



“Generación de una marca de joyería, dirigida al público masculino”

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

**Franz Omar Manyá Panta
Javier Fernando Saavedra Rey**

Programa de MBA a Tiempo Completo MATC 55

Lima, 27 de agosto del 2019

DEDICATORIAS

En primer lugar, a Dios.

A mis padres Maximiliano y Diana, quien siempre me apoyan en mi crecimiento personal como profesional.

A mi hermana Giselle, cuñado David y sobrinas quienes siempre han estado presente en el desenvolvimiento de mi maestría.

A mis jefes quienes también fueron los que me motivaron a llevar el MBA.

A mis compañeros de la promoción TC55, con quienes nos llevamos éxitos y aprendizaje en este programa de maestría en ESAN.

Franz Omar Manya Panta

A mi esposa Kelly y a mi hijo José Manuel por su amor y comprensión en todo momento y en especial durante el periodo de duración del MBA.

A mi padre Fernando, a mi madre Nancy y a mi hermana Claudia, por haberme dado lo mejor de sí para ser una persona de bien y que pueda a su vez transmitirlo a la familia que ahora lidero.

A la familia Tomita por apostar siempre por mi persona.

Javier Fernando Saavedra Rey

Agradecimiento especial

A la profesora PhD. Lydia Arbaiza Fermini, quien siempre estuvo atenta a brindarnos el asesoramiento oportuno, la confianza para desarrollar y dar termino a la presente tesis.

Autores de la tesis

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Idea de negocio.....	2
1.3. Objetivo general.....	3
1.4. Objetivos específicos	3
1.5. Justificación.....	3
1.6. Alcances	5
1.7. Contribución	5
1.8. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Hombre Sofisticado dentro de los NSE B y C	7
2.2. Hombre YUMMY	8
2.3. Joyería.....	9
2.4. Plata	10
2.5. Piedras Semipreciosas	10
2.6. E-commerce	11
2.7. Barbería	11
2.8. Imagen personal.....	12
2.9. Resumen del capítulo.....	13
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	15
3.1. Contexto Nacional.....	15
3.2. Niveles socio económicos en Lima Metropolitana	16
3.3. Joyería para hombres en el Perú.....	17
3.3.1. Producto	17
3.3.2. Precio	18
3.3.3. Canales de distribución	19
3.3.3.1. Canal físico	19
3.3.3.2. Canal virtual	21
3.3.4. Materiales que utilizan	21
3.3.5. Márgenes de venta.....	22
3.4. Resumen del capítulo.....	22
CAPÍTULO IV. BENCHMARKING	24
4.1. Factores de comparación	24
4.2. Cuadros de Comparación.....	25
4.3. Mejores prácticas para replicar	27
4.4. Resumen del capítulo.....	29
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	30
5.1. Enfoque macroeconómico	30
5.1.1. Análisis SEPTTEG.....	30
5.1.2. Análisis de Stakeholders.....	31
5.1.3. Clasificación de stakeholders en función a variables:	32
5.1.3.1. Poder.....	33
5.1.3.2. Legitimidad.....	34
5.1.3.3. Urgencia	34
5.1.3.4. Identificación de los Stakeholders.....	35
5.2. Enfoque microeconómico	36
5.2.1. 5 fuerzas de Porter	37
5.1.3.5. Rivalidad entre competidores	37
5.1.3.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores	38
5.1.3.7. Amenaza de ingreso de productos / servicios sustitutos	39
5.1.3.8. Poder de negociación de proveedores	40
5.1.3.9. Poder de negociación de clientes.....	41
5.3. Matriz EFE	42
5.4. Acciones Estratégicas.....	44

5.4.1. Acciones Externas.....	44
5.4.2. Acciones Internas.....	45
5.5. Modelo de Negocios (CANVAS)	46
5.5.1. Propuesta de Valor	46
5.5.2. Segmento, Canales y Relación con clientes.....	46
5.5.2.1. Segmento de Cliente.....	46
5.5.2.2. Canales	46
5.5.2.3. Relación con clientes.....	47
5.5.3. Recursos, actividades & socios claves.....	47
5.5.3.1. Recursos claves.....	47
5.5.3.2. Actividades claves	48
5.5.3.3. Socios claves.....	48
5.5.4. Fuentes de ingreso.....	48
5.5.5. Estructura de costos	49
5.6. Resumen del capítulo	49
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO Y METODOLOGÍA.....	50
6.1. Descripción de la Metodología.....	50
6.2. Objetivo de la metodología	53
6.2.1. Segmentación geográfica.....	56
6.2.2. Segmentación demográfica	56
6.2.3. Segmentación socioeconómica.....	56
6.3. Marco Muestral	57
6.4. Investigación Cuantitativa	57
6.4.1. Esquema de la investigación cuantitativa	57
6.4.1.1. Objetivo de la encuesta	58
6.4.1.2. Ventajas de la encuesta.....	58
6.5. Esquema de lanzamiento de la encuesta	59
6.6. Diseño de la encuesta.....	60
6.7. Resultados de la encuesta	60
6.8. Resumen del capítulo.....	62
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	63
7.1. Objetivos, posicionamiento y mezcla de marketing.....	63
7.1.1. Cálculo del mercado objetivo	64
7.1.2. ¿Por qué 2.5% del mercado objetivo?.....	66
7.1.3. Mix de marketing	68
7.2. Estrategia de producto	68
7.2.1. Definición de Marca	68
7.3. Estrategia de precio	70
7.4. Estrategia de plaza o distribución.....	72
7.5. Estrategia de promoción y publicidad	73
7.5.1. Canal online	74
7.5.2. Canal offline	74
7.6. Estrategia de fidelización	75
7.6.1. Factores comportamentales	75
7.6.2. Factores actitudinales.....	77
7.7. Estrategia de ventas.....	78
7.8. Marketing digital	79
7.9. Presupuesto de Marketing.....	80
7.10. Resumen del capítulo	80
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....	82
8.1. Objetivos.....	82
8.2. Objetivos específicos	83
8.3. Estrategia de operaciones.....	83
8.4. Descripción del Modelo de Negocio	84
8.4.1. Etapa Pre – Operativa	85
8.4.1.1. Infraestructura del procesamiento y elementos del sistema	85
8.4.1.2. Localización del taller.....	86
8.4.1.3. Capital Humano	86
8.4.1.4. Inicio de acercamiento con los artesanos joyeros	87
8.4.1.5. Generación de relaciones a largo plazo con proveedores.....	87
8.4.1.6. Aprovisionamiento de los materiales, insumos y productos terminados.....	88

8.4.1.7. Distribución.....	89
8.4.1.8. Condiciones y restricciones de uso.....	89
8.4.2. Etapa Operativa / Estratégica.....	89
8.4.2.1. Logística de Entrada.....	89
8.4.2.2. Operaciones.....	90
8.4.2.3. Logística de Salida.....	91
8.4.2.4. Marketing y Ventas.....	93
8.4.2.5. Servicio Post-Venta.....	93
8.4.3. Etapa Post - Operativa.....	94
8.4.3.1. Mantenimiento de productos.....	94
8.4.3.2. Reparación.....	94
8.4.3.3. Garantía.....	94
8.5. Indicadores de Gestión.....	95
8.5.1. Nivel de satisfacción del cliente por la calidad de producto adquirido y nivel de servicio recibido.....	95
8.5.2. Cantidad de reclamos de productos vendidos.....	96
8.5.3. Cantidad de servicio de mantenimiento.....	97
8.6. Resumen del capítulo.....	97
CAPÍTULO IX. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	98
9.1. Objetivos.....	98
9.2. Diseño organizacional.....	98
9.2.1. Elementos y parámetros del diseño.....	99
9.2.2. Configuraciones organizacionales.....	100
9.2.3. Organigrama.....	100
9.2.4. Descripción de los puestos de trabajo.....	101
9.3. La gestión de recursos humanos.....	101
9.3.1. Política de recursos humanos.....	102
9.3.1.1. Reclutamiento.....	102
9.3.1.2. Selección.....	103
9.3.1.3. Contratación.....	104
9.3.1.4. Integración.....	104
9.3.1.5. Capacitación y entrenamiento.....	105
9.3.1.6. Control y registros.....	105
9.3.1.7. Ascensos y promociones.....	106
9.4. Presupuesto.....	106
9.5. Resumen del capítulo.....	107
CAPÍTULO X. PLAN ECONÓMICO.....	108
10.1. Objetivos.....	108
10.2. Presentación del plan financiero.....	108
10.3. Proyecciones.....	109
10.3.1. Supuestos y políticas financieras.....	110
10.3.1.1. Supuestos.....	110
10.3.1.2. Políticas.....	112
10.3.2. Presupuesto de inversión.....	113
10.3.3. Fuentes de financiamiento y endeudamiento.....	115
10.3.4. Proyección de costos.....	116
10.3.4.1. Costos Fijos.....	117
10.3.4.2. Costos Variables.....	119
10.3.5. Proyección de ventas.....	120
10.3.6. Análisis económico y financiero.....	122
10.3.6.1. Estado de ganancias y pérdidas.....	122
10.3.6.2. Flujo de caja económico.....	123
10.3.6.3. Valor actual neto y la tasa interna de retorno.....	123
10.3.6.4. Análisis del punto de equilibrio.....	124
10.3.6.5. Cálculo del Capital de Trabajo.....	125
10.3.7. Análisis de riesgo.....	125
10.3.7.1. Análisis de escenarios.....	125
10.4. Resumen del capítulo.....	129
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y SIGUIENTES PASOS.....	130
11.1. Conclusiones.....	130
11.2. Siguietes pasos.....	132

CAPÍTULO XII. BIBLIOGRAFÍA.....	133
CAPÍTULO XIII. ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3. 1 DISTRIBUCIÓN SEGÚN NSE 2018	16
FIGURA 3. 2 DISTRIBUCIÓN POR SEXO SEGÚN NSE 2018	16
FIGURA 3. 3 DISEÑO DE PUBLICACIÓN DE ILARIA EN REDES SOCIALES	21
FIGURA 7. 1 CUOTA DE MERCADO E INGRESOS POR AÑO.	64
FIGURA 7. 2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	66
FIGURA 7. 3 CRECIMIENTO EN UNIDADES ANUAL	67
FIGURA 7. 4 4P'S DEL MARKETING.....	68
FIGURA 7. 5 LOGO HOMINE	69
FIGURA 7. 6 EMPAQUE HOMINE	70
FIGURA 7. 7 PROPORCIÓN DE VENTAS POR CANALES POR AÑO.	73
FIGURA 7. 8 POSICIONAMIENTO PRECIO / CALIDAD HOMINE	76
FIGURA 7. 9 MODELO CONCEPTUAL: CUSTOMER EXPERIENCE MAGEMENT & LOYALTY	77
FIGURA 8. 1 TARIFA DE SERVICIO NEXT DAY CHAZKI	92
FIGURA 8. 2 BOLSA DE SEGURIDAD CON BURBUPACK.....	92
FIGURA 9. 1 PORCENTAJE PLANILLA TOTAL VS VENTAS	99
FIGURA 9. 2 ORGANIGRAMA HOMINE	101
FIGURA 9. 3 PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	103
FIGURA 10. 1 TOTAL GASTOS PRE - OPERATIVOS	115
FIGURA 10. 2 TOTAL COSTOS FIJOS POR AÑO.....	118
FIGURA 10. 3 TOTAL COSTOS VARIABLES POR AÑO.....	120
FIGURA 10. 4 PROPORCIÓN DE VENTAS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN	122
FIGURA 10. 5 VARIACIÓN DE VENTA ANUAL EN SOLES SIN IGV (ESCENARIOS)	127
FIGURA 10. 6 VARIACIÓN DE VENTA ANUAL EN UNIDADES (ESCENARIOS)	127
FIGURA 10. 7 VARIACIÓN DEL COSTO ANUAL DE PLATA EN SOLES SIN IGV (ESCENARIOS)	128

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4. 1 BENCHMARKING MUNDIAL – JOYERÍA MASCULINA.....	25
TABLA 4. 2 BENCHMARKING MUNDIAL – JOYERÍA MASCULINA.....	26
TABLA 4. 3 BENCHMARKING PERÚ – JOYERÍA MASCULINA.....	27
TABLA 5. 1 ANÁLISIS SEPTTEG.....	31
TABLA 5. 2 TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	32
TABLA 5. 3 TABLA DE MATRIZ DE PODER.....	33
TABLA 5. 4 MATRIZ DE LEGITIMIDAD.....	34
TABLA 5. 5 MATRIZ DE URGENCIA.....	34
TABLA 5. 6 TABLA DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	35
TABLA 5. 7 RESULTADOS DE STAKEHOLDERS.....	35
TABLA 5. 8 RESULTADOS FINALES DE STAKEHOLDERS.....	36
TABLA 5. 9 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	37
TABLA 5. 10 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	39
TABLA 5. 11 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS.....	39
TABLA 5. 12 PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	41
TABLA 5. 13 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES.....	41
TABLA 5. 14 CONSOLIDADO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	42
TABLA 5. 15 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	43
TABLA 5. 16 LISTADO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS EXTERNAS	44
TABLA 5. 17 LISTADO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS EXTERNAS	45
TABLA 7. 1 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	63
TABLA 7. 2 DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	64
TABLA 7. 3 DEFINICIÓN DE MERCADO DISPONIBLE.....	65
TABLA 7. 4 DEFINICIÓN DE MERCADO EFECTIVO.....	65
TABLA 7. 5 DEFINICIÓN DE MERCADO PRE-OBJETIVO.....	65
TABLA 7. 6 DEFINICIÓN DE MERCADO OBJETIVO.....	66
TABLA 7. 7 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN POR AÑO	68
TABLA 7. 8 MIX DE PRODUCTOS POR TEMPORADA.....	70
TABLA 7. 9 RANGOS DE PRECIO HOMINE	71
TABLA 7. 10 RANGOS DE PRECIO ILARIA Y POSICIONAMIENTO HOMINE.....	72
TABLA 7. 11 GASTOS EN RELACIONES PÚBLICAS.....	74
TABLA 7. 12 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN POR AÑO.....	75
TABLA 7. 13 FECHAS ESPECIALES PARA CELEBRAR DÍAS PARA LOS HOMBRES	78
TABLA 7. 14 PRESUPUESTO MARKETING.....	80
TABLA 8. 1 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN	85
TABLA 9. 1 PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	106
TABLA 10. 1 TOTAL GASTOS PRE – OPERATIVOS.....	115
TABLA 10. 2 COSTOS FIJOS ANUALIZADOS.....	118
TABLA 10. 3 COSTOS VARIABLES ANUALIZADOS.....	119
TABLA 10. 4 COSTOS VARIABLES ANUALIZADOS.....	121
TABLA 10. 5 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	121
TABLA 10. 6 PROPORCIÓN DE VENTAS POR CANAL	121
TABLA 10. 7 FLUJO DE CAJA HOMINE.....	123
TABLA 10. 8 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UN ESCENARIO MODERADO (1ER AÑO).....	124
TABLA 10. 9 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UN ESCENARIO MODERADO (1ER AÑO).....	125
TABLA 10. 10 VARIACIÓN DE VENTA ANUAL EN SOLES SIN IGV (ESCENARIOS).....	126
TABLA 10. 11 VARIACIÓN DE VENTA ANUAL EN UNIDADES (ESCENARIOS).....	127

TABLA 10. 12 VARIACIÓN DEL COSTO ANUAL DE PLATA EN SOLES (ESCENARIOS)	128
TABLA 10. 13 INDICADORES EN LOS 3 ESCENARIOS	128

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 LISTADO DE PRINCIPALES PROVEEDORES DE JOYERÍA MASCULINA	139
ANEXO 2 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA PLATA.....	140
ANEXO 3 LISTADO DE LAS PRINCIPALES PIEDRAS SEMIPRECIOSAS	141
ANEXO 4 ANÁLISIS SEPTEG.....	142
ANEXO 5 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	152
ANEXO 6 MODELO DE ENCUESTA.....	153
ANEXO 7 RESULTADO DE LA ENCUESTA.....	158
ANEXO 8 ENTREVISTA 1.....	171
ANEXO 9 ENTREVISTA 2.....	175
ANEXO 10 ENTREVISTA 3.....	178
ANEXO 11 ENTREVISTA 4.....	180
ANEXO 12 ENTREVISTA 5.....	183
ANEXO 13 ENTREVISTA 6.....	186
ANEXO 14 ENTREVISTA 7.....	188
ANEXO 15 ENTREVISTA 8.....	190
ANEXO 16 ENTREVISTA 9.....	192
ANEXO 17 ENTREVISTA 10.....	194
ANEXO 18 LISTA DE PRECIO ILARIA FOR MEN.....	195
ANEXO 19 SURTIDO DE PRODUCTOS ILARIA FOR MEN.....	196
ANEXO 20 CADENA PRODUCTIVA HOMINE.....	201
ANEXO 21 DETALLE PERFIL DE PUESTO HOMINE	202
ANEXO 22 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO HOMINE	203
ANEXO 23 SERVICIO DE HOSTING Y SERVICIO DE PLATAFORMA DE VENTA ONLINE	204
ANEXO 24 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	205

FRANZ OMAR MANYA PANTA

MBA ESAN, líder en Supply, con más de 12 años de experiencia en Compras, Planeación y Gestión de Proveedores, en empresas de manufactura y servicios. Comprobado éxito en el liderazgo y desarrollo de cadenas de suministros a nivel local e internacional.

Gestión con visión global orientado al logro de resultados, mejora continua de procesos, desarrollo de estrategias en la búsqueda de oportunidades para la optimización de la cadena de abastecimiento, habilidad para liderar grupos humanos y comunicación a todo nivel de la organización.

High Potential durante los últimos 3 años consecutivos en Soldex S.A. - ESAB Global.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOLDEX S.A. – ESAB GLOBAL:

Empresa transnacional líder en manufactura y venta de tecnología de unión y corte de metales brindando soluciones integrales en el campo de la soldadura con presencia en más de 33 países con una facturación de USD 2MM. <https://www.esab.com/>

Jefe de Compras

Febrero 2014 - Enero 2018

Diseño de la estrategia de compras y acuerdos comerciales con principales proveedores para el abastecimiento de materiales. Manejo de compras por USD 30M anuales. A cargo de la supervisión de 8 analistas en las adquisiciones de materiales. Reporte al coordinador regional de Planeamiento & Compras.

- Negociación de acuerdos comerciales y planes de fidelización con principales proveedores de materia prima que permitieron ahorrar US\$ 2M en el 2014, USD 1M en el 2015, USD 3M en el 2016 y USD 1M en el 2017.
- Elaboración de indicadores para la evaluación a proveedores, planes de ahorro, nivel de servicio de abastecimiento, mejoras en los tiempos, entre otros.
- Mejora en el flujo de capital de trabajo vía la reducción de inventario a 50 días y aumento del DPO en 60 días, mediante la obtención de los mejores costos en materias primas y políticas de abastecimiento bajo los lineamientos corporativos.
- Negociación con principales proveedores locales para aumentar el flujo de abastecimiento de materias primas interdiario y reducir los niveles de stock de seguridad en planta de 15 a 3 días.
- Promover la participación a los programas Kaizen para buscar mejoras en los procesos del área de Compras. Se logro mejorar los tiempos de atención a los clientes internos de la compañía como Comercial, Finanzas, Contabilidad.
- Mejora en los tiempos de respuesta hacía los clientes internos como a los solicitantes externos. Potencializar las habilidades y el desempeño del equipo de trabajo mediante los feedback mensuales. Con ello se busco incrementar el compromiso de mejorar los procesos internos como externos del área.
- Mejora en el nivel de servicio de operadores logísticos para atender las importaciones de la compañía, mediante reuniones mensuales para revisar los KPI's del mes anterior y el establecimiento de nuevas acciones de mejora para las atenciones futuras. Asimismo, establecer planes de contingencias frente a imprevistos.

Comprador

Enero 2011 – Enero 2014

Responsable de la planificación y compra de materiales importados y locales que representan el 35% del portafolio con un valor USD 7M. Reporte a la Jefatura de Logística.

- Planificación estratégica del portafolio a cargo que permitió soportar el plan de ventas reduciendo los SKU obsoletos en un 10% y los stock-outs en 15%.
- Asegurar el abastecimiento de los materiales de acuerdo con los requerimientos del planeador maestro.
- Reuniones semanales con el Planificador Maestro para revisar el suministro de las materias primas y así tener controlado frente a cualquier imprevisto (incremento o postergación de compras)
- Mejora en la estructura de costos por compras programadas generando un ahorro de USD 500K.
- Desarrollo con proveedores alternativos de nuevas materias primas con el departamento de Investigación y Desarrollo para introducir en las fórmulas de soldaduras, materiales con mejores costos sin afectar la calidad del producto final.
- Participación en los programas de mejora Kaizen.

FRIO AEREO ASOCIACIÓN CIVIL

Asociación de productores y exportadores de vegetales frescos, que brindan soluciones logísticas para el envío aéreo. Líder en comercio exterior del Perú para el manejo de los productos perecederos como espárragos, arándanos, mangos, flores, granadas, arvejas y otros con una facturación anual por más de USD 10M. <http://www.frioaereo.com.pe>

Jefe de Compras, Comercial y Logística

Agosto 2008 – Diciembre 2010

Responsable de las compras para la operación Comercial de materiales de embalaje necesarios para la exportación de los productos por el valor de USD 1.8M. A cargo 1 persona. Reporte al Gerente Administrativo.

- Planificación y negociación de las compras locales e importadas que generaron una reducción en los costos en un 12%.
- Cambio 360° en la planificación del proceso de Compras que permitió una mejora en la gestión.
- Aseguramiento de la distribución de las compras de materiales para los clientes.
- Coordinación con los operadores logísticos internacionales como locales para la importación de los materiales.
- Crecimiento en ventas del 20%, incrementando la cartera de clientes, introducción de nuevos productos.
- Gestión de la política de precios que permitió una mejora del 5% en la rentabilidad.
- Mejora continua en los niveles de atención a los requerimientos de los Socios de la compañía como a los No Socios con la comercialización de los materiales de embalaje que eran usados en sus procesos de maquila de productos perecibles como espárragos, mangos, etc.

- Desarrollo de nuevos materiales de embalaje con el apoyo del cliente y de los proveedores alternativos, buscando incrementar el portafolio de materiales y así realizar compras por altos volúmenes y trasladar el beneficio del ahorro a los Socios como a los No socios.
- Búsqueda de nuevos potenciales clientes para incrementar los volúmenes de adquisición y así poder tener una mejor negociación con proveedores.

Asistente de Logística

Julio 2006 – Julio 2008

FORMACIÓN PROFESIONAL

The Beijing Center – Programa de Innovación & Tecnología	2019
ESAN Graduate School of Business - MBA con mención en Transformación Digital	2019
Centrum PUCP - Lean Logistics	2017
Centrum PUCP - Negociaciones Efectivas	2015
Cámara de Comercio de Lima CCL - Diplomado en Logística	2006
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC - Bachiller en Administración y Finanzas	2004

JAVIER FERNANDO SAAVEDRA REY

MBA ESAN, ejecutivo con más de 10 años de experiencia en el rubro Retail, específicamente en supermercados en las áreas de operaciones, recursos humanos, desarrollo del talento, desarrollo de productos, apertura de nuevas tiendas, planificación del negocio, excelencia en servicio al cliente. Comprobada gestión de Stakeholders para la toma de decisiones colocando al cliente como eje en las estrategias. Experiencia en implementación y gestión de tiendas premium de supermercados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HIPERMERCADOS TOTTUS S.A

Empresa del grupo Falabella, perteneciente al rubro Retail con 16 años en el mercado, facturación anual de \$1 MM, 67 tiendas en Perú, 10,000 colaboradores y 15 años de presencia ininterrumpida en el ranking Great Place to Work.

Network Manager On Demand Delivery

Junio 2019 - Actualidad

Gestionar los recursos logísticos en cada tienda de acuerdo con los lineamientos y procedimientos operativos del negocio con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y excelencia a nuestros clientes.

Gerente de Tienda – La Molina

Octubre 2015 – Marzo 2018

Gestionar el correcto funcionamiento de la tienda Tottus Calle 7, manejando indicadores como ventas, márgenes, mermas, nivel de servicio en góndola, calidad de productos y rotación de personal.

- Exitosa apertura de tienda, interactuando de manera adecuada con todos los grupos de interés como vecinos, municipalidad, clientes y colaboradores; logrando incrementar la facturación mensual de S/ 2M a S/ 3M en los primeros 6 meses.
- Primer puesto a nivel Lima en NPS (Net Promoter System) con una estrategia clara de servicio, calidad y precio.
- Implementación de un programa de selección y capacitación de colaboradores que redujo la rotación de personal en 25% en el periodo comprendido entre el año 2017 y 2016.
- Quinto y octavo puesto en GPTW a nivel cadena en los años 2016 y 2017 respectivamente.
- Desarrollo de servicios en función a las necesidades del cliente para mejorar su experiencia de compra en la temporada de verano donde el cliente migra a las playas del sur, logrando un crecimiento de 20% entre el año 2016 y 2017.

Gerente de Tienda- Miraflores

Setiembre 2013 – Setiembre 2015

Gestionar el correcto funcionamiento de la tienda Tottus 28 de Julio, manejando indicadores como ventas, márgenes, mermas, nivel de servicio en góndola, calidad de productos y rotación de personal.

- Exitosa apertura de tienda, interactuando de manera adecuada con los diferentes grupos de interés como vecinos, municipalidad, clientes y colaboradores.
- Cumplimiento del 120% de cuota de ventas en el año 2014 por medio de una constante interacción con clientes implementando la estrategia “cero quiebre en la canasta básica”.
- Primer puesto a nivel Lima en NPS (Net Promoter System) con una estrategia clara de servicio, calidad y precio en el año 2014.
- Quinto puesto en GPTW a nivel cadena en el año 2014.
- Certificación del primer supermercado ecológico del Perú en la categoría LEED GOLD.
- Líder en el proyecto de reducción de mermas en las áreas de alimentos procesados, reduciendo en 20% las cifras en tres meses de implementado el proyecto, ahorrándole a la compañía en promedio S/500,000 mensuales.

Gerente de Perecibles – Surco

Junio 2011 – Agosto 2013

Responsable de la gestión del área de perecibles en la tienda de Tottus Jockey Plaza con 110 personas a cargo, manejando indicadores como venta, márgenes, nivel de servicio en góndola, calidad de productos, rotación de personal entre otros.

- Correcta apertura de tienda como responsable del área de perecibles, interactuando de manera adecuada con todos los grupos de interés.
- Cumplimiento del 130% respecto a la cuota de ventas en el año 2012 respecto a la del año 2011.
- Desarrollo del concepto de ensaladas asistidas en coordinación con el área de compras.
- Líder por el área de operaciones en la implementación del proyecto de centralización de cortes de carnes, que redujo el consumo de envases en 15% y de mano de obra en 35% a nivel cadena.

Gerente de Perecibles - Chorrillos

Junio 2010 – Mayo 2011

Responsable de la gestión del área de perecibles en la tienda de Tottus Huaylas con 70 personas a cargo, manejando indicadores como venta, márgenes, nivel de servicio en góndola, calidad de productos, rotación de personal entre otros.

- Incremento de ventas en 15% respecto al año anterior, resultado que se dio en función a mejora de niveles de operatividad del área.

EDUCACIÓN PROFESIONAL

BABSON College – Programa de Emprendimiento	2019
ESAN Graduate School of Business - MBA con mención en Gestión Comercial	2019
Máster en Marketing y Gestión Comercial – Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)	2012
Bachiller en Ingeniería Industrial – Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	2007

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título: Generación de una marca de joyería, dirigida al público masculino
Autor(es): Franz Omar Manyá Panta
Javier Fernando Saavedra Rey

Resumen:

El presente trabajo busca elaborar, diseñar y sustentar la viabilidad de un plan de negocios para la generación de una marca de joyería, dirigida al público masculino, el cual tendrá como segmento objetivo al hombre que busca cuidar, mejorar y resaltar su imagen personal; brindándole una alternativa de distinción y estilo al vestir, y que vive dentro de Lima moderna.

Actualmente existe un creciente interés por el cuidado en el hombre, este interés es una tendencia a nivel global sobre todo en países del primer mundo; en nuestro país este estilo se instala día a día con mayor fuerza observando una creciente oferta en productos para el cuidado masculino

El crecimiento de la clase media, la penetración del uso del internet, la creciente tendencia del comercio electrónico y la necesidad de definir una marca personal hace reconocer al equipo de la presente tesis, una oportunidad de negocio a través de la generación de una marca de joyería, dirigida al público masculino. Los productos tendrán como materia prima principal el metal plata de 925 la cual será combinada con otros materiales como piedras semipreciosas, cuero, caucho entre otros.

Para verificar la viabilidad del plan de negocio se han definido los siguientes objetivos:

- Definir el mercado objetivo en el segmento de joyería masculina, mediante el análisis de la demanda y oferta actual en Lima moderna.
- Diseñar un modelo de negocio competitivo, que incentive el consumo de joyería como parte del desarrollo de la imagen personal masculina.

- Realizar en análisis estratégico del presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de marketing para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de operaciones para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de organización y recursos humanos para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de económico para el presente plan de negocio.

Análisis cuantitativo desarrollado en el presente plan de negocio, por medio de la encuesta a 399 personas, nos brinda resultados favorables como: el 50.4% de los encuestados afirma que el principal impulso de compra de accesorios para vestir es parte del cuidado de su imagen personal, el 79% de los encuestados adquiriría una joya porque le gusta vestir bien, el 76.6% de los encuestados consideran que el atributo más apreciado por parte de los clientes al elegir una joya como accesorio es el diseño, el 61% de los encuestados realizaría una compra online, 44% de los encuestados estaría dispuesto en invertir entre S/200 a S/500 por una joya, el 71.4% de los clientes desearía que el producto se le entregue en su domicilio, oficina por medio de delivery.

En referencia a los datos cualitativos, entrevistas a expertos dio como resultados motivadores que: el mercado de joyería para varones está en crecimiento, según Gonzalo Palma, director creativo de Aldo Co. & Alta Joyería, y la creciente oferta como lugares de estéticas exclusivos para varones invitan a considerarlo como un canal de distribución físico de los accesorios por medio de máquinas expendedoras.

Sobre el mercado objetivo, se plantea captar dentro del primer año el 0.61% del mercado potencial, representado por 5,356 unidades de venta, que equivale a un ingreso anual de S/1.18M y para el quinto año de operación se proyecta captar el 1.93% del mercado potencial representado por 17,060 unidades, que se traduce en un ingreso de S/ 4.31M no considerando el efecto del IGV dentro del análisis.

Desde la perspectiva de marketing, se ofrecerá un mix de productos entre cadena y pulseras de plata combinadas con diferentes materiales y anillos en plata. En referencia a precio se ha establecido rangos de S/. 350 a S/. 600 para cadenas, de S/. 180 a S/. 350

para pulseras y de S/. 100 a S/. 180 para los anillos. Sobre la distribución, se realizará a través de canales online mediante las RRSS y página Web y por offline mediante máquinas dispensadoras ubicadas en barberías. Por último, sobre promoción la compañía invertirá en su mayoría a través de RRSS al ser más asequible y con mayor alcance.

Con respecto al proceso operativo, se tomo la decisión de tercerizar gran parte del proceso productivo, quedando sólo para HOMINE el proceso de ensamblado, empaquetado y distribución para el canal físico por medio de máquinas expendedoras ubicadas en barberías mientras que para el canal virtual se tercerizará el servicio de entrega. El aspecto diferenciador en HOMINE, será ofrecer joyas con diseño innovador, con la búsqueda de eficiencia en tiempos dentro de la experiencia de compra de los clientes, no dejando de lado la calidad tanto de los productos como del servicio.

Finalmente, luego de realizar la evaluación económica, considerando la inversión de S/109,166, con un horizonte operacional de 5 años, una tasa de descuento de 40%, se obtiene como resultado un VAN de S/.186,471 y un TIR de 63.05% en un escenario moderado. Tomando en cuenta los datos antes expuestos, se concluye que el presente plan de negocios es viable para su inversión, en consecuencia, se sugiere implementar.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy por hoy, el hombre peruano no es el mismo que el de hace 10 años atrás. ¿A qué se debe esto?, Enrique Bernal de la consultora Arellano, indica que, con la fuerte participación de la mujer en el mundo laboral y la equidad de derechos, ha generado cambios progresivos en los hábitos del hombre, como el involucramiento en las tareas del hogar hasta la preocupación en su cuidado e imagen personal, a pesar de que cuesta admitirlo socialmente. Estos cambios también son empujados por las revoluciones generacionales que se está viviendo actualmente.

Si se habla de cuidado e imagen personal, el hombre peruano, poco a poco está cambiando en la demanda de nuevos productos y servicios orientados por las tendencias globales, y son las empresas locales las que tienen el reto de innovar y generar alternativas dentro del mercado masculino. El tener un cuerpo tonificado o bien formado es sinónimo de salud, higiene y seguridad dentro del entorno social como el uso de una buena teñida y/o accesorio que marca distinción/diferenciación y marca personal. Un buen perfume, como un buen accesorio representa un mayor impacto en el hombre sobre la ropa que uno se pone, expresión dada por varios especialistas en imagen personal como Ingrid Moscoso, asesora de imagen de Michèlle Belau.

Al hacer referencia de accesorios como la joyería masculina, en el Perú la oferta es aún muy escasa y de muy poca especialización. Esto ha generado que empresas como Ilaria Internacional, vean una fuerte oportunidad desde hace 15 años permitiéndole aumentar año a año su portafolio de productos, pero aún no ha sido tan explotada como lo es en joyas para mujeres.

La informalidad y la poca preocupación de innovar y/o usar tecnología (por ejemplo, el uso de impresión 3D) como el conservadurismo e ideologías ha desmotivado

a los artesanos joyeros a no ver este nicho como potencial oportunidad de explorar y atender.

Marcas internacionales como Tiffany, Tous, entre otras están aprovechando esta oportunidad y apuestan en traer portafolio de productos para hombre junto con la de mujeres y la demanda se incrementa progresivamente.

Es importante resaltar que en el mercado local existe opciones muy económicas fabricados en materiales de muy bajo valor como el acero inoxidable, alpaca, bisutería como en materiales sintéticos, que mayormente son demandando por los jóvenes.

La poca oferta existente que busque atender las necesidades del hombre peruano invita a los dueños de esta tesis presentar un plan de negocios en joyería masculina elaborado en plata con complementos como piedras semipreciosas, cuero, entre otros.

1.2. Idea de negocio

Como idea de negocio, el presente plan de negocio busca generar una marca de joyería, dirigida al público masculino ofreciendo un mix de productos entre cadenas, pulseras y anillos elaborados en plata combinado con materiales complementarios como cuero, piedras semipreciosas, otros.

Se buscará satisfacer a los hombres que se encuentren dentro de los niveles socio económicos B y C, dentro del rango de edades de 26 a 45 años, que se preocupan en cuidar su imagen personal.

Se utilizará como canales de comunicación, promoción y venta las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp; adicional de la página Web de la empresa; y dentro del canal offline, se ha considerado introducir el producto mediante dispensadores que serán colocados en barberías.

1.3. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para la creación de una marca de joyería dirigida a hombres que viven en Lima, que pertenecen al nivel socio económico B y C y se encuentran en las edades de 26 a 45 años.

1.4. Objetivos específicos

- Definir el mercado objetivo en el segmento de joyería masculina, mediante el análisis de la demanda y oferta actual en Lima moderna.
- Diseñar un modelo de negocio competitivo, que incentive el consumo de joyería como parte del desarrollo de la imagen personal masculina.
- Realizar un análisis estratégico del presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de marketing para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de operaciones para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de organización y recursos humanos para el presente plan de negocio.
- Elaborar el plan de económico para el presente plan de negocio.

1.5. Justificación

El presente plan de negocios tiene como propósito la creación de una marca de joyería masculina dirigida al público de niveles socio económicos B y C, quienes buscan nuevas alternativas de accesorios hechos en plata 925 con complementos como cuero, piedras semipreciosas, otros; que permitan resaltar su imagen personal, siendo una propuesta de valor diferente a la existente en el mercado local.

Este proyecto empresarial, tiene como sustento que en los últimos años el público masculino cada vez más, se preocupa en cuidar su imagen tanto como física como apariencia externa. De acuerdo con el diario Gestión (2015), indica que en el Perú entre

los años 2012 y 2015, los hombres han triplicado su gasto en mejorar su apariencia física, permitiendo a la oferta brindar más opciones que oscila entre los S/. 230 y S/. 4.5K.

Sobre el rubro de joyería, este comportamiento también ha generado una evolución positiva en la demanda de accesorios hechos en plata como en otros materiales. De acuerdo con la entrevista realizada a colaboradores de Ilaria, indican que en los últimos 15 años que tiene “Ilarla Hombre” en el mercado, ha mejorado el ticket promedio siendo actualmente entre S/. 300 y S/. 400, representando entre el 15% y 20% de su facturación con proyecciones al alza para los futuros meses, permitiéndoles así, apostar en el incremento de nuevas alternativas dentro de su portafolio de productos.

Es importante resaltar que los accesorios forman parte importante dentro de la definición de la imagen personal masculina que buscan sobresalir dentro de su entorno social y profesional. Para el diseñador en joyería Gonzalo Palma de Aldo & Co, indica que la distinción de un hombre se ve reflejado más en el uso de un buen accesorio que convine con su ropa, pulcritud en su vestimenta, y una buena fragancia que identifique una marca personal que el hombre desea definir dentro de su entorno; es decir diferenciación.

El diseño e innovación en los accesorios de plata con diferentes complementos como el cuero, piedras semipreciosas, entre otros alineados a las tendencias globales en moda masculina, permitirá al diseñador como a los artesanos desarrollar nuevas habilidades técnicas que les permitan presentar productos o alternativas más innovadoras con alta calidad. Por ejemplo, la tecnificación en el uso de impresión 3D, facilitará el trabajo en la fabricación de accesorios de alto detalle como ofrecer alternativas diversas.

Punto muy importante es que el presente plan de negocios permitirá generar una relación ganar – ganar con los artesanos mejorando así sus condiciones de vida. Esto se logrará mediante la tercerización para la elaboración de los accesorios en plata, cuero, entre otros materiales.

1.6. Alcances

El presente plan de negocio está desarrollado para ofrecer una marca de joyería para el hombre sofisticado de hoy, conociendo sus insights mediante la comercialización en canales tradicionales y online.

El estudio se enfocará en un en atender al género masculino de Lima moderna considerando como target primario los hombres que se encuentran en el rango de edad de 26 a 45 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de acuerdo con el análisis realizado en la investigación de mercado de APEIM (2018).

1.7. Contribución

La presente propuesta de tesis busca presentar los lineamientos que se requiere para la elaboración de un plan de negocios en joyería dirigido al segmento masculino dentro de los niveles socio económicos B y C, mercado aspiracional en la búsqueda de un cierto nivel de sofisticación, donde la preocupación por el cuidado de la imagen personal está tomando una gran importancia en la interacción dentro de su entorno social.

Para ello, el presente plan de negocios ofrecerá un aporte a través de la elaboración y procesamiento de la información que actualmente existe en el mercado local e internacional sobre la oferta y demanda de accesorios en plata para hombres, que servirá a futuros profesionales que se encuentren interesados en invertir en un negocio similar.

1.8. Limitaciones

Para el presente plan de negocio, se estarían considerando las siguientes limitaciones:

- No se han encontrado estudios de mercados a nivel Perú, enfocados al rubro de joyería en plata para hombres.

- La existencia de informalidad dentro de los artesanos que elaboran productos en plata. Son muy pocos los artesanos que trabajan bajo la formalidad en sus procesos como en la operación de compra – venta.
- Poca accesibilidad a empresarios del rubro de joyería para el conocimiento de opinión de expertos.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se desarrollarán los conceptos que se usarán dentro del desenvolvimiento del presente plan de negocio. La terminología que se definirá permitirá al lector conocer y entender la generación de una marca de joyería, dentro del público masculino.

Se hablará sobre estilos de vida del hombre de hoy, que se desarrolla a nivel global y se replica dentro del Perú como parte del cuidado de su imagen personal. También se definirá conceptos básicos de la platería como unidad de negocio, materia prima plata como piedras preciosas, se tocará el canal online mediante el ecommerce y offline mediante la barbería como centro especializado que el hombre concurre para el tratamiento facial, de cabello y barba y por último se hablará sobre el concepto de imagen personal.

2.1. Hombre Sofisticado dentro de los NSE B y C

De acuerdo con Arellano (2017), describe al hombre sofisticado como un prototipo de estilo de vida conformado por hombres y mujeres dentro del rango de edad de 26 a 45 años, que se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C con un poder adquisitivo encima del promedio. El poder económico marcará su nivel de consumo como sinónimo de éxito.

Para la página digital wikiHow, refiere de un hombre sofisticado, en el estilo que está persona tiene en su forma de pensar y de vivir. Se incorpora el dominio en el lenguaje corporal buscando impresionar a su entorno mostrando seguridad de uno mismo, convirtiéndose en el controlador del escenario; vestirse con estilo involucra ser más pulcro en la teñida que usa de acuerdo al tipo de evento que participe, no siempre buscando ropa cara ni un guardarropa muy grande sino buscar ropa combinable y elegante y un tercer atributo importante es el uso de un buen accesorio como joyería, relojes, un buen zapato o cinturón, que resalte el estilo del hombre.

Este arquetipo de estilo de vida en el hombre se manifestará como personas con fuerte confianza en sí mismo, de mentalidad muy abierta, cosmopolita, muy sociable, innovador, independiente de gustar por viajar y así disfrutar de vivencias como conocer otras culturas. Estos atributos mantendrán vigente a la persona dentro de su entorno social y económico.

Para cumplir con lo antes expuesto, este grupo de hombres buscará mucho cuidar su imagen personal y para el presente plan de negocio se plantea introducir dentro de los niveles socio económico B y C, buscando crear un estilo de hombre sofisticado en los niveles superiores de cada sector.

La conectividad constante al internet y pertenecer a las diferentes redes sociales permitirá introducir la marca de joyería masculina junto con el apoyo de las tendencias que será de influencia en sus decisiones de compra de artículos para mejorar su imagen.

Dentro del público objetivo, se observa potencial mercado en el Perú que cumple con las características antes mencionadas.

2.2. Hombre YUMMY

De acuerdo con páginas especializadas como Vanitatis: El confidencial (2014) como Hombre y Estilo (2015) identifican un grupo de hombres clasificados como YUMMY, tendencia global para señalar al hombre moderno y sofisticado.

¿Por qué se llama YUMMY? Este concepto se origina en el 2014 con el reporte de consumo de productos de lujo emitido por el banco HSBC, donde categorizan a los cazadores de tendencias como una forma contraída del concepto “young urban male”. Esta palabra busca definir una nueva tribu urbana que está identificada por el conjunto de hombres de ciudad con edades entre los 24 y 30 años que buscan vivir bien, usar productos de lujo con el objetivo de marcar diferencia dentro de su círculo y redes sociales. Es por estos medios virtuales que se enterarán de nuevos productos y marcas.

De acuerdo con la página especializada Web Hombre & Estilo (2015), los yummies son catalogados como los hombres metrosexuales que el término en sí busca reemplazar a los “yuppies” (young urban professional) que dentro de su estilo de vida disfrutaban de vivir con lujos y modas. Este grupo de hombres han levantado el interés de empresarios y empresas donde el mercado de lujo para hombres representa el 40% del total y cuenta con un crecimiento promedio anual de 14% duplicando el incremento de las ventas en el rubro femenino; según el estudio de la compañía Bain & Company realizado en el 2014 (empresa americana especializada en consultorías estratégicas con presencia global en más de 34 países).

2.3. Joyería

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) en su última versión digital, la define joyería como “el arte u oficio de hacer joyas, trato y comercio de joyas y tienda o taller del joyero”. Considerando lo antes expuesto, se puede entender como la producción y comercialización de piezas que son utilizados como complementos dentro de la vestimenta. Son representadas como joyas confeccionadas con metales preciosos (oro, plata, platino, paladio, entre otros), piedras preciosas (diamantes, rubíes, zafiros, esmeraldas) y no preciosas (lápiz lazuri, turquesa, ojo de tigre, ónix, entre otros) de acuerdo con la página virtual definicion.mx.

De acuerdo con la joyería artística de autor Antuña, define el concepto de joyería para referirse al lugar o espacio donde se comercializa estos productos que son de lujo y accesorios que están fuera de las necesidades básicas, pero sí es relevante en nuestra sociedad como parte de distinción. Por último, la palabra joyería hace referencia al conocimiento, tecnificación que se conoce para trabajar estos materiales y con el apoyo de tecnología se busca ofrecer una pieza de buen acabado y diseño.

La joyería está enfocada a un mercado especializado donde se comercializa productos de alto valor y que se encuentra dirigido a personas que cuenta con el poder adquisitivo requerido para adquirirlo. Para el vigente plan de negocios, el concepto

joyería se utilizará como el emprendimiento de creación de una marca en joyas para el sector masculino que se comercializará mediante canales físicos y virtuales.

2.4. Plata

Tomando como referencia el diccionario de la Real Academia Española (RAE), define el concepto plata como un elemento químico metálico de color blanco brillante, maleable, dúctil, recurso limitado, que se usa para la fabricación de joyería entre otros productos. Este producto se alea con otros metales como el cobre, zinc o estaño, metales que permitirán darle la rigidez.

A nivel de precios de mercado, la plata es un metal muy volátil a nivel internacional afectando considerablemente a la industria de extracción en el Perú.

A nivel de diseño y acabados, la sofisticación de los consumidores ha llevado a que las empresas o artesanos se enfoquen más en invertir en innovaciones que vayan acompañado de las tendencias de moda mundiales.

En el anexo 2, se puede visualizar el proceso de transformación de la plata.

2.5. Piedras Semipreciosas

De acuerdo con el diario español ABC, define a las piedras semipreciosas como toda materia mineral de estructura compacta y dura que, de acuerdo con sus colores, tipo de luz o brillo y volumen puede generar una percepción de belleza absoluta. A diferencia de las piedras preciosas, estas últimas se diferencian sólo por la escasez que estas tienen en el mercado.

Ver en el anexo 3, el listado de principales piedras semipreciosas.

2.6. E-commerce

Entrepreneur, página digital especializada en emprendimiento define e-commerce como el proceso de comercio electrónico donde dos o más contactos realizan una transacción de compra – venta a través de un dispositivo tecnológico como un computador, laptop, smartphome y una red de acceso que en este caso es la Internet.

Cisneros (2016) en su libro E-Commerce, explica que la principal diferencia que se encuentra entre una tienda física y una tienda virtual radica en que el internet ofrece una gran cantidad de oportunidades lo cual apertura la opción de ingresar a nuevos mercados.

