con el producto y servicio por parte del cliente.

#### **6.4.7. Procesos**

A continuación, se detallarán los procesos que se seguirán en Mamá Norma, lo que busca la completa satisfacción del cliente, a fin de brindarle no sólo soluciones al mismo, sino además una experiencia grata.

Entre estos procesos detallamos los siguientes:

##### **a) Diagrama de flujo de recepción y atención del pedido**

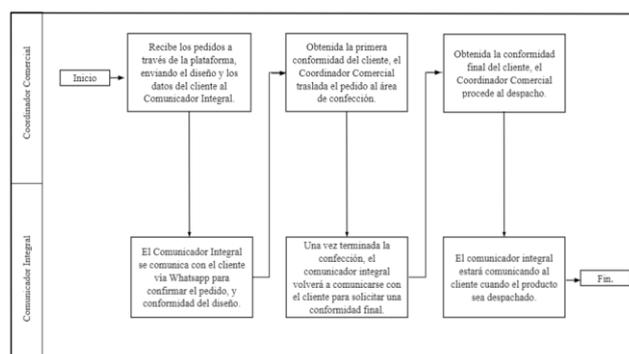
La recepción de la compra del pedido la realiza el coordinador comercial, quien se comunicará con el comunicador integral, a fin realice una primera comunicación con el cliente, para confirmar el diseño con el cliente.

Una vez obtenida la primera conformidad por parte de cliente, ésta se comunicará al coordinador comercial quien, a su vez, trasladará la solicitud al área de confección.

Un día antes del despacho, el comunicador comercial realizará una segunda comunicación con el cliente, a fin de enviar una imagen del producto terminado, a fin de solicitar su conformidad; la que una vez obtenida se enviará al coordinador comercial para proceder al despacho del muñeco de tela personalizado a través del *courier* para que pueda llevar el producto al lugar de destino. Si el destinatario no puede realizar la recepción del muñeco este regresa con el Courier al taller ubicado en el Distrito de La Molina, Lima. Se realiza el contrato con el cliente para modificar la fecha de entrega y el producto llegue al destino.

El comunicador integral, realizará una última comunicación con el cliente a fin de informar que el muñeco de tela, estará siendo despachado a la dirección indicada.

Gráfico 6.15. Flujograma de recepción y atención del pedido



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

**b) Proceso de operaciones: Políticas y procedimientos para atención de reclamos y garantía**

Se contará con un plan de operaciones en caso ocurra alguna incidencia en caso de reclamos o quejas por parte de los clientes. Los pasos y procesos sirven para atender todas las solicitudes brindadas para no perder el flujo entre la empresa y cliente.

La persona encargada de que estos procesos se realicen de manera oportuna es el gerente general de la empresa, el mismo contará con los pasos debidamente organizados en caso se presenten reclamos con temas de producción, entrega, pagos y demás, buscando una eficaz respuesta por los canales que se visualizan en los flujogramas.

**c) Flujograma de atención de reclamo por inconveniente con el pago.**

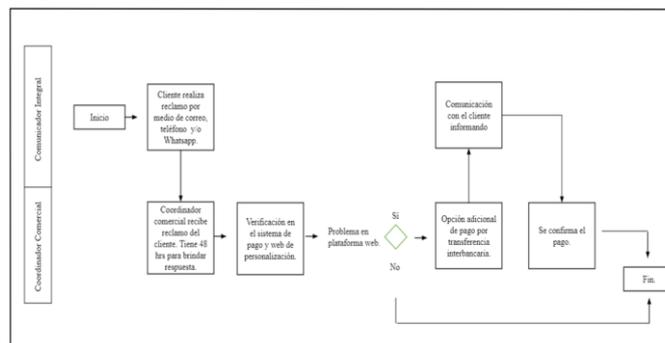
Se realiza la recepción del reclamo por correo o por el teléfono oficial de la empresa por parte del cliente, la recepción la realiza el comunicador integral. Luego de tomar el caso, se realiza una verificación en la web de personalización, así como en las cuentas de la empresa; se solicitan los datos respectivos al cliente y se brinda una respuesta rápida para no generar confusión.

Luego, el comunicador integral, envía el reclamo al coordinador comercial quien tiene un máximo de 48 horas para brindar una respuesta final. Luego de la revisión en el proceso de pagos, se comunica con el comunicador integral, a fin se

comunique a su vez con el cliente, para que se contacte con el banco y verificar si el problema persiste con la tarjeta o la cuenta.

En caso el problema sea por motivos de la web, el coordinador comercial se contactará con la agencia digital para encontrar una solución al problema. Por último, el comunicador integral se comunica con el cliente dejando constancia por medio de correo y por llamada sobre su caso y la resolución del problema.

Gráfico 6.16. Flujograma de reclamo por inconveniente con el pago.



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

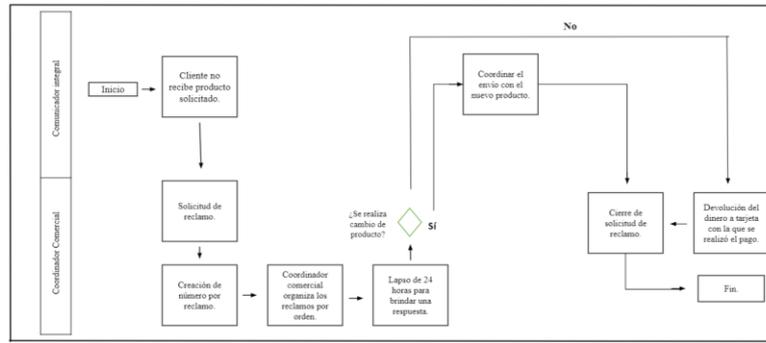
#### d) *Flujograma de atención de reclamo por error de entrega de producto*

En caso el cliente no reciba finalmente el producto en el tiempo estimado, por motivos de confusión en la dirección del destinatario; se procede a crear un número de reclamo por cliente para atenderlo por orden.

El encargado de la resolución del reclamo es el comunicador integral, quien se pondrá en contacto con el cliente, quien a su vez lo comunicará al coordinador comercial, para que se comunique con la empresa encargada de realizar el despacho, de esta manera se podrá reprogramar el envío en una nueva fecha.

El tiempo de resolución de este problema es de 24 horas y la comunicación se mantiene de manera fluida por medio de teléfono y por correo generando un ticket de reclamo por parte del cliente y este será atendido a la brevedad. Para posibles reclamos a futuro el administrador realizará la verificación de cada ejemplar antes de que este sea enviado.

Gráfico 6.17. Flujograma de atención de reclamo por error de entrega de producto



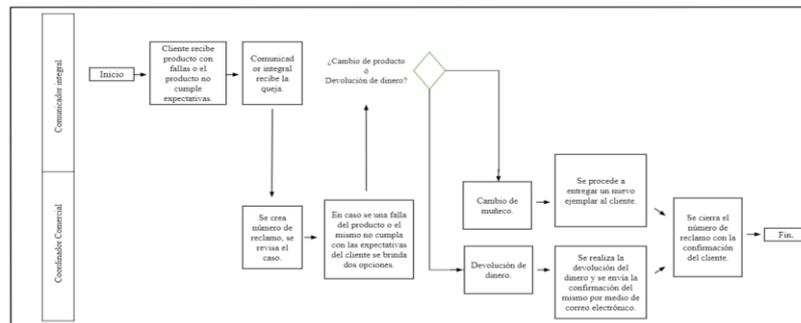
Fuente: Elaboración Propia, 2021.

**e) Flujograma de atención de reclamo por cambio o devolución**

En situaciones en las que el cliente desee cambiar el producto o devolverlo, el comunicador integral recibe la queja y contacta al cliente para las especificaciones del reclamo realizado, existen dos tipos por cambio o devolución, si el producto no era lo que estaba esperando el cliente o alguna falla con el producto terminado.

El comunicador integral, trasladará el reclamo al coordinador comercial quien realizará las acciones según la decisión del cliente, agilizando el proceso.

Gráfico 6.18. Flujograma de atención de reclamo por cambio o devolución



Fuente: Elaboración Propia, 2021.

**6.5. Acciones tácticas del plan de marketing**

Una vez definida la estrategia de marketing, la cual será el foco de la comunicación para la marca, y alineado con los objetivos, las acciones específicas del plan digital tanto para el reconocimiento de la marca, crecimiento de comunidad y a la

vez la meta de ventas, se divide en un contenido enteramente digital.

A fin de medir el desarrollo e impacto de la estrategia digital en redes sociales, se tendrá en consideración las métricas necesarias para el buen uso del presupuesto, se detalla a continuación primero las acciones específicas hacia el reconocimiento de marca, y luego las dirigidas hacia la venta, en el canal de Facebook e Instagram.

#### **6.5.1. Redes Sociales: Contenido y Reconocimiento de marca**

**Contenido:** Se estarán realizando 10 publicaciones mensualmente en las redes sociales con el objetivo de promover los siguientes temas:

- Atributos del producto
- Día a día en el taller
- Conoce más de Mamá Norma
- Cómo iniciar un emprendimiento
- Fechas y ocasiones especiales

Se crearán 2 publicaciones por tema, las que serán distribuidas en ambas redes: Facebook e Instagram en diferentes formatos: fotos, videos, *reels*, historias y videos de Instagram. Estas publicaciones tendrán un tono emocional e informativo para dar a conocer a la marca, el estilo de los muñecos, y la importancia de afianzar los vínculos emocionales entre las personas del público objetivo para Mamá Norma.

Estas acciones no tendrán pauta publicitaria pagada, y sólo serán promocionadas por el coordinador comercial bajo la creación de material audiovisual simple y promocionado por la propia comunidad a través de un mensaje final de acción como compartir y/o comentar la publicación.

#### **6.5.2 Pauta publicitaria Facebook Ads: Inversión mensual**

La estrategia de *Facebook Ads*<sup>6</sup> será en base a una pauta publicitaria pagada para promover diferentes formatos audiovisuales, la cual estará dirigida en campañas temporales con dos objetivos principales:

---

<sup>6</sup> Facebook Ads: Plataforma digital de la empresa Facebook con fines comerciales de promoción de productos y/o servicios a través de anuncios digitales.

Con el fin de incentivar la compra y el interés en el producto, estos anuncios redireccionarán a las personas al *url* de personalización de la web, y además hacia el canal de *Whatsapp* del negocio, esta se hará en dos objetivos diferentes de conversión según la plataforma de *Facebook Ads*, que permite acciones específicas y en diferentes formatos.

El equipo comercial creará un esquema de pauta digital, donde se harán 2 campañas digitales al mes con una duración de 10 días cada una, la primera en el primer día del mes y la segunda en el día 15, el equipo comercial estará a cargo de crear diferentes formatos, sesiones de fotos periódicas y creación de material audiovisual para las publicaciones pagadas.

Se creará y anexará un Facebook pixel<sup>7</sup>, así poder rastrear la actividad digital de las personas que interactúen con los anuncios y la página web.

- ***Objetivo Tráfico hacia la web***

Esta campaña publicitaria será segmentada exclusivamente a las características demográficas e intereses de nuestro público objetivo, será lanzada el primer día de cada mes y tendrá una duración de 10 días, a través de material audiovisual tanto como fotos y videos dependiendo del equipo comercial, y a través de formatos que son adaptados y optimizados por facebook en ambas plataformas: Facebook e Instagram, la llamada a la acción de todos los anuncios realizados será: “Ir a comprar a la web”, el cual hará que automáticamente la persona que vea el anuncio sea redirigido a la página web de la personalización del muñeco para que pueda comenzar al diseño del regalo.

- ***Objetivo Conversiones***

Se lanzarán campañas de re compra donde se mostrará nuevamente al producto al mismo cliente, con las características demográficas e intereses, pero en diferentes formatos, haciendo aún más atractivo o si es que el público objetivo no tuvo la oportunidad de ver todos los beneficios en el primer objetivo de tráfico a la web, puedan hacerlo en esta oportunidad, será lanzada en el día 15

---

<sup>7</sup> Facebook Pixel: Indicador de código html que sirve como rastreador de actividades digitales de una persona para acciones enteramente promocionales en la plataforma de facebook.

de cada mes y tendrá una duración de 10 días, luego de haber pasado primero la campaña de tráfico a la web.

La llamada a la acción de este objetivo será “Más Información” la cual hará que las personas que presionen el botón vayan al link del canal de *Whatsapp* de la empresa, así podrá generar una conversación con el comunicador integral para la asistencia en adquirir mayor información o una posible compra a través del chat.

Para llegar al monto de inversión en la promoción a través de *Facebook Ads* se realizó un cálculo en base a una campaña de referencia de una empresa de regalos, el cual a través de los indicadores de medición<sup>8</sup> de las publicaciones en Facebook se llegó a un número estimado de personas alcanzadas para promocionar a través de esta plataforma.

Gráfico 6.19. Resultados Campaña de referencia 1



Fuente: Facebook Ads Manager, Mamá Norma 2021.

Gráfico 6.20. Resultados Campaña de referencia 2

Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado
523 Clics en el enlace	40.616	55.860	S/0,45 Por clic en el enlace	S/236,20
523 Clics en el enlace	40.616 Personas	55.860 Total	S/0,45 Por clic en el enlace	S/236,20 Gasto total

Fuente: Facebook Ads Manager, Mamá Norma 2021.

<sup>8</sup> **Alcance:** Personas totales a las que llega el anuncio

**Leads:** Personas que toman una acción específica

**Ventas:** Personas que generan una compra en la plataforma digital

La información mostrada en el gráfico 6.16. y 6.17. lleva a entender que cada monto invertido en una campaña tiene un número determinado de personas alcanzadas a las que el anuncio llega, luego se disgrega a un número de personas que interactúan con el anuncio mediante acciones como: comentarios, me gusta y clics en las llamadas a la acción de los anuncios (clics en el enlace), en el caso específico de la promoción: Plataforma digital en la web y al canal de *whatsapp*, en este punto la persona está en el último paso de conversión hacia la venta.

Se hace un cálculo con los datos tomados del gráfico 6.17. y se reflejan en la tabla 6.3. para hallar el costo por persona alcanzada.

Tabla 6.3. Costo por alcance

Item	Precio/personas
Costo	S/. 236,49
Alcance	55960
Costo/alcance	S/. 0,0042

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

Adicionalmente, se entiende también que hay un aproximado del 1 al 2% de conversión por *lead* en el comercio electrónico en el Perú, y un aproximado de 15% (Gestión 2014), y un aproximado de 15% de personas del alcance realizado que realizan una acción específica.

Basado en la explicación anterior se procede a hacer un prorrateo y cálculo para estimar el tamaño de personas alcanzadas por los anuncios publicitarios para poder estimar llegar a 2878 personas que lleguen a generar una compra, que es el número de unidades a vender en el primer año de operaciones.

Tabla 6.4. Alcance y *leads* estimados para las ventas

Item	Personas	Ratio
<b>Meta promedio</b>	<b>2878</b>	1%
Clics en el enlace	287800	15%
Alcance	1918667	
Costo/alcance	0	
Costo total Meta	8108	
<b>Costo mes</b>	<b>676</b>	

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

Se tiene como referencia S/676 soles para poder llegar a la meta promedio de alcanzar 2878 personas que concreten una venta, Facebook puede optimizar el presupuesto para llegar a mejores resultados, así que es un rango que abarca la meta exacta de 3041 personas, por lo que se estima este monto como base para poder obtener los objetivos de venta deseados, además se segmenta en las ciudades de Lima, Arequipa, Piura, Trujillo, Chiclayo y Cusco, y una vez más distribuirá entre los lugares con mayor visibilidad, y reducirá el presupuesto en los de menos visibilidad.

### **6.5.3. Pauta publicitaria Facebook Ads: Campañas específicas**

Estas campañas están basadas en tres fechas especiales del año:

- Día de San Valentín
- Día de La Madre
- Navidad.

Cada campaña iniciará 4 semanas antes del día central de celebración de estas fechas, y consistirá en la publicación semanal de post emocionales referente a cada una de las fiestas mencionadas.

Cada publicación para las campañas de Día de San Valentín, Día de La Madre, y Navidad, irán con los *hashtags* #DiloConAmor, #AmoAMamá, y #NavidadMamaNorma respectivamente. A su vez, en cada publicación irán también los *hashtags* #MamáNorma, #CreaTuHistoria, y #HechosAManoConAmor.

El equipo comercial estará a cargo de la creación del material publicitario, a diferencia de la pauta regular mensual, las campañas tendrán una duración de un mes

calendario, y el presupuesto será exactamente el mismo que la pauta publicitaria mensual: S/ 676, al tener en cuenta tres campañas al año, se tendrá un presupuesto total anual de S/2028.

#### **6.5.4. Campaña aumento de seguidores**

A fin de aumentar el reconocimiento de marca, y posicionamiento, se lanzarán sorteos con el fin de aumentar seguidores y escalar rápidamente en la mente del consumidor.

Cada premio consistirá en la posibilidad de diseñar, sin costo, un muñeco de tela personalizado a través de la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”. Con consentimiento de los ganadores, se estará haciendo un video al ganador utilizando la plataforma, de manera mostrar cómo va generando su diseño, y luego otro video al recibir el muñeco de tela. Ambos videos serán publicados en las redes sociales.

Cada publicación tendrá dentro del cuerpo del texto los hashtags *#SorteoCreaTuHistoria #MamaNorma #HechosAManoConAmor*, para la viralización y exposición de la marca. A la vez la duración de cada publicación será de 15 días y serán lanzadas los primeros días del mes, cada dos meses, esta será promocionada solamente por *Instagram Stories*<sup>9</sup>

Esta campaña no tendrá pauta publicitaria pagada, debido a que la viralización del mismo será hecha por los concursantes de los sorteos. Adicional a esto, si se calcula la inversión de 12 muñecos de tela, el costo total del presupuesto será de S/663.36 anualmente, el cual se especifica en la tabla 6.5, esta acción será realizada solo el primer año.

---

<sup>9</sup> Instagram Stories: Formato de instagram audiovisual de duración de 24 horas mostradas en el perfil de una cuenta de la misma red social.

Tabla 6.5. Costo total de muñecos de tela para campaña aumento de seguidores

Detalle	Costo	Cantidad	Total
Muñecos de Tela	S/. 58.14	12	S/. 697.68

Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

### 6.5.5 Campaña Influencers

Por lo descrito líneas arriba en relación a los *Influencers*, la intención es realizar una publicación mensual en base a canje de producto. En ese sentido, este influencer enseñará mediante historias y videos en su propia red social, la experiencia de utilizar la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”. Este *Influencer*, diseñará un muñeco de tela a su criterio, pasará por todos los procesos, y Mamá Norma enviará el muñeco a la persona que se elija. Este mismo *Influencer* publicará luego, una historia cuando llegue el muñeco de tela a la persona de destino. Todas las publicaciones irán junto con los *hashtags* #MamáNorma, #CreaTuHistoria, y #HechosAManoConAmor.

Se buscará contar con tres *influencers* de diferente perfil, a fin de lograr un mayor alcance de clientes potenciales. Cada *influencer* estará realizando tres historias al año. Se están destinando entonces nueve muñecos de tela para este fin.

El costo de materiales de cada muñeco de tela es de S/. 58.14, por lo que la inversión anual para esta acción en muñecos es S/.523. Adicionalmente al costo de los muñecos de tela, se estima un costo aproximado de S/.250 por historia de Instagram por *Influencer*, correspondiente a honorarios; esto corresponde a aproximadamente S/.2,250 al año.

Adicionalmente, se contará con una publicación por año cercana al día de la madre, donde en una publicación se promocionarán los productos de la campaña; el costo anual total será de S/. 1,000. En total, esta campaña tendrá un costo total de S/. 3,773.

Tabla 6.6. Costo total campaña de *Influencers*

Detalle	Costo	Cantidad	Total
Muñecos de Tela	S/ 58.14	9	S/ 523
<i>Influencer</i> Costo por Historia	S/ 250	9	S/ 2,250
<i>Influencer</i> costo por publicación	S/ 1000	1	S/ 1000
<b>Total</b>			<b>S/ 3,773</b>

Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

### ***Funciones y responsabilidades del equipo comercial:***

El equipo de Marketing (Diseñador, coordinador comercial y el jefe de marketing y ventas) deberá encargarse de las siguientes actividades para la creación de contenido para la pauta publicitaria:

- Crear un calendario anual de fechas especiales, para identificar las fechas donde la inversión será duplicada.
- Mensualmente será presentado a la gerencia general en la última semana del mes anterior para su aprobación.
- Creación del calendario de contenido, el cual deberá contener la cantidad exacta de publicaciones y propuesta de objetivos.
- Creación del diseño *Feed* de *instagram layout*.
- Creación de la lista de requerimiento en excel para las tomas de fotos y videos como material publicitario. Se deberán crear carpetas con cada nombre de la publicación/objetivo, y así la persona encargada de conseguir el material audiovisual subir a estas carpetas para la edición correspondiente.

### ***6.5.6. Inversión Google Adwords***

Se emplea una estrategia SEM<sup>10</sup> a fin de aparecer dentro de las primeras opciones de regalo cuando las personas busquen realizar regalos en *Google*. De esta manera, poder dirigir las visitas a la web con palabras claves específicas, estas serán divididas

---

<sup>10</sup> SEM Search engine marketing, siglas en inglés que significan: Impulsador de Marketing en buscador, el cual es un tipo de promoción digital que busca destacar la búsqueda de una página web por buscador.

en campañas mensuales permanentes y equitativas, éstas serán segmentadas de igual manera en las ciudades de Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo, Trujillo y Cusco.

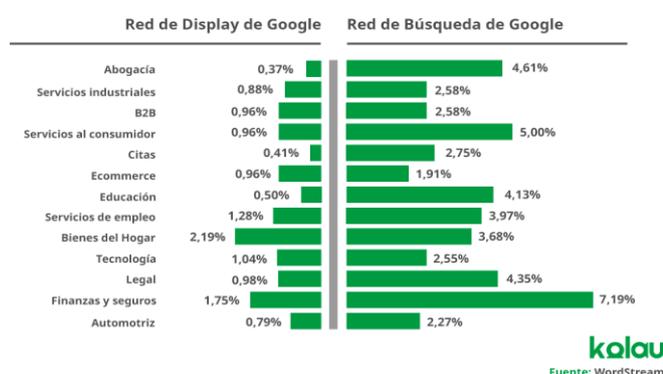
Las palabras claves a competir en el buscador de *Google* son las siguientes:

- Regalos personalizados
- Regalos originales
- Regalos únicos
- Regalos
- Opciones de regalo
- Flores
- Rosas
- Muñecos de tela
- Muñecos hechos a mano
- Artesanías
- Confecciones
- Regalos a última hora
- Regalos inusuales
- Juguetes hechos a mano

Según la empresa de marketing digital Kolau<sup>11</sup>, una empresa *ecommerce* tiene una tasa de conversión de 1.91% sobre las ventas, véase gráfico 6.18. Es decir, por cada 100 personas solo 1.91 proceden a realizar una acción específica dentro de la página web. Adicional se entiende también por un estudio hecho de la misma agencia, véase gráfico 6.19. que el costo por clic medio es 0.88 en este mismo tipo de empresa.

Gráfico 6.21. Tasa de Conversión Media

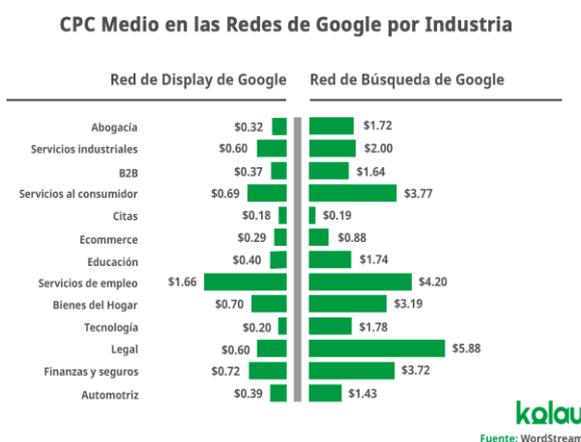
Tasa de Conversión Media en las Redes de Google por Industria



Fuente: Agencia de Marketing Digital Kolau, 2019.

<sup>11</sup> Ratios de conversión según agencia de marketing Kolau:  
<https://www.kolau.es/adwords/cuanto-cuesta-google-ads>

Gráfico 6.22. CPC Medio según Industrial de *Google Adwords*



*Fuente: Agencia de Marketing Digital Kolau, 2019.*

Bajo esta información se procede a hacer un cálculo para poder obtener un costo promedio de venta generada a través de esta acción, véase tabla 6.7.

Tabla 6.7. Costo por venta en *Google Ads*

<b>Costo por venta en Google Ads</b>	
Tasa de conversión	1.91%
Costo por clic medio	S/. 0.88
Clics Total	52
Costo por venta	S/. 46.07

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

A diferencia de *Facebook Ads*, esta acción tiene un costo muy alto de conversión. Sin embargo, es conveniente el poder estar presente en el canal, por lo que se detalla un presupuesto mensual de S/. 238. La inversión total para esta estrategia será de S/. 2,851 al año.

### **6.5.7. Inversión en Mailings**

A través de la plataforma de mensajería publicitaria *Mailchimp*, se enviarán correos publicitarios a las personas que se suscriban al *newsletter* a través de la página web, adicional de los clientes ya existentes, y a las personas que dejen sus datos de contacto a través de nuestros canales de atención.

El objetivo de esta acción es inicialmente el poder distribuir los nuevos diseños y promociones a clientes ya existentes, al igual que el contenido generado en redes sociales será inicialmente orgánico.

Dentro de esta plataforma se selecciona el plan plus, debido a que cubre una demanda de una base de datos de menos de 10,000 personas mensuales, Esta estrategia de *mailings* estará vigente por todo el periodo del proyecto.

El equipo comercial estará a cargo de diseñar las piezas gráficas para este canal y poder distribuirlo con la plataforma a la base de datos. Teniendo un costo de S/. 113.10 soles mensuales, anualmente tendrá una inversión de S/ 1357.20.

### **6.5.8. Acciones en base a precio**

Por último, alineado a lo descrito en la estrategia de precio, es fundamental marcar un nivel de diferenciación importante en la primera compra de los muñecos. Por lo que se plantea un programa de captación de clientes nuevos para 100 primeras personas que realicen un pedido, en base a un descuento del 15% en la primera compra. De esta manera, con este descuento se llevaría el precio de los muñecos de tela, a competir directamente con el precio promedio de las opciones de regalo tradicionales (peluches) antes mencionadas, y daría una sensación de oportunidad de compra.

El valor monetario de este descuento del 15%, se calcula considerando el precio del muñeco base de S/. 160, el cual resulta en S/. 40. Esto resulta en un costo total de S/4,000 durante el primer año.

### **6.5.9. Fidelización de clientes**

Para este fin, se trabajará mediante la creación de un grupo de Facebook llamado: “El Club de Mamá Norma”, conformado por todos los clientes que hayan realizado alguna compra en Mamá Norma. En este grupo, el cual será público, los clientes podrán ver y compartir con otras personas, diseños personalizados generados, y al mismo

tiempo comunicar campañas u ofertas. El coordinador comercial se encargará de administrar este grupo, y el comunicador integral de generar la conversación y comunidad dentro del grupo.

## 6.6. Presupuesto

Al ser una empresa nueva y con un presupuesto limitado, siendo la más importante la implementación de la página web y la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”, se considerarán los siguientes puntos:

Tabla 6.8. Presupuesto de marketing

Acciones	Medio	Presupuesto primer año
Implementación Plataformas Web	Web	S/. 31,491
Pauta en Redes Sociales ( <i>Facebook Ads</i> )	Facebook / Instagram	S/. 8,112
Campaña Fechas Especiales	Facebook / Instagram	S/. 2,028
Campaña Aumento de seguidores	Facebook / Instagram	S/. 663
Campaña <i>Influencers</i>	Instagram	S/. 3,773
Inversión en <i>Google Ads</i> (SEM)	Google	S/. 2,851
Mantenimiento Plataforma Digital de Personalización	Web	S/. 190
Dominio y <i>Hosting</i>	Web	S/. 190
Inversión en Campaña de <i>Mailings</i>	Web	S/. 1,357
Acciones en base a precio (Dscto. 15% Primeros 100 clientes)	Facebook / Instagram	S/. 4,000
Grupo de Facebook	Facebook	S/. 0
		<b>S/. 54,655</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

Este presupuesto podrá ir variando según evaluación de resultados en ventas, y de los indicadores de *performance* de la estrategia digital, entendiendo que se trata únicamente de piezas pagadas, ya que también se contempla la publicación de contenido orgánico.

