



**Plan de negocios para la comercialización de carteras con bordado  
ayacuchano en la ciudad de Lima**

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

Jenny Daza Becerril \_\_\_\_\_

Cinthia Irina Pasache Rodriguez \_\_\_\_\_

Stefanny Mariel Quispe Huaraca \_\_\_\_\_

Amanda Genideis Sandoval Nima \_\_\_\_\_

**Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo MATC 55  
Programa Maestría en Administración Tiempo Parcial MATP 63**

**Lima, 27 de agosto de 2019**

Esta tesis

**Plan de negocios para la comercialización de carteras con bordado ayacuchano  
en la ciudad de Lima**

ha sido aprobada.

.....  
Nancy Matos Reyes (Jurado)

.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Jurado)

.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mis padres y esposo, por su paciencia, apoyo, amor y comprensión,

A mis dos pequeños hijos, Valentina y Joaquín,  
por ser mi mayor inspiración y motivación en lograr mis metas.

*Jenny Daza Becerril*

A mis padres Sonia y Julio, por su amor, trabajo y gran ejemplo. Es un  
orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo Carlos e hija Valentina, mi fuente de inspiración y motivación  
para seguir creciendo, gracias por su apoyo incondicional en todo este tiempo.

*Cinthia Pasache Rodríguez*

A mis padres Eva y Gil por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado a  
lograr mis metas incondicionalmente pese a las adversidades, gracias por  
su amor e inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, y no temer a  
los obstáculos porque Dios está conmigo siempre.

*Stefanny Quispe Huaraca*

A mi esposo Karl y a mis hijas Dharma y Sophia por su paciencia,  
comprensión, motivación y apoyo constante para lograr el objetivo.  
A mis padres Amanda y Miguel por ser mi guía y ejemplo a seguir.

*Amanda Sandoval Nima*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3. Justificación	3
1.4. Alcance y limitaciones	4
1.4.1. <i>Alcance</i>	4
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	4
1.5. Metodología de la investigación	4
1.6. Marco conceptual	5
1.6.1. <i>La artesanía peruana</i>	5
1.6.2. <i>El bordado y la técnica de bordado ayacuchano</i>	6
1.6.3. <i>La artesanía textil en la moda</i>	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
2.1. Antecedentes del sector de carteras y accesorios	9
2.2. Tendencias del consumidor peruano	10
2.3. El comercio electrónico en el mercado peruano	11
2.4. Normativa reguladora de la producción de carteras de cuero con bordado ayacuchano	12
2.5. Régimen favorable para las micro y pequeñas empresas	12
2.6. Conclusiones del capítulo	13
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	14
3.1. Objetivo de la investigación de mercados	14
3.2. Investigación exploratoria	14
3.2.1. <i>Descripción de técnica y metodología a usar</i>	14
3.2.2. <i>Investigación exploratoria con datos secundarios</i>	15
3.2.3. <i>Investigación exploratoria con datos primarios: entrevistas en profundidad</i>	16
3.2.4. <i>Investigación exploratoria con datos primarios: focus group</i>	21
3.2.5. <i>Conclusiones de la investigación exploratoria</i>	24
3.3. Investigación concluyente	24
3.3.1. <i>Descripción de técnica y metodología a usar</i>	24
3.3.2. <i>Investigación concluyente con data primaria: encuestas</i>	25
3.3.3. <i>Conclusiones de la investigación concluyente</i>	40
3.4. Pronóstico de la demanda	41
3.4.1. <i>Estimación del mercado total</i>	41
3.4.2. <i>Estimación del mercado potencial</i>	41
3.4.3. <i>Estimación del mercado efectivo</i>	41
3.4.4. <i>Estimación del mercado objetivo o meta</i>	42
3.4.5. <i>Frecuencia de consumo</i>	42
3.4.6. <i>Determinación de la demanda</i>	42

3.5.	Conclusiones del capítulo	43
CAPÍTULO IV. IDEA DEL NEGOCIO		44
4.1.	Mapa de empatía	44
4.2.	Propuesta de valor	45
4.3.	Segmento de mercado	46
4.4.	Canales	47
4.5.	Relación con clientes	47
4.6.	Recursos clave	48
4.7.	Actividades clave	48
4.8.	Socios clave	49
4.9.	Fuentes de ingresos	49
4.10.	Estructura de costos	49
4.11.	Lienzo	49
4.12.	Conclusiones del capítulo	51
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		52
5.1.	Análisis de entorno internacional: benchmarking	52
5.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	52
5.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	53
5.2.	Análisis del entorno indirecto: SEPTTEG	55
5.2.1.	<i>Entorno social</i>	55
5.2.2.	<i>Entorno económico</i>	57
5.2.3.	<i>Entorno político</i>	60
5.2.4.	<i>Entorno tecnológico</i>	61
5.2.5.	<i>Entorno ecológico</i>	61
5.2.6.	<i>Entorno geográfico</i>	63
5.3.	Análisis del entorno directo: cinco fuerzas competitivas de Porter	64
5.3.1.	<i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i>	64
5.3.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i>	65
5.3.3.	<i>Nuevos competidores entrantes</i>	66
5.3.4.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	67
5.3.5.	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	67
5.4.	Análisis de stakeholders externos	69
5.5.	Marco estratégico	71
5.5.1.	<i>Misión</i>	71
5.5.2.	<i>Visión</i>	71
5.5.3.	<i>Valores</i>	71
5.6.	Estrategia competitiva del negocio	72
5.6.1.	<i>Ventaja competitiva</i>	72
5.6.2.	<i>Estrategia competitiva genérica</i>	73
5.6.3.	<i>Estrategia de crecimiento</i>	74
5.6.4.	<i>Estrategia seleccionada</i>	75
5.7.	Conclusiones del capítulo	75
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		77
6.1.	Objetivos de marketing	77
6.2.	Estrategia de marketing	77
6.3.	Segmentación del mercado	78
6.4.	Selección del segmento de mercado meta	78
6.4.1.	<i>Mercado meta u objetivo</i>	78
6.4.2.	<i>Estrategia de cobertura de mercado</i>	79

6.5.	Diferenciación y posicionamiento	79
6.5.1.	<i>Mapas de posicionamiento</i>	79
6.5.2.	<i>Atributos a posicionar</i>	81
6.5.3.	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	81
6.5.4.	<i>Declaración de posicionamiento</i>	82
6.6.	Marketing mix	82
6.6.1.	<i>Producto</i>	82
6.6.2.	<i>Precio</i>	88
6.6.3.	<i>Plaza o distribución</i>	90
6.6.4.	<i>Promoción o comunicación</i>	91
6.7.	Presupuesto	93
6.8.	Medidas de contingencia en marketing	93
6.9.	Conclusiones del capítulo	94
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES		95
7.1.	Objetivo general	95
7.2.	Objetivos específicos	95
7.3.	Proceso de operaciones del producto	95
7.3.1.	<i>Diseño del producto</i>	97
7.3.2.	<i>Selección de proveedores</i>	98
7.3.3.	<i>Producción</i>	100
7.3.4.	<i>Almacenamiento del producto</i>	103
7.3.5.	<i>Distribución del producto</i>	103
7.4.	Plan de producción	104
7.4.1.	<i>Costos de diseño y desarrollo</i>	104
7.4.2.	<i>Costos de fabricación</i>	105
7.4.3.	<i>Gastos de envío del producto terminado</i>	106
7.4.4.	<i>Gastos de personal de operaciones</i>	106
7.4.5.	<i>Costos unitarios de producción de una cartera</i>	106
7.5.	Plan de compras	107
7.5.1.	<i>Costos de materia prima</i>	107
7.6.	Plan de inventarios	109
7.7.	Plan de gestión de calidad	110
7.8.	Presupuesto	111
7.9.	Medidas de contingencia en operaciones	111
7.10.	Conclusiones del capítulo	112
CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		113
8.1.	Objetivo general	113
8.2.	Objetivos específicos	113
8.3.	Estructura societaria del negocio	113
8.4.	Proceso de formalización del negocio	115
8.4.1.	<i>Inscripción en la SUNARP</i>	115
8.4.2.	<i>Registros, permisos, autorizaciones y licencias requeridas</i>	116
8.5.	Configuración organizacional	116
8.5.1.	<i>Núcleo operativo</i>	117
8.5.2.	<i>Línea media</i>	117
8.5.3.	<i>Ápice estratégico</i>	118
8.5.4.	<i>Tecno estructura</i>	118
8.5.5.	<i>Staff de apoyo</i>	118
8.6.	Estructura organizacional	118

8.7.	Perfil de puestos y funciones	119
8.8.	Procesos de recursos humanos	121
8.8.1.	<i>Reclutamiento de personal</i>	121
8.8.2.	<i>Proceso de Selección de personal</i>	122
8.8.3.	<i>Modalidad de contrato</i>	122
8.8.4.	<i>Remuneraciones, beneficios e incentivos al personal</i>	123
8.8.5.	<i>Evaluación al personal</i>	123
8.8.6.	<i>Asesores y procesos externos</i>	123
8.9.	Presupuesto	124
8.10.	Medidas de contingencia en recursos humanos	125
8.11.	Conclusiones del capítulo	126
CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO		127
9.1.	Objetivos de la evaluación	127
9.2.	Supuestos	127
9.3.	Periodo de evaluación	128
9.4.	Ciclo de vida del producto	128
9.5.	Proyección de ventas	129
9.6.	Proyección de costos	130
9.6.1.	<i>Costos de inversión en activo fijo e intangible</i>	131
9.6.2.	<i>Costos fijos</i>	132
9.6.3.	<i>Costos variables</i>	133
9.7.	Determinación del punto muerto	135
9.8.	Capital de trabajo	136
9.9.	Estructura de financiamiento	138
9.10.	Costo de oportunidad del accionista y tasa de descuento	138
9.11.	Estado de resultados	138
9.12.	Flujo de caja económico	139
9.13.	Valor actual neto y tasa interna de retorno esperado	140
9.14.	Análisis de riesgos	141
9.14.1.	<i>Análisis de escenarios</i>	141
9.14.2.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	143
9.15.	Conclusiones del capítulo	145
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		147
10.1.	Conclusiones	147
10.2.	Recomendaciones	148
BIBLIOGRAFÍA		150

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III.1 Instrumentos de investigación exploratoria con data primaria .....	15
Tabla III.2 Perfil de entrevistados .....	16
Tabla III.3 Total de entrevistas realizadas .....	18
Tabla III.4 Instrumento de investigación concluyente con data primaria.....	25
Tabla III.5 Población estimada 2019 .....	27
Tabla III.6 Marco muestral por distrito.....	27
Tabla III.7 Distribución de la muestra por distrito .....	30
Tabla III.8 Determinación de demanda de carteras .....	42
Tabla V.1 Tamaño del mercado .....	52
Tabla V.2 Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017.....	56
Tabla V.3 Criterios facilidad para hacer negocios .....	57
Tabla V.4 Distribución de personas según NSE 2018 en Lima Metropolitana .....	58
Tabla V.5 Ingresos y gastos según NSE 2018 para Lima Metropolitana .....	59
Tabla V.6 Distribución de NSE por zona en Lima Metropolitana .....	60
Tabla V.7 Maquiladoras peruanas de carteras .....	65
Tabla V.8 Principales organizaciones dedicadas al bordado en Ayacucho .....	66
Tabla V.9 Marcas de carteras con bordado ayacuchano en el mercado peruano.....	68
Tabla V.10 Matriz de stakeholders .....	70
Tabla V.11 Cuadro de diferenciación .....	73
Tabla V.12 Tabla matriz Ansoff .....	75
Tabla VI.1 Declaración de posicionamiento.....	82
Tabla VI.2 Determinación del precio de carteras .....	89
Tabla VI.3 Presupuesto de marketing .....	93
Tabla VII.1 Lista de materiales requeridos para la producción de una cartera.....	97
Tabla VII.2 Lista de proveedores para la elaboración de una cartera.....	98
Tabla VII.3 Cuadro de costos para desarrollar una colección de carteras .....	105
Tabla VII.4 Plan de compra de servicios de maquila .....	105
Tabla VII.5 Proyección de gastos por envío .....	106
Tabla VII.6 Estructura de costos para la comercialización de una cartera .....	107
Tabla VII.7 Plan de compras de materiales directos (cantidades) .....	108
Tabla VII.8 Plan de compras valorizado de materiales directos (soles) .....	109
Tabla VII.9 Presupuesto de operaciones.....	111
Tabla VIII.1 Personal WÔMAE CORPORATION S.A.C. ....	119
Tabla VIII.2 Perfil del gerente general .....	120
Tabla VIII.3 Perfil del asistente de operaciones, marketing y ventas.....	120
Tabla VIII.4 Elementos de la estrategia de reclutamiento de WÔMAE CORPORATION S.A.C. ....	121
Tabla VIII.5 Remuneración anual, según cargo (soles).....	123
Tabla VIII.6 Presupuesto de constitución y formalización.....	124
Tabla VIII.7 Presupuesto de personal de WÔMAE CORPORATION S.A.C. ....	124
Tabla VIII.8 Presupuesto de personal externo .....	125
Tabla IX.1 Estimación de tasa de crecimiento mensual del producto .....	129
Tabla IX.2 Estimación de unidades de carteras anual en venta .....	129
Tabla IX.3 Proyección de ventas anual.....	130
Tabla IX.4 Costos de inversión.....	131
Tabla IX.5 Componentes de inversión en activos fijos .....	132

Tabla IX.6 Costos fijos anuales .....	133
Tabla IX.7 Costos variables .....	134
Tabla IX.8 Costos por comisión variable en ventas.....	135
Tabla IX.9 Venta de carteras anual con VAN=0 .....	135
Tabla IX.10 Flujo de caja económico anual con VAN=0.....	136
Tabla IX.11 Capital de trabajo.....	137
Tabla IX.12 Aporte de accionistas .....	138
Tabla IX.13 Estado de resultados proyectado anual .....	139
Tabla IX.14 Flujo de caja económico proyectado anual.....	139
Tabla IX.15 Escenarios proyectados.....	141
Tabla IX.16 Resultados de VAN de escenarios proyectados.....	142
Tabla IX.17 Resultados de VAN y TIR de escenarios proyectados .....	142
Tabla IX.18 Análisis de sensibilidad .....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III.1 Encuestadas por distrito, 2019 .....	31
Figura III.2 Edad de encuestadas, 2019 .....	31
Figura III.3 Ocupación de encuestadas, 2019 .....	32
Figura III.4 Frecuencia de compra de encuestadas, 2019 .....	32
Figura III.5 Preferencia por marca de carteras, 2019.....	33
Figura III.6 Atributo de importancia en las carteras, 2019 .....	34
Figura III.7 Material de preferencia en carteras, 2019.....	34
Figura III.8 Tamaño de preferencia de carteras, 2019 .....	35
Figura III.9 Color de preferencia de carteras, 2019 .....	35
Figura III.10 Preferencia de bordado en carteras, 2019 .....	36
Figura III.11 Preferencia del tamaño de bordado, 2019 .....	37
Figura III.12 Disposición de compra, 2019 .....	38
Figura III.13 Precio dispuesto a pagar, 2019 .....	39
Figura III.14 Frecuencia de compra, 2019 .....	39
Figura III.15 Preferencia lugar de compra, 2019 .....	40
Figura IV.1 Modelo CANVAS .....	50
Figura VI.1 Mapa de posicionamiento de marcas que incluyen bordado ayacuchano	79
Figura VI.2 Mapa de posicionamiento de marcas que incluyen bordado ayacuchano	80
Figura VI.3 Mapa de posicionamiento marcas en el mercado .....	80
Figura VI.4 Tipología propuesta .....	83
Figura VI.5 Prototipo del producto .....	83
Figura VI.6 Tendencia propuesta de asas con detalle .....	84
Figura VI.7 Tendencia propuesta de puntadas como detalle de asas.....	84
Figura VI.8 Tendencia propuesta de bordado en formas geométricas.....	85
Figura VI.9 Logotipo de la empresa .....	86
Figura VI.10 Sistema de distribución .....	91
Figura VII.1 Cadena de producción .....	96
Figura VII.2 Layout de planta de maquila de carteras .....	99
Figura VII.3 Diagrama de operaciones del proceso (DOP) .....	102
Figura VII.4 Caja de cartón corrugado .....	103
Figura VII.5 Plan de producción de carteras.....	104
Figura VIII.1 Configuración organizacional de WÔMAE CORPORATION S.A.C.	117
Figura VIII.2 Organigrama de WÔMAE CORPORATION S.A.C.....	119
Figura IX.1 Ventas mensuales de cartera.....	130
Figura IX.2 Flujo de caja económico acumulado proyectado .....	140
Figura IX.3 Análisis de sensibilidad .....	145

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad ESAN por brindarnos la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa casa de estudios, que busca formar profesionales competitivos y comprometidos con el desarrollo del país.

A nuestros profesores del MBA de la Universidad ESAN, quienes con su gran experiencia y alta exigencia nos han enriquecido con sus conocimientos y nos han formado para escalar como profesionales con valores y principios.

A nuestra asesora de tesis, Lydia Arbaiza Fermini, Ph.D., por su orientación, recomendaciones y aportes constantes para el desarrollo de este plan de negocios.

## **JENNY DAZA BECERRIL**

Cuento con más de 12 años de experiencia de trabajo en áreas comerciales de empresas del sector de servicios. Asimismo, tengo una formación en administración de turismo y hotelería, una especialización en gerencia de marketing, sólidas bases y formación en servicio al cliente y una fuerte experiencia en negociaciones comerciales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Corporación El Golf – Delfines Hotel & Convention Center**

##### **Ejecutiva de Ventas Corporativas**

**enero 2012 – agosto 2017**

- Gestión de cuentas claves generando un incremento en ventas sobre los clientes actuales de mi cartera del +40% en 2 años de gestión
- Incrementé la cartera de clientes nuevos en mínimo un 30% en el primer año de gestión.
- Gestión de cotizaciones y contratos de servicios a clientes nuevos logrando tener una tasa de efectividad del 50% en las ventas sobre el total de cotizaciones.
- Fidelización de clientes logrando un 50% de generación de contratos con clientes antiguos.

#### **Business Tower Hotel**

##### **Ejecutiva de Ventas Corporativas**

**abril 2010 – diciembre 2011**

- Gestión de cuentas generando un incremento del negocio del 30% en 1 año de gestión.
- Incrementé la cartera de clientes nuevos en un 20% en el primer año de operación.
- Elaboración de cotizaciones y contratos de servicios a clientes nuevos logrando tener una tasa de conversión del 30%.
- Fidelización de clientes logrando un 40% de generación de contratos con clientes antiguos.
- Responsable de la capacitación del personal nuevo, logrando capacitar hasta 7 personas en 2 años.

#### **Hotel Meliá**

##### **Atención al cliente VIP**

**enero 2008 – marzo 2010**

- Atención de preguntas, quejas y reclamos (PQR) a los clientes VIP logrando una satisfacción mínima del cliente final del 90%.
- Mejoramiento del tiempo de espera del cliente logrando una reducción promedio del 20% para al cliente externo.
- Venta de servicios adicionales logrando incremento de ventas del 25% sobre el universo de tráfico de personas.

#### **Hotel Country Club**

##### **Atención al cliente**

**enero 2007 – diciembre 2007**

- Atención de preguntas, quejas y reclamos (PQR) a los clientes VIP logrando una satisfacción mínima del cliente final del 90%.
- Mejoramiento del tiempo de espera del cliente logrando una reducción promedio del 20% para al cliente externo.

- Venta de servicios adicionales logrando incremento de ventas del 25% sobre el universo de tráfico de personas.

**Hotel Holiday Inn**

**setiembre 2006 – diciembre 2006**

- Atención a clientes logrando buenos resultados en las encuestas de satisfacción.
- Administración de la caja de ventas
- Gestión y seguimiento a reclamos de los clientes.

**Hotel Sofitel Royal Park Lima**

**Atención al cliente**

**setiembre 2005 – agosto 2006**

- Atención a clientes logrando buenos resultados en las encuestas de satisfacción.
- Administración de la caja de ventas
- Gestión y seguimiento a reclamos de los clientes.

**Prácticas profesionales**

**2003 - 2005**

- Hotel Hatuchay Tower (Machu Pichu-Cuzco, Perú)
- Hotel Intercontinental (Rio de Janeiro, Brasil)

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

**2017 - 2019**

MBA

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADA**

**2010 - 2011**

Diplomado en Educación Ejecutiva Gerencial en Marketing.

**UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES**

**1999 - 2003**

Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería.

**OTROS ESTUDIOS**

**INSTITUTO SAN IGANCIO DE LOYOLA-ISIL**

**2008 - 2008**

Curso de Ofimática: Windows XP, Internet, MS Word Niveles I y II, MS Excel Niveles I y II.

**HOTEL COUNTRY CLUB**

**2007 - 2007**

Taller Técnicas de Atención y Servicio al Cliente.

**IDIOMAS**

Inglés y Portugués Intermedio y francés básico

## **CINTHIA IRINA PASACHE RODRIGUEZ**

Profesional con más de 8 años de experiencia en sector financiero en el área Comercial, realizando funciones como: análisis financiero, administración de cartera de clientes, relación con bancos del exterior, especialista en productos financieros.

Enfoque en generar valor haciendo crecer cartera de clientes con visión a largo plazo. Experiencia en negociación y enfoque en trabajo en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Financiera TFC**

Entidad financiera enfocada en Financiamiento de microcréditos a emprendedores, mediana empresas, e inmobiliarias, créditos Techo Propio y Nuevo Crédito Mi vivienda.

#### **Funcionaria de Negocios Inmobiliarios e Hipotecarios      Marzo 2019 – Actualidad**

Desarrollo integral del negocio inmobiliario de vivienda social, identificación y estructuración de financiamiento de proyectos de vivienda, como en el otorgamiento de créditos hipotecarios Mivivienda y Techo Propio en adquisición de vivienda nueva.

- Logré concretar nuevos proyectos que permiten incrementar el volumen de hipotecas, activando 4 nuevos proyectos, lo que permitió incorporar un stock de 1,000 unidades inmobiliarias.

#### **Banco de Crédito del Perú –BCP**

Proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales.

#### **Subgerente adjunto ENALTA**

**Octubre 2016 – Agosto 2017**

Brindar asesoría de inversión (Depósitos, Fondos Mutuos, Fondos Estructurados, Renta Fija, Renta Variable).

- Captación de saldos frescos para inversión en instrumentos financieros. Identificar necesidades financieras e inversiones para brindar propuesta de valor integral con ventas cruzadas.

#### **Banco Internacional del Perú - INTERBANK**

Principal institución financiera del Perú, enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes.

#### **Ejecutiva de Negocios Banca Empresa**

**Enero 2013 – Octubre 2016**

Generar valor para los clientes y la banca, gestionando una cartera de más de S/. 60 millones. Identificar las necesidades financieras de corto y largo plazo de los clientes para elaborar propuestas comerciales tomando en cuenta todos los productos de la banca comercial.

- Crecimiento de la cartera pasando de manejar una cartera de S/. 45 millones a más de S/ 60 millones en el transcurso de un año, generando una utilidad neta de S/ 5.2 millones para el banco.
- Convertirme en experta en los diferentes productos de la banca comercial: leasing, lending, comex, cash management.

- Asistente de Correspondent Banking** **Agosto 2010 –Diciembre 2012**  
 Gestionar el crecimiento de las colocaciones y cartera de los productos Factoring Internacional y Forfaiting.
- Conseguir clientes nuevos que lleven al crecimiento de la cartera, solicitar líneas con bancos del exterior, incrementar utilización de líneas

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** **2018 - 2019**  
 MBA

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC** **2005 - 2010**  
 Administración con especialidad en Negocios Internacionales. (Décimo superior)

## **OTROS ESTUDIOS**

**Universidad del Pacífico** **2015 - 2016**  
 Diplomado en Gestión Integral de Riesgos

**CIC Cambridge International Consulting** **2014**  
 Taller de Negociación

**Universidad Corporativa de Interbank – UCIK** **2013 - 2015**  
 Análisis de Estados financieros  
 Evaluación de riesgos  
 Comunicación efectiva y habilidades comerciales

**Commerzbank – Frankfut, Alemania** **2012**  
 Client Training Seminar

## **OTRAS ACTIVIDADES**

**Mulch Color Perú SAC.** **2017 - 2018**  
 Cofundadora

**Instituto Materno Perinatal** **2015**  
 Voluntaria

**Asociación Stella Maris** **2013 - 2014**  
 Voluntaria

## STEFANNY MARIEL QUISPE HUARACA

Licenciada en Administración con más de cinco años de experiencia desarrollando consultorías en aplicación de metodologías empresariales. Tiene experiencia en el sector financiero principalmente en las áreas de organización, métodos y riesgos. Cuenta con certificación para aplicar metodologías de facilitación como facilitador en Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE Internacional) y OIT “Emprendimiento para pueblos indígenas”. Nivel intermedio de inglés.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Comisión Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo**

Organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Tiene competencia para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportable, así como del turismo interno y externo.

#### **Consultor en Comercio Justo**

**Junio 2019 – Actualidad**

Mi responsabilidad es la implementación de las Buenas Prácticas de Comercio Justo en empresas del sector de alimentos en la Región de Ayacucho. Reporto a la Subdirección de Desarrollo Exportador.

#### **Consultor en Trazabilidad**

**Julio 2017 - Octubre 2018**

Estuve a cargo de la asistencia técnica y empresarial en el monitoreo e implementación del programa de mejoramiento de los sistemas de trazabilidad, en la cadena de valor del café y granos andinos para empresas de la región de Cajamarca y de la región de Ayacucho. Reporto a la Subdirección de Desarrollo Exportador.

- Logré implementar un sistema de trazabilidad acorde a las exigencias del mercado y las certificaciones.

#### **Consultor en Comercio Justo**

**Mayo 2016 – Diciembre 2016**

Mi responsabilidad es la implementación de las Buenas Prácticas de Comercio Justo en empresas del sector de artesanía en la Región de Ayacucho. Reporto a la Subdirección de Desarrollo Exportador.

- Conseguí implementar las Buenas Prácticas de Comercio Justo en las principales empresas de artesanía de Ayacucho, logrando la certificación internacional de Comercio Justo (WFTO) para una de ellas.

#### **Consultor en Planes de Negocio**

**Octubre 2013 – Julio 2015**

Seguimiento y asesoramiento en la elaboración de planes de negocio exportador para empresas con potencial exportador de la Región de Ayacucho. Seguimiento y asesoramiento en la elaboración de planes de negocio exportador para empresas con potencial exportador de la Región de Ayacucho. Reporto a la Subdirección de Desarrollo Exportador.

- Logré la aprobación de todos los planes de negocio asesorados, pasando todos los filtros de la organización y posterior financiamiento.

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena**

Organización con más de 50 años de operaciones, ejecuta y promueve servicios financieros solidarios y cooperativos.

#### **Especialista en Gestión de Riesgo Operacional      Noviembre 2015 – Abril 2018**

Estuve a cargo de gestionar el riesgo operacional de la organización, a través investigaciones internas, análisis de datos, cálculos de pérdidas operacionales e implementación de acciones de mejora. Reportaba informes periódicos dirigidos a la Gerencia General.

- Diseñé e implementé fichas de evaluación para identificar riesgos operacionales en las diferentes áreas de la cooperativa, las cuales no existían en la organización.
- Propuse e implementé un sistema de evaluación de calidad para los diversos canales de atención.

### **Viettel Perú S.A.C.**

Compañía de telecomunicaciones de capitales vietnamita con la marca Bitel.

#### **Asistente CustomerCare**

**Julio 2015 – Octubre 2015**

Mi función fue capacitar y evaluar al personal del área Comercial, evaluar la calidad de servicio y 5S de calidad, realizar el seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa. Reportaba a Jefatura de la sede principal.

### **Caja Rural Los Libertadores de Ayacucho**

Actualmente Financiera TFC, fue una de las cajas rurales más antiguas del Perú.

#### **Analista de Organización y Métodos**

**Noviembre 2014 – Abril 2015**

Me encargué de planear, ejecutar actividades de estudio y análisis de los procesos, procedimientos administrativos de las diferentes áreas. Asimismo, de analizar los sistemas, procesos y/o procedimientos administrativos a fin de proponer cambios para su optimización.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS      2018 – 2019  
MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HGA      2007 – 2012  
Licenciada en Administración

### **OTROS ESTUDIOS**

CEFE: Competency based Economies through Formation of enterprise      2013  
OIT: Metodología OIT “Emprendimiento para pueblos indígenas”      2014

### **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIO Y /O SKILLS**

- ONG ADRA PERÚ – Facilitador      2015
- ONG CEDRO PERÚ – Facilitador      2014
- GOBIERNO DE AYACUCHO – Facilitador      2014
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN – Facilitador      2014
- EMPRENDE AHORA – Facilitador      2013
- ONG FOVIDA – Facilitador      2013

## **AMANDA GENIDEIS SANDOVAL NIMA**

Ingeniera Civil colegiada, PMP, con sólidos conocimientos técnicos, de herramientas informáticas e idioma inglés intermedio. He participado en proyectos de licitación de movimiento de tierras, presas, hidroenergéticos, edificaciones, viales y subterráneos como Project Planner y Analista. Cuento con experiencia en obra como Jefe de Control de Gestión de Proyectos e Ingeniera de Producción. Buenas relaciones personales, amplio sentido de responsabilidad, con buena adaptabilidad al cambio y al continuo desarrollo profesional y personal.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **JJC Contratistas Generales S.A.**

Grupo empresarial con más de 60 años de experiencia en el sector construcción brindando servicios de ingeniería y construcción en diversos proyectos.

#### **Analista de Proyectos**

**Enero 2019 - Actualidad**

Especialista en presupuestación de proyectos de licitación, enfocada en brindar alternativas de procesos constructivos que permitan optimizar costos y plazos. Realizo un análisis del alcance de trabajo, selección de procesos constructivos, cuantificación de costos directos e indirectos, identificación de riesgos y desarrollo de documentación económica para las propuestas.

#### **Planificador de Proyectos**

**Junio 2012 – Abril 2018**

Especialista en desarrollar sólidas estrategias de ejecución de proyectos de licitación que permiten optimizar plazos y costos, para lograr su correcta ejecución. Realizo un análisis del alcance de trabajo, desarrollo de cronogramas alineados con los hitos histogramas, planes de estrategia y ejecución, identificación de riesgos, desarrollo de documentación técnica para las propuestas y presentaciones técnicas a Clientes.

#### **Jefe de Control de Gestión**

**Setiembre 2009 – Diciembre 2011**

Proyectos: Túnel Olaechea, Presa de Relaves Pahuapite y Botadero 100 – Milpo, Edificio Basadre – Las Flores, Intercambio Vial Av. Caminos del Inca – Av. Primavera. Especialista en control de proyectos que permite asegurar su rentabilidad, así como identificar las desviaciones e implementación de las acciones correctivas. Asimismo, desarrollo de informes mensuales de control de gestión e informes semanales de producción a tiempo usando el análisis de Valor Ganado.

#### **Ingeniera de Producción**

**Febrero 2010 – Agosto 2010**

Proyecto: Acondicionamiento de la Av. Primavera, Tramo Av. La Encalada – Arequipa. Supervisora de las actividades de campo para la ampliación de la avenida Primavera y lograr el cumplimiento del plazo y costo presupuestado. Realizo una planificación semanal, que permite una adecuada organización de las actividades, así como informes de producción para el control y seguimiento del avance.

#### **Asistente de Producción**

**Agosto 2007 – Noviembre 2008**

Proyecto: Intercambio Vial Av. Venezuela – Av. Universitaria (By Pass)

Supervisora de las actividades de campo para la construcción de dos puentes vehiculares y seis puentes peatonales. Realizo una planificación semanal, que permite una adecuada

organización de las actividades, así como informes de producción para el control y seguimiento del avance. Asimismo, coordinación con proveedores y subcontratistas.

### **Municipalidad Provincial de Piura/ Municipalidad Provincial de Paita**

Órganos de gobierno que ejercen funciones ejecutivas y administrativas para promover y conducir el desarrollo socio-económico local.

#### **Jefe de Oficina de Defensa Civil - Piura**

**Enero 2007 – Abril 2007**

#### **Jefe de Oficina de Defensa Civil - Paita**

**Febrero 2006 – Diciembre 2006**

Responsable de la planificación, fiscalización y supervisión de las Inspecciones Técnicas en locales comerciales y de riesgo. Asimismo, gestión y recepción de ayuda humanitaria y, asesoramiento, orientación y coordinaciones con los Comités Distritales, así como coordinación con Instituciones Públicas y Privadas.

### **Instituto de Hidráulica, Hidrología e Ingeniería Sanitaria - Universidad de Piura**

Área de la universidad enfocada en la investigación de los recursos hídricos para brindar soluciones a problemas concretos de la sociedad.

#### **Asistente de Investigación**

**Enero. 2005 – Julio 2005**

Encargada de las coordinaciones para la construcción del Modelo Hidráulico de las Estructuras de la Presa Limón – Proyecto Olmos y Embalse Tablachaca. Asistía en la realización de ensayos de investigación y elaboración de informes técnicos.

## **FORMACIÓN ACADÉMICA**

### **Universidad ESAN**

**2018 – 2019**

**Esan Graduate School of Business**

**MBA**

### **Universidad ESAN**

**2013 – 2014**

**Programa de Especialización en Desarrollo de Habilidades Gerenciales**

### **Universidad de Piura**

**2011**

**Escuela de Dirección – PAD**

**Programa de Competencias Directivas**

### **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

**2009**

**Escuela de Postgrado**

**Diplomado en Gerencia de la Construcción - Primer puesto**

### **Universidad de Piura**

**2000 – 2004**

**Bachiller en Ingeniería Civil - Primer puesto**

## **CERTIFICACIONES**

**Project Management Professional (PMP) N° 1936242**

**2016**

## **HABILIDADES TÉCNICAS**

Manejo de Microsoft office: Excel, Word, PowerPoint y Paint; Microsoft Project, Primavera P6 y S10 (Presupuestos).

## RESUMEN EJECUTIVO

La artesanía textil es la expresión que más ha evolucionado, tiene un alto contenido artístico y a lo largo de los años se han desarrollado diversas técnicas en las diferentes culturas. El bordado a mano es una de las técnicas que se ha preservado y se usa en la actualidad. Sin embargo, la oferta existente está valorada como souvenir, castigando el precio por no ser considerado como un producto de calidad y moda.

El presente plan de negocios tiene como objetivo crear una marca de carteras de cuero que incluya la técnica ancestral del bordado, logrando así un impacto en la moda peruana, marcando un estilo y consiguiendo que la mujer limeña se sienta orgullosa de utilizar estas carteras. Se busca identificar una oportunidad en mercado limeño y en base a este análisis, proponer y evaluar la factibilidad de un negocio que convierta el potencial de la artesanía en un producto rentable y sostenible.

Con el estudio de mercados se logró identificar que las mujeres tienen más de diez carteras, que el material preferido es el cuero (68%), que el tamaño de preferencia es mediano (54%) y que el atributo más valorado es el diseño (49.25%). Asimismo, se identificó que hay una preferencia por la inclusión de un bordado con técnica ayacuchana (57%) y de tamaño pequeño (69.39%). El canal de preferencia para la compra de la cartera es virtual, ya sea por la página web, por tiendas virtuales o redes sociales.

Analizada esta información se creará la marca de carteras WÔMAE. Inicialmente fue creada como Mujer Ayacuchana Empoderada. Sin embargo, luego se identificó que el mensaje por transmitir cuando lleven la cartera es que son mujeres aguerridas, que alcanzan las metas que se proponen, ambiciosas y atrevidas. Utilizar esta cartera es llevar un nuevo estilo que empodera y marca distinción.

La propuesta de valor es ofrecer carteras 100% de cuero con bordado ayacuchano, enfocándose en atributos como diseño, moda, exclusividad y proponiendo un alto estándar de calidad. Se decidió trabajar con los bordados con técnica ayacuchana principalmente por tres razones (i) tiene una riqueza cultural e histórica que aún se

practica por las mujeres de la zona alto andina, (ii) Ayacucho es uno de los departamentos con mayor índice de pobreza en el país, (iii) por la cercanía de una de las integrantes de la tesis.

Considerando el tamaño del mercado efectivo se planteó como objetivo alcanzar en el primer año un volumen de ventas de S/230,893 equivalente a 552 unidades de carteras. En el largo plazo (año 5) se planteó como objetivo alcanzar un volumen de ventas de S/ 786,559 equivalente a 1,860 unidades de carteras anuales. Este mercado está conformado por mujeres que gustan de los bordados ayacuchanos en las carteras, están dispuestas a pagar por ellas más de S/ 400 y, tienen una frecuencia de compra de una cartera por año.

Se ha estimado un ciclo de vida del producto de forma mensual, considerando un periodo de 5 meses de introducción, donde se espera alcanzar el 35% de la venta anual estimada de la demanda. Al mes 12 se espera alcanzar el 70%, al mes 18 el 100%, al mes 24 el 110% y al mes 36 el 120%. En cada etapa se contará con iniciativas de marketing para lograr cumplir los objetivos.

Como estrategia de introducción se establecerá contrato de alquiler de espacios dentro de dos tiendas estratégicamente ubicadas en los distritos de San Isidro y Surco, donde se exhibirán las carteras y se podrán testearlas. Sin embargo, la venta se impulsará principalmente por medios digitales y se tendrá participación activa en las principales redes sociales, para lo cual se contratará a influencers.

Con el fin de asegurar la producción de todos los productos o variedades de una colección de carteras se ha considerado un inventario de 15 días. La ubicación del taller será en la zona industrial de Villa El Salvador y la oficina administrativa se ubicará en San Isidro, donde se mantendrá el inventario de productos terminados.

Para un horizonte de 5 años, con una inversión de las accionistas de S/ 101,250 para activos fijos tangibles e intangibles y capital de trabajo, y evaluando a una tasa de descuento 20%, el resultado es un VAN de S/ 117,333 y un TIR 43.06%.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo contiene los antecedentes y los objetivos del plan de negocios para la comercialización de carteras, con técnica de bordado ayacuchano, en la ciudad de Lima, que son de utilidad para desarrollar la investigación de mercados hasta evaluar la viabilidad económica-financiera del negocio. Asimismo, se presenta la justificación, alcance, metodología de la investigación y marco conceptual.

### **1.1. Antecedentes**

En el Perú, la artesanía textil es la expresión que más evolucionó y tiene un alto contenido artístico. La presencia de los bordados textiles se remonta desde épocas prehispánicas, donde se desarrollaron diversas técnicas en las diferentes culturas. El bordado a mano es una de las técnicas que se ha preservado y se usa en la actualidad para la producción textil. (Centro de Innovación Tecnológica Turístico Artesanal Sipán, 2017)

La técnica de bordado ayacuchano es una rica tradición artesanal, cuyos orígenes se encuentran en el distrito de Luricocha, provincia de Huanta. Sus diseños se han ido innovando en el tiempo y transmiten mensajes especiales. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMDES], 2007) Además, se distingue de otras regiones por su colorido. Por ello, Ayacucho es reconocida como la “Capital de la artesanía peruana” y tiene una oferta artesanal diversa y de buena calidad. (Foppiano y Ríos, 2011).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo busca reconocer la creatividad e innovación en la cadena de valor de la artesanía peruana, tomando en cuenta la elaboración de productos, mejora de procesos y el desarrollo de emprendimientos que aporten a la diversidad cultural, lo que permitiría que las artesanías peruanas tengan mayor reconocimiento a nivel mundial. (El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

El diagnóstico del Plan Estratégico Nacional de Artesanía hacia el 2021 determina que hay una insuficiente oferta de calidad, así como un débil posicionamiento de los

productos de artesanía peruana tanto en el mercado local, turístico y de exportación. Asimismo, indica que existe una pérdida de técnicas de producción ancestral que ayuden a incrementar el valor cultural de las artesanías. (MINCETUR, 2011) Es por esto, que se aprecia una baja promoción de la artesanía en el mercado nacional y por lo que resulta importante fomentar productos de calidad con técnicas ancestrales.

Las carteras son uno de los accesorios favoritos para las mujeres y son parte integral de su vestimenta. La importancia de tenerla no es sólo por la utilidad de transportar los objetos personales sino porque resalta su estilo y personalidad. De acuerdo a la ocasión, una mujer utiliza carteras de diferentes modelos, colores y tamaños. (Gestión, 2016)

Existen marcas latinas que crean moda con la artesanía textil, las cuales están cambiando su percepción en el mundo. (Revista VOGUE, 2016). El Perú no puede ser ajeno a esta tendencia que fusiona ambos conceptos, por lo que se genera una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada, para satisfacer a la mujer con carteras que combinen la moda y los bordados con técnica ayacuchana.