De acuerdo con el blog de Tiendanube, plataforma argentina de comercio electrónico, define el e-commerce como la evolución del comercio dado con en el pasar de los años gracias a la inclusión de Internet. Refiere al e-commerce como el universo de tiendas virtuales que son diseñadas o creadas por emprendedores desde pequeñas a grandes organizaciones. En ello se realiza el intercambio de productos y/o servicios de forma masiva y rápida, generando mayor alcance de personas de acuerdo con la definición de su segmento.

2.7. Barbería

De acuerdo con la entrevista con el director creativo de Aldo & Co. y de Alta Joyería, definió la barbería como el santuario para el hombre, donde sólo se realiza servicios exclusivamente para ellos, este lugar se muestra con un toque clásico, varonil y exclusivo.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (RAE), define barbería como el establecimiento dirigido para el público masculino, donde se brindan servicios de corte de pelo y tratamiento de barba.

El diario La República de Colombia (2017) define la evolución de barbería como sinónimo de la estética masculina. La vanidad masculina, exige a estos locales a presentar un lugar confortable, innovador, con estilo varonil no dejando de lado lo clásico de una barbería de antaño, brindando servicios de corte de pelo y tratamiento para la barba.

Estos locales, buscan mejorar su servicio ofreciendo productos de tratamientos para el cabello como la barba, tratamientos faciales, masajes, otros. Además, para hacer agradable la estancia, mientras el cliente espera ser atendido se le ofrece revistas especializadas, servicio de TV, videojuegos y puede optar por comprar bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Para Barbers Crew barbería española, considera como objetivo principal de su servicio, ofrecer el mejor corte de pelo y la mejor barba cuando cualquier hombre asiste a su local. Ellos creen que el servicio que brindan a su público es muy importante por lo que tienen un procedimiento previo al servicio donde buscan conocer a su cliente sobre sus hábitos, actividades, estilos, rutina de limpieza y así poder proponer alternativas de corte de pelo y barba; durante el servicio buscan brindarle calidez y al final de este busca afianzar la decisión del cliente mostrándole un excelente acabado tanto en su cabello como en la barba.

2.8. Imagen personal

De acuerdo con el artículo de Entrepreneur (2019), nos indica que hoy por hoy; el éxito profesional del hombre esta fuertemente relacionado a la imagen que proyecta la persona dentro de su entorno social. Se dice que el 97% de una comunicación eficiente se debe a un lenguaje no verbal que está asociado a la postura, la voz y a la vestimenta como los accesorios que se usa; y sólo un 3% se enfoca en lo que se dice.

Considerando el punto anterior, la imagen personal esta tomando bastante importancia tanto en las relaciones interpersonales como en los negocios. Para el diario El Clarín (2011), refiere sobre la construcción de la impresión que busca proyectar la

persona dentro de su entorno considerando distintas variables como: la conducta en el desenvolvimiento con los demás, tipo de comunicación, las vestimentas y los accesorios que usa para generar impacto y recordación, el cuidado físico como del cabello, entre otros atributos.

Para América Economía (2010), resalta imagen personal como la construcción y cuidado de la persona en su proyección de una buena presencia y que dentro de su entorno profesional le permita generar liderazgo y seguridad para el desarrollo de las metas y objetivos que se proponga junto con su grupo de trabajo.

Por último, para la página Web Significados, en su artículo sobre imagen personal; refiere a un concepto que esta relacionada a proyección visual y espiritual de una persona. Considera gestos, tono de voz, trato, nivel educativo, apariencia física como la vestimenta y accesorios que una persona transmite mediante códigos de comunicación verbal y no verbal.

2.9. Resumen del capítulo

- Tomando en cuenta los últimos años, existe una creciente preocupación por parte del hombre por cuidar su imagen personal, seguir tendencias globales de moda y mantener diferenciación y aceptación en su entorno social, creando nuevos conceptos como Hombre Sofisticado según Arellano Marketing (2017) y Hombre Yummy según el banco HSBC.
- Las barberías en el Perú, está tomando un importante protagonismo en el cuidado masculino en los últimos años, motivando un incremento en el consumo de productos y servicios enfocados al hombre.
- El concepto de joyería en los últimos años ha evolucionado, adoptando la inclusión de nuevos materiales para la combinación con metales preciosos como la plata.

- La utilización de canales online en los últimos años ha permitido a las compañías estar más cerca a su público objetivo, facilitando la comercialización de sus productos o servicios en espacios de tiempo más amplios (24/7).
- La imagen personal, es considerado la proyección que una persona busca comunicar dentro de su entorno social y profesional a través de un lenguaje no verbal como verbal. Dentro de esta concepción, los accesorios como la joyería ayudarían al hombre para generar una impresión positiva.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se definirá el contexto en el cual se desarrollará el presente plan de negocio, se evaluará el contexto nacional, los niveles socioeconómicos existentes dentro de Lima Metropolitana.

Por otro lado, se definirá los principales competidores del rubro de joyería masculina en Lima y se analizarán factores claves que ubicarán al lector de manera adecuada para entender el contexto en el que se desarrollará el presente plan de negocios.

3.1. Contexto Nacional

En los últimos 10 años, importantes indicadores han variado de manera considerable como: crecimiento de la población en 10.7%, crecimiento de la PEA en 16.3%, aumento del PBI per cápita en 58%, aumento de accesibilidad a tecnologías de información dentro de los hogares peruanos en 22%, incremento de hogares con internet en 405%; los indicadores definidos nos dicen que la situación económica de la población peruana ha seguido una tendencia de crecimiento mejorando su calidad de vida y teniendo más acercamiento a la tecnología.

Tabla 3. 1 Tabla de indicadores

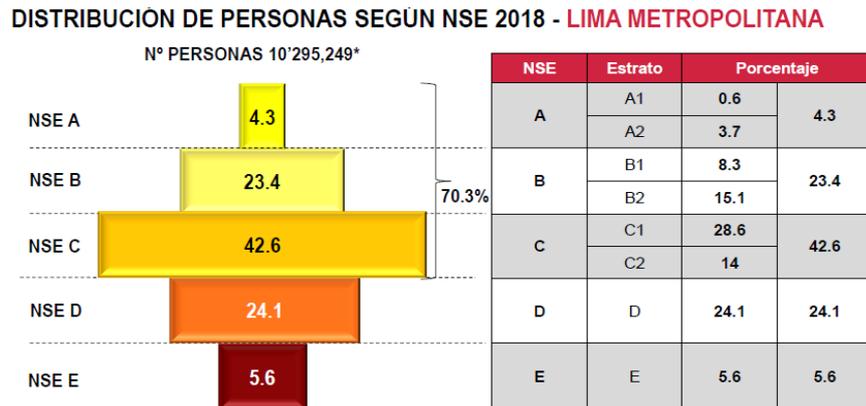
Indicador	Dato	Medida
Población	31,237,385	Personas
Crecimiento de la población, últimos 10 años	10.70%	Porcentaje
Población Económicamente Activa	16,511,000	Personas
Crecimiento de la PEA en los últimos 10 años	16.30%	Porcentaje
PBI per cápita	17,852	Soles
Δ PBI per cápita en los últimos 10 años	58%	Porcentaje
Hogares que acceden a tecnologías de información	8,252,284	Unidades
Δ Hogares que acceden a tecnologías de información en los últimos 10 años	22%	Porcentaje
Hogares con internet	2,314,182	Unidades
Δ Hogares con internet en los últimos 10 años	405%	Porcentaje

Fuente: (INEI, Perú: Perfiles Sociodemográfico, 2018). **Elaboración:** Propia

3.2. Niveles socio económicos en Lima Metropolitana

De acuerdo con la fuente de APEIM (2018), la población proyectada ascendía a 10,295,249 habitantes, donde se distribuye según los 5 niveles socioeconómicos (NSE) mostrado en la siguiente figura:

Figura 3. 1 Distribución según NSE 2018

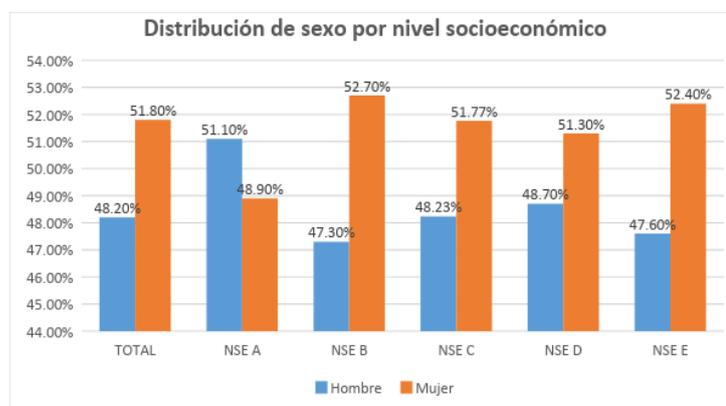


Fuente: Extraído de Niveles Socioeconómicos 2018

En la figura 3.1, se muestra los niveles B y C, donde en el año 2009 cubría el 48.30% de la población limeña y en último estudio de APEIM (2018), se muestra un incremento considerable, llegando a 66% dentro de Lima Metropolitana.

En la figura 3.2, se muestra la distribución de Lima Metropolitana por género en cada NSE mostrado en el estudio de APEIM (2018).

Figura 3. 2 Distribución por sexo según NSE 2018



Fuente: Extraído de Niveles Socioeconómicos 2018 / **Elaboración:** Propia

La siguiente tabla 3.2, diseñada de acuerdo con la investigación de mercado de APEIM (2018), muestra la distribución de habitantes del género masculino en los cinco NSE agrupados por rango de edades donde se muestra los potenciales clientes dentro de las edades de 26 a 45 años.

Tabla 3. 2 Hombres por edades y niveles socioeconómicos

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Hombre	4,962,310	226,218	1,139,499	2,115,406	1,208,322	274,430
<12	963,055	37,326	169,785	412,504	274,289	70,254
13-17	393,382	14,025	69,509	160,771	123,249	26,345
18-25	696,698	21,038	159,530	295,452	180,040	40,341
26-30	359,490	15,157	85,462	157,245	80,958	20,582
31-35	350,359	16,288	74,067	142,437	94,249	23,601
36-45	661,684	34,159	156,111	268,657	165,540	37,597
46-55	597,125	31,670	151,553	267,951	123,249	22,778
56+	940,517	56,554	273,480	410,389	166,749	32,932

Fuente: Niveles Socioeconómico 2018 / **Elaboración:** Propia

3.3. Joyería para hombres en el Perú

Se han identificado 4 competidores importantes en la venta de joyería para varones en Perú, como Ilaria, Tous, Tiffany y Lima Joyas, a los cuales se les analizará a continuación en:

3.3.1. Producto

Se muestra en el siguiente cuadro la cantidad de productos que ofrecen las marcas para cubrir su oferta al mercado masculino. Todas las marcas ofrecen pulseras, las cuales pueden ser elaboradas de un solo material, pero la gran mayoría de ellas son combinadas con otros materiales como cuero, caucho, piedras semipreciosas; al igual que las pulseras, los anillos pueden usarse de manera

informal y variar en función al look que la persona ofrece, estos dos artículos se consideran de fácil recambio.

Tres de las cuatro marcas que observamos ofrecen dentro de su surtido gemelos, los cuales van enfocados a un público que busca elegancia, pero a la vez formalidad, dado que un par de gemelos se utiliza generalmente con camisas adaptadas para estos, producto que no es muy fácil de conseguir en el mercado. Hacia el mismo segmento de mercado se enfocan los pasadores de corbata.

Finalmente, las cadenas son los productos de mayor valor, los cuales se comercializan en diferentes estilos y pueden combinarse con diferentes dijes.

Tabla 3. 3 Cantidad de SKU'S por tipo de producto para cada marca

Compañía	Anillos	Cadenas	Collares	Gemelos	Pasadores de corbata	Pulseras	Total
Ilaria		16		20		28	64
Lima Joyas		2		7		3	12
Tiffany & Co	44		7			12	63
TOUS				11	5	21	37
Total general	44	18	7	38	5	64	176

Fuente: Páginas Web de las diferentes marcas. **Elaboración:** Propia.

3.3.2. Precio

Sólo se ha logrado definir de manera detallada los precios que maneja Ilaria, teniendo un rango de precios de pulseras desde S/90 a S/980 y por el lado de cadenas desde S/300 s S/980, extraídos de la página Web de la compañía y finalmente el precio de los anillos se consultó personalmente en las tiendas y los precios varían entre S/90 y S/180.

Tabla 3. 4 Lista de precios de productos comercializados por Joyería Ilaria

Nro Pulsera	Precio	Nro Cadenas	Precio
1 Neva	S/90	1 Sochi	S/300
2 Don	S/105	2 Peterhof	S/315
3 Basili	S/195	3 Novosibirsk	S/370
4 Saransk	S/210	4 Putin	S/385
5 Doble Lyon	S/230	5 Vladimir	S/385
6 Kaluga	S/265	6 Vladivostok	S/385
7 Hermitage	S/265	7 Ekaterinburgo	S/490
8 Nautik	S/315	8 Viborg	S/525
9 Net	S/335	9 San Petersburgo	S/560
10 Rublo	S/350	10 Kaluga	S/595
11 Tesk	S/385	11 Saransk	S/595
12 Moscú	S/385	12 Chakanz	S/595
13 Puñera Lenin	S/385	13 Penza	S/595
14 Ekaterinburgo	S/455	14 Rostov	S/630
15 Suzdan	S/490	15 Moscú	S/860
16 Kazan	S/545	16 Kazan	S/980
17 Pushkin	S/560		
18 Kremlin	S/580		
19 Sputnik	S/595		
20 Peterhof	S/595		
21 Stalin	S/595		
22 Puñera Zabivaka	S/650		
23 Puñera Viborg	S/665		
24 Vladivostok	S/685		
25 Espik	S/685		
26 San Petersburgo	S/790		
27 Rostov	S/965		
28 Vladimir	S/980		

Fuente: Página Web de Ilaria. **Elaboración:** Propia

3.3.3. Canales de distribución

Dentro de los canales de distribución mostrados por las cuatro marcas que compiten en el mercado de joyería para hombre, se manejan dos tipos de canales de distribución: el físico y el virtual.

3.3.3.1. Canal físico

Dentro del canal físico, las marcas pueden ofrecer sus productos por medio de tiendas propias, islas en tiendas por departamento, hoteles e islas dentro de centros comerciales.

a) **Ilaria**

Como se detalla a continuación Ilaria cuenta con 35 tiendas físicas, con 18 tiendas propias, en centros comerciales o aeropuertos, 10 tiendas en tiendas por departamento o farmacias, 6 tiendas en hoteles y un módulo de paso en Jockey Plaza.

Tabla 3. 5 Distribución de locales de Joyería Ilaria, a nivel nacional

Departamento	Tienda propia	Isla en tienda	Hotel	Módulo
Lima	San Isidro 1	Falabella San Isidro	Country Club	Jockey Plaza
	San Isidro 2	Falabella Miraflores	Swiss hotel	
	El bosque	Falabella San Miguel	Westin hotel	
	Plaza San Miguel	Falabella Jockey Plaza	Miraflores park	
	Jockey Plaza	Pharmax El Polo		
	Real Plaza Centro Cívico	Falabella Plaza Norte		
	Plaza Norte	Pharmax Salaverry		
	Aeropuerto Jorge Chavez 1	Saga Falabella Open Plaza		
	Aeropuerto Jorge Chavez 2	Saga Falabella Mall del Sur		
	Aeropuerto Jorge Chavez 3			
Trujillo	Real Plaza			
Arequipa	Patio del Ekeko	Falabella Arequipa		
Arequipa	Real Plaza			
Arequipa	Aeropuerto			
Arequipa	Mall			
Cuzco	Portal Carriso		Monasterio	
Cuzco	Calle del medio		Marriot	
Cuzco	Aeropuerto			

Fuente: Página Web de Ilaria. **Elaboración:** Propia

b) **Tous**

Tabla 3. 6 Distribución de locales de Joyería Tous, a nivel nacional

Tienda propia	Isla en tienda
La Rambla	Falabella San Isidro
Real Plaza Salaverry	Falabella Salaverry
San Miguel	Falabella San Miguel
Jockey Plaza	Falabella Jockey Plaza
Alcazar	Falabella Miraflores
	Pharmax Salaverry
	Pharmax El Polo

Fuente: Página Web de Tous. **Elaboración:** Propia

c) Lima Joyas y Tiffany

Sólo cuentan con una tienda física en Perú, Lima Joyas cuenta con un local en el cercado de Lima y Tiffany cuenta con una tienda en Miraflores.

3.3.3.2. Canal virtual

Dentro del canal virtual, las marcas gestionan los productos de manera centralizada en sus respectivas páginas Web y sólo usan las redes sociales como Facebook o Instagram para exhibir sus productos y lanzamientos.

Figura 3. 3 Diseño de publicación de Iliaria en redes sociales



Fuente: Instagram de Iliaria

3.3.4. Materiales que utilizan

Las cuatro compañías, de las cuales se referenciaron anteriormente trabajan con plata como material en común y principal; por otro lado, cada compañía define

materiales principales paralelos cómo el oro y los complementarios cómo piedras semipreciosas, cuero, acero, fibra de carbón, platino, titanio o diamantes.

Tabla 3. 7 Lista de materiales que se utiliza en cada una de las marcas de joyería masculina

Empresa	Ilaria	Tous	Tiffany & Co	Lima Joyas
Materiales	Plata, piedras semipreciosas, cuero	Plata, acero, fibra de carbón, cuero	Oro, plata, platino, titanio, diamantes	Plata

Fuente: Páginas Web de las diferentes marcas. **Elaboración:** Propia.

3.3.5. Márgenes de venta

Los márgenes de ventas que maneja Ilaria por producto en promedio se estima que pueden encontrarse entre 70% a 90% de acuerdo con entrevista a empresaria Sumi Kihara de la joyería Vyan. Además, tomando las referencias de expertos, indican que las joyerías como Tiffany y Tous, podrían tener márgenes de ventas superiores a los de Ilaria por ser empresas globales con mejor economía de escala y mayor posicionamiento.

Tabla 3. 8 Lista de precios promedio para productos Ilaria

Producto	Costo prom	Precio con IGV	Precio sin IGV	Margen	Margen %
Anillos	S/ 50	S/ 200	S/ 169	S/ 119	71%
Pulseras	S/ 43	S/ 590	S/ 500	S/ 457	91%
Cadenas	S/ 108	S/ 640	S/ 542	S/ 434	80%

Fuente: Precios de mercado y página Web de Ilaria. **Elaboración:** Propia.

3.4. Resumen del capítulo

- Se observan indicadores positivos respecto al contexto nacional cómo el crecimiento de la PEA, el PBI per cápita, la penetración de internet en los hogares, estos indicadores informan que la situación económica de la

población peruana ha seguido una tendencia al crecimiento, mejorando su calidad de vida y teniendo un mayor acercamiento a la tecnología.

- Las marcas analizadas cuentan con productos principales dentro de su surtido en el rubro de joyería para varones, destacando las pulseras, cadenas y anillos.
- La evaluación de precios del principal referente de joyería masculina cuenta con un gran rango de precios, lo cual puede atacar a diferentes niveles socioeconómicos.
- El canal de distribución común en joyería para varones es el físico, pero todas las marcas se encuentran introduciéndose al canal virtual.
- Plata es el material más utilizado, el cual es combinado con una gran cantidad de otros materiales como cuero, piedras semipreciosas, caucho, entre otros.
- La línea de joyería masculina maneja márgenes de ventas que bordean el 80% respecto al precio de venta.

CAPÍTULO IV. BENCHMARKING

El presente capítulo se desarrolla con la intención de poder identificar, evaluar y tomar las mejores prácticas de empresas nacionales y extranjeras.

Según Espinosa (2017) Benchmarking es: “...es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.”

Según Jay Rao Ph.D. Professor at Babson College define Benchmarking como: “Se evidencian que la gran mayoría de emprendimientos y nuevas ideas de negocio son resultado de copias adaptadas a necesidades existentes las cuales generan una ventaja temporal porque luego será copiado y mejorado.”

4.1. Factores de comparación

Entre los factores de comparación encontramos los siguientes puntos en función a las entrevistas realizadas a especialistas:

- **Materiales:** Define que productos se utilizan como bases de elaboración de joyas y cuáles son los productos que acompañarán a los materiales principales. Dentro de los materiales principales se encuentran el oro y la plata; en materiales complementarios se tienen piedras semipreciosas, cuero, caucho, entre otros.
- **Productos ofrecidos:** Define el abanico o surtido que ofrecen las marcas, agrupándose en grandes categorías como anillos, pulseras, cadenas, gemelos entre otros.
- **Clientes:** Define el segmento de cliente al cual está enfocada la marca. Entre los principales segmentos a los cuales se dirigen las marcas de joyería en el

segmento masculino, se tiene clientes tradicionales y jóvenes modernos que buscan destacar.

- **Canales:** Define los medios por los cuales se llega al cliente, entre los canales más comunes se tienen canal físico y canal virtual. Dentro del canal físico se abre una gran cantidad de opciones como tienda propia, corners, centros comerciales, ferias, entre otros y por el lado del canal virtual, se ofrecen alternativas como Web, RRSS, App.
- **Tecnología utilizada:** Define qué tecnología adopta la compañía o sus proveedores, la cual determina una gran parte de la propuesta de valor de la marca.
- **Tipo de operación:** Define la manera en la que opera la compañía; los límites que abarca su cadena de suministro.

4.2. Cuadros de Comparación

Luego de definir los factores de comparación, se elaboraron los siguientes cuadros en función a competencia internacional y nacional respectivamente:

Tabla 4. 1 Benchmarking mundial – Joyería masculina

Benchmark mundial - Joyería masculina

País	España	España	España
Empresa	Joyería Sanchez	Luis Vuitton	Giorgio Armani
Materiales	Oro y plata	Oro, plata, diamantes	Plata, cuero, acero inoxidable
Productos ofrecidos	Anillos, pulseras y cadenas	Anillos, pulseras y cadenas	Pulseras, gemelos, llaveros, broches, collares y pisa corbatas
Clientes	Tradicionales	Jóvenes modernos que buscan distinción	Jóvenes modernos que buscan distinción
Canales	Físico y virtual	Físico y virtual	Físico y virtual
Tecnología utilizada		Impresión 3D	Impresión 3D
Tipo de operación	Compra y venta	Tercerización	Tercerización

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. 2 Benchmarking mundial – Joyería masculina

Benchmark mundial - Joyería masculina

País	Alemania	Francia	México	México
Empresa	Glamira	Le gramme	Libélula	La Santa
Materiales	Oro, plata, diamantes, piedras preciosas	Oro y plata	Plata, acero, cuero, caucho	Plata, acero, cuero, caucho
Productos ofrecidos	Anillos, gemelos, pendientes, anillos de boda	Anillos, pulseras, cadenas	Anillos, gemelos, pulseras y pines	Anillos, gemelos, pulseras y pines
Clientes	Clientes tradicionales y modernos pero bastante sofisticados	Jóvenes modernos que buscan distinción	Jóvenes modernos que buscan distinción	Jóvenes modernos que buscan distinción
Canales	Físico y virtual	Físico y virtual	Físico y virtual	Físico y virtual
Tecnología utilizada	Impresión 3D	Impresión 3D	Impresión 3D	Impresión 3D
Tipo de operación	Tercerización	Tercerización	Tercerización	Tercerización

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. 3 Benchmarking Perú – Joyería masculina

Benchmark Perú - Joyería masculina				
País	Perú	Perú	Perú	Perú
Empresa	Ilaria	Tous	Tiffany & Co	Lima Joyas
Materiales	Plata, piedras semipreciosas, cuero	Plata, acero, fibra de carbón, cuero	Oro, plata, platino, titanio, diamantes	Plata
Productos ofrecidos	anillos, cadenas y pulseras	Pasadores de corbata, pulseras y gemelos	Pulseras, anillos, cadenas, clips, gemelos	Gemelos, cadenas, dijes, esclavas
Clientes	Jóvenes modernos que buscan distinción	Jóvenes modernos que buscan distinción	Clientes tradicionales y modernos pero bastante sofisticados	Tradicionales
Canales	Físico y virtual	Físico y virtual	Físico y virtual	Físico y virtual
Tecnología utilizada	Artesanal	Impresión 3D	Impresión 3D	Artesanal
Tipo de operación	Tercearización	Tercearización	Tercearización	Propia
Tiendas en Perú	35	12	1	1

Fuente: Elaboración propia

4.3. Mejores prácticas para replicar

Dentro de las mejores prácticas observadas, se tomarán los siguientes aportes de acuerdo con los factores de comparación definidos:

- **Materiales:** Se define a la plata como un material principal, cuyo precio es asequible, es un material maleable y que permite democratizar los productos que se ofrecerán.
- **Productos ofrecidos:** Dentro de los productos ofrecidos, se ha decidido trabajar con cadenas, pulseras y anillos dado que son los más comercializados, muestran una mayor variedad y es común definir colecciones que engloben los tres accesorios.
- **Clientes:** La gran mayoría de las marcas analizadas, se enfocan en hombres jóvenes y modernos que buscan un toque de distinción. Este es el biotipo de cliente al cual el presente plan de negocio se dirigirá con las acotaciones de edades y niveles socioeconómicos que definiremos.

- **Canales:** Según lo evaluado en el benchmarking, se convive entre el canal físico y el canal virtual. Es importante mencionar que las joyerías tradicionales empezaron sus operaciones en canal físico, por medio de tiendas, pero cómo se muestra en la evaluación de diferentes marcas, muchas migraron al canal virtual por medio de las redes sociales y/o páginas Web. Para el presente plan de negocios, en vista a la tendencia definida hacia la migración de las marcas a incursionar en el canal virtual, se ha decidido iniciar operaciones a través de canales virtuales y luego migrar al canal físico.
- **Tecnología utilizada:** La gran mayoría de compañías joyeras iniciaron operaciones de manera artesanal. En la actualidad, la tecnología 3D permite una mayor precisión en el diseño del producto, tomando en cuenta que de manera manual sería muy difícil de obtenerlo y el de alto costo. Para el desarrollo del presente plan de negocios se utilizará como alternativa, la impresión 3D cómo tecnología para plasmar los bosquejos desarrollados por nuestro diseñador y plasmados en la fabricación de los mismo dentro de los talleres de los artesanos joyeros.
- **Tipo de operación:** Una gran cantidad de joyerías cuentan con artesanos propios, pero esta figura ha comenzado a migrar hacia la búsqueda de diseñadores con mayores capacidades, los cuales ingresan a las planillas de las joyerías por temas de exclusividad y cuidado de la marca, la producción suele ser dejada para un tercero y luego el ensamble se realiza en la misma compañía garantizando que la calidad del producto definido por la compañía. Para el presente plan de negocio se operará con un diseñador propio, la producción será dejada en manos de un tercero, pero se tendrá un área de control de calidad que será parte de la planilla de la compañía, con esto se copia la tendencia en operación de joyería actual.

4.4. Resumen del capítulo

- La elaboración del presente capítulo permitió ubicar las mejores prácticas las cuales no ayudarán a tomar decisiones que se adapten de mejor manera a nuestro plan de negocio.
- Luego de analizar los factores de comparación se concluye que para el presente plan de negocio se utilizará cómo material principal plata; se ofrecerán cadenas, pulseras y anillos; iniciaremos operaciones en el canal virtual para luego acoplarnos al canal físico, utilizaremos tecnología 3D para el desarrollo de productos con diseño diferenciado y la producción será dejada en manos de un tercero.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Existen varios autores que referencian sobre la importancia del planeamiento, en el caso de Arbaiza (2016) indica: *“Este punto es determinante en la elaboración del plan, porque implica que el negocio se orienta hacia el futuro y que las decisiones tomadas estarán vinculadas con los objetivos organizacionales. En otras palabras, elaborar una estrategia es definir el rumbo de la empresa: ningún emprendedor debería manejar sin timón sino quiere perder el control en la toma de decisiones y en el empleo inteligente de recursos, puesto de ser así, podría no llegar a su destino,”* (p.84).

En el presente capítulo, se presentará el análisis SEPTTEG como el de Stakeholder para el estudio macroeconómico del rubro de joyería para hombres; desde el enfoque microeconómico se aplicará las 5 fuerzas de Porter; y con ambos estudios, se construirá la matriz EFE que mostrará la ponderación de las oportunidades y amenazas que se detectaron; para luego proponer las acciones estratégicas tanto internas como externas, que se debe considerar en el presente plan de negocio.

Por último, se presentará el modelo Canvas diseñado para la presente idea de negocio.

5.1. Enfoque macroeconómico

5.1.1. Análisis SEPTTEG

Tabla 5. 1 Análisis SEPTEG

Aspecto	Condición	Impacto
Sociales	La sociedad como la concebimos viene cambiando de manera bastante acelerada, incluso Arellano (2017) nos habla de estilos de vida en función a actitudes, tendencias, intereses y recursos, que se divide en diez grupos donde se encuentra: sofisticados, conservadoras, tradicionales, progresistas, sobrevivientes, adaptados, trabajadoras, afortunados, emprendedores y sensoriales; cada grupo definido con características sociales completamente diferente. Impacta de manera positiva al proyecto porque permite la generación de nuevas necesidades y nichos los cuales demandan productos cómo los que se ofrecerán	Positivo
	LA PEA ocupada ha crecido en los últimos 5 años en proporción 2.5 veces más que la PEA desocupada. Impacta de manera positiva al proyecto porque una mayor cantidad de personas tienen acceso a ingresos.	Positivo
Económicos	PBI de 3.99% al cierre del 2018, permite tener optimismo respecto a la proyección del crecimiento de la economía con lo cual impacta de manera positiva al proyecto	Positivo
	Tipo de cambio estable permite generar calma y estabilidad respecto la inflación, sobre todo en productos de canasta básica	Positivo
	Inflación controlada por debajo del 3% impacta de manera positiva al proyecto dado que produce estabilidad en la economía	Positivo
	Proyección de crecimiento en la inversión privada para el año 2019 de 6% y consumo provado de 3.6%. Impacto positivo para el proyecto por la esperanza del dinamismo de la economía.	Positivo
Políticos	Baja aprobación de los poderes del estado. Según el diario Perú 21 (2019), el Gobierno peruano fue evaluado en el presente año con una nota de 11.1, el Poder Legislativo con un 6.9, el Ministerio Público con 8.4 y el Poder Judicial con 7.9; todas las notas según el sistema vigesimal.	Negativo
	Paralización de grandes proyectos mineros cómo Conga y Tía María. Se tienen problemas relevantes en el proyecto Tía María que presenta conflictos desde el año 2013 según RPP (2019) donde explica que estos acontecimientos tendrán un impacto económico de USD 720M al año. Conga presenta conflictos desde el año 2011 y tiene paralizada una inversión en infraestructura de USD 4.8M, según diario Gestión (2018).	Negativo
Tecnológicos	Penetración del internet en los hogares, según Datum en su informe "E-commerce 2019" Entre el 2016 y el 2018 ha crecido el acceso a internet a través de Smartphone, de 61% a 85% impactando de manera al plan de negocios por ofrecer un canal moderno y atractivo de comercialización.	Positivo
	Desarrollo de tecnologías como la impresión 3D, según "El impacto de la impresión 3D en la joyería" (2016) informa que la aparición de la impresora impacta de una manera significativa al proceso de producción mejorando de manera directa la productividad, permitiendo diseños que a mano sería muy difícil o imposible de realizar, impactando al plan de negocios de manera positiva por ofrecer una alternativa que permita acceder a un mejor nivel de diseño, característica de gran importancia por parte del público objetivo.	Positivo
Ecológicos	Desarrollo de certificaciones que garantizan el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. En el Perú se tienen 3 joyerías certificadas. Este dato no impacta de manera directa al plan de negocios, dado que en una fase inicial buscará impactar en este aspecto	Irrelevante
Geográficos	Lima es la ciudad más habitada del Perú con más de 10M de habitantes. Según datos del INEI, Lima es la capital del Perú con una extensión geográfica de 2,672 kilómetros cuadrados, con una altitud media de 161 metros sobre el nivel del mar. San Juan de Lurigancho es el distrito con mayor cantidad de habitantes dentro de la Provincia de Lima contando con 1.1M de habitantes y el distrito de menor población es Punta Hermosa con 8K habitantes; el distrito con mayor densidad poblacional es el distrito de Surquillo, el cual cuenta con 26K habitantes por kilómetro cuadrado.	Positivo

Elaboración: propia

5.1.2. Análisis de Stakeholders

Se utilizó el modelo de Mitchell, Agle y Wood en donde se propone un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia, las cuales definirán el modelo.

Se definen las variables de la siguiente manera:

- **Poder:** Significa la capacidad del Stakeholders de influenciara la organización.
- **Legitimidad:** Se refiere a la relación y a las acciones del Stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.
- **Urgencia:** Se define en función a los requisitos que los Stakeholders plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

En función a la información dada por los autores las combinaciones de estas tres variables en diferentes combinaciones llevan a obtener diferentes tipos de Stakeholders:

Tabla 5. 2 Tabla de clasificación de los Stakeholders

Clasificación de los stakeholders	
Stakeholder	Atributos
Latente Latente potencial Latente demandante Latente discrecional	Poder Urgencia Legitimidad
Expectante Expectante dependiente Expectante dominante Expectante peligroso	Legitimidad y Urgencia Poder y Legitimidad Poder y Urgencia
Definitivo	Poder, Legitimidad y Urgencia

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Utilizando el modelo de Mitchell, Agle y Wood, se catalogaron a los Stakeholders de la siguiente manera:

5.1.3. Clasificación de stakeholders en función a variables:

5.1.3.1. Poder

Tabla 5. 3 Tabla de Matriz de Poder

Matriz de Poder								
STAKEHOLDER	RECURSOS DE PODER							Grado de poder
	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios				Medios Simbólicos	
	Fuerza Física	Armas	Materiales Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos	Reconocimiento y reputación	
Grado de Sensibilidad de los recursos	3	0	2	3	3	3	1	
Socios								
Grado de disponibilidad	1	0	3	3	3	1	1	
Grado de poder	3	0	6	9	9	3	1	4374
Empleados								
Grado de disponibilidad	3	0	3	2	2	1	1	
Grado de poder	9	0	6	6	6	3	1	5832
Cientes								
Grado de disponibilidad	3	0	1	3	0	0	3	
Grado de poder	9	0	2	9	0	0	3	486
Gremio de artesanos								
Grado de disponibilidad	2	0	2	0	2	3	3	
Grado de poder	6	0	4	0	6	9	3	3888
Competencia								
Grado de disponibilidad	2	0	2	0	2	2	2	
Grado de poder	6	0	4	0	6	6	2	1728
SUNAT								
Grado de disponibilidad	1	0	1	3	1	1	3	
Grado de poder	3	0	2	9	3	3	3	1458
SENATI								
Grado de disponibilidad	1	0	1	1	2	3	2	
Grado de poder	3	0	2	3	6	9	2	1944
Cite Koriwasi y Catacaos								
Grado de disponibilidad	1	0	2	1	1	3	2	
Grado de poder	3	0	4	3	3	9	2	1944
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo								
Grado de disponibilidad	0	0	0	2	1	3	3	
Grado de poder	0	0	0	6	3	9	3	486
Ministerio del ambiente								
Grado de disponibilidad	0	0	2	1	2	2	3	
Grado de poder	0	0	4	3	6	6	3	1296
Industria Minera								
Grado de disponibilidad	3	0	3	0	2	2	1	
Grado de poder	9	0	6	0	6	6	1	1944

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de Aníbal Altamirano Salazar. **Elaboración:** Propia

Los actores en los que se detecta un mayor grado de poder son los empleados, los socios y el gremio de artesanos.

5.1.3.2. Legitimidad

Tabla 5. 4 Matriz de Legitimidad

STAKEHOLDER	Niveles de Deseabilidad		Grado de Legitimidad total
	Para la organización	Para la sociedad	
Socios	3	2	6
Empleados	3	1	3
Clientes	3	2	6
Gremio de artesanos	2	2	4
Competencia	1	2	2
SUNAT	1	1	1
SENATI	2	2	4
Cite Koriwasi y Catacaos	2	3	6
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo	1	3	3
Ministerio del ambiente	1	3	3
Industria Minera	2	3	6

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de Aníbal Altamirano Salazar. **Elaboración:** Propia

Los actores en los que se detecta un mayor grado de legitimidad son los socios, los clientes, los cites y la industria minera.

5.1.3.3. Urgencia

Tabla 5. 5 Matriz de Urgencia

STAKEHOLDER	Criterios de Urgencia		Grado de Urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Socios	3	1	3
Empleados	3	3	9
Clientes	3	2	6
Gremio de artesanos	1	1	1
Competencia	1	1	1
SUNAT	3	3	9
SENATI	1	1	1
Cite Koriwasi y Catacaos	1	1	1
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo	2	2	4
Ministerio del ambiente	2	2	4
Industria Minera	2	2	4

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de Aníbal Altamirano Salazar. **Elaboración:** Propia

Los actores en los que se detecta un mayor grado de urgencia son los empleados y la Sunat.

5.1.3.4. Identificación de los Stakeholders

Se consolida las matrices de poder, legitimidad y urgencia con el objetivo de obtener el índice de preponderancia.

El índice de preponderancia resulta de normalizar los resultados obtenidos con la intención de llevarlos a una misma base de comparación. Lo resultados se muestran en las siguientes tablas:

Consolidación de resultados:

Tabla 5. 6 Tabla de consolidación de resultados

STAKEHOLDER	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia	
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado
Socios	4374	1.23	6	1.12	3	0.30
Empleados	5832	2.10	3	0.56	9	1.69
Clientes	486	1.08	6	1.12	6	0.69
Gremio de artesanos	3888	0.94	4	0.00	1	0.96
Competencia	1728	0.34	2	1.12	1	0.96
SUNAT	1458	0.50	1	1.68	9	1.69
SENATI	1944	0.22	4	0.00	1	0.96
Cite Koriwasi y Catacaos	1944	0.22	6	1.12	1	0.96
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo	486	1.08	3	0.56	4	0.03
Ministerio del ambiente	1296	0.60	3	0.56	4	0.03
Industria Minera	1944	0.22	6	1.12	4	0.03
Total	25380		44		43	
Promedio	2307.3		4.0		3.9	
Desviación standard	1682.4		1.8		3.0	

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de Aníbal Altamirano Salazar. **Elaboración:** Propia

Multiplicación de las ponderaciones y definición de atributos por Stakeholder:

Tabla 5. 7 Resultados de Stakeholders

STAKEHOLDER	Total		Atributos		
	AXBXC	Índice de Preponderancia	Poder	Legitimidad	Urgencia
Socios	0.41	0.10	Poder	Legitimidad	
Empleados	1.98	2.24	Poder		Urgencia
Clientes	0.84	0.53	Poder	Legitimidad	
Gremio de artesanos	0.00	0.72			
Competencia	0.37	0.17		Legitimidad	
SUNAT	1.43	1.42		Legitimidad	Urgencia
SENATI	0.00	0.72			
Cite Koriwasi y Catacaos	0.23	0.37		Legitimidad	
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo	0.02	0.69	Poder		
Ministerio del ambiente	0.01	0.71			
Industria Minera	0.01	0.71		Legitimidad	
Total	5.3				
Promedio	0.5				
Desviación standard	0.7				

Fuente: Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de Aníbal Altamirano Salazar. **Elaboración:** Propia

Tabla 5. 8 Resultados finales de Stakeholders

STAKEHOLDER	Clasificación
Socios	Expectante dominante
Empleados	Expectante peligroso
Clientes	Expectante dominante
Gremio de artesanos	No es un stakeholder
Competencia	Latente discrecional
SUNAT	Expectante dependiente
SENATI	No es un stakeholder
Cite Koriwasi y Catacaos	Latente discrecional
Ministerio de Trabajo y promoción del empleo	Latente potencial
Ministerio del ambiente	No es un stakeholder
Industria Minera	Latente discrecional

Elaboración: Propia

Luego del análisis de stakeholders realizado se concluye lo siguiente:

- Definitivos (0)
- Expectante dominante (2): Socios y clientes
- Expectante peligroso (1): Empleados
- Expectante dependiente (1): Sunat
- Latente discrecional (3): Competencia, cites y la industria minera.
- Latente potencial (1): Ministerio de trabajo y promoción del empleo.

Es importante tomar importancia a los Stakeholders pero esta clasificación nos permite definir que debemos colocar especial atención a los socios y clientes por ser expectantes dominantes, a los empleados por ser expectantes peligrosos y a la Sunat por ser expectante dependiente.

5.2. Enfoque microeconómico

5.2.1. 5 fuerzas de Porter

5.1.3.5. Rivalidad entre competidores

El sector de joyería es un rubro que en su mayoría es artesanal. Según Héctor Banchemo Herrera, gerente general de la empresa que lleva su nombre indica que el 70% de las piezas de joyería que se elaboran en el mercado nacional son artesanales lo cual incluye a orfebres y artesanos, según la Agencia Andina de Noticias (2014).

Es necesario recordar que la informalidad en el Perú es del 70%, cifra que se redujo en los últimos 10 años dado que en el año 2008 este número alcanzaba al 80% de la PEA.

Las empresas competidoras en el mercado de joyería, que han sido evaluadas en la presente tesis, no mantienen una estrategia de diferenciación marcada, según lo observado en su propuesta de valor.

Según Gestión (2019), informa que la venta mundial de joyería fina para caballeros alcanzó los USD 5,800 M en el año 2018 con un aumento de 23% desde el año 2013 según Euromonitor Internacional.

Tabla 5. 9 Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores					Intensidad				Resultado
Factores					1	2	3	4	
1	Las empresas competidoras mantienen una estrategia de diferenciación				X				1
2	La demanda de los productos de joyería crece						X		3
3	Los competidores cuentan con posicionamiento en la mente del cliente				X				1
4	Los competidores se encuentran diferenciados				X				1
5	Los competidores actuales conocen realmente a su cliente en el rubro masculino				X				1
Ponderación									1.4

Elaboración: propia

Teniendo en cuenta que existe un alto nivel de informalidad en la joyería, no se tiene una estrategia diferenciadora por competidor, existe evidencia de un crecimiento en ventas de joyería fina para hombres, no se tiene un claro

posicionamiento en la mente del cliente masculino, no se tiene una clara diferenciación de la competencia y finalmente no se tiene un real estudio de joyería para varones, puntos relevantes que conllevarían a considerar este factor como **BAJO**, dado que la presión que pueden ofrecer los competidores no es de alto impacto.

5.1.3.6. Amenaza de entrada de nuevos competidores

A lo largo del tiempo y por medio de entrevistas a expertos, se sospecha que el principal atributo diferenciador de la industria de joyería es el diseño. Esta actividad puede ser reemplazada e incluso mejorada por el uso de tecnología como la impresión 3D, tendencia que va ganando mercado en países como España y EE. UU, como se menciona en el informe El impacto de la impresión 3D en la joyería (2016).

Si bien es cierto, se tiene una considerable cantidad de marcas que ofrecen joyería en la línea para hombres elaborada en base a plata, Ilaria toma el protagonismo; pero las tendencias mundiales nos informan que el hombre busca este tipo de accesorios dejando un espacio importante para el ingreso de nuevos competidores, tanto locales como extranjeros.

Por otro lado, el desarrollo del comercio electrónico ha potenciado el desarrollo de marketplaces, los cuales ofrecen una gran cantidad de productos entre ellos joyería para varones. Entre los principales marketplaces en el Perú, tenemos a Mercado libre, Linio, OLX, Facebook Marketplace, Juntoz entre otros de acuerdo con estudios de Vexsoluciones.com.

Tabla 5. 10 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores		Intensidad				Resultado
Factores		1	2	3	4	
1	Existe lealtad fuerte entre los clientes		X			2
2	Se requiere de una baja inversión en capital de trabajo para iniciar el negocio			X		3
3	Existe espacio para nuevos competidores en el mercado				X	4
4	Existe dificultad para acceder a los insumos, tecnología y equipos requeridos				X	4
5	Existe un surtido acotado de productos en el segmento de joyería masculina			X		3
Ponderación						3.2

Elaboración: Propia

Por factores como el bajo nivel de tecnificación, el tener un solo gran competidor en el mercado de joyería hecha en base a plata dirigida al público masculino, el desarrollo de nuevos ecosistemas comerciales como marketplaces, la baja lealtad entre clientes, el requerimiento de una baja inversión en el capital de trabajo para iniciar el negocio, el espacio existente para el ingreso de nuevos competidores en el mercado, la baja dificultad para acceder a los insumos, tecnología y existencia de un surtido acotado de productos en el segmento de joyería masculina; permite considerar a este factor como **ALTO**, por la fuerte amenaza de ingreso de nuevos competidores.

5.1.3.7. Amenaza de ingreso de productos / servicios sustitutos

El sustituto más cercano a joyería es la bisutería, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), es la industria que produce objetos de adorno personal que imita joyas, hechos de materiales no preciosos.

Tabla 5. 11 Amenaza de ingreso de productos/servicios sustitutos

Amenaza ingresos de productos sustitutos		Intensidad				Resultado
Factores		1	2	3	4	
1	Los productos sus se encuentran con facilidad		X			2
2	Los productos tienen precios atractivos			X		3
3	Los productos sustitutos son competitivos en términos de calidad, imagen precio		X			2
4	Los costos en los que incurren los clientes al cambiar a los productos sustitutos son bajos			X		3
5	Existen marcas de productos sustitutos posicionados en el mercado	X				1
Ponderación						2.2

Elaboración: Propia

Los productos que se ofrecen en bisutería son de menor coste por tal motivo no satisface las mismas necesidades como lo hace la joyería. Son alternativas que se encuentran con cierta facilidad, con precios atractivos y son poco competitivos respecto a temas de calidad e imagen. Tomando los puntos antes mencionados, permite considerar este factor como **MEDIO**, dado que la presión de ingreso de nuevos productos y/o servicios sustitutos no afecta directamente a la joyería en plata.

5.1.3.8. Poder de negociación de proveedores

Según entrevista a expertos, la gran mayoría de proveedores de material para joyería son informales y escasos. Por otro lado, se tiene un porcentaje considerable tanto de minería informal e ilegal, la cual no paga impuestos ofreciendo productos a menores precios en mercados paralelos, pero lógicamente no se tienen ningún tipo de garantía respecto a la pureza de los productos.

Es importante mencionar que, según Adalberto Espinoza Trujillo, presidente de la Asociación Nacional de Artesanos, Joyeros, Orfebres y afines en el Perú, la gran mayoría de agremiados se abastecen de minería informal o ilegal, esto como consecuencia de que las grandes compañías mineras exportan casi la totalidad de su producción, según artículo del El Comercio (2011).

Por parte de diseñadores según Andina - Agencia peruana de noticias (2014) en el Perú se cuentan con 250K artesanos de los cuales sólo se tienen formalizados 35K (14%), los que se encuentran inscritos en el Registro Nacional del Artesano (RNA). En el mismo artículo se informa que la mayoría de la población de artesanos se distribuye a lo largo de Cusco, Ayacucho, Piura, Lambayeque, Arequipa, Amazonas, Cajamarca, Junín, San Martín y Lima.