## 6.7. Diagrama de Gantt

A continuación, en el gráfico 6.20 se detalla el Gantt con el cronograma para cada una de las acciones del plan de marketing.

Gráfico 6.23. Diagrama de Gantt Mamá Norma

Mamá Norma Gantt													
Cronograma de actividades Primer Año: Mamá Norma "Crea Tu Historia"													
ACCIÓN TÁCTICA / ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Implementación Página Web / Plataforma Digital de Personalización	S/ 31,490												
Pauta en redes sociales (Facebook Ads)	S/ 8,112												
Campaña basada en fechas especiales	S/ 2,028												
Campaña aumento de seguidores	S/ 663												
Campaña Influencers	S/ 3,748												
Inversión en Google Adwords (SEM)	S/ 2,851												
Mantenimiento Plataforma digital de personalización	S/ 190												
Dominio y Hosting	S/ 190												
Inversión en Mailings	S/ 1,357												
Acciones en base a precio (Dcto 15% Primeros 100 clientes)	S/ 4,000												
<b>PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING</b>	<b>S/ 54,629</b>												

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

## 6.8. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se revisó el plan de marketing para el proyecto de negocio. Se realizó una evaluación en cuanto a entender al potencial consumidor, y la mejor manera de impactar a este último, a fin de lograr una conexión con el mismo.

En ese sentido, esta estrategia estará dirigida a atender las necesidades de los clientes potenciales, a fin de dar a conocer la marca y buscar un vínculo con ellos. En ese sentido, el plan de marketing busca comunicarles, la experiencia de crear un diseño propio para un ser querido, en la plataforma de personalización "Crea Tu Historia". De esta manera, dar la posibilidad de hacer un regalo único muy difícil de repetir.

También se concluye que el presupuesto del plan de marketing es, en su casi totalidad digital, debido a que es mucho más medible que el tradicional, y también se puede detectar errores a tiempo y corregirlos para no afectar el incremento en gasto y mantener una optimización de la inversión, adicional, que es más económico.

## CAPÍTULO VII. PLAN TECNOLÓGICO

El presente capítulo tiene como objetivo principal realizar un análisis del plan tecnológico de la empresa Mamá Norma para comprender el flujo de la plataforma virtual de personalización, el mismo presentará el proyecto general que contempla objetivos importantes para el correcto funcionamiento como la comprensión desarrollo *frontend*, diseño UI, línea de marca que contempla tipografía, botones, contenido y desarrollo *backend*.

### 7.1. Objetivos plan tecnológico

Los objetivos se plantean considerando que el *ecommerce* en Perú puede crecer 121% hacia el 2024, este estudio se realizó en Statista Digital Market Outlook (El Comercio, 2021); los cuales se especifican a continuación:

- Factibilidad de contar con una página web donde se aleje la plataforma digital de personalización, que permita al usuario diseñar y/o crear un muñeco de tela desde cero.
- Aportar de manera interactiva y positiva a la experiencia de compra del cliente potencial.
- Desarrollo del modo de pago para la realización de las compras del usuario.

#### 7.1.1. Objetivos página web

La página web comprende los siguientes objetivos:

- a) Implementar un diseño que sea apto para todo tipo de público.
- b) Navegación sencilla y eficaz para la compra por internet.
- c) El principal motivo de la elección de realizar una compra de un muñeco personalizado es contar con un diseño interactivo, explicativo y específico para un correcto uso de la plataforma y la decisión final dentro de la web.
- d) Interacción óptima del usuario con los botones y transiciones con los que cuenta el proceso de elección del muñeco.

## 7.2. Estrategia tecnológica

La estrategia tecnológica utilizada en la plataforma web abarca los botones de texto de personalización de cada muñeco, como principal objetivo busca crear una plataforma de personalización eficiente con una propuesta que permita agregar adicionales a cada uno de los muñecos de manera virtual.

La plataforma sigue la línea de marca Mamá Norma que considera el contenido, tipografía, botones en texto e íconos, color y redacción, estos en conjunto buscan que el cliente se mantenga en la plataforma el mayor tiempo posible personalizando el muñeco. Dentro de la propuesta general en la estrategia tecnológica se encuentra información completa de cada uno de los productos y una galería de imágenes de muñecos mostrando las descripciones más importantes del producto.

Gráfico 7.1. Plataforma Web Mamá Norma



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

## 7.3. Diseño Plataforma Web

Uno de los puntos más importantes que tiene Mamá Norma son los diversos detalles de cada uno de los muñecos que incluyen color de piel, aretes, gorros, chalinas, guantes, color de cabello, peinado, bordado, zapatos, los cuales se encuentran especificados en cada uno de los momentos de navegación dentro de la plataforma virtual.

- **Contenido:** El objetivo del contenido debe ser relevante para el usuario, contiene información necesaria para poder realizar la compra sin problema. El texto explicativo es sencillo y didáctico. Cabe mencionar que pasa por una validación del Jefe de Marketing y Ventas que contempla el manual de marca,

colores, redacción, tipo de letra, y manual de usuario, se considera una creación del Jefe de Marketing y Ventas quien creará el manual de marca, esto a fin de que la agencia digital Combativa implemente la plataforma de personalización, la misma tiene un costo de S/. 31,491.00.

Gráfico 7.2. Contenido Plataforma Web Mamá Norma



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

- **Tipografía:** Las fuentes son consideradas parte fundamental de la plataforma generando una comprensión óptima a fin de generar un recorrido positivo. El tipo de fuente utilizada es Lucient Font, color negro y el tamaño varía de acuerdo a cada sección. Cada punto considerado sirve para una fácil lectura.
- **Imágenes:** Las imágenes deberán verse en tamaño completo, buscando transmitir la esencia de la marca utilizando mayormente un fondo rosado o plomo, en alta definición y enfocadas. Es importante el uso de fotos de los muñecos en buena calidad y recientes, éstas irán cambiando de acuerdo a cada mes del año. Presentando en la parte principal de las páginas las colecciones predeterminadas.

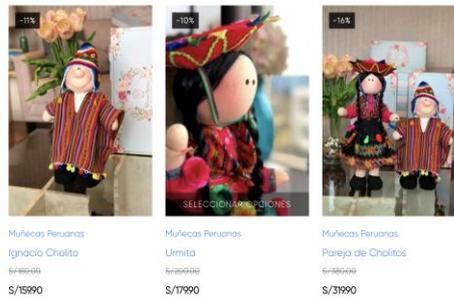
Gráfico 7.3. Imágenes Plataforma Web Mamá Norma



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

- **Botones en texto:** Los botones implementados están considerados con textos que permiten llegar a cada momento de la página, el diseño y selección del modelo a escoger, estos son sencillos. Cada botón es un texto, este considera hipervínculos insertados que te llevan a cada espacio de la página.

Gráfico 7.4. Botones en texto Plataforma Web Mamá Norma



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

La creación y construcción de la plataforma de personalización tendrá 3 etapas. La primera de estas es el diseño, el cual contará con un boceto que se trabaja con el manual de marca y de usuario, definiendo el boceto final que será implementado, como segundo punto se desarrolla la estructura que cuenta con diferentes secciones. Finalmente, la navegación por la plataforma web debe ser sencilla generando una experiencia diferente con la propuesta de personalización que la marca ofrece a sus clientes.

#### a) **Diseño UI**

Se realizará el proceso de creación de la web, comenzando por el diseño que irá acorde con el manual de marca Mamá Norma que comprende los colores, logo, estructura y redacción.

La estructura de la web cuenta con una estructura que contiene diversas secciones desde la creación de la marca, contacto, clínica de muñecas siendo ésta una sección para el cuidado de cada uno de los ejemplares y la tienda en la

que se realiza la compra. Este punto es contemplado por el Jefe de Marketing y Ventas y el encargado de la agencia digital mencionada líneas arriba Combativa.

#### **b) Desarrollo *Back end***

En esta etapa de desarrollo de programación contempla diversos componentes que contienen formularios para la inscripción del cliente en la plataforma virtual la misma contempla nombres y apellidos, correo electrónico y teléfono, así como un espacio adicional en el que se encuentran las funcionalidades, números y correos de contacto de la página web para que esta funcione de manera óptima. Esta sección es fundamental ya que utiliza elementos para una correcta visualización y recorrido en la plataforma.

Se consideran los siguientes puntos como parte de la creación del desarrollo del *Back End* los mismos se detallarán a continuación:

- *Base de datos:* Se trabajará con My SQL 8 para la recaudación de base datos entre el cliente y el servidor que en este caso es la plataforma web Mamá Norma, al mismo tiempo servirá como una biblioteca *online* donde se pueden recibir y almacenar los datos de los usuarios que se registren. En este caso es una herramienta eficaz ya que permiten descargar estas bases desde cualquier computadora, con un usuario y servidor siendo eficaz y rápida la descarga de la información almacenada.
- *Hosting:* El *hosting* se realizará a través de la plataforma *Go Daddy*. Este sirve para crear una presencia efectiva en la web, permitiendo un espacio en el servidor. El proveedor elegido almacenará los archivos de la web Mamá Norma.
- *Dominio:* Se tendrá en cuenta la plataforma *Go Daddy* al momento de crear el dominio de Mamá Norma el nombre del mismo es

<https://www.mamanormaperu.com/> que consta de la plataforma web general.

- *Pasarela de Pagos:* Se contará con un tercerizado para la pasarela de pagos que permita a los consumidores tener una experiencia de pago diferente a otras empresas.

### c) *Desarrollo Front End*

El desarrollo del *Front End* permite a los usuarios interactuar con la marca y productos. En el caso de la plataforma se contará con un desarrollador *Front End* de la agencia digital Combativa contratada por Mamá Norma que realizará los ajustes que contempla este punto. Ésta muestra los contenidos, el diseño, imágenes, videos interactivos. La idea que se desea transmitir es lo que el usuario podrá percibir a través de su diseño, generando el ingreso a la web de manera continua.

Lo mencionado anteriormente permite una secuencia que controla las imágenes que se encuentran en la página web, generando una interacción rápida en lo que respecta a carga, permitiendo la navegación rápida por las diferentes secciones que contempla la plataforma web.

La estética de la plataforma contiene la identidad del manual de marca de Mamá Norma y busca ser una web que permita diferenciarse por el diseño y una usabilidad interactiva e intuitiva para el usuario, llegando de esta manera a ser una herramienta sencilla en cada momento de compra de la empresa.

A continuación, se presentan los diversos momentos que considera la página web:

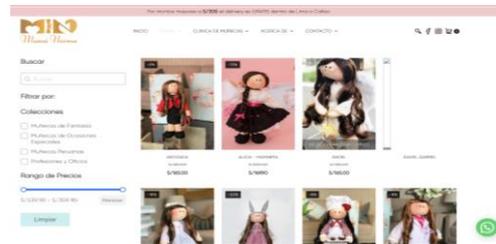
Gráfico 7.5. Home Principal, pantalla de Inicio



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

Luego de la definición de conceptos en este capítulo, el home principal cuenta con información relevante del mes que incluyen descuentos, nuevas colecciones ya predeterminadas y una ventana de "Crea tu historia" que contempla dirigirte a las secciones mencionadas en cada momento de la plataforma web.

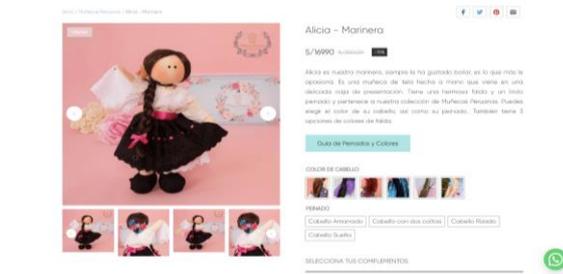
Gráfico. 7.6. Pantalla catálogo de productos



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

En la ventana de catálogo de productos se consideran modelos predeterminados de muñecos, cuenta con un botón de texto en la parte inferior izquierda de rango de precios en color azul, esto sirve para una rápida elección del monto a pagar por cada ejemplar.

Gráfico 7.7. Pantalla detalle del producto



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

La descripción de cada uno de los muñecos se encuentra especificada en la parte derecha al lado de la foto principal, seguida de una historia, en el caso del Gráfico 7.7 Pantalla detalle del producto se puede visualizar una de ellas, lo que busca el texto es crear una conexión entre el usuario y los muñecos, "Alicia - Marina" se describe como una marinera que le gusta bailar y es apasionada en lo que hace, así mismo se describe el producto con adjetivos positivos y creativos. Adicional se especifica que se puede elegir el color de la falda, el color del cabello y su peinado.

Gráfico 7.8. Pantalla “Crea tu historia”



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

En la sección “Crea tu Historia” se especifica el servicio de personalización de los muñecos. Cada uno de los pasos a considerar está dentro de la idea que el cliente desea plasmar en los ejemplares y la confección de estos. Adicional se especifica un monto que varía según la complejidad del muñeco los cuales se encuentran al lado de cada muñeco y se visualizan al finalizar toda la etapa de personalización.

Gráfico 7.9. Datos de contacto



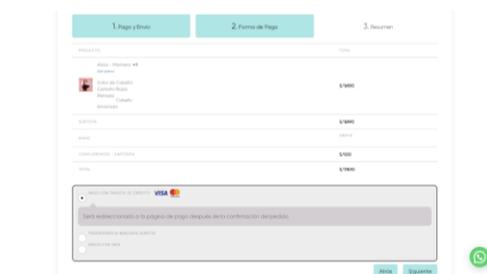
Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

El botón de texto “contacto” permite al usuario colocar sus datos personales, estos contemplan, nombre y apellido, email, teléfono y un mensaje. Adicional se considera el botón de *whatsapp* que lleva directamente al usuario al chat de ventas y consultas, interactuando con el Coordinador Comercial. En la parte izquierda el texto “Escribenos” cuenta con una tipografía más grande lo que hace que el usuario pueda visualizar la información sobre la empresa como teléfonos, dirección, contacto y horarios de atención.

## 7.4. Pasarela de Pago

La plataforma de pagos se trabaja con un proveedor que confirma los pagos de los negocios de *ecommerce*, generando una buena experiencia, con la tienda y el usuario. La finalidad de la misma es crear una conexión para agilizar la compra del producto o servicio, el pago es rápido y acepta todo tipo de tarjetas para generar una rápida respuesta a los clientes al concretar la compra. El desarrollo de la pasarela de pagos viene como los puntos anteriores de la mano del Jefe de Marketing y Ventas, el Coordinador Comercial y la persona encargada de la agencia digital Combativa, en conjunto se trabajarán los procesos y puntos a tomar en consideración para el correcto proceso de pago en la plataforma. Adicional la plataforma Izipay una comisión del 4.5% según la plataforma, véase anexo 5.

Gráfico 7.10. Datos de contacto



La imagen muestra una interfaz de usuario de una pasarela de pago con tres etapas: 1. Pago y Envío, 2. Forma de Pago y 3. Resumen. El formulario de datos de contacto incluye campos para nombre, dirección, ciudad, provincia, distrito, teléfono y correo electrónico. El resumen de la transacción muestra el monto a cancelar y el monto a pagar. En la parte inferior, se muestra un formulario de selección de tarjeta de crédito y un botón de 'Seguente'.

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

La sección de pasarela de pago cuenta con 3 pasos para realizar la transacción segura a través de la plataforma. En la sección de pago y envío se colocan los datos de dirección de entrega, monto a cancelar y especificaciones del producto. En forma de pago se selecciona el tipo de tarjeta y banco. Finalmente, el resumen contará con descripciones del producto seleccionado y la descripción de todo el proceso. La inversión del servicio de nuestro proveedor escogido IZIPAY la cual comprende el costo de mantenimiento y el costo de implementación es cero soles. Este costo sirve para que el usuario pueda realizar el correcto pago en la plataforma a través de un servicio rápido. Teniendo en consideración el servicio también permite hacer el cobro por medio de tarjetas en soles y dólares. Permite auto generar números de orden lo que permite identificar compras de manera óptima y comprende los siguientes puntos:

- **Condiciones de Seguridad**

Seguridad eficaz que permite realizar operaciones de manera *online*. El pago es seguro al ser un proveedor reconocido en diversas páginas de compra *online*.

- **Beneficios técnicos**

Descuentos mensuales por cada compra realizada a través de Izipay, aceptando todo tipo de tarjetas de crédito. Se maneja de manera independiente y por periodos. Soporte técnico las 24 horas, con un correo de la empresa, en caso existan problemas con los usuarios y los pagos que realicen, el Coordinador Comercial y el Jefe de Marketing y ventas podrán comunicarse directamente con el servidor Izipay para una pronta solución del problema.

### **7.5. Recursos y presupuesto**

Para el desarrollo de la plataforma web, se realizó el proceso de cotización con Combativa. El requerimiento a la agencia de diseño y programación es realizar una plataforma creativa y sencilla para el usuario, con pasos que resulten fáciles en la navegación del mismo. Luego de un correcto proceso de selección de agencias digitales, se considera trabajar con la agencia digital Combativa que contempla el monto de S/. 21,600.00. en el presupuesto total incluidos *Análisis & UI Design, Front End, Integraciones, administrador y Back End* por un año, correspondiente a la implementación de la página web y detallado en el Anexo 6.

### **7.6. Conclusiones**

La conclusión del capítulo tecnológico explica las fases de creación de la plataforma de personalización Mamá Norma, que incluyen los diversos procesos en los cuales el usuario interactúa con la marca, considerando una estructura interna de la mano de la agencia digital Combativa.

Se maneja el manual de marca de la empresa en cada uno de los niveles para finalmente concluir en la compra de cada ejemplar.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

### **8.1. Objetivo general**

En este capítulo se busca detallar y describir el flujo de compra del producto sin perder la calidad y la propuesta de valor de cada uno de los ejemplares hechos a mano, desde la decisión del usuario hasta el despacho a través de la plataforma digital de personalización que permita al usuario poder crear un muñeco con características individuales en cada uno de los momentos de producción del mismo.

### **8.2. Proceso de operaciones**

En este punto se realizan las especificaciones del proceso y desarrollo de los momentos del producto para la entrega final.

Se especificarán los principales procesos para realizar el correcto funcionamiento de la plataforma de personalización, a través de procesos internos, manejando los correctos estándares de calidad.

#### ***8.2.1. Diseño de producto***

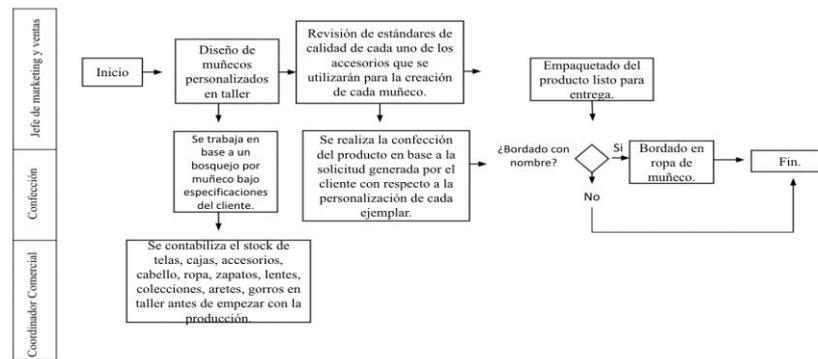
El diseño de los muñecos de Mamá Norma cuenta con mano de obra artesanal por operarios en un taller ubicado en La Molina, provincia de Lima.

Los materiales directos para la fabricación de los muñecos de tela, se encuentra detallada en la tabla 6.1, en el capítulo de plan de marketing del presente documento. Como costos de mano de obra directa, se considera el gasto de planilla de los operarios de confección.

#### ***8.2.2. Flujo de diseño de producto y operaciones***

En la figura a continuación, presentamos el detalle del proceso de diseño de producto como las operaciones que tiene a cargo el coordinador comercial, confección y jefe de marketing y ventas en cada uno de los flujos que se dan en el taller.

Gráfico 8.1. Flujograma del diseño de producto



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

### 8.3. Proceso de operaciones: Adquisición del producto en plataforma digital

En este punto se busca complementar la adquisición de cada uno de los muñecos en la plataforma digital hasta la decisión final del cliente.

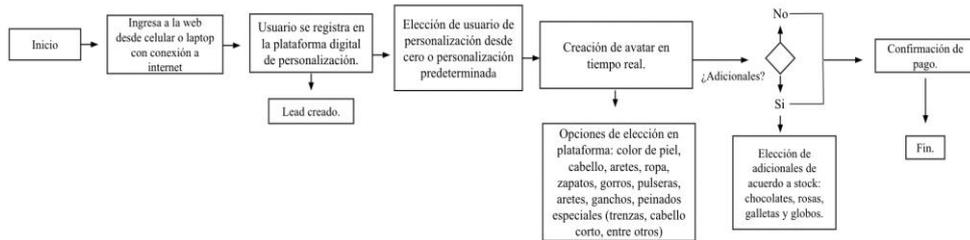
#### 8.3.1. Flujo de compra del producto en plataforma digital

El proceso de compra mediante la plataforma digital, empieza con una breve inscripción en la primera parte de la misma con nombres y apellidos, correo y celular, esta información es un punto importante para la base de datos de la empresa.

Luego de este primer paso, el cliente puede seleccionar la opción de muñeco que desea de acuerdo a su preferencia, la plataforma contará con algunas personalizaciones ya predeterminadas como profesiones, pareja, día de la madre, navidad, día del padre, San Valentín.

La plataforma permite al cliente escoger entre opciones predeterminadas como las mencionadas, pero también está disponible la opción de empezar “desde cero” el muñeco, colocando el color de piel (en este caso la elección de la tela), color de cabello, accesorios, ropa. En la parte final de la elección, se podrá visualizar el botón para agregar adicionales, varían entre una tarjeta personalizada con un mensaje especial hasta bordado de nombre en el muñeco o agregarle “chocolates” a la orden.

Gráfico 8.2. Flujograma de compra de producto en plataforma digital

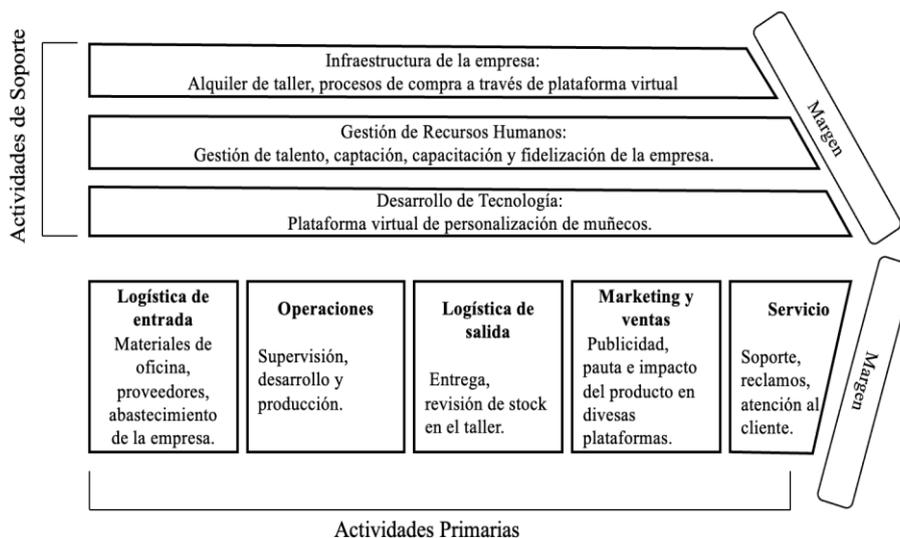


Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

### 8.4. Cadena de valor del producto

La cadena de valor según Michael Porter (1986) genera a los clientes y grupos de interés de una empresa crear más rentabilidad, es por este motivo que Mamá Norma prioriza sus *stakeholders* y actividades con un flujo que genera valor desde la confección del producto hasta la entrega del mismo. El correcto desarrollo de las etapas que tiene la cadena de valor se encuentra especificados en lo que respecta a procesos de compra, gestión de recursos y desarrollo de tecnología garantizando así una experiencia satisfactoria y buen desenvolvimiento en el flujo de compra del usuario.

Gráfico 8.3. Cadena de Valor del producto



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

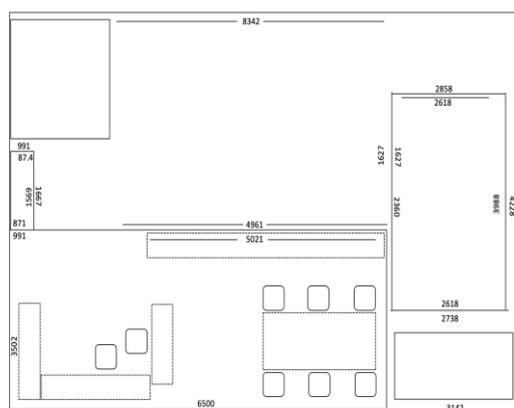
### 8.4.1. Actividades de Soporte

#### **Infraestructura de la empresa**

Se tiene en consideración el plano de taller en el que se realiza la producción del producto que cuenta con muebles para almacenar las telas, mesas para una correcta confección y un pequeño almacén que permite la organización de los muñecos. Este espacio es compartido entre el área productiva de la empresa y el área administrativa de la empresa. El monto mensual del alquiler del local es de S/ 1,200.00 soles mensuales.

El área del local es de 54 m<sup>2</sup>, donde se distribuyen a su vez el área administrativa y de manufactura. Los costos indirectos de manufactura como servicios (principalmente luz), se considerarán como gastos administrativos toda vez que el consumo de los mismos es mínimo y todo es compartido por las diferentes áreas de la empresa.

Gráfico 8.4. Plano de taller



*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

#### **Gestión de Recursos Humanos**

El manejo de la gestión del talento humano parte de un proceso de selección específica de personas especializadas en el rubro textil que han trabajado anteriormente con manejo de productos hechos a mano. Un operario al mes confecciona un total de 70 muñecas.

Captación y capacitación dentro del proceso de adaptación de cada uno de los operarios, definición de valores, lineamiento de marca, entre otros.

Fidelización del personal a través de incentivos que permitan un correcto desarrollo de la creatividad en cada una de las etapas dentro de la confección de los

muñecos. Recursos humanos comprende los puestos de Gerente general, Jefe de Marketing y Ventas, cuatro Operarios de Confección y Coordinador Comercial.

### ***Desarrollo de tecnología***

Coordinación con la agencia el correcto desarrollo de la plataforma virtual para una constante actualización de productos, precios nuevos y mantenimiento. Procesos y flujos rápidos con respecto a las necesidades del usuario en cada uno de los momentos dentro de la página web.

### ***8.4.2 Actividades Primarias***

#### ***Logística de entrada***

Recepción de material de producción, recepción de materiales, manejo de inventario, coordinación directa con proveedores, control de calidad y almacenamiento en taller de los muñecos.

- **Operaciones:** Manejo de materiales para el inicio de producción de cada muñeco, supervisión y desarrollo de cada solicitud de pedido, se califican los muñecos por fechas y personalización, creación de cada muñeco con diferencial solicitado por cada cliente. Campañas por temporada, manejo de material de producción, insumos y materiales para la elaboración constan de: napa, telas, *packaging*.
- **Logística de salida:** Distribución de cada uno de los muñecos debidamente terminados, almacenamiento de los mismos listos para ser entregados. Coordinación y organización directa con servicio de Courier manejando protocolo de devoluciones, tiempo y calidad durante el trayecto del producto hasta el destino.
- **Marketing y ventas:** Estrategias para el crecimiento de ventas en la plataforma de personalización, así como en medios digitales.

Campañas, manejo de *leads*, cotizaciones con proveedores para facilitar la compra del usuario por medio de la plataforma de personalización, estrategias de precios e inducción para clientes nuevos.

- **Servicio:** Atención al cliente en servicio post venta para el buen manejo de comunicación entre empresa y cliente. Solución rápida a las solicitudes a través de la plataforma web, teléfono y correo electrónico siguiendo los protocolos de solución, el mismo se detalla en el plan de operaciones de la empresa.

## 8.5. Logística inversa

Comprende la relación del usuario y el producto, la cadena de compra hasta la experiencia posventa.

### 8.5.1 Logística inversa de devoluciones

En caso el usuario considere que el producto entregado no cubre sus expectativas, podrá solicitar el cambio de producto y/o devolución. Una vez el cliente se comunique con la empresa, se generará un ticket interno, y se mantendrá una comunicación fluida con el cliente, facilitando este proceso. De esta manera, se busca que este evento, no afecte ni altere la imagen de la empresa hacia el consumidor, toda vez que la satisfacción del usuario es considerada un momento importante en la cadena de valor del producto. El responsable de la comunicación con el cliente, será el Comunicador Integral, y el responsable del proceso será el Coordinador Comercial.