Por lo expuesto, se desarrollará un plan de negocios para determinar la viabilidad y los factores que determinarán el éxito de comercializar carteras con bordados elaborados con técnica ayacuchana, en la ciudad de Lima. En adelante, los estudios y desarrollo del negocio se enfocarán en este mercado.

## **1.2. Objetivos**

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

El objetivo general es evaluar la viabilidad comercial, operativa y económico-financiera del plan de negocios para la comercialización de carteras, con técnica de bordado ayacuchano, cuya propuesta de valor es el diseño, moda, exclusividad y calidad, orientado al segmento de mujeres de Lima Metropolitana.

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

Dentro de los objetivos específicos del plan de negocios se tienen:

- Determinar el mercado objetivo a quién estará dirigido el producto, identificar su frecuencia de compra, atributos más valorados, canales de comercialización y validar la aceptación del bordado con técnica ayacuchana en las carteras.
- Diseñar los lineamientos estratégicos de la empresa mediante el análisis del entorno directo e indirecto, identificando oportunidades y amenazas que ayudarán a que la propuesta de valor de la nueva empresa sea exitosa.
- Diseñar las estrategias comerciales y de marketing orientadas al cliente para la comercialización de las carteras con técnica de bordado ayacuchano.
- Diseñar el plan de operaciones desde la fabricación del producto hasta la entrega al cliente objetivo, definiendo los estándares de calidad y optimizando costos.
- Diseñar el plan organizacional y de recursos humanos que servirá de pilar para que contribuya y esté alineado con el objetivo del negocio.
- Evaluar los indicadores financieros, la viabilidad económica - financiera de la empresa, evaluando los diversos escenarios y el análisis de sensibilidad a las principales variables identificadas.

### **1.3. Justificación**

La principal motivación para realizar el presente plan de negocios, es incrementar la demanda por la preferencia de carteras de moda que incluyan bordados hecho a mano con técnica ancestral ayacuchana. De esta manera, se busca revalorar las técnicas ancestrales del bordado ayacuchano y lograr un impacto en la moda peruana.

Debido a que Ayacucho se encuentra en el segundo grupo de los departamentos con mayor índice de pobreza en el país, se planteará trabajar con proveedores de dicha región y, de esta manera, aprovechar las técnicas ancestrales de bordado hecho a mano. (INEI, 2018)

Actualmente, existe poca oferta de productos como carteras con técnicas de bordado ayacuchano que combinen diseño, moda, exclusividad y calidad. Gran parte de la oferta existente son carteras artesanales que son comercializadas como souvenir y están dirigidos al turista extranjero. Por ello, se plantea incursionar en cambiar esta

percepción, dirigiéndonos al mercado limeño con carteras que combinen los atributos de diseño, moda, exclusividad y calidad.

## **1.4. Alcance y limitaciones**

### ***1.4.1. Alcance***

La propuesta de negocios se orientará a mujeres del nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, residentes de la zona 7: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.

### ***1.4.2. Limitaciones***

En el Perú, son limitados los estudios relacionados con el mercado de carteras, tamaño de demanda, gustos y preferencias. A pesar que existe una amplia variedad de estilos, materiales, calidad y marcas, no se han recopilado y documentado los datos que permitan analizar la información para la toma de decisiones en este sector. Además, por lo general, la maquila de estos productos es un sector que trabaja en la informalidad, lo que impide obtener información de forma rápida y fácil.

## **1.5. Metodología de la investigación**

Para el desarrollo del plan de negocios, primero se estudiará el entorno en el que se desenvuelve el negocio con el objetivo de conocer el sector de carteras y accesorios, las tendencias del consumidor peruano, la influencia del comercio electrónico y la normativa aplicable al negocio.

Luego, se realizará el estudio de mercados mediante la investigación exploratoria y concluyente, utilizando diferentes instrumentos como el análisis de data secundaria, focus group, entrevistas en profundidad y encuestas presenciales. Esto permitirá proyectar la demanda del mercado objetivo.

Seguido, se realizará el análisis estratégico del negocio donde se define la visión, misión y valores de la empresa. Para ello, previamente se desarrollará el análisis del entorno internacional (benchmarking) bajo el enfoque cuantitativo y cualitativo y se analizará el entorno indirecto o SEPTTEG, donde se identificarán los factores sociales,

económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos. Además, se desarrollará el análisis del entorno directo o cinco fuerzas competitivas de Porter, para identificar el nivel de competencia en que está enfocada la industria y desarrollar la estrategia del negocio. También, se realizará el análisis de stakeholders externos, para identificar a los grupos de interés que participan de forma indirecta en el negocio.

A continuación, se definirán las estrategias de marketing para satisfacer al mercado objetivo y posicionamiento de la marca. Asimismo, se detallará el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción y se obtendrá el presupuesto de marketing.

Luego, se definirá la estrategia y proceso de producción, plan de compras e inventarios y formas de distribución del producto hasta obtener el presupuesto de operaciones del negocio. Asimismo, se establecerá la forma societaria, el diseño organizacional y la gestión del proceso de recursos humanos, con lo que se obtendrá su presupuesto respectivo.

Finalmente, se proyectarán las ventas, los costos de inversión, fijos y variables, el capital de trabajo, la estructura de financiamiento y se desarrollará la evaluación económica y financiera para determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio. Adicionalmente, se realizará un análisis de escenarios y sensibilidad de las principales variables que podrían impactar en el negocio.

## **1.6. Marco conceptual**

El negocio propuesto está inmerso en el contexto de la artesanía peruana, especialmente en la técnica de bordado ayacuchano; y la tendencia de la inclusión de la artesanía textil en la moda. Considerando este contexto, se revisará los conceptos siguientes: artesanía peruana, el bordado, técnica de bordado ayacuchano, moda, estilo y las tendencias de la artesanía en la moda.

### ***1.6.1. La artesanía peruana***

En el Perú, la artesanía es considerada como una actividad económica y cultural, que produce bienes elaborados totalmente a mano o apoyados con herramientas

manuales y/o medios mecánicos, donde el principal valor del producto es la mano de obra directa. La artesanía es distintiva, intrínsecas por el valor histórico, cultural, utilitario o estético; elaborado con materia prima originaria identificada con el lugar de producción. (Ley del Artesano y del desarrollo de la actividad artesanal [Ley N° 29073], 2007).

La artesanía textil es la expresión que más evolucionó y la que más se práctica en el Perú, la misma que proviene de épocas prehispánicas y tiene alto contenido artístico. En esta actividad son fundamentales las fibras vegetales (algodón) y animales (camélidos sudamericanos), siendo una de las más importantes la fibra de alpaca. Asimismo, algunos textiles son potenciados con el bordado andino. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).

En el mercado de fibra de alpaca, el Perú es el mayor productor, con 87% de la producción mundial que representa 3.8 millones de alpacas, seguido de Bolivia, Australia y Estados Unidos. (Diario Gestión, 2017).

### ***1.6.2. El bordado y la técnica de bordado ayacuchano***

El bordado es una técnica en la producción textil, la cual decora la superficie (tela u otro material) con diseños, utilizando hebras textiles y agujas. El bordado es considerado como una de las prácticas más antiguas de la humanidad. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).

En Ayacucho, el bordado se realiza en textiles llanos elaborados en telares a pedal con la fibra de alpaca o lana de ovino y, excepcionalmente, en algodón. Los bordados son inspirados en la naturaleza (flora y fauna) y comúnmente los diseños se relacionan con picaflores, mariposas, flores y otros. (Centro de Innovación Turístico Artesanal Sipán [CITE SIPÁN], 2017)

Los hilos utilizados en el bordado son teñidos con tintes naturales y/o industriales. Por lo general, en el bordado se realizan los puntos crespillo relleno, cadena, rococó, camino, nudo francés, cebada, entre otros. (Centro de Innovación Turístico Artesanal

Sipán [CITE SIPÁN], 2017). Sus diseños se han ido innovando en el tiempo y transmiten mensajes especiales. (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMDES], 2012)

### ***1.6.3. La artesanía textil en la moda***

Moda y estilo son dos conceptos diferentes, por un parte la moda es una tendencia que la sociedad adopta por una cierta temporada de muy corto plazo. La moda es creada a través de un proceso creativo y artístico por diseñadores reconocidos, de prestigio, alta experiencia y años en el sector. (Universidad Interamericana para el Desarrollo [UNID], 2012)

Por otro lado, el concepto de estilo, es un modo de expresión básico y distintivo, el cual es perdurable con el tiempo, pues muestra un tipo de personalidad. El estilo deambula por diversas propuestas que dependerá del estilo de vida, clase social, cultura y otros. (Doria P., 2012)

El presente plan de negocios incorporará la moda mediante los diseños de carteras que irán variando en cada temporada de acuerdo a la tendencia global de la moda; y el estilo se orientará en el uso del bordado con técnica ayacuchana, el cual es distintivo y se dirigirá a un tipo de personalidad del consumidor, el cual tiene preferencia por estos productos.

Mientras un segmento del mercado mundial compra artesanía ocasionalmente como souvenir u objeto decorativo, existen marcas latinas que crean moda con la artesanía. Estas marcas están cambiando la percepción de la artesanía a nivel mundial y apoyan a comunidades indígenas latinoamericanas, y entre las más destacadas por la revista Vogue, son las marcas mexicanas y colombianas. (Revista Vogue, 2016).

La tendencia de la moda sostenible nació en Gran Bretaña. Llegó al Perú en el año 2015 con la creación de la Asociación de Moda Sostenible del Perú y, actualmente, existen 75 marcas de ropa, calzado y accesorios que siguen esta tendencia, buscando que la industria de la moda, la cual tiene una apariencia frívola y superficial, demuestre ser sostenible. (América Retail, 2017).

Los productos como prendas de vestir, calzado, joyas, carteras, accesorios en la moda sostenible buscan crear armonía con el ambiente y con las personas involucradas en todo su ciclo de vida del producto. La moda sostenible se puede manifestar en moda ética, la cual respeta los derechos humanos y laborales; en moda ecológica, que contribuye al cuidado del medio ambiente; en moda étnica, que revalora y promueve las técnicas ancestrales; y en moda tecnológica, que utiliza la tecnología para el bienestar de las personas y el ambiente. (Diario El Comercio, 2019).

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El presente capítulo muestra el análisis del entorno a través de la descripción de los antecedentes de accesorios y carteras a nivel mundial y nacional, así como las tendencias del consumidor peruano, el desarrollo del comercio electrónico y la normativa reguladora en el sector donde se implementará el negocio.

### **2.1. Antecedentes del sector de carteras y accesorios**

A nivel mundial, las carteras y accesorios han logrado un incremento de 9.3% dentro del sector de productos de lujo, muy a pesar de las fluctuaciones económicas de años anteriores. Sin embargo, este sector experimentará cambios en el comportamiento del consumidor influenciado por la tecnología y los medios digitales. (Diario El Comercio, 2016)

En el Perú, a pesar de la inseguridad ciudadana, muchas mujeres invierten en comprar carteras y bolsos. En el mercado peruano existe una variedad de empresas nacionales y extranjeras que ofertan estos productos. Es así, que se pueden encontrar carteras y bolsos de diferentes materiales y calidad. (Diario Perú 21, 2014)

En el canal tradicional de tiendas, supermercados y tiendas por departamentos de los principales malls o centros comerciales con mayor afluencia en el Perú, la venta de carteras y calzado incrementó en el 2017, en un 32.2% con respecto al año 2016. (Poken, 2017).

Por otro lado, el cuero es la principal materia prima para la elaboración de carteras y accesorios, y es considerado uno de los productos más comercializados en el mundo. Se estima más de USD 80,000 millones anuales por el comercio internacional de cuero y artículos derivados. (Centro de Comercio Internacional)

La industria del cuero, textil y calzado aporta a la industria peruana un 4%, siendo un porcentaje bajo en comparación de otras industrias, como el de alimentos que aporta un 45% y manufactura aporta un 13%. (Diario Gestión, 2019)

## **2.2. Tendencias del consumidor peruano**

Con la introducción de diversas marcas internacionales al Perú, se trajo diversos movimientos de la moda mundial como el fast fashion, el slow fashion, la moda sostenible o el upcycling. Resulta importante que la industria de la moda en el Perú entienda en qué consisten estos movimientos, ya que reflejan las necesidades de diversos grupos de consumidores, quienes a través de las compras que realizan dan muestras de su personalidad, conducta y valores. (Fasson, A., 2015)

Actualmente, el consumidor peruano tiene necesidades discrecionales, lo cual significa que ya no se conforma con el producto en sí, sino que debe recibir algo más para sentirse satisfecho plenamente. Asimismo, hay mayor aceptación del mestizaje y valoración por los productos nacionales. (Diario Gestión, 2013)

Según la clasificación de estilos de vida del peruano, realizada por Rolando Arellano, existe la mujer moderna, quien trabaja o estudia y busca su realización personal como mujer y también como madre. Ésta mujer moderna es abierta a nuevas ideas, le encanta salir de compras, estar a la moda y gusta comprar productos de marca como símbolo social y señal de calidad. En el 2016, en el Perú representaban el 27% y se encuentran en todos los estratos sociales. (Arellano, 2017)

Asimismo, en la clasificación de estilos de vida del peruano, existe el sofisticado, que se caracteriza por ser un segmento de hombres y mujeres que tienen ingresos por encima del promedio. El sofisticado es moderno, educado y valora mucho su imagen personal. En el 2016, en el Perú representaban el 9% y son más jóvenes que el promedio de la población. (Arellano, 2017)

Adicionalmente, la mujer peruana tiene en promedio cuatro carteras o bolsos a la vez, los cuales son renovados permanentemente, haciendo que la oferta de carteras siempre tenga una demanda asegurada. (Diario Perú 21, 2013).

### **2.3. El comercio electrónico en el mercado peruano**

En el Perú, el mercado de comercio electrónico se duplicará en los próximos cinco años, siendo principalmente las categorías de moda, calzado, productos electrónicos, los que representen mayor porcentaje de ventas. (Agencia Peruana de Noticias, 2019). Es así que, existe un incremento en participación de empresas de dichos sectores que se están posicionando en mercado online, enfocando su oferta de valor en brindar facilidad a los usuarios en adquirir los productos. (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2018)

Si bien el 57.6% de los hogares de Lima Metropolitana tiene conexión a Internet (INEI, 2018), el volumen de ventas que se genera por medios electrónicos en el Perú es del 7%, cifra muy rezagada con respecto a otros países de la región. Existen iniciativas por parte del Ministerio de la Producción para poder incrementar estas cifras significativamente, sin embargo, todavía el crecimiento es muy lento. (Diario Perú21, 2018)

Existe una serie de beneficios al utilizar medios digitales tanto para las empresas que ofertan productos como para el comprador, puesto que, las distancias se acortan y se optimizan los costos de transacción. Asimismo, para mitigar el riesgo las marcas internacionales Visa, MasterCard y American Express certifican las páginas para brindar seguridad, esto a través Verified By Visa, MasterCard Secure Code y SafeKey Amex. (Scotiabank, 2019)

Existen portales de comercio electrónico que lideran las compras de internet como Mercado Libre, Amazon, Linio y Alibaba, los cuales cuentan con un portafolio amplio de productos de diversas categorías, desplazando a las páginas web de las tiendas por departamento y páginas web de marcas independientes (Diario Gestión, 2019). El reto de las empresas que inician la venta online es generar el suficiente tráfico para que las personas ingresen a su portal y se llegue a concretar la venta.

Asimismo, es importante analizar el medio por el que hacen las compras, siendo los smartphones los más utilizados. Las empresas cada vez tienen más foco en brindar un acompañamiento en toda la experiencia de compra. (CAPECE, 2018)

#### **2.4. Normativa reguladora de la producción de carteras de cuero con bordado ayacuchano**

Los productos a comercializar son carteras de cuero que incluyen bordado con técnica ayacuchana, para lo cual se tiene que tomar en cuenta la existencia de la siguiente normativa vigente:

Resolución Directoral N°013-2017-INACAL/DN, que aprueba las Normas Técnicas Peruanas en su versión 2017, correspondientes a las materias de industrias manufactureras y cuero, calzado y derivados, y dejan sin efecto a 20 Normas Técnicas Peruanas. Se encuentra vigente desde el 12 de abril del 2017, con el objetivo de promover la calidad de los bienes y servicios que se ofertan en el mercado. (Diario Oficial El Peruano, 2017)

Norma Técnica Peruana N°231.086:1977, que regula las solideces de los colores de los materiales textiles. Tiene por objetivo establecer el método para determinar la solidez del color de los materiales textiles. Se aplica a materiales textiles en forma de hilados o telas, fabricados de cualquier fibra, teñidos, estampados o coloreados por otros métodos. (Instituto Nacional de Calidad, 2015)

Ambas normas permiten conocer el estándar mínimo de calidad que el mercado exige, tanto para el cuero como para los bordados textiles. Por lo tanto, los negocios se rigen bajo estas normas y les permite establecer estándares de calidad de los productos a ofertar.

#### **2.5. Régimen favorable para las micro y pequeñas empresas**

Las pequeñas y medianas empresas emplean al 75% de la PEA (población económicamente activa). (Cámara de Comercio de Lima, 2018) Es por ello, en el 2017, la SUNAT emitió un nuevo régimen tributario que beneficia a este grupo de empresas con tasas impositivas reducidas, con el fin de incrementar la formalización y por ende incrementar la recaudación fiscal. (La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2018).

Es así que, se beneficia al emprendedor con tasas del 1% de los ingresos netos mensuales y renta anual del 10%, si no excede en volumen de ventas del 300 UIT y si la renta neta anual no supera 15 UIT (unidad impositiva tributaria), la cual asciende a S/ 4,200 en el presente año. Asimismo, se tiene beneficios laborales con el fin de fomentar la formalización del empleo. (SUNAT, 2018)

## **2.6. Conclusiones del capítulo**

A pesar de las fluctuaciones del mercado, las carteras y accesorios han logrado un incremento de 9.3% dentro del sector de productos de lujo en el mundo y el material más apreciado en la fabricación de las mismas es el cuero. De igual forma, en el mercado peruano, las mujeres invierten en carteras y bolsos de diferentes materiales, puesto que es un accesorio importante para las mujeres, teniendo una frecuencia de consumo alta. Las mujeres en promedio tienen cuatro carteras de diferente material, textura y para distintas ocasiones y las van renovando permanentemente.

Se ha incrementado la venta por canal tradicional y canal online, este último el incremento ha sido mayor. Las condiciones de compra están cambiando, existiendo portales de comercio electrónico que lideran las compras al contar con una amplia oferta de productos, desplazando a las tiendas por departamento y tiendas independientes, siendo el reto de estas últimas generar suficiente tráfico para que las personas ingresen a sus páginas web y concreten la venta.

Asimismo, el medio por el que más se realizan las compras son los smartphones y cada vez más los portales de comercio electrónico brindan un acompañamiento a toda la experiencia de compra para brindar seguridad al cliente y lograr incrementar las estadísticas de utilización de medios online.

El Gobierno, a través de instituciones de recaudación fiscal, tiene iniciativas para fomentar la formalización de empresas pymes, quienes son las que emplean al 75% de la PEA, a través de la reducción de tasas impositivas o impuestos tributarios brindando un marco favorable para el inicio de las operaciones de la empresa.

## **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El presente capítulo muestra el estudio de mercados desarrollado para la idea de negocio propuesta. El capítulo detalla la investigación exploratoria y concluyente realizada, mostrando las técnicas e instrumentos empleados. Con los resultados obtenidos, se verifica la viabilidad de la idea de negocio y se proyecta la demanda del mercado objetivo o meta.

Para determinar la viabilidad de la idea del negocio, el diseño de investigación a desarrollar será:

Investigación exploratoria, la cual aportará un primer acercamiento al segmento de mercado y conocimiento del negocio. También tiene la finalidad de conocer a mayor profundidad el problema y sus posibles soluciones. Se utilizará técnicas como: análisis de información secundaria, entrevistas en profundidad y focus group.

Investigación concluyente, la cual permitirá analizar y describir el comportamiento del segmento de mercado, estimar la demanda y determinar los lineamientos que lograrán la viabilidad del negocio.

### **3.1. Objetivo de la investigación de mercados**

La investigación de mercados tiene por objetivo determinar la viabilidad de la idea de negocio referida a la comercialización de carteras con bordados ayacuchanos en los Niveles Socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.

### **3.2. Investigación exploratoria**

#### ***3.2.1. Descripción de técnica y metodología a usar***

Como parte de la investigación exploratoria se procede a realizar las siguientes dos etapas:

- Investigación exploratoria con datos secundarios, en la cual se efectúa una búsqueda de información de diversas fuentes como diarios, libros de texto,

estadísticas, páginas de internet, entre otros; para descubrir ideas y conocimientos.

- Investigación exploratoria con datos primarios, en la cual se aplican como instrumentos de investigación el focus group y entrevistas en profundidad para recoger información referente al modelo de negocio, proceso de producción y productos ofrecidos.

### 3.2.1.1. Instrumentos empleados

Los instrumentos utilizados se describen en Tabla III.1.

**Tabla III.1 Instrumentos de investigación exploratoria con data primaria**

Instrumento	Finalidad
Focus Group	<p>Conocer el comportamiento de las mujeres que usan carteras.</p> <p>Validar la aceptación de la incorporación de bordado ayacuchano en carteras.</p> <p>Determinar el prototipo de cartera con bordado ayacuchano que tendrá éxito en el mercado.</p> <p>Identificar la intención de compra del producto.</p>
Entrevista en Profundidad	<p>Identificar el segmento de mercado al que debe dirigirse el plan de negocios.</p> <p>Conocer el funcionamiento de un negocio de carteras.</p> <p>Identificar la competencia en el sector.</p> <p>Identificar los principales atributos que el consumidor actual valora en las carteras.</p>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.2.2. Investigación exploratoria con datos secundarios

El reporte de la información obtenida durante la investigación como el contexto de la idea de negocio, el entorno internacional, indirecto y directo, la competencia, los precios y la manera de operación de los participantes en el mercado, se exponen en el Capítulo II del Análisis del entorno y en el Capítulo V Análisis estratégico.

### ***3.2.3. Investigación exploratoria con datos primarios: entrevistas en profundidad***

En la etapa de la investigación exploratoria para recopilar información primaria, se realizó diez (10) entrevistas en profundidad a cinco perfiles de entrevistados. Las entrevistas se realizaron de manera presencial.

#### ***3.2.3.1. Objetivos de las entrevistas en profundidad***

Los objetivos planteados de las entrevistas en profundidad son los siguientes:

- Identificar el segmento de mercado al que debe dirigirse el plan de negocios.
- Conocer el funcionamiento de un negocio de carteras.
- Identificar la competencia en el sector.
- Identificar los principales atributos que el consumidor actual valora en las carteras.

#### ***3.2.3.2. Perfiles de los entrevistados***

Se identificaron cinco perfiles de entrevistados, los cuales se explican en la Tabla III.2.

**Tabla III.2 Perfil de entrevistados**

<p><b>Perfil 1: “Conocedor del sector de artesanía textil (bordado ayacuchano)”</b> Profesional con más de 8 años trabajando con la artesanía textil, especialmente en la región de Ayacucho. Tiene experiencia en asesoramiento a organizaciones en dicho rubro, principalmente dando asesoría técnica y empresarial en la parte productiva y comercial.</p>
<p><b>Perfil 2: “Administrador de organización dedicada al bordado ayacuchano”</b> Persona con más de 10 años dirigiendo una organización dedicada al bordado ayacuchano, capacitando y organizando a mujeres de poblaciones vulnerables para dedicarse al bordado. Conocimiento en las técnicas de bordado ayacuchano, experiencia en ferias nacionales e internacionales.</p>
<p><b>Perfil 3: “Conocedor de la tendencia de moda sostenible en el Perú (Tendencia de revalorización de técnicas ancestrales)”</b> Gestor e impulsor de la moda sostenible (Revalorización de técnicas ancestrales) de los negocios de moda en el Perú.</p>

**Perfil 4: “Administradores o gerentes de negocios dedicados a la venta de carteras”**

Persona que dirige un negocio con más de 5 años de experiencia en el mercado de carteras y accesorios para mujeres.

**Perfil 5: “Administradores o gerentes de negocios dedicados a la venta de carteras con bordados ayacuchanos”**

Persona que dirige un negocio con más de 5 años de experiencia en el mercado de carteras y accesorios para mujeres, que han incluido la sostenibilidad en su negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el Perfil 1, se realizó dos entrevistas en profundidad a Ximena Román, ex trabajadora de PROMPERÚ y Syntia Campos, quien actualmente se desempeña como promotora del sector textil en PROMPERÚ. En el Anexo I se muestra el perfil de las entrevistadas.

Para el Perfil 2, únicamente se entrevistó a Tania García Meza, quien es especialista en técnica de bordado ayacuchano y dirige una organización dedicada al bordado. El perfil de la entrevistada se ubica en el Anexo I.

Para el Perfil 3, se realizó una entrevista a Ornella Paz, co-fundadora de la Asociación de Moda Sostenible en el Perú. El perfil de la entrevista se encuentra en el Anexo I.

Para el Perfil 4, se entrevistó a Alejandra Hovispo, quien es propietaria de la marca de carteras AHME, Cynthia Tamayo, quien es propietaria de la marca PLUM e Ivon Ascorra, quien es propietaria de su propia marca. El perfil de las entrevistadas se muestra en el Anexo I.

Por último, para el Perfil 5 se entrevistaron a Fiorella Cutipa, propietaria y gerente comercial de la marca Bella Aborigen; Sandra Roca, propietaria y gerente de la marca Amira; y Rita Maltese, propietaria y gerente de la marca Burana. En el Anexo I se ubican los perfiles de las entrevistadas.

En total se realizaron diez (10) entrevistas. En la Tabla III.3 se resume la cantidad de entrevistas realizadas para cada perfil detallado.

**Tabla III.3 Total de entrevistas realizadas**

<b>Perfil</b>	<b>Cantidad de entrevistas</b>
Perfil 1	2
Perfil 2	1
Perfil 3	1
Perfil 4	3
Perfil 5	3
<b>Total</b>	<b>10</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **3.2.3.3. Guía de entrevista**

Para cada perfil de entrevistado se formuló una guía de entrevista de tipo no estructurada con preguntas abiertas, las cuales se ubican en el Anexo II.

#### **3.2.3.4. Conclusiones de las entrevistas**

De las entrevistas realizadas al perfil 1 “Conocedor del sector de artesanía textil (bordado ayacuchano)”, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El producto propuesto (carteras con bordado ayacuchano) tiene un mercado atractivo en el extranjero. Sin embargo, hay un nicho en el mercado nacional, focalizado en el nivel socioeconómico A y B de Lima.
- Generar un argumento de objetivo social no es lo más importante, sólo es un refuerzo en el momento de las ventas, que puede sensibilizar al cliente a comprar el producto. Sin embargo, se debe de enfocar en trabajar en un diseño de calidad.
- El precio que deberá tener el producto, dependerá de su calidad. A mayor precio, se deberá ofrecer mayor calidad.
- El mercado nacional ofrece principalmente productos con bordado ayacuchano, pero como souvenirs, sin incorporar diseño, calidad y moda de acuerdo a la tendencia. Es por ello, que dichos productos se ofrecen principalmente en el mercado para turistas.

- Las características del bordado ayacuchano tradicional tienden a ser muy coloridas. Por ello, los colores que se incorporen en el producto a ofrecer se deben adecuar al mercado.

Del Perfil 2 “Administrador de organización dedicada al bordado ayacuchano”, se resaltan los siguientes aspectos:

- Una de las principales debilidades de una organización de este tipo es la capacidad de producción, porque depende de la disponibilidad que tiene las mujeres ayacuchanas con las que trabaja, quienes comparten su tiempo entre las labores cotidianas del hogar y el trabajo de bordado.
- Las mujeres que trabajan para la organización son de la zona altoandina y de extrema pobreza.
- La política de pago de la organización para generar pedidos es con un 30% o 50% de adelanto.
- Para garantizar la cantidad y calidad del pedido, la organización realiza una producción extra.
- Los bordados que realizan principalmente son de fibra de alpaca y tienen como principal proveedor a Michell & Cia S.A.

En el Perfil 3 “Conocedores de la tendencia de moda sostenible en el Perú (Tendencia de revalorización de técnicas ancestrales)” se obtuvo la siguiente información:

- El grupo de mujeres que tengan la capacidad de bordar, debe ser formal y agruparse como una asociación. Es importante conocer sus capacidades y habilidades, así como sus costumbres de trabajo.
- El concepto mundial de moda sostenible no es el mismo en el Perú, dado que, en la investigación realizada por la Asociación de Moda Sostenible del Perú el concepto está enfocado hacia cuatro direcciones: moda ética, moda étnica, moda ecológica y moda tecnológica. Para esta asociación, la sostenibilidad es un proceso de mejora continua, por ello, ninguna empresa es sostenible al 100%.

- La moda étnica es la que se enfoca en la revalorización de las técnicas ancestrales.
- En el directorio de esta asociación se encuentra la marca “Polleras de Agus”, que se enfoca en la moda étnica y trabaja con bordadores del Cusco.
- En el Perú el tema de diseño en la moda no se ha trabajado mucho, es algo al que se debe de enfocar, porque el mercado comprará un producto de calidad, bonito y que el consumidor pueda lucir.

Los puntos importantes que decantan de las entrevistas realizadas al Perfil 4 “Administradores o gerentes de negocios dedicados a la venta de carteras” son:

- El diseño es el atributo central para la mayoría de los negocios de carteras y se tiene que marcar con un estilo diferente.
- Trabajar con cuero genera mermas, porque los tamaños no son exactos. Sin embargo, el cuero es muy apreciado en el mercado.
- Para optimizar costos, las partes que más se desgastan en una cartera como asas y fondo se utiliza cuero y, en el resto de la cartera, se puede utilizar otros materiales como cuerina.
- El cuero producido en el mercado nacional es de buena calidad, pero tiene una limitada variedad de colores y texturas. Por ello, prefieren utilizar cuero importado, que les permite crear diseños más exclusivos y variados.
- Por lo general, lo que más se vende son las carteras medianas o grandes, porque son prácticas y se pueden transportar varios objetos personales.
- El mercado de carteras es amplio y para todos los gustos; y siempre hay un espacio en el mercado para nuevas marcas.
- El perfil del consumidor muchas veces depende de la calidad de los productos. Pero en general, a todas las mujeres les encanta comprar carteras.
- El bordado actualmente está de moda y es usado en las carteras.
- En el mercado se lanzan diseños por colecciones, por lo general cada tres meses.
- En Lima existen varios maquiladores de carteras y se ubican principalmente en el Parque Industrial de Villa El Salvador.
- En temporadas como el día de la madre y navidad se venden más unidades.

A las personas que se entrevistó del Perfil 5 “Administradores o gerentes de negocios dedicados a la venta de carteras con bordados con técnica ayacuchana”, destacan los siguientes puntos:

- Trabajar en el diseño de sus productos es su principal atributo para el mercado al cual se dirigen, y por ello, se esmeran en innovar y mejorar sus diseños constantemente. Sin embargo, perciben que en el Perú aún no se valoran los productos “hecho a mano”.
- Cuando ingresaron al mercado limeño lanzando carteras con bordado ayacuchano tuvieron aceptación, pero previamente se enfocaron en trabajar en el diseño, los colores y la calidad.
- Las carteras bordadas se han vendido en el mercado limeño con marca propia, donde tuvieron que trabajar varias colecciones al año, de acuerdo a la temporada.
- En Lima, las carteras bordadas se pueden encontrar en tiendas propias de la marca, tiendas de terceros y en las páginas web.

Las transcripciones de las entrevistas en profundidad se muestran en el Anexo III.

#### ***3.2.4. Investigación exploratoria con datos primarios: focus group***

Como parte de la investigación exploratoria con fuente primaria, se planificó la realización de un focus group, el cual se realizó en la Universidad ESAN el sábado 02 de marzo de 2019.

##### ***3.2.4.1. Objetivos del focus group***

Los objetivos a cumplir en el desarrollo del focus group son:

- Conocer el comportamiento de las mujeres que usan carteras.
- Validar la aceptación de incorporación de bordado ayacuchano en carteras.
- Determinar el prototipo de cartera con bordado ayacuchano que tendrá éxito en el mercado.
- Identificar la intención de compra del producto.

#### **3.2.4.2. Perfil del participante**

Mujer que vive en la ciudad de Lima Metropolitana del NSE A y B, con un rango de edad de 25 a 45 años, que actualmente se encuentre trabajando de manera independiente o dependiente; y utilice carteras.

En el Anexo IV se muestra la lista de las participantes seleccionadas, para lo cual se invitaron a mujeres residentes de los distritos de Surco, La Molina, San Borja, Miraflores y San Isidro dentro del rango de edad indicado.

#### **3.2.4.3. Guía del focus group**

En el Anexo V, se muestra la guía del focus group desarrollado en el cual se establecieron cuatro bloques: introducción, calentamiento – reconocimiento, investigación profunda y cierre.

#### **3.2.4.4. Conclusiones del focus group**

Durante el bloque de calentamiento – reconocimiento, donde se realizaron preguntas iniciales de discusión grupal se puede concluir lo siguiente:

- Las mujeres invitadas utilizan carteras de acuerdo a la ocasión (trabajo, fiesta, sport, otros) y que sean lo suficientemente amplias y cómodas para transportar sus objetos personales (billetera, llaves, agenda, etc.)
- Las mujeres invitadas tienen como mínimo 10 carteras de diversos tamaños, colores o estilos.
- Las mujeres invitadas indican que para comprar carteras lo hacen en la tienda física. Sólo una indicó que lo realiza vía online por el portal de Amazon.
- Algunas de las mujeres invitadas indican que prefieren carteras de cuero porque son duraderas.
- Algunas de las mujeres invitadas refieren que en promedio pagan 500 soles en la compra de una cartera.

Durante el bloque de investigación profunda, en el desarrollo del ítem referido al bordado ayacuchano se puede concluir lo siguiente:

- A todas las mujeres invitadas les gusta la muestra de bordado ayacuchano con hilos de alpaca.
- La mayoría de las mujeres invitadas indican que en el caso que se incluya un bordado en las carteras preferirían sea pequeño.
- La mayoría de las mujeres invitadas indica que como diseño de bordado les gustaría en flores.
- La mayoría de las mujeres invitadas indica que les gustaría el bordado como aplicativo.

Durante el bloque de investigación profunda, en el desarrollo del ítem referido al modelo prototipo se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de las mujeres invitadas aprueba la combinación de bordado con cuero. Sin embargo, enfatizan que una cartera debe ser funcional, que el bordado debe ser pequeño y que el modelo por lo general debe contener asas.
- La mayoría de las mujeres invitadas indica que utilizaría una cartera con bordado para el uso diario o para ir a trabajar.
- Las mujeres invitadas indican que por una cartera con bordado pagarían hasta 250 soles, pero dependiendo del material.

Durante el bloque de cierre se puede concluir lo siguiente:

- La mayoría de las mujeres invitadas al enunciar su marca favorita indicaron que la compran por diseño, practicidad y funcionalidad.
- Algunas de las mujeres invitadas elegirían directamente la compra de una cartera de una marca reconocida como Gucci. La mayoría de mujeres invitadas elegirían la compra de una cartera con bordado del mismo precio sólo si el modelo les gustara más.
- La mayoría de las mujeres utilizarían una cartera con bordado, pero depende mucho del diseño o modelo.

La transcripción del focus group desarrollado se muestra en el Anexo VI.

### **3.2.5. Conclusiones de la investigación exploratoria**

De la investigación exploratoria se concluye que en el mercado nacional existe un nicho orientado a las mujeres del NSE A y B, donde se puede comercializar los productos referidos a carteras que incluyan bordados con técnica ayacuchana. Asimismo, el material que es más apreciado por las mujeres en las carteras es el cuero.

Sin embargo, el diseño de las carteras es el atributo más importante a desarrollar, esto porque es el atractivo principal para el consumidor, lo cual generará su compra. Asimismo, las mujeres compran con alta frecuencia carteras de diversos diseños y modelos.

Por lo general, el bordado es elaborado por mujeres ayacuchanas que se encuentran agrupadas en asociaciones, de donde reciben capacitación para el mejoramiento de la técnica. Sin embargo, tienen una baja disponibilidad dado que comparten su tiempo entre las labores del hogar y la elaboración de los bordados. Esto conlleva a que la capacidad de producción sea limitada.

### **3.3. Investigación concluyente**

#### **3.3.1. Descripción de técnica y metodología a usar**

Como parte de la investigación concluyente se procede a realizar lo siguiente:

- Investigación concluyente con datos primarios, mediante la aplicación de una encuesta como instrumento para recoger información de la idea de negocio propuesto. Para tal fin, se determina el perfil del encuestado, se desarrolla la guía de la encuesta y su aplicación en los distritos de estudio. Se finaliza con el análisis de resultados obtenidos.

##### **3.3.1.1. Instrumentos empleados**

Los instrumentos utilizados se describen en Tabla III.4.

**Tabla III.4 Instrumento de investigación concluyente con data primaria**

Instrumento	Finalidad
Encuesta	<p>Conocer el perfil del público objetivo con relación a sus características demográficas.</p> <p>Conocer el atributo más valorado en las carteras.</p> <p>Conocer las características del producto (cartera con bordado ayacuchano) que son apreciadas en el mercado como material, tamaño, color y bordado.</p> <p>Estimar la cantidad demandada por el público objetivo en relación a las carteras bordadas.</p> <p>Determinar el rango de precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto a ofertar.</p> <p>Determinar a los principales competidores que están en la mente del consumidor.</p> <p>Determinar los medios de promoción del producto a ofertar.</p>

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.3.2. Investigación concluyente con data primaria: encuestas**

El estudio realizado con encuestas es concluyente y de corte transversal porque la información se recogió en un momento del tiempo, el mismo que se realizó entre los días del 1 al 9 de abril de 2019.

#### **3.3.2.1. Objetivos de la encuesta**

La encuesta tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación a sus características demográficas. (edad, distrito de residencia, ocupación, otros)
- Conocer el atributo más valorado en las carteras.
- Conocer las características del producto (cartera bordada) que son apreciadas en el mercado como material, tamaño, color y bordado.
- Estimar la cantidad demandada por el público objetivo en relación a las carteras bordadas.
- Determinar el rango de precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto a ofertar.

- Determinar a los principales competidores que están en la mente del consumidor.
- Determinar los medios de promoción del producto a ofertar.

### **3.3.2.2. Perfil del encuestado**

El público objetivo a ser encuestado son mujeres entre los 25 y 45 años del NSE A y B que pertenecen a los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina y que gustan usar carteras.

### **3.3.2.3. Guía de encuesta**

Se diseñó una guía de encuesta, con preguntas abiertas y cerradas, mediante un cuestionario estandarizado en papel. En el Anexo VII se muestra la guía de encuesta diseñada.

### **3.3.2.4. Diseño muestral**

#### **A. Marco muestral**

El marco muestral lo constituye la población mujer entre los 25 y 45 años de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina. Ver Tabla III.5 y Tabla III.6.