Tabla 5. 12 Poder de negociación con proveedores

Poder de negociación de proveedores					Resultado
Factores					
	1	2	3	4	
1		X			2
2		X			2
3	X				1
4	X				1
5	X				1
Ponderación					1.4

Elaboración: Propia

Dado que existe una alta informalidad en los proveedores de materia prima, permite a las empresas cambiar de proveedores fácilmente, se tiene una gran facilidad de conseguir insumos y si un proveedor se asocia de manera exclusiva con algún competidor no afecta el comportamiento del mercado. Tomando en cuenta los puntos antes mencionados, se considera **BAJA** la presión que ejercería el poder de negociación de los proveedores.

5.1.3.9. Poder de negociación de clientes

El mercado de joyería masculina en Perú se encuentra poco desarrollado, teniendo marcas que manejan precios bastante altos y ofrecen productos hechos en base a oro, plata y piedras preciosas los que no estarían dirigidos al público objetivo del presente plan de negocios. La marca que ataca de manera directa al público objetivo es Ilaria, la cual no tiene un competidor directo, colocándolos en una posición de océano azul en esta línea. Ilaria al no tener competencia en este nicho de mercado, tiene el control de la oferta y del precio hacia los clientes.

Tabla 5. 13 Poder de negociación de clientes

Poder de negociación de clientes					Resultado
Factores					
	1	2	3	4	
1	X				1
2		X			2
3		X			2
4	X				1
5	X				1
Ponderación					1.4

Elaboración: Propia

Dado que es fácil para un cliente cambiar de marca, no existe una clara dinámica comercial en el rubro, los clientes no se encuentran muy informados sobre el surtido, los clientes son poco sensibles al precio y no opinan de manera activa sobre las marcas en redes sociales, y tomando en cuenta los puntos antes mencionados, se considera como **BAJA** el poder de negociación de los clientes.

Tabla 5. 14 Consolidado de las 5 Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	Descripción	Resultado
Rivalidad entre competidores	Las empresas competidoras mantienen una estrategia de diferenciación La demanda de los productos de joyería crece Los competidores cuentan con posicionamiento en la mente del cliente Los competidores se encuentran diferenciados Los competidores actuales conocen realmente a su cliente en el rubro masculino	1.4 Bajo
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Existe lealtad fuerte entre los clientes Se requiere de una baja inversión en capital de trabajo para iniciar el negocio Existe espacio para nuevos competidores en el mercado Existe dificultad para acceder a los insumos, tecnología y equipos requeridos Existe un surtido acotado de productos en el segmento de joyería masculina	3.2 Alto
Amenaza ingresos de productos sustitutos	Los productos sus se encuentran con facilidad Los productos tienen precios atractivos Los productos sustitutos son competitivos en términos de calidad, imagen precio Los costos en los que incurren los clientes al cambiar a los productos sustitutos son bajos Existen marcas de productos sustitutos posicionados en el mercado	2.2 Medio
Poder de negociación de proveedores	Cambiar de proveedores es costoso para la empresa Es difícil de conseguir los suministros en el mercado Los proveedores se encuentran organizados en clubsters Los proveedores son formales Si algún proveedor se asocia con alguna empresa competidora afectaría la industria	1.4 Bajo
Poder de negociación de clientes	Es fácil para un cliente cambiar de marca Existe dinámica comercial en el rubro Los clientes se encuentran bien informados sobre el surtido, materiales ofrecidos Los clientes son sensibles al precio del servicio Los clientes opinan de manera activa sobre las marcas en las redes sociales sobre las marcas	1.4 Bajo

Elaboración: propia

5.3. Matriz EFE

Esta herramienta de gestión la cual tiene como inputs todos los conceptos, ideas y hechos identificados en el Benchmark, análisis SEPTTEG, 5 fuerzas de Porter y Stakeholders externos, analiza las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta el plan de negocio en desarrollo.

El procedimiento para desarrollar la Matriz EFE según Arbaiza (2014) propone:

1. Ordenar en primer lugar las oportunidades y luego las amenazas en la misma matriz.
2. Asignar un peso al factor entre 0.0 y 1.0 que define cuán importante es este factor para alcanzar el éxito siendo 1.0 el más importante.
3. Para la columna ponderación asignar un puntaje entre 1 y 4 a cada factor; respecto a amenazas se tiene riesgo mayor (1 punto) y riesgo menor (2 puntos); por el lado de oportunidades se considera oportunidad menor (3 puntos) y oportunidad mayor (4 puntos).
4. Se multiplica el peso por la ponderación de cada factor para obtener el puntaje por cada ítem.
5. Se suman todos los puntajes ponderados para sacar el total ponderado de la empresa, pudiendo obtener un puntaje entre 1.0 y 4.0, se considera el promedio 2.5. Cuando se tiene un promedio superior al indicado se concluye que la empresa aprovecha las oportunidades y evita las amenazas del sector.

Tabla 5. 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factores externos clave ponderados (OyA)	Peso	Ponderación	Puntaje
Desarrollo de nuevos estilos de vida los cuales llevarán a crear nuevas tendencias las mismas que generarán nuevas oportunidades de mercado	0.1	4	0.40
El crecimiento de la PEA Ocupada permite mejorar la capacidad adquisitiva de los ciudadanos	0.05	3	0.15
Mejora en el panorama económico nacional en función a la proyección de aumento de precio del cobre	0.03	4	0.12
Perspectiva de crecimiento para el consumo privado (3.3% a 3.6%)	0.08	4	0.32
Generación de una mejor calidad y complejidad de diseños, permitiendo ingresar a nuevos nichos	0.1	4	0.40
Diferenciarse por medio de certificados los cuales podrían posicionar de mejor manera la marca	0.03	3	0.09
Baja rivalidad entre competidores	0.07	4	0.28
Baja probabilidad de ingreso productos sustitutos	0.03	3	0.09
Bajo poder de negociación de clientes	0.08	4	0.32
Bajo poder de negociación de proveedores	0.05	3	0.15
Tecnificación de Cites para obtener una mayor oferta de mano de obra	0.05	4	0.20
Rápido crecimiento de las firmas que implementaron y promovieron joyería para varones en países como España, Francia y México	0.05	4	0.20
Posible guerra comercial entre EEUU y China afectaría directamente la economía mundial	0.08	1	0.08
Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores sobre todo por medio de canal virtual	0.15	1	0.15
Inestabilidad política en el país. Baja aprobación de los poderes del estado principalente legislativo y judicial	0.05	1	0.05
		1	3.00

Fuente: Administración y Organización – Arbaiza (2013) / **Elaboración:** Propia

Luego de realizar la matriz EFE se concluye que el proyecto aprovecha las oportunidades y evita las amenazas del sector y se encuentra dentro de un sector atractivo.

5.4. Acciones Estratégicas

5.4.1. Acciones Externas

Tabla 5. 16 Listado de acciones estratégicas externas

ESTRATEGIA	ACCIONES	IMPACTO
Fidelización al cliente	Envío de nuevas campañas de productos cuando se lancen nuevas líneas entre collares, pulseras y anillos.	MEDIO
	Asesoramiento al público masculino para el uso de accesorios de joyería.	ALTO
Diferenciación	Diseñar diferentes opciones de accesorios en plata entre cadenas, pulseras y anillos; alineados a las tendencias globales de la moda masculina, con el objetivo de construir y/o desarrollar la imagen personal en el hombre.	ALTO
Comunicación	Se utilizará diferentes canales de comunicación con el objetivo de asegurar la atención requerida por nuestro cliente en un rango de 24/7. Para cumplirlo, se instalará Chatbot en Facebook, como en la página Web para atender a los requerimientos durante todo el día; atención mediante DM en Instagram, atención por medio de Whatsapp.	ALTO

Elaboración: Propia

5.4.2. Acciones Internas

Tabla 5. 17 Listado de acciones estratégicas externas

ESTRATEGIA	ACCIONES	IMPACTO
Eficiencia de los procesos	HOMINE, esta enfocado en innovación de diseño y eficiencia de los tiempos dentro del proceso de compra del cliente. Es por ello por lo que gran parte del proceso productivo será tercerizado. Por ejemplo, la fabricación de materiales en plata, piedras semipreciosas, cuero, entre otros.	ALTO
Uso de canales digitales	Los accesorios en plata para el público masculino serán publicados y comercializados mediante canales online utilizando las redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp como la página Web de la compañía para procesar la compra-venta de los productos de la compañía.	ALTO
Uso de Barbería	Se utilizará el canal offline como la Barbería para generar el impulso de compra de los accesorios en joyería de HOMINE, dentro de canales físicos. Se ha decidido usar estos espacios, debido a que son exclusivo para hombres.	ALTO

Elaboración: Propia

5.5. Modelo de Negocios (CANVAS)

5.5.1. Propuesta de Valor

Ofrecer al hombre que busca cuidar su imagen personal, una opción de diferenciación y de estructuración de imagen por medio de accesorios de joyería hechas en plata con complementos en piedras semipreciosas, cueros, entre otros.

5.5.2. Segmento, Canales y Relación con clientes

5.5.2.1. Segmento de Cliente

El segmento está compuesto por hombres que corresponden a los niveles socio-económicos B y C. cuya edad se encuentran entre 26 y 45 años y viven en distritos pertenecientes al grupo de Lima Moderna (Surco, San Borja, Barranco, La Molina, Lince, entre otros).

5.5.2.2. Canales

Los canales que utilizará la presente propuesta de tesis para llegar al público objetivo se dividen en canal online y canal offline.

- Por el canal online, el presente plan de negocios propone utilizar redes sociales al inicio de la operación como Facebook, Instagram y WhatsApp, luego a partir del año 2 se propone implementar una página Web la cual permitirá mejorar la experiencia de compra virtual de los clientes.

- Por el canal offline, se comercializará los productos por medio de máquinas expendedoras ubicadas en barberías, dado que son lugares en el cual acuden clientes que pertenecen al público objetivo.

5.5.2.3. Relación con clientes

Este segmento de mercado buscará siempre estar informado de las últimas tendencias en moda que le permita mantener su diferenciación, no perder los atributos que lo diferencien dentro de la sociedad o su entorno. Es por ello por lo que la comunicación rápida y eficaz prevalecerá en el contacto con los potenciales clientes y para cubrir esa necesidad se utilizará un gestor de RRSS que, junto con el soporte de los especialistas en joyería para hombre, cubrirán las necesidades de la demanda masculina. Asimismo, el uso del Chatbot del Facebook, permitirá atender 24/7 los requerimientos de información de los clientes.

Con respecto al tipo de relación que se usará para interactuar con los clientes será la “relación de asistencia personal” donde se acompañará en el requerimiento de información sobre los productos, dentro del proceso de compra y después de la venta con el mantenimiento de sus productos, comunicación de los nuevos productos que se está lanzando en el mercado, entre otras actividades a realizar. Con ello se buscará cubrir la preventa, venta y postventa.

5.5.3. Recursos, actividades & socios claves

5.5.3.1. Recursos claves

Como recursos claves, se presenta lo siguiente:

- Colaboradores: Artesanos, jefe de diseño, gestor de venta y RRSS, jefe de Calidad, otros.

- Capital: Aporte de los socios.
- Infraestructura: Espacios digitales y físicos donde se ofrecerá los productos.
- Tecnología: Plataformas digitales como página Web, RRSS, entre otros canales online.

5.5.3.2. Actividades claves

Como actividades claves, se destaca la tecnificación y especialización de los artesanos; el constante contacto con los clientes vigentes y potenciales, mediante el soporte del Gerente Comercial como del gestor de RRSS y Web; garantizar una adecuada cadena de suministro con el soporte de proveedores de servicios; velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de las diferentes plataformas online que se usará para llegar de una manera efectiva al público objetivo y así no entorpecer la experiencia de compra.

5.5.3.3. Socios claves

Como socios claves se considerará a los artesanos, proveedores de las materias primas, personal de soporte tecnológico, proveedores de soluciones logísticas como el diseñador de joyería.

5.5.4. Fuentes de ingreso

Como generación de ingreso, principalmente se reflejará con las ventas de joyas para el segmento masculino como cadenas, pulseras y anillos que se realizará mediante las diversas plataformas online que se usará como RRSS y página Web, como también el canal físico mediante los dispensadores que se ubicarán dentro de las barberías.

Para cumplir con lo anteriormente indicado, se utilizará medios de pago como transferencia bancaria, pago con tarjeta de créditos o débito, que permitirá realizar las transacciones de pago a las compras vía online como en las tiendas físicas.

5.5.5. Estructura de costos

Costos de materias primas, insumos; de RRHH; de delivery; inversión en canales de distribución, publicidad y promoción, como de marketing para el desarrollo de la marca, gastos financieros y tributos.

En el anexo 5, se presenta la tabla del Modelo de Negocio “Canvas”.

5.6. Resumen del capítulo

- El análisis SEPTTEG indica que, social y económicamente el país se encuentra estable, por el lado político el panorama no es muy alentador; el desarrollo tecnológico puede darle muchas oportunidades de crecimiento al sector y finalmente el aspecto ecológico permitirá una importante diferenciación para las empresas del rubro.
- Dentro de las cinco fuerzas de Porter, se considera como alta la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado, por otro lado, el ingreso de nuevos productos sustitutos se considera como un riesgo medio.
- La matriz EFE concluye que el mercado de joyería para hombres es un mercado atractivo el cual aprovecha sus oportunidades y evita sus amenazas.
- Para iniciar en el negocio de la joyería es muy importante desarrollar buenas relaciones con todos sus Stakeholders, lo que permitirá tener los mejores aliados para el éxito del presente proyecto de inversión.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO Y METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se tratará sobre la obtención de información y análisis de los resultados que se han obtenido tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa que permitirán validar la viabilidad del presente plan de negocio.

Dentro del análisis cualitativo, se utilizó entrevistas a 10 expertos dentro del rubro de joyería, diseño, marketing digital, publicidad, entre otros.

Dentro del análisis cuantitativo, se realizó la encuesta a 399 hombres.

6.1. Descripción de la Metodología

Para el desenvolvimiento de la presente tesis, se dispone de diferentes tipos de metodología de investigación que permitirá encontrar y disponer información relevante. Datos históricos y proyectados, investigación tanto cuantitativa como cualitativa que se utilizará para el análisis del presente proyecto de negocio, dentro del rubro de joyería para el segmento masculino.

Según Arbaiza (2013) en su libro “Cómo elaborar una Tesis de Grado”, menciona y nombra diferentes tipos de investigación, en las cuales se encuentra:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva
- Investigación Correlacional
- Investigación Explicativa o Causal
- Investigación Histórica
- Investigación Documental
- Estudio de Caso
- Investigación Experimental
- Investigación Transversal y Longitudinal

Sobre la lista antes mencionada, a continuación, se explicará la investigación descriptiva, que se usará para el presente plan de negocios:

- **Investigación descriptiva:** Este tipo de investigación busca presentar las características, particularidades de un grupo de personas mediante la observación en sus comportamientos y estilos de vida. En referencia al tema de la presente tesis, la investigación descriptiva ayudará a comprender los patrones de comportamiento del género masculino frente al uso de joyería como accesorio dentro de la construcción de su imagen personal. Asimismo, entender que el hombre hoy tiene mayor énfasis en el cuidado de su imagen personal y en la interacción con su entorno social. Busca estatus y pertenencia dentro de las nuevas tendencias globales permitiéndole así crear una identidad social y de diferenciación.

Para cumplir con los tipos de investigación, se usará fuentes secundarias como primarias, tanto cuantitativas como cualitativas:

a) Fuentes Secundarias:

- Instituciones especializadas que realizan estudios en el rubro de joyerías como: Asociación de Artesanos del Perú, Cites, Silver Institute, Adex, Cámara de Comercio de Lima, ProInversión, PromPerú entre otras.
- Estudios de mercado y estilo de vida en el Perú desarrollado por investigadores como Arellano Marketing, Ipsos Apoyo. Se investigará estudios de mercado y comportamiento de consumo del segmento masculino en países del exterior.
- Principales informes y estadísticas obtenidas desde páginas Web de APEIM (<http://apeim.com.pe>), INEI (<https://www.inei.gob.pe>), Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (<https://www.mef.gob.pe>), Ministerio de Cultura (<http://www.cultura.gob.pe>), Cámara Nacional de Comercio del Perú (<https://camaranacional.org.pe>), Cámara Peruana de

Comercio Electrónico - CAPECE (<https://www.capece.org.pe>), Veritrade (<https://www.veritradecorp.com>), Investing (<https://es.investing.com>) entre otros.

- Páginas especializadas sobre estilos de vida del hombre moderno.
- Blogs y Papers especializados sobre el rubro de joyería y sus tendencias de uso dentro del segmento masculino.
- Diario de circulación nacional como El Peruano, Gestión, El Comercio, Perú 21, La República, de circulación internacional como El Clarin, New York Time, entre otros.
- Revistas especializadas como Semana Económico, G de Gestión, Logística 360, América Económica, entre otros.

b) Fuentes Primarias:

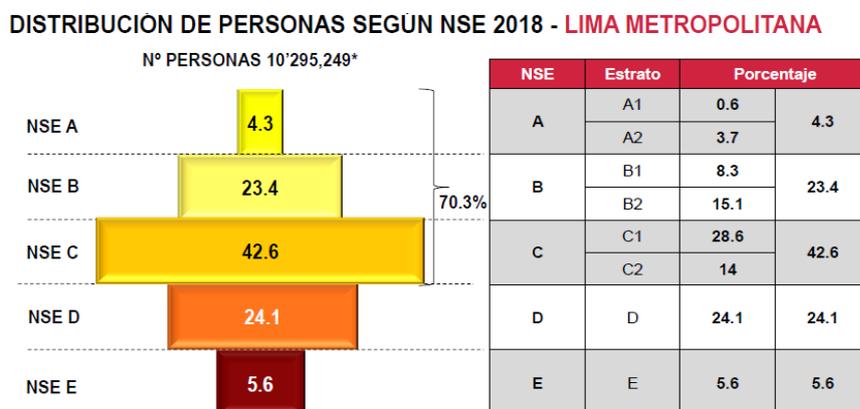
- Entrevista a expertos empresarios dentro del rubro de joyería que han incursionado en el segmento masculino como Ilaria, Aldo & Co., G&G, otros.
- Entrevista a artesanos peruanos.
- Entrevista a docentes que conocen en rubro de joyería en el segmento masculino.
- Encuestas, que servirán para conocer cuáles son las tendencias y costumbres del nicho del mercado al cual se dirigirá el estudio del mercado del presente plan de negocio.

6.2. Objetivo de la metodología

Cómo objetivo principal para este plan de negocio se ha propuesto evaluar la viabilidad económica y financiera para la creación de una marca de joyería masculina. Para ello, es importante segmentar el público potencial de acuerdo con ciertas consideraciones que permitan ubicar a este nicho de mercado de una manera eficiente. A continuación, se detalla el público objetivo al cual se dirigirá el presente plan de negocio.

Para la segmentación del público objetivo, el estudio se ha focalizado en los habitantes que viven en la zona urbana de Lima Metropolitana, que de acuerdo con la fuente de APEIM (2018), la población proyectada ascendía a 10,295,249 habitantes, donde se distribuye según los 5 niveles socioeconómicos (NSE) mostrado en la siguiente figura:

Figura 6. 1 Distribución según NSE 2018



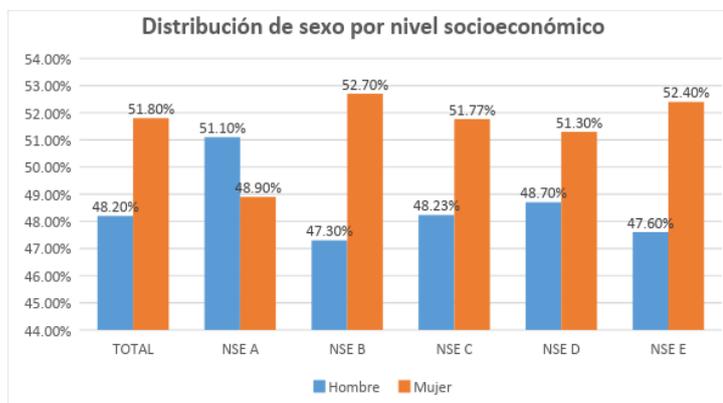
Fuente: Extraído de Niveles Socioeconómicos 2018

En la figura 6.1 se muestra los niveles B y C, donde en el año 2009 cubría el 48.30% de la población limeña y en último estudio de APEIM (2018), se muestra un incremento considerable, llegando a 66% dentro de Lima Metropolitana.

En la tabla 6.1, se muestra la distribución de Lima Metropolitana por género en cada NSE mostrado en el estudio de APEIM (2018). Esta figura permite ubicar los

potenciales clientes que estarían dentro de los niveles socioeconómicos B y C seleccionados como objetivo para el presente plan de negocio.

Tabla 6. 1 Distribución por sexo según NSE 2018



Fuente: Extraído de Niveles Socioeconómicos 2018 / **Elaboración:** Propia

La siguiente tabla 6.2, diseñada de acuerdo con la investigación de mercado de APEIM (2018), muestra la distribución de habitantes del género masculino en los cinco NSE agrupados por rango de edades donde se muestra los potenciales clientes dentro de las edades de 26 a 45 años.

Tabla 6. 2 Hombres por edades y niveles socioeconómicos

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Hombre	4,962,310	226,218	1,139,499	2,115,406	1,208,322	274,430
<12	963,055	37,326	169,785	412,504	274,289	70,254
13-17	393,382	14,025	69,509	160,771	123,249	26,345
18-25	696,698	21,038	159,530	295,452	180,040	40,341
26-30	359,490	15,157	85,462	157,245	80,958	20,582
31-35	350,359	16,288	74,067	142,437	94,249	23,601
36-45	661,684	34,159	156,111	268,657	165,540	37,597
46-55	597,125	31,670	151,553	267,951	123,249	22,778
56+	940,517	56,554	273,480	410,389	166,749	32,932

Fuente: Niveles Socioeconómico 2018 / **Elaboración:** Propia

En la figura anterior, el público potencial está conformado por 884K habitantes, donde se tomará el 0.61% como mercado inicial, representado por 5.3K limeños. Esta cantidad servirá para proyectar los ingresos del primer año.

La siguiente tabla 6.3, muestra los niveles de ingreso, consumo y ahorro expresado en soles por familia que en promedio está compuesto por cuatro miembros. En la figura elaborada en base a la información obtenida en el informe de APEIM (2018) se puede evidenciar que el nivel de ingreso promedio entre los NSE B y C se encuentra entre S/. 3,970 y S/. 7,104.

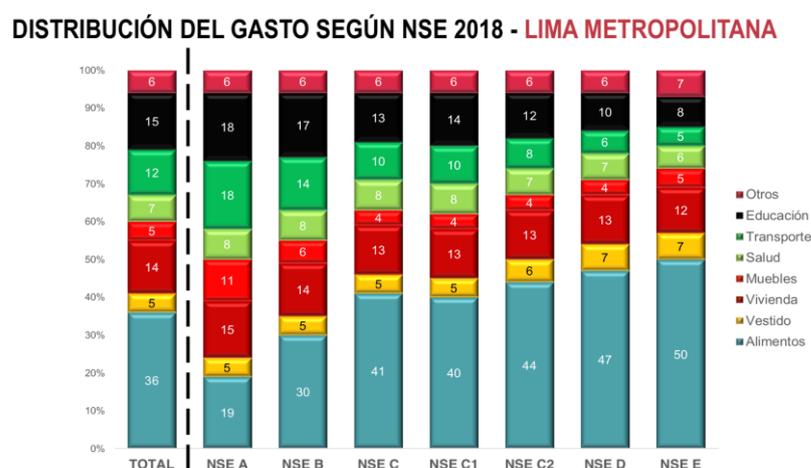
A nivel de gastos, estos NSE mantienen consumos promedios entre S/. 3,037 y S/. 4,807. Por último, el nivel de ahorro generado por el diferencial entre el ingreso y gasto promedio familiar asciende entre S/. 933 y S/. 2,297 (24 % y 33% respectivamente a cada NSE) después de cubrir gastos como alimentación, vivienda, vestimenta, salud y cuidado personal, transporte, esparcimiento, los cuales se muestran a detalle en la siguiente figura 7.3:

Tabla 6. 3 Ingresos y gastos familiares por niveles socioeconómicos

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Porcentaje de personas		4.70%	23.20%	41.30%	24.40%	6.40%
Hogares	2,719,949	127,838	631,028	1,123,339	663,668	174,077
Personas	10,295,249	442,696	2,409,088	4,385,776	2,481,155	576,534
Personas/hogar	3.8	3.5	3.8	3.9	3.7	3.3
Gasto promedio familiar mensual	S/3,412	S/7,908	S/4,807	S/3,037	S/2,208	S/1,627
Ingreso promedio familiar mensual	S/4,744	S/13,105	S/7,104	S/3,970	S/2,760	S/1,987
Ahorro total por familia	S/1,332	S/5,197	S/2,297	S/933	S/552	S/360
Gasto por persona promedio	S/901	S/2,284	S/1,259	S/778	S/591	S/491
Ingreso por persona promedio	S/1,253	S/3,784	S/1,861	S/1,017	S/738	S/600
Capacidad de ahorro por persona promedio	S/352	S/1,501	S/602	S/239	S/148	S/109

Fuente: Niveles Socioeconómico 2018 / Elaboración: Propia

Figura 6. 2 Distribución del gasto según NSE 2018



Fuente: Niveles Socioeconómico 2018

6.2.1. Segmentación geográfica

A nivel geográfico, se muestra que los NSE tanto B como C para el género masculino que presenta edades entre los 26 y 45 años estará cubierto por el público masculino que vive en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. A continuación, se muestra la tabla 7.3 de la investigación de mercado de APEIM (2018) que sustenta la selección.

Tabla 6. 4 Distribución de hombres por niveles socioeconómico y zona de Lima

Hombres público objetivo	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona	226,218	1,139,499	2,115,406	1,208,322	274,430
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0	71,788	200,964	187,290	45,555
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	10,632	131,042	224,233	94,249	9,879
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	5,655	105,973	224,233	128,082	36,774
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	18,776	210,807	315,195	155,874	15,368
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	8,822	67,230	270,772	200,582	47,751
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	47,732	158,390	57,116	9,667	4,665
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	115,371	128,763	40,193	19,333	3,019
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	8,822	118,508	200,964	71,291	11,252
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	3,167	46,719	315,195	192,123	46,928
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	7,239	93,439	230,579	124,457	45,830
Otros	0	6,837	35,962	25,375	7,410

Fuente: Niveles Socioeconómico 2018

6.2.2. Segmentación demográfica

Mercado potencial cubierto por el género masculino, que comprenden las edades entre los 26 y 45 años que en número de habitante representa 884K.

6.2.3. Segmentación socioeconómica

Los niveles socioeconómicos seleccionados pertenecen al B y C donde el promedio de ingresos determinado en el estudio de mercado según APEIM (2018) se encuentra entre los S/. 3,970 y S/. 7,104 respectivamente.

6.3. Marco Muestral

A continuación, se detalla la cuantificación de los habitantes seleccionados de acuerdo con los criterios de segmentación antes mostrado:

Considerando la población total de Lima Metropolitana que asciende a más de 10M de limeños, el público potencial está cubierto por 884K personas y si se tiene en cuenta que se tomará el 0.61% para el presente plan de negocios, 5.3K sería el nicho potencial en quienes se desarrollará la investigación primaria.

Para el cálculo de la cantidad de personas a encuestar se considera la siguiente fórmula para población infinita:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

- Nivel de confianza (Z) del 95%. Coeficiente = 1.96
- Máximo tamaño de muestra: $p = q = 50$
- Margen de Error según DATUM (2018) es de +/- 0.53%
- Para el presente plan de negocios, después de calcular la fórmula, se determina con cantidad de limeños para el tamaño de la muestra por 384 personas.

6.4. Investigación Cuantitativa

6.4.1. Esquema de la investigación cuantitativa

6.4.1.1. Objetivo de la encuesta

Para el presente plan de negocio, se ha considerado una muestra de 384 personas de un mercado potencial de 884K hombres, que servirá en el análisis de la encuesta que se aplicará a los habitantes que residen en Lima moderna. Como objetivo se presenta las siguientes consideraciones:

- Conocer el comportamiento, preferencias y frecuencia de compra de accesorios como parte de la imagen personal de nuestros encuestados.
- Conocer el grado de aceptabilidad para utilizar joyería como parte de los accesorios que ayudará a fortalecer su imagen dentro de su entorno.
- Conocer el punto de vista de los encuestados que servirá como aporte para perfilar este plan de negocios. De esta manera se comprenderá mejor lo que el cliente masculino desea como producto y servicio.

6.4.1.2. Ventajas de la encuesta

Las ventajas que presenta una encuesta de acuerdo con Grande & Abascal (2011) en su libro Fundamentos y técnicas de investigación comercial, señala:

- **Estandarización:** La encuesta genera homogeneidad en el manejo de la información porque se realiza en un formato estándar o igual para todos los encuestados.
- **Facilidad de tratamiento de datos:** La encuesta puede ser codificada tanto en datos cuantitativos como cualitativos y de esta manera facilita grabar los datos para luego trabajar en ella.

- **Facilidad de administración:** La encuesta es ágil porque permite al encuestador no tener que explicar pregunta por pregunta y al encuestado a sólo leer la pregunta y responder lo que se pide.
- **Posibilidad de hacer estudios parciales:** Las encuestas permite realizar estudios complementarios que ayudarán a fortalecer la investigación. Por ejemplo, hacer estudios de comportamientos, posicionamiento de producto/servicio, otros.

6.5. Esquema de lanzamiento de la encuesta

Para el lanzamiento de la encuesta virtual, a continuación, se explica los pasos realizados para el desarrollo de esta:

- Se ha utilizado como herramienta tecnológica para el diseño de la encuesta electrónica “Google forms”.
- Se seleccionó esta plataforma por la practicidad en su uso tanto para el diseño, resolución por parte de los encuestado y exportación de los resultados mostrados en gráficas que permiten analizar mejor y tomar decisiones adecuadas.
- El diseño de la plataforma es amigable para su respuesta.
- En el lanzamiento de la encuesta, se tomará en base a datos de alumnos postgrado de ESAN, contactos de los autores de esta tesis y LinkedIn.

Para el lanzamiento de la encuesta física, a continuación, se explica los pasos realizados para su desarrollo:

- Se aplicará la misma estructura de encuesta que se usará en el medio electrónico.

6.6. Diseño de la encuesta

Dentro del diseño de la encuesta para el presente plan de negocios, en un principio se elaboró varias preguntas como potenciales alternativas, como resultado de una lluvia de ideas realizada por los dueños de la presente tesis.

Para la presente encuesta, se consideró preguntas que en primer lugar busca entender la frecuencia y hábito de uso de accesorios como parte de la imagen personal. Luego hay una segunda parte donde está enfocado directamente al consumo de joyería masculina hecho en plata, lo que permitirá conocer al potencial mercado a quien se busca atender con varias alternativas en joyería como cadenas, anillos, pulseras, etc.

En anexo 6, se muestra la estructura de la encuesta diseñada para el presente plan de negocio.

6.7. Resultados de la encuesta

A continuación, se muestra las principales conclusiones obtenidas de la encuesta realizada a 399 hombres.

Tabla 6. 5 Tabla de resultados de la encuesta

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Conocer con que frecuencia de compra, el hombre adquiere un accesorio como cadena, reloj, pulsera, billeteras, entre otro.	De acuerdo con la encuesta realizada, se evidenció que un 47.2% adquiere un accesorio al menos una vez al año; 27.2% realiza dos compras al año; 15.9% realiza cada tres meses y un 13.7% realiza mediante otra frecuencia de compra.
Monto promedio que destina para la adquisición de un accesorio de acuerdo con su frecuencia de compra.	Los encuestados, indican que un 31.6% destinan entre S/. 301 y S/. 500; 27.6% entre S/. 101 y S/. 300; 15.3% entre S/. 501 y S/. 700; y los demás tienen otros montos para sus compras.
¿Cuál sería el impulso de compra para adquirir un accesorio?	De los encuestados, 50.4% indicaron que comprarían como parte de su imagen personal; 48.9% por temas de diseño de los accesorios; 39.4% por temas de calidad de producto; y 34.5% por cuestión de buen precio por el accesorio.

Si hablamos sobre la adquisición de una joya como parte de su imagen personal; ¿cuál sería el motivo de la adquisición?	Los encuestados indican, 79% compraría una porque le gusta vestirse bien; 8% porque le gusta seguir las tendencias de moda mundial, 6% porque le gusta las joyas.
Si adquiere una joya en plata, ¿cuál sería los atributos que evaluaría?	De los encuestados, indican que en un 73.6% compraría una joya en plata por el diseño del producto; 58.2% por la calidad del accesorio, 51.3% de acuerdo con el precio que representa comprarlo, 38.4% porque considera muy importante para la construcción de su imagen personal; y 18.3% por moda.
Para adquirir una joya en plata, ¿cuánto estaría dispuesto a destinar en su compra?	De los encuestados, indicaron que un 44% gastaría entre S/. 201 y S/. 500; 21% entre S/. 501 y S/. 800; y 20.8% menos de S/. 200.
Si se realiza la venta vía Online (RRSS, Página Web), ¿lo realizaría? ¿Cuál sería la razón?	Los encuestados indicaron en un 61% que si versus un 39% que no. La razón por la que realizaría la compra indica que en un 70% por practicidad y un 30% por ahorro en tiempos.
¿Qué atributos debería tener el canal online, para adquirir una joya de plata?	Los atributos que los encuestados han considerado son: En un 64.3% indican que la plataforma debe de ser amigable; en un 53.5% indican que debe de mostrarse una variedad de productos y diseños; en un 51.4% que la plataforma debe de garantizar seguridad en las transacciones; entre otros puntos.
¿A través de qué medios desearían recibir noticias de los productos que se comercializará y promociones?	De los encuestados, indicaron que en un 71.6% por medio de las redes sociales; en un 55.5% a través de sus correos electrónicos; entre otros.
¿Cómo quisiera que se realice el delivery de sus pedidos?	EN un 71.4% indican que el delivery se realice a su domicilio y/o oficina; en un 21% recoger el pedido en la oficina de la empresa; y en un 7.1% que se negocie el despacho con el motorizado.

Elaboración: Propia

En anexo 7, se muestra el detalle de los resultados de la encuesta realizada a 399 hombres.

6.8. Resumen del capítulo

- Se realizó la encuesta a 399 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.53%; dando como resultados relevantes: para el 50.4% de los encuestados el principal impulso o motivación para una nueva compra de accesorios para vestir es la imagen personal, el 79% de los encuestados adquiriría una joya porque le gusta vestir bien, el 52.6% de los encuestados consideran combinar plata con cuero, el 76.6% de los encuestados consideran que el atributo más apreciado por parte de los clientes al elegir una joya como accesorio es el diseño, el 61% de los encuestados realizaría una compra online, 44% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/200 a S/500 por una joya, el 71.4% de los clientes desearía que el producto se le entregue en su domicilio, oficina por medio de delivery, el 39.3% de los encuestados nos recomiendan definir políticas de garantía para los productos.
- Para la presente tesis se realizará investigación descriptiva dado que se busca presentar características, particularidades de un grupo de personas mediante la observación en sus comportamientos y estilos de vida.
- Se utilizó una gran cantidad de fuentes primarias y secundarias, lo que permite leer de manera adecuada el comportamiento del público objetivo, generando información para los siguientes capítulos.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se desarrollará el plan de marketing, donde se mostrará las estrategias que se ejecutarán, con el fin de generar valor en los clientes que adquieran un producto de HOMINE. Estas acciones permitirán atraer al público objetivo del presente plan de negocio, fidelizarlo y así cultivar la relación a futuro con los clientes mediante el mix innovador de opciones de joyas y el nivel de servicio eficiente y eficaz.

Asimismo, se mostrará la elaboración del plan de marketing en base a las 4 P'S que comprende producto, precio, plaza y promoción que se enfocará en buscar siempre la mejor experiencia de compra por parte de los futuros clientes de HOMINE.

7.1. Objetivos, posicionamiento y mezcla de marketing

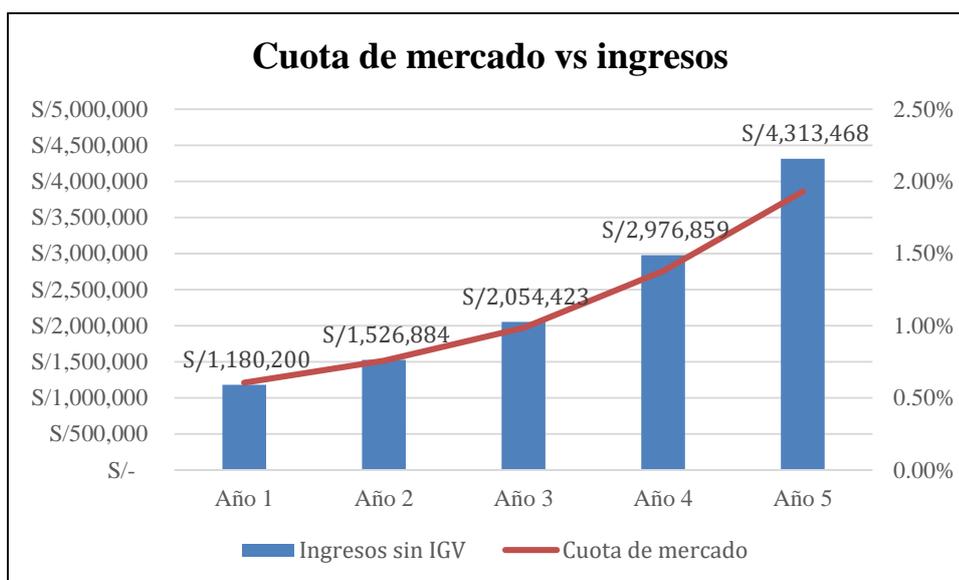
- **Objetivos de corto plazo (primer año):** Al finalizar el primer año de operaciones se planea captar el 0.61% del mercado potencial, lo que equivale a 5,356 ventas en Lima moderna de NSE B y C con edades entre 26 a 45 años, lo que equivale a una venta anual de S/ 1.18 M.
- **Objetivos a mediano plazo (tercer año):** Al finalizar el tercer año de operación, se planea captar el 0.98% del mercado potencial, lo que equivale a una venta anual de 8,704 unidades, lo que representa un ingreso de S/ 2.05M.
- **Objetivos a largo plazo (cinco años):** Al finalizar el quinto año de operación, se planea captar el 1.93% del mercado potencial, lo que equivale a una venta anual de 17,060 unidades, lo que representa un ingreso de S/ 4.31M.

Tabla 7. 1 Proyección de ventas

Año	1	2	3	4	5
Cuota de mercado	0.6%	0.76%	0.98%	1.38%	1.93%
Unidades proyectadas (anual)	5,356	6,695	8,704	12,186	17,060
Ingresos	S/1,180,200	S/1,526,884	S/2,054,423	S/2,976,859	S/4,313,468

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.1 Cuota de mercado e Ingresos por año.



Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Cálculo del mercado objetivo

- **Mercado potencial:** Define variables como género, nivel socioeconómico y edades en los cuales ubicaremos nuestro público objetivo.

Tabla 7.2 Definición del mercado potencial

Geográfico	Lima metropolitana	10,000,000	%
Género	Hombres	4,962,310	49.6%
NSE	B y C	3,254,905	65.6%
Edades	26 - 45	883,979	27.2%
Mercado potencial	883,979		

Fuente: Elaboración propia

- **Mercado disponible:** De acuerdo con la Pregunta 6 de la encuesta: “¿Con qué frecuencia compra accesorios para vestir? (reloj, cadena, anillos, pulsera, billetera, gemelos)”, se tomó la respuesta: “47.2% de los encuestados compran un accesorio anual.”

Tabla 7. 3 Definición de mercado disponible

Mercado Potencial	883,979
Frecuencia de compra	47.20%
Mercado disponible	417,238

Fuente: Elaboración propia

- **Mercado efectivo:** De acuerdo con la Pregunta 11 de la encuesta: “Hablando de joyas como parte de tu imagen personal ¿Por qué la adquiriría?”, se tomó la respuesta: “79% adquiriría una joya porque le gusta vestir bien.”

Tabla 7. 4 Definición de mercado efectivo

Mercado disponible	417,238
Porque le gusta vestir bien	79.00%
Mercado efectivo	329,618

Fuente: Elaboración propia

- **Mercado pre-objetivo:** De acuerdo con la Pregunta 17 de la encuesta: “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? (expresado en soles)”, se tomó las respuestas: “44% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 201 y 500 soles” y “21% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 501 y 800 soles”, llegando a un 65%.

Tabla 7. 5 Definición de mercado pre-objetivo

Mercado efectivo	329,618
Precio dispuesto a pagar	65.00%
Mercado pre-objetivo	214,252

Fuente: Elaboración propia

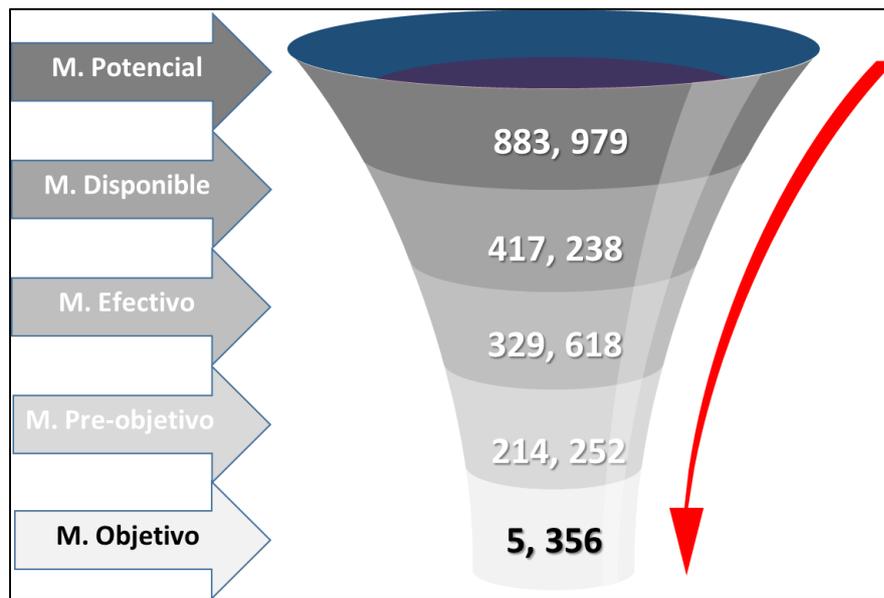
- **Mercado objetivo:** Se tomará el 2.5% del mercado pre-objetivo, que nos da el resultado de 5,356 personas. Esta cifra equivale 0.61% del mercado potencial, el cual se representa por 883,979 hombres.

Tabla 7. 6 Definición de mercado objetivo

Mercado pre-objetivo	214,252
Meta para atender	2.50%
Mercado objetivo	5,356

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. 2 Definición del Mercado Objetivo.



Fuente: Extraído de Guía para emprender y ganar <http://www.guiaparaemprender.com/2017/02/ejemplo-de-mercado-potencial-disponible.html> /

Elaboración: propia

7.1.2. ¿Por qué 2.5% del mercado objetivo?

Se tomó el 2.5% como mercado objetivo teniendo en cuenta que es un valor reducido, poco significativo y que nos permite operar de manera adecuada el primer año; con el número definido se castigará el mercado pre-objetivo, esperando cumplir con la meta planteada que nos permita conocer tanto al mercado y al cliente, minimizando de manera adecuada y responsable los riesgos que implican el emprender una nueva empresa.

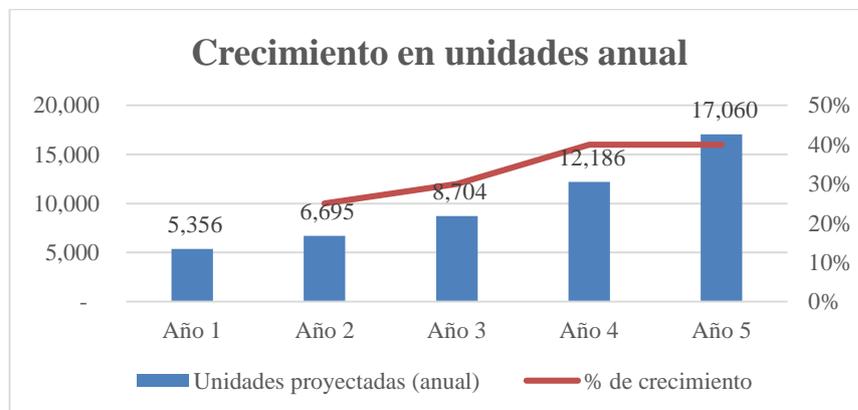
Por otro lado, no se ha encontrado estudios que definan de manera precisa el valor representado por el mercado de joyería masculina dado que es un mercado que se encuentra en fase de introducción, a comparación del mercado de cuidado personal el cual se encuentra en fase de crecimiento por los datos ofrecidos cómo:

- Las barberías en el Perú están creciendo en número de locales en un 10% por año desde el 2013 de acuerdo con la revista especializada Conexión Empresarial (2017).
- El cuidado del hombre como parte de su imagen personal, tiene un crecimiento sostenido en los últimos años. De acuerdo con el Diario Gestión (2015) en el Perú entre el año 2012 y 2015 el gasto en mejora de apariencia masculina se ha triplicado, siendo la oferta muy variada que oscila entre los S/. 230 soles a S/. 4.5K.

Por los datos ofrecidos, se sospecha que el crecimiento de joyería para hombres siga la misma tendencia de crecimiento del mercado del cuidado masculino.

Es importante tomar en cuenta que el presente plan de negocios planea el siguiente crecimiento por año; el crecimiento será consecuencia del posicionamiento de la marca y de los canales de distribución que ofreceremos a nuestros clientes.

Figura 7. 3 Crecimiento en unidades anual



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. 7 Estrategia de Implementación de Canales de Distribución por año

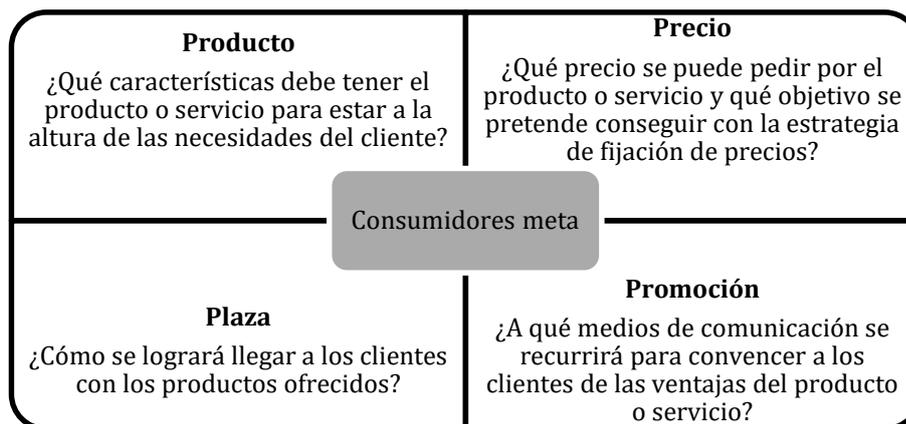
Estrategia de implementación de canales de distribución por año		
Año	Virtual	Físico
1	Redes sociales (FB e Instagram)	
2	Página web	3 barberías
3		4 barberías
4		3 barberías
5		

Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Mix de marketing

Se definen las 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Figura 7. 4 4P'S del Marketing



Fuente: Cómo elaborar un Plan de Negocio, Arbaiza (2016) pág 73.