Se estima que los cambios o devoluciones sean de aproximadamente 0.5% del total de los pedidos; contemplándose así un monto máximo mensual de S/. 500 que se respalda con el monto en nuestro canal de mensajería.

El costo de la devolución del producto considera insumos como producción de color de cabello, ropa, forma y bordado, así como la entrega. El monto que considera la empresa por es de S/. 68.14 por el reproceso de cada ejemplar, tal como se detalla en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Costo por devolución

Insumos	Detalle	Costo
Materiales/muñeco	Cabello, tela, napa, palitos estructurales, mano de obra.	S/ 58.14
Flete	Recojo y entrega	S/ 10.00
<b>Costo total</b>		<b>S/ 68.14</b>

Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

Cada producto que no cumpla con las expectativas del cliente se encuentra especificados en el manual de devoluciones dentro del flujo de entrega de producto, generándose un ticket para su rápida respuesta manteniendo una experiencia positiva por parte del usuario con la marca.

## 8.6. Recursos y presupuesto

Se considera en el plan de operaciones, específicamente para la manufactura de los muñecos, presupuesto de S/. 16,593.24 mensuales, que contempla el material directo y mano de obra directa; y costos indirectos de fabricación como el suministro de luz y el alquiler del taller, como se detalla en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Presupuesto Plan Operativo

Operaciones	Descripción	Costo Total
Material directo	Telas, napa, varillas estructurales, cabello, complementos, empaque	S/ 9,666.12
Mano de obra directa	4 operarias	S/ 5,600.00
Costos indirectos de fabricación	Servicios	S/ 127.12
Alquiler taller	Taller para producción	S/ 1,200.00
<b>Total plan operativo</b>		S/ 16,593.24

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

## 8.7. Conclusiones

Se desarrolla en este capítulo todo el plan de operaciones para el correcto flujo dentro de la plataforma virtual, así como cada uno de los momentos de compra del usuario. Se consideran diversos puntos a seguir que se deben tener en cuenta para el correcto entendimiento de cómo realizar la compra, considerando flujogramas en cada una de las etapas de la operación.

## CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

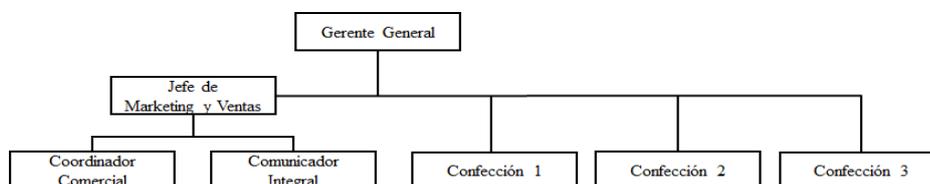
En este capítulo se verán las posiciones necesarias para la operación de Mamá Norma, el manual de funciones de cada uno de los puestos de trabajo, y perfiles del equipo humano que conformará el equipo. Asimismo, se presentará la estructura remunerativa para cada puesto. Adicionalmente, se podrá conocer el número de personas y cargos que estarían ocupando, y al mismo tiempo calcular el presupuesto necesario de recursos humanos.

### 9.1. Organización

El organigrama refleja una estructura administrativa y comercial; y al ser una empresa que confecciona los muñecos de tela, se debe considerar adicionalmente personal para la manufactura de los muñecos de tela personalizados.

Los servicios o necesidades adicionales, como servicios de contabilidad, diseño gráfico para artes a publicar en redes sociales, asesoría legal, mantenimiento de equipos y limpieza, serán tercerizados mediante servicios contratados con personas o empresas externas a la estructura de la empresa. En ese sentido, la estructura de la empresa sería la siguiente:

Gráfico 9.1. Organigrama Mamá Norma



Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

### 9.2. Posiciones *Headcounts*

A fin de llevar a cabo las operaciones de Mamá Norma, inicialmente se estará contando con cinco posiciones *headcounts* en la empresa. A medida que los resultados de la operación sean positivos en función a la venta, que impactará directamente al crecimiento de la empresa, se irán aperturando posiciones según las necesidades que se

requieran en la estructura, como personal adicional para confección de los muñecos de tela, y personal administrativo. De esta manera, se puede dividir la estructura en tres partes: Personal administrativo, comercial y de taller.

A fin de detallar las funciones de cada una de las posiciones que tendrá Mamá Norma, se ha preparado una ficha con la descripción de cada puesto, y el respectivo manual de funciones.

### ***9.2.1. Personal administrativo***

En el caso del personal administrativo, se tomará en cuenta la posición de gerente general de Mamá Norma.

#### ***Gerente General***

El gerente general tendrá como principales funciones, las actividades administrativas y financieras de la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos por la misma, al mismo tiempo que tomará las mejores decisiones en función de estos indicadores y coyuntura. Por último, también se encargará directamente de la contratación del personal para las distintas áreas de la estructura. El Gerente General reportará directamente a los accionistas de la empresa, presentando de manera mensual, los reportes financieros y de ventas.

El detalle del perfil requerido para el puesto de gerente general, además de cada una de sus funciones, se encuentran descritas en el manual de funciones de la posición, descritas en el anexo 8. El sueldo mensual ascenderá a S/.5,000.

### ***9.2.2. Personal comercial***

Para este tipo de personal, se tomarán en cuenta dos posiciones dentro de la estructura, las que serán: el Jefe de Marketing y Ventas, el Coordinador Comercial, y el Comunicador Integral, las que se detallan a continuación:

### ***Jefe de marketing y ventas***

El jefe de marketing y ventas tendrá a su cargo el diseñar, implementar, y ejecutar la estrategia de marketing. Asimismo, se encargará de las acciones de marketing de Mamá Norma. Se encargará de administrar el presupuesto de marketing, *planning* de contenido, la supervisión de las métricas de las redes sociales, página web, y plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”.

Adicionalmente, será el responsable directo del logro de los objetivos de ventas de la empresa; reportando directamente al gerente general, presentando los resultados de los indicadores de marketing y ventas todos los meses. Se encargará además de la compra de materiales, en base a la información brindada por el coordinador comercial.

El detalle del perfil requerido para el puesto de jefe de marketing y ventas, además de cada una de sus funciones, se encuentran descritas en el manual de funciones de la posición, descritos en el anexo 9. El sueldo destinado para esta posición es de S/. 3,800.

### ***Coordinador comercial***

El coordinador comercial estará a cargo de la atención a clientes y proceso de los pedidos recibidos en la plataforma, hasta el despacho de los muñecos de tela hacia los clientes. Asimismo, llevará el control de stocks de materiales, y coordinación de compra de materiales a proveedores, El coordinador comercial reportará directamente al jefe de marketing y ventas, reportando el detalle de pedidos, stocks de materiales.

El detalle del perfil requerido para el puesto de Coordinador comercial, además de cada una de sus funciones, se encuentran descritas en el manual de funciones de la posición, descritos en el anexo 10. El sueldo destinado para esta posición es de S/. 2,500.

### ***Comunicador integral***

El comunicador integral se encargará de toda la comunicación hacia los clientes, desde manejo de redes sociales, mediante la función de *Community Manager*, y adicionalmente de la comunicación con los clientes para la venta y servicio post venta, incluyendo reclamos a través de *Whatsapp*. El Comunicador integral reportará directamente al jefe de marketing y ventas.

El detalle del perfil requerido para el puesto de Comunicador integral, además de cada una de sus funciones, se encuentran descritas en el manual de funciones de la posición, descritos en el anexo 11. El sueldo destinado para esta posición es de S/. 2,000.

### ***9.2.3. Personal de taller***

Mamá Norma contará con el servicio de cuatro personas para estas posiciones, las que tendrán el mismo nivel en el organigrama, pues sus funciones serán las mismas. De esta manera se detalla a continuación:

#### ***Personal de Confección***

Las cuatro personas que conformarán el equipo de confección, estarán encargadas exclusivamente de la manufactura de los muñecos de tela personalizados.

El detalle del perfil requerido para el puesto de personal de confección, además de cada una de sus funciones, se encuentran descritas en el manual de funciones de la posición, descritos en el anexo 12. El sueldo mensual de cada uno de los integrantes de este equipo, es de S/. 1,200.

### ***9.3. Personal tercerizado***

Existen funciones que, a pesar de ser necesarias para la operación del negocio, aún no contarán como parte de la estructura de *headcounts* de Mamá Norma, debido a que no se aprovecharán al 100% del tiempo. En ese sentido, se contará con profesionales externos a la empresa. De esta manera, estas posiciones externas son las siguientes:

#### ***Diseñador gráfico***

El diseñador gráfico se encargará de realizar las propuestas que el Jefe de Marketing y Ventas prepare y requiera. En ese sentido, enviará la propuesta de artes para las publicaciones de la malla de contenido para las redes sociales; toda vez que estará alineado a la línea gráfica y colores de marca de la empresa. Se estará contando con los servicios de un profesional autónomo (*freelance*) cuyos honorarios mensuales son de S/. 1,200.

### ***Contador***

Se estará trabajando por fuera con un contador externo, a fin pueda llevar la elaboración y presentación de los estados financieros y declaraciones tributarias, además de la contabilización y registro de los documentos contables. Una vez al mes, el gerente general le enviará al contador autónomo, los documentos de compra y venta de la operación, para así cumplir las funciones descritas líneas arriba. Los honorarios del contador son de S/. 500 mensuales.

### ***Asesor legal***

Se estará contando con los servicios de un abogado, a fin pueda brindar asesoramiento legal cuando el gerente general lo crea necesario. El costo mensual de sus servicios, será de S/. 500.

### ***Personal de Limpieza***

Adicionalmente, se estará contando con un personal de limpieza, que estará laborando tres veces por semana. Se encargará de la limpieza de las oficinas y el taller de confección. El costo de este personal será de S/. 600 mensuales.

## **9.4. Horarios de trabajo**

Alineado con las normas vigentes de la jornada máxima para trabajadores, descritas en el artículo 1 del Decreto Legislativo 854 del Ministerio de trabajo y promoción del empleo, el cual detalla que la jornada de los trabajadores regulares de una empresa, debe ser de 8 horas al día, ó 48 horas por semana. Se debe considerar una hora diaria para el refrigerio.

## **9.5. Modalidad para contratación**

La contratación de los trabajadores, se realizará por periodos de un año en caso de los *headcount*, con renovación automática tomando en consideración el desempeño profesional, cumplimiento de objetivos. En caso de personal tercerizado, la contratación será de manera mensual, y emitirán recibos por honorarios de servicios a Mamá Norma.

## **9.6. Remuneración del personal**

La remuneración del personal estará de acuerdo con el marco legal alineado al decreto supremo N° 004-2018-TR publicado en el diario El Peruano, que indica que el salario mínimo en el Perú, es de S/.930.00.

En el caso del personal tercerizado, la remuneración se realizará en base al acuerdo que se tenga con cada una de las partes, y alineado al valor del mercado.

## **9.7. Estrategia de Recursos Humanos**

La estrategia de recursos humanos, consta de cuatro puntos de referencia que definirán el proceso. De esta manera, asegurar el contar con el perfil adecuado de colaboradores para un óptimo desempeño, para así conseguir los objetivos planteados.

### ***9.7.1. Proceso de reclutamiento y selección***

El proceso de selección inicial, será el del gerente general, y la llevarán a cabo los socios accionistas del proyecto, seleccionando el mejor perfil para la posición. Las competencias que debe tener el gerente general serán los siguientes:

- Pensamiento analítico y estratégico.
- Habilidades financieras.
- Conocimiento de canales digitales (*ecommerce*).
- Trabajo en equipo.

En el caso específico de las otras posiciones *headcount* de la empresa, la responsabilidad recaerá exclusivamente en el gerente general.

### ***9.7.2. Proceso de inducción***

Una vez se haya seleccionado el personal para las distintas posiciones internas de Mamá Norma, se tendrá un plan de inducción un mes antes del inicio del proyecto, con el fin de que cada una de las posiciones se encuentre preparada para sus respectivas actividades.

La inducción consistirá en la capacitación de las funciones que tendrá cada posición, entrenamiento en servicio al cliente, y en manejo de plataformas digitales.

### **9.7.3. Proceso de bienestar laboral**

Este es un punto clave en la política de recursos humanos de la empresa, ya que para Mamá Norma es el capital humano lo más importante: En ese sentido, a fin de mantener a todos sus colaboradores motivados, cada trimestre se realizará una reunión de integración donde se compartirá con todos los colaboradores, para ver desde resultados hasta nuevos objetivos. Al mismo tiempo, se celebrarán los cumpleaños de cada colaborador, y días especiales como día de la madre, día del padre.

Estas actividades serán organizadas por el gerente general, y tendrá un costo promedio de S/. 1,920 al año, detallado en la tabla 9.1.

Tabla 9.1. Actividades de Bienestar

<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Monto Anual</b>
Cumpleaños (1 torta/persona)	8 personas	S/. 320
Almuerzo Confraternidad	Día de la Madre y Navidad	S/. 1,360
Regalos Cumpleaños	6 personas	S/. 240
		<b>S/. 1,920</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

### **9.7.4. Proceso de remuneración**

El proceso de pago será a través de la vía bancaria, el último día de cada mes. Por el tamaño de la facturación, se opta por el régimen laboral REMYPE, el cual no obliga al pago de gratificaciones ni CTS.

Este régimen cambiaría a partir del tercer año, donde se proyecta acogerse al régimen laboral general, donde se contempla que se realice el pago de gratificaciones y CTS correspondiente.

## 9.8. Presupuesto

El presupuesto para los colaboradores para el primer año de operaciones de Mamá Norma, es el siguiente:

Tabla 9.2. Presupuesto para colaboradores

	<b>Gerente General</b>	<b>Jefe de Marketing y Ventas</b>	<b>Operarias de Confección</b>	<b>Coordinador Comercial</b>	<b>Comunicador Integral</b>
<b>Cantidad</b>	1	1	4	1	1
<b>Sueldo mensual</b>	S/. 5,000	S/. 3,800	S/. 1,200	S/. 2,500	S/. 2,000
<b>(Essalud)</b>	S/. 450	S/. 343	S/. 108	S/. 225	S/. 180
<b>(Vacaciones 15 días)</b>	S/. 2,500	S/. 1,900	S/. 600	S/. 1,250	S/. 1,000
<b>Reclutamiento y Capacitaciones</b>	S/. 500	S/. 300	S/. 500	S/. 300	S/. 300
<b>Total Anual</b>	<b>S/. 68,400</b>	<b>S/. 51,904</b>	<b>S/. 67,184</b>	<b>S/. 34,250</b>	<b>S/. 27,460</b>

Fuente: *Elaboración Propia, 2021.*

## 9.9. Conclusiones

En este capítulo se revisó el plan de recursos humanos de Mamá Norma, el número de *headcounts* de la empresa, las funciones, organigrama, además de sus respectivos salarios. Asimismo, se especificó el número de recursos tercerizados que se necesitan para la operación, y el costo de los mismos.

De esta manera, la estrategia de recursos humanos, estará orientada hacia los clientes, buscando brindar un excelente servicio, sumando a la propuesta de valor de la marca.

## CAPÍTULO X. ESTUDIO LEGAL

En el presente capítulo se definen los requisitos necesarios básicos para el correcto funcionamiento y desarrollo del proyecto, considerando los aspectos legales y tributarios en el territorio peruano.

### 10.1. Constitución de empresa y forma societaria

De acuerdo a la Ley N° 26887, correspondiente a la Ley General de Sociedades se constituirá el proyecto como una sociedad anónima cerrada, siendo esta, una inicial con capital menor, como MAMÁ NORMA S.A.C. Entre las distintas formas societarias que dicha ley contempla. Esta constitución de la empresa como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). cumple con los siguientes requisitos:

- **Carácter cerrado:** Como mínimo deberá haber dos accionistas dentro de la sociedad, y como máximo 20 accionistas-naturales o jurídicas, en el caso del proyecto serán 4 socios iniciales.
- **El capital social** está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o efectivo) de los accionistas, el proyecto contempla inversión enteramente privada.
- **Derecho de adquisición preferente**, es decir que las transferencias de acciones serán limitadas.
- **Derecho de preferencia de la sociedad**
- **Ausencia de directorio**

MAMÁ NORMA S.A.C. se conforman por 4 personas naturales, las cuales han hecho un aporte equitativo de igual proporción, el cual será de 25% de las acciones cada uno.

Tabla 10.1. Costos para la constitución de la empresa

Búsqueda y reserva de nombre	S/.16
Constitucion documento	S/.170
Elaborar el acto constitutivo en notaría (MINUTA)	S/.339
<b>Total</b>	<b>S/.525</b>

*Fuente: Ministerio de trabajo, Gobierno del Perú, 2021.*

El proyecto para constituirse como empresa, deberá cumplir con los siguientes requisitos para la inscripción correcta del mismo:

Minuta Escrita: Se contará con la asesoría legal de un estudio durante todo el proyecto, el mismo se encargará de cumplir con todos los requisitos necesarios para la inscripción en la notaría y bajo las leyes necesarias en la parte inicial del proyecto.

En el aspecto tributario, para la obtención del RUC se deberá iniciar la inscripción en la SUNAT, a cargo del representante legal de la empresa, en el caso del proyecto será el gerente general, el cual deberá llevar los documentos necesarios para poder inscribir al proyecto en el sistema tributario.

En el primer año del proyecto hasta el segundo debido a las ventas proyectadas que se mencionara en el capítulo 11, se inscribirá a la empresa en el régimen especial del impuesto a la renta (RER), en este régimen se considera exclusivamente el pago del 1.5% de las ventas mensuales como pago de impuestos, luego desde el tercer año cambia al régimen MYPE tributario, en el cual se pagaría adicionalmente el 10% de la utilidad neta, esto debido a que las ventas se incrementan desde ese año.

## **10.2. Registro de marcas y patentes**

Se registrará la marca del proyecto Mamá Norma en el ente correspondiente INDECOPI<sup>12</sup>, con el fin de poder destacar y diferenciarse en el mercado, además de proteger la confidencialidad de los diseños y evitar malos entendidos a futuro.

---

<sup>12</sup>Indecopi: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del gobierno peruano

Los montos de los pagos son los siguientes:

Tabla 10.2. Tasa por Registro de Marca

<b>Procedimiento</b>	<b>Costo (S/.)</b>
Inscripción del nombre	S/.535
Registro de marca Mamá Norma	S/.533
División de una solicitud multiclase para cada diseño	S/.49
Oposición a las solicitudes de registro (En caso sea necesario, de igual manera se considera)	S/.379
Cancelación de registros	S/.537
Nulidad de Registros	S/.586
Renuncia de Derechos sobre un registro	S/.217
Modificaciones a Registros	S/.313
División de un Registro Multiclase	S/.68
Renovación de Registros	S/.314
Registro y Contratos de Transferencia de Tecnología (Plataforma digital)	S/.221
Certificado de Gravamen	S/.37
<b>Total</b>	<b>S/.3.788</b>

*Fuente: Indecopi Elaboración Propia, 2021.*

### 10.3. Licencias y autorizaciones

La empresa estará correctamente operativa luego de obtener las debidas licencias de funcionamiento que manda cada municipalidad, en este caso el proyecto se desarrollará en la municipalidad de La Molina. Conforme Ley N° 28976, expone que la municipalidad es la encargada de emitir las licencias y otorgarlas luego de las evaluaciones respectivas.

Cada año se debe presentar ante la municipalidad una declaración jurada para continuar con el debido funcionamiento de la oficina, esto no tiene algún costo, los costos de los certificados de defensa civil como de la municipalidad se detallan en la tabla 9.39.

Tabla 10.3. Costos de licencias de funcionamiento de local

Certificado Defensa Civil - La Molina	S/.343
Licencia de Funcionamiento Riesgo Medio - La Molina	S/.224
<b>Total</b>	<b>S/.567</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2021.*

#### **10.4. Legislación Laboral**

Las remuneraciones en planilla iniciarán de carácter obligatorio los beneficios de ley bajo el régimen laboral REMYPE, en el capítulo de administración y recursos humanos se detallarán los grupos de planilla y externos y las modificaciones que se harán durante el proyecto, en cuanto a los de planilla, según establecido por el ministerio de trabajo, se presentarán los documentos necesarios al MINTRA para crear las hojas de planilla de los trabajadores, selección de AFP e inscripción al seguro de ESSALUD.

#### **10.5. Términos y condiciones para comercio electrónico**

Indecopi mediante una resolución pública N° 000039 -2021-PRE/Indecopi busca generar de manera correcta la seguridad del usuario a través de la protección de datos y la defensa de este a través del comercio electrónico garantizando la correcta comercialización mediante la web de distintas empresas.

La Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (DPC) incluye el Código de Protección y Defensa del Consumidor, que considera la entrega de productos que cumplan con la seguridad de las transacciones realizadas mediante internet.

En la empresa de muñecos Mamá Norma se consideran los puntos mencionados para el tratamiento de datos en la plataforma de personalización como paso previo para dejar sus datos en la plataforma, por medio de un consentimiento.

Contempla el tratamiento de datos, de manera necesaria y obligatoria el botón adicional previo a la compra, el usuario brinda sus datos a la marca, en este punto puede se puede aceptar o negar el tratamiento de los datos con respecto al envío de promociones o un contacto directo por parte de la empresa. Esto servirá al momento de bajar la base de datos, con esta especificación Mamá Norma queda en prohibición de no usar la información personal del cliente para fines de promoción.

#### **10.6. Conclusiones**

La conclusión del capítulo legal contempla los permisos necesarios, documentos, leyes, licencias y autorizaciones, pagos para el correcto funcionamiento de la marca siguiendo los lineamientos necesarios por parte del estado para el desarrollo de Mamá Norma en términos legales.

## **CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

En el presente capítulo se expondrá la evaluación económica de la implementación de una plataforma digital para la personalización de muñecos de tela Mamá Norma.

### **11.1. Objetivo**

Este capítulo desarrollará el plan financiero del proyecto para entender su viabilidad y el valor agregado a la empresa, para este fin se tomará en cuenta la información del presupuesto del plan de marketing, operaciones y organizacional de la empresa, detallados en los capítulos anteriores.

### **11.2. Supuestos económicos y financieros**

A continuación, se detallan los supuestos que se considerarán para el desarrollo de la evaluación económica:

- El tiempo de evaluación del plan de negocio es de 5 años calendario, periodo establecido para la recuperación de la inversión inicial.
- Para la estimación de demanda potencial, se toma como base la información reportada por el censo nacional de población del año 2017 por el INEI.
- Se considera para el año 1 del proyecto la información proyectada para el año 2021, con respecto a la demanda potencial y objetivo de venta.
- El financiamiento para el desarrollo del proyecto será asumido íntegramente por los accionistas. La inversión está exenta de financiamiento bancario.
- Los ingresos para el proyecto se estiman por la venta de muñecos de tela y accesorios adicionales.
- Todas las ventas realizadas durante el periodo del proyecto se realizarán a través de tarjetas de crédito o débito.
- Para la determinación de depreciaciones, se consideran las tasas de depreciación aceptadas por Sunat. Para maquinaria y equipo el porcentaje máximo anual de depreciación es de 10% (Base legal: art. 22 inciso b) del reglamento de la ley de Impuesto a la renta)

- La tasa de impuesto a la renta se mantendrá constante a lo largo del periodo de la presente evaluación.
- De acuerdo a proyecciones macroeconómicas la inflación anualizada esperada es de 1-3% para el 2021 al 2025 según el BCR; por tanto, se considera para el proyecto una inflación anual constante de 2% para los cinco años (rango meta), considerando que efectos transitorios podrían afectar hasta el rango más alto pero la brecha podría ir cerrándose a medida que la economía agregada continúe su recuperación.
- Se considera como política de precio venta, realizar incrementos del 3% cada dos años, como parte de las medidas para atenuar incrementos de costos, propios de la inflación país u otros.
- Los costos de materiales directos se fijaron en moneda local, nuevos soles, considerando un escenario estable de la moneda. Estos costos (tela, napa, etc.) que principalmente son importados por los proveedores están influenciados por el tipo de cambio dólar que fluctúa constantemente y cualquier desvalorización alta de la moneda local repercutirá directamente en los costos y generará un nuevo escenario a analizar.
- Otros supuestos se detallan en cada cuadro.

### **11.3. Cuantificación de la demanda**

La evaluación financiera es la última etapa de la formulación de un proyecto que recoge y cuantifica la información levantada de los estudios de mercado, técnico y organizacional (Meza, 2013). Para contar con las proyecciones financieras es importante determinar la demanda del producto o servicio de estudio.

Rivera J. y De Garcillán M. (2007) describen a la demanda como la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o servicio para un periodo y clientela determinada.

La cuantificación de los deseos del mercado considerado como demanda, está condicionada por la disponibilidad de recursos del consumidor y por los estímulos del marketing de una firma y de la competencia (Rivera J. y De Garcillán M., 2007).

El detalle del cálculo de la demanda para la empresa Mamá Norma, se muestra en el capítulo 4 cruzando información del segmento meta, información del estudio

cuantitativo y crecimiento anual de ventas estimado para los 5 años del proyecto. Se trabajará con la información del censo nacional de población 2017 reportado por INEI, y se procederá a segmentar en las 6 principales ciudades del Perú con mayor PBI y mayor crecimiento poblacional (Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo, Trujillo, Cusco), grupos de edades objetivo (30 a más) y se proyectará su crecimiento poblacional para los años 2021 a 2025.

Se continuará la segmentación según el nivel socioeconómico A y B (NSE), sexo mujeres y hogares con conexión a internet. La información obtenida se cruzará con los resultados de la investigación cuantitativa, donde se obtendrá el porcentaje de personas que podrían comprar por internet un peluche como opción de regalo según su grado de interés es una escala Likert. En la Tabla 11.1 se muestra el resumen de la obtención de la demanda objetivo establecido para el proyecto.

Tabla 11.1. Cálculo de la demanda objetivo

	2017	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Población peruana censada</b>	31,237,385					
<b>Segmentación demográfica</b>						
Principales ciudades (6)	12,672,563					
Edad objetivo (mayor a 30 años)	8,479,848					
<b>Proyección tasa de crecimiento poblacional</b>		8,865,110	8,964,353	9,064,798	9,166,458	9,269,351
<b>Segmentación demográfica/ psicográfica</b>						
NSE, sexo, conexión a internet		588,477				
<b>Investigación cuantitativa (Seg. Conductual)</b>						
Encuesta (filtro regalo por internet: peluches)		76,490				
Encuesta (filtro: interesado escala 1-5)		19,008				
<b>Objetivo Venta 1er año</b>		3,041				
Proyección de crecimiento ventas (%)			20%	18%	15%	13%
<b>Demanda objetivo (Unid. muñecos)</b>		3,041	3,650	4,306	4,952	5,596

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La estimación de la demanda objetivo que se indica para el año 2021 se detalla en el capítulo 4.5.4., este valor objetivo se logrará a través de las estrategias de marketing que trazaré la empresa y se detallan en el capítulo 6. Estas estrategias se basan en la implementación de una plataforma digital de muñecos personalizados y que implicará inversión en *Facebook Ads*, *Google Ads*, *Mailing* campañas (generación de seguidores, *influencers*) con la finalidad de lograr el alcance necesario para concretar ventas de 3041 muñecos.

Para el cálculo de la demanda objetivo para los siguientes años se determinó un porcentaje de crecimiento progresivo que inicia en 20% para el segundo año. Este crecimiento está en función al incremento del *ecommerce* en el Perú, crecimiento (YTY) del 50% (CAPECE, 2021). Sin embargo, considerando también la contracción de la economía entre 15% a 20% en el 2020, y contrayéndose también el consumo privado sumado al impacto que tuvo la caída de empleo, se ve por conveniente tomar un crecimiento anual moderado y conservador de 20%, 18%, 15% y 13% a partir del segundo año del proyecto respectivamente.

La proyección de unidades de muñecos personalizados estimado por año está compuesta por la venta de muñecos personalizados con y sin complementos. Se considera complementos a aquellos accesorios adicionales que el cliente puede agregar al diseño del muñeco según su preferencia.