Para el cálculo del marco muestral respectivo, se tomó en cuenta la siguiente información:

- El número de habitantes por distritos de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro de Lima Metropolitana, resultados definitivos del Censo 2017. (INEI, 2017)
- El crecimiento promedio anual según los distritos del NSE A y B, según la variación intercensal del 2007 y 2017. (INEI, 2017)
- La Zona 7 de Lima Metropolitana, conformada por los distritos Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro tiene un 35.9% de personas del NSE A y un 43.20% de personas del NSE B. (APEIM, 2018)
- La población mujer en Lima Metropolitana del NSE A es de 48.9% y del NSE B es de 52.7%. (APEIM, 2018)

- La población comprendida entre 25 y 45 años en Lima Metropolitana del NSE A es de 38.3% y del NSE B es de 41.7%. (APEIM, 2018)

**Tabla III.5 Población estimada 2019**

<b>Distritos</b>	<b>Población Censo Año 2017</b>	<b>Tasa de crecimiento promedio anual</b>	<b>Años de crecimiento</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Población Estimada Año 2019</b>
<i>San Isidro</i>	<i>60,735</i>	<i>0.5%</i>	<i>2</i>	<i>607</i>	<i>61,342</i>
<i>Miraflores</i>	<i>99,337</i>	<i>1.6%</i>	<i>2</i>	<i>3,179</i>	<i>102,516</i>
<i>San Borja</i>	<i>113,247</i>	<i>0.8%</i>	<i>2</i>	<i>1,812</i>	<i>115,059</i>
<i>Surco</i>	<i>329,152</i>	<i>1.3%</i>	<i>2</i>	<i>8,558</i>	<i>337,710</i>
<i>La Molina</i>	<i>140,679</i>	<i>0.6%</i>	<i>2</i>	<i>1,688</i>	<i>142,367</i>
<b>Total (N° personas)</b>	<b>743,150</b>			<b>Total (N° personas)</b>	<b>758,994</b>

Fuente: INEI, 2017. Data Censo, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla III.6 Marco muestral por distrito**

<b>Distritos</b>	<b>Población Total por distrito</b>	<b>Población de NSE A y B</b>	<b>Población mujer de NSE A y B</b>	<b>Población mujer de NSE A y B, 25-45 años</b>
<i>San Isidro</i>	<i>61,342</i>	<i>48,522</i>	<i>24,734</i>	<i>12,608</i>
<i>Miraflores</i>	<i>102,516</i>	<i>81,090</i>	<i>41,336</i>	<i>21,071</i>
<i>San Borja</i>	<i>115,059</i>	<i>91,012</i>	<i>46,393</i>	<i>23,649</i>
<i>Surco</i>	<i>337,710</i>	<i>267,129</i>	<i>136,170</i>	<i>69,413</i>
<i>La Molina</i>	<i>142,367</i>	<i>112,612</i>	<i>57,405</i>	<i>29,262</i>
<b>Total (N° personas)</b>	<b>758,994</b>	<b>600,364</b>	<b>306,038</b>	<b>156,004</b>

Fuente: APEIM, 2018. Data ENAHO, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### ***B. Tamaño muestral***

El tamaño de muestra se calculó a través del muestreo por conveniencia con población finita, luego se distribuyó de manera proporcional al tamaño de la población en los distritos de Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja. El cálculo se efectúa con un 95% del nivel de confianza, un margen de error permitido del 5% y considerando que el 50% de las personas están dispuestas a adquirir el producto.

La fórmula para el cálculo del tamaño de muestra es el siguiente:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

$z$  = Nivel de confianza en tabla de Normalidad 1.96.

$e$  = Margen de error permitido, 0.05

$N$  = Población mujer de los NSE A y B entre 25 y 45 años de los distritos mencionados anteriormente.

$P$  = El 50% de las personas que están dispuestas a adquirir el producto

$q = 1 - p$

Reemplazando los valores en la fórmula se obtuvo una muestra de 384, pero considerando un margen de error de no respuesta en la validación de las encuestas, se estableció realizar 400 encuestas.

### ***C. Procedimiento de muestreo***

La encuesta se realizó de manera presencial a través de cuatro encuestadores, quienes portaron la encuesta en físico, el collage a colores impreso y muestras físicas del bordado ayacuchano. El encuestado inició con las preguntas filtro para determinar si es el perfil del público objetivo y proceder a realizar la encuesta.

El muestreo desarrollado fue aleatorio simple y para tal fin se identificaron las principales zonas como avenidas principales, mercados, supermercados, centros comerciales, entre otros; de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, que tienen gran afluencia de personas.

#### **i. La Molina:**

- Mercado y centro comercial de la Av. La Molina.
- Alrededores del centro comercial La Fontana.
- Supermercado Wong, Tottus.

#### **ii. San Borja:**

- Mercados de la Av. San Luis con Av. Aviación.

- Alrededores del centro comercial La Rambla.
- Alrededores del centro comercial Real Plaza Primavera.
- Supermercado Tottus, Metro.
- Alrededores de la residencial las Torres de Limatambo.

**iii. Surco:**

- Alrededores del centro comercial Open Plaza Angamos.
- Alrededores del Óvalo Higuiereta.
- Alrededores del centro comercial Polvos Rosados.
- Alrededores del centro comercial Caminos del Inca.
- Alrededores de la Av. La Encalada.
- Supermercado Plaza Veá, Vivanda, Wong.

**iv. Miraflores:**

- Alrededores de la Av. Pardo, Av. Schell, Av. Larco, Av. 28 de julio.
- Supermercados Metro, Vivanda, Wong.

**v. San Isidro:**

- Alrededores del Óvalo Gutiérrez.
- Supermercados Plaza Veá, Vivanda, Wong, Tottus.
- Alrededores del Centro Financiero.
- Alrededores de Ripley, Saga Falabella, Oechsle.

El proceso de encuestado se desarrolló durante nueve días, utilizando a cuatro encuestadores distribuidos en los diferentes puntos establecidos; con lo cual se obtuvo las 400 encuestas establecidas.

***D. Distribución de la muestra***

En la Tabla III.7 se presenta la distribución de la muestra según distritos.

**Tabla III.7 Distribución de la muestra por distrito**

<b>Distritos</b>	<b>Población mujer de NSE A y B, 25-45 años</b>	<b>Proporción de población</b>	<b>Muestra</b>
<i>San Isidro</i>	<i>12,608</i>	<i>8.1%</i>	<i>32</i>
<i>Miraflores</i>	<i>21,071</i>	<i>13.5%</i>	<i>54</i>
<i>San Borja</i>	<i>23,649</i>	<i>15.2%</i>	<i>61</i>
<i>Surco</i>	<i>69,413</i>	<i>44.5%</i>	<i>178</i>
<i>La Molina</i>	<i>29,262</i>	<i>18.8%</i>	<i>75</i>
<b>Total (N° personas)</b>	<b>156,004</b>	<b>100%</b>	<b>400</b>

Fuente: APEIM, 2018. Data ENAHO, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.3.2.5. Conclusiones de la encuesta**

#### **A. Información general**

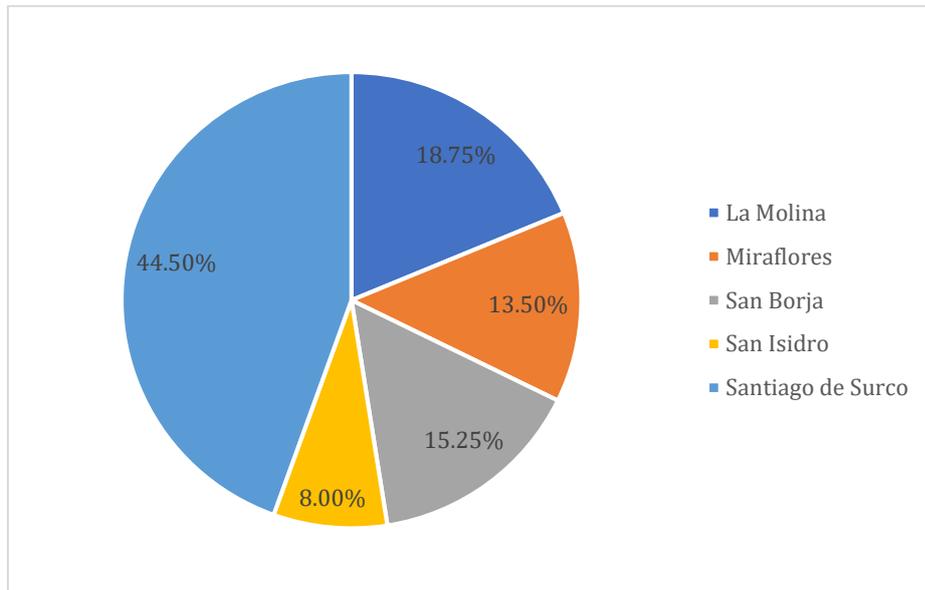
Se realizó la entrevista a mujeres entre 25 y 45 años de edad que viven en los distritos de la Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco. La información se recogió entre el 1 al 9 de abril de 2019; y al momento de encuestar se tomó en cuenta que la encuestada utilizara cartera y se filtró preguntando si vive en los distritos bajo estudio y la edad requerida.

De acuerdo a la muestra, se recogió el 44.50% (178) en el distrito de Santiago de Surco, el 18.75% (75) en la Molina, el 15.25% (61) en San Borja, el 13.50% (54) en Miraflores y el 8.00% (32) en San Isidro. Ver Figura III.1.

Asimismo, el 29.75% (119) se encuentra entre 25 y 30 años de edad, el 27.25% (109) entre 36 y 40 años, el 24.5% (98) entre 31 y 35 años, el 18.5% (74) entre 41 y 45 años. Ver Figura III.2.

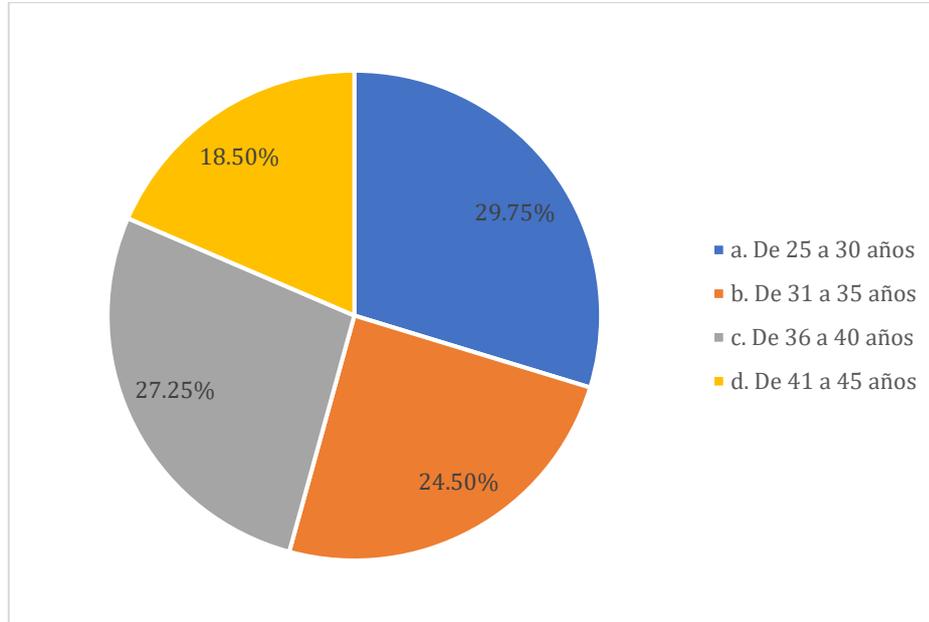
La ocupación de las mujeres entrevistadas el 22.75% (91) son independientes y amas de casa para cada grupo; el 19.5% son trabajadoras dependientes, el 17.5% (70) son estudiantes, el 9.5% (38) son empresarias y el 8% son otros como: docentes, administradoras, asesoras, entre otras. Ver Figura III.3.

**Figura III.1 Encuestadas por distrito, 2019**



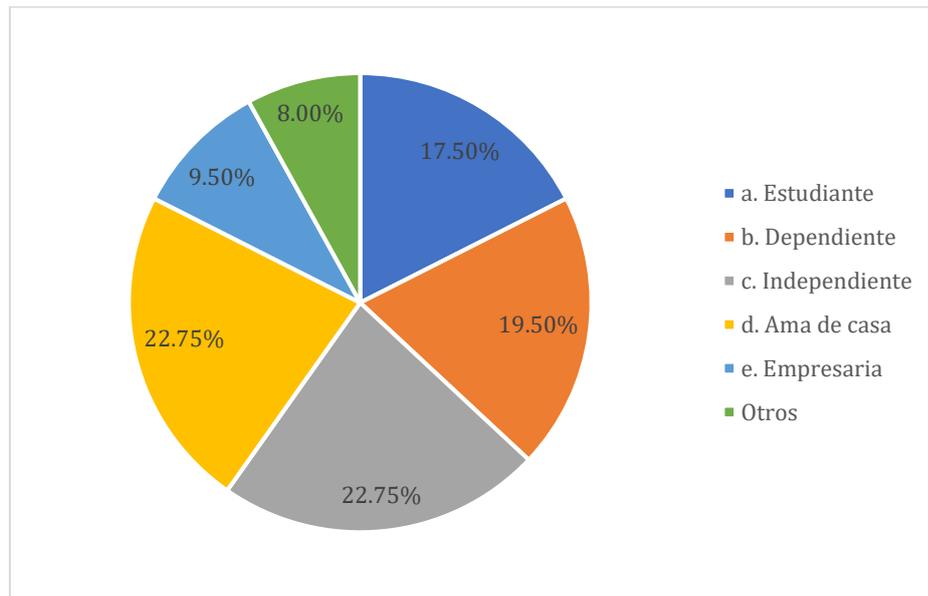
Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura III.2 Edad de encuestadas, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

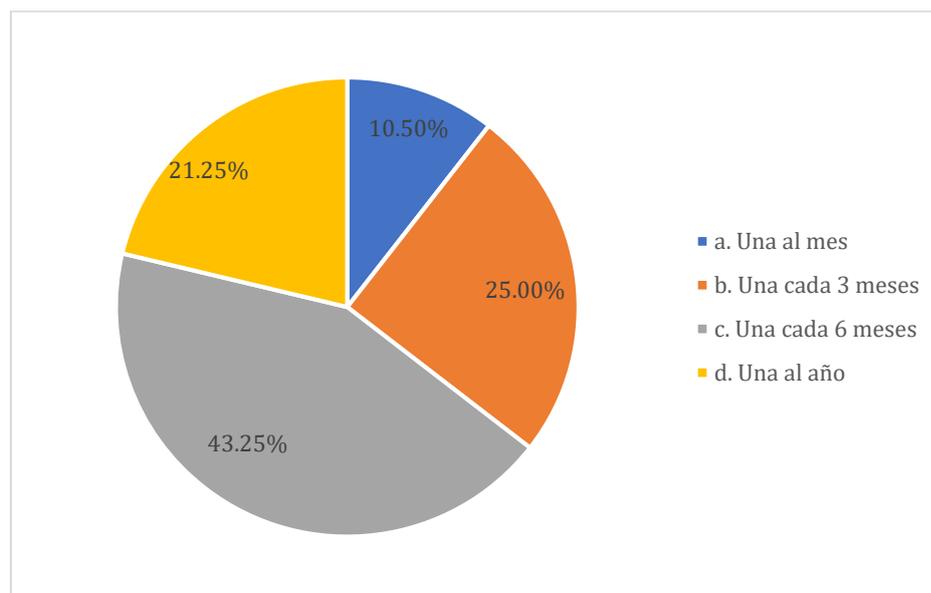
**Figura III.3 Ocupación de encuestadas, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

De las entrevistadas el 43.25% (173) compra una cartera cada 6 meses, el 25% (100) compra una cartera cada 3 meses, el 21.25% (85) compra una cartera cada año y el 10.50% (42) compra una cartera al mes. Ver Figura III.4.

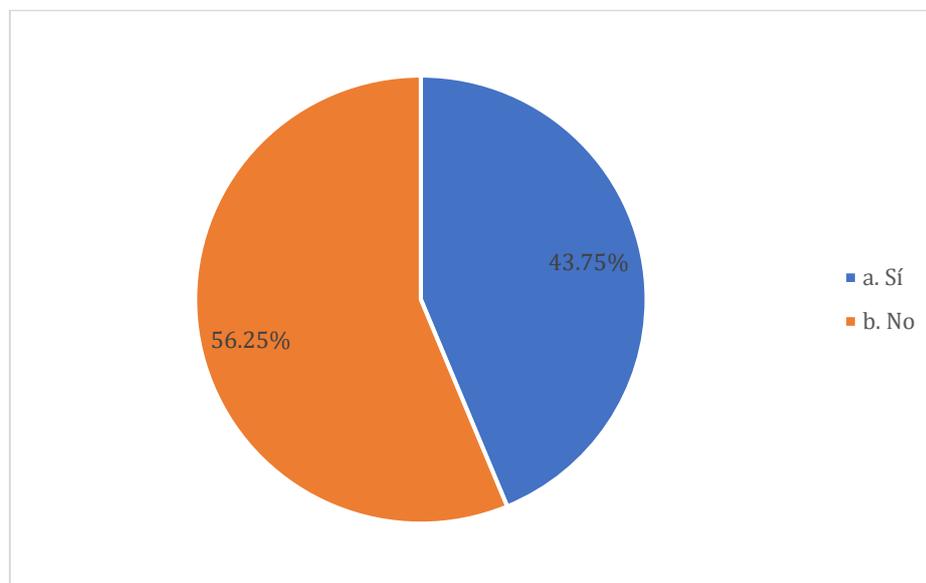
**Figura III.4 Frecuencia de compra de encuestadas, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

El 56.25% (225) de las entrevistadas no tiene una marca favorita para carteras y el 43.75% (175) tiene marca favorita para carteras como: Renzo Costa, Crepier, Michael Kors, Tous, Denim, entre otras. Ver Figura III.5.

**Figura III.5 Preferencia por marca de carteras, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

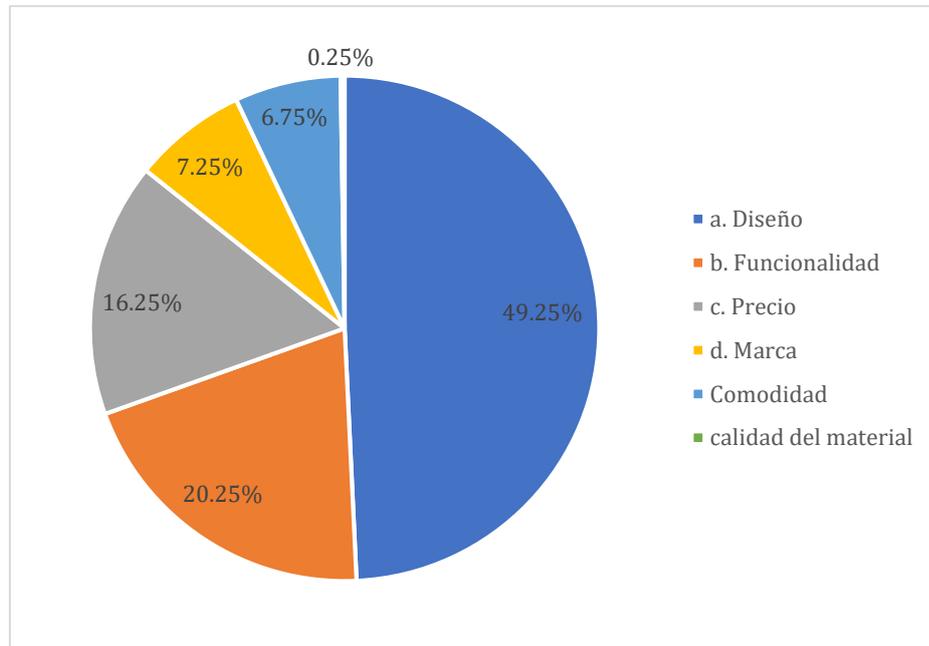
### ***B. Información de los productos***

Con la Pregunta 5 de la encuesta de campo, ¿Cuál considera que es el atributo más importante en la elección de una cartera?, el 49.25% (197) de los encuestados indicó que es el diseño, un 20.25% (81) indicó que es la funcionalidad y un 16.25% (65) el precio. El atributo de la marca quedó en cuarto lugar con un 7.25% (29), la comodidad 6.75% (27) y finalmente calidad 0.25% (1). Ver Figura III.6.

Con la Pregunta 6 de la encuesta de campo, ¿Cuál es el material de tu preferencia?, el 68% (272) de los encuestados prefieren que el material sea cuero, el 21.25% (85) prefieren cuerina de buena calidad y el 10.75% (43) prefieren Nylon. Ver Figura III.7.

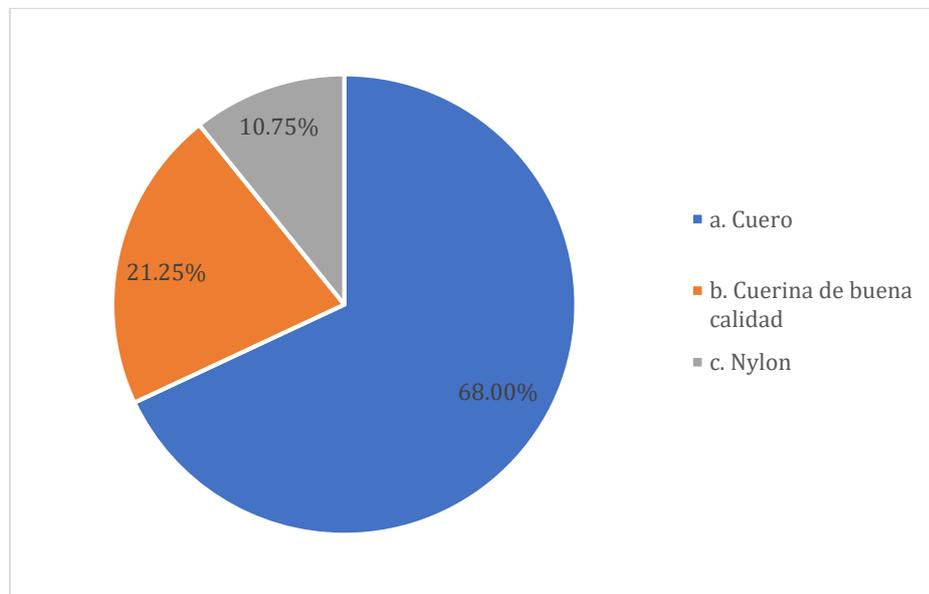
Con la Pregunta 7 de la encuesta de campo, ¿Cuál es el tamaño de cartera de preferencia?, el 54.5% (218) prefiere una cartera mediana 35x30, el 26% (104) prefiere carteras grandes 50x45 y el 19.5% (78) prefiere una cartera pequeña 20x15. Ver Figura III.8.

**Figura III.6 Atributo de importancia en las carteras, 2019**



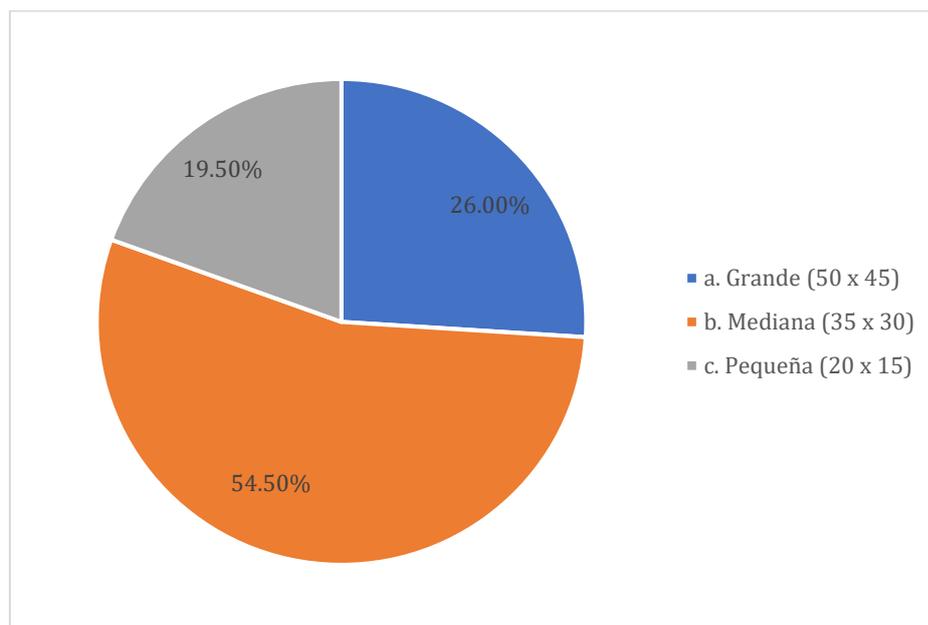
Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura III.7 Material de preferencia en carteras, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

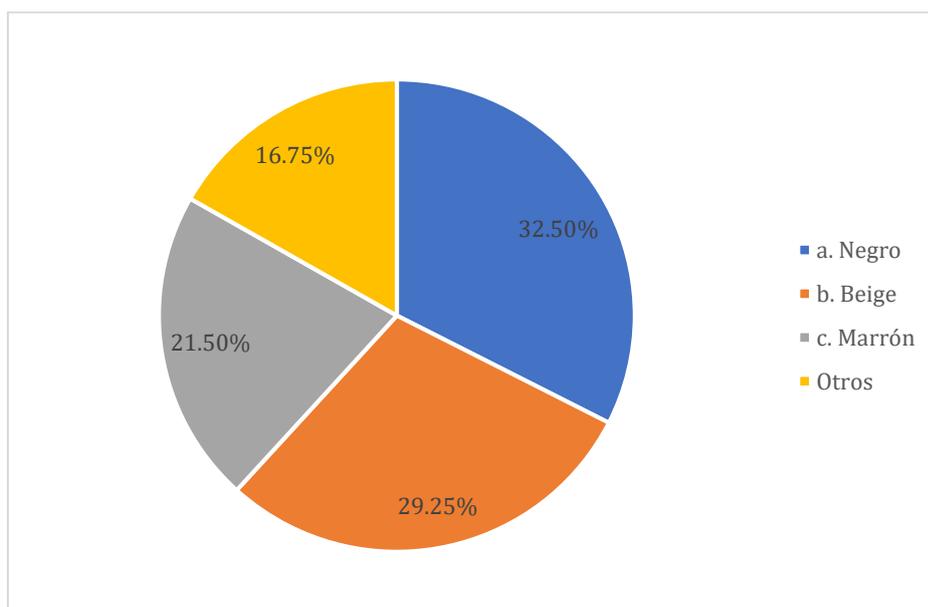
**Figura III.8 Tamaño de preferencia de carteras, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Con la Pregunta 8 de la encuesta de campo, ¿Cuál es el color de cartera de preferencia?, el 32.5% (130) prefiere cartera de color negro, el 29.25% (117) prefiere el color Beige, el 21.5% (86) prefiere el color marrón y el 16.75% (67) prefiere otros colores como: blanco, rojo, azul, gris, guinda, naranja, entre otros. Ver Figura III.9.

**Figura III.9 Color de preferencia de carteras, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

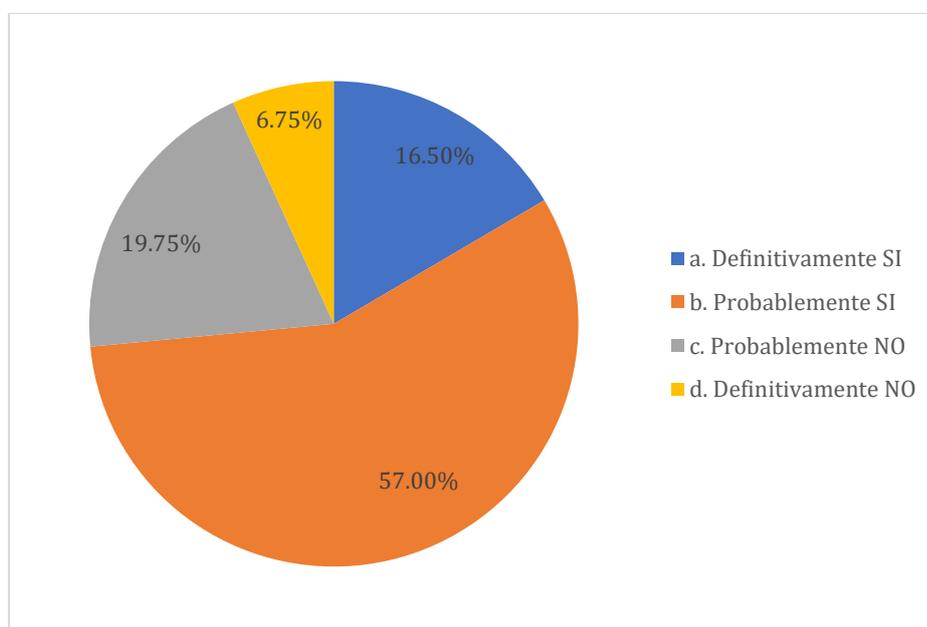
### C. Información sobre bordado

Con la Pregunta 9 de la encuesta de campo, a la cartera de tu preferencia, ¿te gustaría que se le incluya un bordado como el collage y textura mostrada?, y se mostró a las entrevistadas un collage con los diseños de bordado y una muestra física de 5x5 cm para que puedan sentir la textura. Resultó que el 57% (228) probablemente si le gustaría, el 16.5% (66) definitivamente si le gustaría, el 19.75% (79) probablemente no le gustaría y el 6.75% (27) definitivamente no le gustaría. Ver Figura III.10.

Del grupo que probablemente y definitivamente no le gustaría se incluya el bordado (106 encuestadas) es porque no le gustan, no es su estilo, no van con ella, le gusta un solo color, diseños simples, no le agrada el bordado, no usa estampados, usa sin diseño, entre lo más relevante.

Resultaron 294 entrevistadas que indicaron probablemente y definitivamente si le gustaría se incluya un bordado en la cartera de su preferencia, quienes continuaron respondiendo la encuesta.

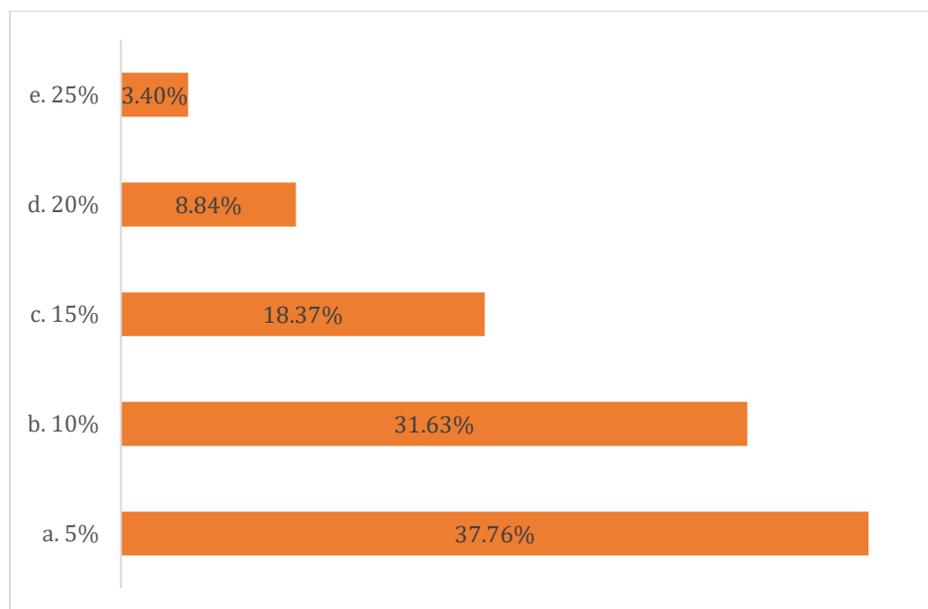
Figura III.10 Preferencia de bordado en carteras, 2019



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Con la Pregunta 11 de la encuesta de campo, ¿Qué porcentaje de bordado te gustaría para la cartera?, el 37.76% (111) le gustaría que el bordado sea del 5%, el 31.63% (93) le gustaría el 10%, el 18.37% (54) le gustaría el 15%, el 8.84% (26) le gustaría el 20% y el 3.4% (10) le gustaría el 25%. Ver Figura III.11.

**Figura III.11 Preferencia del tamaño de bordado, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.

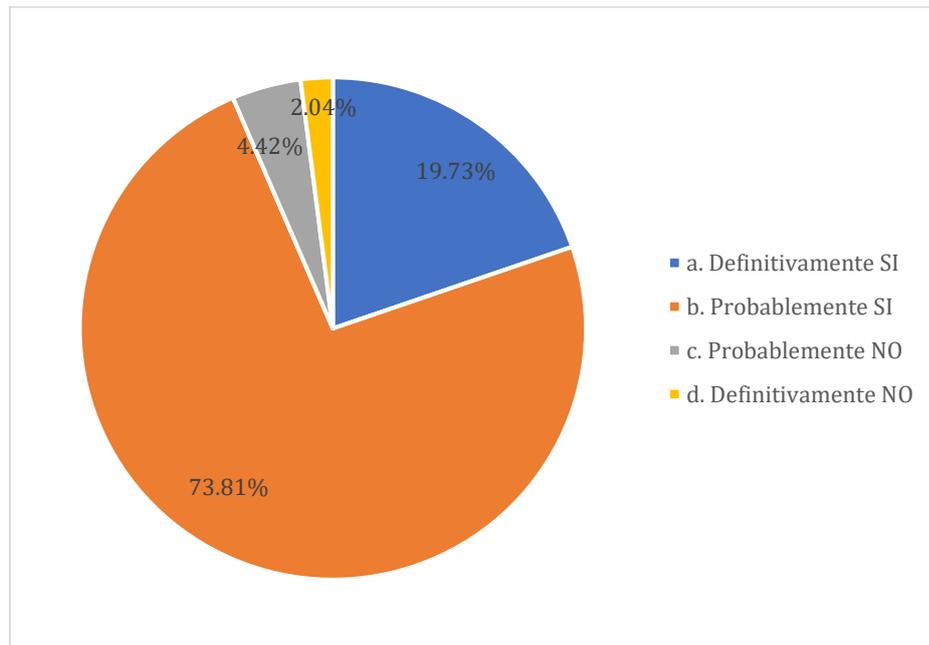
Elaboración: Autores de esta tesis.

#### ***D. Información estimación de la demanda***

Con la Pregunta 12 de la encuesta de campo, ¿Estarías dispuesta a comprar una cartera con las características mencionadas anteriormente?, de este grupo de 294, el 73.81% (217) probablemente si estaría dispuesta a comprar, el 19.73% (58) definitivamente si compraría, el 4.42% (13) probablemente no y el 2.04% (6) definitivamente no compraría. Ver Figura III.12.

Las personas que indicaron que definitivamente y probablemente no estarían dispuestas a comprar la cartera con bordado es porque la donarían, la usarían muy poco, no la usarían, la regalarían, no es total de su gusto, entre lo más relevante.

**Figura III.12 Disposición de compra, 2019**

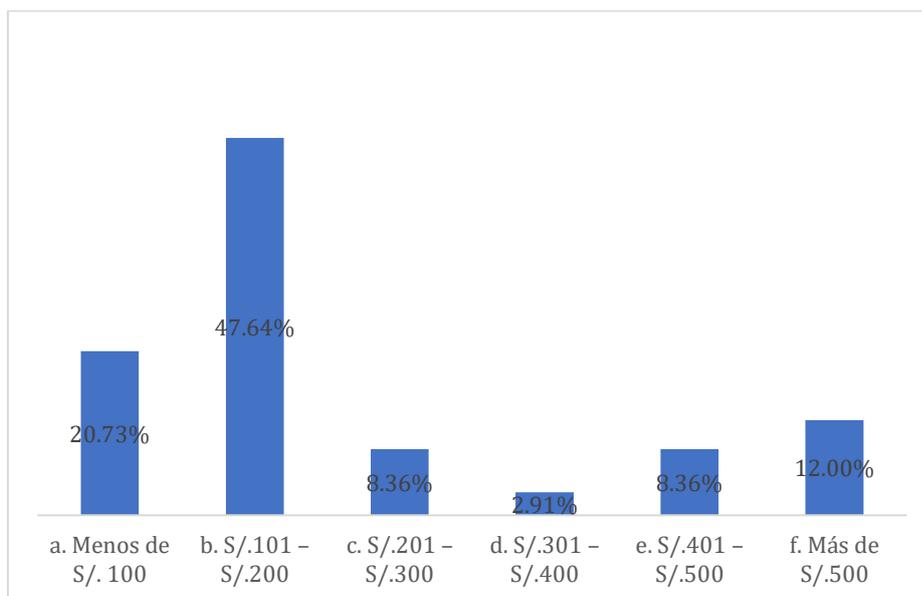


Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Con la Pregunta 13 de la encuesta de campo, ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por la cartera con las características mencionadas anteriormente?, de las 275 entrevistadas que están dispuestas a comprar la cartera con bordado, el 47.64% (131) está dispuesta a pagar entre 101 a 200 soles, el 20.73% (57) está dispuesta a pagar menos de 100 soles; el 12% (33) está dispuesta a pagar más de 500 soles; y el 8.36% (23) está dispuesta a pagar entre 401 a 500 soles, el 8.36% (23) está dispuesta a pagar entre 201 a 300 soles y el 2.91% (8) entre 301 y 400 soles. Ver Figura III.13.

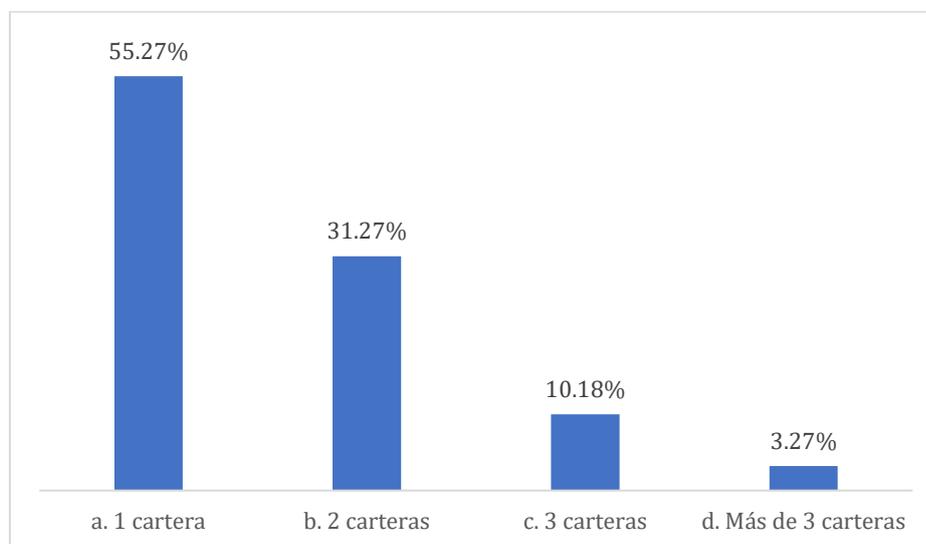
En la Pregunta 14 de la encuesta de campo, ¿Cuántas carteras con las características mencionadas anteriormente estarías dispuesta a comprar durante un año?, el 55.27% (152) estaría dispuesta a comprar una cartera con las características mencionada, el 31.27% (86) estaría dispuesta a comprar dos carteras, el 10.18% (28) está dispuesta a comprar 3 carteras y el 3.27% (9) está dispuesta a comprar más de 3 carteras. Ver Figura III.14.

**Figura III.13 Precio dispuesto a pagar, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura III.14 Frecuencia de compra, 2019**

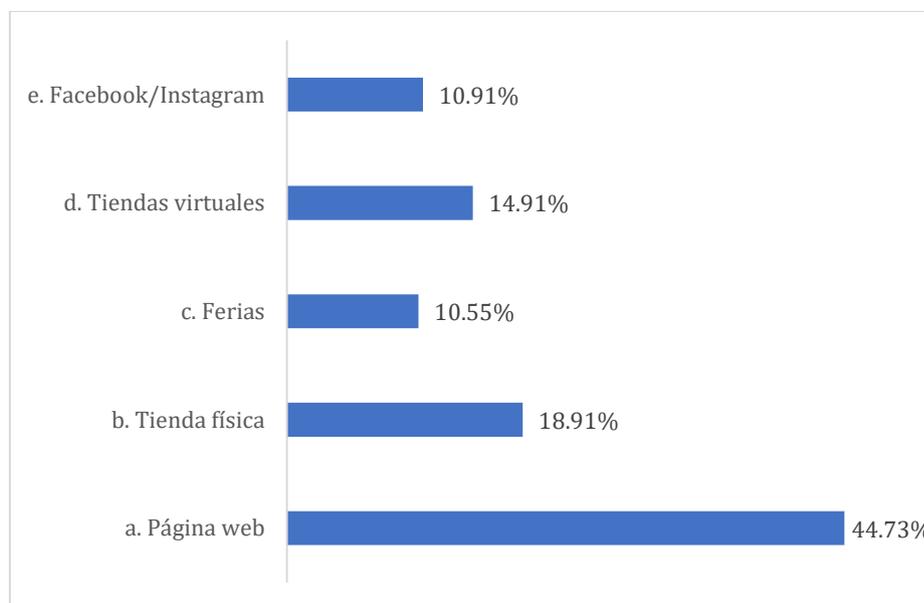


Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Pregunta 15 de la encuesta de campo, ¿Por qué medio te gustaría comprar la cartera con las características mencionadas anteriormente?, el 44.73% (123) le gustaría comprar las carteras por página web, el 18.91% (52) le gustaría comprar en tiendas físicas, el 14.91% (41) le gustaría comprar en tiendas virtuales, el 10.91% (30) le

gustaría comprar por Facebook e Instagram, finalmente le gustaría comprar en ferias con el 10.55% (29). Ver Figura III.15.

**Figura III.15 Preferencia lugar de compra, 2019**



Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

### ***E. Motivación de compra***

En la Pregunta 16 de la encuesta de campo, se midió la importancia de comprar una cartera que contribuya a una comunidad en estado de vulnerabilidad, se mide en escala de lickert, consideramos desde 1 a 3 como no importante y de 4 a 6 como importante, obteniendo que el 87.25% (349) consideran que es importante y 12.75% (51) lo consideran no importante.