7.2. Estrategia de producto

7.2.1. Definición de Marca

El nombre de la marca será HOMINE, palabra que en idioma latín significa hombre, acompañado del slogan “Marca tu estilo”. Con la marca y el slogan se

definirá una compañía con las siguientes características: **fresca, joven, dinámica y elegante.**

Es importante resaltar, que la marca HOMINE no ha sido testada.

Figura 7. 5 Logo HOMINE



Fuente: Elaboración Propia

Los productos se desarrollarán en base a plata, esta se presentará sola y también combinada con diferentes materiales como cuero y piedras semipreciosas.

Dentro de la gama de productos de la marca, se manejará las siguientes líneas:

- Cadenas de plata.
- Pulseras de plata y combinadas con los materiales definidos anteriormente.
- Anillos de plata.

En la etapa inicial del proyecto, se trabajará con un surtido de 20 productos (skus) por temporada, contemplando 4 temporadas al año, para la renovación de los productos con la intención de que los clientes perciban que la marca es una marca **fresca, joven, dinámica y elegante.**

Los productos tendrán especial foco en el diseños y calidad, puntos que resultaron de mayor interés en la encuesta realizada.

El mix que se manejará inicialmente será el detallado en el siguiente cuadro, a partir del segundo semestre se incluirá una nueva variedad de productos que crecerá progresivamente a la demanda generada por los clientes.

Tabla 7. 8 Mix de productos por temporada

Producto	Surtido
Anillos	5
Pulseras	10
Cadenas	5

Fuente: Elaboración Propia

El packaging se diseñará como lo muestra la siguiente imagen, la que contará con características como: caja rectangular y acolchada internamente mediante una almohadilla que evitará que el producto se dañe por movimientos sin control.

Figura 7. 6 Empaque HOMINE



Fuente: Elaboración Propia



7.3. Estrategia de precio

La estrategia de precios se basará en diferenciación y se toma la decisión de definir rangos de precios en donde se encontrarán los productos en función a dos inputs:

- Las encuestas realizadas al público objetivo indican que el 44% de los encuestados pagaría entre S/ 201 y S/500, mientras que un 21% indica que pagaría entre S/501 y S/800 por una joya.
- Realizando benchmark con la marca Ilaria que opera en el país y que se enfoca en un público objetivo muy parecido al que se busca enfocar, muestra que su rango de productos varía de S/90 a S/980 en pulseras, de S/300 a S/980 en cadenas y de S/120 a S/400 en anillos.

En función a estas dos consideraciones, se decide colocar los precios en el siguiente rango.

Tabla 7. 9 Rangos de precio HOMINE

Producto	Mínimo	Máximo	Rango
Anillos	S/ 100	S/ 180	S/ 80
Pulseras	S/ 180	S/ 350	S/ 170
Cadenas	S/ 350	S/ 600	S/ 250

Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar que como estrategia de posicionamiento los productos se ubicarán en el tercio inferior de los precios de Ilaria para pulseras y en el segundo tercio en el caso de cadenas.

Tabla 7. 10 Rangos de precio Iaria y posicionamiento HOMINE

Nro Pulsera	Precio	Precios HOMINE	Nro Cadenas	Precio	Precios HOMINE	
1 Neva	S/90			1 Sochi		S/300
2 Don	S/105			2 Peterhof		S/315
3 Basili	S/195			3 Novosibirsk		S/370
4 Saransk	S/210			4 Putin		S/385
5 Doble Lyon	S/230			5 Vladimir		S/385
6 Kaluga	S/265			6 Vladivostok		S/385
7 Hermitage	S/265			7 Ekaterinburgo		S/490
8 Nautik	S/315			8 Viborg		S/525
9 Net	S/335			9 San Petersburgo		S/560
10 Rublo	S/350			10 Kaluga		S/595
11 Tesk	S/385			11 Saransk		S/595
12 Moscú	S/385			12 Chakanz		S/595
13 Puñera Lenin	S/385			13 Penza		S/595
14 Ekaterinburgo	S/455			14 Rostov		S/630
15 Suzdan	S/490			15 Moscú		S/860
16 Kazan	S/545			16 Kazan	S/980	
17 Pushkin	S/560					
18 Kremlim	S/580					
19 Sputnik	S/595					
20 Peterhof	S/595					
21 Stalin	S/595					
22 Puñera Zabivaka	S/650					
23 Puñera Viborg	S/665					
24 Vladivostok	S/685					
25 Espik	S/685					
26 San Petersburgo	S/790					
27 Rostov	S/965					
28 Vladimir	S/980					

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Estrategia de plaza o distribución

La estrategia de plaza o distribución se da en función a hacerle la vida más fácil a los clientes y que los productos se ubiquen en los lugares donde el público objetivo frecuente en su mayoría. Se trabajará canales online y offline para la venta de los productos.

Por el lado del canal online se tendrá:

- Redes sociales.
- Web.

Las operaciones iniciarán siendo 100% online, por medio de redes sociales cómo Facebook e Instagram el primer año.

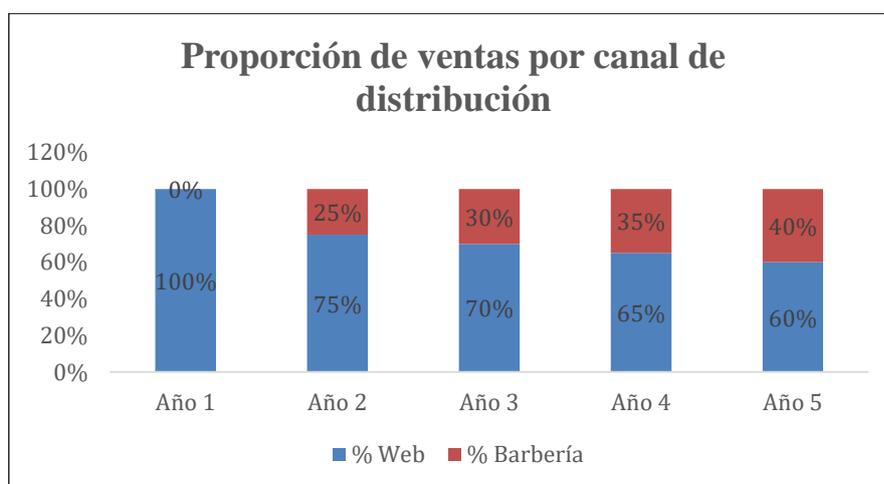
El segundo año se ofrecerá al cliente una página de Web donde podrá realizar compras por esta misma plataforma.

Para garantizar la correcta experiencia de compra del cliente se trabajará con la empresa Chazki quien tiene un plan llamado Next day en donde se garantizará la entrega del producto al día siguiente de realizada la compra.

Por el lado del canal offline se tendrá:

- Máquinas expendedoras en barberías, se eligió barberías como único canal físico porque el público objetivo de las barberías es un público muy parecido al público que se busca atender.

Figura 7.7 Proporción de ventas por canales por año.



Fuente: Plan de expansión por canal de distribución. **Elaboración:** Propia

7.5. Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia de promoción y publicidad se subdividirá en online y offline al igual que los canales de distribución.

7.5.1. Canal online

Se contará en planilla con un gestor de redes sociales y web el cual tendrá cómo tareas:

- a) Cumplir con los objetivos de marketing digital, social media y redes sociales.
- b) Monitorear y gestionar reacciones de usuarios con la marca.
- c) Definir y cumplir calendario de promociones y lanzamientos.
- d) Generar comunicación digital para establecer relaciones con la comunidad/clientes.
- e) Análisis de los principales competidores de la marca.

7.5.2. Canal offline

- a) **Barbería:** Se colocará publicidad POP la cual se ubicará frente al lugar donde el cliente se coloca para cortarse el cabello o arreglarse la barba.
- b) **Relaciones públicas:** Las relaciones públicas se manejará en primer lugar con el Gestor de RRSS y Web, mediante un cronograma de publicaciones las cuales variarán en intensidad en función a las fechas del año. Por otro lado, se manejará cómo presupuesto el 1% de las ventas para obsequiar productos elaborados por la marca a figuras públicas, con el objetivo de que estas publiquen en sus redes sociales la utilización de la marca.

El presupuesto anual para relaciones públicas será el que se detalla a continuación.

Tabla 7. 11 Gastos en relaciones públicas

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Relaciones Públicas	S/11,802	S/15,269	S/20,544	S/29,769	S/43,135	

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Estrategia de fidelización

La estrategia de ventas busca construir en los clientes fidelidad actitudinal y fidelidad comportamental.

La fidelidad actitudinal se construye por medio de comunicación, beneficios simbólicos, beneficios hedónicos y beneficios funcionales.

La fidelidad comportamental se construye por medio de una promesa de experiencia total, lo que incluye programas de fidelización, proceso de compra, gente, relación calidad precio.

7.6.1. Factores comportamentales

- **Multicanalidad y un adecuado proceso de compras:** HOMINE establece una cultura de omnicanalidad ofreciendo diferentes canales de venta para los clientes como venta a través de RRSS y Web en el canal virtual y venta en barberías en el canal físico. A continuación, se detalla el plan de canales de distribución de la compañía.

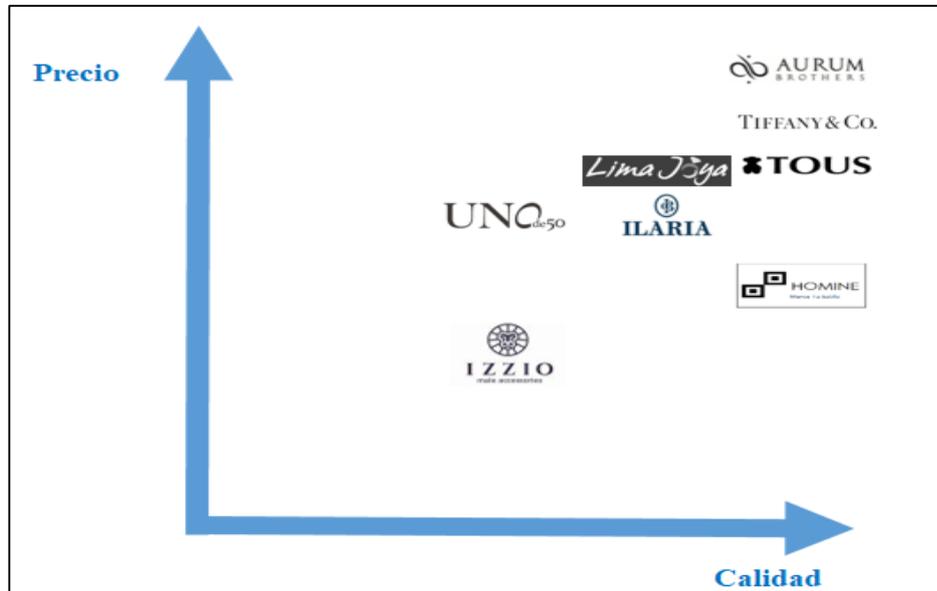
Tabla 7. 12 Estrategia de implementación de canales de distribución por año

Estrategia de implementación de canales de distribución por año		
Año	Virtual	Físico
1	Redes sociales (FB e Instagram)	
2	Página web	3 barberías
3		4 barberías
4		3 barberías
5		

Fuente: Estrategia de implementación de canales de distribución. **Elaboración:** Propia

- **Relación calidad precio:** HOMINE buscará ubicarse dentro de la matriz calidad vs precio en un lugar intermedio respecto al precio, pero con calidad superior.

Figura 7. 8 Posicionamiento precio / calidad HOMINE



Fuente: Evaluación de las diferentes páginas web de las marcas mostradas / **Elaboración:** Propia

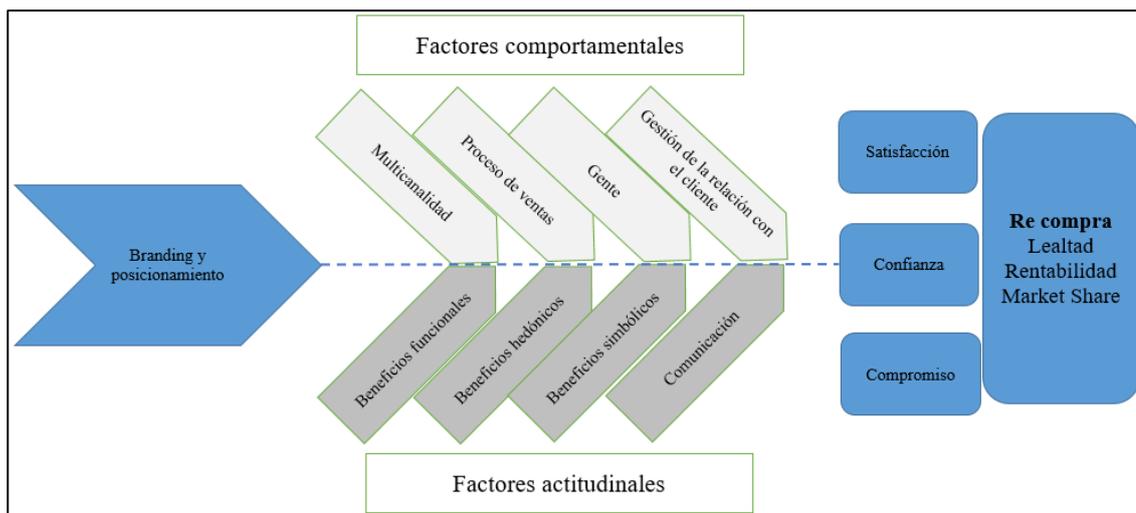
- **Gente:** El personal de la compañía no tendrá contacto físico directo con los clientes, se contactará mediante el gestor de RRSS y Web, persona que tendrá una gran responsabilidad respecto a la asesoría a clientes respecto al tema de ventas, el servicio de post venta lo manejará directamente la persona que cuente con el puesto de administrador. Asimismo, se usará el soporte 24/7 del chatbot que estará activo tanto en el Facebook como el Instagram de la compañía.
- **Programas de fidelización de clientes:** Busca tener como resultado mantener contentos o satisfechos a los clientes adquiridos, incentivando que realicen recompra y que estos clientes fieles atraigan nuevos clientes. En el caso de HOMINE se realizará un programa de CRM el cual identificará al cliente previa inscripción en la Web, con la intención de ofrecerle un descuento especial en su cumpleaños (vale de 20% de descuento válido en el mes de su cumpleaños), enviarle de manera anticipada el lanzamiento de los nuevos modelos y ofrecerle

beneficios por recomendar a un nuevo cliente y que este realice una compra (10% de descuento en su próxima compra por recomendar a un nuevo cliente dentro del mes de desarrollada la transacción).

7.6.2. Factores actitudinales

- **Beneficios funcionales:** El producto como tal garantiza calidad superior englobando diseño, material, acabados e imagen.
- **Beneficios hedónicos:** Estos beneficios buscan generar placer, el caso de HOMINE, la marca busca que el cliente se sienta bien consigo mismo, sienta que al llevar un producto HOMINE es mejor persona en los ámbitos personal y profesional, el concepto se plasma claramente el slogan que se utilizará “Marca tu estilo”.
- **Beneficios simbólicos:** Buscan identificar a los usuarios con un grupo de personas con características particulares, en caso de HOMINE se busca que los clientes sientan pertenecer al grupo de hombres sofisticados que siempre buscan estar a la moda de una manera sobria, discreta y elegante.
- **Comunicación:** Se dará exclusivamente por redes sociales (Facebook y Instagram) en el canal online y en canal offline se manejará material POP que se encontrará dentro de barberías.

Figura 7. 9 Modelo conceptual: Customer Experience Magement & Loyalty



Fuente: Multibrand Loyalty Research – The University of Texas – Pan American (2014) / **Elaboración:** Propia

7.7. Estrategia de ventas

La estrategia de ventas se dará por medios digitales en su mayoría, la cual estará a cargo del Gerente Comercial con su soporte en el Gestor de RRSS y WEB. Se trabajarán las siguientes campañas a lo largo del año con la intención de estar presentes en la mente del público objetivo en todo momento.

Tabla 7. 13 Fechas Especiales para celebrar días para los Hombres

Fecha		Campañas calendario	Campañas perennes
Febrero	13	Día del soltero	Cumpleaños
Febrero	14	Día de San Valentín	Aniversarios
Marzo	19	Día del hombre (latino américa)	Imagen personal
Junio	16	Día del padre	
Noviembre	19	Día del hombre (mundial)	
Noviembre	29	Black Friday	
Diciembre	2	Cyberday	
Diciembre	25	Navidad	

Fuente: <https://www.expertosnegociosonline.com/calendario-comercial-2019-marketing-ecommerce/>.

Elaboración: Propia

7.8. Marketing digital

Se diseñará la marca por medio de una campaña de branding la cual iniciará en el año 0 para lo cual se empleará a un diseñador de redes sociales y web.

Dentro de los conceptos que se manejarán para la implementación de marketing digital se tendrán:

- **Hosting:** Se pagará anualmente por este concepto el precio de S/299 + IGV lo cual incluirá 5GB de espacio total, 70 cuentas email, 100 GB de transferencia mensual, 4 bases MySQL, 4 Parking, 300 correos por hora, respaldos diarios, semanales, mensuales y dominios.net.org, certificado SSL gratis. <https://www.planetahosting.pe/hosting-profesional.php>
- **Venta por E-commerce y gestión de redes sociales:** Se considera trabajar con la compañía mitienda.pe, la cual ofrece un pago anual de S/ 999 incluido IGV el cual incluye: venta de productos y servicios, catálogo para 500 items, carrito de compras, múltiples pasarelas de pago, múltiples perfiles de usuarios, certificado de seguridad SSL, códigos de descuentos, tienda en Facebook, etiqueta de productos en Instagram, uso propio de dominio, reportes personalizados de google analytics, notificaciones SMS, módulo de promociones, descarga de reportes de Excel, carga de productos por lotes. <https://mitienda.pe/#planes>
- **Diseño Web:** Se considera S/5000 para el adecuado diseño Web y adicionalmente se considera un gasto de S/ 1000 trimestrales para fotografía.
- **Gestor de RRSS y Web:** Por un tema de costos y de garantizar la correcta operación en las funciones de esta persona se tendrá dentro de la planilla de HOMINE para lo que desarrollará funciones de Community Manager con enfoque directo en temas comerciales.

7.9. Presupuesto de Marketing

Tabla 7. 14 Presupuesto Marketing

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Branding	S/	1,695	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Diseñador de RRSS & WEB	S/	4,237										
Gastos preoperativos	S/	5,932	S/	-								
Mantenimiento		0	S/	2,034	S/	2,105	S/	2,179	S/	2,255	S/	2,334
Hosting		0	S/	299	S/	309	S/	320	S/	332	S/	343
Gastos operativos anual	S/	-	S/	2,333	S/	2,415	S/	2,499	S/	2,587	S/	2,677
Delivery	S/	-	S/	37,494	S/	36,381	S/	44,142	S/	57,385	S/	74,159
Renovación de Diseños	S/	-	S/	3,390	S/	3,508	S/	3,631	S/	3,758	S/	3,890
Gastos de ventas	S/	-	S/	40,884	S/	39,889	S/	47,773	S/	61,143	S/	78,049
E-commerce			S/	847	S/	876	S/	907	S/	939	S/	972
Servicio de pago con TC			S/	48,812	S/	47,064	S/	58,912	S/	79,011	S/	105,418

Fuente: Elaboración Propia

7.10. Resumen del capítulo

- Se definió el mercado objetivo utilizando el método del embudo, por otro lado, se incluyó un filtro extra con la intención de que la evaluación sea más exhaustiva.
- El proyecto iniciará con una cuota de mercado del 0.61% respecto al mercado potencial, el cual crecerá progresivamente hasta alcanzar el 1.93% en el quinto año.
- Luego de evaluar las 4P del marketing se concluye que el producto ofrecido por HOMINE es un producto innovador con diseños, adecuados y sobrios que satisfarán las necesidades de nuestro público objetivo.
- Los precios establecidos por la compañía para competir en el mercado al ser reflejo de las encuestas realizadas y al benchmark utilizando la empresa como referencia Ilaria en su línea masculina colocará a la compañía en una posición atractiva para el mercado.

- La plaza elegida para comercializar los productos permite posicionar de manera adecuada en la mente del consumidor encontrándose físicamente en lugares donde acuden para cuidar su imagen personal y por el lado online la compañía apuesta de manera potente dado que este canal es el que mayores ingresos generará.
- Por el lado de publicidad, la gran mayoría será por el canal online siguiendo de manera consistente la estrategia de posicionamiento.
- La estrategia de ventas se basa en atacar dos factores fundamentales, el factor actitudinal y el factor comportamental, los cuales al ser cumplidos generan satisfacción, confianza y compromiso; gatillando el posicionamiento de la marca mejorando market share, rentabilidad, lealtad y recompra con la intención de alcanzar los objetivos propuestos por el presente plan de negocios.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, el plan operativo que HOMINE presenta, son las acciones que se realizarán con el objetivo de buscar garantizar una experiencia de compra inolvidable por parte del cliente.

Se enfocará en dos estrategias muy importantes que es la flexibilidad en los procesos brindando siempre productos de alto diseño y calidad, y esto gracias a la tercerización que se realizará en gran parte de los procesos operativos, que generará ahorros en maquinarias, infraestructura y personal; y en la gestión eficiente en el manejo de los tiempos de tal manera que no afecte al cliente en su proceso de selección y compra hasta la entrega final del mismo.

Para HOMINE, es muy importante la buena relación y comunicación muy fluida y clara con todos los proveedores, lo que permitirá obtener materiales, insumos dentro de nuestro estándar de calidad y con las entregas dentro de los plazos establecidos. Asimismo, con los demás Stakeholders con los que interactuará HOMINE.

8.1. Objetivos

El plan operacional, tiene por objetivo ser el respaldo dentro de los procesos y actividades que se realizará dentro de la organización para cumplir la venta proyectada, de acuerdo con el plan de marketing presentado en el capítulo anterior.

El propósito de las operaciones es ofrecer el mayor valor agregado hacía los futuros clientes brindando productos enfocados en diseño y calidad de los accesorios y en el tiempo de respuesta para atender las necesidades de estos. Tener en cuenta que los productos generan impulsos en su compra ya que están orientados al desarrollo de la imagen personal de los hombres de hoy.

8.2. Objetivos específicos

- Descripción del modelo operacional del presente plan de negocio.
- Descripción de los procesos y actividades que intervienen en el plan de negocio. (Etapa pre - operativa, operativa y post – operativa)
- Describir el proceso de selección de las empresas proveedoras de productos y servicios.
- Establecer los indicadores de gestión que se usarán dentro de las métricas de la operación.

8.3. Estrategia de operaciones

El objetivo principal del presente plan de negocio es generar una marca de joyería masculina donde la estrategia a aplicar será el diseño de artículos de calidad en plata, piedras semipreciosas y otros materiales como cadenas, pulseras, anillos, otros; para así mejorar la imagen personal del hombre moderno.

Para cumplir con lo antes expuesto, se debe de tomar importancia en la fabricación con calidad de materiales y diseños diferenciados de los productos que se comercializarán dentro de los distintos canales de venta.

Adicionalmente, es prioridad del plan de negocio generar una ventaja competitiva y para ello el diseño operacional tiene como propósito identificar todos los procesos de producción, logística y servicios adecuados para la comercialización de joyas en el sector masculino según el plan de marketing.

Este plan abarca la etapa pre - operativa que contempla todas las actividades que se desarrollará para el éxito futuro del negocio, una etapa operativa que cubre las actividades primarias dentro de la cadena de valor desde la recepción de los artículos hasta la salida de los mismo para su venta y una tercera etapa post - operativa que contempla el mantenimiento de las joyas ya sea por mal uso, garantía o limpieza.

Como estrategia operacional para el presente plan se tomará enfoque en la gestión de tiempo de entrega y de flexibilidad de acuerdo con Arbaiza (2013). Con respecto a flexibilidad, el negocio debe de ser capaz de adaptarse rápidamente a las tendencias de moda masculina para el diseño de joyas, innovar en los productos con el objetivo de satisfacer las expectativas de los consumidores. Con respecto a la gestión de tiempo de entrega es muy importante la mejora continua, estos productos son mayormente adquiridos por impulso debido a que se encuentran altamente relacionados a mejorar la imagen personal, por lo que un manejo eficiente de los tiempos de entrega impactará positiva o negativamente en la experiencia de compra.

Dentro de las estrategias operacionales, no se considera la de costo porque la eficiencia en la misma es parte de nuestros procesos productivos y con respecto a la calidad es parte de los estándares y normas que se establecerá dentro de nuestras políticas.

Asimismo, las ventajas competitivas frente a nuestros competidores deberán ir relacionados a flexibilidad en la confección de joyas, referenciados con las tendencias de moda masculina global y al tiempo de entrega.

8.4. Descripción del Modelo de Negocio

El modelo de negocio para la generación de la marca en joyería masculina se basa en aprovechar el know how de expertos en el rubro, junto con el apoyo de diseñadores en joyas los cuales son especialistas en tendencia y moda. Con ello se desarrollará líneas de productos que busquen resaltar la imagen personal del hombre sofisticado.

Actualmente, la demanda dentro del mercado masculino se vuelve más especializada y es ahí que existe una oportunidad para ofrecer accesorios de alta calidad, diseño innovador.

8.4.1. Etapa Pre – Operativa

A continuación, se explicarán las variables importantes dentro de esta etapa, de acuerdo con su grado de importancia:

8.4.1.1. Infraestructura del procesamiento y elementos del sistema

Con respecto a la infraestructura, se considerará la necesidad de alquilar un taller - oficina, que se utilizará para almacenamiento de insumos y productos terminados, producción (ensamblado). De acuerdo Gonzalo Palma (diseñador de Aldo & Co), para empezar, se buscaría un espacio entre 60 a 100 m².

En una primera fase, no se contará con infraestructura física propia para la comercialización de los productos. Redes sociales y página Web de la empresa se utilizarán para comercializar los productos, así como aprovechar el uso de máquinas expendedoras de joyas que se ubicarán barberías.

La estrategia de implementación de canales de distribución se desarrollará como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 8. 1 Estrategia de implementación canales de distribución

Estrategia de implementación de canales de distribución por año		
Año	Virtual	Físico
1	Redes sociales (FB e Instagram)	
2	Página web	3 barberías
3		4 barberías
4		3 barberías
5		

Fuente: Estrategia de implementación de canales de distribución / **Elaboración:** Propia

8.4.1.2. Localización del taller

Con respecto a la localización del taller, se evaluará oficinas comerciales en los distritos de Lince, Surquillo y Magdalena del Mar por tener precios asequibles en su alquiler, ser zonas muy comerciales y estratégicas para llegar a los distritos objetivos con la intención de comercializar y distribuir los productos a los clientes y empresas. Asimismo, este local debe de ser de fácil acceso para la adquisición de materia prima, productos semi-elaborados, insumos, empaques, entre otros.

8.4.1.3. Capital Humano

El equipo de trabajo de la compañía debe contar con atributos como dedicación, creatividad, tolerancia, innovación, foco en el cliente. El equipo consta de las siguientes posiciones:

- **Gerente General/Comercial:** Persona responsable de la estrategia y gestión comercial de la compañía.
- **Gerente de Operaciones/Finanzas:** Persona responsable de garantizar la gestión operativa y financiera de la compañía.
- **Jefe de Producto (Diseñador):** Persona responsable de creatividad e innovación para joyas siguiendo tendencias de moda mundial. La experiencia que esta persona debe de tener, le debe permitir conocer las preferencias de los consumidores y buscar crear piezas originales que cubran la escasa oferta en diseño que existe en el mercado local.
- **Joyerero:** Persona que se dedicará a la confección de joyas y trabajará de la mano con el jefe de producto.

- **Administrador:** Persona que se encargará de la gestión de compras, control de inventarios, coordinación con proveedores, distribución, gestión humana, entre otras funciones administrativas.
- **Jefe de Calidad:** Persona que se dedicará a realizar muestreo y validación de calidad de los productos en función a su respectiva ficha técnica y cumplimiento de los estándares de procesos. Participará en todo el proceso productivo hasta que el producto salga del taller.
- **Ayudante:** Persona que dará soporte en el ensamblado y armado de las piezas de joyas dentro del taller; así mismo se encargará de trasladar productos hacia barberías y coordinaciones en general.

8.4.1.4. Inicio de acercamiento con los artesanos joyeros

Los artesanos son los principales proveedores dentro del plan de negocio. Dentro del proceso de selección de estos, se debe de considerar atributos como trayectoria en la fabricación de joyas, calidad de trabajo, manipulación de plata en combinación con metales como el cobre que sirve para darle dureza al producto.

También será importante conocer el nivel de capacitación y entrenamiento técnico que presentan los futuros socios artesanos. Ello será un aval para conocer el grado de instrucción que presentan en las diferentes actividades relacionadas a la elaboración de joyas en plata.

8.4.1.5. Generación de relaciones a largo plazo con proveedores

Es importante construir relaciones a largo plazo con los demás proveedores de materiales, insumos y productos de empaçado, así como se explicó en el punto anterior referente a la confección de plata.

Los proveedores deben garantizar calidad y procedencia de los materiales. Para ello, deberán cumplir con las entregas de acuerdo con las fichas técnicas elaboradas por la compañía y en las cantidades requeridas con un margen de error de entrega dentro del +/- 5% sobre lo requerido.

Otro punto importante es el precio de compra que se negocie con los proveedores para adquisición de materiales, insumos, empaques, otros; que deben ser competitivos y alineados al mercado.

Las condiciones de pago estarán contempladas de acuerdo con el volumen de compra anual por proveedor local y en el caso de proveedores internacionales se trabajarán con productos financieros como carta de crédito internacional.

8.4.1.6. Aprovisionamiento de los materiales, insumos y productos terminados

Aparte de construir una relación a largo plazo con los proveedores, es importante conocer la capacidad de aprovisionamiento que estos tienen frente a los requerimientos periódicos y críticos a cualquier contingente que pueda darse por una sobredemanda o escases en el mercado local de algunos materiales, insumos u otros.

Esta consideración también es contemplada para los productos semielaborados, resultado del trabajo de los artesanos con plata. Al igual que los materiales, insumos y empaque, se deben considerar mantener stocks de seguridad que estarán contemplados en días de fabricación el cual debe de estar alineado a las ventas mensuales. Se establecerá como stock de seguridad de materia prima 7 días.

Sobre los productos terminados, también se debe de contemplar una política de stock de seguridad de 5 días en función al promedio de ventas en días.

8.4.1.7. Distribución

Dentro de la etapa preoperativa, un punto importante es la distribución de los productos terminados a los diferentes puntos donde se comercializará. Considerando que nuestro público objetivo se encuentra dentro de Lima moderna, el radar de distribución debe estar cubierto desde el taller. El servicio de despacho estará asignado a empresas de motorizado tercerizado, evaluados previamente, quienes garantizarán la adecuada manipulación y seguridad de los productos.

8.4.1.8. Condiciones y restricciones de uso

Se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Formalización de proveedores: se trabajará sólo con proveedores registrados en SUNAT, que no cuenten con problemas financieros ni legales.
- Homologación de proveedores: Cómo política interna se homologará a todos los proveedores que brinden productos y/o servicios a la compañía.
- Trazabilidad: Los proveedores deben garantizar la correcta trazabilidad y origen de los materiales que ofrecen a la compañía.

8.4.2. Etapa Operativa / Estratégica

A continuación, se detalla y explica el proceso operativo que se desarrollará en el presente plan de negocio:

8.4.2.1. Logística de Entrada

La fabricación parcial de los productos se realizará fuera del taller por joyeros donde se tercerizará la producción de joyas en plata y en algunos casos que

involucra incrustaciones de piedras semipreciosas. Es decir, dentro del proceso de logística de entrada se contempla: productos semi-elaborado que serán las piezas hechas en plata y aquellas que involucran el uso de piedras semipreciosas acuñadas.

Cabe indicar que los artesanos joyeros realizarán los trabajos de acuerdo con los diseños que la compañía les planteará según las líneas que desarrolle el jefe de producto en cada temporada.

En esta etapa también se incluye el ingreso de materiales que se necesitará para culminar la fabricación de los productos como, por ejemplo, cuero, cuentas de piedras semipreciosas, insumos y materiales de empaque.

El responsable de calidad realizará el testeo aleatorio para garantizar que los materiales, productos en proceso, insumos y paquetería cumplan fichas técnicas y garanticen estándares de calidad.

8.4.2.2. Operaciones

Dentro de esta etapa, se tendrá un joyero que se encargará de culminar el ensamblaje o armado de las joyas, de acuerdo con los prototipos realizados por el jefe de producto.

El proceso empieza en la recepción de los productos semi-elaborados de plata y continua con la inclusión de los demás materiales como cuentas de piedras semipreciosas, cintillos de cuero, ajustes en plata, entre otros.

Luego se procede con el bruñido (pulido de metal para sacar brillo) y blanqueado (limpieza del metal) según la RAE.

Una vez terminado el producto, se procede al empaclado en las cajas diseñadas que contarán con papel fino protector para las joyas (papel de seda). La presentación final estará lista en los almacenes del taller hasta que se requiera los

pedidos diarios de nuestros consumidores y/o se requiera completar los dispensadores de joyas ubicados en barberías.

Las ventajas de este modelo de proceso operacional es que se aprovechará el expertis de los artesanos en la fabricación de las joyas, así como la disponibilidad de los equipos o maquinarias que ellos tienen para la elaboración. De esta manera, no se incurrirá en costos de activos fijos ni en pérdidas de material por prueba/error que se realizaría si se decide iniciar toda la fabricación de la joya desde el proceso de aleación, laminado, trefilado, entorchado, armado, soldado. Lo mismo se realizará con las piedras semipreciosas, cuero y otros accesorios que se requiera para culminar la joya.

En esta etapa el responsable de calidad realizará un muestreo total para garantizar que el producto terminado cumple con los requisitos según los estándares diseñados.

La cadena productiva se visualiza en el anexo 18.

8.4.2.3. Logística de Salida

Esta etapa inicia cuando se procesa un requerimiento ya sea del consumidor desde el canal online o cuando se requiere realizar las reposiciones a los dispensadores ubicados en barberías.

Al realizar cualquier venta por medio de canales virtuales, se tomará el servicio de motorizados de Chazki dado que se compararon los términos con otros aplicativos como Glovo. Los motivos por los cuales se decidió tomar a Chazki como proveedor son los siguientes: imagen y calidad de servicio de los motorizados, tarifa estandarizada dentro de los distritos de Lima moderna a S/ 7 por despacho con un variable de S/ 1 por kilómetro recorrido fuera del área negociada, con la figura de despacho al siguiente día.

Figura 8. 1 Tarifa de servicio next day Chazki



Fuente: https://www.facebook.com/pg/ChazkiOficial/services/?service_id=1746981132059503&ref=page_internal

Cabe indicar, como se explicó anteriormente, Chazki garantizará la adecuada manipulación de los productos. Por otro lado, cuenta con garantía en caso de extravío, pérdida y robo.

Para garantizar que no se adultere el producto ofrecido por HOMINE, la compañía ha considerado colocarlo de un empaque que tenga un sello de inviolabilidad.

Figura 8. 2 Bolsa de seguridad con burbupack



Fuente: Búsqueda propia

En el caso de la reposición de dispensadores en barberías, un personal propio de la compañía se encargará de ir a cada uno de los locales para su correcto abastecimiento. Para ello se tomará el servicio de taxi de una empresa como Uber o Cabify.

8.4.2.4. Marketing y Ventas

Con respecto a la comercialización, se tendrá 2 mecanismos:

Comercialización al consumidor final: La venta directa al usuario final será coordinado desde el taller con el cliente y las modalidades de pago serán mediante pagos previos a la entrega por medio de tarjeta de crédito, débito o abono en cuenta lo cual será validado antes de procesar la entrega.

Dispensadores de joyas en las barberías, el cliente al realizar la compra en un dispensador tendrá la opción de pagar con tarjetas de crédito, débito y efectivo.

8.4.2.5. Servicio Post-Venta

El servicio post venta, busca generar fidelización del cliente hacía la marca HOMINE. En esta etapa, como input se tendrá todos los datos básicos del consumidor como de sus seres más apreciados.

Se compartirá información relevante sobre el uso y cuidado de joyas, también sobre tendencias de moda masculina por medio de redes sociales y email. Asimismo, se le invitará a realizar encuestas de satisfacción después de realizada la compra de los productos.

Cuando se realice lanzamiento de nuevas campañas, se le invitará a conocer los nuevos productos con 15 días de anticipación, conocer promociones que la marca realizará periódicamente, entre otros detalles.

8.4.3. Etapa Post - Operativa

8.4.3.1. Mantenimiento de productos

Dentro del mantenimiento de productos comercializados por HOMINE, la empresa brinda un servicio de por vida para la limpieza superficial, en este caso, el cliente deberá llevar los accesorios al taller central.

En el caso que el mantenimiento requiera un trabajo más elaborado, el cliente deberá dejar sus joyas entre 7 a 15 días para su mantenimiento. (El plazo dependerá de la demanda de este servicio al momento de solicitar el mantenimiento). Este servicio tiene un costo y va a depender del estado la complejidad del producto a limpiar.

8.4.3.2. Reparación

En el caso que la joya haya sufrido un deterioro o daño por mal uso, el especialista de la compañía revisará y diagnosticará el tipo de reparación, plazo de atención y el costo del servicio.

8.4.3.3. Garantía

Como garantía, se cubrirá cualquier desperfecto de fábrica en el producto, dentro de los primeros 7 días de realizada la compra. Cabe indicar que los especialistas reconocen cuando un daño es generado desde fábrica y eso se debe al excelente proceso de trazabilidad que se contará dentro de la compañía.

En caso de que el cliente detecte algún tipo de desperfecto de los productos dentro de los primeros 7 días, el cliente se comunicará con la compañía y esta realizará el cambio mano a mano el mismo día.

8.5. Indicadores de Gestión

8.5.1. Nivel de satisfacción del cliente por la calidad de producto adquirido y nivel de servicio recibido

A través de una encuesta la cual contará con dos preguntas para medir lo antes indicado, las cuales se detallan a continuación:

Para producto:

“Según sus expectativas de calidad de producto recibido, en la escala del 0 al 10 donde 0 es malo y 10 es excelente; ¿cuál sería el nivel de recomendación que usted daría a un familiar, amigo (a) o colega? Favor brindar las razones de esta calificación.”

Para nuestra evaluación tomaremos las siguientes consideraciones:

Si el indicador muestra entre 0 al 8, la acción inmediata será comunicarnos con el cliente para hablar sobre las disconformidades del producto adquirido, recibir el feedback y tomar acción como parte de nuestro proceso de mejora de producto. En el caso que el indicador muestre 9 o 10, significará que el cliente se encuentra satisfecho.

Para medir el nivel de servicio: desde el canal online (RRSS / Página Web) como el offline (barberías), dentro del proceso de compra, de pago, delivery y posventa.

En este caso una vez realizada la compra, se le enviará una encuesta con una sola pregunta:

“Según su experiencia de compra de nuestro producto, en la escala del 0 al 10 donde 0 es malo y 10 es excelente; ¿cuál sería el nivel de satisfacción en el nivel de servicio en todo el proceso de su compra? Favor brindar las razones de esta calificación.”

Para nuestra evaluación tomaremos las siguientes consideraciones:

En este caso dependiendo las razones brindadas por el cliente, permitirá realizar las correcciones necesarias dentro de los procesos de la compra, buscando garantizar un mejor servicio en la interacción con el cliente.

En el caso online, permitirá mejorar las comunicaciones en las RRSS de la mensajería instantánea con la ayuda del chatbot, información completa que se detalla en las publicaciones, calidad de fotografía, el proceso de compra, pago y coordinación de delivery. Ello también se replicaría en la plataforma Web de la compañía.

En canal offline, (máquinas dispensadoras en barbería) se buscará que el cliente siempre tenga la información completa para cada uno de los productos, que el proceso de compra se realice con éxito, que el dispensado del producto sea sin complicaciones, entre otras consideraciones.

8.5.2. Cantidad de reclamos de productos vendidos.

Este indicador pretende medir la calidad de los productos ofrecidos, lo cual nos permitirá identificar los principales problemas que afectan la calidad del producto, para este KPI, el rango de tolerancia será hasta el 2.5% de las unidades vendidas en periodos mensuales.

Sin embargo, ante un reclamo presentado por el cliente, este será atendido de inmediato brindándole el mismo producto dentro de las 24 horas presentado el reclamo.

8.5.3. Cantidad de servicio de mantenimiento.

Este indicador permitirá a la compañía detectar el porcentaje de servicios de mantenimiento de los productos por problemas de fábrica o por mal uso de los clientes. Se medirán cuáles son las incidencias de mayor frecuencia, para tomar acción sobre ellas.

8.6. Resumen del capítulo

- El plan de operaciones está conformado por tres etapas: pre-operativo que cubre la parte de la implementación de la infraestructura, abastecimiento tanto de materiales como servicios, asegurar el capital humano que desempeñará en la organización y garantizar el financiamiento; operativo que se enfoca básicamente en la recepción de los materiales, el proceso productivo de fabricación de los productos y la comercialización junto con la distribución y el post-operativo que implica el desarrollo de fidelización a la marca, atención a reclamos y/o garantías.
- Es importante resaltar que el presente plan de negocio, se decidió tercerizar gran parte del proceso de fabricación de las joyas, quedando sólo para HOMINE el ensamblado y el empaquetado de los productos, no dejando de lado el aseguramiento de calidad y cumplimiento de los estándares de producto hacia los proveedores.
- La diferenciación para HOMINE frente a su competencia es la flexibilidad que se tendrá para adaptarse a los cambios de tendencias de moda y al tiempo de atención frente a los requerimientos de los clientes potenciales de la empresa.
- Los indicadores de gestión permitirán a la organización mantener una métrica de mejora continua dentro de sus procesos, buscando mejorar el posicionamiento de la compañía de manera constante.

CAPÍTULO IX. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente plan se trabajará todo lo referido al diseño organizacional y a la gestión de recursos humanos. Arbaiza (2016) afirma que “Encontrar, organizar y mantener un equipo que otorgue valor a la compañía es fundamental para alcanzar las metas propuestas en el plan de negocios” (p. 165).

El plan de organización y RRHH ayudará a definir el tipo de organización que se manejará con la intención de tener una empresa sólida, flexible y que se adapte de manera adecuada a los requerimientos del mercado.

9.1. Objetivos

- Constituir de manera adecuada la empresa.
- Definir y diseñar una adecuada estructura organizacional la cual incluya funciones, políticas y lineamientos para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Seleccionar, contratar y capacitar de manera eficiente al equipo de colaboradores que trabajará en la compañía.
- Buscar tener un equipo motivado en todo momento el cual permita mantener estándares altos de productividad y rentabilidad para la compañía.

9.2. Diseño organizacional

Arbaiza (2016) afirma que “El diseño organizacional se basa en la selección de una estructura que permita alcanzar las metas de la compañía de forma eficiente. Con una estructura adecuada, se elegirá cómo organizar a los empleados de acuerdo con sus funciones y responsabilidades y se podrá hacer frente, con éxito, a las demandas y cambios del entorno”

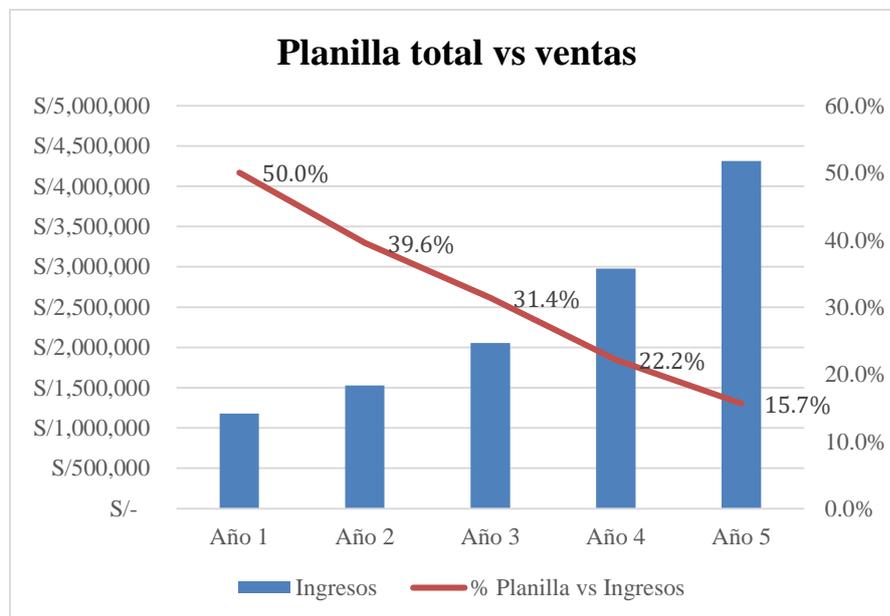
9.2.1. Elementos y parámetros del diseño

Según Arbaiza (2014) “Los principales elementos que han de ser considerados en el diseño de la estructura son el tamaño de la empresa, las características del entorno tecnológico, la estrategia, la cultura organizacional y el estilo en la toma de decisiones”

HOMINE operará con 9 trabajadores los primeros 2 años, a partir del año 3 operará con 10 colaboradores, incrementando un ayudante para labores operativas. Todos los colaboradores formarán parte de la planilla de la compañía, este costo equivaldrá a S/590K para el primer año, monto que aumentará en función a la inflación proyectada de 3.5% y al ayudante extra que se incluirá a partir del año 3.

El ratio de planilla vs ventas de la compañía irá disminuyendo progresivamente a lo largo de los 5 años de operación de la compañía, iniciando en el año 1 con un ratio de 50% disminuyendo a 15.7% para el 5to año.

Figura 9. 1 Porcentaje Planilla total vs Ventas



Fuente: Costos de personal calculados para proyecto HOMINE / Elaboración: Propia

Por otro lado, es importante mencionar que el ratio de planilla se divide en 60% para planilla administrativa y 40% para la operacional.

9.2.2. Configuraciones organizacionales

A continuación, se explican las partes de la empresa en función a Mintzberg (2005) las estructuras de las empresas se categorizan según el modo en el que se agrupan los trabajadores en las partes básicas de la organización y con la forma en que coordinan sus actividades. Las partes básicas en las organizaciones son: el núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo y la ideología.