El número de muñecos personalizados con complementos adicionales proyectado para venta se estimará con la data obtenida del *focus group* en la investigación cualitativa (anexo 3). La información de personas dispuestas a comprar además de los muñecos de tela, algún accesorio o complemento permite asignar una ponderación de la siguiente manera: 30% añadiría un accesorio, 10% añadiría dos accesorios y solo un 3 % incluiría 3 accesorios al muñeco de tela. A continuación, se detalla la distribución de unidades proyectadas para los 5 años del proyecto:

Tabla 11.2. Cálculo de la demanda objetivo de muñecos personalizados

	% distribución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades proyectadas		3,041	3,650	4,306	4,952	5,596
Unidades muñecos sin complementos		1,734	2,080	2,454	2,822	3,189
Unidades muñecos con complementos		1,307	1,570	1,852	2,130	2,407
Unidades con 1 complemento	30%	912	1095	1,292	1,486	1,679
Unidades con 2 complementos	10%	304	365	431	495	560
Unidades con 3 complementos	3%	91	110	129	149	168

Fuente: *Elaboración propia, 2021*

#### 11.4. Inversión inicial

La inversión se considera como la etapa del ciclo del proyecto donde se materializan las acciones, se realiza en un tiempo determinado y generalmente termina

con un producto o con los elementos necesarios para la prestación de un negocio (Meza, 2013). Para este proyecto como inversión se considerarán los costos requeridos para iniciar operación. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

#### **11.4.1. Inversión tangible**

Para el proyecto se considerará como inversión tangible los costos de maquinaria, equipos, mobiliario, etc. requeridos para iniciar operación. A continuación, se detalla la inversión mínima requerida.

Tabla 11.3. Inversión inicial tangible

<b>Inversión Tangible</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Año 0</b>
<b>Equipos y Mobiliarios</b>			
Máquina de coser	4	S/.600	2,400
Celulares	4	S/.300	1,200
Impresora	1	S/.800	800
Computadora/Laptop	4	S/.2.500	10,000
Sillas oficina	4	S/.250	1,000
Sillas producción	4	S/.90	360
Mesas de producción	1	S/.350	350
Escritorio	4	S/.400	1,600
Estantería/armario	2	S/.300	600
<b>Acondicionamiento de local</b>	1	S/.6.000	6,000
<b>Equipos de seguridad</b>			
Equipo de alarma	1	S/.800	800
Equipo contra incendio	1	S/.300	300
<b>Total</b>			S/.25,410

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Se estima en el proyecto que a medida incrementen las ventas se requerirá mayores operarios de confección en aras de cubrir la demanda proyectada. Por lo que se tiene planeado el ingreso de nuevas personas operarias para el tercer, cuarto y quinto año, un operario por año. Se invertirá en un inmobiliario (1 silla) y una máquina de coser más y esto implicará una inversión fija de S/. 690 por año de ingreso de personal (distribuidos en S/. 600 por máquina y S/.90 por silla).

### 11.4.2. Inversión intangible

Como activo intangible se considerarán patentes, marcas, diseños, nombres comerciales, costos de constitución de empresa, etc.

En el capítulo de estudio legal (Capítulo 10), se detalla los gastos correspondientes a registro de marca y constitución de empresa, permisos, licencias de funcionamiento y en el capítulo de marketing (Capítulo 6) se indican los costos para la implementación de la plataforma digital de personalización de muñecos. A continuación, se detalla el resumen de estos gastos.

Tabla 11.4. Inversión inicial intangible

Concepto	Inversión
<b>Creación de plataforma web</b>	<b>S/.31,490</b>
Dominio y <i>Hosting</i>	S/.190
Diseño y Programación de Página Web	S/.2,500
Producción de artes para Página Web	S/.7,200
Diseño Plataforma digital de Personalización	S/.21,600
<b>Registro de marca</b>	<b>S/.3,788</b>
<b>Constitución de la empresa</b>	<b>S/.525</b>
Búsqueda y reserva de nombre	S/.16
Constitución documento	S/.170
Elaborar el acto constitutivo en notaría (minuta)	S/.339
<b>Permisos de Funcionamiento</b>	<b>S/.567</b>
Certificado Defensa Civil (La Molina)	S/.343
Licencia de Funcionamiento Riesgo Medio (La Molina)	S/.224
<b>Total</b>	<b>S/.36,370</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

### 11.5. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se considerarán los recursos necesarios que garanticen la operación del primer trimestre en un escenario en el que no se consideren los ingresos por ventas generadas. El valor estimado como capital de trabajo es de S/. 30,081 y permitirá cubrir un stock mínimo para generar operatividad y la posibilidad de asumir cualquier cambio en la demanda del mercado. El primer año se estima la venta de 3,041 muñecos, por tanto, al determinar la venta mes, se multiplicará por el costo de los materiales directos requeridos para cubrir demanda en este periodo de tiempo.

## 11.6. Ingresos

Los ingresos son calculados a partir de dos tipos de ventas: muñecos personalizados y accesorios adicionales. Los precios de venta responden al estudio de mercado realizado y en el capítulo 6.4.5. se detalla las estrategias de precio consideradas.

Se fijará precios sin IGV de S/. 160 para el muñeco personalizado y de S/. 15 para cada complemento adicional en el primer año. Los precios se mantienen estables por un periodo de dos años según política de la empresa. Para el tercer y quinto año se proyectará un incremento de precio, considerando la inflación país año a año, por lo que se estima compensarlo con un alza del 3% respecto al último precio. La tabla 11.5 detalla la estimación del precio venta por año estimado para los dos tipos de ingresos.

Tabla 11.5. Estimación precio de venta por unidad de los productos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio Muñecos estimado</b>	<b>S/.160</b>	<b>S/.160</b>	<b>S/.165</b>	<b>S/.165</b>	<b>S/.170</b>
Incremento precio en 3%			S/.164.80		S/.169.74
<b>Precio por c/complemento estimado</b>	<b>S/.15</b>	<b>S/.15</b>	<b>S/.16</b>	<b>S/.16</b>	<b>S/.17</b>
Incremento precio en 3%			S/.15.45		S/.15.91

Fuente: *Elaboración propia, 2021*

A continuación, se procede a calcular el precio venta promedio según la proporción de estimación de venta de muñecos sin y con accesorios.

Tabla 11.6. Cálculo de precio venta promedio

Producto	% distribución	Año 1 y 2		Año 3 y 4		Año 5	
		Precio	Precio'	Precio	Precio'	Precio	Precio'
Muñeco sin complemento	57%	S/.160.00	S/.91.20	S/.165.00	S/.94.05	S/.170.00	S/.96.90
Muñeco con 1 complemento	30%	S/.175.00	S/.52.50	S/.181.00	S/.54.30	S/.187.00	S/.56.10
Muñeco con 2 complementos	10%	S/.190.00	S/.19.00	S/.197.00	S/.19.70	S/.204.00	S/.20.40
Muñeco con 3 complementos	3%	S/.205.00	S/.6.15	S/.213.00	S/.6.39	S/.221.00	S/.6.63
Precio de venta promedio		S/.168.85		S/.174.44		S/.180.03	
Precio: precio de venta estimado por año							
Precio': precio venta ponderado según la distribución de venta estimada							

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

La tabla 11.7 detalla el resumen de los ingresos totales según la demanda proyectada de muñecos personalizados para los próximos 5 años. El valor de ventas no contiene IGV.

Tabla 11.7. Proyección de ingresos totales por muñecos de tela

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos Totales	S/.513,473	S/.616,303	S/.751,139	S/.863,827	S/.1,007,448
Unidades proyectadas	3041	3650	4306	4952	5596
Precio promedio	S/.168.85	S/.168.85	S/.174.44	S/.174.44	S/.180.03

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

## 11.7. Presupuesto de costos y gastos

A continuación, se describen los costos y gastos necesarios para la elaboración del producto, tales como insumos o materia prima, mano de obra, gastos administrativos, entre otros.

### 11.7.1. Costos Directos

#### *Materia prima directa*

A continuación, se describen los costos asociados a la fabricación de muñecos personalizados y a los accesorios adicionales (complementos):

Tabla 11.8. Información para costeo por muñeco personalizado Mamá Norma

	<b>Costo</b>	<b>%</b>
<b>Insumos</b>	<b>S/34.71</b>	<b>91%</b>
Tela Licra	S/5.72	15%
Napa	S/9.54	25%
Palitos	S/1.14	3%
Tela para Vestimenta	S/5.34	14%
Cabello Sintético	S/5.72	15%
Complementos (3)	S/7.25	19%
<b>Empaque</b>	<b>S/3.43</b>	<b>9%</b>
<b>Materia prima directa total</b>	<b>S/38.14</b>	<b>100%</b>
<b>Costo por complemento</b>	<b>S/2.42</b>	Adicional por accesorio

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

El costo para la fabricación de un muñeco personalizado para el primer año es de S/. 38.14 y el costo por cada complemento adicional es de S/. 2.42. A partir del segundo año se incluirá la inflación anual país de 2% para la estimación de los costos de material directo. La tabla 11.9 muestra el detalle de la estimación de costo promedio de materia prima directa para el primer año.

Tabla 11.9. Estimación de costo promedio de materia prima para el primer año

		Año 1		
	distribución	Costo	Costo	Costo'
Muñeco sin complemento	57%	S/38	S/38.14	S/21.74
Muñeco con complemento 1	30%	S/38 + S/2.42*(1)	S/40.56	S/12.17
Muñeco con complemento 2	10%	S/38 + S/2.42*(2)	S/42.98	S/4.30
Muñeco con complemento 3	3%	S/38 + S/2.42*(3)	S/45.40	S/1.36
Costo promedio de materia prima				S/39.57

Fuente: *Elaboración propia, 2021*

Para hallar el costo promedio de materia prima directa para los siguientes años se parte del costo promedio estimado en la tabla anterior y se suma la inflación país de 2% por año para su estimación. El resumen de la proyección de costos de materia prima directa para muñecos personalizados con y sin complementos se muestra en la tabla 11.10.

Tabla 11.10. Cálculo de costo promedio de materia prima directa

Producto	% distribución	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Costo'				
Muñeco sin complemento	57%	S/.38.14	S/.21.74	S/.22.17	S/.22.62	S/.23.07	S/.23.53
Muñeco con 1 complemento	30%	S/.40.56	S/.12.17	S/.12.41	S/.12.66	S/.12.91	S/.13.17
Muñeco con 2 complemento	10%	S/.42.98	S/.4.30	S/.4.38	S/.4.47	S/.4.56	S/.4.65
Muñeco con 3 complemento	3%	S/.45.40	S/.1.36	S/.1.39	S/.1.42	S/.1.45	S/.1.47
Costo promedio materia prima			S/.39.57	S/.40.36	S/.41.17	S/.41.99	S/.42.83
Costo: costo materia prima por muñeco							
Costo': Costo ponderado de materia prima por muñeco							

Fuente: *Elaboración propia, 2021*

### ***Mano de obra directa***

Los costos de mano de obra directa consideran el costo de personal dedicado a la fabricación de los muñecos personalizados. Para el primer año del proyecto se estimó cuatro operarios dedicados exclusivamente a la fabricación de los muñecos, en vista que el proceso es muy artesanal y en su totalidad los detalles son hechos a mano. Para los siguientes años según la demanda estimada, que proyecta crecimientos a doble dígito por tanto se considerará el ingreso de un operario por año en el tercer, cuarto y quinto año del proyecto.

La tabla 11.11 detalla los conceptos a considerar para el personal dedicado a la manufactura de los muñecos personalizados.

Tabla 11.11. Cálculo de gastos por personal operario

	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Gratificación	CTS
<b>Operarias de confección</b>	1	S/.1,200	S/.108	S/.600	S/.500	S/.2,400	S/.1,200

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Para la estimación del costo de mano de obra directa ha de considerarse que los dos primeros años la empresa se encontrará en el régimen laboral REMYPE el cual está exento al pago de gratificaciones y CTS. A partir del tercer año la empresa se acogerá al Régimen General Laboral donde si contempla los pagos antes excluidos. Considerar que también se considerará la inflación anual de 2%. La tabla 11.12 muestra el resumen total estimado para los costos de mano obra directa.

Tabla 11.12. Estimación costo mano de obra directa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Operarias de confección</b>	S/.67,184	S/.68,528	S/.106,100	S/.129,866	S/.154,541

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

### ***11.7.2. Gastos Administrativos***

Para los gastos administrativos del proyecto se considerará los servicios públicos, gastos de servicios de comunicación, gastos de materiales de desempeño en oficina,

costo de alquiler, etc. Los valores que se indican no incluyen I.G.V. La tabla 11.13 detalla la proyección estimada para los 5 años del proyecto.

Tabla 11.13. Presupuesto de gastos administrativos

Gastos Administrativos	Mensual (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales de Limpieza	42.37	S/.508	S/.519	S/.529	S/.540	S/.550
Útiles de oficina	67.80	S/.814	S/.830	S/.846	S/.830	S/.846
Energía eléctrica	127.12	S/.1,525	S/.1,556	S/.1,785	S/.2,023	S/.2,270
Servicio de agua	42.37	S/.508	S/.519	S/595.14	S/.674	S/.757
Alquiler Local	1,200.00	S/.14,400	S/.14,688	S/.14,982	S/.15,281	S/.15,587
Telefonía + Internet	95.00	S/.1,140	S/.1,163	S/.1,186	S/.1,210	S/.1,234
Celulares (postpago)	50.85	S/.610	S/.622	S/.635	S/.648	S/.660
Compra Office + antivirus	31.78	S/.381	S/.389	S/.397	S/.405	S/.413
Total (con inflación)	1,657.29	S/.19,887	S/.20,285	S/.20,955	S/.21,611	S/.22,318

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Se considerará que la empresa iniciará operaciones con 8 personas y al cabo del tercer, cuarto y quinto año ingresará un personal más en el área de manufactura respectivamente, según las proyecciones de ventas y la estrategia de marketing estimada por la empresa. Por ello, a partir del tercer año se tiene un incremento en servicios públicos como electricidad y agua. Además, se considerará un 2% de inflación anual país durante los cinco años del proyecto.

### **11.7.3. Gastos de planilla**

Los gastos de planilla del primer año del proyecto se muestran en el capítulo de recursos humanos (capítulo 9). Se iniciará operación el primer año con cuatro personas con labores administrativas y cuatro personas en el área de producción. En el tercer año, cuarto y quinto como se señaló anteriormente se tiene el ingreso de personal en el área de confección o manufactura en aras de cumplir con la proyección de ventas estimada.

Tabla 11.14. Presupuesto gastos de planilla

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	S/.68,400	S/.69,768	S/.86,769	S/.88,505	S/.90,275
Jefe de Marketing y Ventas	S/.51,904	S/.52,942	S/.65,861	S/.67,179	S/.68,522
Coordinador Comercial	S/.34,250	S/.34,935	S/.43,437	S/.44,305	S/.45,192
Comunicador Integral	S/.27,460	S/.28,009	S/.34,812	S/.35,508	S/.36,218
Operarias de confección	S/.67,184	S/.68,528	S/.106,100	S/.129,866	S/.154,541
	<b>S/.249,198</b>	<b>S/.254,182</b>	<b>S/.336,979</b>	<b>S/.365,363</b>	<b>S/.394,748</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

Dentro de la estimación de los gastos de planillas se considerará la inflación anual país de 2%.

#### **11.7.4. Gastos de servicio privados contratados**

Estos gastos representarán las tareas tercerizadas por la empresa y se detallan en el capítulo de recursos humanos (capítulo 9) generando un gasto total de S/. 27,480 el primer año. Se considerará una inflación anual de 2% también para su proyección.

Tabla 11.15. Presupuesto de gasto de servicio privado contratado

<b>Servicios</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Contador	S/.500	S/.6,000	S/.6,120	S/.6,242	S/.6,367	S/.6,495
Asesor legal	S/.500	S/.6,000	S/.6,120	S/.6,242	S/.6,367	S/.6,495
Diseñador gráfico	S/.1,200	S/.14,400	S/.14,688	S/.14,982	S/.15,281	S/.15,587
Limpieza	S/.600	S/.7,200	S/.7,344	S/.7,491	S/.7,641	S/.7,794
Transporte de materiales	S/.240	S/.2,880	S/.2,938	S/.2,996	S/.3,056	S/.3,117
<b>Total (con inflación)</b>		<b>S/.36,480</b>	<b>S/.37,210</b>	<b>S/.37,954</b>	<b>S/.38,713</b>	<b>S/.39,487</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021*

#### **11.7.5. Gastos de mantenimiento**

Se detallan los gastos que se incurrirán por mantenimiento de maquinaria de coser y equipos de cómputo de la empresa. Los años 3, 4 y 5 se adquirirá una máquina de coser más, por el ingreso de 1 operario en el área de manufactura. Se considerará también una inflación anual de 2%. La frecuencia de mantenimiento para las máquinas de coser será trimestral y en caso de las computadoras serán semestral.

Tabla 11.16. Presupuesto de gastos de mantenimiento

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Máquinas de coser	4	S/.100	S/.1,600	S/.1,632	S/.2,081	S/.2,547	S/.3,031
Computadoras	4	S/.200	S/.1,600	S/.1,632	S/.2,081	S/.2,547	S/.3,031
<b>Total (con inflación)</b>			<b>S/.3,200</b>	<b>S/.3,264</b>	<b>S/.4,162</b>	<b>S/.5,094</b>	<b>S/.6,062</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### **11.7.6. Gastos de ventas**

Para las ventas por la plataforma digital de personalización, se considerará la pasarela de pago de Izipay, quien tiene una comisión de 4.5% de las ventas. Finalmente, en función a esta comisión se proyecta los gastos por transacción para el tiempo de vida del proyecto. En este caso se mantiene el precio de comisión por los 5 años del proyecto.

Tabla 11.17. Presupuesto de gastos de ventas

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos (ventas)</b>	<b>S/513,473</b>	<b>S/616,303</b>	<b>S/751,139</b>	<b>S/863,827</b>	<b>S/1,007,448</b>
Unidades proyectadas	3,041	3,650	4,306	4,952	5,596
Precio promedio	S/168.85	S/168.85	S/174.44	S/174.44	S/180.03
Comisión venta	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>S/23,106</b>	<b>S/27,734</b>	<b>S/33,801</b>	<b>S/38,872</b>	<b>S/45,335</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### **11.7.7. Gastos de marketing**

Los gastos de marketing se detallan en el capítulo 6, según las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos de ventas. A continuación, se detalla un resumen del presupuesto estimado para los 5 años del proyecto según las estrategias de marketing establecidas.

Tabla 11.18. Presupuesto de gastos de marketing

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión <i>Facebook Ads</i> Pauta publicitaria Regular		S/8,112	S/8,274	S/8,440	S/8,609	S/8,781
Inversión <i>Facebook Ads</i> Campañas Puntuales (3)		S/2,028	S/2,069	S/2,110	S/2,152	S/2,195
Inversión en <i>Google Ads: Google Adwords</i>		S/2,851	S/2,908	S/2,966	S/3,025	S/3,086
<i>Mailing: Campañas de mailing</i>		S/1,357	S/1,384	S/1,412	S/1,440	S/1,469
Campaña Generación Seguidores		S/663	S/663			
Campaña <i>Influencers</i>		S/3,748	S/3,822	S/3,899	S/3,977	S/4,056
Campaña Captación de clientes		S/4,000				
Dominio y <i>Hosting</i>	S/.190	S/190	S/.190	S/.190	S/.190	S/.190
Mantenimiento Plataforma digital de personalización		S/190	S/.190	S/.190	S/.190	S/.190
Diseño y Programación de Página Web	S/.2,500					
Producción de artes para Página Web	S/.7,200					
Plataforma digital de Personalización	S/.21,600					
<b>TOTAL</b>	<b>S/.31,490</b>	<b>S/.23,139</b>	<b>S/.19,500</b>	<b>S/.19,207</b>	<b>S/.19,583</b>	<b>S/.19,967</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

#### 11.7.8. Gastos de bienestar del personal

Los gastos de bienestar del personal serán todas las actividades de confraternidad, organizadas por la empresa en fechas especiales en aras de mantener un buen clima laboral entre los empleados, promoviendo su integración. En el capítulo 9 se indica las acciones realizadas, festeja los cumpleaños de los trabajadores, dos almuerzos de confraternidad al año y un regalo por algún evento especial (aniversario de la empresa). Se considerará dentro de la estimación la inflación país del 2%.

Tabla 11.19. Presupuesto de gasto de bienestar del personal

Gastos	Costo unid.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cumpleaños (1 torta por persona)	S/.40	S/.320	S/.326	S/.375	S/.424	S/.476
Almuerzo de confraternidad (día de la madre + navidad)	S/.85	S/.1,360	S/.1,387	S/.1,592	S/.1,804	S/.2,024
Regalos	S/.30	S/.240	S/.245	S/.281	S/.318	S/.357
<b>TOTAL</b>		<b>S/.1,920</b>	<b>S/.1,958</b>	<b>S/.2,247</b>	<b>S/.2,547</b>	<b>S/.2,858</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

### 11.7.9. Gastos Otros.

Se hace referencia a todos los otros gastos adicionales que se podría incurrir sin estar planificadas (un envío urgente de documento, etc.) para esto se estima un valor de S/. 3000 anual como parte de la política de la empresa para imprevistos. También se considerará en la estimación de los demás años, una inflación del 2%.

Tabla 11.20. Presupuesto de otros gastos para el primer año

<b>Gasto Otros</b>	<b>Precio</b>
Mensajería	S/.500
Refacción local mínima	S/.1000
Materiales urgencias	S/.500
Otros	1000
<b>TOTAL</b>	<b>S/.3,000</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

### 11.8. Financiamiento

Para iniciar la operación del proyecto se tendrá contemplado la suma de la inversión inicial (tangibles e intangibles) y el capital de trabajo, que resulta en S/ 96,661 y será asumido al 100% por los socios fundadores. En este proyecto no se tiene apalancamiento financiero.

Tabla 11.21. Presupuesto de inversión inicial

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>
<b>Activo fijo</b>	S/25,410
Equipos/mobiliario/acondicionamiento	S/25,410
<b>Gasto pre-operacional</b>	S/36,370
Plataforma digital	S/31,490
Constitución/registro/permiso	S/4,880
<b>Local</b>	S/4,800
Alquiler garantía (2 meses)	S/2,400
Alquiler adelanto (2 meses)	S/2,400
<b>Capital de trabajo</b>	S/30,081
<b>Total</b>	<b>S/96,661</b>

Fuente: *Elaboración propia, 2021.*

## 11.9. Estado de resultados

A continuación, se detallará el estado de resultados considerando los ingresos, gastos, impuestos y utilidades durante el ejercicio de operaciones del proyecto los 5 primeros años.

Este reporte financiero en base a los ingresos proyectados, los gastos generados y el beneficio o pérdida se detalla a continuación:

Tabla 11.22. Estado de resultados

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>S/513,473</b>	<b>S/616,303</b>	<b>S/751,139</b>	<b>S/863,827</b>	<b>S/1,007,448</b>
Unidades proyectadas	3041	3650	4306	4952	5596
Precio prom	S/168.85	S/168.85	S/174.44	S/174.44	S/180.03
<b>Costos Totales</b>	<b>S/187,510</b>	<b>S/215,839</b>	<b>S/283,362</b>	<b>S/337,799</b>	<b>S/394,215</b>
Costo Materiales Directos	S/120,326	S/147,311	S/177,262	S/207,933	S/239,674
Costo mano de obra directa	S/67,184	S/68,528	S/106,100	S/129,866	S/154,541
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/325,963</b>	<b>S/400,464</b>	<b>S/467,776</b>	<b>S/526,028</b>	<b>S/613,233</b>
Gastos Administrativos	S/19,887	S/20,285	S/20,955	S/21,611	S/22,318
Gasto Personal administrativo	S/182,014	S/185,654	S/230,879	S/235,497	S/240,207
Gasto Servicios contratados privados	S/36,480	S/37,210	S/37,954	S/38,713	S/39,487
Gastos Bienestar del Personal	S/1,920	S/1,958	S/2,247	S/2,547	S/2,858
Gasto de Ventas	S/23,106	S/27,734	S/33,801	S/38,872	S/45,335
Gasto Otros	S/3,000	S/3,060	S/3,121	S/3,184	S/3,247
Gastos de Marketing	S/23,139	S/19,500	S/19,207	S/19,583	S/19,967
Gastos de Mantenimiento máquinas	S/3,200	S/3,264	S/4,162	S/5,094	S/6,062
Depreciación	S/4,341	S/4,341	S/4,410	S/4,479	S/4,548
Amortización	S/41,170		S/0		
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-S/12,294</b>	<b>S/97,457</b>	<b>S/111,040</b>	<b>S/156,448</b>	<b>S/229,204</b>
<b>Total impuesto</b>	S/0	-S/9,245	-S/22,371	-S/28,602	-S/38,032
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-S/12,294</b>	<b>S/88,213</b>	<b>S/88,669</b>	<b>S/127,846</b>	<b>S/191,172</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Se tuvo la siguiente consideración para el estado de resultado, los costos totales se calcularon a partir del costo promedio por materia prima, el detalle en el anexo 13. Los ingresos se estimaron luego de proyectar las unidades a vender por un precio promedio asignado según la distribución de precio por muñeco y por complemento, en el anexo 13 el desarrollo.

El monto a considerar como impuesto está sujeto al régimen al que pertenece la empresa. Para los dos primeros años clasifica como empresa MYPE con régimen especial a la renta, y tiene como obligación tiene un impuesto de 1.5% de la

venta del mes. A partir del tercer año se cambiará a régimen general tributario MYPE por el incremento en las ventas.

Del estado de resultados se observa que a partir del segundo año recién se tendrá una utilidad positiva, y en el quinto año la utilidad neta será S/. 191,172. Se observa también que el mayor porcentaje de gasto lo genera la planilla de la empresa.

### 11.10. Punto de equilibrio

A continuación, se procederá a calcular el punto de equilibrio contable para el negocio. Para esto se procederá a aplicar la siguiente fórmula:

Peq.= Punto de equilibrio ; Donde:

$$Peq = \frac{CF}{(PV-CV)}$$

CF = Costo fijo

PV= Precio venta

CV=Costo variable

Se tiene dos ingresos de ventas, una por muñecos personalizados y otro por venta de complementos, por ello para se procederá a calcular el precio y costo promedio. Los resultados se presentan en las tablas 11.3 y 11.4

Costo Fijo:	S/. 338,257
Precio Venta prom:	S/. 168.85
Costo Variable prom:	S/. 61.66

Peq. = Punto de equilibrio = 2616 muñecos mínimo a vender.

Distribuidos según:

%	Mínimo de muñecos	Descripción
57%	1799	Muñeco sin complemento
30%	947	Muñeco con 1 complemento
10%	316	Muñeco con 2 complemento
3%	95	Muñeco con 3 complemento

Por tanto, el mínimo de muñecas a vender para llegar a un punto donde se cubra gastos de fijos y administrativos serán 2616 unidades que podrán ser distribuir las entre muñecos sin complemento y muñecos con 1 o 3 complementos adicionales.

### 11.11. Flujo de caja

En esta etapa se mostrará el flujo de caja económico para la plataforma digital de muñecos Mamá Norma. Se considerará para esto los ingresos equivalentes a la venta de muñecos sin accesorios y muñecos con complementos (1 a 3 accesorios adicionales), costos, pagos. Mayor detalle también en el anexo 15. Este flujo de económico permitirá medir el flujo real del proyecto y cuantificar el valor que se crea para los dueños, según la proyección de los ingresos esperados y los egresos estimados para los próximos 5 años, periodo de evaluación del proyecto. Se estimará el Valor actual neto (VAN), con la finalidad de viabilizar el plan del negocio.

Tabla 11.23 Flujo de caja anual proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		S/513,473	S/ 616,303	S/ 751,139	S/ 863,827	S/1,007,448
Costos Totales		S/187,510	S/215,839	S/283,362	S/337,799	S/394,215
Costo Materiales Directos		S/120,326	S/147,311	S/177,262	S/207,933	S/239,674
Costo mano de obra directa		S/67,184	S/68,528	S/106,100	S/129,866	S/154,541
Margen Bruto		S/325,963	S/400,464	S/467,776	S/526,028	S/613,233
Gastos Total		S/338,257	S/303,007	S/356,736	S/369,579	S/384,029
Utilidad antes de Impuestos		-S/12,294	S/97,457	S/111,040	S/156,448	S/229,204
Impuestos		S/0	-S/9,245	-S/22,371	-S/28,602	-S/38,032
Flujo de Operaciones	S/0	S/33,217	S/92,554	S/93,079	S/132,325	S/195,720
Flujo de Inversiones	-S/96,661	-S/6,746	-S/7,488	-S/8,358	-S/7,935	S/59,228
Flujo Económico		S/26,471	S/85,066	S/84,721	S/124,390	S/254,948

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Para el análisis de rentabilidad, se necesitará algunos indicadores como el VAN y TIR. Para esto se necesitará definir el coste de capital, que es el mínimo rendimiento para ofrecerse para que valga la pena la inversión desde la perspectiva del dueño de la empresa. Por tanto, para su determinación existen algunos modelos que son aplicables a mercados perfectos. Para el ejercicio del proyecto se asumirá un 15% como tasa de costo de oportunidad.