### ***3.3.3. Conclusiones de la investigación concluyente***

De la investigación concluyente se concluye que el atributo que más se valora en las carteras es el diseño, el material preferido es el cuero y el tamaño preferido es el mediano.

Asimismo, existe una alta preferencia por incluir un bordado con técnica ayacuchana en las carteras (73.5% de las encuestadas), pero el tamaño de preferencia es entre un 5 a un 10%, lo que significa que debe ser pequeño.

Finalmente, el 93.54% de las encuestadas que gustan incluir un bordado de técnica ayacuchana en la cartera están dispuestas a comprar la cartera. Sin embargo, solamente el 20.36% de ellas están dispuestas a pagar de 401 soles a más por la cartera. Adicionalmente, el medio preferido para la compra es a través de medios virtuales, especialmente por medio de la página web.

### **3.4. Pronóstico de la demanda**

Se realiza una estimación del mercado total, potencial, efectivo y meta, la frecuencia y determinación de la demanda, con lo cual se determina la cantidad de unidades de carteras a ser vendidas al público objetivo o meta.

#### ***3.4.1. Estimación del mercado total***

El mercado total se sustenta en la población mujer entre los 25 y 45 años de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, la cual corresponde a 156,004 personas.

#### ***3.4.2. Estimación del mercado potencial***

El mercado potencial se sustenta en la población mujer entre los 25 y 45 años de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, que en el encuestado indicó su preferencia por incluir un bordado con técnica ayacuchana en una cartera. El 16.50% (66) indicó definitivamente sí y el 57.00% (228) indicó probablemente sí, ambos un 73.50% (294), que proyectándolo al mercado total nos da como resultado un total de 114,663 personas.

#### ***3.4.3. Estimación del mercado efectivo***

El mercado efectivo se sustenta en la población mujer entre los 25 y 45 años de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, que en el encuestado indicó su disposición por comprar una cartera con bordado con técnica ayacuchana. El 19.73% (58) indicó definitivamente sí y el 73.81% (217) indicó probablemente sí. Sin embargo, solamente el 8.36% (23) indicó su disposición por pagar entre 401 y 500 soles y el 12.00% (33)

indicó su disposición por pagar más de 500 soles, ambos un 20.36% (56) y proyectándolo al mercado potencial nos da como resultado un total de 23,350 personas.

#### **3.4.4. Estimación del mercado objetivo o meta**

El mercado objetivo o meta se sustenta en la población mujer entre los 25 y 45 años de Lima Metropolitana perteneciente a los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, en la cual se realizarán los esfuerzos necesarios para alcanzar un volumen de ventas equivalente a 552 unidades de carteras en el año 1; proyectándose el mercado efectivo a 1,860 unidades de carteras al año 5.

#### **3.4.5. Frecuencia de consumo**

Para el determinar la frecuencia de consumo, se toma como referencia la mayor frecuencia de compra indicado por las personas encuestadas que se encuentran dispuestas a comprar la cartera con bordado, resultando una frecuencia de una (1) unidad por año (55.27%).

#### **3.4.6. Determinación de la demanda**

Al aplicar la frecuencia de consumo en el mercado objetivo, nos da como resultado 1,860 unidades de carteras al año 5, que en promedio corresponde a 155 unidades de carteras al mes. Ver Tabla III.8.

**Tabla III.8 Determinación de demanda de carteras**

<b>Descripción</b>	<b>WÔMAE</b>
Tamaño REAL del mercado total	156,004
% del mercado potencial	73.5%
% de quienes están dispuestas a comprar y pagar más de S/ 400 soles	20.4%
Participación de mercado prevista (volumen de ventas)	8%
Frecuencia de compra (N° veces al año)	1.00
Tamaño del mercado potencial	114,663
Tamaño del mercado efectivo	23,350
Número de clientes esperados	1,860
Número de unidades de carteras al año	1,860
Número de unidades de carteras por mes	155

Fuente: Encuesta de campo, Investigación de mercado, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.5. Conclusiones del capítulo**

Con la investigación exploratoria y concluyente realizada, se verifica que existe un mercado efectivo importante (nicho) de población femenina entre 25 y 45 años, pertenecientes a los NSE A y B de los distritos de Surco, La Molina, San Borja, San Isidro y Miraflores, que están dispuestas a pagar más de 400 soles por carteras de cuero que incluyan bordados con técnica ayacuchana como parte de su diseño.

En ese sentido, la cartera a diseñar deberá enfocarse principalmente en el atributo de diseño y las características de la cartera corresponderán a un tamaño mediano, el material de cuero y el bordado con técnica ayacuchana será en tamaño pequeño.

Por otro lado, el canal de venta deberá enfocarse principalmente por medios digitales como página web, tiendas virtuales o redes sociales como Facebook e Instagram, los cuales representarán un 75% de las ventas y, por medio de las tiendas físicas, las cuales representarán un 25%.

Finalmente, mediante la investigación de mercados tanto en las entrevistas en profundidad, focus group y encuestas, se validó que la idea de negocio propuesta es viable porque existe un nicho de mercado que está dispuesto a comprar carteras con bordado con técnica ayacuchana.

## **CAPÍTULO IV. IDEA DEL NEGOCIO**

El modelo de negocio se centra en comercializar carteras de cuero de calidad, con diseños acorde a las tendencias de la moda y exclusivos al incorporar bordados con técnica ayacuchana hecho a mano. Las carteras serán comercializadas a través de tiendas virtuales, página web y redes sociales; así como en tiendas físicas a concesión.

La confección de los bordados se realizará en la ciudad de Ayacucho, contratando proveedores que agrupan mano de obra de mujeres bordadoras; mientras que, el diseño, confección y venta de las carteras se realizará en la ciudad de Lima.

Con la finalidad de determinar el detalle del modelo de negocio, se analiza las siguientes herramientas:

- a) Mapa de empatía, con el fin de entender y conocer mejor al cliente objetivo.
- b) Canvas del modelo de negocio, se detalla los componentes del modelo de negocios.

### **4.1. Mapa de empatía**

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercados, donde se realizó entrevistas en profundidad, focus group y encuestas, se elaboró el siguiente mapa de empatía de carteras de cuero con bordado de técnica ayacuchana:

¿Qué ve? Con esta interrogante se pretende describir lo que ve el cliente en su entorno. Las mujeres ven gran variedad de carteras de todo tipo de material, tamaño, diseños, colores y con influencia de todas partes del mundo. También ven poca oferta de carteras con bordado hecho a mano. Ven que el diseño y la marca de los productos tienen mayor relevancia que la calidad en sí del producto.

¿Qué oye? Con esta pregunta se pretende describir cómo afecta el entorno al cliente. Las mujeres oyen que están de moda los bordados en todas las prendas de vestir, calzado y accesorios, por lo que marcas reconocidas ya cuentan con bordado en las carteras. Además, escuchan a los influencers, quienes promocionan las nuevas

tendencias de la moda, originando que las mujeres compren nuevas carteras para sentirse a la moda.

¿Qué piensa y siente? Con esta interrogante se desea averiguar que pasa en la mente del cliente. Las mujeres al comprar un accesorio sienten que lucirán exclusivas y sofisticadas en su apariencia. Buscan además sentirse diferenciadas, pero a la vez sentirse a la moda actual. Aspiran a tener ropa de marca, empoderamiento, status y posicionamiento. Asimismo, piensan que las carteras con aplicaciones de artesanía son souvenir y tienen el insight que estas son de bajo precio y baja calidad. Además, piensan que las carteras que vienen del exterior son de mejor calidad y de mayor precio.

¿Qué dice y hace? Con esta pregunta se imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público. Las mujeres dicen que les gustan las carteras de cuero y de buena calidad, pero no quieren pagar el precio real por ellas. Además, confunden al cuero con otros materiales similares. Las mujeres dicen tener carteras para todo tipo de ocasión, por ello tienen como mínimo 10 carteras. Asimismo, las mujeres dicen preferir carteras funcionales, prácticas; pero a la hora de comprar se dejan llevar por los diseños de moda.

¿Qué esfuerzos hace el cliente? Con esta interrogante se identifica cuáles son los miedos, frustraciones y obstáculos del cliente. Las mujeres independientes, empresarias o dependientes se esfuerzan por mantener su status. Ellas tienen miedo de comprar una cartera con bordado hecho a mano que a su entorno no le guste.

¿Qué resultados obtiene el cliente? Con esta pregunta se pretende identificar cuáles son los deseos y las necesidades del cliente. Las mujeres desean ser exitosas, tener reconocimiento social y escalar profesionalmente.

## **4.2. Propuesta de valor**

Propuesta de valor se centra en marcar un estilo (uso de técnica ancestral textil ayacuchana), con diseños de carteras exclusivos de moda actual y brindando siempre calidad. La propuesta de valor se centra en los siguientes atributos:

Diseño de moda, los estilos y tendencias de la moda actual del consumidor peruano serán incluidos en los modelos de carteras, para lo cual se contratará a una diseñadora, quien se encargará del diseño de las cuatro colecciones que se tendrán de forma anual.

Exclusividad, la cantidad que se planea producir es veinticinco carteras por diseño, con ello se espera que los clientes sientan que compran un producto único y poco común de encontrarlo en el mercado limeño.

Estilo, se incluirá el bordado con técnica ayacuchana en los productos, estos bordados que son hechos a mano serán confeccionados por mujeres ayacuchanas utilizando hilos de alpaca, y tendrán un acabado fino y elegante.

Calidad, se garantizará que los materiales utilizados en la confección de las carteras sean de buena calidad, siendo principalmente el cuero e hilos de alpaca. Para ello, se tiene identificado a los mejores proveedores. La empresa establecerá un estándar de calidad en el proceso de compra, producción y comercialización acorde con las exigencias del público objetivo.

### **4.3. Segmento de mercado**

Para identificar al segmento de mercado al que se dirigirá el plan de negocios, se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Lima es el departamento con mayor población en el Perú y donde el 51.2% son mujeres (INEI, 2018). Los NSE A y B en Lima Metropolitana son los niveles socioeconómicos que tienen un mayor nivel de ingresos por encima del promedio en general, siendo de 13,105 soles y 7,104 soles respectivamente (APEIM, 2018).

El gasto promedio en vestido y calzado en los NSE A y B de Lima Metropolitana es superior al promedio en general, siendo de 377 soles y 258 soles mensuales respectivamente. (APEIM, 2018)

De acuerdo a los estilos de vida clasificados por Rolando Arellano, existe la mujer “moderna”, a quien le encanta salir de compras, estar a la moda y comprar productos de

marca como símbolo social y señal de calidad. En el 2016, representaban el 27% de la población peruana. La mujer “sofisticada” es educada y valora mucho su imagen personal. (Arellano, 2017).

Con la investigación de mercados se determinó que el segmento de clientes son mujeres peruanas entre 25 a 45 años de edad, pertenecientes al NSE A y B de Lima Metropolitana, con ingresos económicos medio-alto, con una alta disposición al gasto en artículos de vestido y calzado, y personalidad moderna y sofisticada. Estas mujeres son un nicho de mercado que gustan de carteras de cuero con bordado de técnica ayacuchana, en diseños orientados a la moda, exclusivos y son muy exigentes, por ello buscan adquirir carteras de calidad.

#### **4.4. Canales**

El contacto con los clientes será principalmente a través de tiendas virtuales como Linio, página web con dominio propio y redes sociales como Facebook e Instagram. Esto debido a la preferencia por el uso de medios digitales, como resultado de la investigación de mercados. Además, estos vienen tomando mayor protagonismo en las transacciones comerciales y el comportamiento del consumidor que tiende a hacer compras por internet, principalmente por celular, con el fin de ahorrar tiempo y gastos en transportarse.

Asimismo, se realizará acuerdos comerciales con tiendas de terceros para dar a concesión las carteras, esto con la finalidad de llegar al público objetivo. Al ser una nueva marca, se requiere un punto contacto físico para que los potenciales clientes puedan apreciar la calidad, textura y conocer de cerca el producto.

#### **4.5. Relación con clientes**

La relación con los clientes será a través del marketing digital, donde se usará estrategias para publicitar y posicionar la marca del producto. Asimismo, a través de la página web, la cual estará diseñada con una interfaz interactiva y compatible a un smartphone, el cliente podrá visualizar los productos y comprarlos.

A través del WhatsApp, principales redes sociales y tiendas virtuales, el cliente podrá realizar sus pedidos, sugerencias y consultas de los productos.

#### **4.6. Recursos clave**

Uno de los recursos clave requeridos en el negocio son los proveedores de bordados con técnica ayacuchana, quienes lideran asociaciones que agrupan a mujeres bordadoras de zonas rurales, a quienes capacitan para lograr la perfección en la técnica de bordado ayacuchano.

Otro de los recursos clave son la materia prima e insumos de calidad, los cuales se utilizarán en el proceso de elaboración de las carteras, siendo el principal insumo el cuero.

Asimismo, la diseñadora es un recurso clave importante, quien creará los diseños de las colecciones de acuerdo a las tendencias de la moda e incorporando los bordados con técnica ayacuchana.

La tecnología, para potenciar las estrategias de marketing digital y la plataforma web, con el fin de lograr vender las carteras y posicionar la marca del producto. Finalmente, el aporte de capital de los socios para poner en marcha el negocio.

#### **4.7. Actividades clave**

El principal proceso clave es el diseño y la creación de colecciones de moda, el cual hará que las carteras sean atractivas para el mercado objetivo, así como brindar diversas opciones de compra como tiendas online y tiendas físicas a concesión.

Asimismo, la confección de los bordados con técnica ayacuchana es importante porque el bordado será uno de los atributos de las carteras. Para ello se tendrá a los mejores proveedores para garantizar la calidad y el acabado.

Control de calidad, en todo el proceso de elaboración de las carteras se realizará controles de calidad para cumplir los estándares que exigen el mercado objetivo.

#### **4.8. Socios clave**

No se contará con socios clave porque ningún actor del negocio comparte el riesgo con las accionistas.

#### **4.9. Fuentes de ingresos**

Venta de carteras a través de canales digitales (75%).

Venta de carteras en tiendas físicas a concesión (25%).

#### **4.10. Estructura de costos**

##### **Inversión**

Activos fijos tangibles: Laptop, impresora y mobiliario de oficina.

Activo Intangible: Constitución en Registros Públicos, registro de marca en INDECOPI, licencia de funcionamiento, diseño de marca y diseño de página web.

##### **Costos fijos**

Gastos Administrativos: Alquiler de oficina, servicios telefónicos, gastos operativos, gastos de personal, diseñadora de moda, moldes de diseños y contador externo.

Gastos de Ventas: Marketing, publicidad y pago a tiendas físicas de concesión.

##### **Costos variables**

Insumos: cuero y accesorios de cartera.

Confección de bordados ayacuchanos.

Maquila de cartera.

Etiquetado y embalaje.

Distribución.

#### **4.11. Lienzo**

En la Figura IV.1 se muestra el lienzo del negocio propuesto.

Figura IV.1 Modelo CANVAS



Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.12. Conclusiones del capítulo**

Luego de analizar el mapa de empatía, se llegó a tener un conocimiento más profundo del público objetivo, identificando su entorno, visión, sentimientos y entendiendo su comportamiento de consumo con respecto a las carteras con bordado ayacuchano.

Con el modelo Canvas se estructuró el modelo de negocios propuesto, el cual está dirigido al mercado limeño de mujeres del NSE A y B, en un rango de edad de 25 a 45 años, quienes gustan de carteras con bordados ayacuchanos hechos a mano, cuyos diseños van acorde a las tendencias de moda.

Se concluye que existe un nicho de mercado conformado por mujeres que están dispuestas a comprar carteras de cuero con la incorporación de bordados con técnica ayacuchana, puesto que buscan verse exclusivas y distinguidas, priorizando el diseño al momento de comprar.

El contacto con los clientes será un factor importante, la atención y respuesta rápida se dará a través del WhatsApp y principales redes sociales, donde el público objetivo ingresa de forma regular.

Con respecto a los recursos claves, los proveedores quienes brindarán el bordado con técnica ayacuchana son fundamentales para el negocio. Asimismo, los materiales y la diseñadora son claves porque al crear productos exclusivos, se requiere de ellos para confeccionar carteras de acuerdo a las exigencias del mercado.

El mantener un estándar de calidad será fundamental para ingresar al exigente mercado limeño. Asimismo, el principal proceso clave es el diseño y la creación de colecciones de moda, ya que buscarán captar la atención del público objetivo y concretar la compra de las carteras que se ofertarán.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo tiene por objetivo definir la estrategia del negocio, con el fin que sobreviva, prospere, se adapte al entorno y sea competitivo. Por ello, se analizará el contexto en el que se encuentra actualmente, y se responderá tres preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿A dónde se quiere ir? (Arbaiza, 2015).

Se utilizó herramientas de análisis estratégico como: análisis de entorno internacional, análisis SEPTTEG, análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis de stakeholders externos, para definir la misión, visión y valores, y determinar las oportunidades y amenazas del negocio.

### 5.1. Análisis de entorno internacional: benchmarking

El análisis del entorno internacional se realizó bajo los enfoques cuantitativo y cualitativo, los cuales se describen a continuación:

#### 5.1.1. Enfoque cuantitativo

De acuerdo al portal Euromonitor, el tamaño del mercado a nivel mundial en productos de lujo de cuero asciende a US\$ 54,717 millones, de los cuales un 40% corresponde a la región Asia-pacífico, un 32.15% corresponde a Norte América y un rezagado 1.84% le corresponde a la región Latinoamérica.

Tabla V.1 Tamaño del mercado

Geography	Category	Data Tye	Unit	2015	2016	2017	2018
World	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	47,502	48,671	51,009	54,717
Asia Pacific	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	18,202	19,198	20,482	22,520
Australasia	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	363	380	418	458
Eastern Europe	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	620	633	752	819
Latin America	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	949	881	946	1,007
Middle East and Africa	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	964	957	1,013	1,108
North America	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	16,567	16,835	17,180	17,592
Western Europe	Luxury Leather Goods	Retail Value RSP	USD million	9,838	9,787	10,217	11,213

Fuente: Euromonitor, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, las marcas más destacadas en bienes de lujo de cuero y las que cuentan con mayor facturación son Louis Vuitton, Gucci, Michael Kors, Coach, Prada y Chanel. (Euromonitor, 2019). Todas estas marcas, se diferencian por el diseño, exclusividad, alta gama y la gran inversión realizada por muchos años para crear una marca que trasciende en el tiempo.

Se ha generado una oportunidad para la región Latinoamérica, porque el mercado de lujo ha venido creciendo en los últimos años y se espera que este crecimiento continúe. Así también, hay un mayor poder adquisitivo y nuevas formas de adquirir productos como el comercio electrónico, el cual ya no tiene fronteras. Por ello, las empresas se deben enfocar en crear productos de lujo, dar como propuesta de valor el diseño, calidad, moda y exclusividad.

### **5.1.2. Enfoque cualitativo**

Actualmente, la tecnología y los nano-textiles son el foco de la innovación en la industria textil, mientras que la vanguardia de la moda es más consciente de la escasez de los recursos naturales. Por ello, la artesanía textil es valorada porque sus fibras son procesadas en condiciones laborales adecuadas y en sintonía con las tradiciones culturales, locales y ancestrales, dando apertura a la comercialización de la artesanía textil Latinoamericana. (Revista Mundo Textil, 2016).

El mercado de la moda experimenta un cambio, las grandes capitales de la moda como París, Nueva York, Milán o Londres tienen en la mira a Latinoamérica. Una nueva generación de diseñadores y marcas latinoamericanas están presentes en las pasarelas más exigentes del mundo con sus creaciones. (Connect Americas, 2018). Esta nueva generación de diseñadores y marcas latinoamericanas están en la búsqueda de generar propuestas con identidad local y nuevas creaciones estéticas que rompan las reglas de moda pre establecidas. (Elle, 2018).

Por ello, existen marcas latinas que crean moda con la artesanía, las cuales están cambiando la percepción de la artesanía a nivel mundial, a la vez que apoyan a

comunidades indígenas latinoamericanas, y entre las más destacadas se encuentran las marcas mexicanas y colombianas. (Revista Vogue, 2016).

En Colombia, la ciudad de Medellín es el epicentro de la moda. La feria “Fashion Weeks” es considerada como una de las principales de Latinoamérica. (Connect Americas, 2018).

La marca destacada en Colombia es Mayorga Desing, creada por Adriana Arciniegas, quien trabaja con 18 artesanos de las comunidades de Atlántico y Santander. El tipo de técnicas artesanales que utiliza en la fabricación de carteras son: el proceso de teñido de la fibra natural; y técnicas de tejido en crochet y dos agujas en fique. (Revista Vogue, 2018).

Esta marca antes del diseño de sus productos realiza un trabajo de campo, donde visita a diversas comunidades de artesanos, para conocer de cerca sus culturas y tradiciones; y aprender al detalle el proceso artesanal. Así logra que el producto sea una obra de arte. (Revista Vogue, 2018).

En Argentina, el barrio de Palermo en Buenos Aires es el epicentro que concentra numerosas tiendas de diseño, donde marcas nacionales consolidadas de indumentaria, marroquinería y calzado conviven con grandes marcas mundiales. (Revista Vogue, 2018).

En Costa Rica, Nomadic Collector es la marca creada por Stefani de la O, la cual tiene el propósito de lograr un viaje hacia las tradiciones. Sus productos son creados por artesanos de Costa Rica y sus diseños contienen historia y apuesta por la innovación, en la que combina la artesanía tradicional con la tecnología de última generación. (Langlois, N, 2017)

A pesar que los países Latinoamericanos son ricos en cultura y tradición, se puede afirmar que México es el país que mejor ha desarrollado el sector de la moda, incorporando en el diseño de carteras los estampados étnicos, utilizando materiales

únicos y la mano de los mejores artesanos de ese país. Las marcas más destacadas son: Origin by Angel Lozano, Crabtree y María Patrona. (Revista Vogue, 2018).

Origin by Angel Lozano, busca lograr un equilibrio entre lo artesanal y lo contemporáneo. En sus diseños vanguardistas de carteras se plasman expresiones culturales mexicanas. Sus productos son 100% mexicanas con finas pieles, telares artesanales y de primera calidad. (Revista Vogue, 2019).

La marca Crabtree, tiene más de veinte años adaptándose a las tendencias de la moda internacional, trabaja con artesanos jaliscienses dedicados al arte de la marroquería. (Revista Vogue, 2019).

Raúl Escobedo es el creador y diseñador de la marca María Patrona, sus carteras combinan la artesanía mexicana con las tendencias de la moda europea. Cada pieza es considerada como una obra de arte, creadas con el objetivo de revalorar y dar a conocer la riqueza cultural de México. Trabaja con más de 300 artesanos de diversas regiones de México como Oaxaca, Puebla, Yucatán, Chiapas, Hidalgo, Campeche y Michoacán. (Nivel Uno, 2018).

## **5.2. Análisis del entorno indirecto: SEPTTEG**

En el análisis del entorno indirecto se utilizará la herramienta SEPTTEG, para identificar las principales variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas, ecológicas y geográficas. (Arbaiza, 2014)

### **5.2.1. Entorno social**

El Perú tiene una población total estimada de 31 millones 237 mil 385 habitantes entre población censada y omitida, de acuerdo a lo registrado en el último censo del 22 de octubre de 2017. Esto lo posiciona como el quinto país con mayor población a nivel de América del Sur y sexto a nivel de América Latina. (INEI, 2017)

Durante el periodo 2007-2017, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1%, evidenciando un decrecimiento en los últimos 56 años, tal como se muestra en la Tabla V.2. (INEI, 2017)

Del total de población efectivamente censada, el 49.2% son hombres y el 50.8% son mujeres, resultando que existe 480 mil 370 mujeres más en comparación que los hombres. Cabe resaltar, que en Lima Provincia (comprende 43 distritos), el 48.8% son hombres, mientras que el 51.2% son mujeres. (INEI, 2017)

**Tabla V.2 Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017**

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)
1940	7,023,111			
		3,397,246	161,774	1.6%
1961	10,420,357			
		3,701,207	336,473	2.4%
1972	14,121,564			
		3,640,667	404,519	2.3%
1981	17,762,231			
		4,877,212	406,434	1.8%
1993	22,639,443			
		5,581,321	398,666	1.4%
2007	28,220,764			
		3,016,621	301,662	1.0%
2017	31,237,385			

Fuente INEI, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Lima es la provincia más poblada, con 8 millones 574 mil 974 habitantes y con una tasa de crecimiento anual de 1.2% y San Juan de Lurigancho continúa siendo el distrito con mayor población, con 1 millón 38 mil 495 habitantes. (INEI, 2017)

Si bien la tasa de crecimiento a través de los años ha ido bajando, esta sigue siendo positiva, en comparación con otros países como los de Europa, la cual la tasa de fecundidad no alcanza para reponer la población (Eurostat, 2018). El 50% de la población peruana es mujer, y el 61% está en el rango de edad de la población económicamente activa, siendo la base para iniciar la segmentación del público objetivo.

Por otro lado, Ayacucho tiene una rica tradición cultural textil. Actualmente, muchas mujeres ayacuchanas tienen habilidades de bordado a mano heredadas de la cultura Wari. Se mantiene la perfección de las puntadas y composición del bordado. Sin embargo, estas mujeres principalmente pertenecen a la zona rural y muchas de ellas se encuentran en un estado de vulnerabilidad. (Guioteca, 2014)

### 5.2.2. Entorno económico

En el año 2017, el área de fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería del Sector Manufacturero aumentó en 15.94% con respecto al año 2016, originado por una mayor fabricación de dichos artículos para el mercado interno y externo como Suiza, México, Países Bajos, Suecia y EE.UU. (INEI, 2017).

Durante el año 2018, la economía peruana creció en 3.99%, sumando 113 meses de crecimiento ininterrumpido, principalmente por el comportamiento positivo de los sectores: manufactura, pesca, construcción, comercio, telecomunicaciones, servicios prestados a las empresas, transporte, almacenamiento y mensajería. (INEI, 2018). Para el año 2019, el Ministerio de Economía y Finanzas proyecta un crecimiento económico de 4.2% superando así a Chile, Colombia, Brasil y México. (Gestión, 2019)

**Tabla V.3 Criterios facilidad para hacer negocios**

Criterios facilidad de hacer negocios	Puntuación DB 2019
	Perú
Global	68.83
Apertura de un negocio	82.44
Manejo de permisos de construcción	73.58
Obtención de Electricidad	79.02
Registro de propiedades	74.89
Obtención de crédito	75
Protección de los inversionistas minoritarios	63.33
Pago de impuestos	65.37
Comercio transfronterizo	68.22
Cumplimiento de contratos	60.7
Resolución de insolvencia	45.72

Fuente: Doing Business, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la clasificación global de datos de Doing Business, que mide la “Facilidad de hacer negocios” entre 190 economías del mundo, señala que el Perú se ubica en el puesto 68. En el Tabla V.3 se indica la puntuación de Perú en cada criterio de evaluación.

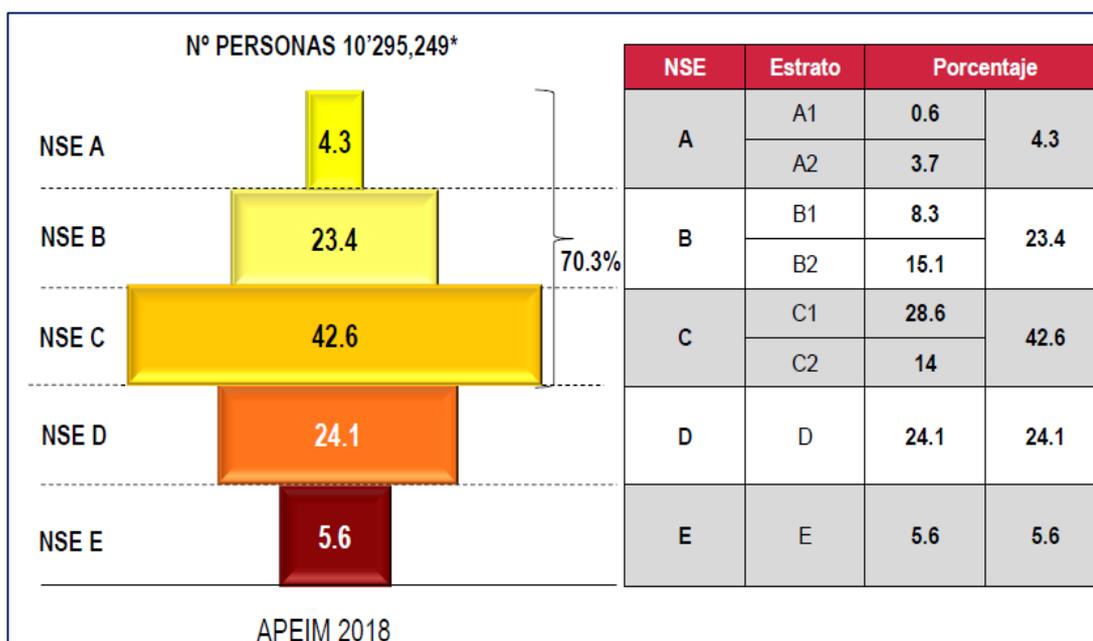
Con respecto al entorno económico, existen condiciones positivas y favorables en el Perú para atraer inversión extranjera y para incentivar la creación de nuevas empresas.

### 5.2.2.1. Niveles socioeconómicos en el Perú (NSE)

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) hace la distribución de los niveles socioeconómicos A, B, C, D y E en el Perú, en base a la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) que es realizada por el INEI. (APEIM, 2018)

En la Tabla V.4, se muestra la distribución de las personas según su NSE en Lima Metropolitana, apreciando que el 4.3% son del NSE A y el 23.4% son del NSE B.

**Tabla V.4 Distribución de personas según NSE 2018 en Lima Metropolitana**



Fuente: APEIM 2018 Data: ENAHO, 2017.

En la Tabla V.5, se detallan los ingresos y gastos promedios en general para Lima Metropolitana, donde se aprecia que los NSE A y B son los que tienen un mayor nivel de ingresos por encima del promedio en general, siendo de 13,105 soles y 7,104 soles respectivamente. Asimismo, el gasto promedio en vestido y calzado en los NSE A y B es superior al promedio mensual en general, siendo de 377 soles y 258 soles respectivamente.

El 27.7% de la población pertenece al sector A y B, quienes tienen poder adquisitivo por encima del promedio y destinan aproximadamente 5% del gasto mensual en vestido y calzado, por lo que, es un mercado importante donde las empresas deben enfocarse.

**Tabla V.5 Ingresos y gastos según NSE 2018 para Lima Metropolitana**

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Fuente: APEIM, 2018

### 5.2.2.2. Distribución de NSE por zona en Lima Metropolitana

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) distribuye por zonas y por NSE a las personas de Lima Metropolitana. En la Tabla V.6, se puede apreciar que la Zona 7 referida a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y la Molina, son los que cuentan con un mayor porcentaje de personas del NSE A y B, resultando en 79.1%. (APEIM, 2018)

La zona 7 de Lima Metropolitana, en la cual se encuentran los distritos de mayor poder adquisitivo, se ubican geográficamente cercanos, lo cual facilita el tráfico del público objetivo.

**Tabla V.6 Distribución de NSE por zona en Lima Metropolitana**

**PERSONAS - (%) HORIZONTALES**

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0	14.6	39.7	36.6	9.1
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	13.6	6.3	1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2	29.1	48.8	17.3	2.8
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	19	46	24.4	9.2
Otros	100	0	9.9	47.6	32.7	9.8

Fuente: APEIM, 2018 Data: ENAHO, 2017.

### **5.2.3. Entorno político**

INDECOPI es un órgano de Gobierno encargado de velar por el cumplimiento de las normas para asegurar el funcionamiento del libre mercado en el Perú. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2019)

El 28 de abril de 2009 se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China, el cual entró en vigencia en marzo del año 2010. Entre los acuerdos se determinó por partida arancelaria diferentes tasas de importación. Al día de hoy la partida arancelaria para carteras de cuero tiene una tasa del 10%.

China, el gigante asiático, genera una amenaza porque al tener eficiencia operativa, tiene costos muy competitivos y bajos, lo que dificulta competir con ellos por precio, siendo necesario buscar otra estrategia como diferenciación.

#### **5.2.4. Entorno tecnológico**

Con el cambio de era, la cuarta revolución industrial es una realidad, donde están cambiando las reglas del comercio y se vienen creando nuevos modelos de negocio enfocados en su escalabilidad. (Gestión, 2018).

La industria textil no es ajena a este cambio, a través de la inteligencia artificial se ha logrado que las máquinas aprendan, piensen y creen cualquier tarea asignada. (Diario El país, 2018). Asimismo, es posible desarrollar bordados textiles muy similares a los hechos a mano utilizando la máquina, con lo cual el costo de producción es menor y el volumen es superior con respecto a los bordados elaborados por el ser humano.

Cabe resaltar, que a medida que la tecnología siga desarrollándose, el costo de adquirir máquinas bordadoras se irá reduciendo. Además, en un mediano plazo sería un factor fundamental incorporar la inteligencia artificial dentro del proceso de producción de la industria textil peruana.

Por otro lado, el 67% de los peruanos cuentan con acceso a internet (INEI, 2018), donde Facebook tiene una penetración del 90.91% (Diario Gestión, 2018), por lo que, usar canales digitales, que brinden contenido y genere valor al consumidor será fundamental para el desarrollo de una marca, buscando un espacio en el mercado.

#### **5.2.5. Entorno ecológico**

Actualmente las empresas textiles vienen introduciendo el factor ecológico o ambiental en el desarrollo de sus actividades, por lo que existe una preocupación por utilizar insumos que se alineen a la preservación del medio ambiente.

#### **5.2.5.1. *Cuero***

El cuero es un material muy apreciado y utilizado en diversos productos como la industria automotriz, calzado, marroquinería, entre otros. Sin embargo, la legislación que regula esta industria no es lo suficientemente estricta para combatir los serios impactos ambientales, resultado del importante volumen de inadecuada disposición de residuos, luego de los procesos productivos por lo que pasa el cuero. (Greenpeace, 2012)

Dada la responsabilidad que las personas están tomando frente al medio ambiente, se ha desarrollado un cuero vegetal innovador hecho de residuos de la fibra de piña llamado Piñatex “el textil se puede crear con diferentes espesores y también se puede procesar de diferentes formas”. Este cuero innovador es un subproducto de la cosecha de la piña, hojas de piña, las cuales no se les da ningún uso, por lo que resulta una alternativa ecológica y sostenible. (Ecoinventos, 2018).

En el Perú existe la marca Insecta, la cual promueve la moda ecológica y vegana, utiliza este nuevo material en su producción, la cual está teniendo gran acogida. Sin embargo, todavía no logra ser muy difundido. Actualmente, el Perú no se cuenta con la tecnología para procesar las fibras de piñas y convertirlas en cuero, por lo que el insumo es importado de España para luego convertirlo en bolso, cartera u otro artículo de marroquinería.

#### **5.2.5.2. *Hilos de Alpaca***

La alpaca es un camélido, cuya fibra se caracteriza por ser suave, elástica, resistente, no inflamable, con propiedades térmicas y aislantes. Al ser resistente, las prendas de vestir o accesorios que se fabrican no se desgastan con facilidad, durando varios años, por lo que contribuye así con el medio ambiente.

En el Perú, hay proveedores industrializados de hilos de Alpaca, entre ellos el complejo industrial alpaquero de Arequipa, Michell & Cia e Inca Tops. Sin embargo, algunos artesanos textiles ayacuchanos aún elaboran sus propios hilados con la fibra de alpaca; y para el proceso de teñido utilizan insumos naturales como la cochinilla, molle u otros que son propios de la zona.

### **5.2.5.3. *Empaque***

En la recopilación de estudios internacionales sobre envases y embalajes de cartón, Pro Carton hace referencia al estudio de Stora Enso revelando que los consumidores desearían ver envases con materiales biodegradables, reciclables y funcionales, que se desintegran después de su uso; y que las tiendas entreguen bolsas o envolturas de papel. (Packaging Digest, 2017)

En el mercado peruano existen bolsas de tela ecológicas que son biodegradables y reutilizables. Además, existen empresas que se dedican a la fabricación de bolsas y empaques ecológicos y reutilizables.

### **5.2.5.4. *Etiquetas***

La Organización Internacional de Normalización (ISO) ha desarrollado diferentes alternativas de etiquetado ecológico: ISO tipo I, tipo II y tipo III, las cuales garantizan una adecuada información al consumidor sobre el impacto que tiene el producto al medio ambiente durante su ciclo de vida.

En la actualidad hay una tendencia de las empresas a utilizar las ecoetiquetas como un elemento diferenciador del producto, ya que la valoración del medio ambiente se convierte en un elemento de competitividad.

En el Perú, existen empresas que producen etiquetas ecológicas de cartón reciclado, en cuyo proceso de fabricación no introducen plásticos ni químicos. Asimismo, producen etiquetas estampadas de algodón, el cual ha sido tratado sin químicos y no contiene materiales sintéticos.

### **5.2.6. *Entorno geográfico***

Ayacucho se ubica en la sierra central del Perú, a diez horas por vía terrestre desde la capital limeña. Es una región llena de tradiciones, iglesias coloniales y paisajes hermosos (Andina, 2019). Exporta artesanía textil y productos agrícolas a todo el

mundo. Sin embargo, los niveles de competitividad son bajos, ya que esta región se sitúa en el penúltimo lugar frente a otras regiones del Perú. (Mincetur, 2017).

Las mujeres son las que principalmente desarrollan la actividad de artesanía textil. Asimismo, existen dos modalidades de confección, una modalidad es que las mujeres asisten a talleres acondicionados para tejer/bordar los productos asignados, y otra modalidad es que se llevan todo el material a sus hogares, donde elaboran los tejidos/bordados. Ambos modelos son igual de viables, todo depende de la adaptación de las mujeres que hacen esta labor.

Con respecto a la confección de carteras, existen dos centros de confección importantes, uno se ubica en distrito de San Martín de Porres (Diario RPP, 2013) y otro se ubica en el distrito Villa El Salvador. Luego de las entrevistas en profundidad, se obtuvo información que las empresas que comercializan productos con similares características maquilan las carteras, recibiendo los bordados e incorporándolos en las carteras para posteriormente, ser enviados directamente a las tiendas a ser comercializadas.

Con respecto a las tiendas de comercialización, estas normalmente se ubican en los distritos donde se ubican su público objetivo, y en centros de afluencia como Miraflores, Surco y San Borja.

### **5.3. Análisis del entorno directo: cinco fuerzas competitivas de Porter**

#### ***5.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes***

A pesar de demostrarse que las mujeres peruanas son más propensas a la compra compulsiva, aún mantienen un alto poder de negociación al momento de comprar carteras, porque compran un accesorio de vestir que realmente les guste y cumpla con sus expectativas y exigencias. (Diario Gestión, 2016)

Para tener resultados favorables en la negociación con los compradores se debe presentar un producto con buen acabado, de calidad, diseño atractivo y que cumpla con la tendencia de la moda actual.

### 5.3.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Desde el enfoque de un negocio dedicado a la comercialización de carteras con bordado ayacuchano, los principales proveedores serían los maquiladores de carteras y organizaciones (empresas y asociaciones) dedicadas a elaborar bordados ayacuchanos.

Las grandes empresas que fabrican carteras de cuero en el Perú tienen implementados sus propios talleres. Por otro lado, existen empresas que maquilan carteras, pero generalmente son informales y están ubicadas en la periferia de Lima. Además, estas empresas están sujetas al volumen de pedidos pendientes en el momento de contratación, puesto que no son exclusivas de una sola marca.

En la Tabla V.7 se muestra algunas maquiladoras de carteras en el Perú, que podrían proveer al negocio.

**Tabla V.7 Maquiladoras peruanas de carteras**

Proveedor	Ubicación	Contactos	Comentarios
Bags & CO Bagmakers (Tania Vargas)	Lima	<a href="mailto:bagscuero@gmail.com">bagscuero@gmail.com</a> +51 986569416	Adicionalmente ofrece servicio de asesoramiento y diseño.
Creaciones DYD EIRL	Lima	+51 992378757	Trabaja todo tipo de materiales, ofrece servicio de diseño y desarrollo de muestras.
LUIGUI	Lima	ventas@luigi.com.pe	Tiene marca propia.
Rodolfo Amado	Lima	+51 961458331	Trabajó con marcas como Bruno Ferrini y Crepier.
Fredy Huamán	Lima	+51 932026799	Ofrece servicio de confección de artículos de cueros, trabajó con la marca Renzo Costa.