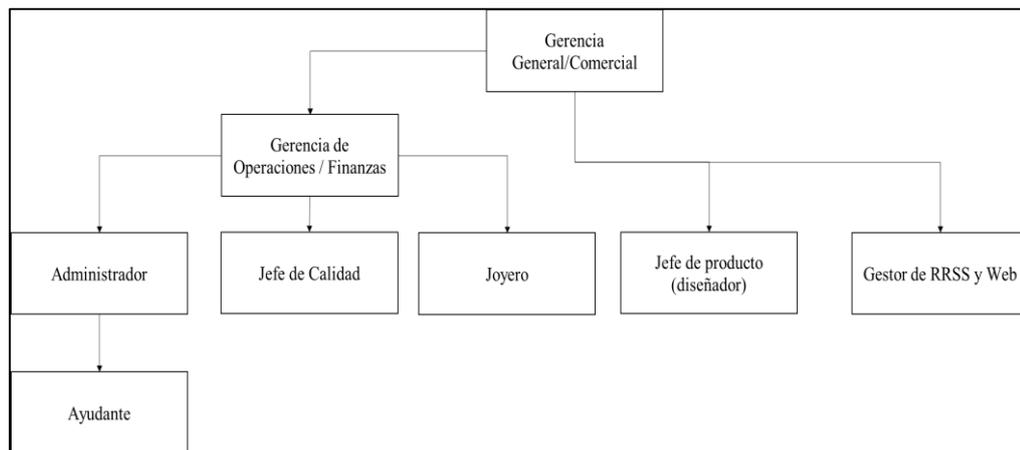
Según Arbaiza (2016) con respecto a los mecanismos básicos de coordinación, HOMINE se identifica como **adaptación mutua** dado que la comunicación se produce de manera informal entre el personal de las distintas partes de la organización.

Por el lado de configuraciones propuestas por Mintzberg según Arbaiza (2016) se considera que HOMINE manejará una **estructura simple o empresarial**.

9.2.3. Organigrama

Con el siguiente organigrama se proyecta la planilla para el periodo de vida del proyecto y se toma en cuenta los beneficios de ley que se le otorga a c/u de los empleados.

Figura 9. 2 Organigrama HOMINE



Fuente: Estructura organizacional HOMINE / **Elaboración:** Propia

9.2.4. Descripción de los puestos de trabajo

Según Arbaiza (2016) la descripción de puestos es un proceso básico dentro de la correcta elaboración de una compañía que consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman y diferencian las posiciones.

La descripción del perfil de cada uno de los puestos se detallará en el anexo 19.

9.3. La gestión de recursos humanos

Según Arbaiza (2016) “La gestión basada en competencias y en el capital humano supone considerar a las personas como el principal activo del negocio”.

Es importante tener una variedad de experiencias y conocimientos para llevar a cabo las actividades de manera creativa e innovadora, en ese sentido, el personal producirá una ventaja competitiva difícil de imitar.

Como sostiene Arbaiza (2014) “Las políticas pueden agruparse en los siguientes rubros: atracción de personal, utilización de recursos, desarrollo de personas, relaciones laborales y control de gestión de personas.”

9.3.1. Política de recursos humanos

El proceso de atracción de personal se realizará en función al método definido por Bohlander, Snell, Morris (2018):

- **Iniciar con el análisis de puestos:** Permite identificar las competencias individuales que los empleados necesitan para tener éxito.
- **Pasos en el proceso de selección:** Presentación del Curriculum Vitae u hoja de vida, llenado de la solicitud, presentación a entrevistas virtuales o presenciales, investigación de referencias y antecedentes, pruebas previas al empleo, examen médico/prueba de detección de drogas y decisión de contratar.
- **Obtención de información confiable y válida:** La información debe ser recabada legalmente y validada de manera adecuada.

9.3.1.1. Reclutamiento

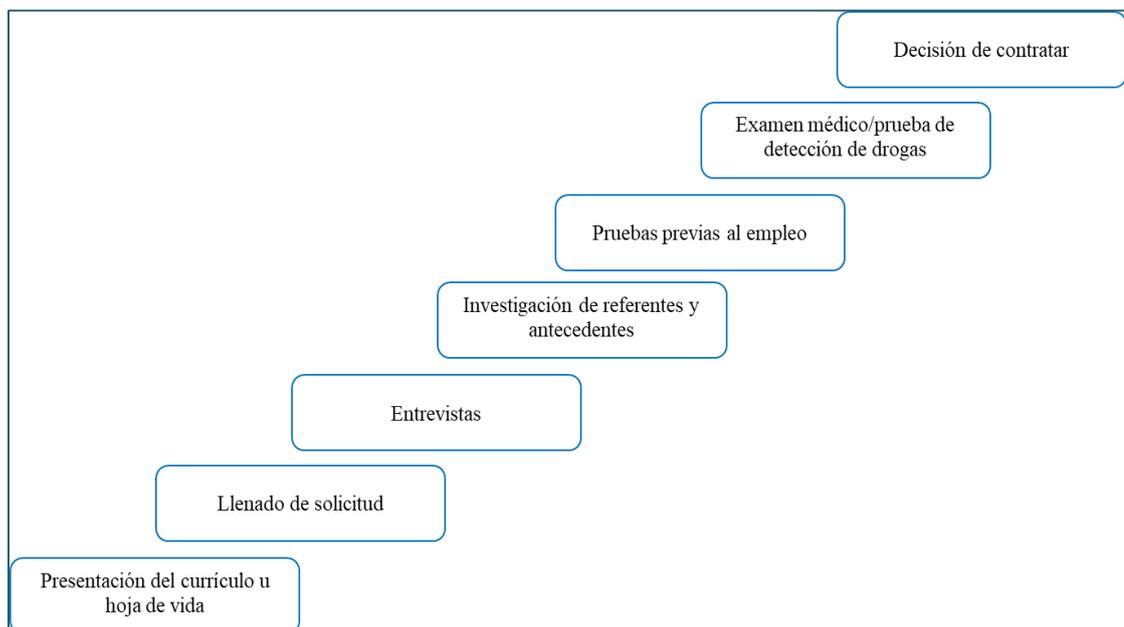
El proceso de reclutamiento se realizará por empresas especializadas en la actividad como: Bumeran, Aptitus, Laborum, LinkedIn.

9.3.1.2. Selección

La selección será de manera personalizada por los dos socios dado que la cantidad de empleados es mínima y se necesita que los perfiles de los colaboradores cumplan con lo definido en la descripción de puestos.

Con la intención de realizar de manera adecuada el proceso de selección se definirán los pasos que deben seguirse según Bohlander, Snell y Morris (2017).

Figura 9. 3 Pasos en el proceso de selección.



Fuente: Administración de recursos humanos. Bohlander, Snell y Morris. (p. 226) 17 edición.

Elaboración: Propia.

Es importante mencionar que la compañía HOMINE buscará dar un mayor peso a los requerimientos cualitativos con un 60% del peso de la evaluación vs un 40% para requerimientos cuantitativos.

9.3.1.3. Contratación

Los contratos se manejarán en primera instancia mediante un periodo de 3 meses como prueba para los colaboradores para luego ser renovado por 6 meses y finalmente al año se tomará la decisión de definir si el colaborador pasa tener contrato indeterminado.

Según el régimen laboral de la actividad privada en el Perú de ProInversión (2016), informa que existen contratos de plazos indefinidos, los cuales constituyen la regla general y por otro lado se tienen los contratos de duración determinada, figura que se da en los siguientes casos: contratos de carácter temporal (para la puesta en marcha de un nuevo negocio), contratos de trabajo de naturaleza accidental (ejm: reemplazo de un empleado), contratos para una obra o servicio específico (ejm: servicios de temporada).

9.3.1.4. Integración

Una vez ingresado a la compañía los nuevos colaboradores, la integración a la misma debe ser bastante rápida, pero a la vez amena y dinámica.

El procedimiento de integración será el siguiente y se realizará el primer día en que el colaborador ingrese a la compañía:

- Recepción de todo el equipo de trabajadores en el momento de su llegada.
- Pasantía durante todo el día por cada área como inducción donde conocerá a groso modo el funcionamiento de la compañía.
- Invitación a almorzar por parte de los directivos al colaborador para poder mejorar el nivel de confianza.
- Toma de foto para el recuerdo del colaborador el cual se lo llevará a su casa enmarcado.

9.3.1.5. Capacitación y entrenamiento

Dentro de las políticas de capacitación y entrenamiento la compañía se ha definido que los colaboradores acumularán un monto fijo mensual proporcional al 10% de su sueldo bruto, este monto es propiedad de la empresa y se le dará al colaborador para que pueda capacitarse en el programa que el defina bajo los siguientes parámetros:

- El colaborador podrá gozar de este beneficio luego de permanecer en la compañía 2 años.
- Si el curso elegido por el colaborador excede el monto acumulado, el colaborador pagará la diferencia; si el curso cuesta menos de lo acumulado, la empresa se queda con el dinero restante.
- La elección del curso debe ser coordinada previamente con la directiva.
- El curso se debe aplicar directamente en la compañía.
- El colaborador tiene como obligación quedarse en la compañía 3 años posterior a la culminación del curso.

Por otro lado, si se necesita capacidad técnica para alguno de los puestos, esta se debe evaluar y definir en función a la urgencia con la que se debe atender.

9.3.1.6. Control y registros

Se establecerá el horario de trabajadores de 8:00 am a 6:00 pm con una hora de almuerzo entre 1:00 pm y 2:00 pm con lo que se cubrirá 45 horas de trabajo semanales.

El ingreso se dará por una puerta específica y el administrador llevará la asistencia de manera diaria, en caso de ausencia de colaboradores, esta debe ser justificada previamente vía telefónica al administrador.

Tres asistencias injustificadas consecutivas se consideran abandono laboral, según diario El Peruano (2019).

9.3.1.7. Ascensos y promociones

La compañía HOMINE en su plan de operación no planifica tener ascensos y promociones, se planea manejar la compañía con 9 personas en planilla durante los primeros 2 años y a partir del año 3 serán 10 personas.

9.4. Presupuesto

Tabla 9. 1 Presupuesto de Recursos Humanos

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	S/	-	S/	1,180,200	S/	1,526,884	S/	2,054,423	S/	2,976,859	S/	4,313,468
PLANILLA ANUAL												
Puesto	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Gerente General / Comercial	S/	12,240	S/	152,021	S/	157,342	S/	162,848	S/	168,548	S/	174,447
Gerente de Operaciones / Finanzas	S/	12,240	S/	152,021	S/	157,342	S/	162,848	S/	168,548	S/	174,447
Administrador	S/	-	S/	53,654	S/	55,532	S/	57,476	S/	59,488	S/	61,570
Sub total Administrativo	S/	24,480	S/	357,696	S/	370,215	S/	383,173	S/	396,584	S/	410,464
Joyero	S/	2,880	S/	35,770	S/	37,022	S/	38,317	S/	39,658	S/	41,046
Jefe de Calidad	S/	3,600	S/	44,712								
Jefe de producto (diseñador)	S/	4,320	S/	53,654								
Gestor de RRSS & WEB	S/	3,600	S/	44,712								
Ayudante	S/	-	S/	53,654	S/	53,654	S/	80,482	S/	80,482	S/	80,482
Sub total Operaciones	S/	14,400	S/	232,502	S/	233,754	S/	261,877	S/	263,218	S/	264,606
Planilla total	S/	38,880	S/	590,198	S/	603,970	S/	645,050	S/	659,802	S/	675,071
% Planilla vs Ingresos				50.0%		39.6%		31.4%		22.2%		15.7%

Fuente: Elaboración Propia

9.5. Resumen del capítulo

- El ratio de planilla que maneja HOMINE es de alta relevancia para la gestión de la compañía, sobre todo en los primeros años de la compañía, pasando de representar 50.0% de los gastos en el año 1 a representar el 15.7% de los gastos en año 5.
- El organigrama de HOMINE se enfoca en garantizar la correcta operación de la compañía apoyada de una gestión comercial enfocada en fidelizar a los clientes.
- Si bien es cierto HOMINE es una compañía que no ofrece ascensos dado que busca mantener la misma cantidad de empleados en el periodo de operación, se tiene una marcada cultura de desarrollo al colaborador mejorando su capacidad técnica o profesional designando un fondo mensual equivalente al 10% de su sueldo bruto mensual.

CAPÍTULO X.PLAN ECONÓMICO

En el presente capítulo, se presentará la viabilidad económica del plan de negocios HOMINE. Se mostrará la tabla de inversión que asciende a S/109,166, junto con la tabla de costos, los estados de ganancias y pérdidas, como la tabla de cálculo de capital de trabajo.

Por último, se mostrará el flujo de caja donde con un COK de 40%, el proyecto brinda un VAN de S/. 186,471 con una TIR de 63.05%, dando como resultado positivo para la viabilidad de inversión del presente plan de negocio.

10.1. Objetivos

- Evaluación económica y financiera sobre la viabilidad del plan de negocio para los próximos 5 años que durará este proyecto como primera fase.
- Detallar los costos fijos y variables que se incurrirá en el presente plan de negocios.
- Cálculo de los ingresos estimados para el proyecto, tomando en cuenta el análisis de mercado objetivo.
- Desarrollo de los EEEFF como Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja para los próximos 5 años.
- Definición de punto de equilibrio.
- Cálculo del VAN y TIR para el presente plan de negocio.
- Análisis de sensibilidad por escenarios: Optimista, Moderado y Pesimista.

10.2. Presentación del plan financiero

De acuerdo con Arbaiza (2016), para el caso del plan de negocio al ser un emprendimiento y no contar con historial que respalde el comportamiento crediticio de

la compañía, se tomará en cuenta la reputación financiera de los miembros del presente proyecto.

Tomando en cuenta la premisa anterior, los participantes deciden por mutuo acuerdo realizar inversión propia para llevar en ejecución este emprendimiento.

Teniendo en cuenta que al ser un negocio nuevo y no contar con récord crediticio, la mayoría de las entidades bancarias solicitarían sustentar un funcionamiento no menor a 2 años para considerar una evaluación de financiamiento. Se evaluaron otras opciones de financiamiento, pero aún así la alternativa de realizar inversión propia tuvo un alto puntaje de validación.

Independientemente de no tomar financiamiento de terceros para el presente plan de negocio, los dueños presentan los siguientes documentos:

- Estado de Ganancias y Pérdidas.
- Proyección de Ingresos y Gastos.
- Análisis de Punto de Equilibrio.
- Flujo de Caja.
- Cálculo de Capital de Trabajo.

Por último, se presentará el análisis de sensibilidad detallando los escenarios optimista, moderado y pesimista.

10.3. Proyecciones

Arbaiza (2016) indica que antes de desarrollar las proyecciones financieras, los dueños del proyecto deben evaluar la gestión de riesgos que podrían afectar directa o indirectamente y determinar cuales estarían dispuestos a asumir o coberturar y cuales no, transfiriéndolos a los demás actores del mercado.

El presente plan de negocio busca generar una marca de joyería para el mercado masculino dentro de Lima moderna, para esto se deben analizar los nuevos comportamientos del consumidor en referencia a tendencias globales de moda y evaluar el impacto financiero que generará al proyecto. En este punto, Lima moderna es un mercado aún virgen con alto potencial de exploración y aprovechamiento, esto se debe a que en las últimas generaciones los hombres invierten en su imagen personal y diferenciación, para ello buscan vestirse bien, utilizar accesorios genuinos, asistir a centros de estética exclusivos para hombres como el caso de barberías, información brindada por Gonzalo Palma, diseñador de joyería de Aldo & Co.

Otro punto importante que ha servido para las proyecciones del presente plan de negocio es el análisis del mercado objetivo que en el escenario moderado se ha considerado una participación del 2.5% respecto al mercado pre-objetivo, que representa el 0.61% del mercado potencial, el cual comprende a los hombres de Lima Moderna con NSE B y C, que se encuentran en las edades de 26 a 45 años.

10.3.1. Supuestos y políticas financieras

De acuerdo con Arbaiza (2016) indica que, como parte de las proyecciones financieras para todo plan de negocios se debe de considerar supuestos que podrían afectar positiva o negativamente al proyecto por lo que se debe analizar y establecer las coberturas de riesgo a potenciales situaciones que se presenten, no afectando la operatividad de la empresa si es que no está contemplado. Tomando en cuenta lo antes indicado, se considerará los siguientes supuestos y políticas:

10.3.1.1. Supuestos

- **Inflación:** Para el cálculo de la proyección se ha considerado una tasa anual de 3.5% para los 5 años del presente plan de negocio. Esta tasa estaría por encima

de la estimación que proyecta el MEF de 2.5% y mientras que el BCR proyecta como meta 2% para los futuros años.

- **Perspectiva en el precio de la plata:** Según el diario El País de España (2019) indica que, la tendencia de precio de la plata de acuerdo con las perspectivas globales estima que el precio del metal por onza irá en incremento y esto se debe a la fuerte demanda que se está dando dentro del mercado de paneles solares. Este incremento no será eterno porque para los próximos 5 años esta subida se revertiría debido a que, con el avance tecnológico, la demanda de este metal precioso se reduciría a su tercera parte, generando un decremento en el precio por onza. Para el presente plan de negocio, dentro del escenario pesimista estamos considerando un incremento de precio de 10% y con un COK de 40%, el negocio generaría un VAN de – S/. 203K y un TIR de 18.08%. Tomando en cuenta la referencia de expertos en joyería, indican que el precio de la plata siempre se ha mantenido estable con leves variaciones en los últimos 5 años y no se estima ningún comportamiento volátil en los siguientes años.
- **Variación de mercado:** Diseñar una marca en joyería masculina en un mercado conservador podría ser una fuerte amenaza para la empresa que podría desanimar el continuar en el presente emprendimiento, pero en el mercado que se está enfocando el presente plan de negocio “Lima moderna”, la tendencia en cuidado de imagen personal está en crecimiento a pesar de que actualmente dicho nicho aún se encuentra en fase de introducción. De acuerdo con la entrevista a especialistas de la Joyería Ilaria hacen referencia que este nicho de mercado es muy atractivo con fuerte perspectiva de crecimiento y para ellos actualmente representa el 20% de su facturación. Joyería Ilaria apostó por atender a este nicho de mercado hace 15 años debido a la sugerencia de sus clientes masculinos que solicitaban alternativas para ellos, cada vez que iban a comprar productos a sus parejas. Teniendo en referencia lo antes expuesto, estos argumentos incentivan a continuar el plan de negocio.
- **Confianza de consumidor:** Este es otro factor relevante que debe de tomar en cuenta. La razón se debe a que la joyería si bien sirve como parte de la

construcción de imagen personal, no conforma parte del paquete de las necesidades básicas que requiere una persona para vivir. De acuerdo con el último reporte de GFK sobre la confianza del consumidor del mes de Junio – 2019 mostrado en la publicación del diario Gestión del mes de Julio, los resultados muestran estar por debajo de los 100 puntos (punto medio) del ICC (Índice de Confianza del Consumidor) posicionándose en 92 como consecuencia de los ruidos políticos dentro del gobierno del presidente Vizcarra como otras tensiones generadas por el proyecto Tía María. A pesar de este indicador, para el NSE A y B el índice se posiciona por encima de los 100 puntos siendo 104 versus los 94 puntos que se obtiene para los NSE desde C hacia abajo. Este índice servirá como termómetro para estar alerta y tomar acción con estrategias de marketing y comercialización hacia los potenciales clientes y no perder mercado.

- **Falta de liderazgo / fuga de talentos:** Estos conceptos son muy importante en la dirección del negocio. Por lo tanto, los líderes de la compañía deben de tener las habilidades adecuadas para tomar las mejores decisiones, influenciar positivamente en los colaboradores, visión empresarial, entre otros. Asimismo, deben de buscar motivar y generar un ambiente agradable de trabajo donde los colaboradores puedan desenvolverse tranquilamente, sentir que son valorados y considerados dentro de los objetivos de la compañía.
- **Problema en el abastecimiento de productos semielaborados:** Para mitigar el problema de abastecimiento de los productos semielaborados, la compañía debe de contar con una política de desarrollo de nuevos proveedores (al menos 3 alternativas) con el objetivo de tener siempre una cartera de opciones para afrontar cualquier problema de abastecimiento o sobredemanda.

10.3.1.2. Políticas

- **Política de cuentas por cobrar:** Dentro de la operatividad del proyecto, no se considerará brindar crédito a los clientes. El financiamiento que podrían obtener

sería bajo el fraccionamiento otorgado por el uso de sus tarjetas de crédito (compra a cuotas).

- **Comité mensual:** Otra política implantada por la compañía será los comités mensuales que se desarrollará con todos los colaboradores para conocer los resultados tanto financiero-contable, operacional, comercial, como de desarrollo. Asimismo, se presentará los nuevos proyectos o puntos relevantes que se realizarán en el próximo mes de operación.
- **Política de comisiones por puntos de ventas:** Cómo política de comisiones por ventas se ha decidido brindar un 2% sobre las ventas realizadas en los dispensadores colocados en cada punto de venta. A partir del tercer año se buscará desarrollar la marca HOMINE dentro de barberías.
- **Política de inventarios:** Dentro de la política de inventarios se determinará contar con stock de 7 días de producción en productos semielaborados y 5 días de productos terminados en función a los niveles de ventas con el objetivo de disponer siempre producto para atender cualquier sobredemanda.

10.3.2. Presupuesto de inversión

Con respecto a la inversión para la puesta en marcha e inicio de operaciones para el presente plan de negocio, se contemplará desembolsos que se deben realizar dentro de la etapa preoperativa.

Teniendo en cuenta lo antes indicado, la inversión cubre los salarios de la gerencia general y comercial, gerencia operacional y financiera, quienes son los responsables de definir la estrategia y el rumbo operativo del negocio, junto con el apoyo del jefe de producto (diseñador) quien será el responsable de preparar los productos con los que se iniciará el primer año de operaciones junto con el soporte del joyero y el jefe de calidad.

Asimismo, se tomará se contará con un gestor de RRSS y Web, quien trabajará de la mano del gerente comercial para dar a conocer la marca HOMINE y sus productos, captando futuros clientes enfocados en construir y cultivar su marca personal.

También dentro del año 0, se realizarán los pagos de garantías tanto de oficina-taller como del coworking para el inicio del uso a partir del año 1. No se requerirá ocupar estos espacios en el año 0.

Se realizará la inversión para el diseño de la marca HOMINE, donde se definirá el concepto, diseños, entre otros.

Como penúltimo punto de inversión se ubica el capital de trabajo, el cual se ha calculado para cubrir operaciones dos meses previos al inicio del proceso de comercialización (año 1)

Finalmente, en el año 0 se realizará la adquisición de escritorios, sillas, estanterías que se utilizará en la oficina-taller, el cual se empezará a usar a partir del año 1, año en que iniciará su depreciación.

A continuación, se detallarán todas las inversiones que se realizarán en el año 0, para empezar a operar a partir del año 1:

Tabla 10. 1 Total gastos Pre – Operativos

Concepto	Monto	%
Gerente General / Comercial	S/12,240	29%
Gerente de Operaciones / Finanzas	S/12,240	29%
Joyero	S/2,880	7%
Jefe de Calidad	S/3,600	8%
Jefe de producto (diseñador)	S/4,320	10%
Gestor de RRSS & WEB	S/7,200	17%
Gastos administrativos	S/42,480	39%
Garantía taller	S/5,200	58%
Garantía oficina	S/3,750	42%
Operación central	S/8,950	8%
Branding	S/1,695	29%
Diseñador de RRSS & WEB	S/4,237	71%
Inversión Web	S/5,932	5%
Gastos de constitución	S/1,338	100%
Constitución de empresa	S/1,338	1%
Activos fijos	S/5,574	100%
Inversión en activos fijos	S/5,574	5%
Inversión en capital de trabajo	S/44,891	100%
Capital de trabajo	S/44,891	41%
Total gasto pre-operativos	S/109,166	100%

Fuente: Gastos administrativos, gastos de operación central, inversión en Web y capital de trabajo del año 0 / **Elaboración:** Propia.

Figura 10. 1 Total gastos Pre – Operativos



Fuente: Gastos administrativos, gastos de operación central, inversión en web y capital de trabajo del año 0. **Elaboración:** Propia.

10.3.3. Fuentes de financiamiento y endeudamiento

Para el presente plan de negocios, el financiamiento propuesto estará cubierto en un 100% por aportes de capital de los socios fundadores en una participación

porcentual de 50/50. Este aporte estará conformado por dinero en efectivo que será depositado en la cuenta empresarial de la futura compañía.

Se analizó la alternativa de utilizar un préstamo bancario con el objetivo de no recurrir al 100% de fondos propios, los bancos a los cuales se ha consultado exigen que la empresa sustente un mínimo de 2 años de operación, lo que imposibilita recurrir a este instrumento de financiamiento.

Dentro de las operaciones de la compañía, se buscará como política de pago, recurrir al uso de líneas de crédito con los proveedores, con el objetivo de poder operar con el financiamiento que esta figura otorga. Asimismo, en coordinación con los proveedores se puede recurrir al uso de factoring en el mediano plazo, que le permitirá al proveedor disponer de su capital castigado con una comisión bancaria y a la compañía poder incrementar los plazos de pagos.

Se tomará en cuenta postular a programas de financiamiento al emprendimiento otorgado por entidades estatales como ONG orientadas a esta actividad con la finalidad de capitalizar el proyecto.

10.3.4. Proyección de costos

Para proyectar los costos, se utilizará los valores estimados en base al mercado objetivo calculado en 5,356 personas.

Los costos se han dividido en fijos y variables, considerando que los primeros están relacionados a oficina-taller central, oficina administrativa (coworking), personal, gastos administrativos, gastos de marketing. Por otro lado, para los costos variables se consideran los puntos involucrados en la producción de accesorios.

10.3.4.1. Costos Fijos

Dentro de los costos fijos se considerará el gasto de personal, el cuál es el principal concepto dentro de este rubro y contempla nueve personas que iniciarán sus labores bajo planilla de la empresa, seguido de los gastos por alquiler de oficina-taller y coworking, donde el estándar de exigencia para arrendar define un mínimo de permanencia de 3 años con la opción de renovación automáticamente. Como tercer concepto de costos fijos, se presenta aquellos servicios que se utilizará para la continuidad de la operación como luz, agua, telefonía, internet, seguros, servicio de hosting, alquileres de equipos, que se usará tanto en la oficina-taller, barbería y canales online.

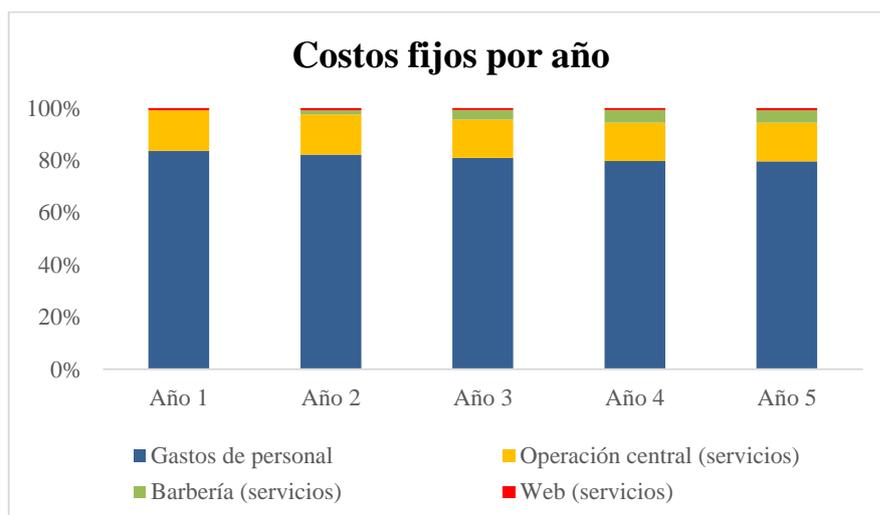
A continuación, se detallan los costos fijos:

Tabla 10. 2 Costos fijos anualizados

COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General / Comercial	S/ 152,021	S/ 157,342	S/ 162,848	S/ 168,548	S/ 174,447
Gerente de Operaciones / Finanzas	S/ 152,021	S/ 157,342	S/ 162,848	S/ 168,548	S/ 174,447
Administrador	S/ 53,654	S/ 55,532	S/ 57,476	S/ 59,488	S/ 61,570
Joyero	S/ 35,770	S/ 37,022	S/ 38,317	S/ 39,658	S/ 41,046
Jefe de Calidad	S/ 44,712				
Jefe de producto (diseñador)	S/ 53,654				
Gestor de RRSS & WEB	S/ 44,712				
Ayudante	S/ 53,654	S/ 53,654	S/ 80,482	S/ 80,482	S/ 80,482
Gastos de personal	S/590,198	S/603,970	S/645,050	S/659,802	S/675,071
Arriendo taller (100 m2)	S/ 31,200	S/ 32,292	S/ 33,422	S/ 34,592	S/ 35,803
Arriendo oficina (Wework)	S/ 30,000	S/ 31,050	S/ 32,137	S/ 33,262	S/ 34,426
Limpieza	S/ 10,169	S/ 10,525	S/ 10,894	S/ 11,275	S/ 11,670
Laptops	S/ 6,041	S/ 6,252	S/ 6,471	S/ 6,697	S/ 6,932
Impresoras	S/ 2,034	S/ 2,105	S/ 2,179	S/ 2,255	S/ 2,334
Utiles de oficina	S/ 2,542	S/ 2,631	S/ 2,723	S/ 2,819	S/ 2,917
Luz	S/ 12,203	S/ 12,631	S/ 13,073	S/ 13,530	S/ 14,004
Agua	S/ 5,085	S/ 5,263	S/ 5,447	S/ 5,638	S/ 5,835
Internet	S/ 5,085	S/ 5,263	S/ 5,447	S/ 5,638	S/ 5,835
Alquiler Celulares	S/ 4,576	S/ 4,736	S/ 4,902	S/ 5,074	S/ 5,251
Teléfono fijo	S/ 600	S/ 621	S/ 643	S/ 665	S/ 689
Operación central (servicios)	S/109,536	S/113,369	S/117,337	S/121,444	S/125,695
Seguros contra robo	S/ -	S/ 4,239	S/ 9,890	S/ 14,129	S/ 14,129
Mantenimiento	S/ -	S/ 7,894	S/ 18,419	S/ 26,314	S/ 26,314
Barbería (servicios)	S/ -	S/ 12,133	S/ 28,310	S/ 40,443	S/ 40,443
Mantenimiento	S/ 2,034	S/ 2,105	S/ 2,179	S/ 2,255	S/ 2,334
Hosting	S/ 299	S/ 309	S/ 320	S/ 332	S/ 343
Renovación de Diseños	S/ 3,390	S/ 3,508	S/ 3,631	S/ 3,758	S/ 3,890
Web (servicios)	S/ 5,723	S/ 5,923	S/ 6,130	S/ 6,345	S/ 6,567
Total costos fijos	S/705,457	S/735,395	S/796,828	S/828,034	S/847,775

Fuente: Gastos administrativos, operación central, servicios web y servicios barbería a lo largo de los 5 años / **Elaboración:** Propia.

Figura 10. 2 Total costos fijos por año



Fuente: Gastos administrativos, operación central, servicios web y servicios barbería a lo largo de los 5 años / **Elaboración:** Propia.

10.3.4.2. Costos Variables

Con respecto a los costos variables, se estará considerando todo lo relacionado a la producción de accesorios que se comercializará. Cabe indicar que se adquirirá productos semielaborados de los proveedores y en el taller sólo se realizará ensamblado y empaçado.

Otro concepto de costo variable, son las comisiones por ventas que se ofrecerá a las barberías que se estima en 2% y estará en función al volumen de venta realizado en cada uno de los locales donde se colocará dispensadores. Asimismo, los gastos en publicidad estarán en función al volumen de venta, el que representa el 5% de los ingresos según Hugo Rodríguez, Gerente comercial y fundador en Positive Communications.

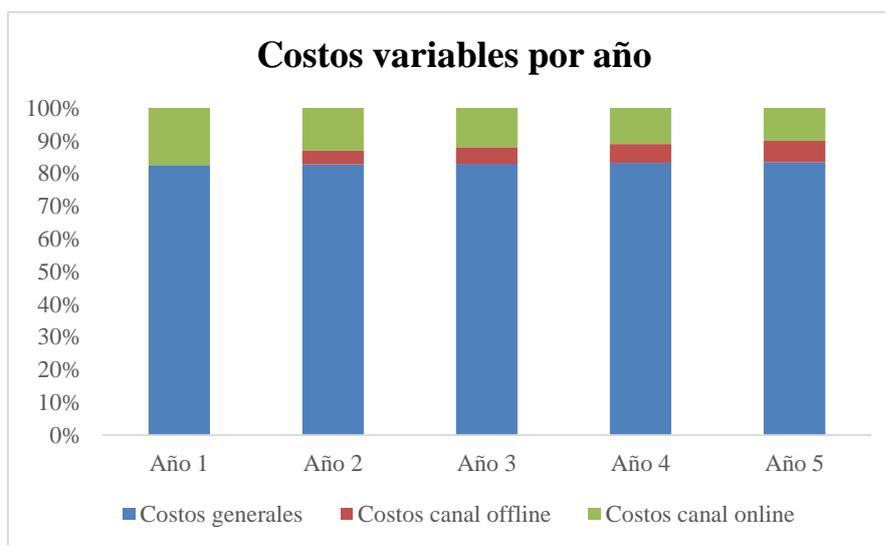
A continuación, se detalla lo involucrado a los costos variables:

Tabla 10. 3 Costos variables anualizados.

COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de materiales + Embalaje	S/ 338,518	S/ 437,957	S/ 589,272	S/ 853,855	S/ 1,237,235
Gasto de publicidad total	S/ 59,010	S/ 76,344	S/ 102,721	S/ 148,843	S/ 215,673
Gastos por Relaciones Públicas	S/ 11,802	S/ 15,269	S/ 20,544	S/ 29,769	S/ 43,135
Costos generales	S/409,330	S/529,570	S/712,537	S/1,032,466	S/1,496,043
Transporte a barbería	S/ -	S/ 3,465	S/ 5,405	S/ 8,828	S/ 14,126
Comisión por ventas (barbería)	S/ -	S/ 7,634	S/ 12,327	S/ 20,838	S/ 34,508
Servicio de pago con TC (barbería)	S/ -	S/ 15,636	S/ 25,055	S/ 41,977	S/ 69,071
Costos canal offline	S/ -	S/ 26,735	S/ 42,787	S/ 71,643	S/ 117,704
Delivery (por venta Web)	S/ 37,494	S/ 36,381	S/ 44,142	S/ 57,385	S/ 74,159
Servicio de pago con TC (Web)	S/ 48,812	S/ 47,064	S/ 58,912	S/ 79,011	S/ 105,418
Costos canal online	S/ 86,306	S/ 83,445	S/103,055	S/ 136,396	S/ 179,577
Total costos variables	S/495,636	S/639,750	S/858,379	S/1,240,506	S/1,793,325

Fuente: Costos de material y embalaje, transporte a barbería, gasto de publicidad total, lo largo de los 5 años / **Elaboración:** Propia.

Figura 10. 3 Total costos variables por año



Fuente: Costos generales, costos canal online, costos canal offline a lo largo de los 5 años / **Elaboración:** Propia.

10.3.5. Proyección de ventas

Dentro de las proyecciones de ventas, la empresa considera en un inicio todo ingreso económico generado por la venta de los accesorios como pulseras, cadenas, anillos, otros.

El presente plan de negocios contempla un período de operación de 5 años donde se empieza con un mercado objetivo de 2.5% sobre el mercado pre-objetivo que representa el 0.61% del total del mercado potencial con un crecimiento de 25% para el segundo año, 30% en el tercero, 40% en el cuarto y quinto año. El crecimiento se dará en función a las redes sociales en el primer año, el segundo año se adicionará utilizar una página Web por el canal online, finalmente a partir del tercer año se iniciará penetración en el canal offline por medio de máquinas dispensadoras ubicadas en barberías.

Tabla 10. 4 Costos variables anualizados.

Estrategia de implementación de canales de distribución por año		
Año	Virtual	Físico
1	Redes sociales (FB e Instagram)	
2	Página web	3 barberías
3		4 barberías
4		3 barberías
5		

Fuente: Estrategia de implementación de canales de distribución / **Elaboración:** Propia.

A continuación, en la tabla 11.5 como en la 11.6 se puede visualizar las proyecciones de ventas y su evolución año a año tanto en el canal digital como el físico.

Tabla 10. 5 Proyección de ventas.

VENTA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual		25%	30%	40%	40%
Cuota de mercado	0.6%	0.76%	0.98%	1.38%	1.93%
Unidades proyectadas (anual)	5,356	6,695	8,704	12,186	17,060
Unidades proyectadas (mensual)	446	558	725	1,015	1,422
Unidades proyectadas (diarias)	15	18	24	33	47
Ingresos	S/1,180,200	S/1,526,884	S/2,054,423	S/2,976,859	S/4,313,468

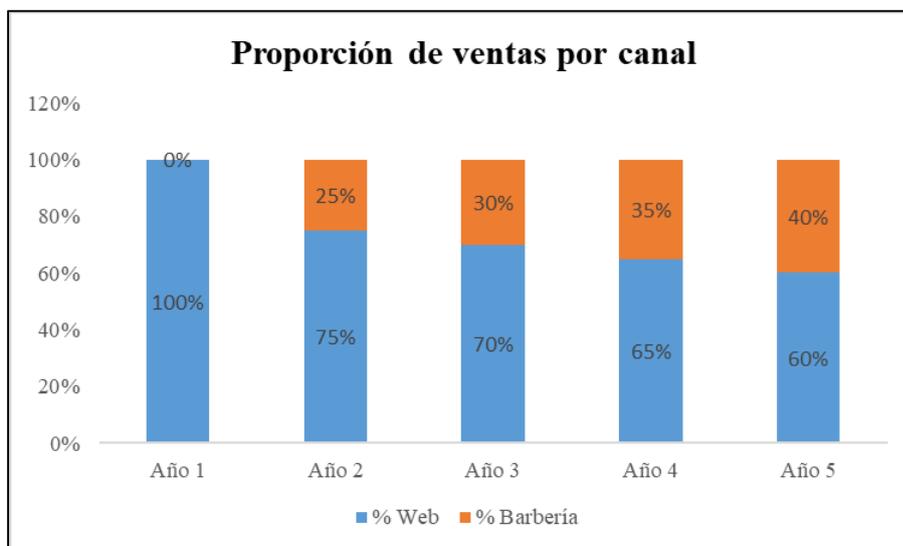
Fuente: Investigación de mercado / **Elaboración:** Propia

Tabla 10. 6 Proporción de ventas por canal.

PROPORCIÓN DE VENTAS POR CANAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Web	100%	75%	70%	65%	60%
Ingreso Web	S/1,180,200	S/1,145,163	S/1,438,096	S/1,934,958	S/2,588,081
Unidades Web	5,356	5,022	6,093	7,921	10,236
% Barbería	0%	25%	30%	35%	40%
Ingreso Barbería	S/ -	S/ 381,721	S/ 616,327	S/1,041,900	S/1,725,387
Unidades Barbería	-	1,674	2,611	4,265	6,824

Fuente: Investigación de mercado / **Elaboración:** Propia

Figura 10. 4 Proporción de ventas por canal de distribución



Fuente: Investigación de mercado / **Elaboración:** Propia

10.3.6. Análisis económico y financiero

A continuación, se presenta los estados financieros para el plan de negocio HOMINE, para la valuación del ciclo de vida del proyecto que inicia en su etapa pre-operativa en el año 2019 y operará en el periodo comprendido entre año 2020 al 2024.

10.3.6.1. Estado de ganancias y pérdidas

Con respecto al estado de ganancias y pérdidas para HOMINE, se mostrará la evolución de las operaciones en función a rentabilidad anual que generará el negocio. De acuerdo con Arbaiza (2016), el estado de ganancias y pérdidas permitirá detectar fortalezas y oportunidades de mejora en el funcionamiento del negocio, las cuales permitirán desarrollar estrategias que ayudarán a mejorar la rentabilidad de la compañía. El estado de ganancias y pérdidas se mostrará en el anexo 22.

10.3.6.2. Flujo de caja económico

En el flujo de caja para el plan de negocio de HOMINE, se puede apreciar tanto los ingresos como los egresos, flujo operativo, flujo de inversiones. El proyecto está considerando un plazo de 5 años, y año a año se refleja una mejora en los flujos, mostrándose a partir del año 3 resultados positivos dentro del escenario moderado.

A continuación, se muestro el flujo de caja detallado para los 5 años que se evaluará en el presente plan de negocios:

Tabla 10. 7 Flujo de Caja HOMINE

FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos		S/0		S/1,180,200		S/1,526,884		S/2,054,423		S/2,976,859		S/4,313,468
Egresos	S/	58,701	S/	1,248,571	S/	1,435,216	S/	1,730,566	S/	2,153,934	S/	2,726,527
IMPUESTO A LA RENTA		S/0		S/0		S/0		S/86,563		S/231,886		S/490,612
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN	S/	-58,701	S/	-68,371	S/	91,668	S/	237,294	S/	591,038	S/	1,096,328
Inversión AF												
Inv. Op Central		-S/5,574		S/0		S/0		S/0		S/0		S/0
Inv. Barbería		S/0		-S/75,847		-S/101,129		-S/75,847		S/0		S/0
Inversión en AF TOTAL	S/	-5,574	S/	-75,847	S/	-101,129	S/	-75,847	S/	-	S/	-
Inversión en CT TOTAL	S/	-44,891	S/	-11,759	S/	-18,695	S/	-31,893	S/	-46,203	S/	153,441
FLUJO ECONÓMICO	S/	-109,166	S/	-155,976	S/	-28,156	S/	129,554	S/	544,835	S/	1,249,770
Cálculos auxiliares												
Pérdidas arrastrables		-S/58,701		-S/128,186		-S/52,289		S/236,255		S/1,009,210		S/2,644,584
COK		40%										
VAN		S/186,471										
TIR		63.05%										

Fuente: Información financiera de HOMINE / **Elaboración:** Propia

10.3.6.3. Valor actual neto y la tasa interna de retorno

Tomando en cuenta el cálculo del flujo de caja económico en un escenario moderado, se obtiene los siguientes indicadores de valuación sobre la inversión considerando una tasa de descuento dada por los socios en un 40%. Adicionalmente, se debe de considerar que este negocio se encuentra en una etapa de iniciación, porque en el mercado peruano la oferta es muy pequeña, la rivalidad entre competidores es baja pero la amenaza de ingreso de nuevas marcas es alta.

La tasa antes mencionada, se fija como el retorno mínimo exigible que los accionistas consideran si se compara con negocios de similares características y nivel de riesgo. A continuación, se muestra los resultados de los indicadores de VAN, TIR y período de recuperación:

- VAN: S/. 186,471
- TIR: 63.05%
- Período de recuperación: 3.43 años

10.3.6.4. Análisis del punto de equilibrio

Tomando en cuenta el escenario moderado, se evaluó en análisis de punto de equilibrio, donde se toma los valores obtenidos en el primer año de operación para el cálculo y se requiere 5,941 unidades vendidas para poder cubrir los costos fijos de la compañía.

A continuación, se muestra la tabla de cálculo del punto de equilibrio:

Tabla 10. 8 Cálculo del punto de equilibrio en un escenario moderado (1er año)

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
Precio medio total de los productos		S/220
Costo medio total de los productos		S/107
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	S/	114
Gastos de Administración	S/	469,564
Gastos de Ventas	S/	206,066
PUNTO DE EQUILIBRIO		5,941 UNIDADES

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas Escenario Moderado / **Elaboración:** Propia

10.3.6.5. Cálculo del Capital de Trabajo

Dentro del análisis del capital de trabajo, se tomó en cuenta el modelo planteado por el catedrático PhD Rene Cornejo donde se considera los días de caja, días de cuenta por cobrar, días de inventario en días de materia prima, días de compras, duración del proceso productivo y días de inventario de producto terminado que se calcula considerando las ventas totales anuales. El detalle del cálculo se presentará en el anexo 20.

Tabla 10. 9 Cálculo del Punto de Equilibrio en un escenario Moderado (1er año)

FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-S/44,891	-S/11,759	-S/18,695	-S/31,893	-S/46,203	S/153,441

Elaboración: Propia

10.3.7. Análisis de riesgo

Para la evaluación del presente plan de negocio, se ha considerado evaluar diferentes escenarios que se podrían presentar en la viabilidad del proyecto usando variaciones en variables críticas.

10.3.7.1. Análisis de escenarios

Para evaluar la viabilidad del presente plan de negocio, se ha considerado analizar tres escenarios: optimista, moderado y pesimista donde se determinará el cálculo del VAN y TIR.

Los factores de variación que se considerarán para la evaluación están en función al nivel de participación de mercado objetivo y sobre la variación en el precio internacional de la materia prima principal del producto que es la plata.

A continuación, se explica los efectos generados por los dos factores antes mencionados en los tres escenarios:

- **Variación en el mercado objetivo:** Para analizar el efecto sobre el volumen de ventas frente a una variación en la participación del mercado meta se estableció que en un escenario optimista representaría un 3% sobre el mercado pre-objetivo y en un escenario pesimista en un 2%. Estas variaciones buscarían entender los efectos sobre los ingresos de la compañía y la rentabilidad como el VAN y la TIR del proyecto.
- **Variación en el precio internacional de la plata:** Otro factor importante y sensible es el precio de la plata que se rige sobre la tasa de transacción que se negocia en los mercados internacionales al ser un commodity. En la evaluación se ha considerado una reducción del 10% sobre el precio por gramo de la plata para el escenario optimista y un incremento del 10% para el escenario pesimista tomando como base el escenario moderado. Esta variación, así como la de mercado objetivo, buscarían entender los efectos sobre los ingresos de la compañía y la rentabilidad como el VAN y la TIR del proyecto.