Para comparar la tasa de oportunidad asumida, y considerando que la inversión está exenta de financiamiento bancario, es decir no tiene deuda, se usará el CAPM (Capital Asset Pricing Model) para estimar la tasa de retorno del activo financiero.

$$\text{CAPM} = K = \text{RF} + \text{BL} (\text{RM} - \text{BE}) + \text{RP}$$

Donde;

RF: Tasa libre de riesgo: 5%

BL: Beta apalancado: 1.11

RM: market rate (Tasa de mercado): 12%

RP: Riesgo país: 1%

Los valores de los coeficientes para hallar CAPM se generarán asumiendo el giro de negocio: *retail online* para calcular Beta. Por último, se asume que “Beta no apalancado” sea considerado como Beta apalancado para fines de cálculo, pues en nuestro caso no se tiene deuda o financiamiento. Finalmente se obtendrá los valores RF: 5.21%; BL: 1.11; RM: 12%; RP: 1%.

Por tanto, el valor obtenido de  $K=13.5\%$ , tasa de rentabilidad esperada, es menor a la tasa de oportunidad asumida inicialmente de 15%. Finalmente se tomará este último valor para el análisis de rentabilidad. La tabla 11.18 detalla los resultados del análisis del flujo de caja pronosticado para el periodo de cinco años.

Tabla 11.24. Indicadores de flujo de caja

TIR	69.05%
VAN	S/. 244,259
Tasa K	15%

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Como resultado se obtiene una tasa de rendimiento interno (TIR) superior a la tasa mínima de rentabilidad de 15% exigida a la inversión inicialmente. El resultado de la rentabilidad es un VAN mayor a cero, es decir se está generando valor de S/.244,259.

## 11.12. Análisis de sensibilidad

Se realizará un análisis de sensibilidad en aras de conocer los cambios en el resultado al generar variación en un factor del modelo. Para el proyecto se consideró evaluar los factores: número de muñecos vendidos, precio, costo materia prima y gastos de marketing.

Los factores elegidos se estresarán hasta llegar a un punto en el que VAN sea cero, punto muerto, para ello se trabajan de manera independiente a través del análisis de datos de Excel (buscar objetivo).

Tabla 11.25. Punto muerto

<b>Factores</b>	<b>Valor Original</b>	<b>Punto Muerto</b>
Cantidad muñecos	0.00%	-11.51
Precio venta	0.00%	-11.51
Costo materia prima	0.00%	43.89
Costo marketing	0.00%	252.51

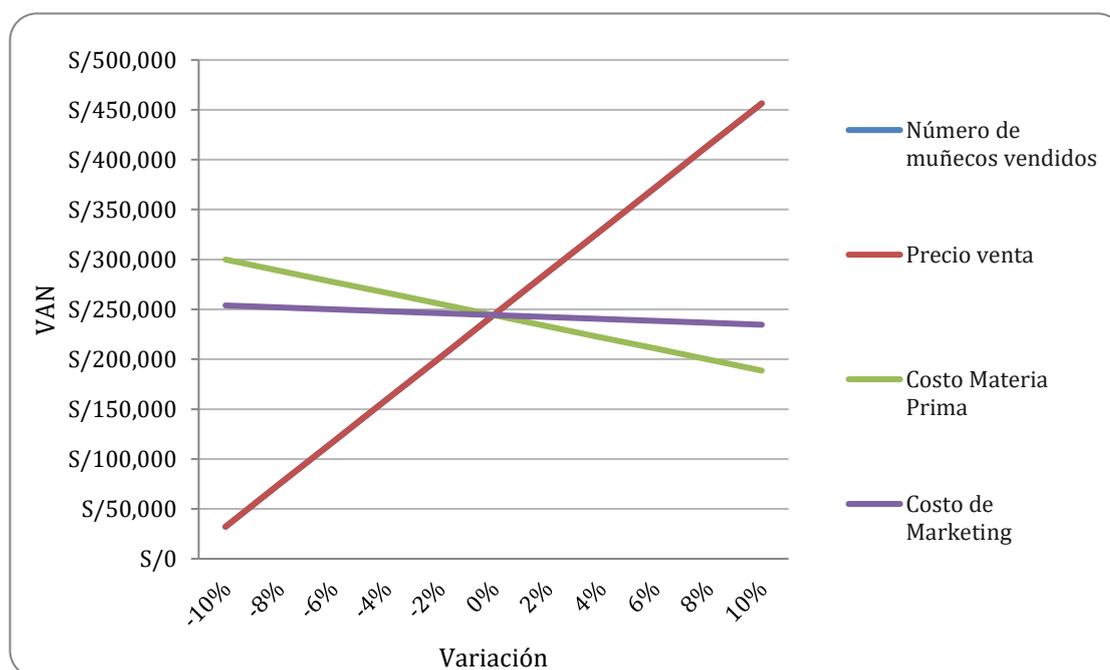
*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

Los factores número de muñecos vendidos y el precio de venta son los más sensibles. El negocio dejará de generar valor si estos factores disminuyen independientemente en más de 11.5%. A partir de una variación de incremento de 43% del costo de materia prima el proyecto dejaría de generar valor.

### *a) Análisis de sensibilidad univariado*

En este análisis vemos que ante rangos de variación de un factor el valor generado para el proyecto cambia. En el anexo 16 se detalla el cuadro de análisis univariado y su gráfica, es decir el rango de variación de cada factor y una gráfica muestra sus líneas de tendencia en función al VAN.

Gráfico 11.1 Análisis de sensibilidad univariado



Fuente: Elaboración propia, 2021

La gráfica 11.1 muestra que los factores muñecos vendidos y precio de venta presentan una mayor pendiente y se observa que ante una variación porcentual, son los de mayor sensibilidad o variabilidad. Por el contrario, los costos de marketing ante variaciones porcentuales son los que menos afectan el valor del negocio (VAN).

La variación porcentual de costo materia prima presenta mayor grado de sensibilidad respecto a la variación porcentual de gastos de marketing.

#### **b) Análisis de sensibilidad bivariado**

En el anexo 16, se muestra una tabla de evaluación bivariada, donde se cruzan el factor precio venta con costo de materia prima, y como resultado se observa que el

mejor escenario se daría si el número de muñecos creciera 10% y el costo de materia prima disminuyera un 10%, pues se generaría un VAN de S/. 512,078.

Se observa también un escenario límite en aras de mantener un VAN superior a la inicial, para ello la venta de muñecas debería disminuir en 2% y el costo de materia prima disminuir también en 8%, obteniendo un VAN S/. S/246,351.

### c) *Análisis de escenarios*

Se realizará un análisis de escenarios con la finalidad de identificar el impacto de cambio de los factores cantidad de muñecos, precio, costo materia prima y gasto de marketing. Para el reporte de estos escenarios se usará Excel con la opción de “Análisis Y si” y análisis de escenario opción “administrador de escenarios”. Los escenarios considerados serán pesimista, moderado y optimista con una variación de -5% a 5%. En la tabla 11.20 se detalla el resultado de estos.

Tabla 11.26. Análisis de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Cantidad_muñecos	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Precio_venta	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Costo_materia_prima	0.00%	5.00%	0.00%	-5.00%
Costo_marketing	0.00%	5.00%	0.00%	-5.00%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	69.05%	16.04%	69.05%	127.65%
<b>VAN</b>	S/ 244,259	S/ 4,735	S/ 244,259	S/ 494,391

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

En un escenario moderado y optimista se obtendrá una tasa de retorno interna (TIR) igual y superior al calculado para el proyecto, y los valores de VAN son positivos generando valor y garantizando la viabilidad del proyecto.

En un escenario pesimista con una disminución en la cantidad de muñecos y precio de venta se obtendría una TIR cercana al costo de oportunidad de asumido inicialmente (15%), y se quiere tener un mayor valor generado se tendrá que generar

acciones de marketing que permitan propiciar mayores ventas, a través de un aumento del tráfico de clientes que visiten la plataforma de digitalización y optimizando el embudo de conversión.

### **11.13. Conclusiones**

Del análisis de este capítulo se obtuvo resultados importantes en tema económico. Los márgenes de contribución del proyecto si bien inician con un valor negativo el primer año, a partir del segundo tiene valores positivos. El primer año el gasto de planilla respecto a la venta es 48% y este valor se mantendrá alto para los siguientes años porque por la particularidad del negocio, manufactura artesanal de muñecos. Se obtuvo para el negocio una tasa de retorno de inversión de 69.05%, mayor al costo de oportunidad estimado de 15% inicialmente. El valor del VAN es mayor a cero y genera un valor de S/. 244,259.

Como resultado de un análisis de sensibilidad se obtuvo que los factores precio de venta y cantidad de muñecos vendidos son más sensibles y una disminución mayor al 11% generará que el proyecto tenga un VAN igual a cero, es decir deje de generar valor.

En un análisis de escenario se comprobó que en un supuesto moderado y optimista se obtiene una TIR alta, tasa mayor al 15% del costo de oportunidad esperado y genera un VAN positivo por tanto se confirma la viabilidad del negocio. En un escenario pesimista el TIR también es ligeramente mayor al costo de oportunidad inicial estimado, y se obtiene un VAN moderado, superior a cero que ya genera valor. Por tanto, alcanzar un escenario conservador es altamente viable de alcanzar, y deberán acompañarse con más acciones agresivas y directas para generar mayor tráfico a la plataforma de personalización de muñecos desde el primer año donde se da a conocer el producto.

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES FINALES

El presente proyecto aprovechará el impulso del crecimiento del comercio electrónico en el hogar peruano crece superiormente año a año, incluso debido a la pandemia del COVID-19, los internautas tuvieron mayor presencia en compras de servicios y productos en *ecommerce*, todo esto muestra un escenario positivo para el lanzamiento de una plataforma digital en Perú.

Una de las conclusiones más importantes del presente proyecto, luego de la investigación realizada, es que las personas estarían dispuestas a adquirir un regalo personalizado; en este caso específico, un muñeco de tela personalizado a través de una plataforma de *ecommerce*.

Asimismo, de acuerdo a los análisis cuantitativo y cualitativo, se identificó que las variables más influyentes en el comportamiento de consumo de este mercado son los siguientes: En primer lugar, el nivel de personalización y la experiencia de compra al momento de navegar en la plataforma digital, como segundo atributo, la calidad del producto, tanto en el empaque como en lo novedoso del producto.

En cuanto al plan de marketing, este se enfoca en comunicar la propuesta de valor de la marca Mamá Norma, en cuanto a la diferenciación *versus* potenciales competidores; basada la personalización de cada muñeco a través de la plataforma virtual “Crea Tu Historia”, creando un regalo original y único que permitirá crear diseños diferentes, en base a cada una de las necesidades del usuario. El mercado objetivo serán mujeres de 36 a más años de edad, de NSE A y B, y ubicados dentro de las 6 principales ciudades de Perú, de las cuales suelen utilizar plataformas *online* para realizar algunas compras. La comunicación principal será a través de las redes sociales (Facebook e Instagram), a fin de generar tráfico hacia la página web de Mamá Norma, donde estará alojada la plataforma digital de personalización, y donde los clientes podrán realizar las compras.

El presente proyecto se enfoca en la producción de estos muñecos, por la cual los procesos de elaboración, compra y logística integrada están correctamente establecidos, cumpliendo con todas las normas legales a cumplir y tributarias, se aprovecha también que, debido a las restricciones de salida, las empresas de mensajerías tienen una oferta más amplia para poder llegar de manera correcta a todos los puntos determinados.

Por otro lado, dado que el negocio es un *ecommerce*, se apoya a nivel de plataforma tecnológica, la cual está implementada en una plataforma digital desarrollada por una agencia especializada y, al mismo tiempo en servidores garantizados para una mayor seguridad al momento de trata de información y pagos. Del mismo modo, el plan tecnológico busca brindar una experiencia positiva a los clientes, en cuanto a un fácil uso, e interacción en la misma.

Como último, la implementación del presente proyecto se concluye viable, debido a que existe un mercado de nicho en crecimiento, y apoyado en el comercio electrónico, posee una proyección financiera positiva con un TIR de 69.05% y un VAN de S/. 244,259 soles.

## CAPÍTULO XIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda evaluar el implementar planes de innovación en puntos de contacto con el cliente, mediante la creación de un tótem digital en un punto de venta físico. Estos estarían ubicados en los principales centros comerciales de cada ciudad, promoviendo la personalización y autoservicio fuera del comercio digital *online*. De esta manera, se trasladaría la experiencia de compra a un aspecto físico, para acercarnos más al cliente potencial para dar a conocer la marca, e interactuar en conjunto en la plataforma digital de personalización “Crea Tu Historia”.

Adicionalmente, se sugiere realizar un estudio de mercado para poder migrar a otros territorios fuera de Perú, al ser un producto innovador se puede establecer el crear muñecas ya predeterminadas y exportarlas a las regiones cercanas donde el aprecio por las muñecas de tela sea mayor y en crecimiento, aprovechando así la digitalización y procesos de exportación que el gobierno promueve.

La evaluación económica del presente proyecto genera valor en un escenario moderado y optimista, sin embargo en un escenario pesimista la TIR obtenida es similar al costo de oportunidad inicialmente considerado; por tanto para tener una mayor rentabilidad se recomienda generar mayor tráfico en la plataforma de personalización a través de acciones de marketing que permitan ampliar las ocasiones de compra, por ejemplo aprovechar otras fechas festivas no tradicionales, como el día del adulto mayor, días festivos de profesiones (ingeniero, médico, enfermera, secretaria) donde a través del *storytelling* se empiece a contar historias vinculadas a estas personas donde se les revalore y agradezca con mensajes positivos y sentimentales. La intención de estas acciones, es buscar modificar el comportamiento de las personas en cuanto a momentos para realizar regalos, además de los más tradicionales (San Valentín, Día de la Madre, Navidad), a fin evitar la disminución del número de muñecos vendidos, que es la variable más sensible.

Ante un escenario de mayor demanda a la estimada dentro de la duración del proyecto, se consideraría la posibilidad de elevar el precio mediante una estrategia de descreme de precios. Esta estrategia se implementaría previa investigación del potencial impacto para la marca, toda vez que se debe considerar la elasticidad de la demanda.

Como última recomendación, se sugiere a futuro realizar un estudio de mercado para tentar el ingreso al rubro juguetes, a fin de realizar una extensión de marca, implementando un piloto donde sean los niños los que personalicen los muñecos de tela, los cuales tendrían que cambiar tamaño, materiales, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

1. El Comercio (2021), *ecommerce*: ventas crecerían 121% hasta 2024, impulsadas por los ‘cybers’. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/ecommerce-ventas-crecerian-121-hasta-2024-impulsadas-por-los-cybers-nndc-noticia/>
2. Perú Retail (2019). Venta de juguetes creció 5% en sector *retail* impulsado por *ecommerce*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-venta-juguetes-sector-retail-canal-online/>
3. Diario La República. (2019). La venta de juguetes por internet se incrementó 70% en agosto. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/09/20/venta-de-juguetes-por-internet-se-incremento-70-en-agosto/>
4. Perú Retail. (2019). Lanza la primera línea de juguetes inspirada en la llama peruana. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/primera-linea-juguetes-llama-peruana/>
5. Perú Retail (2016). El 60% de las ventas de Kukyflor se da a través de los puntos de venta en los supermercados. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/ventas-kukyflor-puntos-de-venta-supermercados/>.
6. Rpp Noticias. Economía. (2019). Navidad: ¿Cuántos juguetes compran los limeños y cuánto pagan por cada uno?. Recuperado de [https://rpp.pe/economia/economia/navidad-cuantos-juguetes-compran-los-limenos-y-cuanto-pagan-por-cada-uno-noticia-1226898#:~:text=La%20Navidad%20del%202018%2C%20las,%25\)%2C%20peluches%20\(14%25\).](https://rpp.pe/economia/economia/navidad-cuantos-juguetes-compran-los-limenos-y-cuanto-pagan-por-cada-uno-noticia-1226898#:~:text=La%20Navidad%20del%202018%2C%20las,%25)%2C%20peluches%20(14%25).)

7. Andina. Agencia peruana de noticias. (2010). Mercado de juguetes en Perú mueve hasta US\$ 80 millones anuales, según Mattel. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mercado-juguetes-peru-mueve-hasta-80-millones-anuales-segun-mattel-301909.aspx>
8. Diario Gestión. (2016). Rosatel apunta a aprovechar el potencial de nuevos nichos de mercado, ¿cuáles son?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/rosatel-apunta-aprovechar-potencial-nuevos-nichos-mercado-son-124945-noticia/>
9. Diario Perú 21. (2011). Explora negocio de las flores y regalos. Recuperado de <http://archivo.peru21.pe/noticia/1330337/explora-negocio-flores-regalos>
10. Diario Gestión. (2016). Rosatel apunta a aprovechar el potencial de nuevos nichos de mercado, ¿cuáles son?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/rosatel-apunta-aprovechar-potencial-nuevos-nichos-mercado-son-124945-noticia/?ref=gesr>
11. Diario Gestión. (2016). Rosatel: Nueva app incrementará ventas online hasta en 40% el 2017. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/empresas/rosatel-nueva-app-incrementara-ventas-online-hasta-40-2017-2177842>
12. Diario Gestión. Empresas (2019). Venta de juguetes en *retail* crecería hasta 10% este año. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/gfk-venta-de-juguetes-en-retail-creceria-hasta-10-este-ano-noticia/>
13. Perú Retail. (2020). Perú: 58% de las compras en *ecommerce* son a través de pagos digitales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-58-de-las-compras-en-e-commerce-son-a-traves-de-pagos-digitales/>
14. ASEP (2019) . Reporte de Industria del E commerce. Lima, Perú Recuperado de: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del->

15. Diario Gestión (2019). Tecnología y Consumidores. Lima, Perú Recuperado de:  
<https://gestion.pe/tecnologia/ten-73-consumidores-revisaran-tiendas-virtuales-elegir-regalos-navidad-153225-noticia/?ref=gesr>
16. Universidad UMH. (2016). Principales modelos de negocios en el *ecommerce* Lima, Perú Recuperado de: <http://umh2809.edu.umh.es/wp-content/uploads/sites/860/2016/03/Los-principales-modelos-de-negocios-en-el-e-commerce.pdf>
17. Instituto Capacitación de Negocios Digitales. (2018). Recuperado de:  
<http://ecapacitacion.org/einstituto/2018/ABC-de-los-Negocios-Digitales-por-Internet.pdf>
18. Peru Retail. (2018). Comercio Electrónico en Perú. Lima, Perú Recuperado de:  
<https://www.peru-retail.com/comercio-electronico-peru-crece-alrededor-de-18-anual/>
19. Diario Correo. (2017). Tiendas Virtuales. Lima, . Perú Recuperado de:  
<https://diariocorreo.pe/economia/tiendas-virtuales-ayudan-vender-30-mas-canalas-tradicionales-914792/>
20. Diario Perú 21. (2017). Métodos de Pago Alternativos. Lima, Perú Recuperado de:  
<https://peru21.pe/economia/e-commerce-metodos-pago-alternativos-incrementan-ventas-80-pagoefectivo-502359-noticia/>
21. Andrea Rodriguez (2020). Conoce el nuevo perfil del consumidor digital peruano. Recuperado de: <http://norpress.pe/conoce-el-nuevo-perfil-del-consumidor-digital-peruano/>

22. Forbes México (2014). 7 beneficios del e-commerce en las empresas. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/7-ventajas-que-tu-empresa-debe-saber-sobre-el-e-commerce/>
23. Urbano, Maria (2015). ¿Qué es B2B y por qué es un buen modelo de negocio para emprendedores? Actualidad E-Commerce. Consultado en: <https://www.actualidadecommerce.com/b2b-buenmodelo-negocio-emprendedores/>
24. Gómez, Jesús (2018). Nuevos modelos B2E para mejorar el compromiso y las relaciones entre la empresa y sus empleados. CEREM. Consultado en: <https://www.cerem.pe/blog/nuevosmodelos-b2e-business-to-employee-para-mejorar-el-compromiso-y-las-relaciones-entre-laempresa-y-sus-empleados>
25. Nilsen (2017). Consumo Online en Perú. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2017/consumo-online-en-peru/>
26. Euromonitor (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. Recuperado de: <https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
27. Cardozo, J., Hernandis, B. y Ramírez, N. (2014). Caracterización de los sistemas de productos en el marco de la personalización, la variabilidad y la diferenciación. Un estudio con expertos. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*, 22(2). Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052014000200013&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052014000200013&script=sci_arttext).
28. Rivera Sanclemente, María del Rosario (2015). La Evolución de las Estrategias de Marketing en el entorno Digital: Implicaciones Jurídicas (Memoria Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid. España). Recuperado de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf)

29. Solórzano, A., Uribe, M. y Gonzales, M. (2013). Diseño y Producto. Facultad de Artes Integrales. Universidad Del Valle. Cali - Colombia. Recuperado de [https://www.academia.edu/17868975/DISENO\\_Y\\_PRODUCTO](https://www.academia.edu/17868975/DISENO_Y_PRODUCTO)
30. Diario Correo (2014). Venta de flores mueve S/.160 millones al año. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/venta-de-flores-mueve-s-160-millones-al-ano-51378>
31. Digital Publisher (2019). Estrategias de Marketing Digital en Empresas e-commerce: Un acercamiento a la perspectiva del consumidor. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144035.pdf>
32. Diario La República. (2020). Los nuevos hábitos del consumidor peruano: perdió el miedo a comprar por internet. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2020/06/26/los-nuevos-habitos-del-consumidor-peruano-durante-la-cuarentena-perdio-el-miedo-a-la-compras-por-internet-covid-19-atmp/>
33. Diario Gestión (2016). Peruanos gastan entre S/.100.00 y S/. 500.00 en compra de regalos de San Valentin por Internet. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/peruanos-gastan-s-100-s-500-compra-regalos-san-valentin-internet-145087-noticia/?ref=gesr>
34. Diario Gestión (2019). Los peruanos gastarán en promedio S/. 348.00 en regalos por el Día de la Madre. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/dia-madre-peruanos-gastaran-promedio-s-348-regalos-madres-12-mayo-nndc-266172-noticia/?ref=gesr>.
35. Diario Gestión (2020). ¿Cuánto gastan los peruanos en los regalos navideños? Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/cuanto-gastan-los->

peruanos-en-los-regalos-navidenos-campana-navidena-navidad-regalos-mercado-libre-noticia/?ref=gesr

36. Ipsos (2020). Compradores por Internet. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
37. Ipsos (2018). Estadística poblacional: El Perú en el 2018. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
38. Ipsos (2019). Informe técnico nacional octubre 2019. Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-10/informe\\_tecnico\\_-\\_nacional\\_octubre\\_2019.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-10/informe_tecnico_-_nacional_octubre_2019.pdf)
39. Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (2020). Niveles socioeconómicos 2020. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
40. Gerencia de Comunicación Corporativa (2018) OSIPTEL: el acceso a internet de los hogares peruanos se incrementó más de 283% de 2012 a 2019: Osiptel. Recuperado de: <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-el-acceso-a-internet-de-los-hogares-peruanos-se-incremento-mas-de-283-de-2012-a-2019/>
41. Rivera, J. y De Garcillán, M. (2007) Dirección de marketing: Fundamentos y Aplicaciones. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA118&dq=CUALIFICACION%20DE%20LA%20DEMANDA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-7oOk17LxAhXqTDABHVgHDd4Q6AEwA3oEAcQA#v=onepage&q=CUALIFICACION%20DE%20LA%20DEMANDA&f=false>
42. Meza Orizco, J. (2013) Evaluación Financiera de Proyectos. 3ra Ed. Bogotá,

- Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=CK9JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=evaluaci%C3%B3n+financiera,+econ%C3%B2mica,+concepto+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjkrP2tLLxAhWUVTABHdtjDd4Q6AEwAXoECAYQAg#v=onepage&q&f=false>
43. Blacksip (2020). Recuperado de: <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2020?url=https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru->
44. KANTAR (2020). La emoción de los regalos; perspectiva de NeedScope. Recuperado de: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/la-emocion-de-los-regalos>
45. CAPECE (2020). Reporte oficial de la industria *ecommerce* en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú, y perspectivas al 2021. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>.
46. Arellano Marketing, (2018). Los seis estilos de vida. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
47. Lowpost, (2021). Recuperado de: <https://lowpost.com/blog/higiene-content/>
48. Estrategias de Marketing Digital: Framework See-Think-Do-Care, 2020. Recuperado de: <https://medium.com/juanortega-ni/estrategias-de-marketing-digital-framework-see-think-do-care-3aff7efea502>
49. CAPECE (2021). Reporte Oficial de la Industria *ecommerce* en Perú. Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>.

50. Diario Gestión, (2020). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. Recuperado de: [https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,corona virus%20\(Covid%2D19\).](https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,corona virus%20(Covid%2D19).)
51. Willis Towers Watson (2021). Comercio electrónico: riesgos a los que se enfrentan los vendedores en internet. Recuperado de: <https://willistowerswatsonupdate.es/ciberseguridad/e-commerce-riesgos-enfrentan-e-vendedores/>
52. Diario Gestión (2019). Los peruanos gastarán en promedio S/.348 en regalos por el día de san valentín. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/dia-madre-peruanos-gastaran-promedio-s-348-regalos-madres-12-mayo-nndc-266172-noticia/>
53. Comscore (2020). Consumo digital 2020. Recuperado de: <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/02/comscore-2020-consumo-digital.pdf>
54. Blacksip, (2020). Reporte de Industria del *ecommerce* en Perú 2020. Recuperado de: [https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2020?utm\\_term=comercio%20online%20peru&utm\\_campaign=ReporteIndustria\\_20\\_PE&utm\\_source=ppc&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=7893706222&hsa\\_cam=11915219012&hsa\\_grp=121193844928&hsa\\_ad=488315905109&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=kwd-43558010965&hsa\\_kw=comercio%20online%20peru&hsa\\_mt=b&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAjw0qOIBhBhEiwAyvVcf-](https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2020?utm_term=comercio%20online%20peru&utm_campaign=ReporteIndustria_20_PE&utm_source=ppc&utm_medium=ppc&hsa_acc=7893706222&hsa_cam=11915219012&hsa_grp=121193844928&hsa_ad=488315905109&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-43558010965&hsa_kw=comercio%20online%20peru&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw0qOIBhBhEiwAyvVcf-)

lf4DeDPh\_x4LzIpYCodeLVSk5BVWxzRX7xRj\_V94mu3QOHoMpfJhoCxwc  
QAvD\_BwE

55. Diario El Peruano (2021). Indecopi plantea estándar mínimo para el comercio electrónico. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/118567-indecopi-plantea-estandar-minimo-para-el-comercio-electronico>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Guía de Pautas *Focus Group***

1. ¿En qué ocasiones haces un regalo a otra persona?
2. ¿A quién o quiénes les sueles hacer un regalo?
3. ¿Cuáles son las fechas en las que suelen hacerle un regalo a otra persona?
4. ¿Qué buscas, o qué reacción esperas de la otra persona, al hacerle un regalo?
5. ¿Qué tipo de regalo es el que sueles hacer?
6. ¿Crees importante hacer un regalo personalizado?

*Se hace una breve reseña de la empresa, además de una muestra de los muñecos Mamá Norma y explicación del concepto y empaque:*

7. ¿Qué opinas de los muñecos de Mamá Norma?
8. ¿Qué es lo primero que te llamó la atención de Mamá Norma?
9. ¿Qué sensación te generan los muñecos de Mamá Norma?
10. ¿Qué valores te transmite la marca Mamá Norma?
11. ¿Qué opinas acerca de la posibilidad de personalizar los muñecos, y de esta manera hacerlo único?
12. En el caso de contar con una página web ¿Prefieres personalizar tu producto por medio de la página o te gustaría tener un trato directo con una persona de Mamá Norma que te ayude al realizar tu decisión de compra?
13. ¿Cuál es el monto que estarías dispuesto a pagar por un muñeco personalizado?
14. ¿En qué momentos regalarías un muñeco de Mamá Norma?
15. ¿Qué opinas del empaque del producto? ¿Agregarías algo adicional? ¿Qué te parecen los colores?
16. Si pudieras cambiar algo del producto ¿qué sería?
17. Con respecto a una página web para la compra de este producto ¿anteriormente has realizado compras de productos por internet?
18. ¿Cómo te gustaría que sea la página web de Mamá Norma y qué le agregarías?
19. ¿En cuánto tiempo te gustaría que llegue tu producto luego de la compra? Teniendo en cuenta que la producción del producto dura varios días.
20. ¿Cuánto tiempo crees que es suficiente para realizar la compra de un muñeco personalizado por medio de una plataforma web?
21. ¿Cuánto tiempo crees que es suficiente para realizar la compra de un muñeco personalizado por medio de una plataforma web?

22. Con respecto al *delivery* del producto ¿prefieres que este se realice con un *courier* o recoger el producto tú mismo?
23. ¿Luego de ver el producto te imaginas que era de ese tamaño, color y presentación?
24. ¿Qué cambiarías en la presentación?
25. Luego de mencionar el precio y las características brindadas, ¿qué te parece la relación precio - calidad?
26. ¿Estarías dispuesto a considerar comprar más, y así crear una colección?

## Anexo 2: Encuesta Cuantitativa

### 1.- Sexo

Femenino  Masculino

### 2.- Mi edad está entre:

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 55 años
- 56 a más años

### 3.- ¿Haces regalos?

- Si hago regalos.
- No hago regalos.

\*En caso la respuesta sea NO HAGO REGALOS, finalizar la encuesta.

---

### 4.- ¿Cuántas veces al año haces un regalo a una persona?

- 1 – 2 regalos al año
- 3 – 5 regalos al año
- 6 – 8 regalos al año
- 9 a más regalos al año

**5.- ¿Qué motivos o fechas especiales esperas para realizar un regalo?**

(Puede marcar más de una opción)

- Cumpleaños
- Navidad
- Aniversarios
- San Valentin
- Día de la Madre
- Día del Padre
- Graduación
- Otros: \_\_\_\_\_

**5.- ¿A quiénes suelen hacerle un regalo? (Puede marcar más de una opción).**

- Hijos
- Nietos
- Padres
- Abuelos
- Pareja
- Amigos
- Esposa/Esposo
- Compañero de trabajo
- Sobrinos
- Primos
- Otros: \_\_\_\_\_

**6.- ¿Dónde sueles comprar estos regalos?**

- Tienda Física (Supermercados, de Conveniencia)
- Aplicación (celular)
- Página web
- Facebook
- Instagram
- Otros: \_\_\_\_\_

**7.- ¿Qué tipo de regalos suelen comprar *online*?**

- Arreglos Florales
- Desayunos
- Boxes personalizados
- Joyería
- Perfumes
- Peluches
- Reloj
- Ropa para damas
- Ropa para caballeros
- Regalos Personalizados
- Chocolates
- Otros: \_\_\_\_\_

---

Se está planeando lanzar al mercado peruano un muñeco de tela personalizado, el cual medirá aproximadamente 43 cm. de alto x 12 cm. de ancho fijo, tendrá ropa para vestir, hecha de algodón, zapatos de diferentes materiales, y cabello sintético, cada muñeco vienen empacado en una caja de cartulina gruesa, este muñeco se podrá personalizar a través de una plataforma digital en la página web donde el cliente podrá decidir los diferentes aspectos del muñeco; desde color de piel, cabello y accesorios haciéndolo lo más parecido a lo deseado.

**\*Insertar en *google forms* la foto del muñeco personalizado**

**8- Luego de leer el concepto propuesto ¿Sería de tu interés el poder adquirir un muñeco personalizado a través de la plataforma digital como una opción de regalo?**

- Si.
- No.

\*En caso la respuesta sea NO, finaliza la encuesta.

**9.- Del 1 al 7, donde 1 es POCO INTERESADO, y 7 es MUY INTERESADO ¿Qué le gustaría personalizar en estos muñecos de tela?**

Vestimenta	1	2	3	4	5	6	7
Color de Piel	1	2	3	4	5	6	7
Color de Pelo	1	2	3	4	5	6	7

Tipo de Pelo	1	2	3	4	5	6	7
Peinado	1	2	3	4	5	6	7
Accesorios: Lentes, carterita, moños	1	2	3	4	5	6	7
Otros: _____.	1	2	3	4	5	6	7

**10.- Del 1 al 7, donde 1 es POCO INTERESADO, y 7 es MUY INTERESADO ¿te gustaría que tenga una distinción adicional?**

Número único de producción	1	2	3	4	5	6	7
Tarjeta de Producto Artesanal	1	2	3	4	5	6	7
Sello de Producto Artesanal	1	2	3	4	5	6	7
Firma del Fabricante	1	2	3	4	5	6	7
Tarjeta con Historia del Muñeco	1	2	3	4	5	6	7

**11.- ¿Te gustaría poder crear un muñeco personalizado?**

Si

No

**12.- Del 1 al 7, donde 1 es POCO INTERESADO, y 7 es MUY INTERESADO ¿Cómo le gustaría que sea la presentación al recibir el/la muñeco(a)?**

Caja de Cartón Reciclado	1	2	3	4	5	6	7
Bolsa de Papel Reciclado	1	2	3	4	5	6	7
Caja transparente para visualización	1	2	3	4	5	6	7
Bolsa de Tela	1	2	3	4	5	6	7
Otros: _____.							

**13.- ¿Qué otros servicios te gustaría que estén asociados a él/la muñeco(a) de tela?**

(puede marcar más de una opción)

Posibilidad de adquirir ropa y accesorios

Mantenimiento de los muñecos de tela (Clínica de muñecos)

Grupo privado en redes sociales sobre novedades con muñecos de tela

Otros: \_\_\_\_\_

**Sugiero preguntar a quién le regalaría esto.**

**14.- ¿Cuál es el precio que están dispuesto a pagar por el peluche personalizado con una caja especial más despacho incluido una tarjeta especial?**

- Menos de 50 Soles
- 50 -100 Soles
- 100 - 200
- 300 soles
- 300 soles a más

**15.-¿Cuál de las siguientes opciones se te es más cómoda en cuanto a la entrega del producto?**

- Recojo en tienda
- Delivery* a destino final
- Delivery* a Agencia de Envío
- Motorizado

**Sugiero preguntar sobre modalidades de despacho.**

**16.- ¿Qué método de pago prefieres al momento de adquirir los muñecos de tela?**

- Contra entrega (efectivo/ tarjeta)
- Pago *Online*
- Transferencia
- App. (Yape, Plin, etc.)

**17.- ¿Qué otros aspectos tendrías en cuenta, aparte de la personalización para complementar el producto?**

### **Anexo 3: Grabaciones de los *focus group***

#### **ZOOM FOCUS GROUP 1**

**Moderador:**

Gracias por su tiempo y participación, ahora, es importante conocer su opinión sobre en qué ocasiones ustedes le hacen un regalo a otra persona.

**Encuestado 1:**

Depende de la persona, pero en general siempre son en fechas especiales, Navidad, cumpleaños, eso siempre lo hago, pero por ejemplo, depende, si son mis sobrinos, si es que ellos han logrado alguna meta, o han logrado algo en el cole, yo sí soy de darle varios regalos a ellos. Si se sacan buena nota en la libreta, voy con ellos a Plaza Veá, y les compro algún regalo o cosas así, o si es el bautizo, siempre les doy regalitos.

**Moderador:**

Pero en general si no es una fecha especial...

**Encuestado 1:**

En general sí soy de engrerir a mis sobrinos, entonces por eso.

**Moderador:**

¿Tu Héctor, qué opinas?

**Encuestado 2:**

Yo le hago regalos a gente que es muy muy muy importante en mi vida. Mis sobrinos son importantes, pero no tanto como para regalarles algo, ni a mis ahijados les regalo en Navidad. Pero a propósito, Navidad sí es un día en el que suelo regalar, pero tiene que ser gente muy especial y por fechas muy especiales, no suelo así de la nada regalar.

Básicamente dos fechas, navidad y cumpleaños, por ahí el día de la madre también, siempre que puedo.

**Moderador:**

¿Tú Fergie, por ejemplo?

**Encuestado 3:**

En mi caso, le regalo obviamente a las personas que son más especiales para mí y también a algunas amigas, en los cumpleaños, en Navidad, y a veces cuando viajo, traigo algunos regalos para mis amigos más cercanos. Mis sobrinos son muy grandes, son casi contemporáneos a mí, entonces sí les regalo bastantes cosas a ellas en cualquier momento, pero solo cuando las veo, porque viven en otro país, cuando viajo sí compro bastantes cosas y se las llevo. Usualmente viajo para Navidad, para ver a mi familia, así que hago todas esas compras ahí, pero justo una

cumple años antes del viaje y otra después, entonces llevo varios regalos, para que cuando no esté, se los den de mi parte, de sorpresa.

**Moderador:**

De acuerdo Fergie, ¿tú Jenny? ¿Cuándo haces un regalo?

**Encuestado 4:**

Yo soy de regalar cosas, pero no necesariamente en fechas, o sea en fechas clave no, porque siento que es muy predecible. Obviamente para fechas de cumpleaños sí, a todas las personas que son cercanas a mí, mis papás, abuelos, mi enamorado, su papá, la hermana de mi enamorado, mis primos, pero para fechas importantes no, porque siento que es como una obligación, prefiero que sea esporádico. Sí suelo regalar espontáneamente, algo que veo bonito en internet, o redes sociales, para alguien, no necesariamente para mi enamorado, sino para mi mamá tíos, primos, entonces lo voy comprando y en un momento que yo creo que ya estoy desesperada por entregárselos o sino cerca de una de las fechas, o lo guardo para Navidad. Y qué tipo de regalo, depende, como conozco a las personas, sé que algo que les pueda agradar, de cosas útiles o cosas bonitas de adornos.

**Moderador:**

De acuerdo, gracias Jenny. ¿Tú Jennifer?

**Encuestado 5:**

Mayormente en Navidad, cumpleaños y día de la madre, porque en mi caso, por ejemplo, todas son mamás menos yo, entonces ahí es como la segunda Navidad, porque paro comprando puros regalos, y en aniversarios también me gusta bastante la parte de ser detallista y también cuando me nace o quiero sorprender a una persona; si sé que ha logrado algo, o cuando está media bajoneada, suelo tener ese detalle de darle algún presente.

**Moderador:**

Cecilia, ¿En qué ocasiones sueles hacer un regalo?

**Encuestado 6:**

Bueno creo que me sentí identificada con lo que dijo María Fe, yo tengo una sobrina pequeña, entonces no hay una situación específica en la que le haga un regalo, realmente si veo algo que le gusta, por ejemplo, ella está loca Toy Story; si veo algo de Toy Story se lo compro, sea un premio o no, en verdad me gana más el corazón, es mi única sobrina, entonces me gana ese impulso, pero de ahí regalos, normalmente en fechas importantes como Navidad o cumpleaños.

**Moderador:**

Tamara, ¿tú?

**Encuestado 7:**

Normalmente en cumpleaños, Navidad, Día de la Madre, en fin, las fechas convencionales donde todos regalamos.

**Moderador:**

Gracias por la primera respuesta. Ahora, les pregunto ¿A quiénes le hacen un regalo por cumplir, o porque se sienten obligados?

**Encuestado 4:**

A la jefa o jefe, ahí por cumpleaños y por Navidad.

**Encuestado 3:**

Por el día del padre, a los jefes, en mi trabajo pasa.

**Encuestado 1:**

El tema de los jefes, pero en nuestro caso, tenemos incluso una bolsa para los regalos, no es algo que le regalemos nosotros, pero por ejemplo si me han invitado a una fiesta de cumpleaños, no me gusta llegar con las manos vacías, se sienta raro, en esas ocasiones, por más que no conozca a la persona, siempre veo de regalarle algo.

**Encuestado 6:**

A mí me ha pasado en Navidad, en el intercambio de regalos del trabajo, cuando te toca alguien que no te cae o no conoces, es como raro.

**Encuestado 7:**

Coincido con María Fe, estos eventos sociales, intercambios, *baby showers*, de los que no puedes escapar y efectivamente no puedes llegar con las manos vacías, entonces ahí hay que comprar algo definitivamente.

**Encuestado 2:**

Yo no lo hago.

**Moderador:**

Y por ejemplo ¿A quiénes le hacen un regalo más pensado? y ¿De quiénes esperan una respuesta más emotiva?

**Encuestado 3:**

A mi pareja y a mi hermana, creo que sí me tomo el tiempo de prepararlo y después todo un evento de entregárselo, y estoy así atenta a ver si le gustó o no le gustó.

**Encuestado 1:**

Yo, a mis sobrinos, en mi caso yo soy la menor, entonces yo no tengo a quien engreír, y a mí sí me gusta engreír a alguien, y por ese caso a mis sobrinitos, desde que nacieron siempre les veo lo que les gusta, incluso hasta el *packaging* lo armo distinto; a mis papás también les armo distinto, pero creo que es más para mí ver que como son niñitos, es toda una ilusión.

**Encuestado 5:**

A veces es a alguna mejor amiga, o pareja, pero a diferencia de Mafe, yo también tengo sobrinos, pero yo no les regalo, porque ya están muy regalados, todo el mundo se encarga de regalarles, los veo con un montón de regalos que ni utilizan, y prefiero regalarles a personas que ya son mayores, que a veces en la navidad, que ya no te regalan, porque es para niños, entonces prefiero regalarle a una tía que a mi sobrina.

**Encuestado 7:**

En realidad, creo que haces un regalo mucho más pensado a agente más próxima a ti, en mi caso, sobrinos, sí, porque tienes la expectativa de ver cómo reacciona, mi tía, mi pareja, efectivamente, personas que son más próximas, donde hay una carga emotiva más grande y preparas algo para sorprender.

**Encuestado 6:**

En mi caso, es más pareja y familia. Porque los más pequeños... a mi sobrina a pesar de que le regalo un montón de cosas, así le regale un helado, se sorprende, entonces no me hace pensar tanto; en cambio, pareja y familia sí.

**Encuestado 4:**

Yo creo que en mi caso, depende de cuánta convivencia tenga yo con las personas en el año o en el día. Por ejemplo, yo le puedo buscar un regalo a una persona en la oficina, sin que sea cercana a mí, pero es porque estoy todo el día con esa persona y ya conozco qué cosas le gusta o no, y si veo algo bonito y me cae bien, y veo que le puede gustar, lo compro.

En mi caso, con los papás de Diego, como convivo bastante tiempo con ellos, sé que cosas les gusta, y sobre todo en Navidad trato de buscar algo detallado. Pero, por ejemplo, mis primos, que son familia y cercanos, los veo, pero no es tan a diario como a ellos, entonces a veces les he regalado cosas que no les gustan. Yo creo que tiene que ver con el nivel de cercanía que tienes con la persona, no necesariamente el vínculo.

**Encuestado 2:**

Antes cuando era más joven, me preocupaba más por el regalo, yo creo que en la medida en que vas creciendo, te vas volviendo más viejo, vas seleccionando lo que es más importante o no. Por ejemplo, jamás le regalo a alguien por obligación, no le encuentro sentido. He participado alguna vez de intercambio de regalos, pero porque he querido, como normalmente las reglas están claras, el monto... eso, entonces no me complico, pero a la gente sí me importa, le conozco el gusto, entonces tampoco me complico. En general trato de complicarme lo menos posible.

**Moderador:**

He estado escuchando que los regalos que me comentan son juguetes, armados, no es un regalo único, sino que ya está armado. ¿Alguien hace algún regalo más personalizado? ¿Lo han hecho alguna vez o lo harían?

**Encuestado 1:**

Más personalizado, sí, cuando he tenido alguna pareja o cuando incluso le mandé a hacer una muñeca a mi sobrina por su bautizo, sí lo hice personalizado, porque quería que sea una muñeca como para ella, que incluso tuviera su nombre bordado, porque quería que sea un recuerdo, porque yo soy la madrina. A alguna pareja si en el momento, pero nada más.

**Encuestado 6:**

Yo sí he hecho cosas personalizadas, pero a personas puntuales, porque a mí me gusta dibujar, entonces he hecho ilustraciones y las he enmarcado en un cuadrito, son detalles más detallistas, personalizados.

**Encuestado 7:**

En mi caso también, he diseñado algo, yo soy arquitecta, así que sí he mandado algo y lo he mandado a hacer para determinada persona.

**Encuestado 3:**

En mi caso igual, ya sea por el equipo de fútbol, o la serie que veo, trato de que el regalo no sea un solo objeto, sino que tenga varias partecitas, y también la forma cómo la envuelvas. La última vez hice un polo para mi hermana con una frase que ambas decimos, entonces traté de que sea super de hermanas, eran dos polos estampados con un diseño especial, y ambas tenemos uno.

**Encuestado 4:**

Yo en regalos personalizados, a veces trato de buscar que sea algo diferente, porque a veces las personas a las que les regalas, tienen ya todo, tienen cosas bonitas que ya se compran o les regalan, y digo ¿qué les puedo regalar? Entonces si he optado, por ejemplo, en Navidad, los pijamas navideños, quería que sea algo diferente, y busqué a una persona que las haga personalizadas. Para mí tiene más valor las cosas que son personalizadas que algo común que compras en la tienda, así que siempre trato de buscar algo diferente que no lo van a encontrar así nomás.

**Encuestado 2:**

Tampoco, no me complico, soy el menos detallista.

**Encuestado 5:**

Personalizado, sí, ahora que me acuerdo, son dos cosas, uno es un collar que tiene iniciales de seres muy queridos, que me lo dio mi hermana y me mandó a hacer dos retratos de esos mismos seres, por ejemplo, ahora con el tema de la pandemia, dar ahora algo más detallista, personalizado, tiene más valor y tiene más presencia y esencia, entonces buscar esas pequeñas cosas que no encuentras así nomás da mayor valor al regalo.

**Encuestado 2:**

Ah, algo me acabo de acordar, pero no son físicos, por ejemplo, Facebook siempre me avisa cuando es cumpleaños de alguien. Si es una persona a la que realmente estimo y sobre todo la he

tenido cerca, prefiero escribir, hago un mensaje, y eso sí es personalizado; y apelo a cosas que hemos vivido, recuerdos muy específicos, eso tiene mucho más sentido que cualquier otra cosa, me funciona más a mí, si alguien me escribe por mi cumpleaños siento que eso tiene más valor que algo físico.

**Moderador:**

Entiendo. Ahora, partiendo de las últimas respuestas. ¿Qué buscamos, o esperamos de la otra persona, que reacción esperamos al regalar algo a quien queremos?

**Encuestado 7:**

Yo creo que hacerlo sentir especial, alguien dijo el tema del “valor” de hacer algo personalizado, entonces ahí radica el tema, cuando mandas a hacer algo especialmente para alguien, es justamente eso, ahí está el valor, de ese objeto o incluso del escrito, como dijo Héctor, es algo especialmente para-.

**Encuestado 2:**

Yo también, completamente de acuerdo, mi intención es hacer sentir especial a la persona, aunque sea en ese momento, que sienta que me he enfocado en esa persona. Vivimos tan acelerados con mil cosas que hacemos al mismo tiempo y lo que quiero es que esa persona sienta que es especial en mi vida, aunque no la vea, pero quiero que se sientan especiales, y prefiero que sea algo no físico, siento que tiene mucho más valor, porque una de las chicas dijo “mis sobrinas tiene tantos regalos que uno más no les hace”, odio cuando pasa eso, yo no voy a regalar algo que pase desapercibido. Tiene que ser algo muy simbólico y mientras menos físico sea, mejor, además que así ahorro.

**Encuestado 5:**

Que el regalo sea único, pero que represente a la persona, buscar esas pequeñas cosas. Busco que le guste, que se emocione, si es pareja que se acuerde de ti; o si es familiar, que te tenga presente.

**Encuestado 3:**

Que se desconecte de todo, y darle esa felicidad, así sea cinco segundos, pero que sonría, conseguir eso, porque le puedes regalar cualquier cosa, hasta para salir del paso a veces, pero cuando tratas de que sea personalizado, cuando te tomas el tiempo y todo, de verdad quiero ver esa sonrisa, es un “qué bueno que le ha gustado, o lo va a usar” o sea invertí mi tiempo y mi cariño y saber que a la otra persona le va a gustar ¿no? Eso

**Moderador:**

Claro, claro. Muchas gracias, Fergie.

**Encuestado 1:**

También depende del tipo de regalo que des, por ejemplo, si yo doy un polo, me pueden decir “mostro” creo que lo básico es el agradecimiento, pero si es súper personalizado, me ha tomado

tiempo en hacerlo, creo que lo natural es una reacción más, y ahora que estamos en esta cuarentena, tú no sabes la carga que tiene o cómo está; y con ese regalo hacerla feliz, y hacerla olvidar un poco de sus problemas, sentirse especial, querida, sentirse único.

**Encuestado 4:**

Por mi lado, si es un regalo simple, no espero mucho de la otra persona, pero si es algo personalizado, espero que le guste, pero cómo lo sabes, es si te escribe al toque o le toma foto de que lo está usando, y capaz cuando yo vaya a su casa y veo que lo está usando. Sino que la persona solita me escriba, no yo preguntarle; o si es presencial, saber si le gustó o no, por la cara, que sonría y le guste.

**Moderador:**

Gracias por sus respuestas, más que nada nosotros como grupo estamos pensando en una nueva opción de regalo personalizado, estamos hablando de que existen muchas opciones, pero... ¿Qué opinarían sobre regalar un muñeco personalizado?

Joel está con nosotros, él puede presentarles la propuesta que estamos trabajando.

(Joel presenta pantalla)

Es para que vean este diseño, para que puedan personalizar como un avatar un muñeco para regalar.

**Joel:** Se puede personalizar todo, ropa, cabello, color de piel, etc. Son muñecas de 44 centímetros.

(Habla sobre la muñeca y la marca)

**Moderador:**

Luego de esta presentación queremos saber su opinión sobre estos muñecos.

**Encuestado 6:**

A mí me encanta que sea recontra personalizado, las que están ahí en pijama me parecen súper chéveres, cada detallito que haga que diferencie que es una persona única o un momento, por ejemplo, al de la boda, con el vestido igual.

**Encuestado 1:**

A mí también me encanta que sea así, más que nada lo que me gusta es que la niña puede verse a ella misma como muñeca, es otro *feeling*. Por ejemplo, yo de chica, lo único que veía eran las barbies, y siempre eran las barbies rubias, altísimas, y yo no era eso, y después sacaban otro tipo de Barbie, y copiabas a la que más te parecías. Pero esto me parece demasiado bello, de que la niña o quien sea pueda verse de alguna forma reflejado en la muñeca, y que pueda ser súper personalizado, y es otro *feeling* cuando te la dan.

**Encuestado 3:**

En mi caso me gusta bastante que sea personalizado, igual como dice Mafe, antes las muñecas venían con todo un estilo que obviamente no te identificabas, y esto me parece tan bonito que no

creo que tenga que estar dirigido solamente a menores, tengo amigas que les gustan las muñecas y las coleccionan también, y creo que es un bonito regalo que puedas hacerla tan parecida a ti misma, se ve súper chévere.

**Encuestado 4:**

Por mi lado, yo no soy mucho de la generación de muñecas de tela, a mí me encantaban las *barbies*, pero, por ejemplo, mi mamá o la mamá de Diego sí son de esa época de muñecas y les encanta ese tipo de detalles, entonces a ellas, como dijo Joel, que era como para reencontrarse con esa sensación de ellas cuando eran chiquitas, ahora también para darles esa sensación de cuando yo tuve a los hijos o nietos, eso me produce esas muñecas. Por ejemplo, yo soy de la generación de *funkos*, y he visto que salen *funkos* personalizados, es una marca peruana que los hace, pero esa parte es bacán porque es como una parte de ti en una versión de muñeco y el hecho de que la persona te lo regale, se fija en ti, en tus detalles, en cosas que son tuyas, que hacen que tú les puedas regalar eso, esa parte me parece bacán. Si es que se puede personalizar a ese nivel de cosas específicas que tiene esa persona, puede funcionar no solamente para las mamás ¿no? Sino también para nuestra generación y los más pequeños también.

**Encuestado 7:**

La verdad me parece una propuesta interesante, innovadora, de hecho, es la primera vez que veo algo de este tipo, y lo simpático es que de alguna manera se construye el producto en función a pequeños detalles que conoce la persona que lo manda a hacer para otra, entonces me parece una idea bastante simpática y creo que el tema de lo personalizado lo lleva totalmente al máximo.

**Encuestado 2:**

A mí me gusta la idea de un muñeco personalizado, no sé si lo regalaría, pero eventualmente si a la persona que estoy pensando en dárselo sé que valora muchísimo ese tipo de manualidades, sí pensaría en invertir en un regalo como ese. Sé que tienen un valor especial, a mí me regalaron una vez un dibujo mío con una perrita que tuve, lo estaba viendo mientras hablaban, y tiene un valor súper especial, muy muy especial, no es algo costoso, pero es altamente significativo, y traslado este mismo entender a lo que ustedes están presentando, y sé que hay un mercado muy interesado en ese tipo de muñecos, así que me parece un regalo lindo.

**Moderador:**

Claro, ahora, una pregunta adicional, ¿Qué es lo primero que llamó su atención de los muñecos? ¿Qué fue lo primero que pensaron? ¿Le agregarían algo al muñeco?

**Encuestado 4:**

Yo a las muñecas las veo super tiernas, super suaves, colores suaves, dulces, se me hace difícil verlo en versión hombre, pero sí tiene esa forma de personalización, como para un doctor, pero ahorita lo veo como femenino, suave, dulce, un detalle bonito, apachurrable.

**Encuestado 2:**

Claro, probablemente te sucede eso porque todos los ejemplos que nos han mostrado son femeninos, pero yo sí lo veo como algo para un chico, pero sí, coincido que se ve algo delicado, suave, tierno.

**Encuestado 1:**

Creo que lo de ternura también, pero por ejemplo, no lo veo como un muñeco con el que jugar si fuese para una niña, lo veo como un muñeco para tenerlo ahí, lo veo tan delicado, que me daría miedo romperlo, lo veo como un recordito.

**Encuestado 3:**

A mí me pasa lo contrario, porque de chiquita me regalaron una muñeca de porcelana y era como “no la toques, solamente mírala” y era súper aburrido y yo quería jugar con la muñeca y no podía. Osea, si son muy delicadas, con esta personalización que le han dado, pero creo que sí puedes como que jugar con ella y pasar el rato con la muñeca.

Y también veo a un niño con este muñeco, por ejemplo, si le gusta ser astronauta, o el color que le gusta, y todo personalizado, y es como su amiguito, y brindarle ese tipo de personalización y también el material, sí se ve delicado, pero no al extremo de que es un muñeco de porcelana que no lo puedes tocar.

**Moderador:**

Claro, hablamos de ternura, apachurrable, ahora, ¿A quién le regalarían un muñeco de Mamá Norma? Héctor, también hay una versión masculina.

**Encuestado 7:**

En mi caso yo le regalaría a mi sobrina, creo que le encantaría tener una mini Constanza.

**Moderador:**

¿Cómo creen que sería la comunicación con Mamá Norma para pedir la personalización?  
¿Teléfono, página web, correo, para preguntar por el muñeco?

**Encuestado 6:**

De hecho, me parece chévere lo de ir creando el avatar, como en los programas de videojuegos, tienes que crear un personaje, si todo eso lo veo en una web, me siento más confiada del producto que voy a recibir, osea si yo misma estoy viendo cómo lo estoy armando y me van a decir que va a quedar exactamente como lo estoy pidiendo, confiaría más.

**Encuestado 7:**

Yo coincido con Cecilia, porque el ir construyendo tu avatar, ustedes como empresa van pautando qué aspectos pueden construir y cuáles no; y el avatar te da un formato de lo posible para construir el personaje.

**Encuestado 5:**

Ir viendo cómo va quedando, que te vayan mandando fotos y tú ir viendo: esto me gusta, esto no, mejor ponle este cabello, o estos lentes. La opción de tú verlo y decir “está quedando como a mí me gusta”

**Moderador:**

Entonces Jennifer tú dices ir monitoreando el proceso de creación del muñeco. Buen punto.

**Encuestado 1:**

Si estás comprando un regalo personalizado, el trato que recibes al comprarlo también debería de ser así ¿no? Lo del avatar sí me parece súper bueno, porque es algo que tú lo puedes ver, pero en mi caso, cuando compré uno, yo lo hice con la ropa de un vestido de bebé de mi sobrinita, ahí obviamente no lo podría ver como avatar, pero sí me iban mandando fotos de cómo quedaba, y para mí eso era un plus y una seguridad.

**Encuestado 3:**

Definitivamente con lo del avatar sí, porque todo se vende por los ojos ¿no? Entonces ahí vas viendo cómo va quedando el diseño o el límite de los accesorios, incluso si ocurre que es ropa de la misma persona sorprendida, tener ese chance para ver el diseño de cómo sería.

**Encuestado 4:**

Me parece buena idea eso del avatar, pero si me imagino la parte de digitalización... entonces me imagino que cuando llegues a la web, haya un banner largo que te diga: Paso 1, paso 2, paso 3. Imaginamos “Elige el cabello: cuatro opciones”, después “elige el vestido” y las opciones. Y después en una pantalla que se vea todo completo. Si se puede digitalizar, sería bacán.

**Encuestado 2:**

Totalmente de acuerdo, yo he hecho avatares para alguna aplicación y después de algunos intentos, sí encuentras parecido, de repente son plantillas, pero a la hora que combinas todos los detalles, terminan reflejándose en esta propuesta, si llegaran a digitalizar a ese nivel, no veo necesario ver un avance de obra, entonces lo del avatar funcionaría.

**Moderador:**

Hemos hablado de los pros, ahora... ¿Algo que cambiarían? O ¿Algo que no quedó claro?

**Encuestado 3:**

Quizás la caja, mira, a mí la caja me encanta, pero si la voy a regalar a un niño u hombre, siento que la caja es muy delicada y no va a hacer match, o sea tener dos versiones de *packaging*. Y quería agregar que no solo esté lo del avatar, porque quizás a las personas mayores les resulta más fácil hacerlo por teléfono y no tanto digitalización, o sea tener esas dos alternativas.

**Encuestado 6:**

De hecho cuando mencionaron la caja, también la vi al inicio, y de hecho se ve bonita y te llama la atención, y se ve como un regalo que tiene algo delicado, pero siendo una marca que trabaja

cosas personalizadas, sí creo que le podrían dar ese valor agregado, que fijo cuesta más hacerlo, pero me imagino que, por ejemplo, esa novia que se casó, que la caja sea como la iglesia; o del ingeniero, que sea un edificio por construir; o el de la pijama, que sea como una cama, cosas así que muestre que es aún más personalizado.

**Encuestado 1:**

Creo que en la caja también sería bueno ver ya a la muñeca, o sea con esas micas, para verla desde afuera, sin necesidad de abrirla. Y también de acuerdo con Fergie, tener todos los canales para poder contactarse.

**Encuestado 5:**

En verdad, me gusta la muñeca y la caja, tal vez agregarle algún animalito, por ejemplo, como un veterinario, así.

**Encuestado 4:**

Justo también quería comentar eso, además del muñeco, un complemento, por ejemplo, si es un médico, un estetoscopio, o si alguien tiene una mascota, un *hamster*, un perro. También lo que dijo Mafe, la caja es bien bonita, pero si se pudiera ver la muñeca, sería un plus, aunque sí... te da la opción de sorpresa de qué hay dentro de la caja, pero si se pudiera ver, también sería bacán.

**Moderador:**

¿Qué tiempo creen que debería considerarse desde el pedido hasta la fecha de entrega?

**Encuestado 1:**

Creo que ahí depende del tipo de personalización que le quieras hacer, o sea si son de esas muñecas que están medio armadas, de hecho, va a ser menos, pero si yo le quiero meter de que sea doctor, o el animalito, todas esas cositas, tantas cosas, sí estaría dispuesta a esperar más tiempo, pero si es de la forma de todos los muñecos, ya esperas menos ¿no?

**Encuestado 3:**

Sí, concuerdo, no sé cuánto es el tiempo de elaboración, pero, por ejemplo, si tienes cinco ítems, tiene menos tiempo, pero si tiene más de diez, sabes que se van a demorar un poquito más; y que ya en la web o el canal, te digan que si son más elementos, demora más.

**Encuestado 4:**

Yo creo que siete días me parece un tiempo que yo podría esperar, y si soy una persona de estar corriendo a última hora, si me dicen que en 3 días lo pueden hacer, sería genial, pero imagino que es casi imposible.

**Encuestado 2:**

Yo creo igual que Jenny, siete días sería el estándar, y no les recomiendo como grupo bajar el estándar de tiempo dependiendo del grado de dificultad del muñeco, porque entiendo que ustedes han estandarizado todo el proceso. En todo caso, tendrían que pensar que cuando la demanda

suba, y no tengan mucha inversión para contratar más gente, vean el tiempo de poder trabajar sin mellar la calidad del servicio y la experiencia, yo creo que una semana, por lo menos cuatro, cinco días, como una pastelería, una torta personalizada, pero una semana me parece lo preciso. Porque si es más de eso, me voy a buscar otra cosa.

**Encuestado 5:**

Una semana o máximo diez días, porque creo que nadie es tan anticipado.

**Encuestado 6:**

Igual, de cinco a siete días de espera.

**Moderador:**

Perfecto, ahora llegamos a la última parte: El precio está alrededor de 150-170 soles y la pregunta es si estarían dispuestos a estar bien con ese precio. ¿Qué opinan?

**Encuestado 4:**

Sí, yo por un regalo así, de ese nivel de personalización y para regalos en algún momento importante, cercano a una fecha especial, o una graduación, algo así, me parece que 150 es un buen precio, creo que 170 o bordeando los 200, ya pensaría en otra alternativa. También la ocasión, si es algo más importante, como una boda, si podría gastar como 200. Pero un regalo así, sí, 150 me parece bien.

**Encuestado 7:**

Franco, cuando dijiste 150 dije mmm ya, puede ser; y luego lo elevaste a 170 y dije no, también pensaría en otra cosa. De alguna manera, sí entiendo que tiene lo personalizado y es especial, pero creo que el valor por la personalización tampoco debería exceder demasiado, lo que podría costar muñecos similares, ¿me explico? entonces creo que 170 me parece un poco alto.

**Encuestado 1:**

Sí, 170 sí me parece alto, creo que buscaría otra cosa, creo que 150 sería lo máximo, incluso iría por un poco menos, estaba pensando qué otra opción habría, y pensé en los boxes, sé que no es tan artesanal, pero también es una competencia y súper personalizado. Si es que le voy a dar para ponerle un vestido o algo así, ya 150, pero de ahí más ya no creo.

**Moderador:**

¿Qué piensas Héctor?

**Encuestado 2:**

Sí, yo estaría dispuesto, asumiendo que no se lo daría a cualquiera, yo todo lo saco con cálculos y comparaciones, un diseño de una torta puede estar en promedio 150, un ramo floral en Rosatel, el más decente, esta 150, y tienen una fecha de expiración, o sea se van a acabar, te lo vas a comer o se va a morir, por esa parte sí entiendo que cueste 170 o 200, pero quizás como es nuevo, todavía están haciendo marca, yo por una estrategia de ingreso al mercado, pensaría en un precio más

bajo, no porque no tenga suficiente valor el producto, porque hay muñecas que cuestan mucho más, y si te vas a poner a chequear el material, el costo real no es ni el 10% el valor se le va a agregando a la marca con el tiempo, pero de primera impresión, sí, suena un poquito alto, más allá de 150, pero con el tiempo eso podría elevarse, pero 150 es un precio razonable, pero de 5 a 7 suena tremendo paso.

**Encuestado 5:**

También, 150 y dependiendo si es que le agregas más cosas, como animalitos, puede llegar hasta 200, pero de ahí no pagaría más, pero depende de qué tan personalizado está.

**Encuestado 4:**

De repente tener una gama Premium, como para una boda, como de 200, así, pero para regalar en ocasiones comunes, podría ser 150.

**Encuestado 6:**

De hecho, esa idea me parece interesante, porque en los funkos también hay eso, ediciones, y hay precios, hay unos que cuestan 50 o 500 soles, entonces me imaginé que la versión novio y novia, en una cajita de madera con un vidrio, como un recuerdo para siempre, pero solo en esos casos, pagaría como 200, 300 soles, pero si es un caso diario, pagaría 150 soles.

**Moderador:**

Entonces muy alineado a sus comentarios estarían dispuestos a pagar incluso un poco más por ediciones especiales. Pues bien, qué les parece si se agrega a la personalización más opciones como el poder incluir accesorios específicos al muñeco, como carteras, lentes, sombreros, etc. ¿Cuántos estarían dispuestos a agregar uno o dos accesorios adicionales? Y, ¿cuántos más de tres accesorios?

**Encuestado 5:**

Para que el producto sea único y tenga más similitud a la persona a quien pienso regalar, sí añadiría accesorios, sería un bonito detalle a considerar, agregaría uno o dos accesorios.

**Encuestado 7:**

Entendería que esto implicaría un mayor costo y como indicaba, ya por ese valor quizá piense en otra opción. Pero sí creo que la posibilidad de agregar cosas al muñeco ayuda mucho a valorarlo, creo que con dos accesorios como cartera y collar, para una mujer, podría ser importante.

**Encuestado 4:**

Eso sí sumaría bastante al momento de justificar el valor del muñeco, pues ya se tiene un trabajo adicional, creo que añadiría dos accesorios.

**Encuestado 6:**

Me encanta, lo consideraría en una ocasión muy especial y para alguien muy importante, hacerle su muñeco lo más parecido y si podría añadirle más de tres accesorios e incluso compartiría una foto para que se tenga todos los detalles.

**Moderador:**

Muchas gracias chicos, ha sido muy enriquecedor e importante para nuestra investigación, gracias por su tiempo.

Grupo 2

*ZOOM FOCUS GROUP 2*

**Moderador:**

Hola chicos, les doy la bienvenida a todos.

La primera pregunta es ¿en qué ocasiones haces un regalo a otra persona?

**Encuestado 1:**

Cumpleaños, Navidad, o cuando han dado a luz, o de alta, alguna fecha súper importante.

**Encuestado 2:**

Navidad, cumpleaños, Día de la Madre.

**Moderador:**

¿Algún regalo pensado o personalizado, algo ya establecido o algo más elaborado que los haga chambear?

**Encuestado 3:**

Generalmente me doy un poco el tiempo para buscar algo que me guste, no compro un regalo así y agarro cualquier cosa, me gusta pensar en esa persona y que le va a gustar. Tampoco compro a última hora, siempre me doy un tiempo.

**Moderador:**

Claro, ya hay un nivel de planificación previa.

**Encuestado 3:**

Así sea algo simple trato de buscar algo que le guste, le sirva.

**Encuestado 1:**

En mi caso, no soy de regalar por compromiso, sino porque alguien me interesa, y normalmente me tomo el tiempo de averiguar qué necesita, porque sí me gusta que lo use, así sea lo más simple como un pijama, hasta algo un poquito más elaborado. Y no regalo por compromiso, como te digo.

**Encuestado 2:**

Yo igual, cuando voy a regalar algo, busco, averiguo qué le gusta, agrada, para que lo pueda usar, o algo que le guste, ya sea un adorno, que le guste, que lo use, que se sienta contenta.

**Encuestado 4:**

Yo, para regalar, salgo a buscar un regalo, y si es afín a mí, me demoro muchísimo más para averiguar qué le gusta, me tomo mi tiempo, que le guste y que me guste a mí también, si es amiga mía, mucho más todavía.

**Moderador:**

Entonces estamos hablando de los regalos más pensados, pero usualmente ¿qué es? Las veces que han regalado, ¿qué han regalado a estas personas?

**Encuestado 4:**

Regalo aretes, cosméticos, perfumes.

**Encuestado 1:**

Cremas, pijamas, algo de cuidado personal.

**Encuestado 3:**

Ropa, billutería [bisutería], últimamente muñequitas súper personalizadas.

**Moderador:**

Y, ¿han visto algo para niños?

**Encuestado 3:**

Ropita, juguetes, dibujos para colorear.

**Moderador:**

¿A quién le hacen regalos?

**Encuestado 4:**

Familiares, amigos, gente muy cercana.

**Moderador:**

Hemos estado hablando un poco de regalos para mujeres...

**Encuestado 4:**

Si es hombre, vino, libros, perfume.

**Encuestado 1:**

Si es hombre: trago. O si practica algún deporte, algo relacionado a eso. O lo invitas a comer, tomar un café, cuando se podía, ¿no?

**Moderador:**

¿Qué buscan ustedes cuando le regalan algo a alguien, qué respuesta esperan?

**Encuestado 1:**

Que sepa que es importante para mí.

**Encuestado 4:**

Que le guste. La satisfacción de ver a la persona que le gustó lo que le regalé.

**Moderador:**

Ahora, sabiendo más o menos el tipo de regalos, quiero presentarles el proyecto que estamos haciendo.

**[Joel muestra las muñecas]**

**Moderador:**

¿Cuál es su opinión?

**Encuestado 2:**

A mí me gustan mucho, las personalizadas me encantan, porque se trata de reflejar lo más que se pueda a la persona a la que se le está regalando.

**Encuestado 1:**

A mí las personalizadas me parece el detallazo, que alguien te regale una muñequita que se parece a ti.

**Encuestado 4:**

A mí me encantan, es un detalle hermoso. Que se parezcan a ti, me encanta. Lo que pasa es que me regalaron una de esas, y a mí no me gustan mucho las muñecas, pero el día que me la regalaron

sí me emocioné, me gustó, me encantó. Además, la caja, tú la abres, y yo ni idea de que la muñequita se parecía a mí, entonces fue emocionante.

**Moderador:**

¿Qué es lo primero que les llamó la atención?

**Encuestado 1:**

Primero, la caja, es hermosa, el empaque en el que llega. La abres y ves el papel celofán, y ves que tiene tu cara, tus mechas, hasta la presentación, la caja es hermosa.

**Encuestado 3:**

A mí como dije anteriormente, a mí me encantan, porque reflejan cómo es la persona que lo está recibiendo, se trata de que tenga el mínimo detalle, es personalizada, ¿no?

**Moderador:**

Volvemos a retomar las preguntas anteriores, ¿en qué momento podrían regalar o a quién regalarían un muñeco personalizado?

**Encuestado 4:**

La verdad a alguien bien cercano, ¿no? Porque te digo, yo no he sido mucho de muñecas, incluso de pequeña, pero cuando a mí me regalaron, incluso me filmaron, sí me emocioné bastante. Me pareció raro porque a mí me regalan y a mí me da lo mismo, pero esta muñequita me gustó bastante.

**Encuestado 1:**

Yo compré una muñequita de Mamá Norma, le regalé a alguien que tuvo una muñequita de trapo, que siempre que se acordaba lloraba por su muñeca y me acordé y le regalé, y después de tiempo la vi. La emoción, el cariño, el afecto, cómo se emocionaba de ver la muñeca, fue su amiga siempre. Ahora que le regalé la muñeca, feliz ella, contenta, y siempre se acuerda y me dice: es mi compañera. Emocionadísima con la muñeca.

**Moderador:**

Qué lindo, poder revivir esos recuerdos de cuando eran niñas, y es un nivel importante de regalo.

**Encuestado 5:**

Ver que te tocan la puerta y ver el regalo, se siente muy lindo. Yo creo que cualquier regalo es emocionante, pero una que se parece a ti, es hermoso, alegra corazones.

**Moderador:**

Entonces, ¿a quién le regalarían este muñeco personalizado?

**Encuestado 4:**

Yo le regalaría a mi ahijada (ya es una señora, ya tiene un bebe). Ella se emocionaría bastante.

**Encuestado 2:**

A mis hermanas, a mi hija. Sí, [ellas] serían las personas. De hecho, les he regalado, porque me parece un detalle muy bonito.

**Moderador:**

Claro, hablemos de los posibles contras, o cuestión de mejora, ¿qué consejos nos darían, tanto como el diseño del muñeco o la caja?

**Encuestado 3:**

En verdad, yo tengo mi muñeca guardada en una caja, pero me gustaría que hubiera una opción de tenerla como exhibición. Por ejemplo, en mi cuarto pero paradita, que no se caigan, en mis perfumes o en mi tocador, se queda paradita, pero al menor movimiento se caen.

**Moderador:**

¿Qué opinan de tener una colección?

**Encuestado 1:**

Claro, pero como están en cajas no las puedes exhibir, pero sí, como una mini-mí por ahí que quisiera otra con otro look. Versión verano-invierno.

**Encuestado 2:**

Que tenga diferentes ropas, que le puedas comprar o cambiar de ropa, que venga adicional con ropa, con peluca, otro pelo [que] le puedas cambiar, para que no sea la misma, la vestimenta, etc.

**Encuestado 5:**

Con respecto a la caja, de repente la caja puede ser transparente, para que se vea, por ejemplo, la quieren tener de colección y tener siempre exhibiendo sin sacarla.

**Encuestado 3:**

Igual, que pueda comprarse ropa para cambiarlas, así.

**Moderador:**

Entonces, estamos viendo bastantes puntos: poder exhibirlas, tenerlas paradas, colecciones de ropa, accesorios, ¿pensarían también en varias muñecas?

**Encuestado 3:**

Las dos opciones, en mi caso me gustaría que se cambie la ropa, pero si ya se le quiere cambiar el pelo, ya sería otra muñeca.

**Encuestado 1:**

Yo preferiría tener dos muñequitas, como una colección de muñecas, aparte de la ropa.

**Encuestado 4:**

Tener más muñecas, tener colección, diferentes modelos. Aparte de cambiarles el peinado, coleccionarlas. Aparte en la caja se ve transparente, cosa que si quieres la sacas o la dejas adentro y la miras.

**Encuestado 2:**

Sí, eso me parece, la caja como una vitrina, la puedes mirar, cosa de que la muñequita tampoco se ensucia.

**Moderador:**

Ok, ahora ¿a quién le regalarían?

**Encuestado 3:**

A mejores amigas, a la mamá.

**Encuestado 1:**

También cuando hacen la chancha para el cumpleaños del jefe o jefa... *baby shower*, así.

**Encuestado 5:**

Sobre a quién le regalaríamos, creo que no hay fecha ni momento cuando uno quiere dar un detalle. Una muñequita o un muñequito siempre hay alguien a quien regalárselo.

**Moderador:**

Ahora, pasando a otro punto, ya que hay nivel de ser muy detallistas, porque se puede personalizar, la pregunta es ¿por dónde se sentirían más cómodas de pedir a la muñeca?

**Encuestado 4:**

Para mí, telefónica, porque ahí me contestan, le explico detalladamente qué es lo que quiero, me gusta escuchar a la persona, no me gusta estar leyendo. Por teléfono, ahí me entienden lo que quiero.

**Encuestado 1:**

Yo prefiero redes sociales, si va a ser una muñequita personalizada, prefiero mandar un *whatsapp*, un *inbox*, le digo qué es lo que quiero, le mando una foto.

**Encuestado 3:**

Por *whatsapp*, escribir detalladamente para que no se escape nada. Redes sociales o la página.

**Encuestado 5:**

Yo opino que podría ser por *whatsapp* y para aclarar todos los detalles y todo.

**Moderador:**

Ahora, pregunta, si hubiera una plantilla digital donde se puede elegir color de piel, color de cabello, peinado, accesorios, y en tiempo real [ver] cómo se va armando, ¿estarían de acuerdo?

**Todas al mismo tiempo:**

Claro, sería ideal, por supuesto, mejor.

**Encuestado 1:**

Claro ¡como un avatar!

**Encuestado 4:**

Claro, porque si son personalizadas, más todavía.

**Moderador:**

Bueno, creo que la mayoría considera una buena opción la plantilla digital. En ese mismo orden, ¿cuántos accesorios adicionales agregaría al muñeco, pero ya como productos complementarios a la ropa, ejemplo carteras, sombreros, etc.? ¿Uno a dos accesorios o creen que podría ser más de tres accesorios?

**Encuestado 3:**

A mí me encantaría regalar a una persona muy especial, los accesorios ayudan a personalizarla más, puede ser incluso como un doctor con todos sus instrumentos. Le pondría la bata, lentes, de todo, obvio que serían más de tres accesorios.

**Encuestado 1:**

La posibilidad de agregar más accesorios creo que hace sentido a la personalización que proponen con este regalo, yo agregaría dos accesorios más, ahora esto dependerá también de las posibilidades que ofrecen, pero sí ayudaría mucho a uno en la imaginación del regalo ideal.

**Encuestado 4:**

Claro, brindar más alternativas para el muñeco es muy importante, pues a veces cuando mandas a hacer un regalo se limita a lo que tienen ya armado. Finalmente, dos accesorios, no sé, un collar o quizás un lente, es básico para que se parezca más a la persona a quien pienso regalar.

**Moderador:**

También habíamos hablado de los empaques, que sean translúcidos, transparentes para poder poner la muñeca en la caja. Y yo les pregunto, considerando que es un producto artesanal, ¿cuánto tiempo sería prudente esperar entre que envían la orden y la entrega?

**Encuestado 4:**

Una semana.

**Encuestado 1:**

Igual, una semana.

**Encuestado 3:**

Sí, una semana, para que tranquilo lo puedan hacer.

**Encuestado 4:**

Claro, si hubiera algún cambio me lo dicen, una semana.

**Moderador:**

Con respecto a la muñeca, en el proceso de la compra, ¿les gustaría que hubiera algún contacto de la empresa?

**Encuestado 3:**

Por ejemplo, si no encuentra algo que yo le he pedido, me dice que no ha encontrado algo y me da opciones para cambiar la tela.

**Encuestado 4:**

Claro, que me den la opción de cambiar la tela, o el modelo.

**Moderador:**

Ahora una pregunta que también es importante, ¿preferirían ustedes mismas entregar el regalo o que se lo entregue la empresa?

**Encuestado 1:**

A mí me gustaría que se lo entreguen, pero depende del momento, por ejemplo, si fuese Navidad, obviamente mirarle la cara, la reacción, pero si es pandemia, como ahora, sí sería bonito que te llegue a tu casa un obsequio que no sea un pollo.

**Encuestado 4:**

Sí, igual, yo también prefiero ver la reacción de las personas al ver el regalo, pero no siempre se puede

pues

¿no?

Perdón, podría regresar a la anterior pregunta y decir que yo sí no estaría de acuerdo con lo del avatar, porque por algo son personalizadas, me parece un poco difícil, porque justamente se busca algo característico de la persona que la va a recibir, por ejemplo, un lunar, detalles que al ser personalizado es importante para ti.

**Moderador:**

Y la pregunta final es, considerando que es un muñeco personalizado, artesanal, demora su tiempo en confeccionar, ¿cuál es el monto que ustedes estarían dispuestas a desembolsar por un muñeco de este tipo?

**Encuestado 5:**

Bueno en mi caso, yo como cliente no creo que podría poner un precio porque hay muchas opciones y como empresa también dan su cartilla de precio, y uno ve, si lo quiere realmente [la persona] está dispuesto a pagar ¿no?

**Encuestado 4:**

Por ejemplo, hay muñecos más baratos ¿no?, pero no tienen los accesorios que tienen estos muñecos, entonces te están dando calidad también. Suma al precio la caja también.

**Encuestado 2:**

Claro, yo también estoy de acuerdo, que la empresa pone su precio y ya tú si vas a pagarlo ¿no? Como dicen, hay muñecos baratos, pero tú vas a ver la calidad, la muñeca cómo la vas a recibir, es la calidad que tú vas a pagar, tú no vas a comprar algo, por ejemplo, un muñeco más barato, la tocas y ya se descabezó, en cambio el otro es el valor que tiene por lo que hacen.

**Moderador:**

Bueno el precio es de 150 a 170 soles, ¿estarían dispuestas a pagar ese monto?

**Encuestado 5:**

Yo creo que sí, como cliente, comparas precios y si realmente lo quieres, compras, como cliente no puedes poner precios.

**Encuestado 3:**

Las muñecas en general de Mamá Norma, son de muy buena calidad, y tienen muchos detalles y no se puede estar pidiendo rebajas. Es más, conforme uno le va agregando detalles, también es obvio que el precio se incrementa.

**Encuestado 1:**

Sí, es que es como si le pusieras precio a un detalle, porque no es un regalo como una crema o *shampoo*, estás buscando un regalo para una ocasión importante. No vas a esperar que te cueste 50 soles ¿no?

**Encuestado 2:**

Lo bueno, lo vale. Hay de todo, ¿no? Gente que lo va a pagar.

**Encuestado 4:**

Como te dije, ya desde la caja, viene una cinta, la muñeca viene con carterita, aretes, collar, entonces ves la diferencia, que va a ser más que la muñeca que vas a ver en otro lado.

**Moderador:**

Me queda clarísimo, eso es todo, quería agradecerles por su tiempo y ayudarnos.

#### Anexo 4: Ponderación Pope

##### Ponderación de Pope por Respuesta

<b>PONDERACIÓN DE POPE</b>				
	<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Nueva Pond.</b>
<b>1</b>	MUY INTERESADO	23.8	0.75	17.85
<b>2</b>	INTERESADO	25.9	0.25	6.475
<b>3</b>	INTERMEDIO	27.1	0.1	2.71
<b>4</b>	NO TAN INTERESADO	10.4	0.05	0.52
<b>5</b>	POCO INTERESADO	12.8	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>27.555</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

*Adaptado de "Investigación de Mercado" Jeffrey Pope Editorial Norma (2002)*

## Anexo 5: Cotización de plataforma de pago Izipay

The screenshot shows the Izipay website interface. At the top left is the Izipay logo. To the right are navigation links: Productos, Beneficios, Link de interés, Calculadora de comisión, and Preguntas frecuentes. A small text box in the top right corner contains the URL: [Asistencia Eventos Junio .xlsx - Hojas de cálculo - docs.google.com/spreadsheets/d/.../edit](https://docs.google.com/spreadsheets/d/.../edit).

The main heading is "Compra tu izipay". On the left is a vertical navigation menu with four steps:

- 1 Datos del cliente
- 2 Datos del Negocio
- 3 Contacto técnico
- 4 Resumen de compra

The main content area is divided into two sections:

**Elige el producto que deseas**

There are two product options:

- iziweb**: Price S/650. Quantity: 0.
- izipay online**: Price S/0. Quantity: 1.

**Elige cómo deseas afiliarte:**

Para afiliaciones con RUC, recuerda que el DNI que ingreses debe corresponder con el DNI del representante legal.

There are two buttons: "DNI / CE" (selected with a checkmark) and "RUC".

Below the buttons, there is a dropdown menu for "Tipo de documento" with the selected option "Documento de identidad (DNI)".

*Fuente: Cotización Izipay*

## Anexo 6: Cotización servicio de implementación plataforma web Mamá Norma



### 2. Cotización

Servicio	Descripción	Inversión
Simulador y generador de muñecas.	ANÁLISIS UX y Diseño UI:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamiento de información.</li> <li>Wireframe y navegación de la web.</li> </ul>	
	DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES PÁGINAS:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simulador.</li> <li>Pantalla pedidos.</li> <li>Pantalla thanks page.</li> </ul>	
	PASARELLA DE PAGOS:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de Culqi.</li> </ul>	
	ADMINISTRADOR :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de avatar's de muñecas</li> <li>Reporte de pedidos.</li> </ul>	
	EXTRAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de Google Analytics, instalación de Plugin y Módulo de SEO y Mapa de calor (versión free)</li> <li>Manual de usuario.</li> </ul>	
	<p>(*) Los tiempos de entrega para el desarrollo no incluyen fechas de aprobación y esta basado en días laborables.            (**) El cliente brindará materiales en alta de los proyectos para las adaptaciones.</p>	
		<p><b>S/ 21,600.00</b></p> <p>Análisis &amp; UX (03 días)            UI Desing (05 días)            Front end (05 días)            Integración Culqi (05 días)            Administrador (07 días)            Backend (05 días)</p>

Fuente: *Combativa Agencia*

## Anexo 7: Tarifario de Tana Rendón: Influencer

TARIFARIO MARCAS INDEPENDIENTES	
POST EN INSTAGRAM .....	S/. 700.00
VIDEO MINICLIP EN INSTAGRAM (3-4 LOOKS).....	S/. 1,500.00
INSTAGRAM STORY (2 STORIES) .....	S/. 550.00
MINITUTORIAL EN INSTAGRAM STORIES (7 STORIES) .....	S/. 1,100.00
CONCURSO EN INSTAGRAM .....	S/. 900.00
CONCURSO EN INSTAGRAM Y FACEBOOK .....	S/. 1,000.00
POST DEDICADO EN EL BLOG (2 LOOKS CON REPOST EN IG Y FB)...	S/. 1,100.00

\*LOS MONTOS NO INCLUYEN EL IGV O LA RETENCIÓN

**Fuente: Tarifario de Tana Rendón**

## Anexo 8: Ficha Manual de funciones Gerente General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS GENERALES</b>		
<b>CARGO</b>	Gerente General	
<b>AREA</b>	Administrativa	
<b>SUPERVISOR</b>	Junta de Accionistas	
<b>REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	Universidad (X)	Instituto ( )
<b>ESTUDIOS</b>	Pregrado completo	
<b>ESPECIALIDAD</b>	Administración, Marketing	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Conocimientos financieros básicos	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 1 año de experiencia en áreas administrativas	
<b>CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS</b>	Office	
<b>INGLÉS</b>	Básico (X)	Intermedio ( ) Avanzado ( )
<b>COMPETENCIAS</b>	1 Planificación en base a pensamiento analítico y estratégico 2 Trabajo en equipo 3 Habilidades financieras 4 Conocimientos de ecommerce 5 Proactividad	
<b>TAREAS DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>		
Ser el responsable directo del optimo funcionamiento de la empresa, aprobación y seguimiento de las actividades financieras de la empresa		
<b>TAREAS ESPECÍFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable legal de la empresa.</li> <li>- Análisis financiero y situacional de la empresa.</li> <li>- Análisis y seguimientos de objetivos comerciales.</li> <li>- Aprobación de campañas de marketing.</li> <li>- Aprobación de presupuestos.</li> <li>- Aprobación de proveedores.</li> <li>- Elección de personal administrativo, y aprobación final de posiciones comerciales y de taller.</li> <li>- Realización de informes financieros para accionistas.</li> <li>- Pago de salarios a todos los colaboradores.</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

### Anexo 9: Ficha Manual de funciones jefe de Marketing y Ventas

MANUAL DE FUNCIONES			
DATOS GENERALES			
CARGO	Jefe de Marketing y Ventas		
AREA	Comercial		
SUPERVISOR	Gerente General		
REQUISITOS PARA EL PUESTO			
FORMACIÓN ACADÉMICA	Universidad (X)	Instituto ( )	
ESTUDIOS	Pregrado completo		
ESPECIALIDAD	Administración, Marketing		
CONOCIMIENTOS	Conocimientos financieros básicos		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en áreas administrativas		
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Office		
INGLÉS	Básico (X)	Intermedio ( )	Avanzado ( )
COMPETENCIAS	1 Planificación 2 Manejo de plataformas digitales (ecommerce). 3 Marketing digital. 4 Trabajo en equipo 5 Proactividad		
TAREAS DEL PUESTO			
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>			
Ser el responsable de preparar y ejecutar la estrategia de marketing			
<b>TAREAS ESPECÍFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño, Implementación, supervisión y medición de las estrategias de marketing.</li> <li>- Responsable de objetivos comerciales de la empresa.</li> <li>- Encargado de administración del presupuesto de marketing.</li> <li>- Encargado del planning de contenido.</li> <li>- Supervisión de la gestión de redes sociales, página web, y plataforma digital de personalización.</li> <li>- Coordinación con diseñador gráfico sobre diseño y preparación de artes.</li> <li>- Compra de materiales.</li> </ul>			

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

### Anexo 10: Ficha Manual de funciones Coordinador Comercial

MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
CARGO	Coordinador Comercial	
AREA	Comercial	
SUPERVISOR	Jefe de Marketing y Ventas	
REQUISITOS PARA EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Universidad (X)	Instituto ( )
ESTUDIOS	Pregrado completo	
ESPECIALIDAD	Administración, Marketing	
CONOCIMIENTOS	Conocimientos financieros básicos	
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en áreas administrativas	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Office	
INGLÉS	Básico (X)	Intermedio ( )      Avanzado ( )
COMPETENCIAS	1 Organización de procesos. 2 Manejo de plataformas digitales (ecommerce). 3 Buen trato al cliente. 4 Proactividad 5 Trabajo en equipo.	
TAREAS DEL PUESTO		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>		
Ser responsable de la atención a clientes, y procesos de pedidos.		
<b>TAREAS ESPECÍFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de recepción y despacho de pedidos.</li> <li>- Responsable de la comunicación con los clientes en redes sociales (Community Manager) y Whatsapp.</li> <li>- Control de Inventarios de materiales.</li> <li>- Comunicación Post Venta.</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

### Anexo 11: Ficha Manual de funciones Comunicador Integral

MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS GENERALES		
CARGO	Comunicador Integral	
AREA	Comercial	
SUPERVISOR	Jefe de Marketing y Ventas	
REQUISITOS PARA EL PUESTO		
FORMACIÓN ACADÉMICA	Universidad (X)	Instituto ( )
ESTUDIOS	Pregrado completo	
ESPECIALIDAD	Comunicaciones, Administración, Marketing	
CONOCIMIENTOS	Atención a Cliente.	
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en áreas de atención a clientes	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Office	
INGLÉS	Básico (X)	Intermedio ( )      Avanzado ( )
COMPETENCIAS	1 Organización de procesos. 2 Manejo de plataformas digitales (ecommerce). 3 Buen trato al cliente. 4 Proactividad 5 Trabajo en equipo.	
TAREAS DEL PUESTO		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>		
Ser responsable de la atención a clientes, y procesos de pedidos.		
<b>TAREAS ESPECÍFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de la comunicación con los clientes en redes sociales (Community Manager) y Whatsapp.</li> <li>- Responsable de la comunicación con los clientes vía Whatsapp.</li> <li>- Comunicación post-venta.</li> <li>- Atención de reclamos.</li> <li>- Monitoreo de redes sociales.</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

## Anexo 12: Ficha Manual de funciones personal de Confección

MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS GENERALES	
CARGO	Confección
AREA	Taller
SUPERVISOR	Personal de Confección
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Universidad ( ) Instituto ( )
ESTUDIOS	Secundaria completa
ESPECIALIDAD	Confección
CONOCIMIENTOS	Experiencia en manualidades, bordado, corte y confección, manejo de máquinas de coser.
EXPERIENCIA	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	
INGLÉS	Básico ( ) Intermedio ( ) Avanzado ( )
COMPETENCIAS	1 Planificación 2 Trabajo en equipo 3 Proactividad
TAREAS DEL PUESTO	
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>	
Ser responsable de la confección de los muñecos de tela.	
<b>TAREAS ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de pedidos.</li> <li>- Confección de muñecos de tela personalizados.</li> <li>- Empaque de los muñecos de tela terminados.</li> </ul>	

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

**Anexo 13. Proyección de ventas de muñecos de tela y complementos  
(accesorios para los muñecos)**

Los ingresos de este proyecto se basan en la venta de muñecos de tela personalizados y accesorios o complementos que acompañan al producto. El en siguiente cuadro se detalla la demanda estimada para el primer año de operación y la proyección de ventas de los demás años. La demanda inicial se detalla en el capítulo 4 donde se realiza un cruce de información entre segmentación demográfica con la información obtenida de a investigación cuantitativa. Con resultados de la información obtenida del *focus group* en la investigación cualitativa se determina la preferencia de algunas personas por comprar accesorios, con lo cual es estima una ponderación de las muñecas que son vendidas con accesorios (30%, 10% y 3% para muñecos vendidos con 1, 2 y 3 accesorios respectivamente).

**Proyección de unidades de muñecos de tela personalizados**

	<b>% distribución</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades proyectadas		3,041	3,650	4,306	4,952	5,596
Unidades muñecos sin complementos		1,734	2,080	2,454	2,822	3,189
Unidades muñecos con complementos		1,307	1,570	1,852	2,130	2,407
Unidades con 1 complemento	30%	912	1095	1,292	1,486	1,679
Unidades con 2 complementos	10%	304	365	431	495	560
Unidades con 3 complementos	3%	91	110	129	149	168

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

La empresa aplicará una política de precio basada en el incremento de 3% cada dos años, en aras de atenuar la inflación año a año propia del país (2%).

**Estimación precio de venta por unidad de los productos**

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio Muñecos estimado	S/.160	S/.160	S/.165	S/.165	S/.170
Incremento precio en 3%			S/.164.80		S/.169.74
Precio por c/complemento estimado	S/.15	S/.15	S/.16	S/.16	S/.17
Incremento precio en 3%			S/.15.45		S/.15.91

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

A continuación, se procede a calcular el precio venta promedio según la proporción de estimación de venta de muñecos sin y con accesorios.

### Estimación de precio de venta promedio de muñeco de tela

Producto	% distribución	Año 1 y 2		Año 3 y 4		Año 5	
		Precio	Precio'	Precio	Precio'	Precio	Precio'
Muñeco sin complemento	57%	S/.160.00	S/.91.20	S/.165.00	S/.94.05	S/.170.00	S/.96.90
Muñeco con 1 complemento	30%	S/.175.00	S/.52.50	S/.181.00	S/.54.30	S/.187.00	S/.56.10
Muñeco con 2 complementos	10%	S/.190.00	S/.19.00	S/.197.00	S/.19.70	S/.204.00	S/.20.40
Muñeco con 3 complementos	3%	S/.205.00	S/.6.15	S/.213.00	S/.6.39	S/.221.00	S/.6.63
Precio de venta promedio		S/.168.85		S/.174.44		S/.180.03	

Precio: precio de venta estimado por año  
 Precio': precio venta ponderado según la distribución de venta estimada

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### Proyección de ingresos totales por muñecos de tela

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	S/.513,473	S/.616,303	S/.751,139	S/.863,827	S/.1,007,448
Unidades proyectadas	3041	3650	4306	4952	5596
Precio promedio	S/.168.85	S/.168.85	S/.174.44	S/.174.44	S/.180.03

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

A continuación, se procede a calcular el costo promedio de materia prima o directa por cada muñeco de tela. La estimación considera que para el primer año la materia prima total tiene un precio de S/. 38.14 para un muñeco y por cada complemento o accesorio un costo de S/.2.42. Para la estimación de los demás meses se consideró la inflación anual de 2%.

### Estimación de costo promedio de materia prima para el primer año

Producto	distribución	Año 1		
		Costo	Costo	Costo'
Muñeco sin complemento	57%	S/38	S/38.14	S/21.74
Muñeco con complemento 1	30%	S/38 + S/2.42*(1)	S/40.56	S/12.17
Muñeco con complemento 2	10%	S/38 + S/2.42*(2)	S/42.98	S/4.30
Muñeco con complemento 3	3%	S/38 + S/2.42*(3)	S/45.40	S/1.36
Costo promedio de materia prim:				S/39.57

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

### Estimación de costo promedio de materia prima

Producto	% distribución	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Costo'				
Muñeco sin complemento	57%	S/.38.14	S/.21.74	S/.22.17	S/.22.62	S/.23.07	S/.23.53
Muñeco con 1 complemento	30%	S/.40.56	S/.12.17	S/.12.41	S/.12.66	S/.12.91	S/.13.17
Muñeco con 2 complemento	10%	S/.42.98	S/.4.30	S/.4.38	S/.4.47	S/.4.56	S/.4.65
Muñeco con 3 complemento	3%	S/.45.40	S/.1.36	S/.1.39	S/.1.42	S/.1.45	S/.1.47
Costo promedio materia prima			S/.39.57	S/.40.36	S/.41.17	S/.41.99	S/.42.83
Costo: costo materia prima por muñeco							
Costo': Costo ponderado de materia prima por muñeco							

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Información para costeo por muñeco personalizado Mamá Norma

	Costo	%
<b>Insumos</b>	<b>S/34.71</b>	<b>91%</b>
Tela Licra	S/5.72	15%
Napa	S/9.54	25%
Palitos	S/1.14	3%
Tela para Vestimenta	S/5.34	14%
Cabello Sintético	S/5.72	15%
Complementos (3)	S/7.25	19%
<b>Empaque</b>	<b>S/3.43</b>	<b>9%</b>
<b>Materia prima total</b>	<b>S/38.14</b>	<b>100%</b>
<b>Mano de obra</b>	<b>S/20.00</b>	
<b>Costo total por muñeco</b>	<b>S/58.14</b>	
<b>Costo por complemento</b>	<b>S/2.42</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 14 Gastos de Planilla

A continuación, se detalla los gastos de personal para cada año del proyecto. Se considera también en la proyección la inflación país de 2% anual. Los dos primeros años la empresa se encuentra en régimen general remype y a partir del tercer año en régimen labora general.

Año 1	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Total
Gerente General	1	S/.5,000	S/.450	S/.2,500	S/.500	S/.68,400
Jefe de Marketing y Ventas	1	S/.3,800	S/.342	S/.1,900	S/.300	S/.51,904
Coordinador Comercial	1	S/.2,500	S/.225	S/.1,250	S/.300	S/.34,250
Comunicador Integral	1	S/.2,000	S/.180	S/.1,000	S/.300	S/.27,460
Operarias de confección	4	S/.1,200	S/.108	S/.600	S/.500	S/.67,184
Proyección anual						S/.249,198

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Año 2	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Total
Gerente General	1	S/.5,100	S/.459	S/.2,550	S/.510	S/.69,768
Jefe de Marketing y Ventas	1	S/.3,876	S/.349	S/.1,938	S/.306	S/.52,942
Coordinador Comercial	1	S/.2,550	S/.230	S/.1,275	S/.306	S/.34,935
Comunicador Integral	1	S/.2,040	S/.184	S/.1,020	S/.306	S/.28,009
Operarias de confección	4	S/.1,224	S/.110	S/.612	S/.510	S/.68,528
Proyección anual						S/.254,182

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Año 3	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Gratificación	CTS	Total
Gerente General	1	S/.5,202	S/.468	S/.2,601	S/.520	S/.10,404	S/.5,202	S/.86,769
Jefe de Marketing y Ventas	1	S/.3,954	S/.356	S/.1,977	S/.312	S/.7,907	S/.3,954	S/.65,861
Coordinador Comercial	1	S/.2,601	S/.234	S/.1,301	S/.312	S/.5,202	S/.2,601	S/.43,437
Comunicador Integral	1	S/.2,081	S/.187	S/.1,040	S/.312	S/.4,162	S/.2,081	S/.34,812
Operarias de confección	5	S/.1,248	S/.112	S/.624	S/.520	S/.2,497	S/.1,248	S/.106,100
Proyección anual								S/.336,979

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Año 4	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Gratificación	CTS	Total
Gerente General	1	S/.5,306	S/.478	S/.2,653	S/.531	S/.10,612	S/.5,306	S/.88,505
Jefe de Marketing y Ventas	1	S/.4,033	S/.363	S/.2,016	S/.318	S/.8,065	S/.4,033	S/.67,179
Coordinador Comercial	1	S/.2,653	S/.239	S/.1,327	S/.318	S/.5,306	S/.2,653	S/.44,305
Comunicador Integral	1	S/.2,122	S/.191	S/.1,061	S/.318	S/.4,245	S/.2,122	S/.35,508
Operarias de confección	6	S/.1,273	S/.115	S/.637	S/.531	S/.2,547	S/.1,273	S/.129,866
Proyección anual								S/.365,363

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

Año 5	Cantidad	Sueldo Mensual	(Essalud)	(Vacaciones 15 días)	Reclutamiento y Capacitaciones	Gratificación	CTS	Total
Gerente General	1	S/.5,412	S/.487	S/.2,706	S/.541	S/.10,824	S/.5,412	S/.90,275
Jefe de Marketing y Ventas	1	S/.4,113	S/.370	S/.2,057	S/.325	S/.8,226	S/.4,113	S/.68,522
Coordinador Comercial	1	S/.2,706	S/.244	S/.1,353	S/.325	S/.5,412	S/.2,706	S/.45,192
Comunicador Integral	1	S/.2,165	S/.195	S/.1,082	S/.325	S/.4,330	S/.2,165	S/.36,218
Operarias de confección	7	S/.1,299	S/.117	S/.649	S/.541	S/.2,598	S/.1,299	S/.154,541
Proyección anual								S/.394,748

*Fuente: Elaboración propia, 2021*

#### Resumen de gasto de planilla anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gerente General</b>	S/.68,400	S/.69,768	S/.86,769	S/.88,505	S/.90,275
<b>Jefe de Marketing y Ventas</b>	S/.51,904	S/.52,942	S/.65,861	S/.67,179	S/.68,522
<b>Coordinador Comercial</b>	S/.34,250	S/.34,935	S/.43,437	S/.44,305	S/.45,192
<b>Comunicador Integral</b>	S/.27,460	S/.28,009	S/.34,812	S/.35,508	S/.36,218
<b>Operarias de confección</b>	S/.67,184	S/.68,528	S/.106,100	S/.129,866	S/.154,541
<b>Total planilla</b>	S/.249,198	S/.254,182	S/.336,979	S/.365,363	S/.394,748

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

## Anexo 15. Análisis Económico

### Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>S/513,473</b>	<b>S/616,303</b>	<b>S/751,139</b>	<b>S/863,827</b>	<b>S/1,007,448</b>
Unidades proyectadas	3041	3650	4306	4952	5596
Precio prom	S/168.85	S/168.85	S/174.44	S/174.44	S/180.03
<b>Costos Totales</b>	<b>S/187,510</b>	<b>S/215,839</b>	<b>S/283,362</b>	<b>S/337,799</b>	<b>S/394,215</b>
Costo Materiales Directos	S/120,326	S/147,311	S/177,262	S/207,933	S/239,674
Costo mano de obra directa	S/67,184	S/68,528	S/106,100	S/129,866	S/154,541
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/325,963</b>	<b>S/400,464</b>	<b>S/467,776</b>	<b>S/526,028</b>	<b>S/613,233</b>
Gastos Administrativos	S/19,887	S/20,285	S/20,955	S/21,611	S/22,318
Gasto Personal administrativo	S/182,014	S/185,654	S/230,879	S/235,497	S/240,207
Gasto Servicios contratados privado	S/36,480	S/37,210	S/37,954	S/38,713	S/39,487
Gastos Bienestar del Personal	S/1,920	S/1,958	S/2,247	S/2,547	S/2,858
Gasto de Ventas	S/23,106	S/27,734	S/33,801	S/38,872	S/45,335
Gasto Otros	S/3,000	S/3,060	S/3,121	S/3,184	S/3,247
Gastos de Marketing	S/23,139	S/19,500	S/19,207	S/19,583	S/19,967
Gastos de Mantenimiento máquinas	S/3,200	S/3,264	S/4,162	S/5,094	S/6,062
Depreciación	S/4,341	S/4,341	S/4,410	S/4,479	S/4,548
Amortización	S/41,170		S/0		
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>-S/12,294</b>	<b>S/97,457</b>	<b>S/111,040</b>	<b>S/156,448</b>	<b>S/229,204</b>
<b>Total impuesto</b>	S/0	-S/9,245	-S/22,371	-S/28,602	-S/38,032
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-S/12,294</b>	<b>S/88,213</b>	<b>S/88,669</b>	<b>S/127,846</b>	<b>S/191,172</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>		S/ 513,47	S/ 616,30	S/ 751,13	S/ 863,82	S/1,007,448
<b>Costos Totales</b>		S/ 187,51	S/ 215,83	S/ 283,36	S/ 337,79	S/ 394,21
Costo Materiales Directos		S/ 120,32	S/ 147,31	S/ 177,26	S/ 207,93	S/ 239,67
Costo mano de obra directa		S/ 67,18	S/ 68,52	S/ 106,10	S/ 129,86	S/ 154,54
<b>Margen Bruto</b>		S/ 325,96	S/ 400,46	S/ 467,77	S/ 526,02	S/ 613,23
<b>Gastos Administrativos</b>		S/ 19,88	S/ 20,28	S/ 20,95	S/ 21,61	S/ 22,31
<b>Gasto Personal</b>		S/ 182,01	S/ 185,65	S/ 230,87	S/ 235,49	S/ 240,20
<b>Gasto Servicios contratados privados</b>		S/ 36,48	S/ 37,21	S/ 37,95	S/ 38,71	S/ 39,48
<b>Gastos Bienestar del Personal</b>		S/ 1,92	S/ 1,95	S/ 2,24	S/ 2,54	S/ 2,85
<b>Gasto de Ventas</b>		S/ 23,10	S/ 27,73	S/ 33,80	S/ 38,87	S/ 45,33
<b>Gasto Otros</b>		S/ 3,00	S/ 3,06	S/ 3,12	S/ 3,18	S/ 3,24
<b>Gastos de Marketing</b>		S/ 23,13	S/ 19,50	S/ 19,20	S/ 19,58	S/ 19,96
<b>Gastos de Mantenimiento máquinas</b>		S/ 3,20	S/ 3,26	S/ 4,16	S/ 5,09	S/ 6,06
<b>Depreciación</b>		S/ 4,34	S/ 4,34	S/ 4,41	S/ 4,47	S/ 4,54
<b>Amortización</b>		S/ 41,17				
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		-S/ 12,29	S/ 97,45	S/ 111,04	S/ 156,44	S/ 229,20
<b>Impuestos</b>		S/ 0	-S/ 9,24	-S/ 22,37	-S/ 28,60	-S/ 38,03
<b>Depreciación</b>		S/ 4,34	S/ 4,34	S/ 4,41	S/ 4,47	S/ 4,54
<b>Amortización</b>		S/ 41,17				
<b>Flujo de Operaciones</b>	S/ 0	S/ 33,21	S/ 92,55	S/ 93,07	S/ 132,32	S/ 195,72
Inversión activo fijo	-S/ 25,41			-S/ 69		-S/ 69
Gastos Preoperativos	-S/ 9,68					
Marketing Plataforma	-S/ 31,49					
Inversión en capital de trabajo	-S/ 30,08	-S/ 6,74	-S/ 7,48	-S/ 7,66	-S/ 7,93	S/ 59,91
<b>Flujo de Inversiones</b>	-S/ 96,66	-S/ 6,74	-S/ 7,48	-S/ 8,35	-S/ 7,93	S/ 59,22
<b>Flujo Económico</b>	-S/ 96,66	S/ 26,47	S/ 85,06	S/ 84,72	S/ 124,39	S/ 254,94

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

## Anexo 16. Análisis de sensibilidad

### Indicadores de flujo de caja

<b>TIR</b>	69.05%
<b>VAN</b>	S/ 244,259
<b>Tasa K</b>	15%

### Evaluación punto muerto

Factores	Valor Original	Punto Muerto	
Cantidad muñecos	0.00%	-11.51	
Precio venta	0.00%	-11.51	
Costo materia prima	0.00%	43.89	
Costo marketing	0.00%	252.51	

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

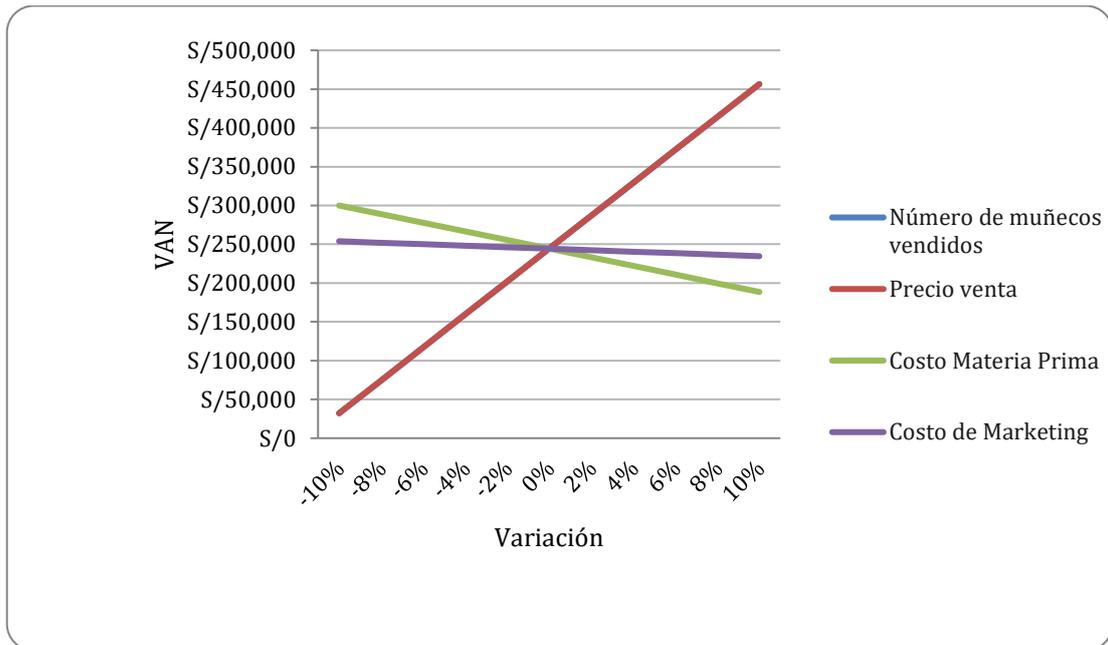
Se etiqueta de color cada factor como si fuera un semáforo en aras de identificar aquellos que antes una variación o disminución terminan por generar pérdidas.

### Análisis de sensibilidad univariado

Número muñecos vendidos	Precio venta		Costo Mat. Prima		Costo de Mkt	
	VAN	VAN	VAN	VAN	VAN	VAN
	S/244,259	S/244,259	S/244,259	S/244,259	S/244,259	S/244,259
-10%	S/32,096	S/32,096	-10%	S/299,915	-10%	S/253,932
-8%	S/74,528	S/74,528	-8%	S/288,783	-8%	S/251,998
-6%	S/116,961	S/116,961	-6%	S/277,652	-6%	S/250,063
-4%	S/159,394	S/159,394	-4%	S/266,521	-4%	S/248,128
-2%	S/201,826	S/201,826	-2%	S/255,390	-2%	S/246,194
0%	S/244,259	S/244,259	0%	S/244,259	0%	S/244,259
2%	S/286,692	S/286,692	2%	S/233,128	2%	S/242,324
4%	S/329,124	S/329,124	4%	S/221,997	4%	S/240,390
6%	S/371,557	S/371,557	6%	S/210,866	6%	S/238,455
8%	S/413,990	S/413,990	8%	S/199,734	8%	S/236,520
10%	S/456,422	S/456,422	10%	S/188,603	10%	S/234,586

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

**Gráfico: Análisis de sensibilidad**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Análisis de sensibilidad bivariado**

VAN	Cantidad muñecos											
	S/244,259	-10%	-8%	-6%	-4%	-2%	0%	2%	4%	6%	8%	10%
-10%	S/87,751	S/130,184	S/172,617	S/215,049	S/257,482	S/299,915	S/342,347	S/384,780	S/427,213	S/469,645	<b>S/512,078</b>	
-8%	S/76,620	S/119,053	S/161,486	S/203,918	<b>S/246,351</b>	S/288,783	S/331,216	S/373,649	S/416,081	S/458,514	S/500,947	
-6%	S/65,489	S/107,922	S/150,354	S/192,787	S/235,220	S/277,652	S/320,085	S/362,518	S/404,950	S/447,383	S/489,816	
-4%	S/54,358	S/96,791	S/139,223	S/181,656	S/224,089	S/266,521	S/308,954	S/351,387	S/393,819	S/436,252	S/478,684	
-2%	S/43,227	S/85,659	S/128,092	S/170,525	S/212,957	S/255,390	S/297,823	S/340,255	S/382,688	S/425,121	S/467,553	
0%	S/32,096	S/74,528	S/116,961	S/159,394	S/201,826	<b>S/244,259</b>	S/286,692	S/329,124	S/371,557	S/413,990	S/456,422	
2%	S/20,965	S/63,397	S/105,830	S/148,263	S/190,695	S/233,128	S/275,560	S/317,993	S/360,426	S/402,858	S/445,291	
4%	S/9,833	S/52,266	S/94,699	S/137,131	S/179,564	S/221,997	S/264,429	S/306,862	S/349,295	S/391,727	S/434,160	
6%	-S/1,298	S/41,135	S/83,568	S/126,000	S/168,433	S/210,866	<b>S/253,298</b>	S/295,731	S/338,164	S/380,596	S/423,029	
8%	-S/12,425	S/30,004	S/72,436	S/114,869	S/157,302	S/199,734	S/242,167	S/284,600	S/327,032	S/369,465	S/411,898	
10%	-S/23,560	S/18,873	S/61,305	S/103,738	S/146,171	S/188,603	S/231,036	S/273,469	S/315,901	S/358,334	S/400,767	

Costo materia prima

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Análisis de escenarios

Análisis de escenarios	Pesimista	Moderado	Optimista
Cantidad muñecos	-5%	0%	5%
Precio venta	-5%	0%	5%
Costo materia prima	5%	0%	-5%
Costo marketing	5%	0%	-5%

*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### Resumen de escenarios proyectados

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Cantidad muñecos	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Precio venta	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Costo de materia prima	0.00%	5.00%	0.00%	-5.00%
Costo de marketing	0.00%	5.00%	0.00%	-5.00%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	69.05%	16.04%	69.05%	127.65%
<b>VAN</b>	S/ 244,259	S/ 4,735	S/ 244,259	S/ 494,391

*Fuente: Elaboración propia, 2021*