Fuente: Web site de los negocios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a los bordados, el poder de negociación es mediano, puesto que esto es coordinado directamente con un proveedor, quien trabaja con mujeres bordadoras de diferentes comunidades y atienden preferentemente a clientes extranjeros. Por otro lado,

es difícil ampliar la capacidad de producción de una mujer bordadora porque el bordado es hecho a mano.

En Ayacucho existen tres principales organizaciones dedicadas al bordado ayacuchano, las cuales se muestran en la Tabla V.8.

La confección del bordado representa una amenaza puesto que, la producción no es escalable, impidiendo atender altos volúmenes de bordado y eventualmente se podría fallar en los plazos de entrega.

**Tabla V.8 Principales organizaciones dedicadas al bordado en Ayacucho**

Proveedor	Contactos	Comentarios
Hilos y Colores EIRL	<a href="http://hilosycolores.com/">http://hilosycolores.com/</a> +51 999090444 <a href="mailto:info@hilosycolores.com">info@hilosycolores.com</a>	Negocio que lleva más de 5 generaciones, exporta y participado en importantes ferias de artesanía textil en el Perú y en el extranjero.
Sumaq Qara SRL	<a href="https://sumaqqara.com/">https://sumaqqara.com/</a> +51 997444760 <a href="mailto:admin@sumaqqara.com">admin@sumaqqara.com</a>	Trabaja con mujeres víctimas del terrorismo, violencia doméstica y sexual. Sus trabajos se exportan a Estados Unidos principalmente.
Asociación Manos Unidas	+51 975361198 <a href="mailto:contacto@asmu.org.pe">contacto@asmu.org.pe</a>	Tiene más de 20 años de experiencia en bordados. Participa en importantes ferias internacionales. Sus productos se venden en Europa.

Fuente: web site de los negocios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **5.3.3. Nuevos competidores entrantes**

En el mercado existen organizaciones (asociaciones o empresas) que agrupan mano obra especializada en bordados y elaboran diversos productos que satisfacen al mercado internacional. Estas organizaciones son potenciales competidores si decidieran iniciar la comercialización de sus productos en el mercado nacional. (O. Paz, Comunicación personal, 12 de febrero 2019).

Por otro lado, algunas marcas de carteras posicionadas y reconocidas como Crepier, Renzo Costa, Guess, entre otras, están lanzando productos con bordados industriales.

Si estas marcas decidieran lanzar sus productos con un bordado hecho a mano similar al bordado ayacuchano, también se volverían potenciales competidores en el mercado.

En el mercado internacional, China tiene potencial para replicar bordados hechos a mano a bajo costo y compitiendo en el mercado de manera desleal, como lo hizo con los bordados mexicanos otomíes. (UNIVISION, 2016)

Al tener una capacidad limitada de producción con respecto a los bordados hecho a mano, la existencia de potenciales competidores y la introducción de bordados industriales, que se hacen más populares en la industria textil, son las principales amenazas.

#### ***5.3.4. Amenaza de productos sustitutos***

En el mercado de accesorios, las carteras tienen como sustitutos a las mochilas y maletas de diversos materiales, que son la extensión de línea de marcas posicionadas. También existen marcas exclusivas a la producción de mochilas o maletas.

Sin embargo, por la sofisticación que una cartera le ofrece a una mujer, es baja la probabilidad que una mochila o maleta reemplace a una cartera, pero la probabilidad de reemplazo se incrementa cuando la tendencia de moda actual propicia su uso. Por ejemplo, durante el año 2018 y el verano del 2019, las mochilas fueron la tendencia, convirtiéndose en el accesorio favorito para muchas mujeres peruanas, opacando de esta manera a las carteras. (Diario Perú 21, 2018)

La tendencia de moda de otros accesorios es temporal, sin embargo, las carteras trascienden a través de los años, por lo que no genera en estricto una amenaza; por el contrario, representa una oportunidad para definir y marcar un estilo en el mercado peruano.

#### ***5.3.5. Rivalidad entre los competidores***

En el mercado peruano encontramos una diversidad de oferta de carteras de distinta calidad y variados precios. Existen marcas posicionadas nacionales como Renzo Costa,

Crepier, Tizza, Alda y extranjeras como Michael Kors, Guess, Tommy Hilfiger, Tous y otros. También se encuentra la oferta de carteras artesanales y bordadas, que se ofrecen generalmente para turistas en galerías artesanales del distrito de Miraflores, cuyos precios varían de acuerdo a la calidad de las materias primas, insumos y acabados del producto.

Sin embargo, hay pocas marcas de carteras con bordado hecho a mano que combinen las técnicas tradicionales del bordado con las tendencias de la moda actual. En el mercado nacional se encuentran las marcas como Burana, Bella Aborigen y Amira, quienes se enfocan en un nicho de mercado.

En la Tabla V.9 se destaca a las tres marcas peruanas que han incursionado en el mercado nacional con carteras bordadas.

**Tabla V.9 Marcas de carteras con bordado ayacuchano en el mercado peruano**

Marca	Producto	Precio
Bella Aborigen	 <p data-bbox="507 1317 1185 1413">100% cuero de vaca y textil de algodón andino y bordado a mano. Incluye accesorios de oro de Zamak y correa de piel con pompones decorativos. Medidas: 37cm x 28 cm x 12cm.</p>	S/490
Amira	 <p data-bbox="523 1720 1169 1809">Elaborado en cuero, bordado ayacuchano tradicional hecho 100% a mano con hilos de alpaca. Medidas: 22 cm x 27cm x 8cm</p>	S/430

Burana	 <p data-bbox="507 495 1185 555">En cuero 100%, bordado con diseño original y técnica ayacuchana en hilo de alpaca. Medidas: 30 cm x 25 cm x 10cm</p>	S/490
--------	--	-------

Fuente: Web site de las marcas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 5.4. Análisis de stakeholders externos

Los grupos de interés externos o secundarios participan de forma indirecta en el negocio y no forman parte de la empresa, pero sus actividades repercuten de manera positiva o negativa en ella. (Arbaiza, 2015).

En la Tabla V.10 se determina el poder de cada stakeholder, el área de interés, las expectativas, los resultados y aportes al negocio.

**Tabla V.10 Matriz de stakeholders**

	Stakeholders o Grupo de Interés	Tipo			¿Qué espera de la empresa?	¿Qué espero de ellos?	Poder	Área Responsable
		A	B	C				
<b>Gobierno</b>	SUNAT	X			Cumplir con pagos, impuestos	Trámites amigables	Alto	Administración
<b>Proveedores</b>	Proveedor de bordado	X			Contar con pedidos constantes	Cumplir en plazos y estándar de calidad	Alto	Operaciones
	Proveedor cuero	X			Incrementar volumen de ventas	Nuevos colores, texturas	Alto	Operaciones
	Proveedor accesorios	X			Comprar por volumen	Diseños diferentes y de calidad	Medio	Operaciones
	Proveedor maquilador	X			Tener pedidos constantes	Cumplir en plazos y calidad	Medio	Operaciones
<b>Competencia</b>	Crepier		X		No plagio de diseños	Competencia justa	Alto	Marketing, ventas
	Renzo Costa		X					
	Burana		X					
<b>Acreedores</b>	Bancos		X		Utilizar sus servicios	Generar record crediticio, brindar facilidades crediticias para capital de trabajo en caso de requerir	Alto	Administración
	Accionistas	X			Capital económico necesario para poder en funcionamiento de la empresa.	Obtener la utilidad requerida de acuerdo al capital invertido. Construir una empresa sólida y exitosa en el tiempo.		
<b>Clientes</b>	Persona Naturales	X			Obtener producto de calidad y diseño	Aporte económico por compra de producto	Alto	Marketing, ventas
	Personas Jurídicas		X		Recibir un producto con empaque vistoso y producto de calidad		Alto	Marketing, ventas

A= Muy influyente

B=Influyente

C=Poco influyente

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## **5.5. Marco estratégico**

### **5.5.1. Misión**

Según Arbaiza (2014), *“La misión es un enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado”*. La misión debe tener una posición singular y valiosa para que la empresa se asegure de tener una ventaja competitiva en el mercado. Por ello, se plantea la siguiente misión, que tiene como base el valor que la empresa entregará a sus clientes, quienes son la razón de la empresa:

*“Somos una empresa enfocada en marcar un estilo diferente en la mujer moderna y sofisticada al incorporar una técnica ancestral textil peruana en la creación de productos exclusivos, de calidad y diseñados a la vanguardia de la moda”*.

### **5.5.2. Visión**

Según Franco (2009), la visión debe ser un objetivo ambicioso, muy difícil de alcanzar a largo plazo y debe ser cuantificable y medible. Este objetivo no debe estar asociado a las capacidades actuales de la empresa, por el contrario, debe ser lo suficientemente retador y motivador para generar nuevas capacidades y logre cumplir con ese objetivo. Con lo expuesto se declara la siguiente visión:

*“Ser una empresa reconocida por influir con su estilo en la moda peruana”*.

La visión del presente plan de negocios implica un esfuerzo constante en la creación de los diseños y en mantener altos estándares de calidad. Debido a la existencia de mucha competencia en carteras, un factor fundamental será ingresar con una propuesta diferenciada y escalar progresivamente hasta lograr el reconocimiento de la marca en el mercado peruano.

### **5.5.3. Valores**

Los valores de la empresa serán:

- Valoración de la cultura: Se rescata la técnica de bordado ayacuchano en diseños innovadores de carteras.

- **Calidad:** Se establece altos estándares de calidad en el proceso de producción de las carteras y compra de materiales para asegurar un producto impecable.
- **Innovación:** Se crean constantemente diseños que fusionen la técnica de bordado ancestral ayacuchano con las tendencias de moda actual en carteras.
- **Colaboración y solidaridad:** Se contribuye generando trabajo en las diferentes etapas del proceso, logrando el objetivo de todos.

## **5.6. Estrategia competitiva del negocio**

### ***5.6.1. Ventaja competitiva***

Una empresa adquiere una ventaja competitiva cuando se mantiene en el mercado de forma sostenible, y ésta a su vez le permite crear valor a sus clientes. Como parte de la planificación estratégica, se analizarán algunos enfoques de creación de ventajas competitivas con el objetivo de determinar la ventaja que será parte de la empresa. (Portal Emprendices)

Si la empresa optara en desarrollar una ventaja de competitividad basada en costos frente a sus competidores, no sería posible puesto que, al ser nueva en el mercado, no tiene afianzada una relación de largo plazo con los proveedores que le ofrezcan precios bajos de los insumos y materiales. Asimismo, en la confección de bordados a mano no es posible implementar tecnología, porque un bordado industrializado le resta valor al hecho a mano.

La confección del bordado con técnica ayacuchana no es escalable en grandes volúmenes de producción porque es hecho a mano. Al optar por tercerizar la maquila de la cartera y la confección del bordado, se obtienen costos de producción que estén por encima de una empresa promedio con alto volumen de producción.

Si la empresa optara en desarrollar una ventaja de transacción conveniente tanto para sus proveedores como para sus clientes, no sería posible porque los canales que utilizará (digitales y físicos) son los mismos que los manejados por otras marcas en el mercado nacional.

Si la empresa optara en desarrollar una ventaja de diferenciación, sí sería posible puesto que la empresa dará prioridad a la innovación constante mediante la creación de diseños que fusionan la moda actual de carteras con los bordados de técnica ayacuchana. Los diseños marcarán un estilo diferente, por lo que el negocio se enfocará en este atributo que le permitirá diferenciarse en el mercado y ser únicos.

Para validar la estrategia de diferenciación es importante responder la siguiente pregunta: ¿Qué haremos mejor con respecto al diseño? Ver Tabla V.11.

**Tabla V.11 Cuadro de diferenciación**

Atributo	Empresa	Burana	Bella Aborigen	Amira
Diseño	Modelos alineados a las tendencias de moda actual, incorporado el bordado ayacuchano desde el proceso de diseño.	Modelos clásicos en cuero, incorporan el bordado tradicional.	Modelos tradicionales, el bordado de hilos de algodón abarca la mayoría de la cartera, se aprecia más artesanal.	Modelos en cuero, incorporación de bordados tradicionales en lana de ovino.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **5.6.2. Estrategia competitiva genérica**

Porter propone tres estrategias genéricas competitivas: liderazgo en costo, diferenciación de productos y segmentación de mercado. Para que el negocio logre un liderazgo en costos, deberá establecer un proceso productivo eficiente y tecnológico, personal altamente productivo y relaciones a largo plazo con los proveedores, lo que le permitirá producir a menor costo que los competidores. (5 fuerzas de Porter)

Por otro lado, en una estrategia de diferenciación de productos, el negocio deberá crear un producto con características únicas e innovadoras, crear una marca con mucho valor, utilizar materias primas de valor y brindar un servicio seguro. (5 fuerzas de Porter)

Y para desarrollar una estrategia de enfoque o segmentación de mercado, el negocio deberá tener una infraestructura cómoda para el cliente, desarrollar un sistema de distribución eficiente, especializarse en un determinado segmento de mercado y ofrecerle un producto pensado en los requerimientos de este segmento. (5 fuerzas de Porter)

De acuerdo al análisis y los resultados de la investigación de mercados, se identificó que el atributo más valorado por las mujeres de 25 a 45 años del NSE A y B de Lima Metropolitana es el diseño de moda de las carteras. Además, frecuentemente al comprar, el precio pasa a un segundo plano porque están dispuestas a pagar precios altos por una cartera con calidad, con diseño de moda y exclusiva.

Asimismo, se identificó un nicho de mercado dentro del segmento de mujeres de 25 a 45 años del NSE A y B de Lima Metropolitana de la zona 7, a quienes les gusta los bordados ayacuchanos en las carteras. En este nicho de mercado existe una baja oferta de carteras con bordado ayacuchano hecho a mano.

Por lo tanto, la estrategia competitiva genérica será diferenciación y los esfuerzos estarán dirigidos a ofrecer los atributos valorados por el mercado objetivo identificado, crear una marca de gran valor, utilizar materias primas como el cuero e hilos de alpaca de la mejor calidad y brindar una experiencia de compra satisfactoria.

### ***5.6.3. Estrategia de crecimiento***

La matriz de Ansoff es la herramienta que se utilizó para determinar la estrategia de crecimiento del negocio. Esta matriz tiene como resultado cuatro cuadrantes de la combinación de mercado (actuales y nuevos) y productos (actuales y nuevos), tal como se muestra en Tabla V.12.

El producto a lanzar será nuevo para el mercado objetivo, porque será diferente a los productos que existen. Por otro lado, el mercado al cual se ingresará ya existe y compra carteras con mucha frecuencia.

**Tabla V.12 Tabla matriz Ansoff**

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Penetración de mercados	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Espinoza R.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En consecuencia, la estrategia de crecimiento que aplicará el negocio es el desarrollo de nuevos productos y orientará su esfuerzo a lanzar constantemente nuevas colecciones de carteras. Esto ayudará a satisfacer las nuevas necesidades que generan los cambios de la moda y lograr cumplir el presupuesto de ventas previsto, que permita al negocio ser rentable.

#### **5.6.4. Estrategia seleccionada**

La estrategia del negocio será ingresar a un nicho de mercado identificado (Mujeres de la Zona 7 de Lima Metropolitana del NSE A y B entre 25 y 45 años) con un producto diferenciador que marque un estilo y cuyo principal atributo será el diseño de moda, para lo cual se trabajará la incorporación del bordado con técnica ayacuchana desde el proceso de diseño.

### **5.7. Conclusiones del capítulo**

Existe un amplio mercado de productos de lujo de cuero, en el que Latinoamérica sólo participa con 1.84%, por lo que la oferta de productos debe estar alineada a satisfacer un segmento que demanda estilo, moda, diseño, calidad y exclusividad.

En el Perú, la base para segmentación del público objetivo es amplia y favorable por niveles de crecimiento demográfico, crecimiento económico y perspectivas positivas para los próximos años. El público objetivo tiene un atractivo presupuesto asignado a vestimenta y calzado, por lo que hay una gran oportunidad para cubrir esa demanda potencial.

Con respecto a normativas políticas y legales, existe una gran amenaza de productos importados de China. Estos productos, a pesar de contar con un arancel, ingresan con precios por debajo del promedio del mercado, por su eficiencia operativa. Sin embargo, esto se estaría mitigando con la estrategia de diferenciación.

Los compradores tienen amplio poder de negociación, en la medida que existe gran variedad de productos, calidad, precio, marcas. Sin embargo, esta amenaza estará mitigada en la medida que se ofrezca un producto diferenciador y atractivo que haga que las compradoras lo adquieran.

Con respecto a los proveedores, si bien existe riesgo en el cumplimiento de plazos y baja calidad, esto será mitigado al realizar transacciones comerciales con un mínimo de dos proveedores identificados para los insumos, materiales y servicios requeridos en el negocio.

Con respecto a nuevos clientes, sustitutos y rivalidad entre competidores, siempre existirá la amenaza. Sin embargo, esto se mitigará en la medida que se planifique adecuadamente los diseños y se trabaje el control de calidad.

La estrategia genérica elegida para el presente plan de negocios es una estrategia de diferenciación, la cual ofrecerá a las mujeres limeñas un producto que las haga verse distinguidas y a la moda. Por ello, la ventaja competitiva del negocio será el diseño de moda, el cual deberá implementarse adecuadamente.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

El presente capítulo tiene por objetivo desarrollar un plan de marketing para que la empresa, a través de diferentes acciones, logre los objetivos planteados durante el periodo de ejecución del negocio. Se definirán las estrategias de marketing a utilizar en el lanzamiento, crecimiento y posicionamiento en el mercado. Para ello, se detallará el presupuesto requerido, el cuál será incorporado en el plan económico-financiero.

### **6.1. Objetivos de marketing**

Los objetivos de marketing son los siguientes:

- **Volumen de ventas:** A corto plazo (1 año) alcanzar un volumen de ventas anual de S/ 230,893 equivalente a 552 unidades de carteras. En largo plazo (5 años) se espera alcanzar un volumen de ventas de S/ 786,559 equivalente a 1,860 unidades de carteras anuales.
- **Posicionamiento de la marca:** A mediano plazo se espera que la marca sea reconocida en el mercado objetivo por marcar un estilo diferente en las mujeres modernas y sofisticadas.
- **Valor diferenciador:** Brindar un valor diferenciador al público objetivo, trabajando en el diseño para estar a la vanguardia de la moda.

### **6.2. Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing del negocio será una estrategia centrada en el cliente. Para ello, la empresa deberá entregar un mayor valor que los competidores con el objetivo de ganar clientes y fidelizarlos. La empresa se enfocará en conocer las necesidades y deseos de los clientes, para ello, se realizó una investigación de mercados.

La estrategia de marketing centrada en el cliente implica trabajar la segmentación de mercados, seleccionar al mercado meta, desarrollar la diferenciación y el posicionamiento del negocio.

### 6.3. Segmentación del mercado

Mediante la segmentación del mercado la empresa ha dividido al mercado de carteras en un segmento más pequeño para satisfacer mejor a sus necesidades. Para segmentar al mercado se utilizaron las siguientes variables de segmentación:

- **Segmentación geográfica:** Perú, Lima Metropolitana, Zona 7 (Surco, Miraflores, La Molina, San Isidro y San Borja).
- **Segmentación demográfica:** Mujeres dependientes o independientes en rango de edad entre 25 a 45 años, siendo de 157,023 habitantes.
- **Segmentación psicográfica:** Nivel Socioeconómico A y B, con ingresos familiares de S/ 13,105 y S/ 7,104 respectivamente. Estos NSE tienen una partida dentro de su presupuesto familiar asignado para ropa y calzado de S/ 377 para sector A y S/ 258 para sector B, por lo que las necesidades básicas se encuentran cubiertas. Las mujeres buscan diferenciarse del resto y lo logran con productos y accesorios de alta gama.
- **Segmentación de conducta:** Mujeres modernas y sofisticadas están constantemente invirtiendo en capacitación intelectual y en su apariencia física. Crecen profesionalmente sin descuidar su apariencia física, por lo que buscan estar a la moda mediante accesorios que puedan lucir en cualquier momento, y les gustaría que los bordados hechos a mano se incorporen en esos productos. En la encuesta realizada como parte de la investigación de mercados, se ha obtenido que al 73.5% les gusta se incluya un bordado en las carteras. Un 20.4% está dispuesta a comprar cartera con un bordado y pagar más de S/ 400.00. Se estima que la frecuencia de compra sea de una cartera al año.

### 6.4. Selección del segmento de mercado meta

#### 6.4.1. Mercado meta u objetivo

El segmento de mercado elegido son mujeres modernas y sofisticadas de 25 a 45 años, que trabajan de forma dependiente e independiente, pertenecientes al NSE A y B de la zona 7 de Lima Metropolitana, a quienes les gusta estar a la vanguardia de la moda y están dispuestas a lucir una cartera que incluye un bordado hecho a mano con la técnica ancestral ayacuchana.

### 6.4.2. Estrategia de cobertura de mercado

La empresa aplicará la estrategia de marketing concentrado o de nicho, para ello la empresa se enfocará en lograr cumplir el presupuesto de venta y lograr colocar 552 unidades de carteras en el primer año y llegar a colocar 1,860 unidades anuales al quinto año de operaciones. Esto alineado a la estimación de la demanda, en donde del universo del mercado total (156,004 mujeres), se segmenta mercado potencial 73.5%, mercado efectivo (20.36%) para enfocarnos en mercado objetivo en el que la capacidad instalada de la empresa puede atender (1,860 mujeres).

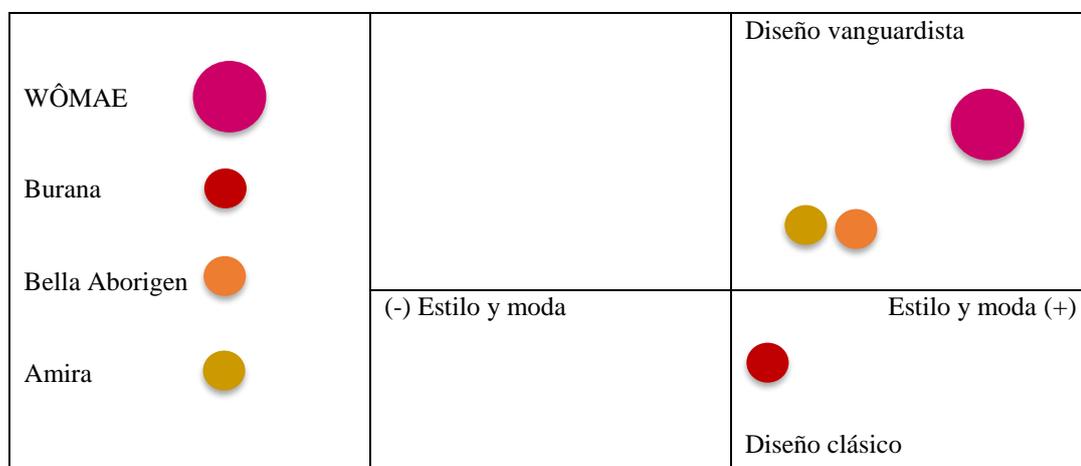
## 6.5. Diferenciación y posicionamiento

### 6.5.1. Mapas de posicionamiento

Previo a definir la estrategia de diferenciación y posicionamiento del negocio, utilizando la información recopilada en la investigación de mercados, se elaboró tres mapas de posicionamiento, donde se muestra la percepción del mercado objetivo con respecto a las marcas actuales en el mercado.

En la Figura VI.1. Se muestra el mapa de posicionamiento, donde comparamos la posición de la marca WÔMAE negocio con las marcas Burana, Bella Aborigen y Amira, las cuales han incorporado el estilo con la técnica del bordado ayacuchano en sus carteras y han ingresado al mercado objetivo. Se ha tomado en cuenta comparar los factores de diseño, estilo y moda.

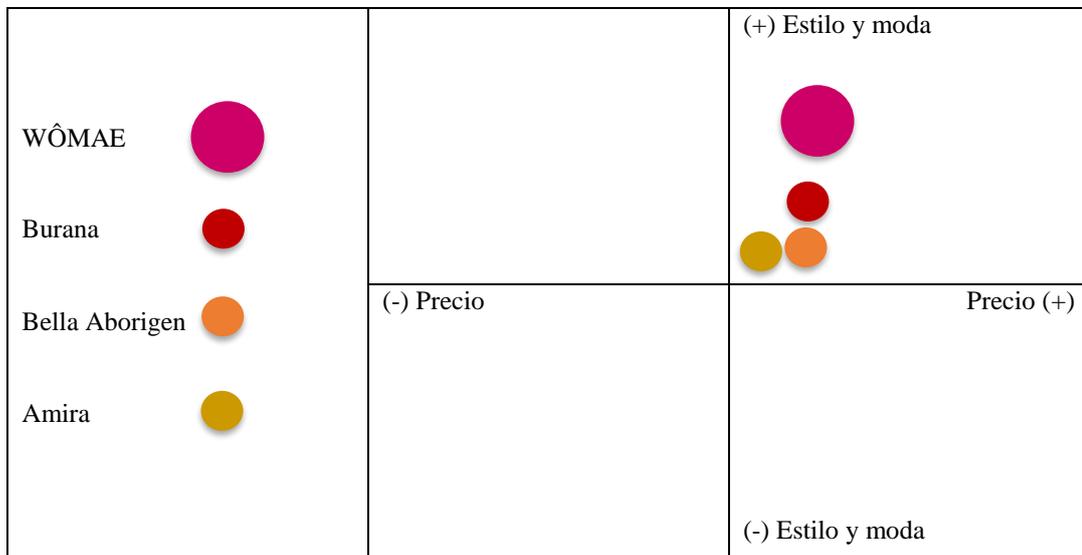
**Figura VI.1 Mapa de posicionamiento de marcas que incluyen bordado ayacuchano**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura VI.2 se ha considerado comparar los factores estilo, moda y el precio.

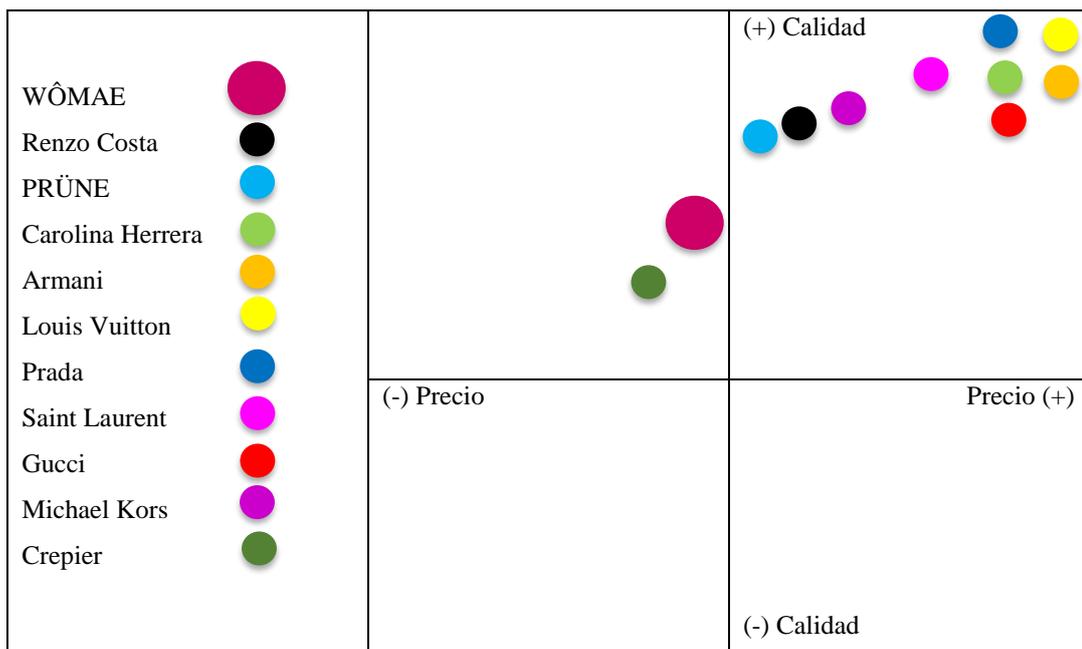
**Figura VI.2 Mapa de posicionamiento de marcas que incluyen bordado ayacuchano**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura VI.3 se muestra el mapa de posicionamiento donde se compara el negocio con las principales marcas reconocidas en el mercado de carteras en la ciudad de Lima, pero no se enfocan en el mercado objetivo de negocio, sin embargo, el negocio las considerará como competidores indirectos.

**Figura VI.3 Mapa de posicionamiento marcas en el mercado**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.5.2. Atributos a posicionar**

Con el análisis desarrollado y considerando las estrategias del negocio, se ha identificado que los atributos de posicionamiento del negocio serán:

- Estilo (bordado con técnica ayacuchana)
- Moda (tendencias y vanguardias)
- Diseño (creación de carteras que combinan el bordado con técnica ayacuchana y la moda)
- Exclusividad (producción a baja escala, lo que hace que los productos sean difíciles de encontrar en el mercado)
- Calidad (en el proceso de compra, producción y comercialización para lograr la máxima satisfacción del mercado objetivo)

De acuerdo con el análisis desarrollado y el análisis estratégico del negocio, el diseño es el atributo que será la ventaja competitiva del negocio, porque le permite diferenciarse de los competidores actuales en el mercado.

### **6.5.3. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento será más por lo mismo por las siguientes razones (Kotler, 2016):

- **Más:** Se ofrecerá un producto con un estilo diferente, donde se incorpora bordado con técnica ayacuchana y se diseña de acuerdo a las tendencias de la moda actual. Será exclusivo porque habrá una edición por modelo de cartera limitada. Se establecerá un alto estándar de calidad para garantizar buenos insumos y materiales que permitan un acabado impecable, además de brindar una experiencia de compra agradable al cliente.
- **Por lo mismo:** El público objetivo tienen la capacidad para adquirir carteras y gasta en promedio 500 soles por carteras con similares características. Por lo tanto, se brindará un producto con un estilo diferente diseñado a la moda actual, exclusivo y de calidad por el mismo precio.

#### 6.5.4. Declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la marca se sintetiza en la siguiente declaración:

**Tabla VI.1 Declaración de posicionamiento**

<b>Mercado meta</b>	Para la mujer vanguardista y sofisticada ...
<b>Necesidad</b>	...que quiere marcar su estilo y estar a la moda,
<b>Marca</b>	...WÔMAE,
<b>Concepto</b>	... es la marca de carteras,
<b>Diferenciación</b>	... que crea productos de moda inspirado en una técnica textil ancestral peruana logrando un diseño excepcional y extraordinario.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.6. Marketing mix

### 6.6.1. Producto

A continuación, se detallarán las especificaciones, el valor fundamental, el producto real y aumentado, así como el ciclo de vida del producto.

- **Valor fundamental para el cliente**

Las mujeres al comprar una cartera del negocio están adquiriendo un estilo diferenciado que las hace verse bien, excepcional y a la moda.

- **Producto real**

La descripción del producto real se explica a continuación:

**Características del producto:** El producto a ofrecer es una cartera de material 100% cuero, de tamaño mediana, y el material del accesorio es bordado hecho a mano con hilos de alpaca en técnica ayacuchana. La cartera tendrá accesorios de buena calidad y la marca del negocio será acuñada.

En la Figura VI.4 se especifica las características de una cartera modelo tote tamaño medio como tipología propuesta.

**Figura VI.4 Tipología propuesta**



Fuente y elaboración: Propuesta de diseñadora Tania Vargas

El bordado con técnica ayacuchana que se incorporará a la cartera será elaborado en hilos de alpaca de la mejor calidad del Perú y tendrá un tamaño pequeño. En la Figura VI.5 se muestra un prototipo del producto con las características descritas.

**Figura VI.5 Prototipo del producto**



Fuente y elaboración: Propuesta de diseñadora Tania Vargas

**Diseño:** La creación de los diseños de las carteras para las colecciones a lanzar, estarán inspirados en la técnica ancestral del bordado ayacuchano y las tendencias de la

moda. En las Figuras VI.6, VI.7 y VI.8 se muestra las tendencias de moda para el 2020, como el uso de las asas con detalles de puntadas y bordados en formas geométricas, los cuales se tomaron en cuenta para crear el diseño prototipo del producto. Se proyecta lanzar cuatro colecciones en el año, la cual incluirá seis diseños diferentes en cada una. Cada diseño será confeccionado en combinaciones de cueros de diversos colores o texturas.

**Figura VI.6 Tendencia propuesta de asas con detalle**



Fuente y elaboración: Propuesta de diseñadora Tania Vargas

**Figura VI.7 Tendencia propuesta de puntadas como detalle de asas**



Fuente y elaboración: Propuesta de diseñadora Tania Vargas

**Figura VI.8 Tendencia propuesta de bordado en formas geométricas**



Fuente y elaboración: Propuesta de diseñadora Tania Vargas

**Nivel de calidad:** La empresa definirá los estándares de calidad del producto y del servicio que brindará, con el fin de lograr que el producto cumpla con los requerimientos que satisfagan al mercado objetivo, así también brindarle una excelente experiencia de compra virtual y física.

**Empaque:** Al ser un producto diferenciado, se cubrirá la cartera en una bolsa de material de tela mojada color gris oscuro. Asimismo, en el interior de la cartera se rellenará de papel Kraft y papel seda. Tanto el bolso de tela como el relleno de papel, tendrá como finalidad cuidar la cartera para conservar su forma original y que la presentación del producto tenga una buena imagen al momento de ser entregado al cliente.

**Etiquetado:** El producto tendrá una etiqueta, el cual brindará información del producto, indicaciones para mantener limpio y duradero el producto. También se consideró incluir un código QR, el cual contendrá un breve video sobre la elaboración del bordado con técnica ayacuchana.

- **Producto aumentado:**

La descripción del producto aumentado es:

**Entrega y pago:** Las personas cada vez disponen de menos tiempo para hacer compras de cualquier tipo. Mientras más facilidades se les brinde a los consumidores, tendrán mejor aceptación. Por lo tanto, para la entrega de los productos, se hará por delivery sin ningún tipo de recargo adicional. También se le ofrecerá una atención rápida en el proceso de pago y flexibilidad en el uso de medios de pago.

**Garantía:** La empresa establecerá una política de garantía, cambios y devoluciones eficiente, con la cual el cliente sienta la confianza de comprar un producto de calidad y, de presentarse una eventualidad, no saldrá perjudicado.

**Servicio posterior a la venta:** Se le entregará al cliente una tarjeta con información de contacto de la empresa, para que se pueda comunicar en caso tenga dudas, consultas o ayuda con respecto al producto. Asimismo, con autorización de los clientes, se registrará sus datos, para enviarles promociones, ofertas o invitarles a actividades de la empresa.

- **Diseño de la marca**

Para el diseño de la marca se tomó en cuenta lo siguiente:

**Nombre de la marca:** WÔMAE inicialmente fue creada como Mujer Ayacuchana Empoderada. Sin embargo, luego se identificó que el mensaje que se quería dar cuando lleven la cartera es que son mujeres aguerridas, alcanzan las metas que se proponen, ambiciosas y atrevidas. Utilizar esta cartera es llevar un nuevo estilo que empodera y marca distinción.

**Logo de la marca:** Se decidió tener como logo el nombre de la marca, con fondo blanco, letras negras, porque representa sobriedad, distinción y elegancia.

**Figura VI.9 Logotipo de la empresa**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Slogan de la marca:** “El estilo que te diferencia”.

**Brand equity:** Estilo, diseño, calidad, moda y exclusividad.

- Material principal: Cuero
- Material accesorio: alpaca

**La esencia de la marca:** Diseñado para la mujer vanguardista y moderna que quiere marcar su estilo y estar a la moda. WÔMAE es la marca de carteras que crea productos de moda inspirado en una técnica textil ancestral peruana logrando un diseño excepcional y extraordinario.

- **Ciclo de vida del producto:**

El presente plan de negocios considera que el ciclo de vida del producto tiene una duración de cinco años pasando por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive.

La etapa de introducción tiene un periodo de seis (06) meses, donde el primer mes no se planea tener ventas porque se realizarán las actividades pre-operativas del negocio como diseño y confección de las primeras carteras, la firma de contrato con medio de pago Visa, firma de contrato con las dos (02) tiendas a concesión, firma de contrato con la oficina, firma de contrato con maquilador y lanzamiento de campaña a través de redes sociales. Los cinco (05) meses restantes se espera vender progresivamente las unidades de carteras porque se implementarán las estrategias de marketing y promoción de ventas para captar al público objetivo.

La etapa de crecimiento (31 meses) se dará desde el mes siete (07) hasta el mes treinta y seis (36) y en este periodo se intensificarán las estrategias de marketing para posicionar la marca. Durante esta etapa se hará un acercamiento hacia los clientes para ganar mayor participación de mercado, y al mismo tiempo ver cómo reacciona la competencia. En esta etapa se espera afianzar las relaciones con los proveedores, optimizar los procesos de fabricación y ser más eficientes en la atención al público objetivo para ganar la confianza de ellos.

La etapa de madurez (18 meses) se dará desde el mes treinta y siete (37) hasta el mes cincuenta y cuatro (54), y se espera una estabilización de las ventas por lo que se estima crecer sólo a razón de 5% anual. Asimismo, se realizarán los esfuerzos necesarios para aprovechar esta etapa y extenderla al máximo, con el propósito de no perder participación de mercado.

La etapa de declive (6 meses), la cual es inevitable, se dará desde el mes cincuenta y cinco (55) hasta el mes sesenta (60), y se espera decrecer a razón de -2% anual por lo que se seguirán realizando las estrategias de marketing para que esta etapa dure lo mínimo posible y no sea impactante. Durante estos meses, la empresa deberá tomar la decisión de retirarse del mercado o reinventarse, innovando con nuevos productos o cambiar sus estrategias para así poder alargar su tiempo de permanencia en el mercado.

#### **6.6.2. Precio**

Para la empresa el precio es el valor que los consumidores pagan a cambio de obtener las carteras con los atributos propuestos, el cual genera utilidades y motiva a la demanda. Para fijar el precio se ha seguido las siguientes estrategias:

**Fijación de precio basada en el valor para el cliente:** Las mujeres del mercado objetivo están dispuestas a pagar por una cartera con bordado hecho a mano en técnica ayacuchana más de S/400.00. Por lo que, la empresa debe fijar un precio mayor a S/400.00, además que la empresa brindará un producto diferenciado (valor agregado), lo cual genera que el valor debe ser mayor y de esta manera la empresa aseguraría la demanda.

**Fijación de precio basado en el costo:** Los costos determina el precio mínimo que la empresa debe cobrar. El costo promedio de cada cartera es de S/195.83.

**Fijación de precios basado en la competencia:** La empresa ha tomado en cuenta los precios de los competidores y el valor que entrega a los clientes.

**Estrategia de ajuste de precios:** Por las situaciones de compra que son cambiantes, la empresa fijará un precio psicológico, en el cual el precio que se establece persuade emocionalmente al cliente porque lo percibe como un precio menor al precio de referencia. El precio de referencia, que el público objetivo tiene con respecto a la cartera es de S/ 500.00, porque tienen la capacidad económica y están dispuestas a pagar dicho monto.

Asimismo, en la estrategia de ajuste de precios, la empresa fijará un precio promocional de S/449.00 por un periodo de 3 meses, para motivar la compra e incrementar las ventas a corto plazo. Terminando el periodo promocional el precio se establecerá en S/499.00

En la Tabla VI.1 se realiza una comparación de precios de las principales marcas de carteras hechas con cuero y las cuales se asemejan a la calidad de cartera propuesta. Se puede apreciar que el precio propuesto de S/ 499 (Inc. IGV) será menor al precio de Renzo Costa y Crepier, pero ligeramente superior al precio de Burana y Amira porque se ofrecerá un producto de mayor tamaño, mejor diseño y buen acabado.

**Tabla VI.2 Determinación del precio de carteras**

Marca	Renzo Costa	Crepier	Burana	Amira	WÔMAE
Precio	S/ 720	S/ 550	S/ 490	S/ 430	S/ 499
Material	Cuero	Cuero	Cuero	Cuero	Cuero
Dimensiones	24x37cm	21x26cm	25x30cm	22x27cm	28X33cm
Bordado	No	No	Sí, a mano	Sí, a mano	Sí, a mano
Diseño	Clásico	Moderno	Clásico	Clásico	Moderno
Acabado	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Medio de pago	Presencial y online				

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.6.3. Plaza o distribución**

- **Estrategia de distribución**

La empresa aplicará una estrategia de distribución selectiva, para cual identificará y seleccionará determinados puntos de ventas tanto físicas como virtuales, donde el público objetivo pueda interactuar con la empresa.