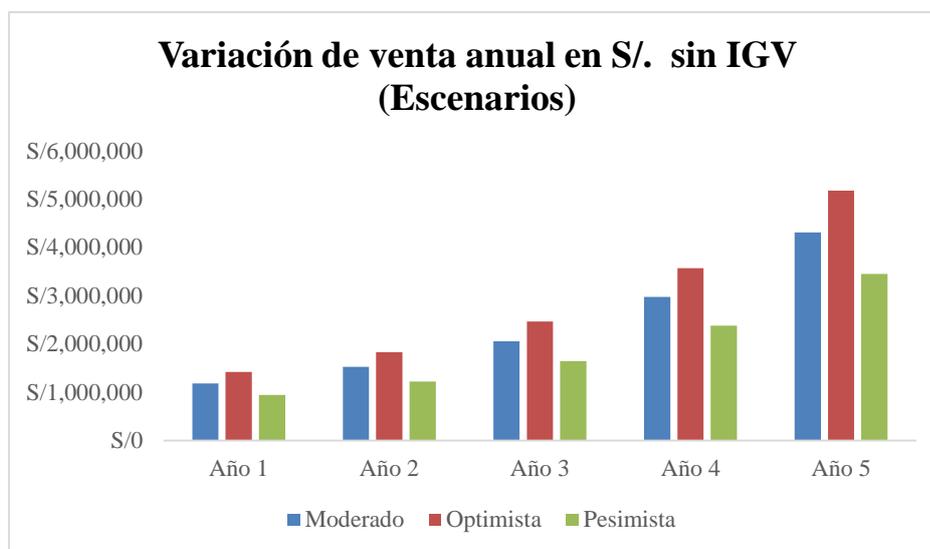
Seguidamente, se muestra los resultados obtenidos en los tres escenarios con la variación de los dos factores:

Tabla 10. 10 Variación de venta anual en soles sin IGV (Escenarios)

INGRESOS	ESCENARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación de venta anual en soles sin IGV	Moderado	S/1,180,200	S/1,526,884	S/2,054,423	S/2,976,859	S/4,313,468
	Optimista	S/1,416,240	S/1,832,261	S/2,465,307	S/3,572,230	S/5,176,162
	Pesimista	S/944,160	S/1,221,507	S/1,643,538	S/2,381,487	S/3,450,774

Fuente: Información financiera de HOMINE / **Elaboración:** Propia

Figura 10. 5 Variación de venta anual en soles sin IGV (Escenarios)



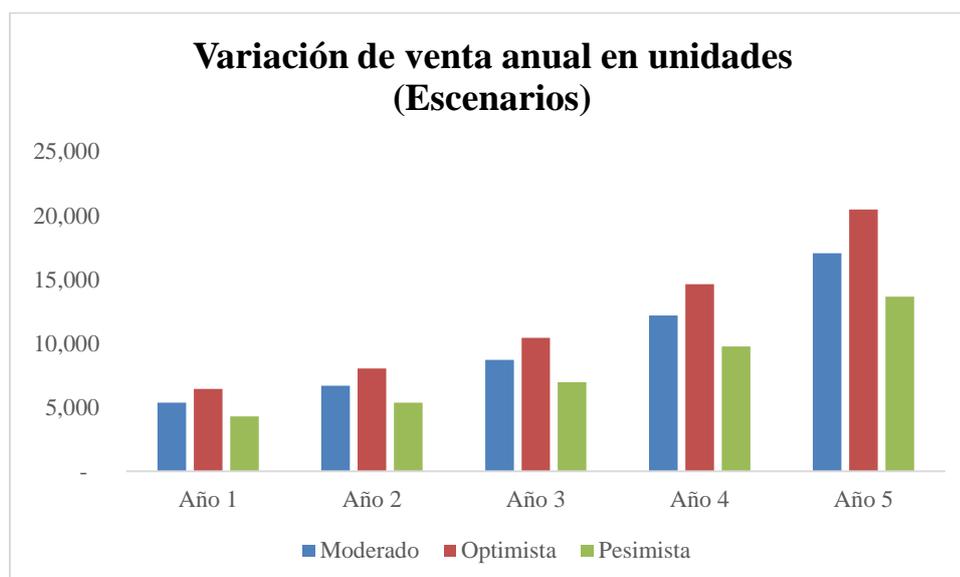
Fuente: Información financiera de HOMINE / **Elaboración:** Propia

Tabla 10. 11 Variación de venta anual en unidades (Escenarios)

INGRESOS	ESCENARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación de venta anual en unidades	Moderado	5,356	6,695	8,704	12,186	17,060
	Optimista	6,428	8,034	10,445	14,623	20,472
	Pesimista	4,285	5,356	6,963	9,748	13,648

Fuente: Información financiera de HOMINE **Elaboración:** Propia

Figura 10. 6 Variación de venta anual en unidades (Escenarios)



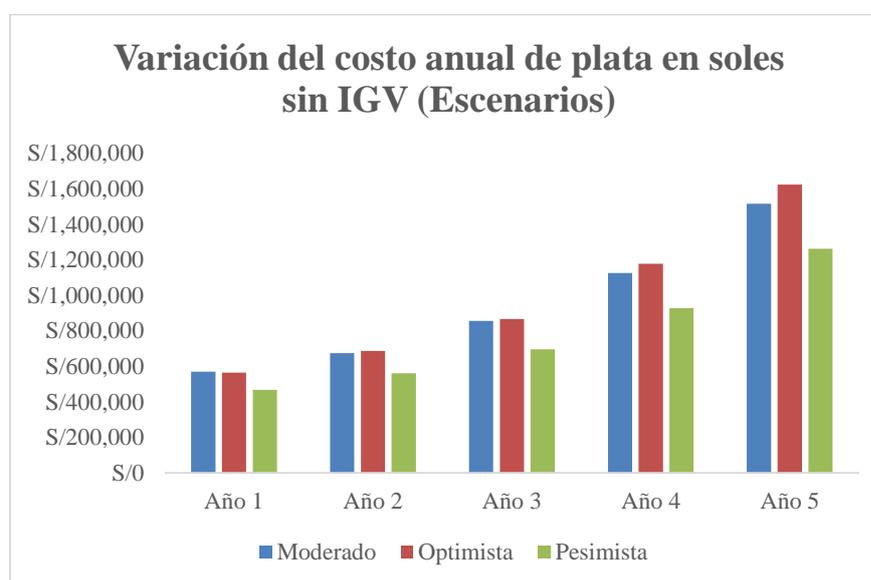
Fuente: Información financiera de HOMINE / Elaboración: Propia

Tabla 10. 12 Variación del costo anual de plata en soles (Escenarios)

COSTOS	ESCENARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación del costo anual de plata en soles sin IGV	Moderado	S/571,020	S/675,177	S/856,554	S/1,125,901	S/1,515,967
	Optimista	S/565,373	S/688,175	S/867,919	S/1,177,510	S/1,623,667
	Pesimista	S/468,017	S/560,835	S/696,285	S/928,415	S/1,262,194

Fuente: Información financiera de HOMINE / Elaboración: Propia

Figura 10. 7 Variación del costo anual de plata en soles sin IGV (Escenarios)



Elaboración: Propia

Tabla 10. 13 Indicadores en los 3 escenarios

INDICADORES	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
COK	40%	40%	40%
VAN	S/186,471	S/560,892	-S/203,175
TIR	63.05%	115.09%	18.08%
Período de Recuperación (años)	3.43	2.17	4.58

Fuente: Información financiera de HOMINE / Elaboración: Propia

10.4. Resumen del capítulo

- El VAN para el presente plan de negocio representa S/. 186,471 con un TIR de 63.05% dentro de un escenario moderado con un período de recuperación de 3.43 años.
- Considerando la evolución del flujo económico de HOMINE, se puede apreciar que, a partir del tercer año, muestra una tendencia positiva, pasando de S/. 129K, a S/. 545K en el cuarto año y a S/. 1.25M en el quinto año. Este crecimiento está respaldado por la apuesta de los accionistas en el fuerte crecimiento tanto en el año 4 y 5 en un 40% con respecto a los ejercicios anteriores. Los 3 primeros años permitirán construir, desarrollar y cultivar la cultura de cuidado en la imagen personal masculina.
- Durante los 5 años de operación para HOMINE, los accionistas no han visto por conveniente recurrir a financiamiento de entidades financieras para la continuidad de las operaciones. Dentro de las políticas internas de compras, se buscarán desarrollar plazos de pago no menor a 30 días con el objetivo de utilizar este crédito a favor de la empresa, asimismo considerar que las ventas se realizarán al contado.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y SIGUIENTES PASOS

11.1. Conclusiones

Objetivo Principal: Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para la creación de una marca de joyería masculina: El presente plan de negocios resulta rentable luego de evaluar la viabilidad económica y financiera dando como resultado un VAN de S/. 186,471 con un TIR de 63.05% dentro de un escenario moderado con un período de recuperación de 3.43 años. Para lograr estos resultados se tomó decisiones a lo largo del desarrollo de la estructura del presente plan de negocios las cuales permiten ubicar de manera adecuada al público objetivo y ofrecerle los productos definidos en el mix con la intención de posicionar la marca HOMINE cómo la primera opción de compra dentro de nuestro público objetivo.

Objetivo Específico 1: Definir el mercado objetivo en el segmento de joyería masculina, mediante el análisis de la demanda y oferta actual en Lima moderna: Se definió de manera adecuada el mercado objetivo en función a la encuesta realizada y al documento “Guía para emprender y ganar” de Gustavo Samaniego donde se definen los diferentes mercados determinados dicho documento, adicionalmente se incluyó un filtro extra llamado mercado pre-objetivo con intención de buscar una mayor confianza en el número: Como resultado se obtuvo que el mercado objetivo de HOMINE para el primer año será el 2.5% de hombres pertenecientes a los niveles B y C, cuyas edades se encuentran entre 26 a 45 años, los cuales comprarán una vez al año los productos ofrecidos, adquieren el producto porque les gusta vestir bien y están dispuestos a pagar entre 201 y 800 soles, este número es representado por 5,356 unidades vendidas.

Objetivo Específico 2: Diseñar un modelo de negocio competitivo, que incentive el consumo de joyería como parte del desarrollo de la imagen personal masculina: Se definió un modelo de negocio competitivo, el cual confirma que existe un mercado desatendido generando al equipo una gran oportunidad de negocio, se tomó como material principal el metal “plata” porque tiene un precio bastante asequible, el cual permite desarrollar joyas para el mercado objetivo definido, adicionalmente este

material será combinado con otros materiales permitiendo posicionar a HOMINE como una marca que ofrece diseño y distinción de manera fácil.

Objetivo Específico 3: Elaborar el plan de marketing para el presente plan de negocio: Se diseñó la marca HOMINE enfocada en satisfacer las necesidades de distinción e imagen del hombre moderno, desarrollando productos de joyería hechos a base de plata con accesorios como piedras semipreciosas, cuero entre otros, los precios ofrecidos al cliente serán inferiores a los de nuestro mayor referente Ilaria, (pulseras en el tercio inferior y cadenas en el segundo tercio respecto a los precios de Ilaria). Los productos serán ofrecidos a los clientes por medio de los canales online y offline, iniciando operaciones en el canal online para luego integrar el canal offline donde la marca venderá en máquinas expendedoras ubicadas en barberías; la promoción y publicidad se desarrollará como prioridad por medio del canal online, para lo cual se contratará específicamente a un gestor de redes sociales y Web.

Objetivo Específico 4: Elaborar el plan de operaciones para el presente plan de negocio: El plan de operaciones del presente plan de negocios de la compañía nos permite identificar tres etapas definidas y tomar acción en cada una de ellas. HOMINE realizará sólo el proceso de ensamblado y empaquetado de productos; a su vez HOMINE busca ser una compañía flexible, característica que le permitirá adaptarse a las nuevas tendencias del mercado en el que se compete; finalmente los indicadores de gestión están tienen dos focos claramente definidos calidad de producto y calidad de servicio.

Objetivo Específico 5: Elaborar el plan de organización y recursos humanos para el presente plan de negocio: Se elaboró de manera adecuada el plan de organización y recursos humanos en donde se observa que las planillas de la compañía tienen un peso representativo sobre todo en los primeros dos años, la compañía no ofrece línea de carrera, pero si ofrece una opción de capacitación para sus colaboradores.

Objetivo Específico 6: Elaborar el plan de económico para el presente plan de negocio: Se desarrolló de manera adecuada el plan económico y financiero teniendo como principal conclusión que el plan de negocio propuesto por el equipo es viable en

un escenario moderado, dando como resultados VAN: S/186,471, TIR: 63.05% y un periodo de recuperación de 3.43 años.

11.2. Siguietes pasos

- Promover la marca hacia el mercado femenino cómo una opción relevante de regalo hacía el hombre.
- Desarrollar el uso de nuevas materias primas alternativas para la fabricación de joyería masculina cómo el uso de materiales reciclados y otros materiales.
- Desarrollar el mercado infantil a través del vínculo paterno por medio de campañas que incentiven la adquisición de productos de similares características en conjunto, para el padre cómo para el hijo, buscando reforzar la conexión emocional con la marca.

CAPÍTULO XII. BIBLIOGRAFÍA

- Abascal y Grande (2011), Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Onceava edición. ESIC Editorial. Madrid. España.
- ABC (2018). Los diamantes también son cosa de hombres. Recuperado 25 de octubre de 2018 https://www.abc.es/summum/estilo/relojes/abci-diamantes-tambien-cosa-hombres-201810081225_noticia.html
- ABC (2018). Piedras semipreciosas, gemas con aire de grandeza. Recuperado 19 de diciembre del 2018. https://www.abc.es/summum/estilo/relojes/abci-piedras-semipreciosas-cenicienta-gemas-201812191032_noticia.html
- Altamirano, Aníbal (2018). Identificación de los stakeholders y conflictos de interés en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.
- América Economía (2010). La importancia de proyectar una buena imagen profesional. Recuperado el 26 de Febrero del 2010. Extraído de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-proyectar-una-buena-imagen-profesional>
- APEIM (2016), Niveles socioeconómicos 2016. Extraído de www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf
- Arbaiza, L. (2015), Cómo Elaborar Un Plan de Negocio. Primera Edición. ESAN Ediciones. Lima. Perú.
- Arbaiza, L. (2013), Administración y Organización – Un enfoque contemporáneo. Primera Edición. ESAN Ediciones. Lima. Perú.
- Arbaiza, L (2014), Cómo elaborar una tesis de grado. Primera Edición ESAN Ediciones. Lima. Perú
- Arellano, R (2017), Mucho más que tener: LATIR los estilos de vida latinoamericanos según actitudes, tendencias, intereses y recursos. Primera Edición. Planeta. Lima. Perú
- Barbers Crew. Recuperado de: <https://barberscrew.com/cual-es-el-objetivo-de-un-barbero/>
- Bohlander G., Snell S. y Morris S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17 edición). Estado de México
- Cisneros, Edson (2016), E-COMMERCE Comercio electrónico. Primera edición. Macro. Lima. Perú.

- Clarín (2011). Imagen personal: Todo lo que necesitas saber. Recuperado el 21 de Septiembre del 2011. Extraído de: https://www.clarin.com/trabajo/necesitas-saber-cuidar-imagen_0_Hkthcgwme.html
- Conexión Empresarial. El boom de las barberías: los nuevos hábitos de cuidado personal entre varones, y la búsqueda de una imagen pulcra y elegante han impulsado un nuevo mercado que parecía pertenece al pasado – Conexión Empresarial Vol. 7, no 36 (jun. 2017), p 38 - 41
- Definición.mx. <https://definicion.mx/joyeria/>
- Diario Colmenar (2018). Los hombres madrileños dedican el mismo tiempo a cuidarse que las mujeres. Recuperado 25 de octubre de 2018 <http://www.diariocolmenar.com/salud/2339-los-hombres-madrilenos-dedican-el-mismo-tiempo-a-cuidarse-que-las-mujeres>
- Diario El Comercio (2011). Joyeros del Perú se abastecen de la minería informal. Recuperado el 14 de Septiembre 2011, de <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/joyeros-peru-se-abastecen-mineria-informal-noticia-1302620>
- Diario El Comercio (2017). Exportaciones de joyería peruana sumaron más de \$ 121 en 2017. Recuperado el 30 de Abril del 2018 de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057>
- Diario El Comercio (2018). La realidad aumentada está de moda hasta en la moda. Recuperado el 7 de Enero 2018 de <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/youtube-realidad-aumentada-moda-moda-video-noticia-487042>
- Diario El Peruano (2016). El abandono laboral debe acreditarse con convicción. El Peruano. Recuperado el 11 de julio del 2016, <http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-abandono-laboral-debe-acreditarse-conviccion-43651.aspx>
- Diario Gestión (2015). Ejecutivos de cargos medios y altos invierten hasta S/. 4,500 en mejorar su apariencia. Gestión. Recuperado 15 de octubre de 2015. <https://gestion.pe/tendencias/ejecutivos-cargos-medios-altos-invierten-s-4-500-mejorar-apariencia-102497?href=tepuedeinteresar>
- Diario Gestión (2017). Los hombres y el arte del cuidado: La importancia de las barberías en la estética masculina del siglo XXI. Recuperado el 11 de Noviembre 2017, de <https://gestion.pe/tendencias/hombres-arte-cuidado-importancia-barberias-estetica-masculina-siglo-xxi-132890>
- Diario Gestión (2018). Las implicancias políticas de corto y largo plazo tras prisión preventiva de Keiko. Gestión. Recuperado el 02 de noviembre 2018 de,

<https://gestion.pe/opinion/implicancias-politicas-corto-plazo-prision-preventiva-keiko-248846>

- Diario Gestión (2018). 82% de ejecutivos cree que la corrupción y el soborno son prácticas muy extendidas en las empresas. Gestión. Recuperado el 02 de noviembre 2018 de, <https://gestion.pe/economia/82-ejecutivos-creo-corrupcion-soborno-son-practicas-extendidas-empresas-nndc-248921>
- Diario Gestión (2019). ¿La imagen personal, es algo superficial?. Gestión. Recuperado el 06 de agosto 2019. <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2019/08/la-imagen-personal-es-algo-superficial.html/>
- Diario La República (2018). Perú entre los seis países de Sudamérica con mayores niveles de exportación. Recuperado 14 de agosto del 2018 <https://larepublica.pe/economia/1297766-peru-seis-paises-sudamerica-mayores-niveles-exportacion>
- Diario Perú 21 (2013). Unos 10.5 millones son de la clase media emergente. Recuperado 03 de febrero 2013, de: <https://peru21.pe/economia/10-5-millones-son-clase-media-emergente-90367>
- Diario Perú 21 (2018). Aprobación de Martín Vizcarra pasó de 45% a 61% en solo un mes, según IPSOS. Perú 21. Recuperado el 14 de octubre 2018 de, <https://peru21.pe/politica/aprobacion-martin-vizcarra-sube-45-61-mes-ipsos-nndc-434344>
- El Economista (2017). El mercado mundial, un mar de oportunidades y amenazas para el campo español. El Economista. Recuperado 17 de febrero 2017 de, <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/8816389/12/17/El-mercado-mundial-un-mar-de-oportunidades-y-amenazas-para-el-campo-espanol.html>
- Exportaciones de joyería y orfebrería crecerían 15 % este año. Recuperado 25 de octubre 2010 <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-joyeria-y-orfebreria-crecerian-15-este-ano-729743.aspx>
- Entrepreneur. Los 10 mandamientos de la imagen personal. Extraído de <https://www.entrepreneur.com/article/269156>
- Grupo Trevenque (2017). Joyería Sanchez – caso de éxito eCommerce. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6NQYwH8-Y04>
- Hombre y Estilo (2015). ¿Qué es el Hombre Yummy?. Recuperado el 26 de Agosto 2015, de <https://hombreystilo.com/que-es-un-yummy/>

- INEI (2014), Una mirada a Lima Metropolitana. Extraído de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Innovaevision (2013). TapnTry - Probador de joyas virtual para iPhone. Recuperado de www.youtube.com/watch?v=f2nfBRvVomI
- ISanidad (2018). Los hombres españoles destinan el mismo tiempo que las mujeres a cuidarse. Recuperado de <http://isanidad.com/125490/los-hombres-espanoles-destinan-el-mismo-tiempo-que-las-mujeres-a-cuidarse/>
- Jauregui (2017). La evolución de la estética masculina. La República. Recuperado el 27 de Marzo del 2017 de: de <https://www.larepublica.co/ocio/la-evolucion-de-la-estetica-masculina-2488486>
- Joyería Antuña. <https://www.joyeriaantuna.com/informacion/concepto-joya-y-materiales/>
- Joyería Ilaria. <https://ilaria.pe/>
- Joyería Lima Joyas. <http://www.limajoya.com.pe/>
- Joyería Tiffany & Co. <https://tiffany.com>
- Joyería Tous. <https://www.tous.com>
- La Nación (2018). La última revolución digital: Experiencias en realidad aumentada. La Nación. Recuperado el 01 de noviembre 2018 de, <https://www.lanacion.com.py/foco/2018/11/01/la-ultima-revolucion-digital-experiencias-en-realidad-aumentada/>
- Lima Cómo Vamos (2018). Encuesta Lima Cómo Vamos 2018. Extraído de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/12/EncuestaLimaComoVamos2018.pdf>
- Llerena P., Monggó F., Palomino M., Rivas M., (2002) Modelo de un sistema de seguridad y salud opcional para los sectores joyería y bijouterie. (Tesis de Maestría en Administración). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Luna (2017). Joyería para hombre, una nueva tendencia. El Universal. Recuperado el 14 de Junio 2017 de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/de-ultima/2017/06/14/joyeria-para-hombre-una-nueva-tendencia>
- Muñoz (2016) Número 16. El impacto de la impresión 3D en la joyería. Lampsako. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/lampsakos/article/view/2219>

- NEXT. <http://www.nextlatam.com> Esta referencia no es adecuada!
ATENCIÓN: Este es sólo un ejemplo. Debe revisar TODAS las referencias
- INEI (2017) Percepción de inseguridad. Extraído https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1519/cap04.pdf
- Pizarro R., Rodríguez M, Rodríguez Q, Tong V, Villegas A (2016). Plan de negocios para una empresa que brinda soluciones tecnológicas con realidad aumentada para publicidad de productos y servicios. (Tesis de Maestría en Dirección de Tecnología de Información). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Real Academia Española. Diccionario de la Real Academia Española <https://dle.rae.es/?id=MYJRTtA>
- Realidad Aumentada: una nueva lente para ver el mundo. Fundación telefónica.
- Realidad Aumentada (2018): ¿the next big think? Harvard Deusto Business Review. Recuperado el mes de Febrero 2018.
- Revista GQ (2017). ¿Cuánto nos gastamos en ropa al año?. Recuperado el 16 de Octubre del 2017 de: <https://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/cuanto-dinero-nos-gastamos-en-ropa-al-ano/27061>
- Roldán (2019). Colgantes masculinos, los hombres también llevan joyas. Summum. Recuperado el 16 de Enero del 2019 de https://www.abc.es/summum/estilo/relojes/abci-colgantes-masculinos-hombres-tambien-llevan-joyas-201901091223_noticia.html
- RPP (2016). ¿Por qué debemos cuidar nuestra imagen personal?. Recuperado el 13 de Septiembre del 2016. Extraído de: <https://rpp.pe/campanas/branded-content/por-que-debo-cuidar-mi-imagen-personal-noticia-994299>
- Salud Capital. Conozca el proceso de fabricación de las joyas preciosas de oro y paladio. Recuperado de: http://biblioteca.saludcapital.gov.co/img_upload/57c59a889ca266ee6533c26f970cb14a/Fabricacion_Joyas.pdf Fabricación de Joyas
- Semana Económica (2016). Capítulo 3: Wellness, el nuevo estado de bienestar. Recuperado el 30 de octubre 2016. <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/203723-capitulo-3-wellness-el-nuevo-estado-de-bienestar/>
- Semana Económica (2017). Tiffany & Co. abre su primera boutique en Lima. Recuperado 12 de mayo de 2017 de: <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/227101-tiffany-co-abre-su-primera-boutique-en-lima/>

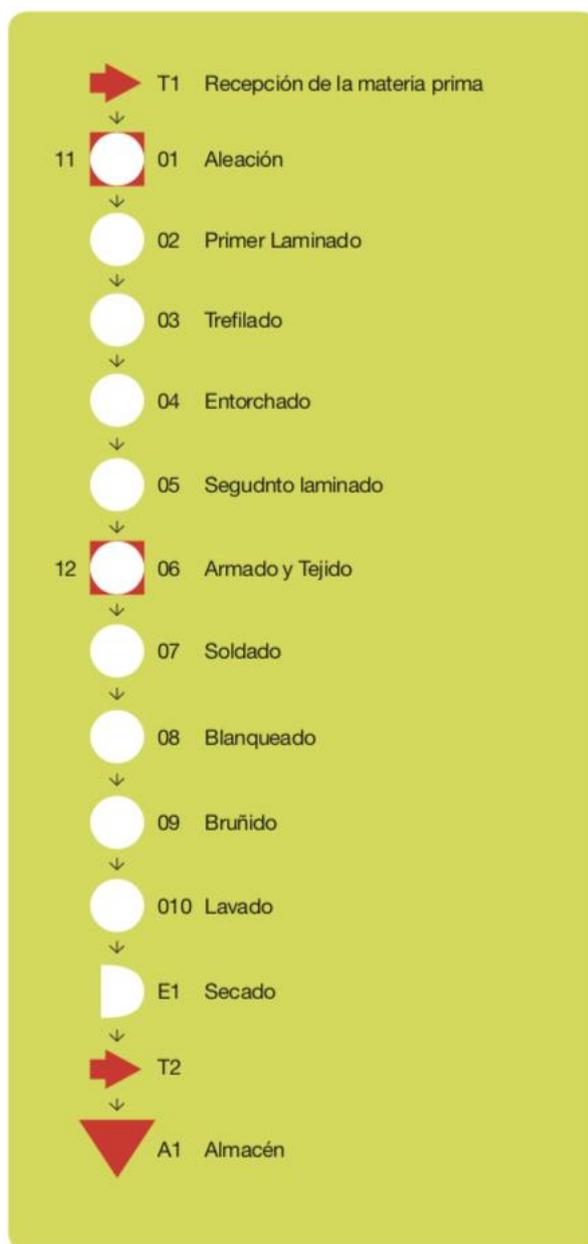
- Semana Económica (2018). ¿Tú marca personal es poderosa?. Recuperado el 12 de abril 2018. <https://semanaeconomica.com/dialogos-de-carrera/2018/04/12/tu-marca-personal-es-poderosa/>
- Significado (2017). Significado de imagen. Recuperado el 02 de Febrero del 2017. Extraído de: <https://www.significados.com/imagen/>
- Silva (2014). Mincetur conectará artesanos joyeros con mercados locales e internacionales. Agencia Andina. Recuperado el 22 de Marzo del 2014 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-conectara-artesanos-joyeros-mercados-locales-internacionales-498908.aspx>
- Spanish People (2018). China se adentra en el mundo de los cosméticos para hombres. Recuperado 29 de octubre del 2018 <http://spanish.people.com.cn/n3/2018/1029/c31614-9512821.html>
- Tejada D., Valcérce S., (2010) Plan de negocios de joyería Anrigold en pasadizo de centros comerciales de Lima Norte. (Tesis de Maestría en Marketing). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- The silver institute <http://www.silverinstitute.org/silver-jewelry/>
- The Silver Institute (2018). La demanda de plata batirá récords en 2018, según The Silver Institute Recuperado 22 de enero 2018 <https://oroinformacion.com/la-demanda-de-plata-batira-records-en-2018-segun-the-silver-institute/>
- Tiendanube (2018). ¿Qué es el ecommerce y por qué tener el tuyo?. Recuperado el 06 de Julio 2018. <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-ecommerce-y-por-que-tener-el-tuyo/>
- Vanitatis El Confidencial (2014). Los YUMMY (Young Urban Male) son el futuro de lujo. Recuperado 27 de Marzo 2014, de https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2014-03-27/los-yummy-young-urban-male-son-el-futuro-del-lujo_107501/
- Vexsoluciones (2018) Los mejores marketplaces del Perú. Recuperado 28 de noviembre 2018. <https://www.vexsoluciones.com/ecommerce/los-mejores-marketplaces-en-el-peru/>
- wikiHow. ¿Cómo ser una persona sofisticada?. Recuperado de <https://es.wikihow.com/ser-una-persona-sofisticada>
- Zipkin (2017) ¿Por qué la realidad emociona tanto a Mark Zuckerberg? Entrepreneur. Recuperado el 18 de Abril del 2017 de: <https://www.entrepreneur.com/article/293045>

CAPÍTULO XIII. ANEXOS

ANEXO 1 Listado de principales proveedores de joyería masculina

- Ilaria Internacional: <https://ilaria.pe/>
- Tous: <https://www.tous.com/es-es/joyeria/para-hombre/c/16>
- Tiffany & Co: <https://www.international.tiffany.com/jewelry/shop/mens-jewelry/>
- Glamira: <https://www.glamira.com.pe/hombre/>
- Lima Joyas: <http://www.limajoya.com.pe/index.php/joyeria/caballeros>
- Izzio Men: <https://m.facebook.com/IZZIO-422068571656468/>

ANEXO 2 Proceso de transformación de la plata



ANEXO 3 Listado de las principales piedras semipreciosas

- Granate
- Sodalita
- Lapislázuli
- Turqueza
- Piedra de luna
- Jadeita
- Cianita
- Aguamarina
- Amazonita
- Fluorita
- Jade
- Malaquita
- Citrino
- Cuarzo
- Turmalina
- Amatista
- Ágata
- Howlita
- Ojo de tigre
- Hematita
- Labradorita
- Pirita
- Onix
- Obsidiana
- Jaspe

Más información en: <https://www.gemselect.com/spanish/gem-info/gems-by-color.php>

ANEXO 4 Análisis SEPTEG

Factor Social

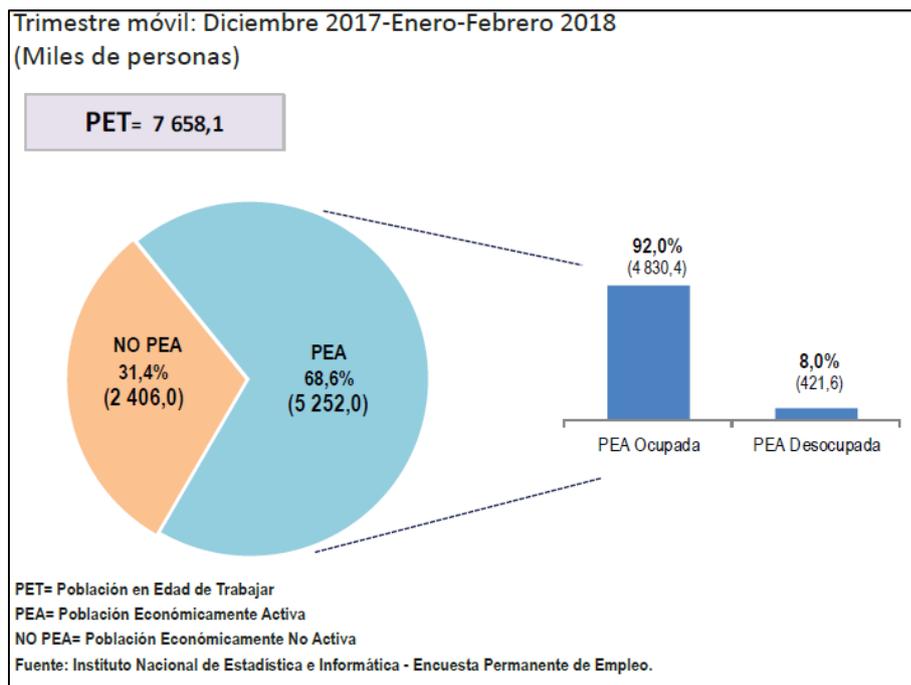
La sociedad como la concebimos viene cambiando de manera bastante acelerada, incluso Arellano (2017) nos habla de estilos de vida en función a actitudes, tendencias, intereses y recursos, que se divide en diez grupos donde se encuentra: sofisticados, conservadoras, tradicionales, progresistas, sobrevivientes, adaptados, trabajadoras, afortunados, emprendedores y sensoriales; cada grupo definido con características sociales completamente diferente.

Por otro lado, a nivel mundial cada vez es más fácil relacionarse con una persona de cualquier lugar por medio de avance de las comunicaciones o redes sociales lo cual llevará a un crecimiento sostenido del comercio entre países.

En América del Sur, Perú se ubicó en el 2017 en el cuarto lugar del ranking de exportación por detrás de Brasil, Chile y Argentina. Diario La República (2018).

Según el informe “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el periodo de diciembre del 2017 a febrero del 2018 observamos que en Lima se tiene una PET (población en edad de trabajo) de 7.7 M de personas de las cuales sólo el 68.6% se encuentra ocupada; por otro lado, el 31.1% se encuentra desocupada, esto se grafica en el siguiente gráfico.

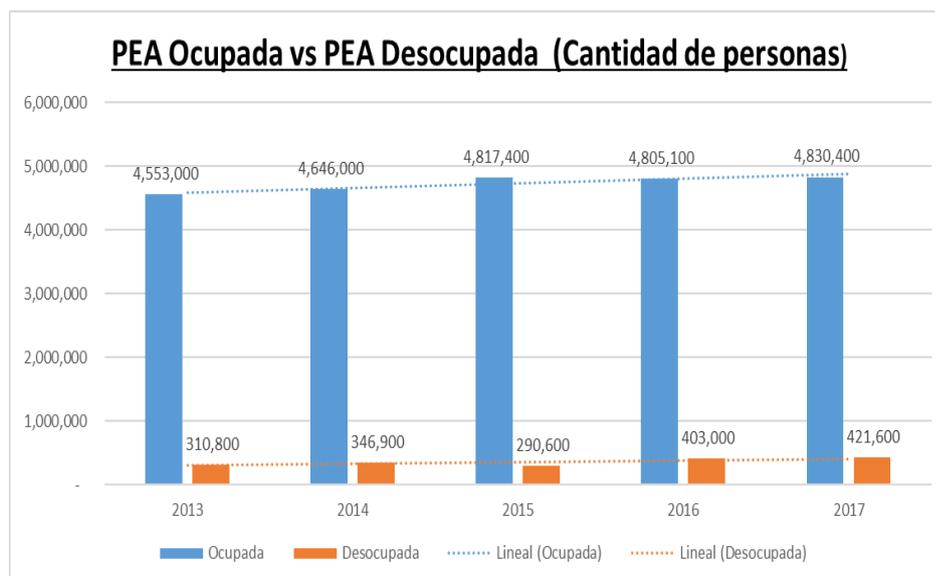
Población en edad para trabajar (PET). Aquella que, al encontrarse en edad productiva, es potencialmente demandada de empleo (Población de 14 años a más)



Fuente: Extraído de Situación de mercado laboral en Lima Metropolitana

Es importante mencionar que la PEA ocupada ha crecido en los últimos 5 años en proporción 2.5 veces más que la PEA desocupada, como lo muestra el siguiente cuadro de acuerdo con fuentes del INEI (2017).

PEA ocupada vs PEA desocupada (Cantidad de personas).



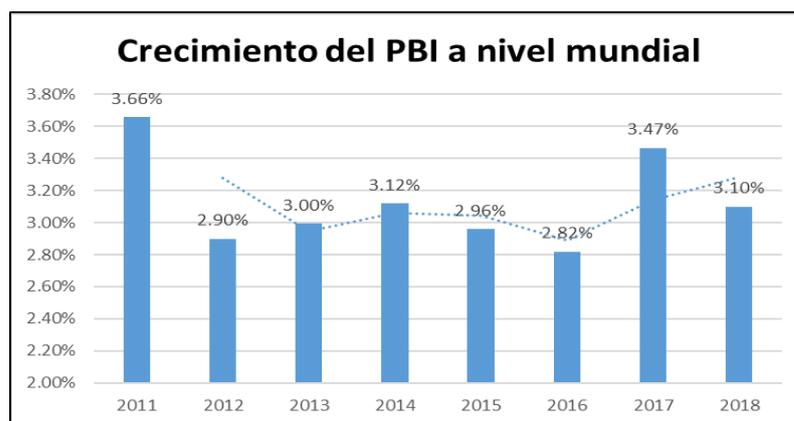
Fuente: Extraído de Situación de mercado laboral en Lima Metropolitana / Elaboración: Propia

Factor Económico

Revisando aspectos macroeconómicos se puede comentar lo siguiente:

- **PBI Mundial:** La variación del PBI a nivel mundial es muy parecida a la del Perú, la diferencia es que el Perú es un país en vía de desarrollo, según fuente del Banco Mundial.

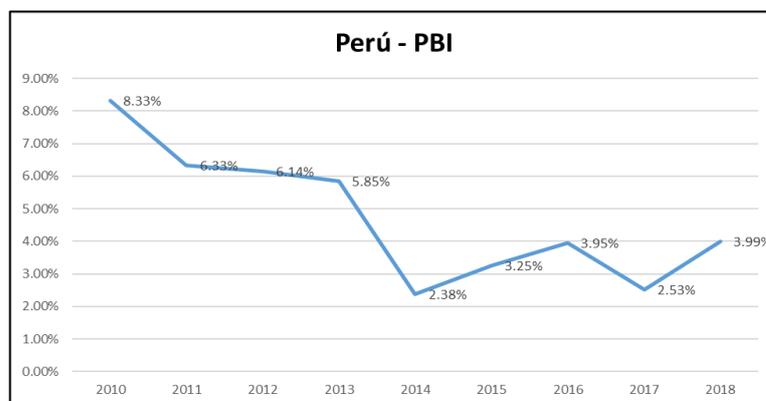
Crecimiento de PBI a nivel mundial.



Fuente: Extraído del Banco Mundial / Elaboración: Propia

- **PBI Perú:** El PBI del Perú es positivo, pero menor al 4% desde el año 2014. Según el MEF proyecta que para el año 2019 el PBI se encuentre alrededor de 4.2%. Gestión (2018).

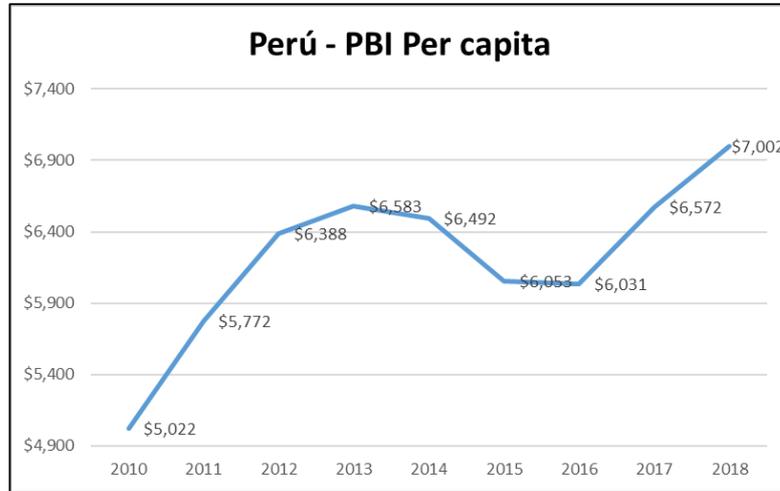
Evolución de PBI Perú.



Fuente: Extraído del Banco Mundial / Elaboración: Propia

- **PBI per-cápita:** El ingreso per-cápita en Perú se encuentra en constante crecimiento, llegando a los USD 7K en el año 2018.

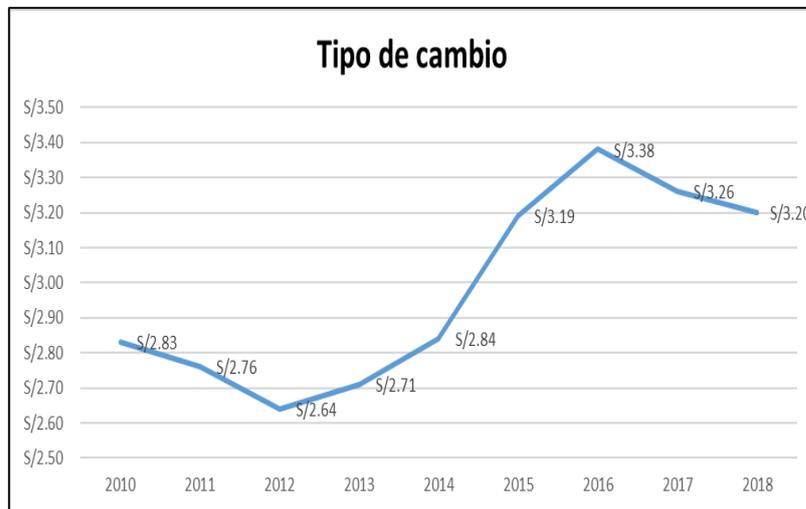
Evolución de PBI per-capita Perú.



Fuente: Extraído del Banco Mundial / Elaboración: Propia

- **Tipo de cambio:** El dólar desde el año 2015 se ha mantenido estable en el rango entre 3.19 a 3.38 soles por dólar.

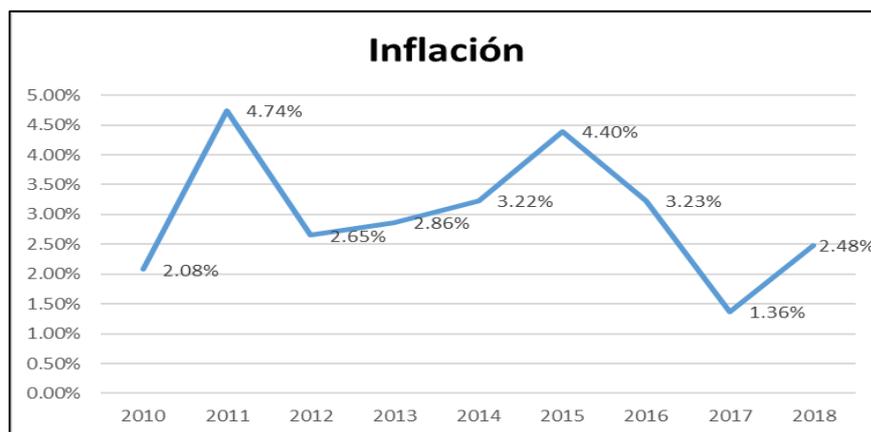
Tipo de cambio Perú.



Fuente: Extraído del Banco Mundial / Elaboración: Propia

- **Inflación:** Por debajo del 5% en los últimos 8 años.

Evolución Inflación Perú.

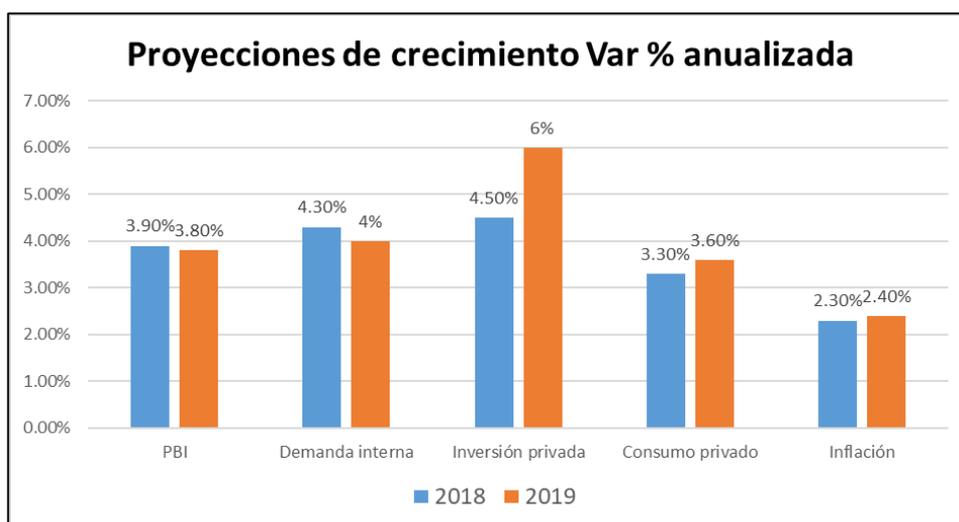


Fuente: Extraído del Banco Mundial / Elaboración: Propia

Comparando las variables que influyen de manera directa al PBI, el informe “**El Perú en el 2019**” de la revista **Semana Económica (2019)** nos dice:

“El PBI crecerá 3.8% en el 2019, impulsado por la demanda interna que continuará expandiéndose a 4%. La inversión privada y en particular la minería, será el motor del crecimiento”.

Proyecciones de crecimiento Var % anualizada.



Fuente: Extraído de “El Perú en el 2019” de la revista **Semana Económica (2019)** / Elaboración: Propia

El mismo informe indica que existen grandes riesgos de desaceleración de la economía por parte de factores externos como la guerra comercial entre EE. UU. y China:

“La guerra comercial entre EE. UU. y China, y el retiro del estímulo monetario de la FED, golpearán la economía mundial. Se proyecta un crecimiento global de 3.7% para el año 2019, tasa menor a la de este año.”

Finalmente, este mismo informe indica que a nivel mundial se tienen dos proyecciones importantes una positiva y una negativa para la economía nacional, la positiva nos indica que los commodities recuperarán sus precios en el año 2019 y la negativa nos indica que la economía china seguirá desacelerándose.

Factor Político

Tal vez este es el aspecto que menos fortaleza tenga hoy día en nuestro país y en muchas partes del mundo sobre todo en Latino América.

Según el diario Perú 21 (2019), el Gobierno peruano fue evaluado en el presente año con una nota de 11.1, el Poder Legislativo con un 6.9, el Ministerio Público con 8.4 y el Poder Judicial con 7.9; todas las notas según el sistema vigesimal.

Según RPP (2019) en su artículo Web “Un año después: ¿Martín Vizcarra cumplió sus promesas del Mensaje a la Nación del 2018?” informa a la ciudadanía que el 62.5% de las promesas presidenciales se cumplieron, 18.8% se encuentran en proceso y 18.8% no se cumplieron.

Promesa Mensaje Presidencial 2018

Promesas mensaje presidencial 2018	Cumplió	En proceso	No Cumplió
20 mil viviendas de reconstrucción			X
Crecimiento del 4%	X		
Meta en agoexportación de 7 mil millones de dólares	X		
Meta en exportaciones de 50 millones de dólares			X
Viabilidad para proyectos de banda ancha para la selva	X		
Plan de descarga procesal de la Oficina de Normalización Previsional	X		
Infraestructura en salud		X	
Política Nacional de Igualdad de Género	X		
Programa te acompañamos	X		
CEM en comisarías	X		
Ley contra el racismo	X		
Política de lucha contra el terrorismo		X	
Nuevo Centro Operaciones de Emergencia Nacional-COEN	X		
Presupuesto descentralizado			X
Política nacional de lucha contra el crimen organizado	X		
Escuadrón Policial para la prevención de la violencia familiar		X	
TOTAL	10	3	3
% TOTAL	62.5%	18.8%	18.8%

Fuente: <https://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-que-promesas-cumplio-de-su-mensaje-a-la-nacion-del-2018-noticia-1210741>. Elaboración: Propia.

Por el lado de grandes proyectos mineros se tienen problemas relevantes en el proyecto Tía María que presenta conflictos desde el año 2013 según RPP (2019) donde explica que estos acontecimientos tendrán un impacto económico de USD 720M al año.

Conga presenta conflictos desde el año 2011 y tiene paralizada una inversión en infraestructura de USD 4.8M, según diario Gestión (2018).

Factor Tecnológico

El mundo de hoy vive de una manera diferente y para comentarlo se tienen los siguientes datos citados el artículo Los nuevos roles de la tienda y el consumo de la revista virtual Retail Revolution (2018).

- El tráfico móvil conforma el 74% del tráfico mundial (Estadísticas de Google).
- El 95% de las personas que dispone de un Smartphone, lo utilizan para buscar información de locales ubicados en los alrededores de acuerdo con la Revista Ctrl. (2017).
- El 77% de los compradores en canal online son millenials y el 70% de la Generación X utiliza su teléfono móvil para buscar información con respecto a un producto mientras están en una tienda offline de acuerdo con el artículo “La realidad de los consumidores online”, KPMG (2017).
- Desde el 2014, el número de consumidores que indica haber realizado compras por medio de sus dispositivos móviles crece en un 31% respecto al año 2016. Lo que más compran a través del móvil, son productos y servicios orientados a ocio, moda y turismo (Observatorio Cetelem e-commerce 2017).

Impresión 3D

Respecto a temas tecnológicos aplicados a joyería según el artículo “El impacto de la impresión 3D en la joyería” (2016) informa que la aparición de la impresora impacta de una manera significativa al proceso de producción mejorando de manera directa la productividad, permitiendo diseños que a mano sería muy difícil o imposible de realizar. Se recomienda por temas de economía de escala en función a costos, utilizar la impresión 3D sólo para uso industrial intensivo.

Algunos casos de éxito de empresas que utilizan impresiones 3D son American Pearl, compañía que opera en Nueva York para sus procesos regulares de manera inicial, pero algo que diferenció y posicionó la marca de manera importante fue el enfoque en joyas familiares las cuales se desarrollan en función a fotos originales o dañadas. En España la empresa Makebu realiza impresiones en 3D inspiradas en la naturaleza, con formas y diseños que serían muy difíciles de imitar con cualquier otro método.

La impresión 3D tiene algunas desventajas que son importantes mencionar como el tiempo y dinero que el joyero debe invertir en capacitarse para aprender la técnica, el mantenimiento de las impresoras es un costo importante que se debe tomar en cuenta y

finalmente se tiene dificultad en el proceso de quemado o descerado de acuerdo con la página Web Lámpsakos (2016).

5.- Factor Ecológico

Dentro del Plan Nacional de Competitividad y Productividad se encuentra el cuidado al medio ambiente en donde se incita a promover la sostenibilidad ambiental en todo tipo de actividad económica, Diario Gestión (2019).

Organizaciones de envergadura mundial como Greenpeace, WWF, The Nature Conservancy, PNUMA gestionan el cuidado del medioambiente a nivel mundial.

Por el momento en el Perú existen tres joyerías que en función a los lineamientos de sostenibilidad y comercio justos han obtenido certificaciones las cuales se muestran en el siguiente cuadro, Diario Gestión (2018).

Empresas de Joyería y Certificados del cuidado ambiental.

Joyería	Certificado
Sissai	Faimined
Candor Joyería	Faimined
Casa Collab	Empresa B

Fuente: Extraído Diario Gestión (2018) / Elaboración: Propia

Factor Geográfico

Según datos del INEI, Lima es la capital del Perú con una extensión geográfica de 2,672 kilómetros cuadrados, con una altitud media de 161 metros sobre el nivel del mar. San Juan de Lurigancho es el distrito con mayor cantidad de habitantes dentro de la Provincia de Lima contando con 1.1M de habitantes y el distrito de menor población es Punta Hermosa con 8K habitantes; el distrito con mayor densidad poblacional es el distrito de Surquillo, el cual cuenta con 26K habitantes por kilómetro cuadrado.

Según el APEIM Lima se divide en 10 zonas, de las cuales la Zona 4 conformada por Cercado, Rímac, Breña, La Victoria es la que tienen una mayor población.

Clasificación zonal Lima.

CLASIFICACIÓN ZONAL LIMA – APEIM	TOTAL	%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1,048,705	10.20%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	977,029	9.50%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1,040,263	10.10%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	1,488,261	14.50%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1,232,969	12.00%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	576,338	5.60%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	627,372	6.10%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	854,485	8.30%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1,251,542	12.20%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1,041,601	10.10%
Otros	156,683	1.50%
Zona	10,295,249	100.00%

Fuente: Extraído APEIM / Elaboración: Propia

ANEXO 5 Modelo de Negocio CANVAS

<p>Socios clave</p> <p>Artesanos Proveedores de materia prima Soporte tecnológico Proveedores de soluciones logísticas Diseñador</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Tecnificación y especialización de artesanos Contacto constante con clientes Diseño Control de calidad Selección de proveedores Gestión de ventas</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer al hombre sofisticado una opción de diferenciación y de estructuración de imagen por medio de accesorios de joyería.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Por medio de: RRSS Web Chat box Correo electrónico Teléfono</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Hombres que busquen cuidar su imagen Nivel socio - económico alto y medio (Nivel B y C). Hombres entre las edades de 26 y 45 años con ingresos personales superiores al promedio del mercado de la PEA.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Personal: Artesanos, diseñadores, gestores de venta y RRSS, Capital: Aporte de los socios. Infraestructura: medios digitales y físicos donde se ofertará los productos. Tecnología: Plataformas digitales como página Web, RRSS, entre otros canales online.</p>		<p>Canales</p> <p>Canal online: RRSS y página web. Canal offline: Barberías</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos de materia prima. Costos de RRHH. Costos de transporte. Costos de inversión en canales de distribución. Costos de publicidad y promoción.</p>			<p>Fuente de ingresos</p> <p>Venta de joyas por medio de canales online y offline</p>	

ANEXO 6 Modelo de encuesta

Encuesta: Joyería para hombres

Somos Franz Manyá y Javier Saavedra, estudiantes del MBA tiempo completo de ESAN y solicitamos de su apoyo para responder las siguientes preguntas que tendrá mucho valor para la elaboración de nuestra tesis. Gracias!

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

1. Edad

** Marca solo un óvalo.*

- Menores de 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 40 años
- De 41 a 45 años
- Mayores de 45 años

2. Estado Civil

** Marca solo un óvalo.*

- Casado
- Conviviente
- Soltero sin pareja
- Soltero con pareja
- Separado
- Viudo
- Divorciado

3. Distrito *

4. Ocupación

** Marca solo un óvalo.*

- Estudiante
- Trabajador Dependiente
- Trabajador Independiente
- Vive de sus rentas
- Otro: _____

5. Rango Salarial (expresado en soles)

** Marca solo un óvalo.*

0 1000
1001 2000
2001 3000
3001 4000
4001 5000
5001 6000
6001 7000
7001 a más

6. ¿Con qué frecuencia compras accesorios para vestir? (reloj, cadena, anillos, pulsera, billeteras, gemelos, otros)

** Marca solo un óvalo.*

Quincenal
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual
Otro: _____

7. ¿Cuál es el monto promedio que destina para la compra del accesorio según su frecuencia de compra? (expresado en soles)

** Marca solo un óvalo.*

Menos de 100
101 300
310 500
501 700
Más de 700
Otro: _____

8. ¿Cuál fue el último accesorio que usted adquirió?

** Marca solo un óvalo.*

Reloj
Cadena
Anillo
Pulsera
Billetera
Gemelos

9. Si volviera a comprar un accesorio, ¿Cuál sería el impulso o motivación para la nueva compra? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Moda
Es parte de mi imagen personal
Diseño
Precio
Calidad
Para regalo

10. ¿Cuál sería el motivo por el cual NO compraría un accesorio?

** Marca solo un óvalo.*

Precio
Inseguridad en las calles
NO me interesa
Otro: _____

11. Hablando de joyas como parte de tu imagen personal ¿Por qué la adquiriría?

** Marca solo un óvalo.*

Me gusta vestir bien
Me gusta seguir tendencia mundiales
Otro:

12. Considerando que utilizaremos "plata" como material principal, ¿cuál crees que sería el elemento perfecto para combinarlo? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Cuero
Caucho
Acero u otra aleación
Resina
Piedra Semipreciosa (por ejemplo onix, turqueza, lapizlazuri, ojo de tigre, otros)
Sólo dejarlo en plata
Material reciclado
Otro: _____

13. ¿Qué atributos consideraría al momento de elegir una joya como accesorio? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Moda
Es parte de mi imagen personal
Diseño

Precio
Calidad
Otro: _____

14. Si usted desea comprar una joya en un lugar físico, ¿Dónde le gustaría adquirirlo? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Barbería
Local ubicado dentro de un hotel
Tienda por departamento
Corner o Isla ubicado dentro de un centro comercial
Tienda propia
En un espacio dentro de una joyería conocida
Showroom o Feria

15. Si tiene opción de comprar vía online ¿Lo usaría? SI o NO (indicar SI o No y la razón de su respuesta) *

16. ¿Qué atributos debería tener una tienda online para considerarlo como un medio de compra? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Variedad de productos y diseño
Plataforma amigable
Que te dé la opción de probarte el producto (vía el uso de Realidad Aumentada AR)
Ahorro en tiempo
Seguridad
Otro: _____

17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar? (expresado en soles)

** Marca solo un óvalo.*

Menos de 200
201 500
501 800
801 1,100
Más de 1,100

18. ¿A través de qué medio, le gustaría recibir noticias, novedades, promociones de nuestros productos? (marcar máximo 3 alternativas)

** Selecciona todos los que correspondan.*

Redes Sociales
Correo electrónico
Revista especializada

Mensaje de Texto

Otro: _____

19. Respecto a la entrega de su producto ¿Qué desearía?

** Marca solo un óvalo.*

Delivery a domicilio, oficina u otro punto.

Negociar con el despachador un punto de encuentro

Recojer en el local de la tienda

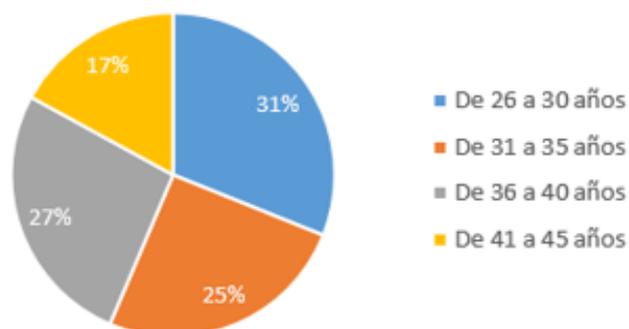
Otro: _____

20. ¿Qué otro punto relevante o importante, nos recomienda tomar en cuenta para el desarrollo de esta investigación? *

ANEXO 7 Resultado de la encuesta

Primera parte:

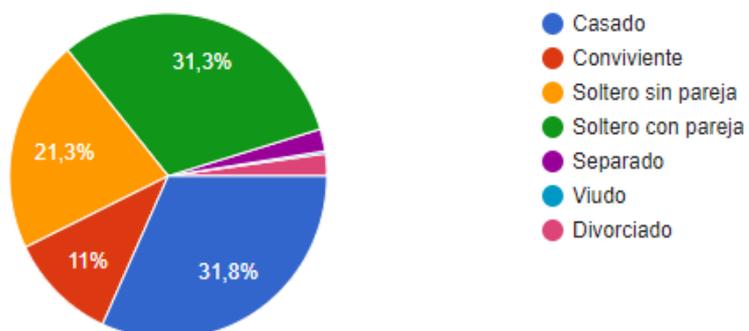
Pregunta 1: Edad



El resultado de la encuesta nos informa:

- 31% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 26 a 30 años.
- 25% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 31 a 35 años.
- 27% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 36 a 40 años.
- 31% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 41 a 45 años.

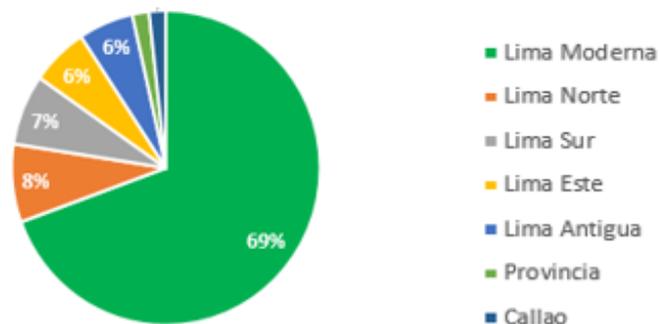
Pregunta 2: Estado civil



El resultado de la encuesta nos informa:

- 31.8% de los encuestados son casados.
- 31.3% de los encuestados son solteros con pareja.
- 21.3% de los encuestados son solteros sin pareja.
- 11% de los encuestados son convivientes.

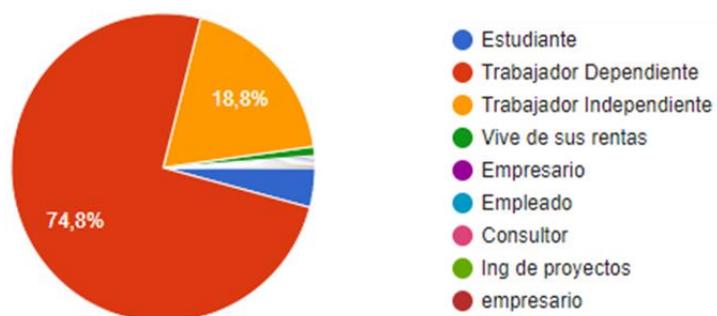
Pregunta 3: Distrito



El resultado de la encuesta nos informa:

- 69% de nuestros encuestados reside en Lima Moderna, la cual incluye los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina. Donde surco representa el 36.1% de Lima Moderna.

Pregunta 4: Ocupación



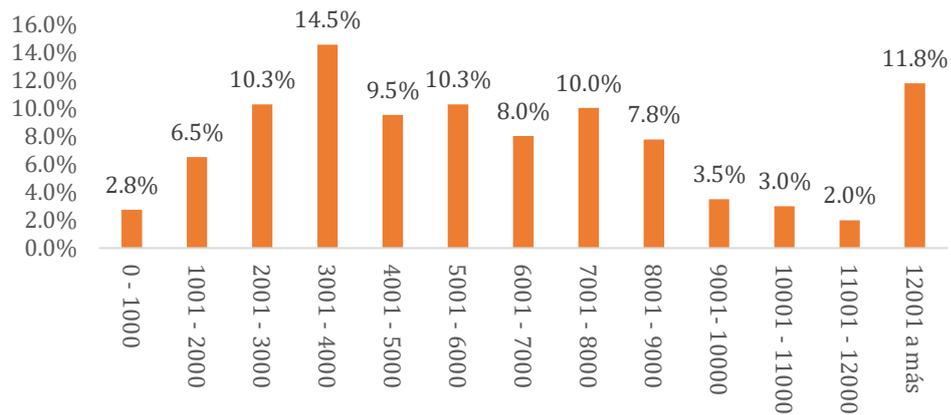
El resultado de la encuesta nos informa:

- 74.8% de los encuestados son trabajadores dependientes.
- 18.8% de los encuestados son trabajadores independientes.
- Otros 6.4%.

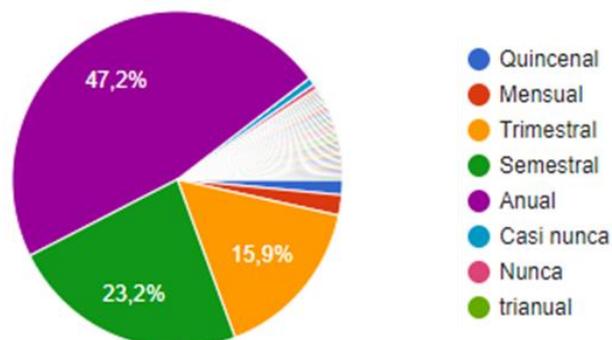
Pregunta 5: Rango salarial expresado en soles

El resultado de la encuesta nos informa:

- La muestra tiene una dispersión de ingresos amplia.
- Donde el 44.6% de los encuestados percibe ingresos entre S/2000 y S/6000.



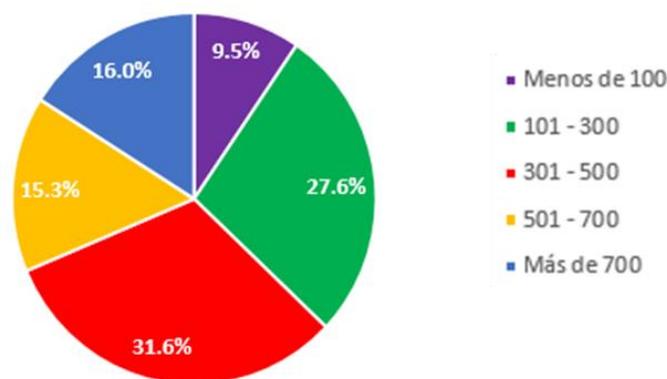
Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia compra accesorios para vestir? (reloj, cadena, anillos, pulsera, billetera, gemelos)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 47.2% de los encuestados compran un accesorio anualmente.
- 23.2% de los encuestados compran un accesorio semestralmente.
- 15.9% de los encuestados compran un accesorio trimestralmente.
- 13.7% otros.

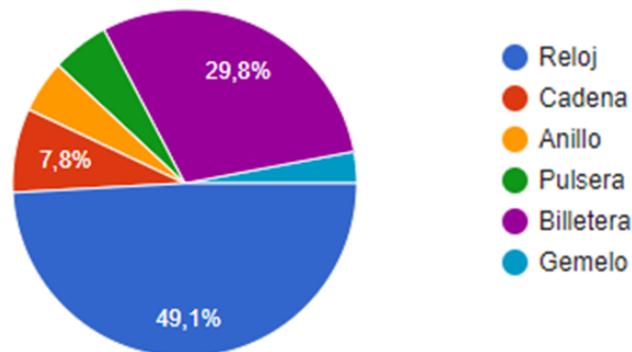
Pregunta 7: ¿Cuál es el monto promedio que destina para la compra del accesorio según su frecuencia de compra? (expresado en soles)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 9.5% de los encuestados informan que destinan menos de 100 soles a la compra de accesorios.
- 27.6% de los encuestados informan que destinan entre 101 a 300 soles a la compra de accesorios.
- 31.6% de los encuestados informan que destinan entre 301 a 500 soles a la compra de accesorios.
- 15.3% de los encuestados informan que destinan entre 501 a 700 soles a la compra de accesorios.
- 9.5% de los encuestados informa que destinan más de 700 soles a la compra de accesorios.

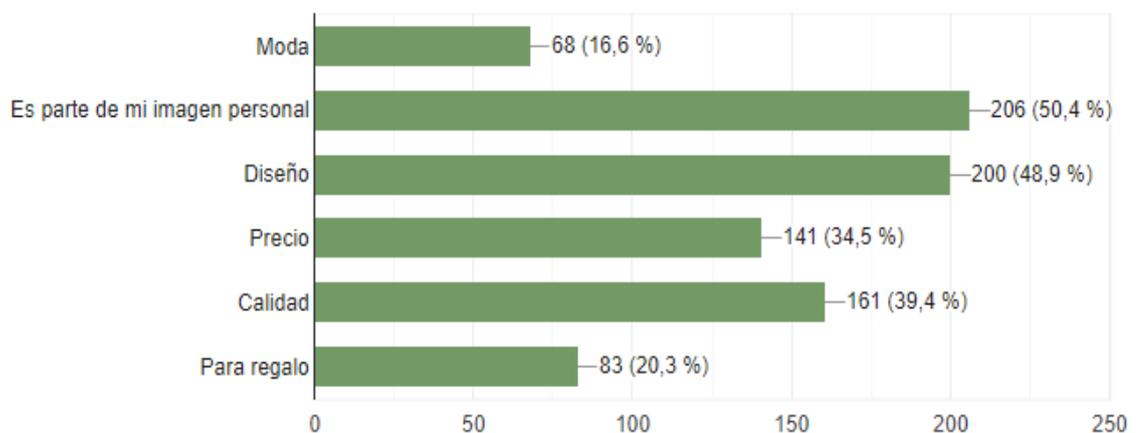
Pregunta 8: ¿Cuál fue el último accesorio que compró?



El resultado de la encuesta nos informa:

- 49.1% de los encuestados compraron un reloj.
- 29.8% de los encuestados compraron una billetera.
- 7.8% de los encuestados compraron una cadena.
- 5.4% de los encuestados compraron una pulsera.
- 4.9% de los encuestados compraron un anillo.
- 2.9% de los encuestados compraron un par de gemelos.

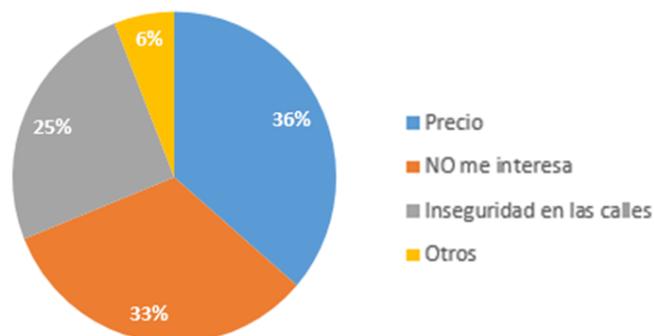
Pregunta 9: Si volviera a comprar un accesorio, ¿cuál sería el impulso o motivación para la nueva compra? (marcar máximo 3 alternativas)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 50.4% de los encuestados informa que su impulso o motivación es por su imagen personal.
- 48.9% de los encuestados informa que su impulso o motivación es por diseño.
- 39.4% de los encuestados informa que su impulso o motivación es por calidad.
- 34.5% de los encuestados informa que su impulso o motivación es por precio.
- 20.3% de los encuestados informa que su impulso o motivación es para realizar un regalo.
- 16.6% de los encuestados informa que su impulso o motivación es por moda.

Pregunta 10: ¿Cuál sería el motivo por el cual usted NO compraría un accesorio?



El resultado de la encuesta nos informa:

- 36% de los encuestados informa que no compraría un accesorio por precio.
- 33% de los encuestados informa que no compraría un accesorio por no tener interés.
- 25% de los encuestados informa que no compraría un accesorio por inseguridad en las calles
- 6% de los encuestados informa que no compraría un accesorio por otros motivos

Segunda Parte:

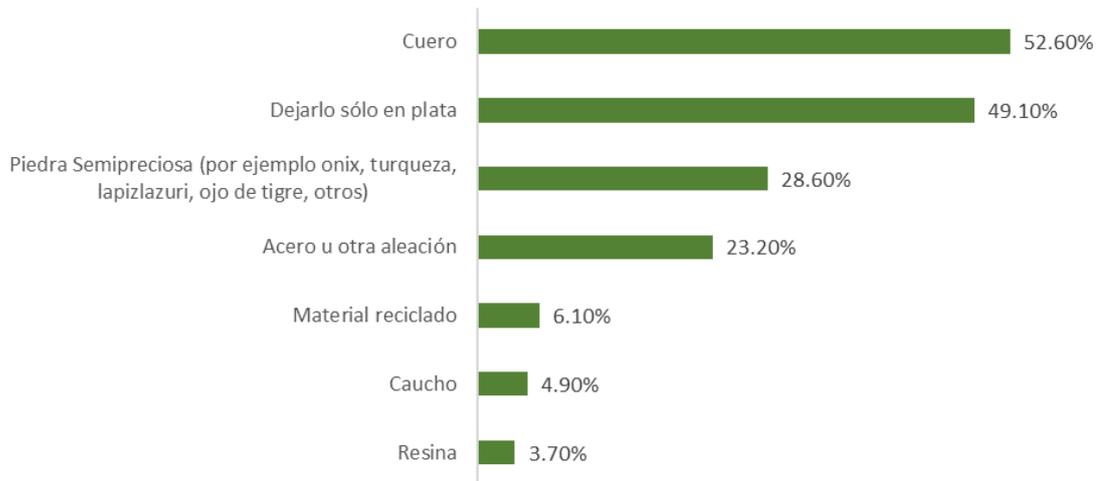
Pregunta 11: Hablando de joyas como parte de tu imagen personal ¿Por qué la adquiriría?



El resultado de la encuesta nos informa:

- 79% adquiriría una joya porque le gusta vestir bien.
- 8% adquiriría una joya porque le gusta seguir tendencias mundiales.
- 6% adquiriría una joya porque le gustan las joyas.
- 6% no adquiriría una joya.

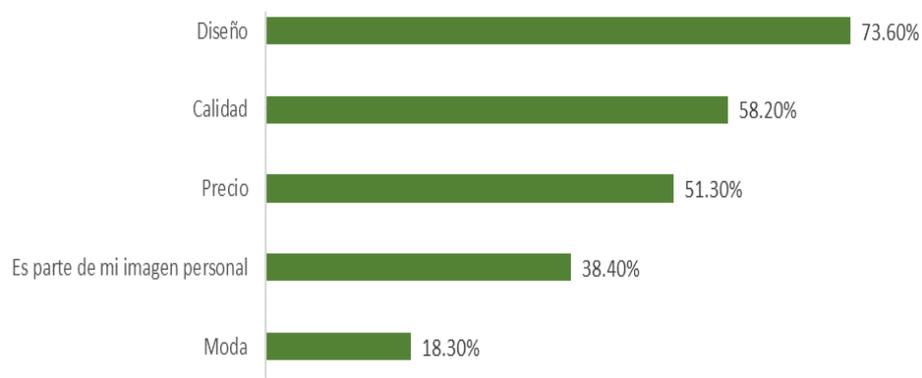
Pregunta 12: Considerando que utilizaremos “plata” como material principal, ¿cuál crees que sería el elemento perfecto para combinarlo? (marcar como máximo 3 alternativas)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 52.6% de los encuestados considera combinarlo con cuero.
- 49.1% de los encuestados considera dejar el producto sólo en plata.
- 28.6% de los encuestados considera combinarlo con una piedra semipreciosa.
- 23.2% de los encuestados considera combinarlo con acero u otra aleación.

Pregunta 13: ¿Qué atributos consideraría al momento de elegir una joya como accesorio? (marcar máximo 3 alternativas)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 73.6% considera como atributo importante el diseño.
- 58.2% considera como atributo importante la calidad.

- 51.3% considera como atributo importante el precio.
- 38.4% considera como atributo importante que sea parte de su imagen personal.
- 18.3% considera como atributo importante la moda.

Pregunta 14: Si usted desea comprar una joya en un lugar físico, ¿Dónde le gustaría adquirirlo? (marcar máximo 3 alternativas)

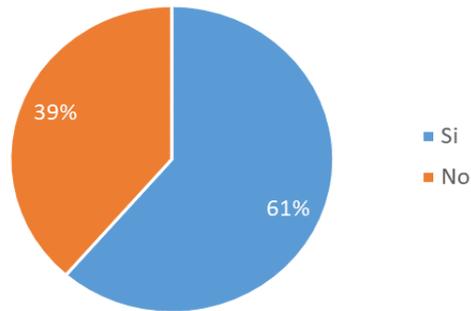


El resultado de la encuesta nos informa:

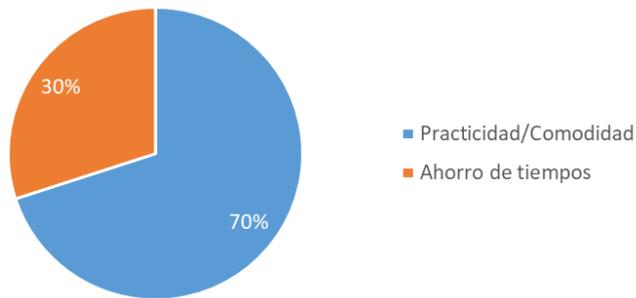
- 59.4% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en tienda propia.
- 56.2% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en tienda por departamento.
- 35.7% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en un espacio arrendado dentro de una joyería.
- 32.0% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en un corner o isla ubicado dentro de un centro comercial.
- 16.6% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en un showroom o feria.
- 7.1% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en una barbería.
- 3.7% de los encuestados le gustaría adquirir una joya en un local ubicado dentro de un hotel.

Pregunta 15: Si tiene opción de compra online ¿Lo usaría? SI o NO (Indicar SI o NO y la razón de su respuesta)

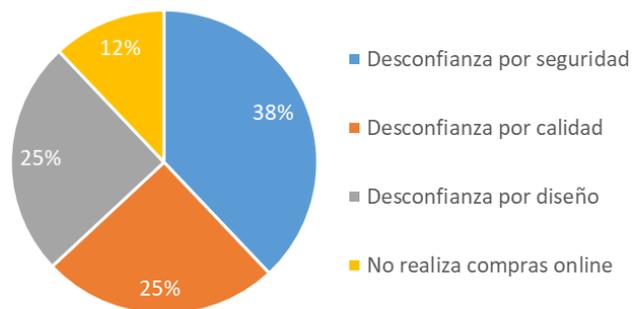
¿Compraría online?



¿Porqué si compraría vía online?



¿Porqué no compraría vía online?



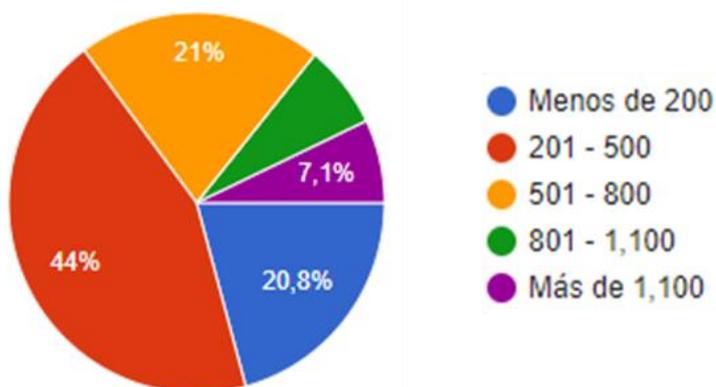
Pregunta 16: ¿Qué atributos debería tener una tienda online para considerarlo como un medio de compra? (marcar máximo 3 alternativas)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 64.3% considera como atributo importante tener una plataforma amigable.
- 53.5% considera como atributo importante tener una variedad de productos y diseño.
- 51.3% considera como atributo importante tener seguridad.
- 39.4% considera como atributo importante la opción de probarse el producto.
- 35.7% considera como atributo importante la opción de ahorro de tiempo.

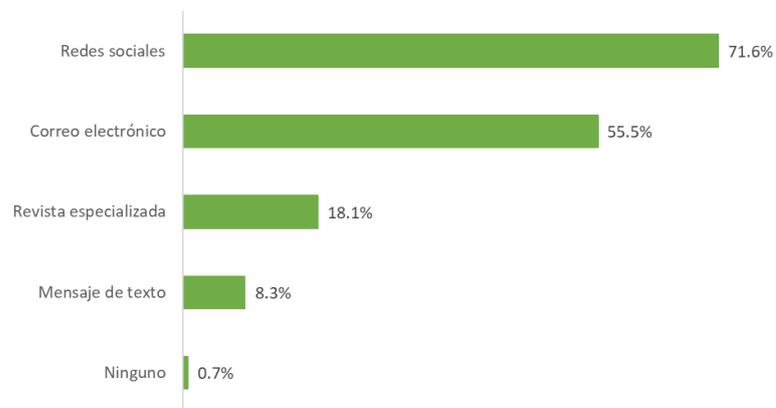
Pregunta 17: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar? (expresado en soles)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 44% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 201 y 500 soles.
- 21% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 501 y 800 soles.
- 20.8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de 200 soles.
- 7.1% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 801 y 1100 soles.
- 7.1% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de 1110 soles.

Pregunta 18: ¿A través de qué medio, le gustaría recibir noticias, novedades, promociones de nuestros productos? (marcar máximo 3 alternativas)



El resultado de la encuesta nos informa:

- 71.6% de los encuestados le gustaría ser contactado por redes sociales.
- 55.5% de los encuestados le gustaría ser contactado por correo electrónico.
- 18.1% de los encuestados le gustaría ser contactado por revista especializada.
- 8.3% de los encuestados le gustaría ser contactado por mensaje de texto.

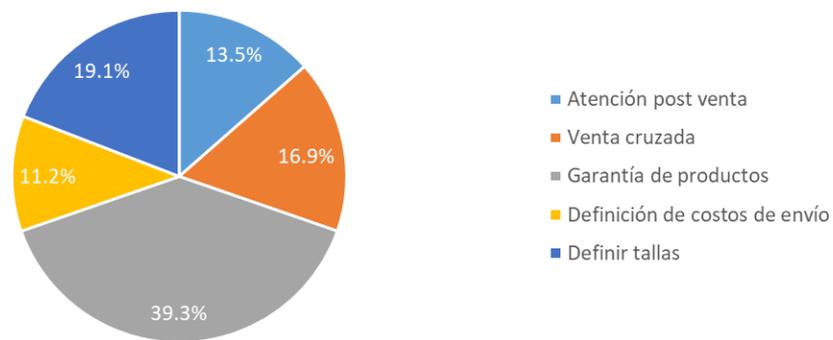
Pregunta 19: Respecto a la entrega de su producto ¿Qué desearía?



El resultado de la encuesta nos informa:

- 71.4% delivery a domicilio, oficina u otro punto.
- 21% Recoger en el mismo local o tienda.
- 7.1% Negociar con el despachador un punto de encuentro.

Pregunta 20: ¿Qué otro punto relevante o importante, nos recomienda tomar en cuenta para el desarrollo de esta investigación?



El resultado de la encuesta nos informa:

- 39.3% de los encuestados nos recomienda definir garantía de productos.
- 19.1% de los encuestados nos recomienda definir tallas para los productos.
- 16.9% de los encuestados nos recomienda implementar ventas cruzadas.
- 13.5% de los encuestados nos recomienda tener una política clara de atención post venta.
- 11.2% de los encuestados nos recomienda definir claramente los costos de envío.

ANEXO 8 Entrevista 1

Empresa: Aldo Co. & Alta Joyería

Nombre: Gonzalo Palma

Cargo: Director creativo

- 1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?***

Por temas éticos, no quisiera hablar específicamente sobre la compañía porque no me corresponde.

Pero lo que sí podría decir que, para todos en términos generales, el mercado ha estado muy complicado desde que PPK salió elegido presidente. Todo ese período ha sido complicado para la industria de la joyería. ¿Por qué? Porque la joyería, así como el turismo es una industria muy sensible. A cualquier turbulencia, ruido político o situación de mercado todo se contrae. Si tu estas en tu compañía y empiezas a escuchar que la economía peruana está complicada, ves la preocupación del dueño está latente porque el mercado ya no piensa en gastar en joyería y se aguanta hasta que la situación económica de país mejore. No es el momento para endeudarse. Entonces cuando sale PPK y se nombra a Vizcarra como nuevo presidente, el personaje “la joyería” da un respiro y es como si hubiese zambullido y salió de las aguas turbulentas y es ahí que las cosas han mejorado y para todos se refleja esta mejora.

2018, ha mejorado, pero mejoró al final del año y las proyecciones para este año 2019 y el próximo es favorable, que va a ir bien para todos. Y ello va a ir bien siempre y cuando las cosas en el exterior no nos afecten fuertemente y cuando eso sucede, la turbulencia externa afecta al mercado interno y contrae el consumo.

- 2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?***

El consumo peruano masculino para nosotros representa 20% de la venta y mis expectativas es que siga creciendo porque básicamente todo va en la medida que nuestra sociedad vaya teniendo más conciencia de lo estético y ahí entran a tallar marcas como Zara, H&M que si bien son marcas básicas conocidas como fast-fashion, es un ticket de entrada donde el consumidor empieza entender que la ropa no sólo sirve para cubrir el cuerpo, sino que es un mensaje de marca personal “personal branding”... este soy yo!

En la medida que el consumidor peruano empieza a entender el significado de la marca personal a mayor medida, los accesorios tomarían más fuerza. Para el peruano, la joya es el último eslabón de la cadena después de haber cubierto todas tus necesidades básicas. Por ejemplo, un amigo después de haber hecho su viaje al último mundial me vino a visitar y quería que lo asesorara en joyas y fácil de ha gastado sus 2500 dólares y entonces con ello te vas dando cuenta que personas con capacidad de compra tiene una conciencia de su imagen.

- 3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.***

Si hablamos de tendencias, todos los días como casi un ritual como alguien se sienta a revisar sus inversiones en la bolsa, yo entro a una serie de páginas que me muestran las tendencias y que me permite realizar una vez al año un informe anual con las tendencias proyectadas que se

presentará en el próximo año. Como parte de la investigación hago análisis sobre tendencia masculina y obviamente también tengo una sensibilidad para saber hacia donde va las tendencias.

Mi percepción es que, en realidad, por ejemplo, los gemelos vinieron en tendencia en los últimos ocho años, fue una curva y sobre ello veo que está bajando el consumo y ahora se viene una tendencia un poco más relajada y los gemelos no van a tener tanta preponderancia como hace cinco años por ejemplo que era su pico.

Claro está que los accesorios siempre se van a seguir viendo bien pero no en un aspecto tan elegante y eso es un poco mi percepción en cuando a al mercado masculino.

Ahora sobre el perfil peruano, la cuestión es cómo llegar al consumidor masculino. Una opción es mediante las barberías. Por ejemplo: yo voy a la barbería una vez a la semana para que me corten el pelo, me retoquen la barba y si al momento de pagar yo viera un stand con accesorios muy bien presentado... inmediatamente pediría que me muestre y si me atrae lo pongo en la cuenta. Entonces yo utilizaría canales que son netamente masculinos y en la medida los canales de las barberías empiecen a tomar forma, podría combinar con la venta online. Ese mix es una buena estrategia porque la exhibición en físico en primer lugar te da confianza y ya de ahí conociendo la marca ya recurras a realizar compras en línea.

Otro opción es entrar a través de hoteles que también es una buena opción pero dependerá mucho del segmento al cual se estarían dirigiendo y nosotros buscamos llegar a un público más amplio donde el mercado femenino es 80% versus el 20% masculino que en los últimos años ha ido creciendo y hay que tener en cuenta que cuando las personas están de viaje están dispuestas a gastar más, porque te quieres dar ciertas licencias que no te das cuando estás trabajando y es por eso que los hoteles son buenas alternativas por ejemplo el BTH.

4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?*

Gonzalo: en realidad como les decía, ya tengo varios años en el tema y si bien el mercado masculino ha crecido bastante, ehh... no sé en qué medida y además ese tema del online está como medio incipiente, todavía la gente prefiere tienda física. La gente está cambiando a pesar de que el peruano es muy desconfiado. Lo que acá funciona es las tiendas virtuales de intercambio como OLX donde te pones en contacto con el vendedor y se reúnen físicamente para revisar el producto, los billetes para asegurarse ambas partes que no serán estafados. Entonces con ello le cuesta bastante creer al peruano.

Hablando de tecnología, no sé hasta qué punto el hombre peruano tiene costumbre de uso para adquirir accesorios como joyería vía online. Me estoy imaginando un peruano diciendo, siento que me falta algo... siento que me falta una pulsera, ¿a donde voy? Me acabo de acordar, la página Web, ¿cómo me pruebo? Realidad aumentada. ¿Ahora como pago? Tarjeta de crédito. Y espero que llegue rápido porque lo necesito urgente. Esa dinámica hoy por hoy lo veo un tanto a tropezones.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?*

¿Cómo llego a ese público? Mediante las redes sociales donde colocando imágenes potentes bastaría para promocionar virtualmente las joyas, pero más invertiría en el soporte donde van a ir las joyas dentro de las barberías porque ahí será la vitrina para que el público masculino conozca el producto y ya luego la relación de compra-venta se realizaría virtual.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandado por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

No hay ningún material que predomina para combinarlo con la plata. Creo que en la medida que mantengas un producto que refleja el valor donde exista una relación calidad - precio, no va a importar. Si quieres combinarlo con cuero, caucho y el diseño es bueno e impacte en el consumidor masculino y el precio está en relación con el modelo, el cliente si lo pagará. Como comenté es más relación calidad - precio que material que busques combinar con la plata. No existe un material de moda.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

Como se explicó en la pregunta anterior, el mercado peruano masculino aún es muy pequeño porque aún son muy conservadores y en la medida que toman conciencia de la importancia que representa la imagen personal, invertirán en la medida que su poder adquisitivo lo permita.

¿Cuáles son los impulsos para comprar una joya? El hombre no pasa por un proceso de evaluación, selección y luego compra, sino que es un tema de impulso. El hombre que busca cuidar su imagen va a adquirir estos productos y va a pagar si es que le gusta y ve la relación calidad -precio.

La reacción es muy rápida: gusta y compra el accesorio. Si se pierde ese click, la venta se pierde.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

En el tema de ticket, 180 a 250 soles debería ser el promedio de compra siempre y cuando se busca que haya una buena rotación de producto.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Si ponemos en porcentajes, diría que estaría representado en 50% anillos, 20% pulseras, 20% cadenas, 10% aretes y le robaría un punto a cada rubro antes nombrado para los dijes.

Y porqué más el anillo y es porque no es muy caro y así puedes llegar a más personas y es por ahí que puedes lograr que consuman otros accesorios.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

El mayor valor está en el desarrollo técnico, en el diseño y en la ejecución que además tenga concordancia con la marca que se está ofreciendo, es decir lo que tú prometes y con el estilo... esos tres componentes están ligados. Estilo como marca de producto, la manufactura y el diseño. Es como un triángulo, todo tiene que estar ligado como un triángulo equilátero donde todo tiene el mismo peso. Si yo te prometo un producto limpio, de diseño impecable, ahí está el valor de la marca.

También es importante la forma como lo exhibes. Por ejemplo, ¿Montblanc, como exhibe el producto? Todo está alineado porque no es el metal que se vende, sino que se vende la marca no dejando de lado tampoco el servicio donde la experiencia de compra toma un papel

importante para generar fidelización a la marca. Se debe de crear un ritual al momento de ofrecer el producto, cosa que marca situaciones en la mente del consumidor generando impacto.

Desarrollo como marca que busca la confianza en la misma.

11. ¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?

Como empresa siempre buscamos posicionarnos como empresa de calidad, donde brindamos productos de buen acabado y diseño. Adicionalmente, no descuidar el servicio Post Venta.

12. A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.

Trabajar bastante en el desarrollo técnico, diseño y producción que vaya de la mano a la relación calidad - precio.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 9 Entrevista 2

Empresa: Vyan

Nombre: Sumi Kihara

Cargo: Gerente General

1. *¿Cómo se ha desarrollado la evolución de su compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, por favor nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?*

La evolución de la compañía ha ido de manera ascendente desde su inicio.

La compañía inició operaciones en el año 2010 sin marca, la evolución se inició desde el momento en el que maquilaban a otras marcas, luego se inició la comercialización por medio de un showroom, posteriormente por medio de una canal virtual y se exhibe en la tienda de una marca específica, arrendando un espacio definido para su marca.

Actualmente la compañía maneja líneas sport para mujeres que básicamente se dirige al día a día, línea lúdica que tiene líneas masculina y femenina, esta línea se maneja por medio de tienda on-line y tiendas físicas por otro lado se tiene la línea de la pieza única, esta línea tiene una menor rotación, pero el mayor precio.

Cuando se inició la empresa en el año 2010, la joyería tenía un auge importante dentro del país, la compañía desde el año 2010 al 2017 fue en crecimiento constante, pero el año 2018 el año fue bastante difícil

2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?*

Desde el año 2010 al año 2017 el crecimiento fue positivo, pero el año 2018 fue un año bastante complicado, básicamente por la inestabilidad política del país, por otro lado, el ingreso de nuevos competidores extranjeros rompe el mercado con precios muy bajos.

Las tendencias en el Perú van enfocadas a reducción de costos por parte de las marcas, asociándose con otras marcas.

En el mundo la tendencia va por la automatización como impresiones 3D, por otro lado, existe un enfoque importante hacia la joyería ecológica. La compañía ofrece la opción de reciclar su joya.

En el Perú se tienen mano de obra barata, por tal motivo el mercado de joyería todavía no está ingresando directamente a temas de automatización en la industria.

3. *¿Cómo observa usted las tendencias de consumo de joyería para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde usted nos recomendaría empezar? ¿Lima, provincias o el extranjero?*

El perfil del hombre peruano es un perfil muy conservador, el fuerte en las líneas de hombres es gemelos, el nicho al cual se busca atacar la compañía está en un rango de 25 a 65 años.

El inicio debe darse en Lima, dado que es el mercado más grande, provincias es un mercado muy pequeño. En el extranjero se tienen muchas normativas que no se recomiendan desde el inicio.

4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?*

Para el consumidor peruano es muy importante el canal físico, si bien es cierto el canal virtual está creciendo la recomendación se da por ingresar al mercado de manera física pero que también se le ofrezca al cliente la opción de poder comprar de manera virtual.

Si piensan iniciar se recomienda iniciar en canal físico, pero no con una tienda física propia, se recomienda ingresar arrendando espacios dentro de marcas ya existentes o buscar espacios donde se garantice un flujo adecuado pero que se enfoque en el público definido.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico, revistas especializadas, otros?*

Las redes sociales ayudan mucho a lanzar las nuevas marcas, se debe tener mucho cuidado manteniendo viva la marca, también es importante tener claro que es un canal abierto el cual tiene comentarios positivos como negativos.

Se necesita administrar correctamente la marca por medio de redes sociales, por otro lado, si se piensa tener influencers, se debe elegir muy bien.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

Si se habla de plata, los materiales más demandados son cuero, telas, piedras semipreciosas.

Es importante mencionar que, si la pieza se quiere reciclar, el material complementario debe poder estar completamente separado para evitar la ruptura del material complementario.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra en joyería.*

El perfil del hombre peruano respecto a la compra de joyas es un perfil tímido todavía por el momento.

El perfil del hombre que compra una joya básicamente va por diferenciarse respecto a los demás, este suele ser osado, pero por el momento es un mercado reducido.

8. *Continuando con la pregunta anterior, ¿cuál es el ticket promedio en joyería masculina?*

El ticket que maneja en su marca el público masculino es en promedio 150 soles.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Gemelos, cadenas, pulseras, anillos son los productos más demandados, pero la compañía sólo se centra en la venta de gemelos.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a su compañía?*

Diseño es la actividad que diferencia a la marca por el lado de hombres.

11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?*

La compañía busca posicionarse como una marca que ofrece un buen producto que ayude al cliente a diferenciarse respecto a los demás.

12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.*

Iniciar con cautela respecto a proveedores de materia prima y producción.

La oferta de producción es un mercado informal.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 10 Entrevista 3

Empresa: Joyería Portocarrero

Nombre: David Portocarrero

Cargo: Gerente General

1. ***¿Cómo se ha desarrollado la evolución de su compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, por favor nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?***

La compañía ha ido muy bien siempre, pero el año 2018 ha sido un año bastante complicado básicamente por la inestabilidad política y económica que gobernó el país desde la salida del expresidente Pedro Pablo Kuczynski.

La compañía se creó aproximadamente hace 60 años, mi padre inició el negocio, recuerdo mucho Lima hace 50 o 45 años donde había menos inseguridad en las calles y la gente lucía sus joyas sin problema alguno, en función al crecimiento de la inseguridad ciudadana, el ciudadano promedio redujo el uso de joyas convirtiéndose las joyas en accesorios casi exclusivos para reuniones sociales sobre todo en el caso de hombres.

2. ***¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?***

En el Perú la joyería está creciendo a pesar de que el año 2018 ha sido un año bastante complicado, se ven nuevas tendencias tanto para hombres como para mujeres, siendo el mercado femenino un mercado que consume regularmente el producto por el mismo perfil de las mujeres.