- **Sistema de distribución**

Para lograr la máxima experiencia de compra del cliente, el sistema de distribución del negocio será omnicanal, donde la información suministrada y el mensaje dirigido al cliente serán los mismos, en los canales que utilizará el negocio. Asimismo, todos los canales funcionarán con los mismos productos, precios y promociones. Los canales que utilizará el negocio serán:

**Tiendas online o canal virtual:** De acuerdo al estudio de mercado, las personas prefieren comprar los productos por internet, por lo que se establecerá un canal virtual, con el cual se espera alcanzar un 75% de las ventas. Será necesario desarrollar una página web como canal virtual directo, la cual será amigable de navegar, tanto en laptop como equipos celulares para facilitar la venta. Adicionalmente, dentro de este canal también se ha considerado tener como punto de venta a las redes sociales como Facebook e Instagram. Por otro lado, como canal virtual indirecto será la tienda virtual Linio.

Con el canal virtual, se desea brindar todas las facilidades al cliente objetivo para adquirir los productos, sin necesidad de desplazarse porque el producto puede llegar a sus hogares o centros de trabajo.

**Tienda física o canal tradicional,** al ser una marca nueva, es importante que los clientes puedan visitar una tienda en físico para apreciar la cartera, por lo que se establecerá como canal indirecto las ventas mediante tiendas físicas a concesión, con las cuales se espera alcanzar el 25% de las ventas. Se tendrá presencia en dos puntos físicos, en los cuales se dejará el producto a concesión: (1) Tienda Cocó Jolie, tienda 87, segundo piso del centro comercial Caminos del Inca. (2) Vernácula, Av. Los

Conquistadores 635, San Isidro. Se han seleccionado a estas tiendas por la ubicación estratégica donde hay mayor afluencia de mujeres y porque pertenecen a los distritos donde habita el público objetivo.

**Figura VI.10 Sistema de distribución**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### **6.6.4. Promoción o comunicación**

La estrategia de promoción que la empresa aplicará es la estrategia de atracción, ya que al ser una marca nueva se enfocará en invertir en actividades de marketing como publicidad, promoción de ventas, ventas personales, marketing directo y marketing digital.

Por otro lado, la empresa utilizará canales personales de comunicación porque se contactará de manera personal con el cliente, lo cual permite la retroalimentación. Los canales de comunicación que estarán controlados por la empresa son: teléfono, correo electrónico, chat a través de la página web, Facebook, Instagram, Whatsapp y la plataforma de Linio.

Los canales de comunicación personal que la empresa no controlará directamente son los generados por la publicidad boca a boca (mercado meta con sus vecinos, amigos y familiares) y el marketing de rumor (influencer).

- **Publicidad**

La empresa ha optado por una publicidad boca a boca por el efecto que genera en impulsar las ventas. Para ello, difundirá contenido con aportes positivos en la sociedad relacionada con el negocio, creará contenido que se viralizará en las redes sociales para el lanzamiento del producto y constantemente enviará contenido personalizado a sus clientes y pedirá retroalimentación.

- **Promoción de ventas**

Para la promoción de ventas se ofrecerá un precio psicológico de introducción de S/449. Asimismo, se sorteará carteras durante campañas como el día de la mujer, día de la madre y Navidad. En las ventas online se promocionará el envío gratuito.

- **Ventas personales**

La empresa negociará con las tiendas a concesión una buena ubicación para la exhibición de las carteras, la mejor atención a los clientes e incluir en el speech de ventas que el bordado fue elaborado por una mujer ayacuchana en estado de vulnerabilidad.

- **Marketing directo y digital**

**Marketing de influencers**, la empresa contratará a un influencer experto en moda, que tenga una buena audiencia hacia el público objetivo, quienes estarán dispuestos a seguir sus recomendaciones. Se considera que el influencer realizará dos menciones por cada colección de carteras.

**Marketing de contenido efectivo**, el contenido que se difunda a través de la página web, redes sociales y marketplace tendrán un diseño atractivo; y las fotografías y videos serán de buena calidad.

**Marketing adwards**, con el fin que las publicaciones de la empresa lleguen al público objetivo, esto en base a las interacciones que las personas realicen a través de sus redes sociales, visitas a web y búsquedas que realizan.

**Diseño UX**, la página web de la empresa ofrecerá una buena e interactiva experiencia al cliente. Asimismo, la página web brindará información que permita analizar el comportamiento del usuario.

## 6.7. Presupuesto

En la Tabla VI.2 se detalla el presupuesto de marketing para la empresa.

**Tabla VI.3 Presupuesto de marketing**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>						
Creación y desarrollo de marca	2,000					
Diseño UX de página web	2,500					
Diseño de plataforma de redes sociales	800					
Video introductorio	4,000					
<b>MKT &amp; Publicidad</b>						
Pago dominio hosting y servidor		600	600	600	600	600
Diseño y fotografía (1)		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Tarjetas		140	140	140	140	140
Campaña Adwards		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Pago a celebridades (*)		10,720	10,720	10,720	10,720	10,720
Sorteos		600	600	600	600	600
Creación de contenido y gestión de redes		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Pago alquiler espacios en 2 puntos de venta físicos		24,120	24,120	24,120	24,120	24,120
<b>Total Costos marketing</b>	<b>9,300</b>	<b>47,980</b>	<b>47,980</b>	<b>47,980</b>	<b>47,980</b>	<b>47,980</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.8. Medidas de contingencia en marketing

El plan de marketing es uno de los pilares estratégicos e importantes en el presente plan de negocios, puesto que, al ser una empresa nueva, enfrenta un gran reto, el cual

es lograr posicionarse en la mente de las personas que el producto es de moda, exclusivo, buena calidad y mejor que la competencia directa.

Es por ello que, si las proyecciones de ventas no se desarrollan de acuerdo a las estimaciones, se tendrá dos iniciativas. La primera es contratar como consultor a un especialista de marketing, quién ayudará a redefinir el mensaje que se quiere brindar a nuestro público objetivo, la forma de cómo llegar y como comunicar. La otra iniciativa es que, se adelantarán las partidas asignadas para las diferentes campañas, las cuales se estarían ejecutando antes de la fecha prevista.

## **6.9. Conclusiones del capítulo**

Se tiene como objetivo lograr un volumen de ventas equivalente a 1,860 unidades de carteras anuales en un periodo de tiempo de cinco años. Para cumplir con el objetivo, se seguirá una estrategia centrada al cliente, donde se busca su máxima satisfacción a través de los principales atributos del producto.

Si bien el valor fundamental para el cliente es verse bien, a la moda, distinguidas y diferenciadas del resto de mujeres, en el producto real se tendrá especial énfasis en el nivel de calidad, el empaque que incluye bolsa tela mojada, la cual cubre el producto y brinda una imagen elegante al momento de la entrega.

El nombre de la marca significa mujeres aguerridas y empoderadas, llevará un logo sobrio de fondo blanco y letras negras y se tendrá un slogan “**WÔMAE**, el estilo que te diferencia”. Se contará con cuatro colecciones, las cuales cada una contará con cuatro modelos.

Como estrategia de introducción se hará contrato con dos tiendas estratégicamente ubicadas en los distritos de San Isidro y Surco, donde se podrán ver las carteras y testearlas. Sin embargo, la venta se impulsará principalmente por medios digitales y se tendrá participación activa en las principales redes sociales, para lo cual se contratará a influencers.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

El presente capítulo describe los procesos operativos fundamentales para el negocio de comercialización de carteras con bordado de técnica ayacuchana. Se implementará los objetivos de operaciones para asegurar el diseño, producción, distribución y control de calidad de los productos. Asimismo, se determinará el costo promedio de producción de una cartera, el plan de compras y producción para el período de estudio, los cuales serán posteriormente considerados en el presupuesto del plan económico-financiero.

### **7.1. Objetivo general**

El principal objetivo es implementar los procesos operativos que garanticen el diseño, la producción, la distribución y el control de calidad de los modelos de carteras, para cuatro lanzamientos al año, realizados durante cada cambio de temporada.

### **7.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de operaciones son los siguientes:

- Asegurar el abastecimiento de materias primas e insumos para la producción de carteras, así como buscar constantemente nuevas opciones de insumos y proveedores que lleven a la empresa a ser competitiva con sus diseños.
- Desarrollar constantemente nuevos modelos de carteras con diseños exclusivos que se encuentren a la vanguardia de la moda actual y gustos del mercado objetivo.
- Asegurar el correcto proceso de producción que signifique entregar al mercado objetivo un producto de buena calidad y en el menor tiempo posible.
- Distribuir a los clientes las carteras en el menor tiempo posible y con una buena relación de costo-calidad.

### **7.3. Proceso de operaciones del producto**

El proceso de operaciones del producto inicia con el proceso de diseño del producto, seguido de la compra de las materias primas e insumos a los proveedores seleccionados y su respectiva gestión del inventario. Luego, continua con el proceso de

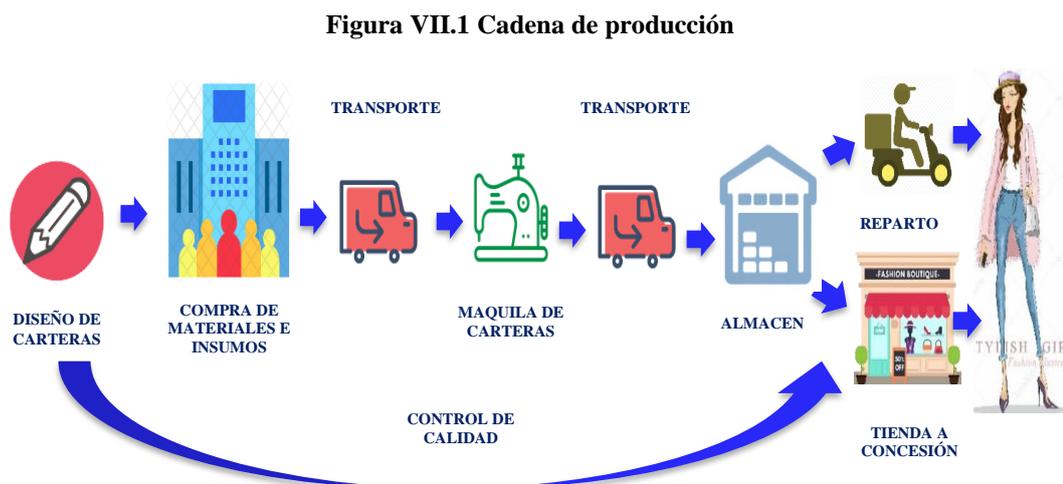
producción de las carteras mediante el corte del cuero para el posterior armado de la cartera con los accesorios y acabados diseñados previamente.

Los productos son etiquetados con el lote de producción con el fin de tener la trazabilidad del origen de las materias primas y el responsable de producción. Seguido, el empaquetado de las carteras se realizará en una caja de cartón para su almacenamiento y distribución respectivo.

El proceso de control de calidad se realizará durante todo el proceso de operaciones, desde el diseño del producto, la compra de los materiales e insumos, la producción de las carteras, etiquetado, empaquetado hasta su entrega al cliente objetivo. En este proceso se lleva un registro de los productos que no pasaron el control de calidad mínimo de la empresa.

Finalmente, los productos acabados se distribuyen a las tiendas a concesión y la otra parte se queda en almacén para atender los pedidos realizados a través de la página web, redes sociales (Facebook e Instagram) y la tienda virtual Linio. El reparto será a través de empresas de courier o mensajería como Glovo o Rappi.

En la Figura VII.1 se muestra la cadena de producción del negocio.



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.3.1. *Diseño del producto*

El diseño de las carteras será elaborado por una diseñadora, quien creará los nuevos modelos de carteras para cada una de las colecciones del año. Luego se elaborará el prototipo de la cartera, así como la estructura de costos y validación de precios del mercado antes de sacarla para venta.

El diseño de las carteras contempla la utilización del cuero como principal componente de producción. En la Tabla VII.1. se muestra la lista de materiales e principales insumos requeridos para la confección de una cartera promedio, con sus respectivas cantidades.

El producto terminado será colocado en una bolsa especial para protección y presentación final. Posteriormente, se colocará en una caja de cartón corrugado para ser almacenado y listo para la entrega al cliente.

**Tabla VII.1 Lista de materiales requeridos para la producción de una cartera**

<b>Materia Prima e insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>
Cuero New Waxy caramelo	6.67	Pie cuadrado
Cuero Peltre Negro Grease	3.45	Pie cuadrado
Tela taslan semiacanalado	0.35	Metro
Mosquetones de 3cm	2.00	Unidad
Media luna 2cm	2.00	Unidad
Cierre metálico N°5 sin tope	0.45	Metro
Jalador para cierre metálico	1.00	Unidad
Cierre nylon N°3 sin tope	0.20	Metro
Tela mojada (bolsa de presentación)	0.50	Metro
Cinta cola de rata	0.50	Metro
Bordado ayacuchano	1.00	Unidad
Papel Kraff	1.00	Unidad
Papel seda	5.00	Unidad
Caja para despacho	1.00	Unidad
Etiqueta	1.00	Unidad
Sello o cuño	1.00	Unidad

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.3.2. Selección de proveedores

Los materiales a utilizar están en función al diseño de cada cartera. Se ha tomado como base la confección de una cartera modelo tote de tamaño mediana. Para esta cartera, la ubicación de los proveedores y los tiempos de entrega se detallan en la Tabla VII.2.

**Tabla VII.2 Lista de proveedores para la elaboración de una cartera**

<b>Materia prima e insumos</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tiempo de entrega (en días)</b>
Cuero	Cuero market	San Isidro	1
Cuero	Expopieles	San Isidro	1
Accesorios metálicos	Ornamentos Tecnometal	Rímac - Caquetá	1
Tela taslán	Tejidos San Joaquín	La Victoria- Gamarra	1
Cierre metal	Ornamentos Tecnometal	Rímac - Caquetá	1
Cierre metal	Orion Import (YKK)	La Victoria - Gamarra	1
Cierre nylon	Comercial López	La Victoria - Gamarra	1
Cierre nylon	Comercial Herza (Rey)	La Victoria - Gamarra	1
Jaladores	Ornamentos Tecnometal	Rímac - Caquetá	1
Jaladores	Orion Import (YKK)	La Victoria - Gamarra	1
Tela mojada	Corporación Textil Walas	La Victoria - Gamarra	1
Tela Notex	Insumos Perú	La Victoria - Gamarra	1
Cinta cola de rata	Comercial Alvarado	La Victoria - Gamarra	1
Bordado	Tania García (Asociación Solidaria Manos Unidas)	Distrito de Ayacucho	3
Bordado	Faustino Flores (Hilos y Colores)	Distrito de Ayacucho	3
Bordado	Ely Torres (Sumaq Qara)	Distrito de Ayacucho	4

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### 7.3.2.1. Proveedores estratégicos

El presente plan de negocios contempla trabajar principalmente con dos proveedores estratégicos: el primero ubicado en la provincia de Ayacucho, quien

proveerá de los bordados con la técnica ayacuchana y, el segundo ubicado en Lima, quien será el responsable de realizar la confección de las carteras.

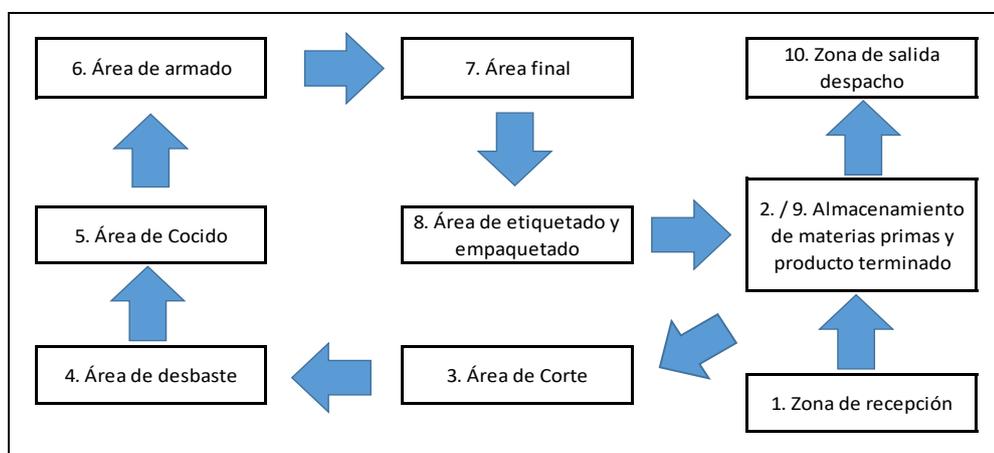
El taller del proveedor de bordados con la técnica ayacuchana está ubicado en la Urbanización Jardín de la ciudad de Ayacucho. Este proveedor, luego de elaborar los bordados de acuerdo al diseño contemplado, los enviará vía courier a la ciudad de Lima para ser incorporados durante la elaboración de la cartera.

La planta de maquila de carteras del proveedor se encuentra ubicada en la zona industrial del distrito de Villa el Salvador, aproximadamente a sesenta minutos de la oficina administrativa de la empresa, la cual se ubica en el distrito de San Isidro.

El diseño de la planta de maquila de carteras se encuentra distribuida en función al proceso de producción, el cual inicia con la recepción de las materias primas, las cuales son revisadas para garantizar una adecuada calidad del producto terminado. Una vez almacenadas las materias primas, estas son puestas a disposición del área de producción, el cual empieza con el proceso de corte, continua con el desbaste, luego el cocido y armado hasta llegar al área de acabado final donde es empaquetado y llevado al almacén de producto terminado. Llegado el momento, se envía a despacho a través de la zona de salida de la planta.

En la figura VII.2 se muestra el layout de la planta y el flujo del proceso.

**Figura VII.2 Layout de planta de maquila de carteras**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.3.3. Producción**

Una vez que se encuentra definido el diseño de la cartera y el bordado ayacuchano, y los materiales e insumos se encuentren en el almacén listos para ser utilizados, se inicia el proceso de producción de las carteras.

El detalle del proceso de producción es el siguiente:

#### **7.3.3.1. Corte**

El encargado de realizar este primer proceso es conocido como maestro o experto. Las herramientas que se utilizan para el corte son: mesa grande-larga, moldes de cartón grueso, chaveta y regla metálica. El procedimiento es el siguiente: se extiende la manta de cuero en la mesa grande-larga, primero se empezará utilizando los bordes de la manta para cortar el asa pequeña y luego la larga, aquí se necesitará la ayuda del molde y regla metálica para lograr un corte más preciso y recto.

Luego se continuará con el corte de las piezas centrales de cuero, y finalmente se realizará el corte de los demás insumos como el forro y los refuerzos. El tiempo que le toma al maestro o experto en realizar este proceso es de cuarenta minutos aproximadamente.

#### **7.3.3.2. Desbaste**

El encargado de realizar este proceso es el maestro de desbaste. Para este proceso se utiliza la máquina desbastadora. El desbaste se realiza para adelgazar el cuero, dependiendo del grosor, de modo que sea fácil de doblar algunos bordes según el diseño de la cartera. Para el modelo Tote, el desbaste se realiza principalmente en las asas pequeñas, asas largas, y en los bordes donde se colocará el cierre principal. El tiempo que se requiere para realizar este proceso es de quince minutos aproximadamente.

#### **7.3.3.3. Habilitado**

El habilitado puede ser realizado por un ayudante. Las herramientas e insumos que se utilizan en este proceso son: máquina recta industrial, martillo, tijeras, brochas, selladora artesanal, lona, terokal, jebe líquido, bencina, disolventes y tintes de acuerdo

al color del cuero. Se procede a colocar el pegamento a todos los bordes del cuero en donde se realizó el desbaste, luego se doblan y se pegan con la ayuda de un martillo.

En este proceso también se colocan los refuerzos de algunas piezas, como en las asas. En el habilitado también se realiza el corte de la tela para el forro, se cosen los bolsillos interiores, se colocan los cierres interiores, se recorta o pinta algunas partes del cuero, en caso se requiera, y se colocan los accesorios de la cartera, como mosquetones y media luna. El tiempo aproximado que toma este proceso es de cuarenta y cinco minutos.

#### **7.3.3.4. Armado**

Para este proceso se requiere de un maestro o experto de armado. Las herramientas o insumos que se utilizan son: pegamento, refuerzo de látex, cartón grueso y aguja gruesa.

Para el modelo tote se empieza con el tejido manual de aplicaciones en cuero del asa larga, luego se colocan las asas al cuerpo con pegamento, para dar forma a la cartera se coloca un látex como refuerzo y finalmente se utiliza un cartón grueso en la base que ayudará a que la cartera tenga mayor rigidez. El maestro de armado trabaja conjuntamente con el maestro costurero y el tiempo de este proceso es de treinta y siete minutos aproximadamente.

#### **7.3.3.5. Costura**

En este proceso se encarga el maestro costurero o experto. Las herramientas que se utilizan son la máquina recta y máquina ribeteadora. El costurero trabaja conjuntamente con el habilitador y el armador para coser las asas, las piezas de cuero, el forro y los bolsillos interiores. El tiempo aproximado de este proceso es de veintiséis minutos.

#### **7.3.3.6. Armado o cerrado final**

Este proceso es realiza por el maestro armador y costurero. Aquí se realizan las últimas costuras, se coloca el cierre principal a la cartera, las dos orejitas que van en las esquinas del cierre principal, y por último se realizan los colgantes como los flecos de

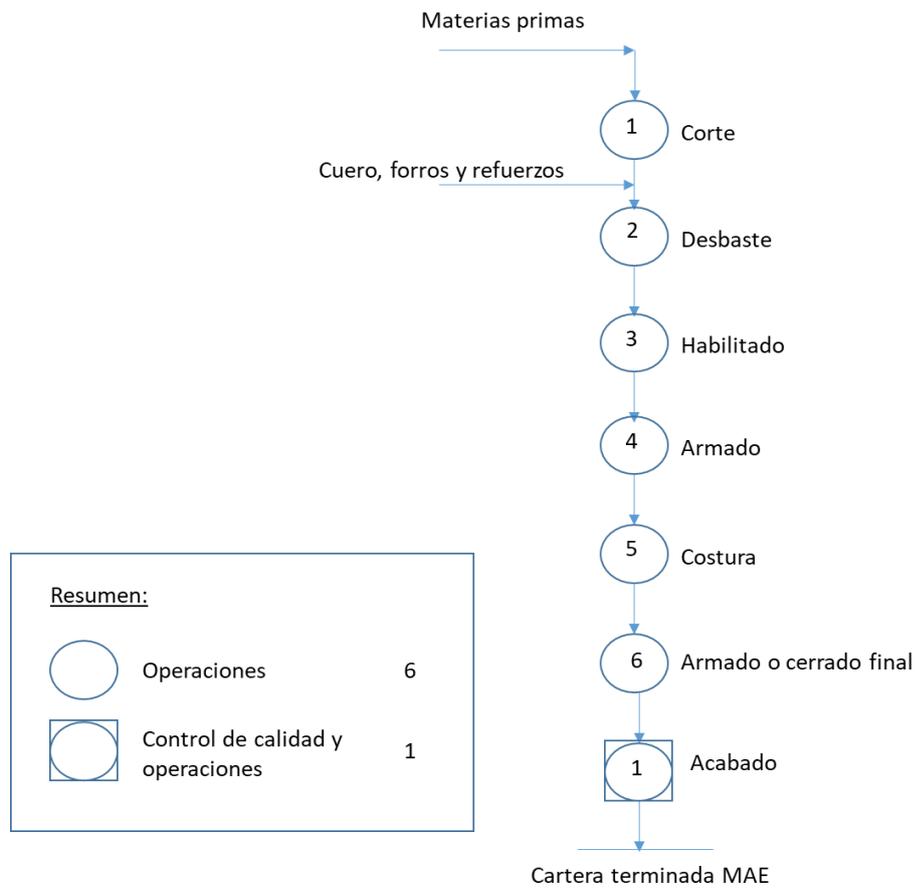
los pompones y el marco de cuero, dónde se coloca el bordado ayacuchano. El tiempo aproximado de este proceso es de veinticinco minutos.

### 7.3.3.7. Acabado

En este último proceso se realiza el retoque final. El encargado de realizar este proceso puede ser un ayudante. Se limpia cualquier mancha de tinte o pegamento que haya quedado en el cuero. Por último, se da forma al cuero con ayuda de una prensa que presiona el quebrante de la base y el cierre. El tiempo para este proceso es de cinco minutos aproximadamente.

En la Figura VII.3 se muestra el proceso de producción de una cartera, el cual tiene una duración efectiva de tres horas y quince minutos aproximadamente por unidad de cartera.

**Figura VII.3 Diagrama de operaciones del proceso (DOP)**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Resulta importante señalar que durante la fabricación se produce merma del cuero, en promedio 25%, del cual el 15% no es recuperable. El 10% restante se recupera mediante la confección de otros productos de menor tamaño como billeteras, monederos, llaveros, entre otros. Para fines de costos, se ha considerado dentro de las cantidades del cuero utilizado, un 15% adicional producto de la merma.

#### ***7.3.4. Almacenamiento del producto***

Una vez terminado el proceso de producción, las carteras son etiquetadas y colocadas en cajas de cartón para su almacenaje y transporte al almacén (San Isidro) para que puedan ser apiladas y puestas a disposición del personal de ventas. Para tal fin, se utilizará una caja de cartón corrugado de 0.6 m x 0.6 m x 0.5 m en la cual podrán guardar hasta veinte carteras para su almacenamiento.

**Figura VII.4 Caja de cartón corrugado**



Fuente: Sodimac.com.pe

#### ***7.3.5. Distribución del producto***

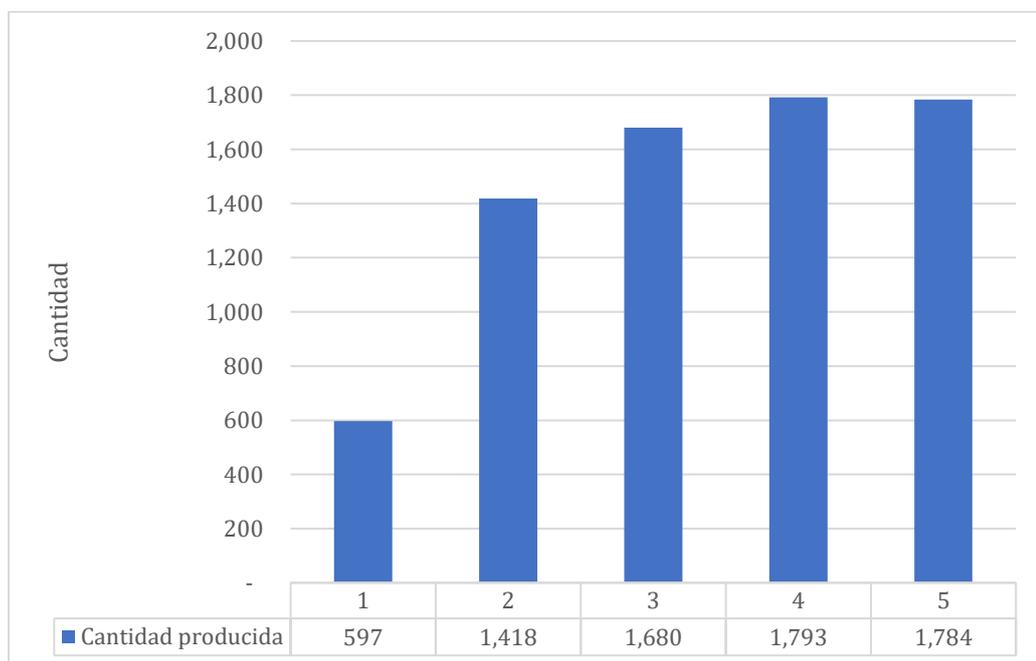
Los productos almacenados se distribuyen una parte a las tiendas a concesión y otra parte se queda en almacén para atender los pedidos realizados a través de la página web, redes sociales (Facebook e Instagram) y la tienda virtual Linio. El reparto será a través de Globo o Rappi.

## 7.4. Plan de producción

El plan de producción está en función del plan de ventas y, en el presente plan de negocios, se establece que se mantendrá un stock de quince días de carteras producidas antes del mes proyectado de ventas.

Se plantea un plan de producción anual a un horizonte de cinco años y como se puede apreciar en la Figura VII.5, el crecimiento del plan de producción se da principalmente en los primeros dos años del ciclo de vida del producto.

Figura VII.5 Plan de producción de carteras



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.4.1. Costos de diseño y desarrollo

La elaboración de nuevos diseños es sin duda, una de las actividades estratégicas de la empresa. Por ello, para desarrollar un nuevo diseño de cartera, se requiere del servicio de asesoría de una diseñadora, movilidad para llevar el diseño técnico al maquilador y la elaboración de seis moldes por colección. Todo esto suma un total de 2,660 soles por colección, los cuales deberán ser presupuestados en el costeo y determinación del precio de venta de la cartera.

**Tabla VII.3 Cuadro de costos para desarrollar una colección de carteras**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitarios	Costo Total
Diseñadora	Diseño	6	250.00	1,500.00
Desarrollo de molde	Unidad	6	190.00	1,140.00
Movilidad	Viaje	4	5.00	20.00
<b>Total</b>				<b>S/ 2,660.00</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La empresa espera desarrollar cuatro colecciones al año, cada colección tendrá en promedio seis modelos de carteras y se ejecutará cada tres meses. Se tendrá, por lo tanto, un presupuesto anual por investigación y desarrollo de carteras de S/10,660, el cual incluye el desarrollo de veinticuatro modelos.

#### **7.4.2. Costos de fabricación**

Para determinar los costos de fabricación se considera la siguiente estructura: costos de material directo (materias primas), mano de obra directo y costos indirectos de fabricación (suministros utilizados para producir una cartera, etc.). Estos costos se detallan en ítem 7.5 Plan de compras.

En la estrategia de producción se considera el servicio de maquila en el taller de un proveedor estratégico para el negocio. Para el primer año se estima un costo por el servicio de 31 mil soles llegando al año 5 a los 95 mil soles anuales.

**Tabla VII.4 Plan de compra de servicios de maquila**

Servicio de maquila	Costo unitario	UM	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Servicio de maquila de carteras	S/ 50.85	unidad	30,356	72,102	85,424	91,144	90,686
Servicio de maquila bolso presentación	S/ 2.54	unidad	1,518	3,605	4,271	4,557	4,534
<b>Total</b>			<b>31,874</b>	<b>75,707</b>	<b>89,695</b>	<b>95,701</b>	<b>95,221</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### **7.4.3. Gastos de envío del producto terminado**

El servicio de entrega se realizará a través de una empresa del tipo Courier (como Globo o Rappi), el cual tendrá un costo promedio de entrega por pedido de S/7.00 (sin IGV). Para el cálculo del costo se toma como referencia desde la oficina administrativa ubicada en el distrito de San Isidro hasta los distritos objetivos de venta de los productos (San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina).

Por otro lado, de acuerdo a la proyección de venta de unidades para los siguientes años se tendrá un total de gasto de envío anual tal como se muestra en el siguiente Tabla VII.5.

**Tabla VII.5 Proyección de gastos por envío**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad de carteras vendidas	552	1,396	1,674	1,789	1,860
Gasto total por despacho (en soles)	2,898	7,329	8,789	9,392	9,765

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### **7.4.4. Gastos de personal de operaciones**

De acuerdo al alcance de este plan, el desarrollo de las carteras será realizado por medio de subcontratación. Sin embargo, se plantea tener un asistente quien apoyará en el proceso de las compras, control de calidad e inventarios; y su costo se indica en el Capítulo VIII de Plan Organizacional y de Recursos Humanos.

#### **7.4.5. Costos unitarios de producción de una cartera**

En resumen, los costos para desarrollar las carteras de cuero se muestran en Tabla VII.8.

**Tabla VII.6 Estructura de costos para la comercialización de una cartera**

<b>Materia Prima e insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo Total (Soles)</b>
Cuero New Waxy caramelo	6.67	pie cuadrado	8.80	58.67
Cuero Peltre Negro Grease	3.45	pie cuadrado	10.50	36.23
Tela taslan semiacanalado	0.35	metro	3.81	1.33
Mosquetones de 3cm	2.00	unidad	2.92	5.85
Media luna 2cm	2.00	unidad	2.40	4.80
Cierre metálico N°5 sin tope	0.45	metro	18.64	8.39
Jalador para cierre metálico	1.00	unidad	4.66	4.66
Cierre nylon N°3 sin tope	0.20	metro	1.36	0.27
Tela mojada (bolsa de presentación)	0.50	metro	5.08	2.54
Cinta cola de rata	0.50	metro	3.39	1.69
Bordado ayacuchano	1.00	unidad	12.71	12.71
Papel Kraff	1.00	unidad	1.20	1.20
Papel seda	5.00	unidad	0.51	2.54
Caja para despacho	1.00	unidad	0.55	0.55
Etiqueta	1.00	unidad	1.00	1.00
Maquila cartera	1.00	unidad	50.85	50.85
Maquila bolso presentación	1.00	unidad	2.54	2.54
<b>Total</b>				<b>195.83</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## **7.5. Plan de compras**

### **7.5.1. Costos de materia prima**

De acuerdo al plan de producción y la estrategia de inventarios se desarrolla el siguiente plan de compra de materias primas para la elaboración de las carteras.

**Tabla VII.7 Plan de compras de materiales directos (cantidades)**

<b>Materia Prima e insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>UM</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>	<b>Total Año 4</b>	<b>Total Año 5</b>
Cuero New Waxy caramelo	6.67	pie cuadrado	3,982	9,458	11,206	11,956	11,896
Cuero Peltre Negro Grease	3.45	pie cuadrado	2,060	4,892	5,796	6,184	6,153
Tela taslan semiacanalado	0.35	metro	209	496	588	627	624
Mosquetones de 3cm	2.00	unidad	1,194	2,836	3,360	3,585	3,567
Media luna 2cm	2.00	unidad	1,194	2,836	3,360	3,585	3,567
Cierre metálico N°5 sin tope	0.45	metro	269	638	756	807	803
Jalador para cierre metálico	1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784
Cierre nylon N°3 sin tope	0.20	metro	119	284	336	359	357
Tela mojada (bolsa de presentación)	0.50	metro	299	709	840	896	892
Cinta cola de rata	0.50	metro	299	709	840	896	892
Bordado ayacuchano	1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784
Papel kraft	1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784
Papel seda	5.00	unidad	2,985	7,090	8,400	8,963	8,918
Caja para despacho	1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784
Etiqueta	1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, en relación al valor de compras de materias primas este se realizará en función al plan de ventas proyectado por la empresa. Para el primer año se estima un valor de compras de materias primas por 84 mil soles hasta llegar a un valor de 252 mil soles al año 5.

**Tabla VII.8 Plan de compras valorizado de materiales directos (soles)**

<b>Materia Prima e insumos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>UM</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>	<b>Total Año 4</b>	<b>Total Año 5</b>
Cuero New Waxy caramelo	S/ 8.80	pie cuadrado	35,028	83,199	98,571	105,172	104,644
Cuero Peltre Negro Grease	S/ 10.50	pie cuadrado	21,626	51,367	60,858	64,933	64,607
Tela taslan semiacanalado	S/ 3.81	metro	797	1,893	2,242	2,393	2,381
Mosquetones de 3cm	S/ 2.92	unidad	3,491	8,292	9,824	10,482	10,429
Media luna 2cm	S/ 2.40	unidad	2,864	6,802	8,058	8,598	8,555
Cierre metálico N°5 sin tope	S/ 18.64	metro	5,009	11,897	14,095	15,039	14,963
Jalador para cierre metálico	S/ 4.66	unidad	2,783	6,609	7,831	8,355	8,313
Cierre nylon N°3 sin tope	S/ 1.36	metro	162	385	456	486	484
Tela mojada (bolsa de presentación)	S/ 5.08	metro	1,518	3,605	4,271	4,557	4,534
Cinta cola de rata	S/ 3.39	metro	1,012	2,403	2,847	3,038	3,023
Bordado ayacuchano	S/ 12.71	unidad	7,589	18,025	21,356	22,786	22,672
Papel kraft	S/ 1.10	unidad	716	1,702	2,016	2,151	2,140
Papel seda	S/ 0.51	unidad	1,518	3,605	4,271	4,557	4,534
Caja para despacho	S/ 0.55	unidad	329	781	925	987	982
Etiqueta	S/ 1.00	unidad	597	1,418	1,680	1,793	1,784
		<b>Total</b>	<b>84,441</b>	<b>200,564</b>	<b>237,622</b>	<b>253,534</b>	<b>252,261</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.6. Plan de inventarios

La empresa tiene planeado mantener la siguiente política de inventarios de acuerdo al tipo de producto:

Materias primas: Con el fin de asegurar el abastecimiento de materias primas para la producción y venta estimada de una temporada o colección, se deberá comprar de manera anticipada la cantidad equivalente de quince días de producción para el cuero y la tela, debido a que en algunas ocasiones el abastecimiento de la misma textura o color se termina rápidamente.

Producto terminado: Para este caso, considerando el tiempo de producción del proveedor de maquila, se define que se tendrá un inventario de producto terminado para 15 días de venta a futuro.

### **7.7. Plan de gestión de calidad**

Los procesos de control de calidad que se realizarán a los productos iniciará con la selección de la materia prima, el proceso de maquila, hasta la entrega del producto terminado al cliente objetivo.

El control de calidad comprenderá:

- Definición del producto y planificación de producción considerando los requisitos o consideraciones de calidad.
- Capacitación del asistente en los controles de calidad que se deben realizar a los proveedores.
- Inspección de la materia prima a la llegada del proveedor con los materiales. No se aceptará un producto al proveedor si es que no cumple con las especificaciones técnicas establecidas por la empresa. Es importante una selección del cuero con la menor cantidad de grietas e imperfecciones. Asimismo, los accesorios deben contener una adecuada protección que permita ser transportados evitando daños. La tela debe estar sin daños en el hilado.
- Control de calidad en la elaboración del molde, asegurando que cumple con los requerimientos o especificaciones de la diseñadora.
- Control de calidad en el corte, asegurando que se optimice la mayor cantidad de cuero y tela, el número correcto de capas tendidas, entre otros.
- Control de calidad en la confección, el cual deberá considerar el detalle especificado por la diseñadora.
- El cumplimiento de la cantidad de producción.
- La verificación de la técnica de bordado uniforme con el diseño, colores y material establecidos.
- Prevención del proceso de producción con el fin de anticiparse a los errores o productos defectuosos.

- Prevenir o anticiparse a las no conformidades que puedan generar una insatisfacción del cliente final.
- Seguimiento en el envío para garantizar la entrega del producto.

## 7.8. Presupuesto

En resumen, en la Tabla VII.9 se considera como grandes partidas presupuestales de los conceptos del plan de operaciones.

**Tabla VII.9 Presupuesto de operaciones**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de compra de materia prima	84,441	200,564	237,622	253,534	252,261
Costos por servicios de maquila	31,874	75,707	89,695	95,701	95,221
<b>Subtotal</b>	<b>116,314</b>	<b>276,271</b>	<b>327,317</b>	<b>349,235</b>	<b>347,482</b>
Gastos de despacho	2,898	7,329	8,789	9,392	9,765
<b>Total presupuesto operaciones</b>	<b>119,212</b>	<b>283,600</b>	<b>336,105</b>	<b>358,628</b>	<b>357,247</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.9. Medidas de contingencia en operaciones

Con el fin de lograr una anticipación a los problemas de la operación, se han identificado posibles riesgos y las acciones preventivas a implementar, con el fin de asegurar el continuo abastecimiento de productos a los consumidores finales.

Riesgo de abastecimiento de materias primas: En el caso que el proveedor principal seleccionado no pueda suministrarnos oportunamente el cuero se acudirá a los 2 o 3 proveedores homologados adicionales para cubrir lo que se necesita. Adicionalmente, para este insumo se planea abastecer con un stock suficiente para quince días, con el fin de asegurar la uniformidad de la calidad de productos.

Riesgo de no producción: Si el proveedor principal de maquila de carteras tuviese algún problema en la fabricación, se considerará las siguientes acciones para asegurar la continuidad de la producción. Primero, tendremos nuevamente 1 o 2 proveedores

homologados adicionales que puedan realizar la producción. Segundo, se le asignará un lote de producción a los otros proveedores homologados.

Riesgo de no entrega al cliente final: La promesa de entrega de los productos debe cumplirse al 100%, en el caso que la empresa courier tenga retrasos, se optará por otra empresa homologada como Uber.

#### **7.10. Conclusiones del capítulo**

El presente plan de operaciones contempla tener una estrategia de abastecimiento de materias primas, con el fin de asegurar la producción de todos los productos o variedades de una colección de carteras.

La localización del taller o planta del maquilador principal está ubicada en la zona industrial del distrito de Villa El Salvador mientras que la oficina administrativa se ubicará en San Isidro. Aquí se mantendrá un inventario de productos terminados para quince días con el objetivo de distribuir y asegurar un buen nivel de servicio al cliente.

Para la elaboración de una cartera se tiene que cumplir con siete procesos importantes, los cuales empiezan desde el corte, continúa con el desbastado, habilitado, armado, costura y finaliza con el armado final y acabado. Para el proceso de elaboración de carteras, se ha tomado como referencia el primer modelo diseñado denominado “Tote mediano”. Se identifica que para la elaboración del diseño Tote mediano, se requiere de un tiempo total de tres horas y quince minutos aproximadamente.

Se estima una producción en el primer año de 597 carteras llegando al año 5 a un total aproximado de 1,784 carteras anuales. Por otro lado, el valor de compras del año 1 tendrá un total aproximado de 84 mil soles llegando al año 5 a un valor aproximado de 252 mil soles.

Se asegurará que los estándares y controles de calidad se cumplan, de modo que el producto terminado sea exactamente igual a lo establecido en las especificaciones técnicas del producto a comercializar.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente plan se plasma el objetivo general y los objetivos específicos a nivel organizacional y de recursos humanos, los cuales deben lograrse con la finalidad de contribuir con el objetivo estratégico del negocio. Así también, se describe el proceso de constitución y formalización de la sociedad a crear para la puesta en marcha del negocio. Por otro lado, se determina la estructura organizacional, el perfil de los puestos del personal y el proceso de recursos humanos del negocio.

### **8.1. Objetivo general**

Gestionar al personal, con el fin que contribuya al éxito de la empresa, bajo una estructura organizacional eficiente y operando dentro de la formalización.

### **8.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos organizacionales y de recursos humanos son los siguientes:

- Formalizar el negocio, logrando constituir una empresa bajo un marco legal y permita el logro de los objetivos estratégicos del negocio.
- Determinar la estructura organizacional que mejor se alinea con los objetivos estratégicos del negocio.
- Definir las políticas de reclutamiento y selección más adecuados y eficientes que permitan captar al mejor talento para el negocio.
- Evaluar al personal, para identificar puntos de mejora y no descuidar el logro de los objetivos a nivel personal y organizacional.

### **8.3. Estructura societaria del negocio**

En el Perú existen varios tipos de sociedad para desarrollar una actividad lucrativa, de los cuales la Sociedad Anónima Cerrada en siglas S.A.C. y la Sociedad de Responsabilidad Limitada con sus siglas S.R.L., son las que mejor se alinean al negocio que se pretende lanzar con esta tesis.

Ambos tipos de sociedad tienen similitudes, por ejemplo, la responsabilidad civil es limitada para los dos, quiere decir que las obligaciones asumidas por la sociedad no afectarán al patrimonio personal de los socios. Otra similitud es el derecho de adquisición preferente, en virtud del cual, el socio que decida vender la propiedad que le corresponde de la sociedad, primero deberá ofrecerla a los socios actuales. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997)

Una de las principales diferencias de ambos tipos de sociedad, es la forma de toma de decisiones, en una Sociedad Anónima Cerrada el voto se realiza en proporción al capital que tiene cada socio, en cambio en una Sociedad de Responsabilidad Limitada, el voto es proporcional a la cantidad de socios. En ambos tipos de sociedad la toma de decisión es por mayoría. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997)

La titularidad de las acciones en una Sociedad Anónima Cerrada no es de carácter público, por ello, cuando se realice una transferencia de acciones no se requiere ser inscrita en la SUNARP, basta con ser anotado en el Libro de Matrícula de acciones, a diferencia de la titularidad de las participaciones de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual es de carácter público. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997)

Por todo lo expuesto, el negocio será constituido como una Sociedad Anónima Cerrada o en siglas S.A.C, con la razón social WÔMAE CORPORATION S.A.C., la cual se registrará bajo el marco legal de la Ley General de Sociedades N°26887. El capital estará representado por acciones nominativas, la que se integra por aportes en dinero en efectivo de las cuatro tesis de la presente plan de negocios.

La junta general de accionistas, órgano supremo de la sociedad, estará conformada por las cuatro autoras de la presente tesis, quienes deberán reunirse por lo menos una vez al año para pronunciarse respecto a los resultados económicos, modificar el estatuto, aumentar o reducir el capital social, entre otros. La sociedad se constituirá sin un directorio debido al número reducido de socios, las funciones inherentes de un directorio serán asumidas por la Gerencia General. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997)

La Gerencia General será asumida por una de las tesoreras, quien gozará de la facultad para representar legalmente a la sociedad. En las juntas generales de accionistas, el Gerente General participará como secretario y al ser también accionista tendrá el derecho de participar con voz y voto. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997)

#### **8.4. Proceso de formalización del negocio**

##### ***8.4.1. Inscripción en la SUNARP***

Para inscribir la sociedad en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), será necesario contar con la asesoría de un abogado y seguir los siguientes pasos:

*Primero:* Se debe de realizar la búsqueda de nombre “WÔMAE CORPORATION S.A.C.” en la SUNARP, con la finalidad de validar que tal razón social está disponible para ser usada. (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP], 2018)

*Segundo:* Al tener disponible el nombre de la sociedad, se procede a reservar el nombre, a fin que no pueda ser tomada por otras personas durante los 30 días próximos. (SUNARP, 2018)

*Tercero:* Por otro lado, con el apoyo de un abogado se deberá redactar la minuta de constitución, en cuyo documento las tesoreras manifiestan su voluntad de constituir WÔMAE CORPORATION S.A.C. En dicho documento también se incluye el estatuto de la empresa y será firmada por el abogado. (SUNARP, 2018)

*Cuarto:* La minuta de constitución deberá ser elevada a Escritura Pública, para ello la minuta debe ser entregada a un notario público. Una vez que tenga la conformidad del notario público, éste deberá elevarlo a escritura pública. (SUNARP, 2018)

*Quinto:* La escritura Pública debe ser presentada a la SUNARP, para la inscripción de WÔMAE CORPORATION S.A.C. (SUNARP, 2018)

#### **8.4.2. Registros, permisos, autorizaciones y licencias requeridas**

El inicio de las actividades del negocio, conllevarán a que tenga que cumplir con algunos requerimientos en base al marco legal y normativo aplicable para el negocio. Tales requerimientos son los siguientes:

*Registro Único del Contribuyente (RUC)*, registro en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), este registro es una forma de identificación como contribuyente, siendo WÔMAE CORPORATION S.A.C. un negocio formal debe declarar las operaciones comerciales. Lo conveniente para WÔMAE CORPORATION S.A.C. será acogerse al Régimen MYPE Tributario (RMT), la cual brinda condiciones simples en las obligaciones tributarias, además que el objetivo de este régimen es promover el crecimiento del negocio. (SUNAT, 2019)

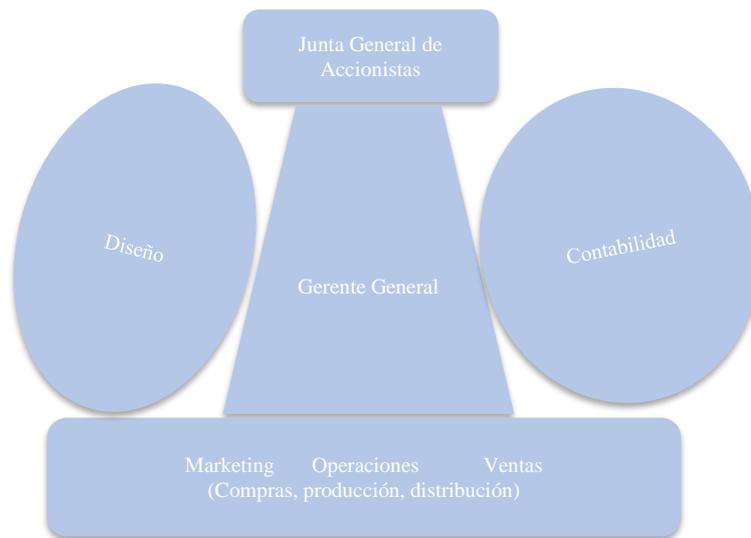
*Licencia de funcionamiento*, la cual debe solicitarse a la Municipalidad Distrital de San Isidro. WÔMAE CORPORATION S.A.C. estará obligada a obtener una licencia de funcionamiento porque desarrollará una actividad lucrativa y tendrá un local ubicado en la Calle Anades 145 Urb. Corpac para dicho fin. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI])

*Registro de la Marca del producto* en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), a fin que la empresa sea dueña de la marca “WÔMAE” y tenga uso exclusivo de dicha marca. (Estado Peruano)

#### **8.5. Configuración organizacional**

WÔMAE CORPORATION S.A.C. tomará como referencia para el diseño de su estructura organizacional el modelo de Mintzberg.

**Figura VIII.1 Configuración organizacional de WÔMAE CORPORATION S.A.C.**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La Figura VIII.1. Muestra la configuración organizacional estructurado para WÔMAE CORPORATION S.A.C., considera a los cinco componentes básicos propuestos por Mintzberg, con el fin que la organización tenga consistencia interna y eficiencia en la coordinación. (Mintzberg, 1991)

Los componentes básicos referidos son los siguientes:

#### **8.5.1. Núcleo operativo**

El núcleo operativo es la base de la organización, en esta componente se encuentran todas las personas que ejecutarán el trabajo básico que corresponden a las operaciones del negocio relacionados con la producción de carteras, compra de materiales necesarios para producir, distribución del producto a puntos de venta, entrega de productos a los clientes y venta. (Mintzberg, 1991)

#### **8.5.2. Línea media**

La línea media es requerida para garantizar una supervisión directa de las operaciones de la empresa y coordinación con los accionistas. WÔMAE CORPORATION S.A.C. en la línea media tendrá a un Gerente General. (Mintzberg, 1991)

### **8.5.3. *Ápice estratégico***

En el ápice estratégico se toman las decisiones estratégicas del negocio. En WÔMAE CORPORATION S.A.C. este ápice estará conformada por las accionistas, quienes son las autoras de la presente tesis. (Mintzberg, 1991)

### **8.5.4. *Tecno estructura***

A razón que los productos de WÔMAE CORPORATION S.A.C. tienden a ser estandarizados por las tendencias de la moda y con ello garantizar el éxito de los productos en el mercado, el negocio tendrá un componente de tecno estructura, en la cual, se ubican los asesores en diseño. (Mintzberg, 1991)

### **8.5.5. *Staff de apoyo***

El staff de apoyo estará conformado por personal externo que brindará su apoyo tributario y contable. (Mintzberg, 1991)

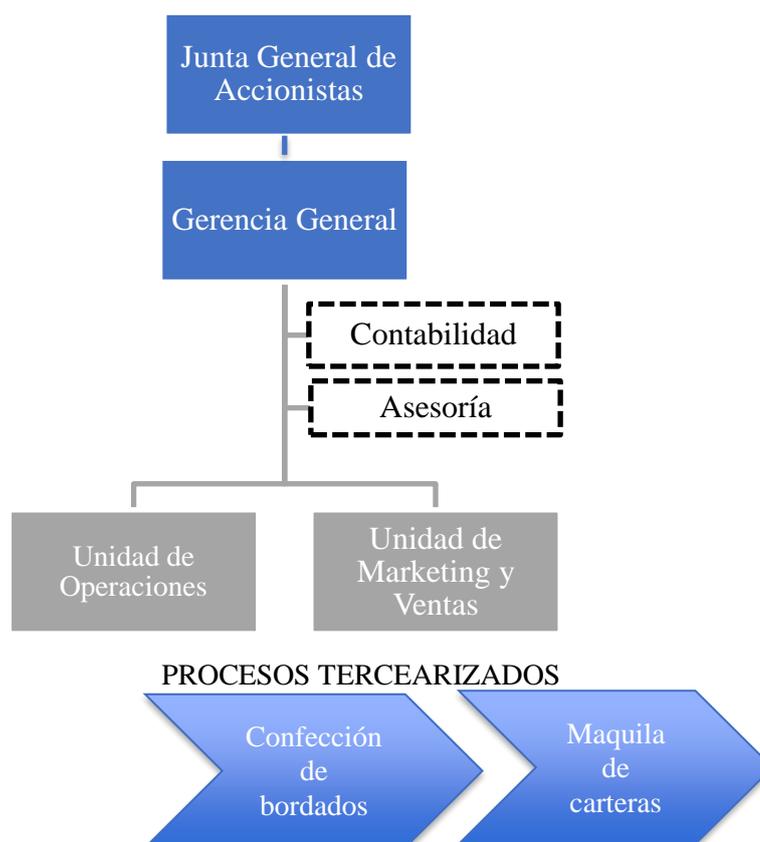
## **8.6. Estructura organizacional**

La estructura organizacional en el inicio de las operaciones de WÔMAE CORPORATION S.A.C., de acuerdo con Mintzberg, es una estructura simple, porque tiene poca o casi nula tecno estructura, poco staff de apoyo, la coordinación es efectuada en gran parte por la supervisión directa que estará a cargo del Gerente General. Una estructura simple generalmente corresponde a una pequeña empresa. (Mintzberg, 1991)

Por lo expuesto, el diseño del organigrama de WÔMAE CORPORATION S.A.C. corresponde a una estructura funcional y vertical, la cual se muestra en la Figura VIII.2.

Asimismo, el equipo del negocio será conformado por dos personas, quienes integrarán la planilla de la empresa, tal como se detalla en la Tabla VIII.1.

**Figura VIII.2 Organigrama de WÔMAE CORPORATION S.A.C.**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla VIII.1 Personal WÔMAE CORPORATION S.A.C.**

Área	Puesto	Cantidad de Colaboradores
Gerencia General	Gerente General	1
Unidad de Operaciones y Unidad de Marketing y Ventas	Asistente de Operaciones, Marketing y Ventas	1

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.7. Perfil de puestos y funciones

Los dos puestos requeridos para el inicio y desarrollo del presente plan de negocios, están diseñados bajo un perfil que permita cumplir con las funciones para el buen funcionamiento del negocio.

El perfil y sus principales funciones para cada puesto se describen en la Tabla VIII.2 y Tabla VIII.3.

**Tabla VIII.2 Perfil del gerente general**

<b>Descripción del puesto:</b>	Gerente General	
<b>Reporta a:</b>	Junta General de Accionistas	
<b>Le reportan:</b>	Asistente de Operaciones, Marketing y Ventas	
<b>Coordina con:</b>	Asistente de Operaciones y Marketing y Ventas	
<b>Misión del puesto:</b>		
Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.		
<b>Perfil del puesto:</b>	<b>Competencias requeridas:</b>	
Título en Administración o afines Tres años de experiencia en puesto similares. Conocimiento en computación.	Liderazgo. Orientación a resultados. Facilidad de comunicación. Capacidad de trabajar en equipo. Capacidad en negociación.	
<b>Funciones principales:</b>		
Planificar las actividades para cumplir los objetivos estratégicos y de los planes de la organización. Organizar, supervisar y evaluar el rendimiento del personal de la empresa. Dirigir y tomar decisiones en coordinación con la junta general de accionistas. Controlar las actividades planificadas, evaluar la productividad y tomar las medidas correctivas. Seleccionar al personal idóneo para le empresa, asimismo selecciona a los proveedores que tendrá la empresa. Elegir a los mejores proveedores de bienes y servicios para cumplir con los entandares de calidad del negocio.		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla VIII.3 Perfil del asistente de operaciones, marketing y ventas**

<b>Descripción del puesto:</b>	Asistente de Operaciones, Marketing y Ventas	
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General	
<b>Coordina con:</b>	Gerente General	
<b>Misión del puesto:</b>		
Asegurar la cantidad de carteras con la calidad y estándares determinadas por las tendencias de la moda; y captar clientes y vender la cantidad de carteras planificadas a través de diversas actividades de marketing y ventas.		
<b>Perfil del puesto:</b>	<b>Competencias requeridas:</b>	
Bachiller en Administración, economía, ingeniería industrial, carreras afines. Un año de experiencia en puestos similares.	Orientación a resultados. Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad de comunicación. Capacidad de trabajar bajo presión.	
<b>Funciones principales:</b>		
Ejecutar la compra de materiales necesarios para la producción de carteras. Coordinar con los proveedores de bordado ayacuchano y maquila de carteras, para el cumplimiento de los estándares propuestos por la empresa. Promocionar las carteras a través de redes sociales y páginas web. Ejecutar campañas de promoción y publicidad de los productos de la empresa.		

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 8.8. Procesos de recursos humanos

### 8.8.1. Reclutamiento de personal

La estrategia de reclutamiento de WÔMAE CORPORATION S.A.C. para atraer a candidatos potenciales para ocupar el puesto requerido por la organización, se basará en los elementos propuestos de Bohlander.

**Tabla VIII.4 Elementos de la estrategia de reclutamiento de WÔMAE CORPORATION S.A.C.**

Elemento	Descripción
Enfoque: ¿Qué tipo de puestos requieren?	Se requiere cubrir las plazas de Asistente de Operaciones Marketing y Ventas de acuerdo a las habilidades y capacidades descrita en el perfil de puesto.
Ubicación: ¿Dónde necesitamos el talento y donde lo encontramos?	La organización para cubrir la plaza vacante buscará en el mercado laboral peruano.
Oportunidad: ¿Cuándo necesitamos el talento?	La plaza debe cubrirse durante los cinco años del horizonte del plan de negocios. Es posible que la cantidad de plazas aumente en la organización por crecimiento del negocio.
Método: Formas de encontrar el talento	El reclutamiento para cubrir el puesto de Gerente General se realizará un reclutamiento interno entre los accionistas de la organización. En cambio, para el puesto de Asistente de Operaciones, Marketing y Ventas será un reclutamiento externo.
Decisión: ¿Quién recluta y toma la decisión final de contratación?	Una vez que se elija al Gerente General entre los accionistas, será el Gerente General quien se encargue del reclutamiento y de tomar la decisión de contratar al Asistente de Operaciones, Marketing y Ventas.
La marca: ¿Cómo atraemos al talento?	Al igual que se realizará esfuerzos por potenciar la marca de la organización en los potenciales clientes, se ejecutará acción de Branding para dar a conocer que la organización es un lugar deseable para trabajar.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el reclutamiento externo que realizará la organización usará diversos métodos, como son anuncio en sitios web y redes sociales, referencias de los accionistas de la empresa, agencia de empleo del Ministerio de Trabajo y alianza con bolsas de trabajo con universidades. (Bohlander, 2017)

Los esfuerzos de branding que se ejecutarán será el uso intensivo del internet con la creación de perfiles en redes sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram, creando

contenido que atraiga la atención y se transmita la cultura organizacional. (Bohlander, 2017)

### **8.8.2. *Proceso de Selección de personal***

El proceso para elegir a las mejores personas que tienen las calificaciones para cubrir las plazas vacantes de la organización, se seguirá los siguientes pasos:

Paso 1 “Filtro Inicial”; En este paso se tiene que descartar a las personas que no cumplen con el perfil requerido para ello se realizará una evaluación a las cartas de presentación y los currículos, y verificación por internet. (Bohlander, 2017)

Paso 2 “Entrevista de empleo”; Las personas que cumplan con el perfil requerido se someterán a una entrevista estructurada. En la entrevista se utilizará preguntas estandarizadas que tienen respuestas establecidas, con el fin de seleccionar a las personas que mejor se alineen con la cultura de la organización. (Bohlander, 2017)

Paso 3 “Investigación de referencias y antecedentes”; Una vez elegidas las personas que tuvieron una buena performance en la entrevista, se realizará llamadas telefónicas a sus referencias y anteriores trabajos. También se hará una revisión a los antecedentes penales y policiales, y las centrales de riesgos. (Bohlander, 2017)

Paso 4 “Examen médico”; La persona que pase los filtros anteriores deberá someterse a un examen médico, para conocer el estado de salud de la persona con el fin que no tenga dificultades para desempeñarse en el puesto. (Bohlander, 2017)

Paso 5 “Decisión de contratar”; El Gerente General teniendo la información de cada paso deberá tomar la decisión de contratar o no a la persona. (Bohlander, 2017)

### **8.8.3. *Modalidad de contrato***

Los contratos de trabajo para las dos personas que ocuparán los puestos requeridos por la organización, serán a plazo fijo. El primer contrato se realizará a un plazo de tres meses que forma parte del periodo de prueba. En lo sucesivo el plazo de los contratos

será semestralmente. En caso que un trabajador cumpla un periodo de trabajo de cinco años, el contrato será a plazo indeterminado. (Gestión, 2018)

#### **8.8.4. Remuneraciones, beneficios e incentivos al personal**

Las personas contratadas ingresarán a planilla con todos los beneficios de acuerdo a la ley y al régimen laboral de la micro y pequeña empresa.

**Tabla VIII.5 Remuneración anual, según cargo (soles)**

<b>Cargo</b>	<b>Rem. base</b>	<b>Rem. Anual</b>	<b>Gratif. (Jul - dic)</b>	<b>Sub total</b>	<b>EsSalud</b>	<b>CTS</b>	<b>Total Anual</b>
Gerente General	4,500	54,000	4,905	58,905	4,860	5,250	69,015
Asistente de Operaciones, marketing y ventas	1,900	22,800	2,071	24,871	2,052	2,217	29,140
<b>Total</b>	<b>6,400</b>	<b>76,800</b>	<b>6,976</b>	<b>83,776</b>	<b>6,912</b>	<b>7,467</b>	<b>98,155</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### **8.8.5. Evaluación al personal**

La organización realizará anualmente una evaluación de desempeño a su personal, con el fin de comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales que contribuyen a los objetivos estratégicos de la empresa. El instrumento será la evaluación de desempeño de 360° o “Evaluación integral”, con esto se obtendrá retroalimentación entre ambos trabajadores, para identificar puntos de mejora.

#### **8.8.6. Asesores y procesos externos**

El negocio requerirá de profesionales especializados como la diseñadora de carteras acorde con las tendencias de la moda, así también será necesario la asesoría de un profesional especializado en contabilidad y tributación.

Los procesos de producción como confección de bordados y maquila de carteras serán subcontratadas con empresas especializadas, durante el tiempo comprendido del presente plan de negocios. Por otra parte, las operaciones logísticas para la entrega de los productos a los clientes, también serán subcontratadas.

## 8.9. Presupuesto

La empresa para iniciar sus operaciones requerirá la inversión en la constitución y formalización. Cuyos montos para dicho fin se detallan en la Tabla VIII.6.

**Tabla VIII.6 Presupuesto de constitución y formalización**

<b>Gastos Constitución de la empresa</b>	<b>S/. 522.00</b>
Búsqueda de nombre	S/. 7.00
Reserva de nombre	S/. 20.00
Elaboración de minuta de constitución	S/. 250.00
Elevación a Escritura Pública	S/. 200.00
Inscripción en SUNARP	S/. 45.00
<b>Registros, permisos y licencias</b>	<b>S/. 756.49</b>
Registro único de contribuyente	S/. 0.00
Licencia de funcionamiento	S/. 221.50
Registro de marca	S/. 534.99

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los gastos de personal proyectado para los cinco años de ejecución del plan de negocios serán las que se muestran en la Tabla VIII.7.

**Tabla VIII.7 Presupuesto de personal de WÔMAE CORPORATION S.A.C.**

<b>Presupuesto de Personal en planilla</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	69,015.00	69,015.00	69,015.00	69,015.00	69,015.00
Asistente de Operaciones, marketing y ventas	29,139.67	29,139.67	29,139.67	29,139.67	29,139.67
<b>total</b>	<b>98,154.67</b>	<b>98,154.67</b>	<b>98,154.67</b>	<b>98,154.67</b>	<b>98,154.67</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto al personal externo, el costo por el diseño se encuentra contemplado en el Capítulo VII Plan de Operaciones. Para el pago al especialista en contabilidad y tributación, se destinará un monto de S/350.00 mensuales lo que asciende a un total de S/4,200.00 anuales.

**Tabla VIII.8 Presupuesto de personal externo**

<b>Presupuesto Personal Externo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Contador	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Diseñador	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Total</b>	<b>10,200.00</b>	<b>10,200.00</b>	<b>10,200.00</b>	<b>10,200.00</b>	<b>10,200.00</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.10. Medidas de contingencia en recursos humanos**

Durante la ejecución del negocio, la organización no es ajena a estar expuesta a riesgos. A nivel organizacional y de recursos humanos existen riesgos y se ha identificado a los siguientes:

Contrato de personal sobredimensionado, que con el tiempo es posible que este personal se sienta sub remunerado y para mejorar sus ingresos incurra en hechos ilícitos que dañen a la empresa. Para evitar este riesgo se ha establecido un perfil de puesto y un proceso de selección, los cuales tienen que ser considerados durante la contratación del personal, cuya responsabilidad recaerá en el Gerente General.

Por otro lado, contratar a un personal sub calificado y asignarle una remuneración y beneficios inferiores es un riesgo. Es posible que el trabajador en esta situación intente perjudicar a la empresa para beneficiarse económicamente. La empresa para mitigar este riesgo aplicará y pondrá en ejecución el perfil del puesto y el proceso de selección. Asimismo, dispondrá del presupuesto planificado para el personal, el cual está elaborado en base a las remuneraciones que se manejan el mercado, habilidades y competencias del puesto.

Otro de los principales riesgos es la disminución de las competencias, habilidades y motivación del personal, que conllevará a generar pérdidas para la empresa bajando el nivel de productividad. La empresa evitará este riesgo gestionando adecuadamente la motivación y fomentando un buen clima laboral. Así también, se desarrollará un correcto proceso de evaluación de desempeño, y la posibilidad de implementar entrenamientos y capacitaciones para el personal.

### **8.11. Conclusiones del capítulo**

El negocio se formalizará como una Sociedad Anónima Cerrada, cuya propiedad será de las cuatro tesistas, quienes aportarán el capital que se requiere para operar. Una de las tesistas será personal de la empresa, quien asumirá el puesto de Gerente General.

Esta organización con razón social WÔMAE CORPORATION S.A.C. tendrá una estructura simple, funcional y vertical. Contará con los cinco componentes básicos que son: núcleo operativo, donde se ubica el asistente de operaciones, marketing y ventas; línea media, con las funciones del Gerente General; ápice estratégico, conformada por los accionistas; tecnoestructura, desarrollada principalmente por un asesor en diseño y el staff de apoyo, brindado por personal externo especializado en contabilidad y tributación.

Por otra parte, se requerirá contratar un personal dedicada a las actividades de operaciones, marketing y ventas, y para elegirla se aplicará las estrategias de reclutamiento y selección. El personal de la empresa estará en planilla obteniendo todos los beneficios laborales que le corresponde. Para garantizar que el personal cumpla con sus funciones para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, anualmente se ejecutará una evaluación de desempeño de 360°.

La empresa requerirá la asesoría de personal externo, quienes son especialistas en diseño, contabilidad y tributación. El monto de inversión que se requiere para constituir y formalizar la empresa asciende a S/1,278.49, y anualmente se deberá de pagar por concepto de planilla y beneficios sociales un monto de S/98,154.67.

## **CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO**

En el presente capítulo se muestra los ingresos, los costos, el capital de trabajo y la estructura de financiamiento para la idea de negocio propuesta, resultando en indicadores que determinan la rentabilidad y viabilidad del negocio.

### **9.1. Objetivos de la evaluación**

Los objetivos de la evaluación económica – financiera son los siguientes:

- Determinar la inversión inicial necesaria para poner en acción el negocio propuesto.
- Determinar los ingresos del negocio propuesto.
- Incorporar los costos necesarios para la ejecución de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos.
- Determinar la viabilidad del negocio propuesto.
- Realizar el análisis de riesgos del negocio propuesto.

### **9.2. Supuestos**

Los supuestos considerados para el plan económico – financiero son los siguientes:

- El periodo de evaluación es de cinco años (60 meses), considerando al primer mes como pre-operativo y los 59 meses restantes como operativo.
- Los precios se consideran constantes durante el periodo de evaluación ya que no se está tomando en cuenta la inflación.
- Se considera la recuperación del capital de trabajo al inicio del segundo año (mes 13).
- Se considera una tasa de impuesto a la renta del 29.5%.
- El cálculo del VAN se realiza en función a la tasa de descuento requerida por el accionista.
- Los activos fijos tangibles se deprecian totalmente de forma lineal durante el periodo de evaluación.
- Se considera un 20% de valor de liquidación de los activos fijos tangibles al término del año 5 (mes 60).

- Los activos intangibles se consideran como gasto en el primer mes.
- No se considera el IGV durante la evaluación.

### **9.3. Periodo de evaluación**

El periodo de evaluación considerado para la idea de negocio propuesta es de cinco años, equivalente a 60 meses; para lo cual se ha tomado en cuenta el ciclo de vida del producto y el porcentaje de participación en el mercado. Para tal fin, se estima que el primer mes es de habilitación del negocio, por lo que no existen ingresos; y los 59 meses restantes corresponden a las operaciones efectivas del negocio.

### **9.4. Ciclo de vida del producto**

Tomando en consideración que las carteras son productos que presentan etapas en el mercado, se ha estimado un ciclo de vida del producto de forma mensual, considerando un periodo de 5 meses de introducción de los productos en el mercado (hasta el mes 6), en el cual se espera alcanzar el 35% de la venta anual estimada de la demanda (1,448 unidades de carteras en el año). Para ello, se implementarán las estrategias de marketing para captar al público objetivo.

Luego, un periodo de crecimiento de 31 meses, en el cual al mes 12 se espera alcanzar el 70%, al mes 18 el 100%, al mes 24 el 110% y al mes 36 el 120%. Durante esta etapa, además de continuar con las estrategias de marketing, se espera optimizar los procesos y ser más eficientes en la atención al público objetivo.

Seguido, viene un periodo de 18 meses de madurez, en el que se espera una estabilización de las ventas en el mercado, por lo que se estima crecer sólo a razón de 5% anual. Finalmente, un periodo de 6 meses de caída o declive donde se espera decrecer a razón de -2% anual, y donde la empresa podría tomar la decisión de reinventarse, innovando con nuevos productos para así poder alargar su tiempo de permanencia en el mercado.

En total, resulta 59 meses de operaciones efectivas de la empresa, puesto que el primer mes será para las actividades pre-operativas.

En la Tabla X.1 se muestran los porcentajes de venta referencial esperados, las tasas de crecimiento mensual esperadas y la participación de mercado.

**Tabla IX.1 Estimación de tasa de crecimiento mensual del producto**

<b>Etapas</b>	<b>Término (Mes)</b>	<b>% venta referencial</b>	<b>Tasa de crecimiento anual</b>	<b>Tasa de crecimiento mensual</b>	<b>Participación de mercado</b>
<b>Introducción</b>	6	35%		6.2%	2.17%
<b>Crecimiento 1</b>	12	70%		10.4%	4.34%
<b>Crecimiento 2</b>	18	100%		6.1%	6.20%
<b>Crecimiento 3</b>	24	110%		1.6%	6.82%
<b>Crecimiento 4</b>	36	120%		0.7%	7.44%
<b>Madurez</b>	54		5%	0.41%	8.00%
<b>Declive</b>	60		-2%	-0.17%	7.92%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando en cuenta el ciclo de vida del producto, se calcula la cantidad de unidades de carteras anual a ser vendidas en el mercado objetivo. Ver Tabla IX. 2.

**Tabla IX.2 Estimación de unidades de carteras anual en venta**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Venta de unidades de carteras	552	1,396	1,674	1,789	1,860

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## **9.5. Proyección de ventas**

Las ventas se proyectan tomando como referencia la cantidad de unidades de carteras a vender de forma anual y el precio promedio de venta. De acuerdo al estudio de mercado, se considera que el 75% de las ventas se realizará por medios digitales y, el 25% restante, se realizará por las tiendas físicas a concesión. Los montos de venta en soles se muestran en la Tabla IX.3.

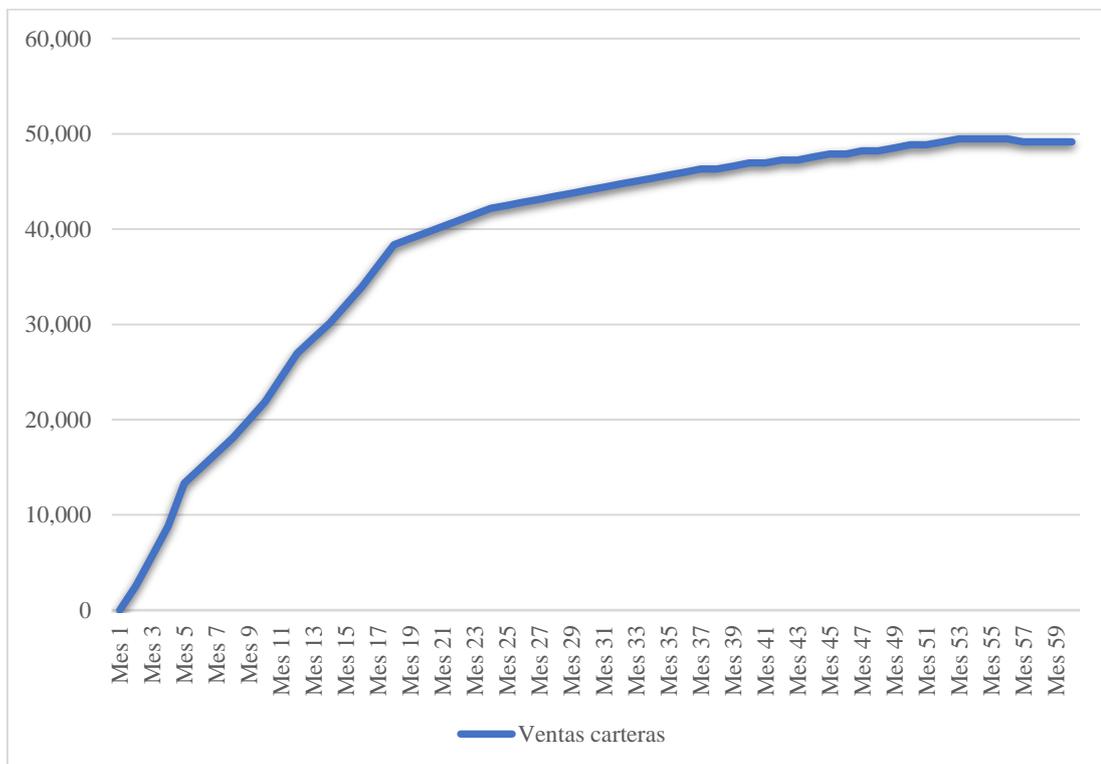
**Tabla IX.3 Proyección de ventas anual**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas online (Soles)	173,170	442,757	530,928	567,401	589,919
Ventas en físico (Soles)	57,723	147,586	176,976	189,134	196,640
<b>Total ventas (Soles)</b>	<b>230,893</b>	<b>590,342</b>	<b>707,903</b>	<b>756,535</b>	<b>786,559</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura IX.1 se muestra gráficamente las ventas mensuales proyectadas.

**Figura IX.1 Ventas mensuales de cartera**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.6. Proyección de costos

La proyección de costos se determina en función a las inversiones a realizar en el negocio, los costos directos e indirectos, así como el capital de trabajo necesario para llevar a cabo el negocio.

### 9.6.1. Costos de inversión en activo fijo e intangible

Los costos de inversión del negocio requieren de un monto de S/ 17,628.49 para los activos fijos tangibles e intangibles, los cuales se muestran en la Tabla X.4 y corresponden a los siguientes conceptos:

- Equipo de cómputo: Compra de dos laptops y una impresora para el negocio a un precio promedio del mercado.
- Mobiliario y enseres: Implementación de mobiliario en la oficina mediante escritorios, sillas y estantes.
- Gastos pre-operativos: Constitución de la empresa mediante la minuta de constitución e inscripción en Registros Públicos.
- Gastos pre-operativos: Registro de la marca en Indecopi.
- Gastos pre-operativos: Licencia de funcionamiento.
- Gastos pre-operativos: Creación y desarrollo de la marca.
- Gastos pre-operativos: Diseño de una página web y plataforma en redes sociales como canal online para el marketing y venta de las carteras.
- Gastos pre-operativos: Creación de video introductorio.

Tabla IX.4 Costos de inversión

Inversiones	Monto (Soles)	Porcentaje (%)
<b><u>Activo Fijo Tangible</u></b>		
Laptop	5,000.00	28.36%
Impresora multifuncional	500.00	2.84%
Mobiliario (escritorio, sillas, estantes)	1,550.00	8.79%
Subtotal	<b>7,050.00</b>	<b>39.99%</b>
<b><u>Activo Intangible</u></b>		
Constitución en RRPP	522.00	2.96%
Registro de marca en Indecopi	534.99	3.03%
Licencia de funcionamiento	221.50	1.26%
Creación y desarrollo de marca	2,000.00	11.35%
Diseño de página web	2,500.00	14.18%
Diseño de plataforma de redes sociales	800.00	4.54%
Video introductorio	4,000.00	22.69%
Subtotal	<b>10,578.49</b>	<b>60.01%</b>
<b>Total de inversiones</b>	<b>17,628.49</b>	<b>100.00%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos de activo fijo tangible representan el 39.99% del total de las inversiones, mientras que los costos de activos intangibles representan el 60.01%.

Los activos fijos tangibles se deprecian totalmente de forma lineal durante los cinco años, a razón de 20% anual, equivalente a S/ 1,410.00 anuales. Asimismo, al término del año 5 tendrán un valor de liquidación del 20%, equivalente a S/ 1,410.00. Ver Tabla IX.5.

Por otro lado, los activos fijos intangibles se consideran como gasto en el primer mes de evaluación del negocio.

**Tabla IX.5 Componentes de inversión en activos fijos**

Componente	Inversión	Valor de liquidación	Inversión depreciable
Activo fijo	7,050.00	1,410.00	7,050.00
Activo intangible	10,578.49	-	-
<b>Total</b>	<b>17,628.49</b>	<b>1,410.00</b>	<b>7,050.00</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.6.2. Costos fijos**

Los costos fijos anuales del negocio corresponden al monto de S/178,710.67, se muestran en la Tabla IX.6 y corresponden a los siguientes conceptos:

- Costo de planilla del personal empleado, conformado por un administrador y un asistente.
- Costo del servicio de contabilidad.
- Costos por el diseño de colecciones de las carteras.
- Costos de moldes de diseño.
- Costo de alquiler y servicios de la oficina para las operaciones y servicios.
- Costos de servicios telefónicos para las operaciones del negocio.
- Costos operativos de movilidad y transporte para las operaciones del negocio.

- Costos de publicidad y marketing mediante canales online, los cuales incluyen pago de dominio hosting y servidor, diseño y fotografía, campaña adwards, pago a influencers, sorteos y gestión de contenido y redes.
- Costos de exposición de carteras en tiendas físicas a concesión.

**Tabla IX.6 Costos fijos anuales**

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto (Soles)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b><u>Gastos administrativos</u></b>		
Alquiler + servicios de oficina	12,000.00	6.71%
Servicios telefónicos	1,176.00	0.66%
Gastos operativos (movilidad, transporte)	4,560.00	2.55%
Diseñadora de colecciones	6,000.00	3.36%
Moldes de colecciones	4,640.00	2.60%
Costos de contabilidad	4,200.00	2.35%
Costos de personal (gerente + asistente)	98,154.67	54.92%
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>130,730.67</b>	<b>73.15%</b>
<b><u>Gastos de ventas</u></b>		
Marketing & Publicidad	23,860.00	13.35%
Tiendas físicas a concesión	24,120.00	13.50%
<b>Total de gastos de ventas</b>	<b>47,980.00</b>	<b>26.85%</b>
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>178,710.67</b>	<b>100.00%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa que los costos fijos de mayor impacto son los costos de personal tanto interno como externo, los cuales representando el 60.63% de los costos fijos totales; seguido de los costos de marketing y publicidad, los cuales representan el 13.35% y los costos de las tiendas físicas a concesión, que representan el 13.50%.

### **9.6.3. Costos variables**

Los costos variables del negocio corresponden al costo unitario promedio de fabricación de una cartera, resultando en S/195.83, el cual se ha detallado en el Capítulo VII del Plan de Operaciones. En la Tabla IX.7 se muestran los costos variables por producción, los cuales corresponden a los siguientes conceptos:

- Costo de insumos y materiales para la confección de una cartera.
- Costo de confección de bordado.
- Costo de confección de la cartera (maquila).
- Costo de etiquetado y empaque de la cartera.

**Tabla IX.7 Costos variables**

<b>Materia Prima e insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo Total (Soles)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Cuero New Waxy caramelo	6.67	pie cuadrado	8.80	58.67	29.96%
Cuero Peltre Negro Grease	3.45	pie cuadrado	10.50	36.23	18.50%
Tela taslan semiacanalado	0.35	metro	3.81	1.33	0.68%
Mosquetones de 3cm	2.00	unidad	2.92	5.85	2.99%
Media luna 2cm	2.00	unidad	2.40	4.80	2.45%
Cierre metálico N°5 sin tope	0.45	metro	18.64	8.39	4.28%
Jalador para cierre metálico	1.00	unidad	4.66	4.66	2.38%
Cierre nylon N°3 sin tope	0.20	metro	1.36	0.27	0.14%
Tela mojada (bolsa de presentación)	0.50	metro	5.08	2.54	1.30%
Cinta cola de rata	0.50	metro	3.39	1.69	0.87%
Bordado ayacuchano	1.00	unidad	12.71	12.71	6.49%
Papel Kraff	1.00	unidad	1.20	1.20	0.61%
Papel seda	5.00	unidad	0.51	2.54	1.30%
Caja para despacho	1.00	unidad	0.55	0.55	0.28%
Etiqueta	1.00	unidad	1.00	1.00	0.51%
Maquila cartera	1.00	unidad	50.85	50.85	25.96%
Maquila bolso presentación	1.00	unidad	2.54	2.54	1.30%
<b>Total</b>				<b>195.83</b>	<b>100.00%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa que los costos variables de mayor impacto son los costos del cuero y de la maquila de la cartera, los cuales representan el 48.46% y el 25.96% respectivamente del costo total de fabricación.

Por otro lado, se estima un costo variable por comisión por uso de tarjetas de crédito o débito durante las ventas correspondiente al 3.69% de las ventas más S/0.50 por transacción. Esta comisión será aplicada al 100% de las ventas, tanto para las ventas online como las ventas físicas. Asimismo, se adiciona una comisión del 10% solamente para las ventas físicas (25% de las ventas totales), que es lo que cobran en promedio las tiendas físicas a concesión.

En la Tabla IX.8 se indican los montos de comisión anual a ser incorporados en el flujo económico.

**Tabla IX.8 Costos por comisión variable en ventas**

Estados de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por uso tarjeta / tienda concesión	14,568	37,240	44,656	47,724	49,618

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.7. Determinación del punto muerto

Se ha realizado el cálculo del punto muerto para obtener el nivel de venta (número mínimo de unidades de carteras) que es necesario alcanzar para un VAN igual a cero y respetando el ciclo de vida del producto.

En la Tabla IX.9 se indican las unidades de carteras y el monto de ventas en soles necesario para un VAN igual a cero.

**Tabla IX.9 Venta de carteras anual con VAN=0**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de unidades de carteras	453	1,148	1,377	1,470	1,528
Ventas (Soles)	189,493	485,468	582,308	621,636	646,163

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se aprecia que, durante el primer año, se deben vender 453 unidades de carteras, el segundo año 1,148 unidades, el tercer año 1,377 unidades, el cuarto año 1,470 y el

quinto año 1,528 unidades, haciendo un total de 5,976 unidades de carteras durante todo el periodo de evaluación (5 años). Esto significa 1,295 unidades menos que lo previsto en el negocio durante los 5 años.

En la Tabla IX.10 se muestra el flujo de caja económico proyectado de forma anual cuando se obtiene un VAN igual a cero.

**Tabla IX.10 Flujo de caja económico anual con VAN=0**

<b>Flujo de Caja</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	-	189,493	485,468	582,308	621,636	647,573
Egresos	-	281,757	440,177	492,333	513,515	526,725
Impuesto a la renta	-	-	-	8,317	31,480	35,234
Flujo Operativo	-	- 92,264	45,291	81,657	76,641	85,614
Inversión en activo fijo	- 17,628	-	-	-	-	-
Inversión en CT	- 98,067	-	-	-	-	98,067
<b>Flujo económico</b>	<b>- 115,696</b>	<b>- 92,264</b>	<b>45,291</b>	<b>81,657</b>	<b>76,641</b>	<b>183,681</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## **9.8. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico que se requiere de forma adicional a la inversión inicial para poner en marcha el plan de negocio. Para el cálculo se considera el método del déficit máximo acumulado de flujo del primer año (12 meses), resultando el requerimiento de un monto de S/ 83,622. Es así que a partir del mes 13 empieza el periodo de recuperación, por lo que se considera en este mes la devolución total.

En la Tabla X.11 se muestra el detalle del capital de trabajo a través del periodo de evaluación.

Tabla IX.11 Capital de trabajo

<i>Descripción</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes 6</i>	<i>Mes 7</i>	<i>Mes 8</i>	<i>Mes 9</i>	<i>Mes 10</i>	<i>Mes 11</i>	<i>Mes 12</i>
Ventas		0	9	20	31	42	47	52	57	63	69	77	85
Inv. Final	50%	5	10	16	21	24	26	29	32	35	39	43	45
Inv. Inicial			5	10	16	21	24	26	29	32	35	39	43
Producción mensual		5	15	26	37	45	50	55	60	66	73	81	88
Ventas		-	3,425	7,612	11,798	17,761	19,875	21,990	24,104	26,642	29,179	32,562	35,945
Costo variable		905	2,916	5,128	7,339	8,948	9,954	10,959	12,065	13,271	14,679	16,288	17,595
Costo fijo		14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893	14,893
Comisión por ventas		-	216.53	481	746	1,120	1,254	1,387	1,521	1,681	1,841	2,054	2,267
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo mensual		- 15,797	- 14,599	- 12,889	- 11,179	- 7,200	- 6,224	- 5,249	- 4,374	- 3,203	- 2,233	- 672	1,190
Saldo acumulado		- 15,797	- 30,397	- 43,286	- 54,466	- 61,666	- 67,890	- 73,139	- 77,513	- 80,716	- 82,949	- 83,622	- 82,431
<b>Flujo Neto</b>	<b>- 15,797</b>	<b>- 14,599</b>	<b>- 12,889</b>	<b>- 11,179</b>	<b>- 7,200</b>	<b>- 6,224</b>	<b>- 5,249</b>	<b>- 4,374</b>	<b>- 3,203</b>	<b>- 2,233</b>	<b>- 672</b>	<b>1,190</b>	<b>2,166</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>83,622</b>												

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.9. Estructura de financiamiento

Para el financiamiento del arranque del negocio, se verifica la necesidad de una inversión de monto inicial de S/ 101,250.09 entre inversiones en activos y capital de trabajo. Debido a que el negocio es nuevo y no tiene trayectoria crediticia antes las entidades bancarias, entonces el financiamiento se realizará con capital propio de las cuatro tesistas del plan de negocios, en porcentajes equitativos, tal como se muestra en la Tabla IX.12.

**Tabla IX.12 Aporte de accionistas**

<b>Aportes</b>	<b>Monto (Soles)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Jenny Dazza	25,312.52	25.00%
Cinthia Pasache	25,312.52	25.00%
Stefanny Quispe	25,312.52	25.00%
Amanda Sandoval	25,312.52	25.00%
<b>Total de aportes</b>	<b>101,250.09</b>	<b>100.00%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.10. Costo de oportunidad del accionista y tasa de descuento

El costo de oportunidad del accionista corresponde a colocar sus ahorros personales en un fondo a plazo fijo, en el cual las tasas de mercado actuales se encuentran entre un 4 a 7% anual (Portal Comparabien). Sin embargo, al invertir en la idea de negocio propuesto, por el riesgo a asumir, la tasa de descuento requerida para el accionista será de 20%, equivalente a 1.53% mensual.

## 9.11. Estado de resultados

En la Tabla IX.13 se detalla el Estado de Resultados anual proyectado de la idea de negocio propuesta para un periodo de 5 años. Para el cálculo del impuesto a la renta, se ha tomado en cuenta las pérdidas arrastrables que se generan al cierre de cada periodo.

**Tabla IX.13 Estado de resultados proyectado anual**

<b>Estados de resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	230,893	590,342	707,903	756,535	786,559
Costo variable	110,997	280,710	336,610	359,735	374,011
Costo fijo	178,711	178,711	178,711	178,711	178,711
Comisión por venta	14,568	37,240	44,656	47,724	49,618
Inversiones no depreciables	10,578	-	-	-	-
Depreciación	1,410	1,410	1,410	1,410	1,410
Ingreso extraordinario	-	-	-	-	1,410
Utilidad antes de impuestos	- 85,371	92,272	146,516	168,955	184,219
Impuesto a la renta	-	2,036	43,222	49,842	54,345
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 85,371</b>	<b>90,236</b>	<b>103,294</b>	<b>119,114</b>	<b>129,875</b>
Pérdidas arrastrables	85,371				

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo VIII se detalla el Estado de Resultados mensual proyectado de la idea de negocio propuesta para un periodo de 5 años.

### **9.12. Flujo de caja económico**

En la Tabla IX.14 se detalla el Flujo de Caja económico anual proyectado de la idea de negocio propuesta para un periodo de 5 años.

**Tabla IX.14 Flujo de caja económico proyectado anual**

<b>Flujo de Caja</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	-	230,893	590,342	707,903	756,535	787,969
Egresos	-	304,276	496,661	559,977	586,169	602,340
Impuesto a la renta	-	-	2,036	43,222	49,842	54,345
Flujo Operativo	-	- 73,383	91,646	104,704	120,524	131,285
Inversión en activo fijo	- 17,628	-	-	-	-	-
Inversión en CT	- 83,622	-	-	-	-	83,622
<b>Flujo económico</b>	<b>- 101,250</b>	<b>- 73,383</b>	<b>91,646</b>	<b>104,704</b>	<b>120,524</b>	<b>214,906</b>
<b>Flujo económico acumulado</b>	<b>- 101,250</b>	<b>-174,633</b>	<b>- 82,987</b>	<b>21,717</b>	<b>142,241</b>	<b>357,147</b>

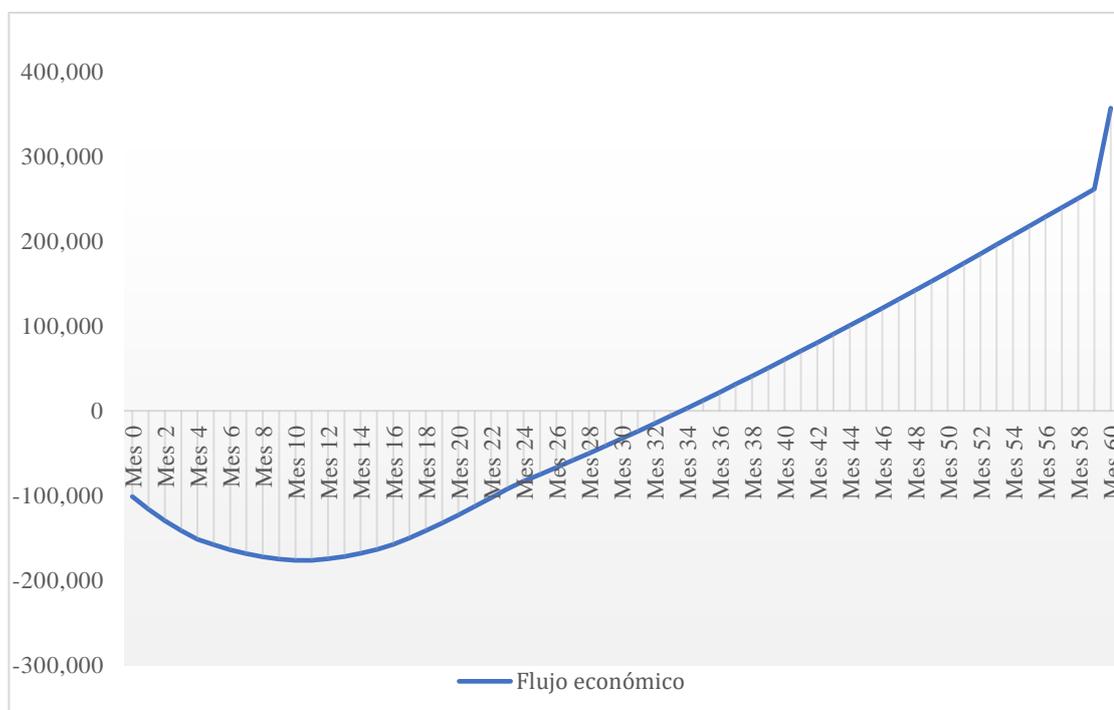
<b>VAN</b>	<b>117,733</b>
<b>TIR mensual</b>	<b>3.03%</b>
<b>TIR anual</b>	<b>43.06%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se puede apreciar que el periodo de recuperación de la inversión se da a finales del tercer año (mes 34) del periodo de evaluación.

En la Figura IX.2 se muestra gráficamente el flujo de caja económico acumulado proyectado para la propuesta de negocio mensual.

**Figura IX.2 Flujo de caja económico acumulado proyectado**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo IX se detalla el Flujo de Caja Económico mensual proyectado de la idea de negocio propuesta para un periodo de 5 años.

### **9.13. Valor actual neto y tasa interna de retorno esperado**

Del flujo económico proyectado, se obtiene un VAN de S/ 117,333, resultando mayor a cero y se obtiene una TIR de 43.06% anual, resultando mayor a la tasa de

descuento del 20% requerida por los accionistas; por lo que el negocio propuesto resulta rentable.

#### **9.14. Análisis de riesgos**

Debido a que los flujos de caja tienen asociados el riesgo como componente de volatilidad, es que se realizará el análisis de escenarios y el análisis de sensibilidad en el presente plan de negocios.

##### **9.14.1. Análisis de escenarios**

Debido a que en el flujo de caja económico proyectado existen variables que pueden cambiar en el tiempo, se han identificado las siguientes:

- Variación en el precio del producto
- Variación del porcentaje de venta referencial en la etapa de introducción.
- Variación del porcentaje de venta referencial en la etapa de crecimiento 1 y 2.
- Variación del costo fijo.
- Variación del costo variable.

Para cada una de las variables se ha proyectado tres escenarios: pesimista, esperado y optimista, cuyas variaciones se detallan en la Tabla IX.15.

**Tabla IX.15 Escenarios proyectados**

<b>Variables</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Estimado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Variación de Precio</b>	-10%	0%	10%
<b>Variación de Etapa de Introducción</b>	-5%	0%	5%
<b>Variación de Etapa de Crecimiento 1 y 2</b>	-5%	0%	5%
<b>Variación Costo Variable</b>	10%	0%	-10%
<b>Variación Costo Fijo</b>	10%	0%	-10%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para cada uno de los escenarios proyectados, se obtuvo los resultados de VAN indicados en la Tabla IX.16.

**Tabla IX.16 Resultados de VAN de escenarios proyectados**

<b>Variables</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Estimado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Variación de Precio</b>	- 18,211	117,333	251,031
<b>Variación de Etapa de Introducción</b>	107,413	117,333	126,288
<b>Variación de Etapa de Crecimiento 1 y 2</b>	113,771	117,333	121,232
<b>Variación Costo Variable</b>	50,162	117,333	184,105
<b>Variación Costo Fijo</b>	64,894	117,333	169,423

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se proyectó un escenario pesimista y optimista combinando todas las variables identificadas, obteniendo los resultados de VAN y TIR indicados en la Tabla IX.17.

**Tabla IX.17 Resultados de VAN y TIR de escenarios proyectados**

<b>Variables</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Estimado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Variación de Precio</b>	-5%	0%	10%
<b>Variación de Etapa de Introducción</b>	-5%	0%	5%
<b>Variación de Etapa de Crecimiento 1 y 2</b>	-5%	0%	5%
<b>Variación Costo Variable</b>	3%	0%	-10%
<b>Variación Costo Fijo</b>	3%	0%	-10%
<b>VAN</b>	<b>1,811</b>	<b>117,733</b>	<b>234,208</b>
<b>TIR mensual</b>	<b>1.55%</b>	<b>3.03%</b>	<b>4.85%</b>
<b>TIR anual</b>	<b>20.30%</b>	<b>43.06%</b>	<b>76.61%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la combinación de variables, en el escenario pesimista, el negocio aún continúa siendo rentable con un VAN de 1,811 soles y una TIR anual de 20.30%. Asimismo, en el escenario optimista, se aprecia que el negocio es muy rentable con un VAN de 234,208 soles y una TIR anual de 76.61%.

#### ***9.14.2. Análisis de sensibilidad***

El negocio propuesto evaluará las siguientes variables, las cuales pueden cambiar en el tiempo:

- Precio del producto.
- Porcentaje de venta en la etapa de introducción.
- Porcentaje de venta en la etapa de crecimiento 1 y 2.
- Costo fijo.
- Costo variable.

En la Tabla IX.18 se muestra el análisis de sensibilidad para las variables indicadas.

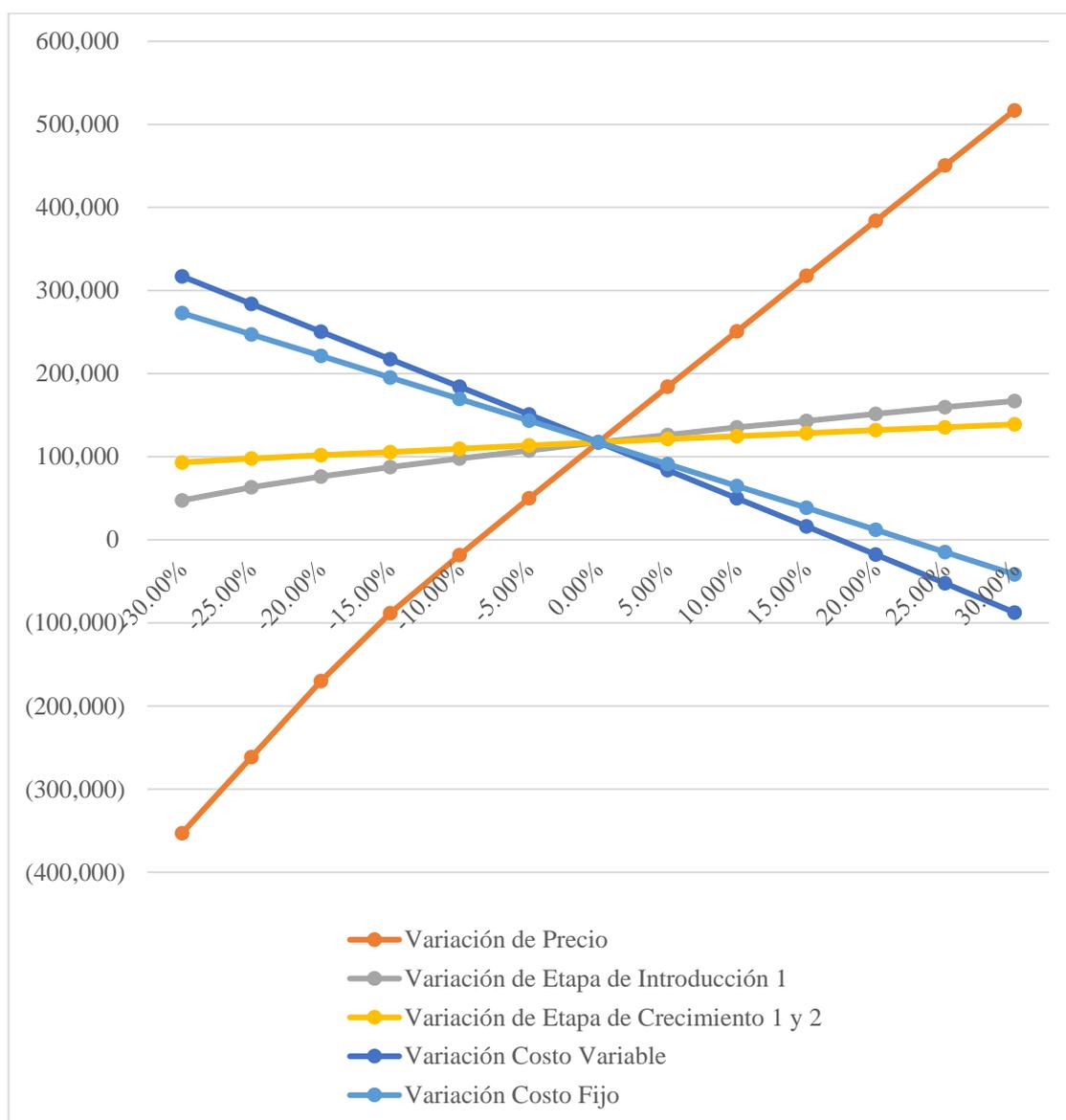
**Tabla IX.18 Análisis de sensibilidad**

Variaciones porcentuales	VAN				
	Variación de Precio de venta	Variación de Etapa de Introducción 1	Variación de Etapa de Crecimiento 1y2	Variación Costo Variable	Variación Costo Fijo
-30.00%	<b>-352,938</b>	47,468	93,246	317,043	272,856
-25.00%	<b>-261,485</b>	63,212	97,744	283,857	247,075
-20.00%	<b>-170,032</b>	75,978	102,021	250,645	221,247
-15.00%	<b>-88,156</b>	87,652	105,600	217,398	195,365
-10.00%	<b>-18,211</b>	97,685	109,535	184,105	169,423
-5.00%	49,959	107,413	113,771	150,758	143,418
0.00%	117,333	117,333	117,333	117,333	117,333
5.00%	184,300	126,288	121,232	83,814	91,165
10.00%	251,031	135,228	124,544	50,162	64,894
15.00%	317,620	143,202	128,415	16,324	38,505
20.00%	384,099	151,636	131,937	<b>-17,781</b>	11,976
25.00%	450,505	159,589	135,441	<b>-52,286</b>	<b>-14,706</b>
30.00%	516,854	167,030	138,944	<b>-87,421</b>	<b>-41,576</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura IX.3 se muestra gráficamente el análisis de sensibilidad para las variables indicadas, verificando que la variable más sensible es el precio de venta del producto. Por lo tanto, al interpolar, se estima que el negocio puede soportar hasta una reducción máxima en el precio de 8.68%, resultando en S/386.18 (sin IGV) como precio venta por unidad de cartera.

**Figura IX.3 Análisis de sensibilidad**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.15. Conclusiones del capítulo

De la evaluación realizada, se concluye que los costos fijos de mayor proporción son los costos de personal interno (gerente y asistente) y externo (diseñadora y contador), los cuales representan el 60.63% de los costos fijos totales.

Por otro lado, se concluye que los costos variables de confección de las carteras, los de mayor proporción son los costos del cuero y la maquila de la cartera, los cuales representan el 74.42% del costo variable total.

De la evaluación de escenarios realizadas, en el escenario pesimista, al combinar las variables identificadas, se concluye que el negocio continúa siendo rentable, obteniendo un VAN de 1,811 soles y una TIR anual de 20.30%.

De la evaluación de riesgos realizada, se concluye que la variable de mayor sensibilidad al cambio es el precio, por lo que resulta importante evaluar el precio mínimo al que se puede otorgar descuentos o promociones.

De la evaluación económica financiera realizada se concluye que el negocio es rentable y viable puesto que resulta un VAN de S/ 117,333 y una TIR de 43.06% anual, mayor a la requerida por los accionistas.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se muestra las conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan de negocios.

### **10.1. Conclusiones**

El bordado ayacuchano es una técnica ancestral de la artesanía textil que se ha preservado por varios años. Este plan de negocios pretende incluir la mano de obra de la mujer ayacuchana bordadora, con el fin de revalorar la técnica ancestral del bordado ayacuchano y contribuir a obtener ingresos que les permita mejorar su calidad de vida. Por otro lado, en el Perú hay una insuficiente oferta de calidad, así como un débil posicionamiento de los productos de artesanía tanto en el mercado local, turístico y de exportación.

Actualmente, existen marcas latinas que crean moda con la artesanía textil y es ahí donde se ha identificado una oportunidad en el mercado limeño. El plan de negocios propuesto consiste en comercializar carteras de cuero, con técnica de bordado ayacuchano, cuya propuesta de valor estará basada en los cuatro atributos más valorados por el público objetivo, siendo el diseño, moda, exclusividad y calidad.

El mercado compuesto por las mujeres entre 25 y 45 años del NSE A y B que pertenecen a los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina, que gustan usar carteras con bordado ayacuchano y están dispuestas a pagar más de S/ 400, representa un nicho de mercado con el cual el negocio resulta viable y rentable, así como lo demuestra el análisis económico- financiero realizado.

El objetivo del negocio es llegar a un volumen de ventas equivalente a 1,860 unidades de carteras anuales en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, por lo que, se implementará una estrategia de diferenciación, la cual abarca el estilo (bordado con técnica ayacuchana), la moda (tendencias y vanguardias), el diseño (creación de carteras que combinan el bordado con técnica ayacuchana y la moda), la exclusividad (producción a baja escala) y la calidad (en los procesos del negocio). Asimismo, se enfocará en un posicionamiento de más por lo mismo (mejor producto al mismo precio).

Las operaciones de fabricación se realizarán mediante la tercerización de las actividades de maquila a proveedores estratégicos, así como el diseño de carteras y distribución del producto terminado a los clientes finales. Con el fin de una adecuada rotación de inventario y garantizar el despacho de pedidos, se tendrá un inventario de productos terminados de quince días.

La formalización es importante para mejorar la competitividad del país, con el fin de aportar a tal objetivo, la empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada, por las ventajas frente a otro tipo de sociedades. La conformación de la sociedad está integrada por las cuatro tesistas del presente plan de negocios, de las cuales una de ellas asumirá la Gerencia General.

El recurso humano juega un papel importante para el logro de los objetivos estratégicos del negocio. La empresa tendrá a dos trabajadores (un Gerente General y un Asistente), y gestionará los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, incentivos y evaluación de desempeño) de manera adecuada, eficiente y eficaz. La Gerente General será una de las tesistas, quien es natural de Ayacucho y cuenta con experiencia en consultorías de planes de negocios y en el sector financiero.

Con la evaluación económica- financiera realizada para una proyección de cinco años, se determina que la idea de negocio es económicamente viable y rentable, con un VAN de S/ 117,333 y una TIR de 43.06% anual. Asimismo, la variable más sensible es el precio del producto, por lo que, el negocio no soportaría reducciones en el precio mayores al 8.68%. Por otro lado, en la combinación de variables, en un escenario pesimista, el negocio aún sigue siendo rentable.

## **10.2. Recomendaciones**

Una vez que WÔMAE adquiriera la suficiente experiencia en el mercado local, se recomienda cruzar las fronteras e iniciar con la primera fase de internacionalización, la cual es la exportación. Para ello, se necesitará desarrollar nuevas capacidades e investigar a cerca de las nuevas tendencias del mercado mundial.

Se recomienda monitorear los cambios en los gustos y preferencias del público objetivo a través de herramientas de investigación de mercados como focus group, encuestas online o entrevistas en profundidad, con el fin de desarrollar productos innovadores.

Debido a la importancia de las nuevas tendencias en cuanto a sostenibilidad, se recomienda fomentar a través de campañas de publicidad, el reciclaje de las carteras WÔMAE, con el fin de lograr que el producto se pueda reutilizar. Para ello, se renovará las carteras con productos especiales que puedan otorgar brillo, cambio de color o cambio de diseño del bordado ayacuchano.

Se recomienda tener una escucha activa y ser receptivos a los reclamos, quejas y/o sugerencias de los clientes, con el fin de implementar un proceso de mejora continua en los procesos del negocio.

Se recomienda de forma periódica identificar y homologar a nuevos proveedores de materiales e insumos, con el fin de reducir los posibles riesgos de desabastecimiento en la producción. Asimismo, fortalecer las relaciones con las bordadoras ayacuchanas.

El capital humano es el recurso más importante en el negocio. Por ello, se recomienda promover un buen clima laboral a través de la motivación y capacitación, los cuales serán factores clave para impulsar el crecimiento de la empresa durante los cinco años de puesta en marcha del negocio.

Se recomienda mantenerse actualizado sobre las normas y leyes aplicables al negocio, con el fin de estar alerta y no ser objeto de sanciones, así como aprovechar los criterios favorables en caso se presenten.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias (01 de marzo 2019). Comercio electrónico en Perú se duplicará en próximos cinco años. Andina. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-peru-se-duplicara-proximos-cinco-anos-744009.aspx>
- Annalucía Fasson (28 de setiembre 2015). El Derecho de la Moda y el detrás de cámara de los movimientos Fast Fashion, Slow Fashion, Moda Sostenible y Upcycling. *Conexión ESAN*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/09/28/derecho-moda-detras-camara-movimientos-fast-fashion-slow-fashion-moda-sosten/>
- Aquilano, Chase (2000). Administración de producción y operaciones. (8<sup>a</sup>. ed.) Colombia, Bogotá.: McGraw-Hill
- Arbaiza, L. (2014) *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Lima, Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. Lima. Universidad ESAN.
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: LATIR. Los estilos de vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos* (1<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: Planeta.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (julio del 2018). Niveles Socioeconómicos 2018. Recuperado en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

- Ballou, R. (2004). *Control de la logística y de la cadena de suministros. En Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall.
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. (3ª ed.). México: Pearson.
- Bohlander, Snell y Morris. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17ª ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Cámara de Comercio de Lima – CCL (20 de junio 2018). Pymes emplean al 75% de la PEA [Publicación página web]. Recuperado en: <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>
- Cámara de Comercio Electrónico (2018). Ecommerce en el Perú al 2018 [Publicación página web]. Recuperado de: <https://www.capece.org.pe/>
- Castellanos, T. (19 de agosto de 2016). Cómo 4 marcas de moda acercan el trabajo artesanal a los millennials. [Publicación página web] *Revista Vogue*. Recuperado de: <https://www.vogue.mx/moda/estilo-vogue/articulos/marcas-de-moda-latinoamericanas-que-trabajan-con-artesanos/6371>
- Castellanos, T. (23 de setiembre de 2018). Cómo 4 cuatro marcas que modernizan el trabajo artesanal en la moda latina. *Revista Vogue*. Recuperado de: <https://www.vogue.mx/moda/articulos/marcas-latinas-que-modernizan-el-trabajo-con-artesanos/13349>
- Castellanos, T. (24 de febrero de 2019). 5 bolsas de diseño mexicano que no sabías que necesitabas. [Publicación página web] *Revista Vogue*. Recuperado de: <https://www.vogue.mx/moda/articulo/bolsas-de-diseno-mexicano>

Centro de Comercio Internacional. Cuero, bienes manufacturados [Publicación página web]. Recuperado de: <http://www.intracen.org/itc/sectores/cuero/>

Centro de Innovación Tecnológica Turístico Artesanal Sipán Lambayeque (2017). *Línea Artesanal de Bordado a Mano*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/2005\\_2017/6\\_Bordado\\_a\\_mano\\_2017.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/2005_2017/6_Bordado_a_mano_2017.pdf)

Chopra, Sunil & Meindl, Peter (2008). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, Planeación y Operación. (3ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall.

Connect Americas. *La exportación de artesanías, una oportunidad para América Latina*. [Publicación página web]. Recuperado en: <https://connectamericas.com/es/content/la-exportaci%C3%B3n-de-artesan%C3%ADas-una-oportunidad-para-am%C3%A9rica-latina>

Doing Business. Facilidad para hacer negocios. [Publicación página web]. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>

Doria, P. (2012). Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias. [Publicación página web]. Recuperado de: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=378&id\\_articulo=8207](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=378&id_articulo=8207)

El Instituto Nacional de Calidad. Artesanías, productos de acero y calzado cuenta con Normas Técnicas. INACAL. Recuperado de: <https://www.inacal.gob.pe/cid/noticia/artesantias>

Euromonitor (2019) Mercado mundial de productos de lujo de cuero. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/peru>

Eurostar (2016). *Estadísticas de población a nivel regional*. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php/Archive:Estad%C3%ADsticas\\_de\\_poblaci%C3%B3n\\_a\\_nivel\\_regional](http://explained/index.php/Archive:Estad%C3%ADsticas_de_poblaci%C3%B3n_a_nivel_regional)

Foppiano y Ríos (2011). *Consultoría del Estudio de Mercado de los Productos Textiles De Las Industrias Creativas Inclusivas En El Perú. Programa Conjunto “Industrias Creativas Inclusivas: una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú”*. Recuperado de: [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/Peru\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_productos\\_textiles.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/Peru_Estudio_de_Mercado_productos_textiles.pdf)

Franco, P. (2009). *Planes de negocios: una metodología alternativa* (2ª ed.). Lima: Universidad del Pacífico.

Gobierno Peruano. Registrar una Marca [Publicación página web]. Recuperado en: <https://www.gob.pe/333-registrar-una-marca-registrar-marca-del-producto-y-o-servicio>

Greenpeace: Cueros tóxicos. Recuperado en: [http://www.dpn.gob.ar/documentos/20160517\\_30814\\_556734.pdf](http://www.dpn.gob.ar/documentos/20160517_30814_556734.pdf)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2019). Funciones. [Publicación página web]. Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/en/inicio>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. Ley Marco de Licencia de Funcionamiento [Publicación página web]. Recuperado en: <https://www.indecopi.gob.pe/en/web/eliminacion-de-barreras-burocraticas/ley-de-marco-de-licencias-de-funcionamiento>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (27 de marzo de 2018). Aumentan hogares que tienen servicio de internet de octubre a diciembre de 2017. Recuperado en: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumentan->

[hogares-que-tienen-servicio-de-internet-de-octubre-a-diciembre-de-2017-10671/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib10671/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (mayo de 2019). *Perfil de la población en condición de pobreza a nivel departamental*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1672/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1672/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (01 de junio de 2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros Resultados*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (Noviembre, 2018). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017: Provincia de Lima. XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1583/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/)

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6.ª ed.). México: Pearson Educación.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (09 de abril 2018). Régimen MYPE Tributario - RMT [Publicación página web]. Recuperado en: <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (21 de febrero 2019). Iniciando mi negocio [Publicación página web]. Recuperado en: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

Langlois, N. (21 de junio de 2017). Sustainable Beauty: Nomadic Collector by Stefani de la O. Recuperado de: <http://notsoblondelog.com/sustainable-beauty-nomadic-collector-by-stefani-de-la-o/>

Ley N° 26887. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 noviembre de 1997. Recuperado en: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3\\_per\\_leysociedades.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf)

Ley N° 29073-Ley del Artesano y del desarrollo de la actividad artesanal. Diario Oficial El Peruano. 25 de julio del 2007. Recuperado de: <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Proyecto REGLAMENTO Ley29073 2.pdf>

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). México: Pearson. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Innovación en la Artesanía. 2018 [Publicación página web]. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/innovacionenartesanias/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Lineamientos Plan Estratégico Nacional de Artesanía PENDAR hacia 2021*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/25\\_PENDAR\\_2011.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/25_PENDAR_2011.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Historia de la Artesanía Peruana*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/lecturas\\_complementarias/otras\\_lecturas/Artesania\\_peruana.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/lecturas_complementarias/otras_lecturas/Artesania_peruana.pdf)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Agencia Belga de Desarrollo (2012). *Proyecto de Generación de Ingresos con mujeres en Ayacucho*. Recuperado de: <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/116.pdf>

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2ª ed.). [Libro electrónico] Buenos Aires, Perú: El Ateneo. Recuperado en: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Miramontes, G. (12 de abril de 2016). Los bordados mexicanos otomíes 'made in' China. *Univisión*. Recuperado de: <https://www.univision.com/estilo-de-vida/moda/los-bordados-mexicanos-otomies-made-in-china>

Mundo Textil (18 de noviembre de 2016). Artesanías textiles sudamericanas hacia el mundo. [Publicación página web]. Recuperado de: <https://mundotextilmag.com.ar/artesantias-textiles-sudamericanas-hacia-el-mundo/>

Nivel Uno (22 de mayo 2018) Lifestyle. [Publicación página web] Recuperado en: <http://www.niveluno.com/2018/05/22/bolsos-maria-patrona/>

Noriega, Teresa & Díaz, Bertha (1997). *Técnicas para el estudio del trabajo*. (1ª ed.) Perú, Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.

Packaging Digest (19 setiembre de 2017). Sustainable packaging is more important than ever. [Publicación página web]. Recuperado de: <https://www.packagingdigest.com/sustainable-packaging/sustainable-packaging-is-more-important-than-ever-2017-09-19>

Pérez, C. (2019). Perú Moda 2019: la sostenibilidad como tema de conversación. 2019. *Diario El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/viu/moda/peru-moda-2019-sostenibilidad-tema-conversacion-noticia-623913>

Poken Perú (27 de marzo 2019). Cuadro Comparativo por rubro mes actual vs mes año 2017 [Fotografía]. Recuperado de:

<https://www.facebook.com/ApemPeru/photos/p.2298199703549207/2298199703549207/?type=3&theater>

Redacción El Comercio (21 de noviembre 2016). Carteras y accesorios son los bienes de lujo más dinámicos. *Diario el Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/carteras-accesorios-son-bienes-lujo-dinamicos-149558>

Redacción Gestión (28 de noviembre 2013). Arellano: “La mujer peruana ha cambiado mucho y más rápido que cualquier otro grupo”. *Diario el Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/arellano-mujer-peruana-cambiado-rapido-grupo-53762>

Redacción Gestión (14 de abril de 2016). ¡SOS! Adictos a las compras en la mira. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/sos-adictos-compras-mira-117239>

Redacción Gestión. (04 de agosto de 2017). Minagri: Perú es el mayor productor de alpaca del mundo. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-mayor-productor-alpaca-mundo-140959>

Redacción Gestión (25 de enero de 2018). Vivir en tiempos de la Cuarta Revolución Industrial. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/vivir-tiempos-cuarta-revolucion-industrial-225721-noticia/>

Redacción Gestión (18 de julio 2018). ¿Cuáles son los tipos de contrato laborales y sus beneficios? *Diario el Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-tipos-contrato-laborales-beneficios-238789>

Redacción Gestión (18 de junio 2019). MEF recortará de 4.2% a 3.7% su proyección de crecimiento económico para 2019. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mef-recortara-4-2-3-7-proyeccion-crecimiento-economico-2019-afirma-oliva-nndc-270500-noticia/>

Redacción Perú 21 (21 de septiembre 2013). Carteras para todos los gustos. *Diario Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/emprendimiento/carteras-gustos-125692>

Redacción Perú 21 (21 de enero 2014). Negocio de las carteras y bolsos artesanales en crecimiento. *Diario Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/vida/negocio-carteras-bolsos-artesanales-crecimiento-141523>

Redacción Perú 21 (05 de diciembre de 2018). Verano 2019: ¿Las mochilas seguirán siendo tendencia en verano? *Diario Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/vida/verano-2019-mochilas-seguiran-siendo-tendencia-verano-nndc-444946>

Redacción Perú 21 (14 de diciembre 2018). Produce: Comercio digital representa el 7 % de las ventas totales. *Diario Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/comercio-digital-representa-7-ventas-totales-produce-nndc-446964>

Redacción RPP (08 de enero de 2013) Aprende a fabricar calzado [Publicación página web]. Recuperado de: <https://rpp.pe/lima/actualidad/aprende-a-fabricar-calzado-y-carteras-noticia-555904>

Sapag Chain, Nassir (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. (2ª ed.) Chile: Pearson Educación.

Scotiabank. (2019). Consejos para compras por Internet. [Publicación página web]  
Recuperado de: <http://www.scotiabankcr.com/Personas/Tarjetas-de-credito/Consejos-de-Seguridad/consejos-para-compras-por-internet.aspx>

Straschnoy C. (12 de febrero de 2018). Los diseñadores latinoamericanos que deberías tener en radar. [Publicación página web].  
<https://elle.mx/moda/2018/02/12/disenadores-latinoamericanos-radar/>

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP] (03 de agosto 2018). Constituye tu empresa en seis pasos [Publicación página web].  
Recuperado en:  
<https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>

Toro, R. (12 de abril 2017). Aprueban Normas Técnicas Peruanas en su versión 2017, correspondientes a las materias de industrias manufactureras y cuero, calzado y derivados, y dejan sin efecto 20 NTP. *Diario Oficial El Peruano*.  
Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-normas-tecnicas-peruanas-en-su-version-2017-corres-resolucion-directoral-no-013-2017-inacaldn-1512362-1/>

Trigoso, M. (03 de mayo 2019). Portales de e-commerce desplazan a las web de retail en compras online en Lima. *Diario Gestión*. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/economia/portales-e-commerce-desplazan-web-retail-compras-online-lima-265799>

Universidad Interamericana para el Desarrollo [UNID] (2012). *Tendencias de la moda*. Recuperado en: <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-mayor-productor-alpaca-mundo-140959>

Valenzuela J. (03 de diciembre de 2018). ¿Hay que temer a la inteligencia artificial? *Diario El País*. Recuperado de:  
[https://elpais.com/tecnologia/2018/11/19/actualidad/1542643710\\_334894.html](https://elpais.com/tecnologia/2018/11/19/actualidad/1542643710_334894.html)

Vasquez, D. (2017). Perú: La revolución de la moda sostenible. 2017. *América Retail*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/peru-la-revolucion-de-la-moda-sostenible/>