Por el lado de los hombres, si bien es cierto el mercado es pequeño, en promedio 20% del total, el consumo de suele ser ocasional y poco diferenciado, si bien es cierto en el mundo se observan nuevas tendencias para los hombres, estas tendencias posiblemente demorarán en llegar de manera adecuada al mercado peruano, lo cual puede presentarse como una oportunidad importante.

3. ***¿Cómo se observa usted las tendencias de consumo de joyería para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde usted nos recomendaría empezar? ¿Lima, provincias o el extranjero?***

El rubro de joyería masculina muestra una creciente demanda en los últimos años, básicamente esta moda viene del extranjero donde la joyería masculina se desarrolla con mayor velocidad; asumo que es por factores como seguridad, mentalidad y mayores ingresos económicos.

4. ***¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?***

Es necesario el ingreso por medio de tiendas físicas, el ingreso por medio del canal virtual puede considerarse como un excelente apoyo, considera que ambos canales podrían convivir sin problema alguno.

5. ***¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico, revistas especializadas, otros?***

Las revistas son algo que no tienen mucha llegada y son bastante caras en su publicación, las redes sociales como Facebook e Instagram son las que tienen una mayor aceptación.

- 6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.***

En plata generalmente se trabaja sola, para productos más tradicionales, si se quiere tener productos de moda se pueden combinar con una gran cantidad de materiales complementarios como cuero, caucho, piedras semipreciosas y tela.

- 7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra en joyería.***

El hombre cuando compra una joya busca diferenciarse, establecer su imagen por medio de un accesorio que siente se conecta a su personalidad y estilo.

- 8. *Continuando con la pregunta anterior, ¿cuál es el ticket promedio en joyería masculina?***

El ticket promedio que maneja mi compañía en joyas para varones realizadas en base a plata bordea los 400 soles.

- 9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?***

Anillos, cadenas, pulseras y gemelos son los elementos que el público masculino busca con mayor frecuencia.

- 10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a su compañía?***

Considero que el diseño es muy importante, pero la producción es tan o más importante, el público si bien es cierto aprecia el diseño, los acabados llevan al producto a un nivel superior.

- 11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?***

Mi compañía es una compañía de nicho, la cual no necesita ningún tipo de publicidad, mi mejor publicidad es la satisfacción de mis clientes.

- 12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.***

La joyería es un mercado de lujo como todos lo sabemos por tal motivo es más que importante tener claro que cualquier movimiento en la economía y/o política podría afectarla para bien o para mal.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 11 Entrevista 4

Empresa: Joyería Malca

Nombre: José Malca

Cargo: Gerente General

1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?*

Con respecto a perspectiva de crecimiento, veo una lentitud en el incremento de la demanda de joyas. Esto se debe al grado de inseguridad que existe en nuestro país, y el gobierno debe preocuparse por revertir la fuerte delincuencia en pro de los negocios como las joyerías.

En el negocio de la joyería, tengo 22 años y como empresario 12 años con un crecimiento muy lento. El negocio de la joyería es un mercado muy interesante pero muy complejo y con la experiencia ganada en el tiempo, me dio la oportunidad de aperturar mi propio taller comercial.

2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?*

En el país, en los últimos años el negocio de la joyería ha sufrido una disminución en la demanda. Esto se debe a que adquirir una joya no es una necesidad, sino una vanidad.

Comprar una joya hoy en día es un lujo y sinónimo de que la persona que lo adquiere tiene fuertes excedentes de dinero.

Si lo vemos a nivel internacional, el comportamiento es diferente. En países desarrollados la demanda en joyas es muy fuerte y si nos referimos al consumo de joyas en oro, esto bienes son tomados como inversión a largo plazo y nunca como una pérdida.

3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.*

Desde mi punto de vista, el consumo de joyas para hombre es reducido. Esto se debe a que los hombres son muy limitados para la compra de joyas en comparación a las damas.

La diversidad de opciones que existe para las mujeres no se compara al limitado portafolio de opciones que se ofrece a los hombres. El hombre hoy en día sólo compra cadena, pulsera y a lo mucho una sortija; eso es lo básico y esencial que demanda el mercado masculino.

Antes el hombre usaba gemelos y era considerado como sinónimo de elegancia y asimismo una obligación como accesorio dentro de su vestimenta. Con el pasar de los años, los gemelos han perdido protagonismo e importancia para el mercado masculino. La costumbre se ha ido perdiendo porque la moda hoy en día ha dejado de lado el uso de estos accesorios.

4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?*

Les recomiendo aperturar un local donde puedan ofrecer sus productos. Y si hablamos en el país, recomiendo destinar sus esfuerzos sólo al mercado limeño por el poder adquisitivo que dispone los clientes. En el interior del país, no se podría tener tanto éxito porque las personas aún mantienen sueldos bajos en comparación a la capital.

Pero si tomamos en cuenta los canales virtuales, no descartaría utilizar la venta online porque hoy en día mantiene una fuerte demanda y es una gran oportunidad para llegar a más mercados con un mejor costo.

Si comparamos tanto el mercado online como el offline, hoy en día los clientes están demandando más lo virtual porque prefieren no salir de sus casas para adquirir un producto. Como experiencia propia, mis clientes masculinos una vez que ya realizaron la primera compra en tienda, las compras futuras ya lo hacen virtual vía las redes sociales como el WhatsApp donde me envían el diseño y la transacción se realiza mediante ese canal.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?*

Recomiendo el uso de redes sociales como el WhatsApp porque es una comunicación más efectiva. El cliente me envía las opciones de diseño y por ese mismo canal negociamos el precio y las fechas de entrega. Es una forma más rápida para realizar la compra-venta.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

Desde mi punto de vista, el hombre demanda productos hechos tanto en plata como en oro y no busca combinar con materiales complementarios como cuero, alguna aleación de metales o caucho. Pero ello no permite descartar el uso de estos materiales.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

El impulso para adquirir una joya es por imagen personal, vanidad hasta incluso por ego o diferenciación en su entorno social.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

Para nosotros, el ticket promedio de compra para el mercado masculino esta entre S/. 600 y S/. 800 soles en accesorios de plata y si nos referimos a joyas en oro, se incrementa a un promedio de S/. 1500 a S/. 2000.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Desde mi punto de vista, el accesorio más demandado es la cadena. La cadena se oculta con el uso de la camisa y sería expuesta cuando esta en lugares que cree que es seguro.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

Resalto en la calidad de producto. El cliente tiene que tener la confianza que le estas garantizando un buen producto y la calidad del material de este.

Para nosotros, garantizar al cliente la calidad de la plata o del oro es muy importante y es por ello que se le ofrece un certificado de garantía. Asimismo, para darle la seguridad y tranquilidad de la calidad del material lo probamos y recomendamos que lo compruebe con su joyero de confianza.

11. ¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?

Para mí como empresario, es muy importante garantizar a los clientes la calidad de los productos.

12. A todo lo anterior, ¿quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.

Primero antes de aperturar un negocio de joyería, debería buscar aprender sobre este rubro. Asimismo, relacionarse con artesanos de confianza, proveedores de materiales que les garantice los productos en el tiempo que lo requiera y la calidad de los mismo. Construir buenas relaciones con los proveedores son muy importantes porque es muy difícil encontrar suministro A1.

No descarto la importancia de la inversión. Cuando uno apertura un negocio de joyería, el empresario debe de disponer de un fuerte capital para fabricar muchos productos para ofrecer un portafolio de muchas opciones a sus clientes.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 12 Entrevista 5

Empresa: Universidad Esan

Nombre: Rocío Ames

Cargo: Jefa de Career Center

1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?*

En el 2004 empecé en el negocio de las joyas porque significo una opción para regresar a los Estados Unidos y tener algo propio, parte de un plan de vida. ¿Cómo inicio? Inicio comprando en el mercado indio varios productos y lo mando a un familiar para que lo venda dentro de su entorno de amistades y en un día se vendió. Por lo tanto, para mi era un gran motivo para seguir con este negocio y así estuve un año.

Si quería que este negocio tome forma empresarial, me tope con una serie de barreras: El Perú es un país de artesanos, pero el problema es que no tienen calidad de la producción, incumplimiento de los tiempos y lo más importante es diseño con creatividad.

Tenía un mercado objetivo que eran mujeres que trabajan que vivía en el lado este de EEUU y ellas buscan diseño que convine con su ropa y que sea ligero y práctico de usar no dejando de lado la elegancia. Viviendo allá tuve que reorientar la selección de mis proveedores y es así como decidí dejar de trabajar con los artesanos peruanos.

Yo decidí darles mis diseños para que los artesanos lo fabriquen en la calidad que yo deseaba, y recuerden si es que ustedes van a entrar a este negocio, las personas compran en la medida que tengan variedad de productos y continua. También es importante tener en cuenta la calidad de la plata.

Esto es un tema de business y es así como busque proveedores en Israel, Turquía, Afganistán, entre otros países. Para mi, vi el negocio de la joyería como parte de la marca personal y es así como fabricaba un lote pequeño de productos y luego ya no repetía aún así nos solicité.

2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?*

El mercado de joyería es muy diverso y complejo. Tienes que definir si serás proveedor de joyas masiva o boutique. Yo decidí ser boutique para atender a un nicho de mercado.

Recuerden que el comportamiento del mercado de la joyería lo define el cliente y es que decidí enfocarme en un nicho y me enfoqué a mujeres que trabajan de edades entre 35 a 45 años.

3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.*

En los 12 años que he vivido en los Estados Unidos, he tenido contacto con las parejas de mis clientes reclamando que saqué diseños para hombres, pero como les comenté anteriormente, yo atendía a un nicho de mercado y no deseaba aún apostar en incursionar este nuevo nicho.

El mercado de joyería para hombres es muy interesante, asociando siempre a las tendencias de la moda. Enfocarse al mercado C, que son hombres que son muy aspiracionales al uso de accesorios y recuerden siempre enfocarse a nicho de mercado.

4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?*

Nuestros clientes siempre quieren ver novedades. Por lo tanto, este negocio requiere capital para tener productos e ir renovando diseños.

Para mi, la venta de joyas debe de ser en un enfoque físico porque tiene que ver el producto y gustarle. Por ejemplo, yo lanzaba un evento en una reunión y las clientas venían directamente a pasar un momento agradable y comprar.

Siempre contactaba a las clientas por medio de recomendaciones y las ventas siempre son al contado.

Conocer a tus clientes es lo fundamental, tener una buena memoria para recordar lo que te ha comprado. Asimismo, siempre escuchar a tus clientes. En el caso del hombre, no conozco mucho el medio de comunicación, pero sugiero el uso de los canales virtuales y aparte para vender a un hombre es muy fácil venderle.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?*

Recomiendo el uso de redes sociales como el WhatsApp porque es una comunicación más efectiva. El cliente me envía las opciones de diseño y por ese mismo canal negociamos el precio y las fechas de entrega. Es una forma más rápida para realizar la compra-venta.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

El hombre es simple, sólo usa productos como cadena, pulsera hechos en plata. Desde antaño, los hombres siempre han usado gemelos por tradición.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

El impulso para adquirir una joya es por imagen personal, vanidad hasta incluso por ego o diferenciación en su entorno social.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

Para nosotros, el ticket promedio de compra para el mercado masculino esta entre S/. 600 y S/. 800 soles en accesorios de plata y si nos referimos a joyas en oro, se incrementa a un promedio de S/. 1500 a S/. 2000.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Desde mi punto de vista, el accesorio más demandado es la cadena. La cadena se oculta con el uso de la camisa y sería expuesta cuando esta en lugares que cree que es seguro.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

Resalto en la calidad de producto. El cliente tiene que tener la confianza que le estas garantizando un buen producto y la calidad del material de este.

Para nosotros, garantizar al cliente la calidad de la plata o del oro es muy importante y es por ello que se le ofrece un certificado de garantía. Asimismo, para darle la seguridad y tranquilidad de la calidad del material lo probamos y recomendamos que lo compruebe con su joyero de confianza.

11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?*

Para mí como empresario, es muy importante garantizar a los clientes la calidad de los productos.

12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.*

Primero antes de aperturar un negocio de joyería, debería buscar aprender sobre este rubro. Asimismo, relacionarse con artesanos de confianza, proveedores de materiales que les garantice los productos en el tiempo que lo requiera y la calidad de los mismo. Construir buenas relaciones con los proveedores son muy importantes porque es muy difícil encontrar suministro A1.

No descarto la importancia de la inversión. Cuando uno apertura un negocio de joyería, el empresario debe de disponer de un fuerte capital para fabricar muchos productos para ofrecer un portafolio de muchas opciones a sus clientes.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 13 Entrevista 6

Empresa: Joyería Sumari

Nombre: Vanessa Sumari

Cargo: Gerente General

1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?*

Nuestra empresa tiene 5 años de vida, han sido años realmente duros, pero nos hemos ido adaptando a las necesidades del mercado. Iniciamos operaciones con productos exclusivos para mujeres, pero con el tiempo nos dimos cuenta que existe una gran oportunidad en mercado masculino. También hemos optado por importar productos de China donde encontramos mejores precios.

2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?*

La joyería en el mundo se está desarrollando bastante bien, teniendo nuevas corrientes en función a una mayor cantidad de diseño y aunque no lo creas el concepto de fast fashion también afecta al rubro dado es muy probable que los clientes busquen adecuar sus joyas en función a la vestimenta que llevan.

3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.*

En el mundo es claro que el hombre está comenzando a adoptar tendencias, las cuales están llegando de manera rápida al Perú como el incremento de barberías, centros de estética para hombres, marcas de ropa masculina con mayor oferta.

Si inician un negocio en el rubro de joyería recomendaría empezar en Lima, por temas de densidad de gente y poder adquisitivo.

4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?*

En primer lugar, sus clientes tienen que conocerlos, para lo cual se les recomienda que estén cerca de ellos, con el objetivo que se posicionen en alguno de los grandes conceptos que los clientes siempre aprecian como diseño, calidad de producto, servicio, entre otros.

Les recomiendo entrar con tecnología 3D con lo cual garantizarían competir en el campo del diseño que es muy importante para el cliente.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?*

Redes sociales de todas maneras, Facebook, Instagram y Whatsapp, son plataformas básicas para estar presentes en las redes.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

Lo más demandado son las pulseras, cadenas y anillos en el caso de hombres, si ustedes están iniciando un negocio en este rubro es recomendable que arranquen operaciones con estos productos, pero con mucho foco en el diseño.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

El perfil del consumidor masculino en Perú todavía es conservador, pero está migrando a adoptar tendencias de moda, mi impresión es que el mercado se desarrollará considerablemente en los próximos años.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

El ticket promedio en joyería masculina se encuentra entre 400 y 500 soles.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Por parte del hombre las pulseras están siendo muy demandadas en mayor proporción que las cadenas y los anillos, por el lado de los gemelos también se venden, pero en poca proporción dado que una gran limitante son las camisas.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

La actividad que tiene mayor valor dentro de la cadena de suministro es el diseño y el acabado de los productos, dado que las joyas son productos de lujo y uno lo utiliza para verse bien.

11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?*

La marca Sumari busca ser una marca joven y dinámica que quiere estar a la vanguardia de las tendencias mundiales.

12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.*

Tener mucho cuidado al momento de buscar a los proveedores de materia prima y de servicios derivados a terceros por la informalidad del rubro, es común que no se cumplan los tiempos con lo cual nos podría perjudicar como marca.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 14 Entrevista 7

Empresa: Fabrica de cadenas SAC

Nombre: Víctor Cadenillas

Cargo: Gerente General

- 1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?***

La compañía se fundó hace 20 años, los de los cuales unos años fueron más difíciles que otros, la perspectiva de crecimiento para los próximos 5 años va enfocada en la diversificación de productos, la gente ya no desea comprar productos hechos en serie, busca una mayor variedad de productos, los jóvenes tienen mucho mejor poder adquisitivo que antes.

- 2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?***

A nivel mundial mucho más adelantado que en el Perú como muchos aspectos triviales, el diseño y la calidad del producto ya no son un lujo ni excluyentes, en joyería esto ya es normal, pero es importante darse cuenta de la propuesta de valor de cada compañía.

- 3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.***

Cómo se mencionó el Perú es un país que sigue tendencias, esto ayuda mucho si te das cuenta y adecuas las herramientas a las necesidades de tus clientes, permitiendo desarrollar una oferta diferenciada en comparación a lo ofrecido en el mercado.

- 4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?***

Respecto a mi experiencia te diría que coloquen una tienda física para poder dar a conocer los productos de manera adecuada permitiendo que el cliente experimente con el producto mediante el tacto y la vista, pero también sé que esta idea generaría precios altos en arriendo de locales, por otro lado, el flujo de un centro comercial no se compara al flujo que ofrece una página web, recomendaría ingresar por medio de redes sociales y página web, luego pensar si es realmente necesario ingresar al canal físico.

- 5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?***

Redes sociales, Facebook, Instagram y Whatsapp, son plataformas básicas para estar presentes en las redes.

- 6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.***

Plata es un material que no tiene pierda, lo importante es combinarlo de manera adecuada con diferentes materiales.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

Poco a poco el cliente peruano va migrando a adoptar diferentes tendencias las cuales ayudan de manera directa a definir el posicionamiento de las marcas que se atreven a apostar.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

El ticket es un concepto no tan fácil de definir dado que en promedio el 10% de mis clientes compran productos desarrollados en base a oro, si hablamos de plata, el ticket promedio de los productos se encuentra entre S/300 a S/600, lógicamente dependiendo del producto que comparará, pero en ese rango se mueve el precio.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Los accesorios más demandados sin duda alguna son las cadenas y pulseras, con mayor frecuencia de compra por parte de las pulseras porque son más económicas y se hacen más visibles.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

Mi experiencia me indica que la cercanía a tus clientes te genera un valor diferencial sobre la competencia, pero creo que el diseño y la forma cómo se presenta el producto al cliente, por otro lado, tener el producto cuando el cliente lo necesite también es un valor diferencial muy importante.

11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?*

Mi marca no es una marca comercial, los clientes me buscan a mí porque confían en mi persona y en la calidad del producto que les ofrezco,

12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.*

Les recomiendo analizar bien el mercado y ofrecer los productos que los clientes necesiten ayudando a lograr sus objetivos como imagen, diferenciación entre otros.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 15 Entrevista 8

Empresa: Comercial Jhared

Nombre: Jenny Vilchez

Cargo: Gerente General

- 1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?***

En el 2006 iniciamos en el comercio de la bisutería aprovechando la gran oportunidad que este tipo de productos tenía en comparación a joyerías de alto valor, e inclusive en referencia a la bijutería.

Esta fue la motivación que tuvimos un familiar y yo, para invertir en este negocio y realmente no me arrepiento. Una de las ventajas que tenía en ese momento era que yo había llevado cursos de joyería y al tomarlo como un hobby, decidimos apostar por este proyecto considerando que la inversión en ese momento no era elevada.

- 2. *¿Cómo ve el comportamiento de joyería en el Perú y el Mundo?***

Debido a la alta delincuencia que existe en nuestro país, las personas cada vez adquieren productos de un valor promedio a menos. Si bien es cierto antes las personas usaban varios accesorios en oro, pero hoy en día han ido reemplazando por metales más asequibles como la plata e incluso de muy poco valor como los accesorios de acero y otras aleaciones.

¿En el mundo? Veo que el comportamiento es el mismo, salvo en países del primer mundo donde es costumbre usar joyas hechas en oro.

- 3. *¿Cómo se observan las tendencias de consumo para hombres, tanto en el Perú y el mundo? Si se desea iniciar operaciones comerciales en este rubro, ¿dónde nos recomendaría empezar? Lima, provincias o el extranjero.***

En los últimos 5 años he podido percibir que los hombres son cada vez más vanidosos y buscan cuidarse en su vestimenta y no descartan comprar productos de moda para resaltar su imagen. En cuestión a joyería, he visto que hay un gran mercado para aprovechar en la comercialización de estos productos, pero no muchas empresas apuestan por atenderlos porque creen que el peruano aún sigue siendo muy conservador y atrevido para usar joyas. Es extraño porque en la Lima de antaño, los hombres usaban muchas joyas en oro como anillos, pulseras y hasta cadenas los cuales gustaban siempre de lucirlos.

- 4. *¿Cómo nos recomienda llegar a los clientes, por medio de una tienda física, virtual o ambos? ¿Qué tipo de tecnología nos recomienda utilizar para comercializar los productos?***

Desde mi punto de vista, yo apostaría iniciar mediante las redes sociales porque no requiere mucha inversión y si ya tienes capital suficiente, también invertir en locales para que las personas puedan ver los productos. Claro esta que esto requiere una fuerte inversión en productos.

5. *¿Qué tipo de comunicación nos recomienda para llegar de mejor manera a nuestros clientes? ¿Redes sociales, correo electrónico?*

Sugiero usar Intagram, Facebook y Whatsapp.

6. *Por el lado de producto, que materiales son los más demandados por el público objetivo y que materiales cree usted se podrían incluir dentro del portafolio de productos.*

El hombre le gusta usar bastantes accesorios hechos en plata como cadenas y pulseras incluyendo piedras semipreciosas como sodalita, ojo de tigre, ónix, lapislázuli principalmente.

7. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

La vanidad del hombre hoy en día genera impulso para adquirir accesorio que resalte su imagen, como explique anteriormente gusta mucho de comprar productos de moda.

8. *¿Cuál es el ticket promedio hoy en joyería masculina?*

De acuerdo con mi experiencia, creo que los hombres gastarían en joyería entre S/. 100 a S/. 500. La inversión dependerá del tipo de producto que el público masculino quiera adquirir. Adicionalmente, si hubiera más opciones y más inversión en generar empatía al uso de estos accesorios posiblemente el ticket promedio se vea incrementado. Ahí está su reto.

9. *¿Qué accesorios son los más demandados por parte de los hombres? ¿En el Perú y en el mundo?*

Para mí el hombre mayormente demanda pulseras y cadenas.

10. *¿Dentro de la cadena de suministro cuál cree usted que es la actividad que le genera mayor valor a la compañía?*

El diseño de los accesorios y la calidad con la que se presenta cada producto es muy importante. Recuerda que estos artículos son comprados por impulso y si ven que no son atractivos, no lo compran y así la marca pasaría al olvido. Por ello es muy importante invertir en ofrecer productos y servicios de calidad.

11. *¿Qué tipo de posicionamiento busca su marca en el mercado de joyería?*

Calidad de producto y servicio y como indique en el punto anterior, el diseño y exclusividad de estos.

12. *A todo lo anterior, quisiéramos consultarle si nos recomienda tocar algún punto en específico que considere importante.*

Ofrecer productos diferenciados y de alta calidad, no dejando invertir en publicidad y aprovechando que las redes sociales tienen alto alcance y son baratas, no escatimar en su inversión.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 16 Entrevista 9

Empresa: Ternos Italianos

Nombre: Jenny Bazán

Cargo: Gerente general

1. *¿Cómo se desarrolla la evolución de la compañía? ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años? Tomando en cuenta la evolución de su compañía, nos podría comentar un poco sobre sus inicios. ¿Qué oportunidades observó en ese momento para apostar por este negocio?*

Ternos Italianos es una compañía que opera hace 15 años, desde el inicio nos enfocamos en atender a un cliente muy exclusivo el cual no busca ternos comerciales sino ternos hechos a su medida, este nicho de mercado va aumentando de manera considerable día a día y con ello todo lo que complementa el vestir de los clientes.

2. *¿Cómo ve el comportamiento de la moda para hombres en el Perú y el Mundo?*

Antes los hombres sólo de clase social alta buscaban diferenciarse, hoy en día el panorama ha cambiado, gente de clase media alta busca mis servicios sin que yo ofrezca productos de bajo precio, por el contrario, mis productos son de un alto precio y también de una muy alta calidad por la personalización en las medidas, diseño y atención.

3. *¿Cómo llega usted a sus clientes? ¿Cuáles son sus estrategias de fidelización?*

Mis clientes ya me conocen, saben de la calidad de mis productos, mi mejor estrategia es atenderlos muy bien y ayudarlos en todo lo que sea posible. Hace aproximadamente dos años implementé una página web la cual me está dando muy buenos resultados y me permite llegar a clientes que antes no me conocían.

4. *¿Cuál es la frecuencia de compra de su cliente?*

En promedio mis clientes asisten a mí dos veces al año, dado que dentro de mi surtido también ofrezco camisas, blazers, pantalones y accesorios

5. *Por el lado de accesorios complementarios para la vestimenta ¿cómo analiza usted el desarrollo de joyería masculina en el mercado que usted atiende?*

La joyería es un perfecto complemento para realzar la imagen de quien lo utiliza, conociendo el mercado de moda masculino creo que hay un gran potencial de desarrollo en este nicho que realmente se encuentra desatendido y ninguna marca se ha atrevido realmente a atacarlo.

6. *En el Perú como en el mundo, cuál cree que es el perfil del consumidor masculino y cuáles son las motivaciones que impactan en su experiencia de compra.*

El perfil del consumidor masculino respecto a los productos de moda va mejorando en apertura en la adopción de nuevas tendencias, se encuentra más propenso a atreverse y de esta manera demostrar independencia y astucia.

7. *¿Cuál es el ticket promedio en su negocio?*

El ticket promedio en ternos que son los productos que más vendo se encuentra entre 2,000 a 6,000 soles, el rango de productos que ofrezco es bastante amplio porque son producto personalizados.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 17 Entrevista 10

Empresa: Positive Communications

Nombre: Hugo Rodríguez

Cargo: Gerente comercial y fundador

1. *¿Cómo considera que se ha desarrollado la venta de productos y servicios en los últimos años por medio del canal digital?*

La respuesta es más que lógica, el crecimiento del comercio electrónico en la última década ha tenido un crecimiento exponencial, si tienes un negocio físico debes de por lo menos tener presencia digital, si no estás en la Web simplemente no existes.

2. *Considerando que HOMINE desarrollará una marca de joyería para hombres, ¿Qué nos recomienda para posicionar la marca?*

La joyería en el mundo se está desarrollando bastante bien, teniendo nuevas corrientes en función a una mayor cantidad de diseño y aunque no lo creas el concepto de fast-fashion también afecta al rubro dado es muy probable que los clientes busquen adecuar sus joyas en función a la vestimenta que llevan.

3. *¿Teniendo en cuenta que es un negocio de joyería para hombres que canales digitales nos recomendaría utilizar?*

Básico redes sociales, esta es una respuesta general, lo importante es saber a qué segmento de mercado deseas dirigirte, personalmente recomiendo que tengan presencia en Facebook e Instagram, ambos con chatbot el cual haga sentir al cliente la interacción de manera más fluida.

4. *¿Para iniciar un negocio como el definido cuál es la importancia que tendría un community manager?*

Un community manager es más que necesario, pero tan importante como tener un community manager es que este se identifique con tu marca para que interactúe de manera adecuada con tus clientes y futuros clientes, que sepa leer de manera adecuada las estadísticas generadas por los usuarios Web para poder ayudarte a diseñar estrategias que les generen valor a los clientes.

5. *¿Cuáles son las principales diferencias entre de publicidad entre las redes sociales existentes?*

Todo depende del posicionamiento que buscas lograr con tu marca, Facebook es para un mercado más masivo, Instagram es más segmentado, tiene mejores imágenes y es mucho más gráfico, si vas a un mercado de clase media con aspiraciones de posicionamiento personal considero que se debe utilizar ambos para empezar, el siguiente paso sería realizar una página Web donde el cliente interactúa y explora conociendo de mejor manera la marca.

6. *Respecto a la página web ¿que nos recomiendas para desarrollarla?*

Si el negocio del que estamos hablando es un negocio de moda recomiendo que sea muy gráfica, interactiva y que se pueda vender de manera fácil por medio de ella, en el mundo digital mientras más fácil se es mejor.

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 18 Lista de precio Ilaria for men

Nro	Pulsera	Precio
1	Neva	S/90
2	Don	S/105
3	Basili	S/195
4	Saransk	S/210
5	Doble Lyon	S/230
6	Kaluga	S/265
7	Hermitage	S/265
8	Nautik	S/315
9	Net	S/335
10	Rublo	S/350
11	Tesk	S/385
12	Moscú	S/385
13	Puñera Lenin	S/385
14	Ekaterinburgo	S/455
15	Suzdan	S/490
16	Kazan	S/545
17	Pushkin	S/560
18	Kremlin	S/580
19	Sputnik	S/595
20	Peterhof	S/595
21	Stalin	S/595
22	Puñera Zabivaka	S/650
23	Puñera Viborg	S/665
24	Vladivocok	S/685
25	Espik	S/685
26	San Petersburgo	S/790
27	Rostov	S/965
28	Vladimir	S/980

Nro	Cadenas	Precio
1	Sochi	S/300
2	Peterhof	S/315
3	Novosibirsk	S/370
4	Putin	S/385
5	Vladimir	S/385
6	Vladivocok	S/385
7	Ekaterinburgo	S/490
8	Viborg	S/525
9	San Petersburgo	S/560
10	Kaluga	S/595
11	Saransk	S/595
12	Chakanz	S/595
13	Penza	S/595
14	Rostov	S/630
15	Moscú	S/860
16	Kazan	S/980

ANEXO 19 Surtido de productos Ilaria for men

 <p>PULSERA NEVA HOMBRE S/ 90.00</p>	 <p>PULSERA DON HOMBRE S/ 105.00</p>	 <p>PULSERA CURITIBA HOMBRE S/ 195.00</p>	 <p>PULSERA CAPIPARIBE HOMBRE S/ 195.00</p>
 <p>PULSERA SANTOS HOMBRE S/ 195.00</p>	 <p>PULSERA BASILIO HOMBRE S/ 195.00</p>	 <p>PULSERA SANTINHO HOMBRE S/ 195.00</p>	 <p>PULSERA FONTENOVA HOMBRE S/ 210.00</p>
 <p>PULSERA SARANSK HOMBRE S/ 210.00</p>	 <p>PULSERA FLUMINENSE HOMBRE S/ 210.00</p>	 <p>PULSERA SALVADOR HOMBRE S/ 210.00</p>	 <p>PULSERA DOBLE LYON HOMBRE S/ 230.00</p>
 <p>PULSERA BOTAFOGO HOMBRE S/ 245.00</p>	 <p>PULSERA GUARULHOS HOMBRE S/ 245.00</p>	 <p>PULSERA HERMITAGE HOMBRE S/ 265.00</p>	 <p>PULSERA MANAOS HOMBRE S/ 265.00</p>
 <p>PULSERA BLUMENAU HOMBRE S/ 265.00</p>	 <p>PULSERA KALUGA HOMBRE S/ 265.00</p>	 <p>PULSERA NATAL HOMBRE S/ 280.00</p>	 <p>PULSERA MARACANA HOMBRE S/ 280.00</p>
 <p>PULSERA FORTALEZA HOMBRE S/ 300.00</p>	 <p>PULSERA POLIS HOMBRE S/ 300.00</p>	 <p>PULSERA LEBLON HOMBRE S/ 300.00</p>	 <p>PULSERA TOLSTOI HOMBRE S/ 315.00</p>

 <p>PULSERA RONALDINHO HOMBRE S/ 315.00</p>	 <p>PULSERA NAUTIK HOMBRE S/ 315.00</p>	 <p>PULSERA PERU HOM (8 SEGMENTOS) HOMBRE S/ 315.00</p>	 <p>PULSERA CORINTHIANS HOMBRE S/ 335.00</p>
 <p>PULSERA NET HOMBRE S/ 335.00</p>	 <p>PULSERA BUZIOS HOMBRE S/ 335.00</p>	 <p>PULSERA IPANEMA HOMBRE S/ 335.00</p>	 <p>PULSERA JANEIRO HOMBRE S/ 335.00</p>
 <p>PULSERA RIO HOMBRE S/ 335.00</p>	 <p>PULSERA CHINESE HOMBRE S/ 350.00</p>	 <p>PULSERA RUBLO HOMBRE S/ 350.00</p>	 <p>PULSERA IGUAZU HOMBRE S/ 350.00</p>
 <p>PULSERA BARAO HOMBRE S/ 370.00</p>	 <p>PULSERA MOSCU HOMBRE S/ 385.00</p>	 <p>PULSERA TESK HOMBRE S/ 385.00</p>	 <p>PULSERA U00DIERA LENIN HOMBRE S/ 385.00</p>
 <p>PULSERA PELE HOMBRE S/ 385.00</p>	 <p>PULSERA RECIFE HOMBRE S/ 420.00</p>	 <p>PULSERA NEYMAR HOMBRE S/ 440.00</p>	 <p>PULSERA EKATERINBURGO HOMBRE S/ 455.00</p>
 <p>PULSERA BRASILIA HOMBRE S/ 475.00</p>	 <p>PULSERA MINEIRAO HOMBRE S/ 490.00</p>	 <p>PULSERA SUZDAN HOMBRE S/ 490.00</p>	 <p>PULSERA MORUMBI HOMBRE S/ 490.00</p>



**PULSERA KAZAN
HOMBRE**
S/ 545.00



**PULSERA PUSHKIN
HOMBRE**
S/ 560.00



**PULSERA KREMLIM
HOMBRE**
S/ 580.00



**PULSERA SPUTNIK
HOMBRE**
S/ 595.00



**PULSERA PETERHOF
HOMBRE**
S/ 595.00



**PULSERA STALIN
HOMBRE**
S/ 595.00



**PULSERA PETROPOLIS
HOMBRE**
S/ 650.00



**PUU00DIERA
ZABIVAKA HOMBRE**
S/ 650.00



**PUU00DIERA VIBORG
HOMBRE**
S/ 665.00



**PULSERA ESPIK
HOMBRE**
S/ 685.00



**PULSERA
VLADIVOSTOK
HOMBRE**
S/ 685.00



**PULSERA HORIZONTE
HOMBRE**
S/ 735.00



**PULSERA SAN
PETERSBURGO
HOMBRE**
S/ 790.00



**PULSERA ARACAJU
HOMBRE**
S/ 790.00



**PULSERA SAO PAULO
HOMBRE**
S/ 875.00



**PULSERA ROSTOV
HOMBRE**
S/ 965.00



**PULSERA VLADIMIR
HOMBRE**
S/ 980.00



**COLLAR ARACAJU
HOMBRE**
S/ 280.00



**COLLAR BLUMENAU
HOMBRE**
S/ 440.00



**COLLAR BRASILIA
HOMBRE**
S/ 545.00



**COLLAR BUZIOS
HOMBRE**
S/ 335.00



**COLLAR CHAKANA
NATAL HOMBRE**
S/ 420.00



**COLLAR CHAKANZ
HOMBRE**
S/ 595.00



**COLLAR CHINESE
HOMBRE**
S/ 665.00



**COLLAR CURITIBA
HOMBRE**
S/ 490.00



**COLLAR
EKATERINBURGO
HOMBRE**
S/ 490.00



**COLLAR FORTALEZA
HOMBRE**
S/ 105.00



**COLLAR GUARULHOS
HOMBRE**
S/ 230.00



**COLLAR KALUGA
HOMBRE**
S/ 595.00



**COLLAR KAZAN
HOMBRE**
S/ 980.00



**COLLAR MANAOS
HOMBRE**
S/ 560.00



**COLLAR MOSCU
HOMBRE**
S/ 860.00



**COLLAR NOVOSIBIRSK
HOMBRE**
S/ 370.00



**COLLAR PENZA
HOMBRE**
S/ 595.00



**COLLAR PETERHOF
HOMBRE**
S/ 315.00



**COLLAR PETROPOLIS
HOMBRE**
S/ 490.00



**COLLAR PUTIN
HOMBRE**
S/ 385.00



COLLAR RECIFE
HOMBRE
S/ 335.00



COLLAR RIO HOMBRE
S/ 385.00



COLLAR ROSTOV
HOMBRE
S/ 630.00



COLLAR SALVADOR
HOMBRE
S/ 580.00



COLLAR SAN
PETERSBURGO
HOMBRE
S/ 560.00



COLLAR SANTOS
HOMBRE
S/ 685.00



COLLAR SAO LUIS
HOMBRE
S/ 930.00



COLLAR SAO PAULO
HOMBRE
S/ 280.00



COLLAR SARANSK
HOMBRE
S/ 595.00



COLLAR SOCHI
HOMBRE
S/ 300.00



COLLAR VIBORG
HOMBRE
S/ 525.00

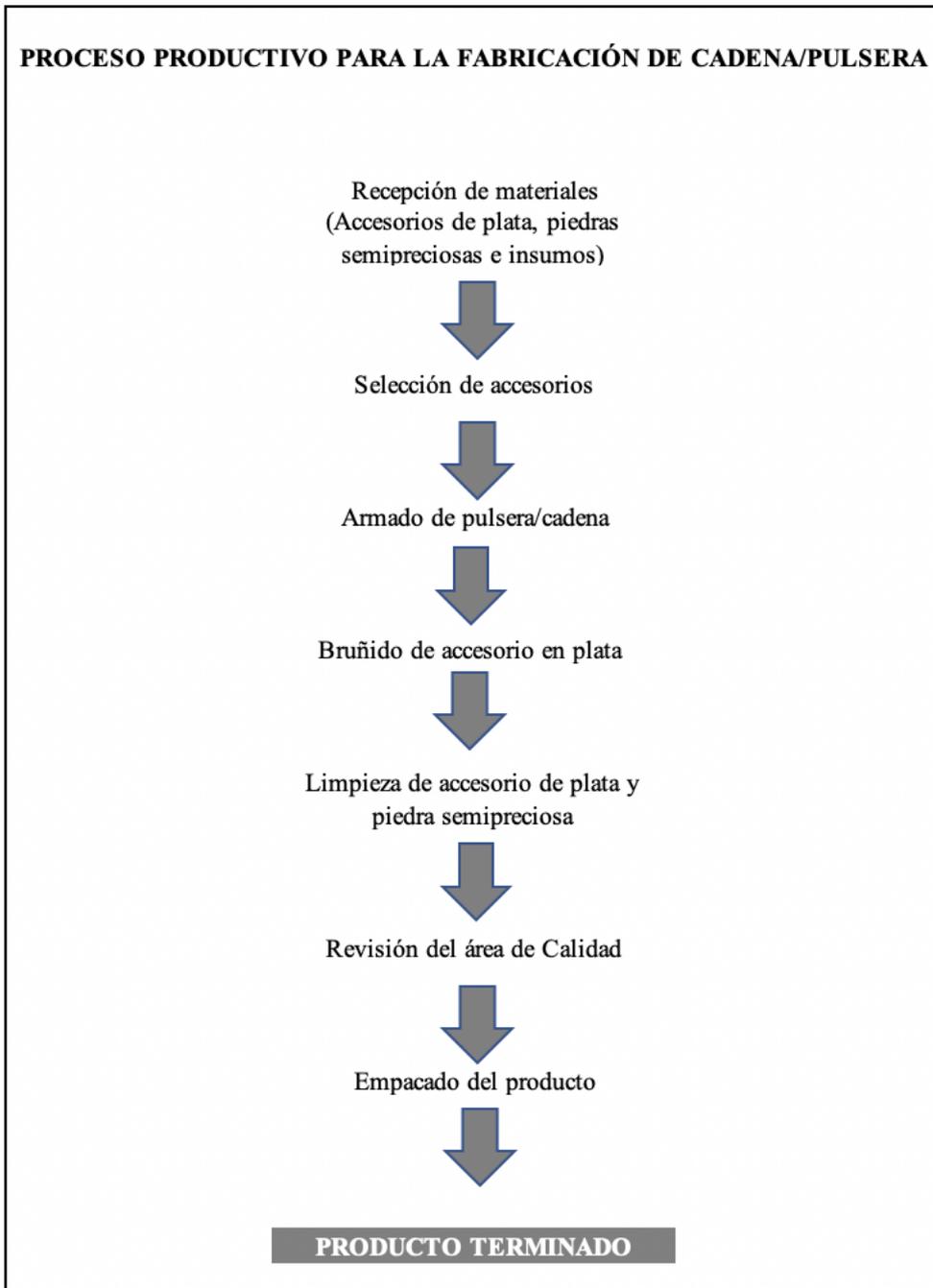


COLLAR VLADIMIR
HOMBRE
S/ 385.00



COLLAR
VLADIVOCTOK
HOMBRE
S/ 385.00

ANEXO 20 Cadena productiva HOMINE



ANEXO 21 Detalle Perfil de puesto HOMINE

Descripción de puestos HOMINE		
Puesto	Principales funciones	Requerimientos
Gerente General/ Comercial	Ser el responsable legal y penal de la compañía. Generar planes de manera estratégica y táctica que permitan alcanzar los objetivos trazados por la compañía.	Ingeniero industrial, economista o administrador con MBA, experiencia certificada mínima de 10 años manejando equipos de 50 personas a más en áreas comerciales y/o operacionales. De preferencia con estudios de post grado en marketing o gestión comercial.
Gerente de Operaciones/ Finanzas	Garantizar la correcta operación de la compañía para alcanzar los presupuestos de venta y de gastos desarrollados previamente los cuales permitan rentabilizar de manera adecuada el capital invertido por los socios	Ingeniero industrial, economista o administrador con MBA, experiencia certificada mínima de 10 en cadena de suministros De preferencia con estudios de post grado en supply chain management
Jefe de producto (diseñador)	Responsable del desarrollo de las nuevas colecciones y que estas sean rentables para la compañía	Egresado de instituto técnico con especialidad en diseño gráfico, conocimiento de finanzas y de marketing. Experiencia comprobada mínima de 2 años cómo jefe de producto
Gestor de RRHH & Web	Responsable de la correcta gestión de redes sociales y web de la compañía.	Egresado de publicidad o administración con especialidad certificada de marketing digital. Experiencia mínima certificada de 2 años en empresas con facturación mayor a S/1 M al año.
Jefe de Calidad	Responsable de garantizar la correcta calidad de los productos adquiridos por la compañía y los productos terminados listos para ser vendidos al público	Egresado de ingeniería industrial con experiencia en control de la calidad sobre todo en procesos de manufactura
Joyerero	Responsable de desarrollar de manera adecuada el proceso de ensamblaje de los productos que se compran para convertirlos en piezas acabadas de joyería	Egresado de instituto técnico con especialidad en joyería y trayectoria comprobada no menor de 5 años de joyería en plata.
Ayudante	Transportar los productos terminados a máquinas dispensadoras ubicadas en barberías. Asistir al administrador en tareas que considere necesarias.	Secundaria culminada con estudios trancos en instituto o universidad

ANEXO 22 Cálculo del capital de trabajo HOMINE

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo necesario (Stock CT) = Caja + CxC + IMP + IPP + IPT - CxP

$$\text{Stock CT}_t = \frac{1}{360} \left(\overset{1}{\text{Días caja}} + \overset{2}{\text{PPC}} + \left(\frac{\overset{3}{\text{LC}}}{2} + \text{ImMP} \right) * \%MP + \text{Duracion} * \left(\frac{\%MP + \overset{4}{\%MO}}{2} \right) + \text{ImPT} * (\%MO + \%MP) - \overset{6}{\text{PPP}} * \%MP \right) * \text{Venta Anual}_{t+1}$$

$$\text{Stock CT}_t = \alpha * \text{Venta Anual}_{t+1}$$

Inversión en Capital de Trabajo (ICT_t) = Stock CT_{t-1} - Stock CT_t

Si α se mantiene: ICT_t = α * (Venta Anual_t - Venta Anual_{t+1})

	1	2	3	4	5
Ventas (en soles)	1,180,200.36	1,526,884.22	2,054,422.72	2,976,858.52	4,313,467.99
Crecimiento de ventas		0%	0%	0%	0%
%MO	21%	15%	13%	9%	6%
%MP	29%	29%	29%	29%	29%
Caja (días)	10	10	10	10	10
Inv. Min MP (días)	7	7	7	7	7
Compras MP (días)	3	3	3	3	3
Duración del proceso (días)	2	2	2	2	2
Inv. Mínimo productos terminados (días)	5	5	5	5	5

Política de ventas (días)	
0	100%
60	0%
90	0%
180	0%

Política de Pago (días)	
0	80%
30	20%
60	0%
90	0%
180	0%

	1	2	3	4	5
1 CAJA	32,783	42,413	57,067	82,691	119,819

PPC (periodo promedio de cobro) en días	0
-----------------------------------------	---

	1	2	3	4	5
2 CXC (cuentas x cobrar)	0	0	0	0	0

	1	2	3	4	5
3 IMP (inventario de materia prima)	7,993	10,341	13,913	20,160	29,213

	1	2	3	4	5
4 IPP (inventario de productos en proceso)	1,626	1,866	2,364	3,103	4,172

	1	2	3	4	5
5 IPT (inventario de productos Terminados)	8,131	9,329	11,822	15,515	20,859

PPP (periodo promedio de pago) en días	6
----------------------------------------	---

	1	2	3	4	5
6 CxP (cuentas x pagar)	5,642	7,299	9,821	14,231	20,621

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CT = Caja + CxC + IMP + IPP + IPT - CxP =	0.00	44,891.16	56,650.02	75,345.28	107,237.94	153,441.16
	-44,891.16	-11,758.85	-18,695.26	-31,892.67	-46,203.22	153,441.16

FLUJO DE CAPITAL DE TRABAJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-S/44,891	-S/11,759	-S/18,695	-S/31,893	-S/46,203	S/153,441

ANEXO 23 Servicio de Hosting y servicio de plataforma de venta online

Justificación precios marketing



Venta y Soporte
+511 7 483 220

Colaboradores de:
water.org

ZONA CLIENTES

WebHosting | Servidores Dedicados | Certificado SSL | Quienes Somos | Ayuda y Soporte | Notificación de Pago

Hosting para Personas / Profesional

Si eres un profesional que ya lleva un tiempo en internet y quieres tener mas espacio y servicios al mejor precio este plan seguro que te va a gustar. Perfecto para Arquitectos, Abogados y profesionales de todo tipo.

- ▶ 5 GB Espacio Total
- ▶ 70 Cuentas de Mail
- ▶ 100 GB Transferencia
- ▶ 4 Bases MySQL
- ▶ 4 Parking
- ▶ 300 Correos por Hora
- ▶ 1/60 Densidad de Clientes por nucleo

S/. 299 + IGV
anual

Contratar Aquí

MEDIUM

S/ **999** .00

prepago anual
ó S/ 149 al mes

SIN COMISIONES

- 🛒 **Vende productos y servicios**
- 📋 **Catálogo para 500 items**
- 🛒 **Carrito de compras**
- 💳 **Múltiples pasarelas de pago**
- 👤 **Múltiples perfiles de usuario**
- 😊 **Sin comisiones**
- 📖 **Libro de reclamaciones**
- 🔒 **Certificado de Seguridad SSL ¹**
- 👉 **Códigos de descuento**
- 📱 **Tienda en Facebook**
- 📷 **Etiqueta productos en Intagram**
- 🌐 **Usa tu propio dominio**
- 📊 **Tu propio Google Analytics**
- 📱 **Notificaciones SMS**
- 👍 **Módulo de promociones**
- 🆓 **Dominio gratis ²**
- 📄 **Descarga reportes en Excel**
- 📦 **Carga de productos por lotes**

¡Contrátalo ahora!

ANEXO 24 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS