UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE MARKETING

CHASKA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE BACHILLER EN MARKETING

AUTORES:

Colombo Salazar, Sigrid Mónica ([0000-0002-5253-9337](#))

Cossio Tidow, María José ([0000-0002-0373-0848](#))

Douk Pérez, Nadia Patricia ([0000-0002-3335-6527](#))

Medrano Pino, Roberto ([0000-0002-9295-7912](#))

ASESOR:

Rivera Peirano, Violeta Lidia ([0000-0003-0408-9148](#))

Lima, 08 de diciembre de 2018

A nuestros padres y familiares

Dedicamos este proyecto a cada uno de nuestros seres queridos, quienes han sido nuestros pilares para seguir adelante.

Agradecemos a nuestros padres, que confiaron y creyeron en nosotros dándonos mucha fuerza y alentándonos a cumplir nuestras metas.

A nuestros abuelos quienes nos apoyaron dándonos muchos ánimos para perseverar.

A nuestras parejas quien apoyaron en todo momento y motivaron nuestros esfuerzos.

RESUMEN

Chaska es una **tienda online de joyería peruana**, que destaca en un mercado competitivo gracias a un alto nivel de creatividad y en el valor agregado que engloba la historia peruana de cada joya, cuidando siempre mantener los más **altos estándares de calidad**.

Su línea de diseño se enfoca en plasmar con armonía y delicadeza la cosmovisión de las antiguas culturas del Perú. La marca se esmera en poner un énfasis especial en la temática del **comercio justo**, las tendencias de protección del medio ambiente y de aplicar estrategias de responsabilidad social empresarial.

El objetivo de Chaska es **exportar y vender joyas de plata 950 al mercado alemán**, desde su propia boutique online, con proyección a ingresar en el canal retail.

En el presente trabajo se analiza la posibilidad que tiene el proyecto de generar una alta rentabilidad, gracias al estudio del consumidor alemán y las tendencias de mercado actuales; el estudio del macro y micro entorno; el análisis financiero, etc.

Los resultados arrojados son positivos, se ha detectado una **necesidad desatendida** en el mercado meta y la **ausencia de competidores directos**. Se determina también que, inclusive en un escenario pesimista, existirá utilidad. Gracias al análisis financiero, se determinó que se requiere un **Capital de Trabajo de S/146 mil** y se ofrece a los inversionistas un **COK del 14.74%**, mientras que los accionistas obtendrán el 20%. Por último, la **TIR arrojada en el análisis es del 67%**, lo cual confirma que se trata de un **proyecto viable y rentable**.

Palabras clave: Joyería; Metales preciosos; Artes decorativas; Exportación; Alemania; Ventas online.

ABSTRACT

Chaska is an **online Peruvian jewelry store**, that stands out in a competitive market thanks to its high level of creativity and the added value that encompasses the Peruvian history of each jewel, focusing on maintaining a **high-quality standard**.

Its design line captures the cosmovision of the ancient cultures of Peru with harmony and delicacy. The brand strives to put a special emphasis on **fair trade**, environmental protection trends and on implementing corporate social responsibility strategies.

The goal of Chaska is to **export and sell 950 silver jewelry to the German market**, from its own online boutique, with plans to enter the retail channel afterwards.

In the present essay, the possibility of generating high profitability is analyzed, thanks to the study of the German consumer and the current market trends; the study of the macro and micro environment; financial analysis, etc.

The results are positive, an **unmet need has been detected** in the target market combined with the **absence of direct competitors**. It is also determined that, even in a pessimistic scenario, the business will be profitable. Thanks to the financial analysis, it was determined that a **Working Capital of S /146 thousand is required**, and investors are offered a **COK of 14.74%**, while **shareholders will obtain 20%**. Finally, the **IRR** obtained in the analysis is **67%**, which confirms that it is a **viable and profitable project**.

Keywords: Jewelry; Precious metals; Decorative arts; Export; Germany; Sell Products Online.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	13
2.1. Idea/nombre del negocio	13
2.2. Descripción del producto a ofrecer	13
2.3. Equipo de trabajo	14
CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	16
3.1. Análisis externo	16
3.1.1. Análisis PESTEL	16
3.2. Análisis interno	25
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter:	25
3.2.2. Análisis FODA	27
3.3. Estrategia Genérica	28
3.4. Objetivos Estratégicos	28
CAPITULO 4: Investigación/Validación de mercado	31
4.1. Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis	31
4.2. Resultados de la investigación	32
4.2.1. Resultados y análisis de las encuestas	32
4.2.2. Resultados y análisis del landing page	37
4.2.3. Resultados y análisis del anuncio de Facebook	38
4.3. Informe final: elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	39
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING	41
5.1. Objetivos de marketing	41
5.2. Estrategias de marketing	41
5.2.1. Segmentación	41
5.2.2. Posicionamiento	42

5.3.	Mercado Objetivo	42
5.3.1.	Tamaño de mercado potencial	43
5.3.2.	Tamaño de mercado disponible	43
5.3.3.	Tamaño de mercado operativo (target)	45
5.3.4.	Potencial de crecimiento del mercado	46
5.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix	48
5.4.1.	Estrategia de producto / servicio	48
5.4.2.	Diseño de producto / servicio	49
5.4.3.	Estrategia de precios	53
5.4.4.	Estrategia comunicacional	59
5.4.5.	Estrategia de distribución	61
5.5.	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	62
5.6.	Presupuesto de Marketing	64
CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES		65
6.1.	Políticas Operacionales.....	65
6.1.1.	Calidad.....	67
6.1.2.	Procesos	68
6.1.3.	Planificación	68
6.1.4.	Inventarios	69
6.2.	Diseño de Instalaciones	69
6.2.1.	Localización de las instalaciones.....	70
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones	70
6.2.3.	Distribución de las instalaciones	71
6.3.	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio	72
6.4.	Mapa de Procesos y PERT	74
6.5.	Planeamiento de la producción.....	75
6.5.1.	Gestión de compras y stock	75
6.5.2.	Gestión de la calidad.....	75
6.5.3.	Gestión de los proveedores.....	75
6.6.	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	76
6.7.	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	77
CAPITULO 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .		80
7.1.	Objetivos organizacionales	80
7.2.	Naturaleza de la Organización.....	80

7.2.1.	Organigrama	80
7.2.2.	Diseño de Puestos y Funciones	80
7.3.	Políticas Organizacionales	81
7.4.	Gestión Humana	81
7.4.1.	Reclutamiento	81
7.4.2.	Selección, contratación e inducción	82
7.4.3.	Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	84
7.4.4.	Motivación.....	85
7.4.5.	Sistema de remuneración.....	85
7.5.	Estructura de gastos de RRHH	85
CAPITULO 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO		87
8.1.	Supuestos	87
8.2.	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	88
8.3.	Proyección de ventas	89
8.4.	Cálculo del capital de trabajo	90
8.5.	Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	91
8.6.	Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)	92
8.7.	Flujo financiero.....	94
8.8.	Tasa de descuento accionistas y WACC	95
8.9.	Indicadores de rentabilidad.....	96
8.10.	Análisis de riesgo.....	96
8.10.1.	Análisis de sensibilidad	97
8.10.2.	Análisis por escenarios (por variables).....	97
8.10.3.	Análisis de punto de equilibrio.....	98
Conclusiones.....		101
Conclusiones Personales.....		103
Referencias bibliográficas		106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población Actual de Alemania según la edad y el sexo (Fuente: Poblacion.population.city).....	43
Tabla N° 2: Mercado Objetivo (Fuente: Elaboración propia)	45
Tabla N° 3: Benchmarking de productos cuyo valor es similar a los de Chaska (Fuente: Elaboración propia)	53
Tabla N° 4: Precios promedio según Benchmarking por modelo (Fuente: Elaboración propia).....	54
Tabla N° 5: Ponderado para definir el gasto de marketing y administrativo por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)	57
Tabla N° 6: Precio mínimo y máximo por cobrar por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia).....	58
Tabla N° 7: Proyección de ventas en unidades (Fuente: Elaboración propia)	63
Tabla N° 8: Proyectado de los ingresos para el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)	63
Tabla N° 9: Proyección de la demanda (Fuente: Elaboración propia)	64
Tabla N° 10: Proyección de los Ingresos (Fuente: Elaboración propia)	64
Tabla N° 11: Presupuesto de marketing anual (Fuente: Elaboración propia)	64
Tabla N° 12: Cronograma producción y pedidos (Fuente: Elaboración propia)	69
Tabla N° 13: Relación de activos fijos (Fuente: Maestro Home Center)	76
Tabla N° 14: Referencia de la Proyección de la Demanda 2019 (Fuente: Elaboración propia).....	77
Tabla N° 15: Proyección de la demanda anual, de los años 2020 al 2023 (Fuente: Elaboración propia)	77
Tabla N° 16: Distribución en porcentaje de ventas por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia).....	78
Tabla N° 17: Cantidad de joyas por vender y tipo de joya por mes, en el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)	78
Tabla N° 18: Costo unitario por joya y tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)	78
Tabla N° 19: Costos mensuales y anual por la elaboración por tipo joya, para el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)	79
Tabla N° 20: Gastos Operativos Anuales (Fuente: Elaboración propia)	79

Tabla N° 21: Estructura RRHH mensual, del año 2019 (Fuente: Elaboración propia) ..	86
Tabla N° 22: Estructura anual, de los años 2020 al 2023 (Fuente: Elaboración propia)	86
Tabla N° 23: Activos fijos tangibles (Fuente: Elaboración propia)	88
Tabla N° 24: Activos intangibles (Fuente: Elaboración propia)	89
Tabla N° 25: Proyección de ventas mensual, del año 2019 (Fuente: Elaboración propia)	89
Tabla N° 26: Proyección de ventas anuales, de los años 2020 al 2023 (Fuente: Elaboración propia).....	90
Tabla N° 27: Déficit acumulativo año 1 (Fuente: Elaboración propia).....	91
Tabla N° 28: Financiamiento (Fuente: Elaboración propia)	91
Tabla N° 29: Condiciones del crédito (Fuente: Elaboración propia)	92
Tabla N° 30: Cronograma de Pagos del Préstamo del Banco BCP (Fuente: Elaboración propia).....	92
Tabla N° 31: Estados de financieros expresados en soles (Fuente: Elaboración propia)	93
Tabla N° 32: Estado de resultados expresados en soles (Fuente: Elaboración propia) ..	93
Tabla N° 33: Flujo de caja expresados en soles (Fuente: Elaboración propia)	94
Tabla N° 34: Flujo de caja financiero expresados soles (Fuente: Elaboración propia) ..	94
Tabla N° 35: Calculo CAPM (Fuente: Elaboración propia)	95
Tabla N° 36: Calculo del WACC y COK (Fuente: Elaboración propia).....	96
Tabla N° 37: Calculo Indicadores de Rentabilidad (Fuente: Elaboración propia)	96
Tabla N° 38: Sensibilidad ante la variación de precios expresados en Soles (Fuente: Elaboración propia)	97
Tabla N° 39: Escenarios de Precios expresados en Soles (Fuente: Elaboración propia)	98
Tabla N° 40: Análisis del punto de equilibrio (Fuente: Elaboración propia)	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Principales mercados de destino de las exportaciones del sector de la Joyería y orfebrería (Fuente: ADEX).....	18
Figura N° 2, Apparel consumption, top 10 EU Countries x € million (Fuente: Data Source).....	19
Figura N° 3: Apparel in Europe (Fuente: CBI Trends)	21
Figura N° 4: Evolución de los países importadores (Fuente: TRADE MAP).....	21
Figura N° 5: Experiment Board (Fuente: Javelin).....	31
Figura N° 6: Población y muestra (Fuente: Survey Monkey)	31
Figura N° 7: Resultado de frecuencia de compra de joyas (Fuente: Elaboración propia)	32
Figura N° 8: Aspectos que valoran las consumidoras al adquirir una nueva joya (Fuente: Elaboración propia)	33
Figura N° 9: Preferencia de estilos de joyas (Fuente: Elaboración propia)	33
Figura N° 10: Material predilecto de compra en joyería (Fuente: Elaboración propia) .	33
Figura N° 11: Resultado de precio promedio que están dispuestas a pagar las consumidoras por un anillo (Fuente: Elaboración propia)	34
Figura N° 12: Resultado donde suelen comprar joyas las consumidoras (Fuente: Elaboración propia)	34
Figura N° 13: Resultado para conocer si hay alguna razón específica para comprar o regalar una pieza de joyería (Fuente: Elaboración propia).....	35
Figura N° 14: Resultado sobre dónde recibir información cuando consideras comprar nuevas joyas (Fuente: Elaboración propia)	35
Figura N° 15: Resultado del tiempo en que esperan obtener un paquete después de la compra las consumidoras (Fuente: Elaboración propia)	36
Figura N° 16: Resultado de cuánto están dispuestas a gastar por un anillo de plata que proviene del Perú y fue hecha a mano por artesanos (Fuente: Elaboración propia)	36
Figura N° 17: Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar joyas peruanas en una tienda online (Fuente: Elaboración propia).....	37
Figura N° 18: Landing Page (Fuente: Elaboración propia).....	37
Figura N° 19: Anuncio en Facebook (Fuente: Elaboración propia).....	38

Figura N° 20: Anuncio en Facebook (Fuente: Elaboración propia).....	38
Figura N° 21: Población total de Alemania (Fuente: Poblacion.population.city)	43
Figura N° 22: Distribución de clases sociales en Alemania según sus edades (Fuente: Markus).....	44
Figura N° 23: Logo (Fuente: Elaboración propia)	49
Figura N° 24: Isotopo (Fuente: Elaboración propia)	50
Figura N° 25: Empaque (Fuente: Elaboración propia).....	51
Figura N° 26: Empaque (Fuente: Elaboración propia).....	51
Figura N° 27: Empaque (Fuente: Elaboración propia).....	52
Figura N° 28: Empaque (Fuente: Elaboración propia).....	52
Figura N° 29: Productos de silberschmuck-peru (Fuente: silberschmuck-peru).....	55
Figura N° 30: Productos de contigo.de (Fuente: contigo.de)	55
Figura N° 31: Productos de Amacosi (Fuente: Amacosi)	56
Figura N° 32: Productos de zaunick.de (Fuente: zaunick.de)	56
Figura N° 33: Productos de peruvianconnection.de (Fuente: peruvianconnection.de) ..	57
Figura N° 34: Packaging Chaska (Fuente: Elaboración propia)	61
Figura N° 35: Mapa de ubicación de las instalaciones de Chaska (Fuente: Google Maps)	70
Figura N° 36: Plano de distribución de las instalaciones (Fuente: Elaboración propia)	71
Figura N° 37: Productos que se ofrecerán (Fuente: Elaboración propia).....	72
Figura N° 38: Mapa del proceso de producción y entrega de cada pedido (Fuente: Elaboración propia)	74
Figura N° 39: PERT (Fuente: Elaboración propia)	74
Figura N° 40: Organigrama (Fuente: Elaboración propia).....	80
Figura N° 41: Proceso de selección del personal (Fuente: Elaboración propia)	82
Figura N° 42: Variación de Precios (Fuente: Elaboración propia).....	97

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación desarrollaremos un plan estratégico enfocado en un modelo de negocio online, el cual se basa en la producción, exportación y comercialización de joyas peruanas, en el mercado extranjero europeo. Chaska es una empresa peruana, que busca ser una ventana del Perú, hacia el mundo, a través de joyería de plata, que refleje la cultura del país.

Actualmente la exportación de joyas al mercado objetivo, el cual inicialmente es Alemania, se reduce a una mínima cantidad, por lo cual se considera un mercado desatendido y en donde creemos que existe una demanda del producto propuesto.

Con el presente trabajo buscamos aclarar si efectivamente el mercado al cual apuntamos tiene la economía para adquirir el producto y si existe una demanda que nos permita sostener la empresa en el tiempo, con resultados positivos.

Las fuentes bibliográficas que hemos elegido para la presente investigación provienen de fuentes fidedignas y de reconocimiento mundial. Tales como European Commission, la Cámara de Comercio de Lima, entre otros.

Contamos, además, con trabajo de campo, el cual consta de una investigación, tanto cuantitativa, como cualitativa centrada en el público objetivo de la empresa, donde aprendemos acerca de sus formas de compra, gustos y lo que esperan del producto.

CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea/nombre del negocio

El nombre de la marca es Chaska, bajo la cual se venden joyas únicas de plata 950. Sus diseños se encuentran enraizados a la historia de nuestro Perú milenario, tierra de Incas. Cada pieza es un reflejo de la fascinante cultura y cosmovisión andina, sus joyas son trabajadas a mano por artesanos, que emplean técnicas ancestrales. Esto le confiere a cada joya un espacio inmortal en el tiempo, al igual que la magia de los Andes ancestral que la precede.

Existen grandes ventajas en iniciar la venta de estas joyas desde un e-commerce: existen bajos costos de inversión, y se tiene la posibilidad de expandir la operación a la par de la demanda de los clientes, sin que esto implique un mayor riesgo de inversión y de esta manera evitar posibles pérdidas.

La palabra Chaska proviene del quechua. En este idioma significa “lucero” o en su defecto “estrella del amanecer”, ya que es el lucero que se muestra al alba. También existen interpretaciones de que “Chaska” es el nombre quechua de Venus, dado que a dicha estrella se le llamaba “Chaska Qollur”, que quiere decir “estrella crespá”, porque es un planeta muy luminoso y sus destellos se asimilan a unos cabellos crespos o despeinados.

2.2. Descripción del producto a ofrecer

El concepto de Chaska es moderno y elegante. Visualmente se desea plasmar desde un enfoque moderno y estilizado los orígenes peruanos de sus diseños, aplicando motivos incaicos y pre-incaicos, simbolizaciones quechuas, e imágenes y representaciones de la vida, la cultura y los dioses y deidades del antiguo Perú.

La experiencia de compra que se desea crear para cada cliente es un factor clave para la empresa. Es muy importante cautivar a los consumidores con un concepto que realce el valor agregado de toda la experiencia de compra que significará la adquisición de una joya de la marca Chaska, ya que se busca deleitar al cliente para convertirlo en admirador

de la marca desde el momento en el que entra en contacto por primera vez con la marca, despertando en él curiosidad, admiración y fascinación por los productos y las historias que los envuelven.

La empresa operará bajo el modelo Business to Customer (B2C), es decir, la venta directa de los productos, sin intermediarios. Para lograr el objetivo de penetrar el mercado alemán, se venderán productos de diseños únicos, que no existen en tiendas online en este mercado actualmente.

Es muy importante mantener un modelo de venta exclusivo, por lo que se trabajará con una producción pequeña y cada producto será hecho a mano con altos niveles de calidad. Será importante ofrecer en todo momento una experiencia única para los compradores, apoyándose en una estrategia de marketing y promoción planificada cuidadosamente, y ofreciendo en todo momento un excelente servicio de atención al cliente, tanto en la pre venta como durante la compra del producto y en la post venta. Todo el proceso de producción, ventas y promoción estará enfocado a apoyar la estrategia de precios elevados y exclusividad, los cuales permiten obtener mejores márgenes y de esta manera aumentar la utilidad de la operación.

2.3. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará conformado por:

Colombo Salazar, Sigrid Mónica:

Diseño y Dirección de Arte

Especialista en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima) y técnico en Diseño Gráfico por ISIL. Cuenta con más de 8 años de experiencia en el área de diseño, actualmente trabaja como administradora y jefa de Marketing para la constructora Grupo Edificando. Como diseñadora, ha trabajado para marcas como Toyota, Mibanco, Movistar, Pacífico, Universidad Stanford, entre otros.

Cossio Tidow, María José:

Marketing

Especialista en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima) y técnico en comunicación audiovisual por Toulouse Lautrec.

Tiene más de 5 años de experiencia manejando comunicación en redes sociales para importantes marcas y dirige una boutique creativa donde brinda servicios de social media para empresas como Mibanco, Volkswagen, Megaplaza y Molitalia.

Douk Pérez, Nadia Patricia

Administración

Especialista en Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima), actualmente asistente de gerencia y Travel Coordinator para Gillat Satellite Networks, cuenta con amplia experiencia en administración de empresas.

Anteriormente, se desempeñó como jefa de tienda para la reconocida marca de Joyería Casa Banquero.

Medrano Pino, Roberto

Finanzas

Especialista en Administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima), cuenta con amplia experiencia en el rubro de joyería gracias al negocio familiar de compra y venta de platería.

CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

Uno de los primeros pasos dentro de nuestro planteamiento es determinar los factores externos que pueden influir, tanto de manera negativa como positiva en nuestro producto a comercializar. De esta misma manera nos permitirá conocer tendencias y generar nuestra estrategia de negocio. Para lograrlo utilizaremos un instrumento que nos ayudará con la investigación de nuestro entorno, a través de factores, los cuales son Político-Legal, Socio-Cultural, Económico, Medio Ambiental y Tecnológico.

3.1.1.1. Político – Legal

Para comercializar en la Unión Europea (UE), todos los productos deben contar con requisitos de seguridad general (General Safety Requirement).

Dichos requisitos obligan a los productores a introducir en el mercado productos seguros, que no representen amenaza en la naturaleza de sus usos o aplicaciones y contempla los siguientes puntos:

- Las características del producto (composición, embalaje, instrucciones para uso/armado, instalación y mantenimiento.
- El efecto en otros productos, cuando es razonablemente previsible que se use con otros productos.
- La presentación del producto, el etiquetado, las advertencias e instrucciones para su uso y eliminación y cualquier otra indicación o información sobre el producto.
- Las categorías de consumidores en riesgo al usar el producto, en particulares niños y ancianos.

Adicional a ello, existen restricciones sobre el uso de ciertas sustancias químicas en productos de joyería.

Los siguientes grupos de sustancias o mezclas son prohibidos o severamente regulados:

- Cadmio y sus compuestos: en pulseras, collares, anillos, piercings, relojes de pulsera, muñequeras, broches y gemelos.
- Níquel: en aretes, collares, pulseras, cadenas, tobilleras, anillos y relojes de pulsera.
- Plomo y sus compuestos: en pulseras, collares, anillos, piercings, relojes de pulsera, muñequeras, broches, gemelos y cualquier pieza o componente individual.
- Compuestos de hidrocarburos aromáticos policíclicos: en correas de reloj, en caso alguno de sus componentes de caucho o plástico entre en contacto directo y prolongado con la piel o la cavidad bucal.

Por otro lado, la legislación peruana exige a las empresas cumplir con ciertos requisitos para comenzar a exportar bajo la modalidad de Exporta Fácil. Esto serán:

- Contar con un RUC y la clave Sol
- Tener una mercancía a exportar
- Tener un cliente en el extranjero o distribuidor
- Llenar la declaración exporta fácil
- Si el monto de la venta al exterior supera los \$5,000, se deberá contratar a una agencia de aduanas para realizar los trámites de exportación.
- La partida para la exportación de joyería de plata es 7113110000.

Adicionalmente, se deberá gestionar el certificado de origen que acredite el origen nacional de las mercancías.

3.1.1.2. Social – Cultural

El comportamiento del consumidor actual presenta oportunidades atractivas para la propuesta del proyecto. En Europa, los las artesanías y los productos hechos a mano tienen una alta demanda. Esto es muy beneficioso puesto que hay grandes ventajas que presentan estos artículos, principalmente que son productos únicos y que tienen un alto valor intangible, emocional y cultural.

Para asegurar el éxito de la operación, se seguirán importantes recomendaciones realizadas por ADEX, la Asociación de Exportadores, sobre la venta y comercialización de productos en el mercado europeo, observando las siguientes tendencias:

- “Fast Fashion” y diseños de moda: La influencia de la llamada moda rápida, actualmente las colecciones son reemplazadas rápidamente, porque los compradores lo requieren.
- Joyería personalizable: Los consumidores europeos buscan joyas que nadie más tiene.
- Diseños con historia: Los consumidores europeos disfrutan de productos que añaden significado y profundidad a sus vidas, estas historias pueden ser: Historias sobre los orígenes o la extracción de la materia prima usada en la producción de las joyas o Historias geográficas.
- Diseños con un toque local o étnico.
- Diseños con simbología”.

La razón por la cual se ha elegido como destino a Alemania, es porque representa un amplio mercado bastante desatendido para el rubro que Chaska propone.

En la figura N°1, podemos apreciar los principales mercados de destino de las exportaciones del sector de la Joyería y orfebrería.

Figura N° 1: Principales mercados de destino de las exportaciones del sector de la Joyería y orfebrería (Fuente: ADEX)

Evidenciamos de esta manera la gran oportunidad que ofrece el mercado alemán, al tratarse de un mercado desatendido porque las exportaciones de joyas hechas a base de plata hacia el mercado alemán son muy bajas.

Figura N° 2, Apparel consumption, top 10 EU Countries x € million (Fuente: Data Source)

Revisemos la siguiente cita para reforzar la afirmación que el mercado alemán presenta grandes oportunidades para este sector:

“El sector joyería y orfebrería ha tenido un incremento de 6% en sus exportaciones durante el periodo de Enero – Agosto comparado con el mismo periodo del año anterior. Las 5 principales empresas exportadoras del sector han registrado un crecimiento promedio de 16%. Arin S.A. sigue liderando la lista de exportadores en el sector, con un crecimiento de 14% y 51% de participación. Este resultado responde a varios factores, siendo la causa principal el precio estable del oro, principal materia prima empleada en la elaboración de joyas que ha permitido que estas cifras de crecimiento mantengan su tendencia.” (ADEX, 2018)

Se reafirma entonces que el sector fashion presenta un alto crecimiento y una gran demanda en el extranjero, pero además, se evidencia un elemento muy importante en el planteamiento del modelo de negocio de Chaska: La mayor parte de las exportaciones de joyería hacia el extranjero se venden en la modalidad Business to Business (B2B), lo que quiere decir que el mercado peruano vende las joyas a retailers y tiendas por

departamentos y boutiques, sin embargo no existe una venta significativa directa hacia el consumidor final, en especial mediante el e-commerce, que presenta grandes oportunidades para el mercado actual.

También es sumamente importante la tendencia de consumo sostenible que viene creciendo cada vez más en Europa. El consumidor promedio exige a las empresas a las que compra que sean transparentes en su cadena de producción y sus procesos, y buscan la sostenibilidad en las marcas que elige. Al respecto, tenemos que “las certificaciones relativas a la responsabilidad ambiental y social son cada vez más importantes, en especial en los países del norte y oeste de Europa. Particularmente, los aspectos sociales (como los derechos de los trabajadores) son sumamente importantes en la industria de la moda. Los exportadores en países productores que adoptan una actitud proactiva tienen altas probabilidades de recibir la aprobación y el apoyo de compradores europeos.” (CBI Channels and Segments, 2016).

3.1.1.3. Demográfico

Público objetivo primario:

Mujeres alemanas y residentes de Alemania, de clase media, que tengan entre 25 y 35 años. Pertenecientes a la clase media, muy interesadas en la moda. Son independientes, modernas y exitosas. Otorgan gran importancia al buen vestir, cuidan mucho su imagen personal y desean destacar entre la multitud. Invierten en el cuidado de su aspecto físico. Son mujeres creativas que disfrutan del arte, la cultura y la historia. Son viajeras y consumidoras responsables, se interesan por el medio ambiente y las causas sociales. Son emprendedoras, competitivas y ambiciosas.

PO secundario:

Hombres alemanes y residentes de Alemania, de clase media, que buscan regalar una joya a una mujer. Tienen entre 35 y 50 años, y les cultivan el amor por el arte. Son activistas y se involucran activamente en el cuidado del medio ambiente. Disfrutan de los viajes, les gusta salir a hacer caminatas, paseos y campamentos. Llegan a Chaska porque buscan regalar algo especial diferente y único.

La marca Chaska se dirige a un segmento intermedio. Sus consumidores buscan una joya de alta calidad, y desean comprar en tiendas independientes en vez de comprarle a las

grandes cadenas “mainsream”. Buscan a artistas y diseñadores menos conocidos, y el ticket promedio de compra se encuentra entre los €100 y los €500 euros. En este segmento, las marcas buscan posicionarse como Boutique Independiente especializada en accesorios únicos, con enfoque en la alta calidad de sus productos y con líneas de poca profundidad, cuyas colecciones no se ven necesariamente influenciadas por las estaciones.

Figura N° 3: Apparel in Europe (Fuente: CBI Trends)

3.1.1.4. Global

Nos encontramos un mundo globalizado, las exportaciones y el comercio internacional transgreden las barreras y unen las culturas de países lejanos a los países desarrollados.

La evolución de los países es sumamente importante al momento de seleccionar un destino de exportaciones. Alemania presenta un panorama sumamente atractivo, con un valor de importación anual de 1.060.672.017 miles de euros en el 2016.

Figura N° 4: Evolución de los países importadores (Fuente: TRADE MAP)

3.1.1.5. Económico

Según información tomada de Doing Business la categoría de renta de la población alemana se encuentra en ingreso alto, con una renta nacional bruta de USD 43,660. Además, cuenta con la tasa más baja de desempleo en el mundo y se encuentra en el puesto 20 de los 190 países que conforman el ranking Doing Business, clasificados según la facilidad que ofrecen para empezar nuevos negocios en el país.¹

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH elaborado por Las Naciones Unidas, Alemania es uno de los países con la mejor calidad de vida.

En la web Datos Macro encontramos la siguiente información estadística:

“El Producto Interior Bruto de Alemania en el 2017 ha crecido un 2,2% respecto a 2016. Se trata de una tasa 3 décimas mayor que la de 2016, que fue del 1,9%. En 2017 la cifra del PIB fue de 3.263.350M.€, con lo que Alemania es la 3ª economía en el ranking de los 195 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en Alemania creció 119.300M.€ respecto a 2016. El PIB Per cápita de Alemania en 2017 fue de 39.500€, 1.300€ mayor que el de 2016, que fue de 38.200€.” (Datos Macro, 2018)

Con respecto al salario medio de la población de Alemania, en el 2016 ha aumentado un 2,16% con respecto al año anterior, llegando a los 47,809 euros, calculando 12 salarios anuales se podría calcular un monto mensual de 3,984 euros.

¹ Doing Business (2018) Alemania. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany>

El 13.32% de exportaciones a Alemania provienen de Holanda, luego sigue China y Francia, con el 7.34% y 7.33% respectivamente.

Los países con mayor porcentaje de mujeres que trabajan son (en orden descendente): Dinamarca (con 74% - 2011), Suecia, Finlandia, Holanda, Austria, Alemania, Reino Unido, Estonia, Eslovenia, Portugal, Francia, Letonia, Lituania, Irlanda, Bélgica, Eslovaquia, España, Polonia, Rumania, Hungría, Grecia, Italia. Los mayores incrementos se registraron en Bulgaria, Alemania, España, Países Bajos, Austria, Polonia y los países escandinavos y los Países Bajos tienen altos ratios de (tiempo parcial) que trabajan tanto mujeres como hombres².

Según un estudio de mercado del 2012, elaborado por PromPerú:

“Más de la mitad del valor de las ventas de joyería se vende directamente a las mujeres. Las mujeres trabajadoras son los consumidores más frecuentes de joyería. Entre 2005 y 2010, la proporción de mujeres que trabajan en los países de la UE aumentó de 56,3% al 58,2%, según Eurostat. Los países con mayor porcentaje de mujeres que trabajan son (en orden descendente): Dinamarca (con 74% - 2011), Suecia, Finlandia, Holanda, Austria, Alemania, Reino Unido, Estonia, Eslovenia, Portugal, Francia, Letonia, Lituania, Irlanda, Bélgica, Eslovaquia, España, Polonia, Rumania, Hungría, Grecia, Italia. Los mayores incrementos se registraron en Bulgaria, Alemania, España, Países Bajos, Austria, Polonia y los países escandinavos y los Países Bajos tienen altos ratios de (tiempo parcial) que trabajan tanto mujeres como hombres.

Cuando hay más mujeres que trabajan se traduce en mayores niveles de renta/ingreso disponible y la creciente importancia de la apariencia de la mujer en el trabajo y en su vida social. Los iconos más clásicos de la feminidad (flores, mariposas, dijes, tacones altos, romance) va con las mujeres de todas las edades y sigue siendo objeto de venta popular de este grupo” (Siicex, 2018)

² Doing Business (2018) Alemania. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/germany>

3.1.1.6. Medio ambiental

Como vimos anteriormente, existen ciertas sustancias o mezclas que están prohibidas o severamente regulados en Alemania, tales como Cadmio y sus compuestos, Níquel, Plomo y compuestos de hidrocarburos aromáticos policíclicos.

Con respecto al Perú ha sido en gran parte un país minero y constantemente batallamos con la actividad minera y la conservación del medio ambiente. Por ello existen varios mecanismos para el control y comprobación de una minería responsable, tales como el Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (CMA) y el Reglamento para la Protección Ambiental en la Actividad Minero-metalúrgica. En este contexto encontramos numerosas noticias sobre minería ilegal, contaminación del medio ambiente y no conservación de zonas protegidas o atropellos a habitantes de zonas rurales.

Para garantizar la procedencia y legalidad de nuestro producto, nuestra materia prima será comprada a Procesadora Sudamericana SAC, la cual tiene como misión:

“Somos una refinería de oro y plata que brinda servicios de comercialización y exportación a empresas mineras, enfocada en la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio personalizado y óptimo de acuerdo a las necesidades individuales, promoviendo el desarrollo del capital humano, fomentando la participación y el respeto al medio ambiente.” (PSA, 2018)

Conocida en el mercado por ser una empresa con responsabilidad social y con todos los certificados antes mencionados, será nuestro respaldo al momento de exportar y comercializar.

Por otra parte, en Perú hay ciertos Certificados que se requieren para la comercialización y exportación de platería, los cuales son Certificado de origen y de aleación, ambos son expedidos por la Cámara de Comercio. EL Certificado de Origen entrega preferencias arancelarias gracias al acuerdo comercial (TLC) entre Perú y Alemania y el Certificado de Aleación certificada la calidad y pureza del metal.

3.1.1.7. Tecnológico

En Europa existe una demanda creciente por productos de moda y accesorios. El consumidor europeo se inclina por la variedad, mientras que manifiesta su preocupación por el consumo responsable y la sostenibilidad en la industria de la moda. Este segmento

utiliza mucho el internet y las redes sociales para estar al día de las tendencias y, tienen ya formado el hábito de realizar con frecuencia las compras por internet. Cabe mencionar que la venta Online de bienes de lujo ha mostrado un crecimiento promedio del 28% entre los años 2008 y 2013.

Por otro lado, dado que se incrementan la frecuencia y los volúmenes en las órdenes pero que existe un marcado enfoque por la exclusividad, los consumidores alemanes crean la necesidad de manejar un stock cada vez más pequeño. Es muy importante ofrecerles un proceso logístico ágil, con envíos de gran rapidez, para que reciban sus productos en el menor tiempo posible, Esto es dado que las grandes empresas como Amazon colocan la barra muy alta, y este tipo de expectativas de recibir el producto cuanto antes se convierten en la norma para el consumidor europeo. Además, se marcan con cada vez más fuerza las tendencias ‘non-replenishment’ que apuntan a no re-stockear un producto una vez se haya agotado.

Otro aspecto de gran importancia es el nivel de penetración de dispositivos móviles en los consumidores europeos. Los hábitos de consumo en este sector apuntan cada vez más al uso de dispositivos móviles, digitales y redes sociales. Hacia el año 2012, la penetración de teléfonos inteligentes llegó al 57% en Alemania. Ya en el 2014, en Europa se sumaban alrededor de 300 millones de usuarios activos en las redes sociales, lo cual corresponde al 40% de la región³. Ello evidencia el gran potencial que tiene Chaska con un canal de ventas digital, dirigido al consumidor final y cuyo plan de marketing se apoyará principalmente en las redes sociales y las alianzas estratégicas con líderes de opinión del rubro Fashion Bloggers.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

P En el presente punto analizaremos 5 fuerzas del entorno de la empresa, para lograr evaluar el poder que tienen actualmente en el mercado y cómo estos pueden influir en el negocio.

³ CBI Trends (2018): Apparel in Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/sites/default/files/trends-europe-apparel-2015.pdf>

3.2.1.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Se trata de un entorno sumamente competitivo, y al ser un producto o accesorio de oda, los consumidores cuentan con un alto de negociación. Cabe mencionar que un producto de lujo, o algo exclusivo, puede ser considerado como un bien no necesario y dejarse de lado, y es por esto que se debe poner un alto énfasis en generar una experiencia de compra única y en deleitar al cliente en todas las etapas del proceso de venta, desde el primer contacto, pasando por la recepción y finalmente la postventa. En todos estos puntos, debe fidelizarse al cliente.

Es importante mencionar que en este segmento se considera que el precio no es un factor decisivo al momento de realizar la compra. Aquí, los consumidores no pagan un precio por el material, lo hacen por el valor agregado, las historias que encierra cada producto, el legado cultural que hay detrás, y el proceso de realización a mano, pieza por pieza. Ello hace que el mercado meta sea bastante atractivo para las operaciones de Chaska.

3.2.1.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Nuestro país extrae gran parte de su PBI de la minería, por lo que el mercado de la extracción, producción y comercialización de productos en base a plata 950 es extenso. Empero, puede resultar todo un reto contratar y fidelizar a proveedores formales y de confianza. Este es un factor clave que garantiza la calidad de los productos, ya que los proveedores son el vínculo que garantiza un producto puro y no adulterado, que ha sido elaborado de la manera correcta y con los más altos estándares de calidad productiva. El precio de los productos lo determina el mercado y la demanda, por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores no es demasiado elevado. Para tener un mayor control sobre esta situación, se plantea contratar con al menos 2 opciones distintas de proveedores, tendiendo precios fijados de antemano para ambos, para así poder afrontar una posible demanda elevada de productos, o poder enfrentarse sin mermas a algún desacuerdo con un proveedor en particular.

3.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para un competidor nuevo las barreras de entrada son intermedias, pero si se suma el mercado objetivo al que nos deseamos dirigir se podrían considerar altas, ya que existe una alta barrera cultural e idiomática que Chaska no tiene ya que una de sus fundadoras es ciudadana alemana. Además, la dificultad de encontrar una mano de obra de calidad y

que sepa proponer y elaborar diseños novedosos y exclusivos, dificulta más el ingreso de un nuevo competidor. Es por ello que no se considera como riesgo latente la llegada de nuevos competidores, a ello se debe sumar que se requiere un capital relativamente bajo para iniciar las operaciones, considerando que el punto de venta será a través del e-commerce. Es por ello que se considera un riesgo intermedio a este punto.

3.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

En los últimos años han aparecido sustitutos importantes para la joyería tradicional, con un marcado incremento en accesorios de lujo y tecnología, el incremento de ventas de relojes y una marcada tendencia a lo simple y minimalista. Empero, el mercado aprecia y valora las características intangibles en los accesorios que adquiere, tales como el legado cultural y las condiciones de fair trade para los pequeños productores y artesanos. Es por ello que dichos sustitutos no implican una amenaza mayor, ya que satisfacen necesidades distintas. Se considera, por lo tanto, una amenaza menor de los productos sustitutos en el mercado.

3.2.1.5. Rivalidad entre los competidores

En este punto se considera que la amenaza es sumamente baja, puesto que no existe en el mercado alemán un e-commerce que ofrezca el mismo producto que pretende comercializar Chaska. No existe, tampoco, ninguna marca que exporte platería peruana con diseños únicos a Alemania bajo la modalidad de venta directa. Por estos factores se considera que el mercado alemán ofrece amplio espacio de crecimiento a la marca, y gracias a la propuesta de valor planteada será posible ganar mercado con facilidad.

3.2.2. Análisis FODA

A continuación, utilizaremos el Análisis FODA, ya que esta herramienta nos permitirá planificar estratégicamente, teniendo como base el análisis interno y externo de la empresa y cómo estos influyen o pueden influir sobre el negocio.

3.2.2.1. Fortalezas

- Personal altamente calificado, con experiencia en E-commerce.
- Diseños exclusivos y alta calidad de productos, elaborados por orfebres que plasmarán la cultura peruana en cada detalle de cada una de nuestras piezas.
- Conocimientos del idioma alemán.

- Capital propio.

3.2.2.2. Debilidades

- Poca experiencia en el sector de joyería.
- Marca nueva y no posicionada en el mercado alemán.
- No cuenta con experiencia en exportaciones.

3.2.2.3. Oportunidades

- Sistema de exportación simple, mediante el uso del sistema Exporta Fácil.
- El Perú es el segundo productor de plata a nivel mundial, lo cual se traduce en que la materia prima es un elemento de muy fácil acceso en nuestro país.
- No existe en la actualidad competencia directa en el mercado alemán, seremos pioneros.
- Apoyo por parte del estado por parte de PROMPERU al sector joyería.
- TLC entre Perú y la Unión Europea.

3.2.2.4. Amenazas

- Posible aumento en el precio de la materia prima.
- Entrada de nuevos competidores al mercado alemán, que ofrezcan productos similares utilizando como plataforma de ventas el E-commerce.
- Posible cancelación del tratado TLC con la Unión Europea.

3.3. Estrategia Genérica

Chaska está enfocado en una estrategia de diferenciación, ya que contará con diseños únicos elaborados por la misma marca, además que con sus joyas revalorará la cultura peruana, sus artesanos y técnicas, brindando un producto con valor ancestral al mercado europeo.

3.4. Objetivos Estratégicos

Primer Año

- Dar a conocer nuestra marca en el mercado alemán y posicionarnos como una de las principales empresas de venta de joyería de plata peruana 950, a través del uso del E-commerce en los próximos 5 años.
- En el primer año vender 1500 unidades de productos en Alemania vía el e-commerce propio de la marca.

Segundo Año

- Asistir a ferias de joyería en Alemania, para ganar mayor reconocimiento de marca.
- Vender 15% más unidades que el primer año, lo cual hace un aproximado de 1,725 unidades vendidas vía el e-commerce propio de la marca.

Tercer Año

- Firmar contrato con, por lo menos, un comercio físico reconocido en Alemania.
- Vender 15% más unidades que en el segundo año, lo cual hace un total de aproximadamente 1,984 unidades vendidas vía el e-commerce propio de la marca.

Cuarto Año

- Vender, a través del comercio físico reconocido en Alemania un 80% más de unidades anuales totales del tercer año. Es decir 1,587 unidades se venderán en el comercio físico reconocido.
- Ampliar el mercado hacia Suiza.
- Vender 15% más unidades que en el tercer año vía e-commerce, lo cual hace un total de aproximadamente 2,282 unidades vendidas vía el e-commerce propio de la marca.
- Ventas anuales: 3,869 unidades

Quinto Año

- Vender, a través del comercio físico un 20% más de unidades anuales en comparación con las ventas en comercio físico del cuarto año, es decir 1,904 unidades se venderán en el comercio físico.
- Vender 20% más unidades que en el cuarto año en e-commerce, lo cual hace un total de aproximadamente 2,738 unidades vendidas vía el e-commerce propio de la marca.

- En el primer año en el mercado suizo, vender 1500 unidades de productos en vía el e-commerce propio de la marca
- Ventas anuales: 6,143 unidades

CAPITULO 4: Investigación/Validación de mercado

4.1. Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis

Figura N° 5: Experiment Board (Fuente: Javelin)

Javelin

Experiment Board

Nombre:

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y júntalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.		Experimento	1	2
¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible.		Cliente	Mujeres entre 25 a 35 años, residentes en Alemania. Clase media, interesadas en la moda, exitosas, independientes y modernas.	Mujeres entre 25 a 35 años, residentes en Alemania, clase media, interesadas en la moda, exitosas, independientes y modernas.
Mujeres entre 25 a 35 años, residentes en Alemania. Clase media, interesadas en la moda, exitosas, independientes y modernas.	Hombres entre 25 a 50 años. Clase media alta, que buscan un regalo para sus madres, amigos, novias y hermanas.			
Mujeres de 45 a más, clase medio y medio superior, que le gusta lucir muy bien y están a la vanguardia de las últimas tendencias.				
¿Cuál es el problema? Describe desde la perspectiva de tu cliente.		Problema	No cuentan con mucho tiempo para ir a joyería o centros comerciales.	No cuentan con mucho tiempo para ir a joyería o centros comerciales.
No cuentan con mucho tiempo para ir a joyería o centros comerciales.	Le interesa mucho su aspecto personal, por eso están siempre a la tendencia de la moda.			
Toman mucho tiempo buscando un detalle o un regalo que pueda ser enviado a un lugar especial.				
Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta.		Supuesto de Mayor Riesgo		Clientes que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por una joya mas de 50 dolares
Clientes que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por una joya mas de 50 dolares				
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	12/20 EXPLORACIÓN	60% PITCH
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .			
Para elaborar tus supuestos: Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.		GET OUT OF THE BUILDING!		
Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...		Resultado y Decisión	44/68 EXPLORACION	65% pitch

El diseño metodológico que hemos utilizado para la investigación en la empresa Chaska es cuantitativo y se basó en 3 herramientas.

La primera fue el envío de encuestas a 68 personas de nuestro target, que es el tamaño de muestra que resultó de la calculadora estadística. De las 68 encuestas, se validaron 44, es decir un 65% del total.

Figura N° 6: Población y muestra (Fuente: Survey Monkey)

Calcula el tamaño de tu muestra:

? Tamaño de la población:	3055859
? Nivel de confianza (%):	90 ▾
? Margen de error (%):	10

CALCULAR

Tamaño de la muestra:

68

La segunda fue a través de la creación de una landing page por la web landinglion.com donde se invita a los usuarios a brindar su correo para ser informados de novedades de la marca.

La tercera fue un anuncio en el fanpage de la marca Chaska, en el cual se invirtió con el fin de calcular las conversiones, es decir cuántas personas fueron impactadas por nuestro anuncio y de ellas cuántas ingresar al anuncio que a su vez redireccionaba a la landing page.

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Resultados y análisis de las encuestas

Figura N° 7: Resultado de frecuencia de compra de joyas (Fuente: Elaboración propia)

1.- ¿Con qué frecuencia compras joyas?

68 respuestas

Luego de analizar la información, obtenemos que el 63.2% de la muestra compra joyas cada 3 meses, el 20.6% cada 2 meses y el 7.4% varias veces al mes. Es decir, el grueso de los encuestados compra una pieza cada trimestre.

Figura N° 8: Aspectos que valoran las consumidoras al adquirir una nueva joya (Fuente: Elaboración propia)

En este cuadro podemos observar que el 66.2% de los encuestados tienen como preferencia la calidad. A continuación, el 2do atributo más valorado, con 60.3% es la posibilidad de adquirir un modelo único, seguido de un 23.5% que valoran la diferenciación y variedad de modelos. Por último, el 20.6% de las encuestadas valora la accesibilidad de los productos, y el restante 17.8% el valor cultural de las piezas.

Figura N° 9: Preferencia de estilos de joyas (Fuente: Elaboración propia)

3.- ¿Qué estilo de joyería compras más?

68 respuestas

La joyería de estilo contemporáneo es la más preferida por las consumidoras, con 69.1% de aceptación. Seguido de las joyas con tendencias actuales, y finalmente las piezas étnicas.

Figura N° 10: Material predilecto de compra en joyería (Fuente: Elaboración propia)

4.- ¿Qué joyas compras más?

68 respuestas

El grueso de las encuestadas, con 76.5%, prefiere la joyería de plata, seguido del 11.3% que prefieren el oro y finalmente el 11.8% que se inclina por adquirir bisutería.

Figura N° 11: Resultado de precio promedio que están dispuestas a pagar las consumidoras por un anillo (Fuente: Elaboración propia)

5.- ¿Cuánto pagarías por un anillo de plata, suponiendo que la joya viene de Perú?

68 respuestas

52.9% está dispuesto a pagar entre 50 a 100 €, 26.5% pagaría menos de 50€, 17.6% entre 100 a 150€. Si sumamos los resultados, evidenciamos que más del 70% está dispuesto a pagar un precio que se encuentra dentro del rango establecido para la marca, es decir entre €50 y €250.

Figura N° 12: Resultado donde suelen comprar joyas las consumidoras (Fuente: Elaboración propia)

6.- ¿Dónde sueles comprar joyas?

68 respuestas

El 50.7% suele comprar en una tienda, el 24.6% prefieren la compra online, el 15.9% centros comerciales, 8.7% lo hacen por catálogo.

Figura N° 13: Resultado para conocer si hay alguna razón específica para comprar o regalar una pieza de joyería (Fuente: Elaboración propia)

7.- ¿Necesitas una razón específica para comprar o regalar una nueva pieza de joyería? Si es así, por favor especifique.

32 respuestas

No (14)
No (6)
Anillos o collar
Compre apenas joyas, solo en los mercados de Lima max. Una vez al año
Para mi
Ocasión especial, por ejemplo cumpleaños
Sin !!
Sí, si lo obtengo gratis.
Recuerdo / recordatorio
En ocasiones especiales
Regalos para personas especiales Pero también solo si me gusta algo
Sí, como recompensa y como regalo

De las 68 personas encuestadas solo 20 contestaron que no, no necesitan de alguna razón específica para regalar una joya nueva, que la pueden regalar en cualquier momento.

Figura N° 14: Resultado sobre dónde recibir información cuando consideras comprar nuevas joyas (Fuente: Elaboración propia)

8.- ¿Cuál de las siguientes opciones? ¿Te gusta recibir información cuando consideras nuevas joyas? (Marque todas las respuestas aplicables)

68 respuestas

47.1% de las encuestadas prefieren recibir información a través de recomendaciones de amigos, 36.8% por sitios web, 23.5% por e-mail, mientras el 19.1% prefiere por catálogo y otros medios, 13.2% por redes sociales, y 7.4% por publicidad exterior.

Figura N° 15: Resultado del tiempo en que esperan obtener un paquete después de la compra las consumidoras (Fuente: Elaboración propia)

9.- ¿Cuán pronto espera obtener un paquete después de su compra?

68 respuestas

77.9% de los encuestados prefiere que les llegue su envío entre 2 a 3 días después de la compra, mientras un 19.1% puede esperar hasta 2 semanas.

Figura N° 16: Resultado de cuánto están dispuestas a gastar por un anillo de plata que proviene del Perú y fue hecha a mano por artesanos (Fuente: Elaboración propia)

10.- ¿Cuánto gastarían en una joya, asumiendo que proviene de Perú y que fue hecha por artesanos? (€): _____

68 respuestas

El 11.8% de todos los encuestados están dispuestos a pagar 100 euros.

Figura N° 17: Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar joyas peruanas en una tienda online (Fuente: Elaboración propia)

11.- ¿Compraría una joya en una tienda en línea? ¿Venía de Perú y estaba hecha por artesanos?

19 respuestas

El 100% de todos nuestros encuestado comprarían en una tienda en línea un producto que proviene de un país lejano, ya que saben que no existe otra manera de adquirirlo.

4.2.2. Resultados y análisis del landing page

Figura N° 18: Landing Page (Fuente: Elaboración propia)

Link del landingpage: <https://heavenskitchen.landinglion.com/>

Se elaboró un landing page para recaudar los correos de compradoras interesadas. En el mismo, se pudo obtener 66 visitas, de las cuales 41 realizó el envío del formulario. Logrando así una tasa de conversión del 44%. El tráfico de la landing fue a través de un anuncio en Facebook que veremos a continuación.

4.2.3. Resultados y análisis del anuncio de Facebook

Figura N° 19: Anuncio en Facebook (Fuente: Elaboración propia)

Vista previa del anuncio

Figura N° 20: Anuncio en Facebook (Fuente: Elaboración propia)

Como observamos en las imágenes, en el anuncio de Facebook de la marca, se obtuvo un alcance de 300 personas del público objetivo segmentado. De las cuales 61 hicieron clic en el anuncio y fueron derivadas al landing page. Es decir, logramos una tasa de conversión de más del 20%.

4.3. Informe final: elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Luego de terminar con la investigación y gracias a las encuestas realizadas a una muestra de 68 personas, hemos llegado a la conclusión que existe una gran demanda para la venta de joyas de plata peruanas en el mercado alemán. Es importante recalcar que el 100% de los encuestados compraría nuestro producto a través de una tienda online, lo cual es un claro indicador de que nuestra plataforma de ventas y propuesta de negocio tenga una mayor probabilidad de éxito.

También se observó que el 76.5% de los encuestados compran joyas de plata, y un 52.9% están dispuestos a pagar entre 50 a 100 Euros, lo cual es un buen indicador.

Nuestro mercado objetivo son Mujeres entre 25 a 35 años que tienen un PBI per cápita de 47,808 euros al año (12 salarios anuales), 3984 euros al mes, de clase media alta, que prefieren la joyería moderna, calidad de la joya y están dispuestas a comprar en una tienda online.

Dichos clientes buscan un valor agregado en la calidad de servicio que brindamos, lo cual será el principal referente de CHASKA, por lo que nos permitirá fidelizar y obtener más clientes.

En conclusión, nuestro proyecto de negocio se considera viable, dado que satisface a nuestro mercado objetivo, que es un segmento no atendido y que busca calidad, garantía y seguridad.

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos de marketing

Se han definido los siguientes objetivos de Marketing para Chaska:

1. Posicionarse en el mercado alemán como una marca exclusiva y única de joyería de plata peruana 950
2. Obtener un crecimiento anual de ventas del 15%
3. Lograr una alianza estratégica con una influencer reconocida en el mercado meta en el primer año de operaciones
4. Establecer una base de datos e incrementarla en mínimo 20% cada mes
5. Lograr penetrar en el mercado B2B, con la entrega a concesión de nuestra pieza en tiendas físicas, luego de 3 años de operaciones netamente en el mercado online

5.2. Estrategias de marketing

5.2.1. Segmentación

Nuestro mercado meta está segmentado de la siguiente manera:

Chaska está dirigido a mujeres que viven en Alemania a quienes les encantan las joyas hechas a base de plata y que deseen realizar sus compras a través de internet.

5.2.1.1. Geográfica

Alemania es un país ubicado en Europa Occidental, que cuenta con una extensión de 357,380 km y una densidad poblacional de 231 habitantes por Km.

Para la actual propuesta, la segmentación cubre todo el territorio alemán, dado que se busca abastecer todas sus ciudades y por esto se contará con una cadena logística apropiada, según se desarrolla en otros segmentos del presente trabajo (Fulfilment Service).

5.2.1.2. Demográfica

El producto está dirigido a mujeres alemanas entre los 25 y 35 años de edad, solteras y casadas de nivel socioeconómico medio, estudiantes y trabajadoras con ingresos económicos de aproximadamente 43,600 euros anuales⁴.

5.2.1.3. Psicográfica

Son mujeres apasionadas en la moda. Exitosas, independientes y modernas. Son creativas, gustan del arte, la cultura, la música y la historia. Son emprendedoras, competitivas y ambiciosas, luchan siempre por sus ideales y les gusta asumir los retos que se les presenten. Una de las costumbres que las caracteriza es la puntualidad y disciplina.

5.2.1.4. Comportamiento del consumidor

Les gusta cuidar su apariencia y no descuidan ningún detalle, desde el vestido, los zapatos y los accesorios que usarán cada día, los cuales los selecciona cuidadosamente para destacar entre la multitud. Siempre se encuentran asistiendo a eventos en el trabajo y también eventos sociales con sus amistades. Adicionalmente les gustan mucho los viajes, disfrutan mucho su tiempo libre viajando y conociendo nuevas culturas. Tienen afinidad por el arte y son mujeres cultas e informadas.

5.2.2. Posicionamiento

Nuestra estrategia es de diferenciación, por lo cual la marca se posicionará en el mercado alemán como una empresa que ofrece joyas con diseños exclusivos inspirados en la cultura peruana y de gran calidad. Es por este motivo, que utilizaremos la estrategia de valor de precio y calidad de producto.

5.3. Mercado Objetivo

La empresa Chaska se dirige a mujeres de los niveles socioeconómicos medios de Alemania. Luego debemos realizar la selección en función a la edad que se ha estimado y determinar el público comprador de joyas. Específicamente habitantes que se encuentran económicamente activos, entre los 25 y 35 años y que sean mujeres y realicen compras mediante el internet.

⁴ Doing Business (2018) Alemania. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany>

5.3.1. Tamaño de mercado potencial

Alemania ofrece un mercado muy amplio y atractivo para Chaska, con potencial de desarrollo. Cuenta con una población total de 80 636 124 millones de personas, lo cual se muestra a continuación en la figura N° 22

Figura N° 21: Población total de Alemania (Fuente: Poblacion.population.city)

5.3.2. Tamaño de mercado disponible

La empresa Chaska desea llegar a las mujeres entre 25 y 35 años de edad, de nivel socioeconómico medio, que les gusta estar a la moda y les encanta utilizar joyas elaboradas a base de plata 950 para acompañar sus atuendos diarios y para sus eventos sociales.

Tabla N° 1: Población Actual de Alemania según la edad y el sexo (Fuente: Poblacion.population.city)

Población Actual Alemania según la edad y el sexo de 2018-05-05*			
	Masculino	%	Femenino
0-4	1 787 111	⇐+5.7%	1 689 972
5-9	1 722 298	⇐+5.5%	1 632 997
10-14	1 781 382	⇐+5.3%	1 690 920
15-19	1 985 148	⇐+5.3%	1 884 522
20-24	2 141 615	⇐+4.8%	2 044 328
25-29	2 467 981	⇐+2.8%	2 401 834
30-34	2 708 111	⇐+2.2%	2 648 948
35-39	2 528 567	⇐+2.5%	2 466 775
40-44	2 185 127	⇐+0.4%	2 176 130
45-49	2 953 503	⇐+0.9%	2 927 517
50-54	3 581 712	⇐+2%	3 511 739
55-59	3 292 072	⇐+1.5%	3 244 116
60-64	2 783 706	+1.5%⇒	2 825 883
65-69	2 105 259	+4.9%⇒	2 208 424
70-74	1 821 139	+11.7%⇒	2 033 526
75-79	1 864 980	+25%⇒	2 331 443
80-84	1 202 151	+37.7%⇒	1 655 884
85-89	541 919	+72.6%⇒	935 602
90-94	220 929	+143.8%⇒	538 543
95-99	24 398	+341.3%⇒	107 660
100+	2 357	+439.9%⇒	12 725

Actualmente en Alemania, la población de mujeres entre 25 a 35 años es de 5 051 006 cómo podemos apreciar en el cuadro N° 2. Un mercado bastante amplio y con alto potencial de crecimiento.

Figura N° 22: Distribución de clases sociales en Alemania según sus edades (Fuente: Markus)

A continuación, podemos estudiar la distribución de las clases sociales segmentadas por edades, gracias al estudio realizado por DIW Berlín. En la Figura N°23 se aprecia que la población alemana de nivel socioeconómico medio, de edades de entre 25 y 35 años, asciende al de 61% de la población total.

5.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Una vez determinada la segmentación, se lleva a cabo el cálculo del target. Esto se ha logrado de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Mercado Objetivo (Fuente: Elaboración propia)

CHASKA			
Mercado		% Cantidad de personas	
SEGMENTACION	Población total Alemania	100%	80,639,124
	Mercado Objetivo		80,639,124
	Mujeres alemanas	51%	40,970,165
	Mujeres alemanas de a 25 a 35 años edad	12%	5,051,008
	Nivel Socioeconómico medio*	61%	3,055,859
	Mujeres que les gustan las joyas hechas a base de plata	60%	1,833,515
	Mujeres que compran por Internet	60%	1,100,109
TARGET	Mujeres que compran por internet joyería.		1,100,109
TARGET (Capacidad instalada y de producción)	Mujeres que compran por internet joyería.		1,500

El resultado que obtenemos es que nuestro mercado está compuesto por 1 100 109 mujeres. Se trata de un target bastante amplio, y la empresa ha determinado un límite de capacidad productiva de hasta 1500 unidades de joyas durante el primer año. Este número es considerablemente inferior a la cantidad de personas dispuestas a comprar una joya, lo cual se considera positivo, ya que como se ha hecho hincapié anteriormente la empresa desea mantener un modelo de producción exclusivo para mejorar su posicionamiento y poder manejar precios altos.

En conclusión, Chaska podrá atender a 1,500 personas que compren 1 joya durante su primer año de operaciones.

Gracias a estos resultados, se logra demostrar lo atractivo que resulta el nicho de mercado seleccionado para nuestro negocio. Ello genera grandes expectativas para continuar con el desarrollo del proyecto, respetando en todo momento su línea de producción con diseños y cantidades limitadas.

5.3.4. Potencial de crecimiento del mercado

El potencial del crecimiento de las joyas de plata en el mercado meta es alto, debido a que nuestro producto se comercializa a través del E-commerce B2C.

Según el artículo publicado por E-commerce-News:

“Las ventas del comercio electrónico B2C en Alemania han crecido un 12% en el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo del año anterior. Según cifras de la industria de comercio electrónico y la asociación de correo Bundesverband E-Commerce und Versandhandel, este crecimiento ha sido impulsado por el aumento que han experimentado algunas categorías.” (E-commerce-News, 2018).

Entre abril y junio de 2017, las ventas de comercio electrónico B2C del país (una cifra que incluye comercio electrónico minorista más compras de bienes y servicios digitales como billetes de viaje y eventos, reservas de hoteles y descargas) aumentaron casi un 12,1% respecto al año anterior hasta los 13,97 mil millones de euros. Dentro de este total, las ventas de la categoría de bienes y servicios digitales crecieron un 13,7% hasta los 4.150 millones de euros.

Las ventas retail del comercio electrónico sumaron un total de 9,82 mil millones de euros durante el segundo trimestre, y fueron impulsadas especialmente por las ganancias en las principales categorías de productos.

Los muebles del hogar lideraron la lista de las categorías de productos más vendidos, con un crecimiento en las ventas digitales un 33,9% mayor que en el Q2 de 2016. Otra de las categorías estrella fueron los ordenadores y sus accesorios y juegos, con un crecimiento total del 29,7%. Los productos diarios, como alimentos o productos de farmacia o cuidado, también se subieron al pódium con un aumento del 28,9%.

En comparación con las buenas cifras de estas categorías, las ventas de ropa y calzado, que históricamente han sido la categoría más grande de Alemania, crecieron solo un 2,9%.”

Luego de leer y analizar el artículo publicado por E-commerce news, podemos decir que el E-commerce es un canal de ventas, que está en pleno crecimiento y que ha logrado obtener 13,97 MM €, el crecimiento del año 2017 respecto al año anterior es del 12,1% esto nos dice que el mercado muestra una tendencia a la preferencia por las compras a través del internet, lo cual es muy beneficioso para nuestro proyecto debido a que nuestro producto será comercializado mediante este canal de ventas con proyección de crecimiento en las unidades de las ventas del 15% cada año.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto / servicio

5.4.1.1. Producto

¿Qué ofrece Chaska?

Joyería Plata 950 de diseños únicos y exclusivos, cuyos motivos se remontan a la historia milenaria del Perú, tierra de Incas.

5.4.1.2. ¿Qué hace especial a Chaska?

- La historia detrás de cada producto: Se trata de piezas únicas, cada una encierra la magia e historia de un país lleno de cultura. Cada producto es labrado por nuestros maestros joyeros, quienes emplean técnicas milenarias traspasadas de generación a generación, lo cual confiere a las joyas un toque único y especial.
- La materia prima con la que elaboramos las joyas: La plata 950 peruana es considerada entre las mejores del mundo, su aleación de 95% de plata y 5% de cobre se considera como la más pura en el mercado de la joyería.
- La producción de cada pieza: Para nosotros es prioritario tener un impacto positivo en nuestro país, nuestra sociedad y nuestro planeta. Las joyas son elaboradas a mano, y se adquieren mediante prácticas de comercio justo. Cada empaque, cada caja y sobre, la papelería y los envoltorios que acompañan los pedidos son hechos con materiales biodegradables y/o reciclados.

5.4.1.3. ¿Qué nos apasiona?

- Ser embajadores de la platería peruana en el mundo, llevando a países lejanos una pequeña prueba de la fascinante cultura, cosmovisión y arte en los andes del Perú.
- Para lograr cumplir con los objetivos, se contará con los siguientes activos de Marketing:
- Logo y Manual de Marca
- Diseño y desarrollo de página web con e-commerce
- Diseño de canales de Redes Sociales

- Fotografías de los productos
- Video de lanzamiento
- Catálogos de productos
- Instrucciones de cuidado de producto, a ser incluidas en cada envío
- Tarjeta para descuento en futuras compras, a ser incluidas en cada envío
- Postal de agradecimiento, a ser incluidas en cada envío
- Tarjetas personales para el equipo
- Papelería de la empresa
- Otras piezas gráficas publicitarias

5.4.2. Diseño de producto / servicio

5.4.2.1. Logo

El Logotipo de Chaska viene a ser su representación visual. En este caso se trata de un Imagotipo, un conjunto icónico-textual donde tanto el texto como el símbolo están claramente diferenciados. Su objetivo es poder utilizar cada elemento por separado, en especial el Isotipo.

Figura N° 23: Logo (Fuente: Elaboración propia)

5.4.2.2. El Isotipo

Sintetizando los conceptos principales de la marca, que en quechua significan "flor de aire" o Venus, se diseña un isotipo representa destellos de luz que parten desde un punto central. Esto evoca el brillo que el planeta emite, y a su vez tipifica la estructura de una "Flor del Aire" o Diente de León.

Su forma parte de la referencia gráfica de la icónica Chacana Andina. Esta es unida a una estrella de 8 puntas, la cual a su vez está conformada por 16 triángulos superpuestos.

Figura N° 24: Isotopo (Fuente: Elaboración propia)

5.4.2.3. Empaque

El empaque es un elemento clave para el producto, y las cajas y sobres en las cuales se enviarán las joyas existirán en diversas presentaciones. Ello confiere mucho valor al producto y, en consecuencia, a la marca. Para empezar, habrá 3 tamaños de cajas, esto es porque existen piezas desde las más pequeñas hasta otras más grandes y pesadas.

Así mismo, habrá variaciones de color que permitan diferenciar las distintas colecciones ofrecidas: La caja clásica es de color Fucsia, la colección nupcial es blanca y la colección con accesorios y joyería para hombres es azul.

Todas las cajas y sobres empaques serán hechos de material reciclado, dado que hay una gran preocupación en el mercado meta por la ecología y la conservación del medioambiente.

Aparte de las cajas habrá sobres en varios tamaños, para poder ofrecer una alternativa de envío más económica. De esta manera, cada cliente puede optar por utilizar envío

standard (con un costo mínimo) o envío económico (gratuito). Luego de colocarse en el interior de una caja o sobre, la joya será embalada en un sobre de polietileno acolchado, esto protegerá las piezas durante el envío de golpes y al ser el polietileno impermeable, se protege de la humedad también.

Figura N° 25: Empaque (Fuente: Elaboración propia)

Figura N° 26: Empaque (Fuente: Elaboración propia)

Figura N° 27: Empaque (Fuente: Elaboración propia)

Figura N° 28: Empaque (Fuente: Elaboración propia)

SOBRES

SOBRE 10 X 10

STICKER RETIRA

STICKER TIRA

5.4.2.4. Manual de marca

Para recoger todos los lineamientos visuales de la marca, que representan un activo intangible de marca muy importante, se ha elaborado un Manual de Marca, el cual se anexará al presente trabajo.

Link -> https://issuu.com/mariajosecossio8/docs/manual_csk

5.4.3. Estrategia de precios

Los precios de las joyas varían dependiendo del peso del artículo, el nivel de complejidad del diseño y el uso de otros materiales tales como piedras naturales. Se trata de un producto exclusivo, y se aplica una estrategia de diferenciación, y esto se verá reflejado en los precios de cada producto.

Se apunta a que los precios de venta oscilen entre los €50 y €350.

El envío estándar será gratuito, y los clientes podrán acceder a envío express por un pago adicional.

5.4.3.1. Benchmark de competencia de productos con valor similar, pero diseños distintos

Para validar estos precios, el primer lugar se ha realizado un benchmarking de productos cuyo valor es similar a los de Chaska. Si bien no se trata de productos de la competencia, ya que esta no existe, se han buscado joyerías que venden un producto exclusivo, fino y elegante. No se trata de un producto similar en cuanto al concepto, pero sí es igual en niveles de calidad y exclusividad.

Los resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 3: Benchmarking de productos cuyo valor es similar a los de Chaska (Fuente:
Elaboración propia)

Tienda	Producto	Precio	URL
EISROSE	Collar	€395,00	https://de.dawanda.com/product/124798403-halskette
	Pulsera	€275,00	https://de.dawanda.com/product/117981967-armreif
	Aretes	€198,00	https://de.dawanda.com/product/125024083-ohrstecker-silber
	Anillo	€139,00	https://de.dawanda.com/product/124367119-schmuck
VALMANO	Collar	€247,00	https://www.valmano.de/kettenanhanger-glam-soul-aus-925-sterling-silber-thomas-sabo-tm208ye31993
	Pulsera	€229,00	https://www.valmano.de/armreif-aus-925-sterling-silber-ti-sento-milano-tn268ye31457
	Aretes	€198,00	https://www.valmano.de/ohrhanger-glam-soul-aus-925-sterling-silber-thomas-sabo-tm208ye31932
	Anillo	€109,00	https://www.valmano.de/ring-aus-925-sterling-silber-ti-sento-milano-tn268ye31431
CHRIST	Collar	€239,00	https://www.christ.de/product/86933675/thomas-sabo-kette-ke1499-637-12-l60v/index.html
	Pulsera	€339,00	https://www.christ.de/product/86895005/buddha-to-buddha-armband-ben-001j010700114/index.html
	Aretes	€144,00	https://www.christ.de/product/87213021/quinn-creole-0369760/index.html
	Anillo	€234,00	https://www.christ.de/product/60085692/quinn-damenring-86942658/index.html
Galeria Kaufhof	Collar	€357,00	https://www.galeria-kaufhof.de/p/thomas-sabo-kette-ethno-traumfaenger/4000025193?v=5000101132
	Pulsera	€259,00	https://www.galeria-kaufhof.de/p/buddha-to-buddha-armband-ellen-silber-geflochten/2000500991?v=4000002755
	Aretes	€319,00	https://www.galeria-kaufhof.de/p/pesavento-ohrring-925-sterling-silber-rhodiniert-wdnap101/4000087958?v=5000424053
	Anillo	€336,00	https://www.galeria-kaufhof.de/p/pesavento-pixel-damenring-wpxla361-m/2000136837?v=3000746976

Tabla N° 4: Precios promedio según Benchmarking por modelo (Fuente: Elaboración propia)

Precios promedio según benchmark por modelo	
Collar	€309,50
Pulsera	€275,50
Aretes	€214,75
Anillo	€204,50

5.4.3.2. Benchmark de competencia de productos con menor valor y diseños similares

Se ha realizado un segundo benchmarking para analizar, esta vez, cuál es el precio que se maneja con productos similares en cuanto al estilo y diseño de las joyas; es decir, productos étnicos y joyas de platería proveniente de Perú y/o Sudamérica.

Si bien no se ha encontrado ninguna marca de platería peruana que venda diseños exclusivos en el canal Online, se han encontrado algunas tiendas que venden productos similares. Cabe resaltar que el nivel de diseño y la calidad de los mismos se nota marcadamente inferior a la propuesta que pretende ejecutar Chaska.

pakilia.com:

Es una tienda online que vende joyería y artesanía de México en Alemania.

Sus precios oscilan entre los € 35 por un anillo sencillo sin pedrería o detalles, hasta € 200 por collar. Sin embargo, no cuentan con diseños exclusivos y su posicionamiento no es de lujo ni elegancia.

Ejemplo de un collar de € 200 de Pakilia

Es una tienda Online que vende joyas de plata de diseño incaico con incrustaciones de piedras y conchas nácar.

Sus precios en promedio son: por dije € 79, collares € 89, anillos 24.

Su oferta de producto es bastante distinta a la que se plantea con Chaska.

Figura N° 29: Productos de silberschmuck-peru (Fuente: silberschmuck-peru)

contigo.de:

Es una tienda online en Alemania que ofrece todo tipo de productos de países emergentes de África, Sudamérica y Asia, como moda, joyas, productos comestibles, decoración del hogar, etc. Todo bajo la promesa del comercio justo y el apoyo a micro-productores de economías emergentes.

Entre sus productos ofertan joyería de plata peruana.

Sus productos cuestan desde € 24 a € 79, peor son sencillos y pequeños, de poco gramaje.

Figura N° 30: Productos de contigo.de (Fuente: contigo.de)

Amacosi:

Un collar en esta tienda cuesta alrededor de € 200

Figura N° 31: Productos de Amacosi (Fuente: Amacosi)

zaunick.de:

Es una tienda de platería peruana que se enfoca únicamente en venta de gemelos, los cuales cuestan en promedio €150.

Figura N° 32: Productos de zaunick.de (Fuente: zaunick.de)

peruvianconnection.de:

Es una tienda muy conocida y bien posicionada, que exporta y vende productos de Alpaca a Alemania. Esta tienda ofrece algunos productos de joyería que sí concuerdan con el posicionamiento de Chaska, sus precios se encuentran dentro del rango planteado o inclusive más caro:

Figura N° 33: Productos de peruvianconnection.de (Fuente: peruvianconnection.de)

5.4.3.3. Definición de Precio

Tabla N° 5: Ponderado para definir el gasto de marketing y administrativo por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)

PONDERADO PARA DEFINIR EL GASTO DE MKTG Y ADMINISTRATIVO						
Tipo de joya	Peso ponderado	Inversión en MKTG x año	Gastos admin.	# Piezas x año	Inversión de MKTG x cada pieza	Inversión Admin. x cada pieza
Collar	0,4	S/.70.980,00	S/.16.320,00	375	S/.189,28	S/.43,52
Arete	0,2	S/.35.490,00	S/.8.160,00	375	S/.94,64	S/.21,76
Anillo	0,1	S/.17.745,00	S/.4.080,00	375	S/.47,32	S/.10,88
Pulsera	0,3	S/.53.235,00	S/.12.240,00	375	S/.141,96	S/.32,64
	1	S/.177.450,00	S/.40.800,00			

Para definir el precio de venta, hemos ponderado el gasto de marketing y administrativo para designar el monto por cada unidad de joya, considerando que las piezas más pequeñas deben llevar el menor peso.

Tabla N° 6: Precio mínimo y máximo por cobrar por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)

DISTRIBUCION DE COSTOS Y GASTOS PARA DEFINIR EL PRECIO MINIMO DE VENTA												
TIPO DE JOYA	COSTO PRODUCCION S/.	COSTO DISTRIBUCION S/.	COSTO ENVIO S/.	COSTO EMPAQUE S/.	GASTOS ADMINT S/.	MARKETING S/.	COSTO TOTAL S/.	MARGEN	PRECIO CON MARGEN S/.	PRECIO VENTA IG V S/.	PRECIO € CON IG V	PRECIO MAXIMO A COBRAR S/ CON IG V
COLLAR	254.88	15.00	10.00	20.00	43.52	189.28	532.68	1.5	799.02	942.84	241.75	942.84
ARETE	99.12	15.00	10.00	15.00	21.76	94.64	255.52	1.2	306.62	361.82	92.77	361.82
PULSERA	169.92	15.00	10.00	15.00	32.64	141.96	384.52	1.2	461.42	544.48	139.61	544.48
ANILLO	70.80	15.00	10.00	10.00	10.88	47.32	164.00	1.2	196.80	232.22	59.54	232.22

En el siguiente paso hemos sumado los costos que conllevan la elaboración, envío, y distribución de cada pieza. Sumado nuestro margen mínimo de 20% obtenemos que el precio mínimo de venta por unidad es:

Collar: € 232,68

Arete: € 87.33

Pulseras: € 145.34

Anillo: € 55.91

Con la información que hemos obtenido del benchmarking visto anteriormente, observamos que el precio promedio, por ejemplo, de un collar es entre €239 hasta €500 euros. Por este motivo y teniendo en cuenta la demanda y oferta del mercado alemán en joyería de plata consideramos que podemos establecer un precio máximo de venta, por tipo de joya de:

Collar: € 349,02

Arete: € 130,99

Pulseras: € 218,02

Anillo: € 83,87

Estos 2 montos nos permiten contar con precios promocionales, sabiendo que nuestra utilidad no llegará a ser neutra o negativa y que aun así nuestros precios son competitivos y se encuentran dentro del rango que el público está dispuesto a pagar.

5.4.4. Estrategia comunicacional

La marca se apoyará en estrategias marketing digital para generar ventas y posicionarse en el mercado. A continuación, se detalla cada una de las estrategias que se desea emplear:

5.4.4.1. Marketing de contenidos: El Blog

La página contará con un Blog en alemán, en el cual se creará contenido atractivo e interesante para las clientas entorno a la temática de la moda, los viajes, la belleza, la cultura, etc. Esto permitirá un buen posicionamiento en los motores de búsqueda, principalmente en Google, lo cual facilita la visibilidad de la marca. Además, dicho espacio permitirá a los interesados conocer mejor a Chaska, cuáles son sus valores, cómo opera, quienes están detrás de la marca, quienes producen las joyas y cómo lo hacen. Esto genera confianza y ofrece un espacio para hablar largo y tendido sobre las ventajas y beneficios de los productos.

5.4.4.2. Asociaciones

Para llegar al público correcto de manera más masiva, el objetivo es formar alianzas con al menos 3 fashion bloggers importantes de Alemania. Esto lo lograremos contactando con ellas directamente, invitándolas a conocer nuestros productos en las redes sociales y nuestra página web. Además, les enviaremos una pieza a modo de regalo a cambio de una mención en su blog o sus canales de redes sociales.

5.4.4.3. Redes sociales: Facebook, Instagram y Pinterest

Facebook: Se publicará un post al menos 1 vez al día. Entre las publicaciones tendremos las notas del blog, fotografías de los productos, frases inspiradoras, cupones de descuentos y ofertas especiales, tips, consejos de moda y belleza, etc. El objetivo en esta plataforma es la captación de clientes, quienes deberán llegar a web e iniciar el proceso de compra.

Instagram: Esta será la plataforma principal para exhibir las joyas, catálogos y colecciones. Se mostrará también tomas tipo “detrás de cámaras”, con fotos del taller y los maestros artesanos trabajando las piezas. También se mostrarán adelantos de las nuevas colecciones y productos.

5.4.4.4. E-mailing

Mediante el envío de correos masivos se podrá enviar a nuestra base de datos distintas promociones y descuentos. Para esto, se creará una plantilla y se actualizará cada semana con información relevante y novedosa. En todo momento se realizará seguimiento a las métricas de envío para tener siempre una base de datos bien nutrida y de clientes fieles, optando por calidad en vez de cantidad de suscriptores.

5.4.4.5. Marketing de afiliados

Para aumentar en ventas de manera más sencilla y masiva, se lanzará un programa de marketing de afiliados. Este consta de hacer alianzas estratégicas con Bloggers, Youtubers e influencers que moneticen en sus páginas web. Ellos promocionarán nuestros productos en sus redes sociales, y cada venta generada a partir de uno de sus enlaces compartidos, genera una comisión para ellos. Para empezar, se plantea una comisión del 10%.

5.4.4.6. Otros

Para mejorar el posicionamiento en el entorno digital, se realizarán campañas pagadas en Google Adwords y Google Display. El objetivo de estos anuncios será genera tráfico a la página web de Chaska para que los clientes inicien el proceso de compra. Este será monitoreado en cada fase por códigos de seguimiento, para poder hacer campañas de remarketing y también para conocer el proceso de compra del consumidor.

5.4.4.7. Promoción

El eje central de las estrategias de marketing será el uso de redes sociales y las alianzas estratégicas con Influencers, por lo que el Marketing Digital es la herramienta de promoción principal para la empresa.

Inicialmente, se lanzará una campaña de introducción al mercado, con objetivo de posicionamiento, previo al inicio de las operaciones. En esta etapa es cuando se deberán forjar las alianzas con las Fashion Bloggers y/o con publicaciones y magazines digitales

especializados en moda. Durante toda la campaña se estará publicando contenido sobre Chaska, sobre el próximo lanzamiento y sobre los productos que pronto llegarán a Alemania, en las cuentas de Facebook e Instagram de la marca.

Una vez habiendo lanzado la marca con éxito, el enfoque de las campañas publicitarias se concentrará en publicitar las colecciones de joyas una tras otra. Las campañas comerciales siempre estarán acompañadas de campañas de branding, enfocadas en ganar participación de mercado y posicionar la marca hasta lograr hacerse muy conocidos en el entorno digital.

5.4.5. Estrategia de distribución

5.4.5.1. Plaza

Figura N° 34: Packaging Chaska (Fuente: Elaboración propia)

El canal de ventas de Chaska será el e-commerce, los productos se venderán en la tienda online de la marca. Para distribuir las piezas se enviará un lote nuevo a Alemania cada vez que se lance una nueva colección. Las joyas serán enviadas con destino a una empresa logística que opere bajo la modalidad de Fulfilment Service. Dicha empresa recepcionará, procesará y enviará cada pedido que llegue.

Los lotes serán enviados mediante el servicio de Exporta Fácil y cada orden será despachada al consumidor final desde Alemania. Esto, por un lado, para aminorar los altos costos de envío; pero por encima de todo, ayuda a generar confianza en compradores. Además, permite un servicio de entregas más ágil. Con este sistema se apunta a hacer los despachos en un máximo de 24 horas luego de recibida la orden de pedido de los clientes.

5.4.5.2. Servicios de almacenaje y cumplimiento de pedidos (Fulfilment Service)

Los servicios de almacenaje y cumplimiento de pedidos, son proveedores logísticos que realizan el procesamiento y envío de pedidos de otras compañías, principalmente para empresas dedicadas al comercio electrónico.

Al contar con este servicio, la empresa podrá reducir su infraestructura y reducir los costos logísticos, además de mejorar la eficiencia operativa. La empresa contratada recibe y almacena los productos enviados, y luego procesa y entrega cada pedido en nombre de Chaska.

Para un planteamiento como el nuestro, de comercio electrónico, el cumplimiento de cada pedido es una gran tarea y responsabilidad, e implica tareas que abarcan gran cantidad de tiempo y recursos. Estos incluyen la toma de pedidos, empaquetado, procesamiento del pago, hasta el envío y la entrega del producto.

La contratación de un servicio logístico de almacenaje y cumplimiento de servicios ofrece, por lo tanto, una serie de beneficios:

- Reducción en costos de envío
- Reducción en costos operativos
- Permite realizar con facilidad envíos a destinos lejanos y aumentar el alcance
- Mejor atención al cliente
- Mayor rapidez en los envíos
- Acceso a la mejor tecnología
- Y lo más importante: nos permite un enfoque total en ventas, al no tener que dedicar recursos propios a la cadena logística

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Hemos realizado la proyección de nuestra demanda utilizando nuestro target.

Nuestra proyección de ventas tiene un escenario moderado y pesimista por lo que iniciaremos nuestras ventas con 115 joyas (Collares, Aretes, Pulseras, Anillos) y culminamos con 1500 joyas, teniendo un promedio mensual de 125 joyas mensuales.

Se proyecta ventas de 1500 joyas en el primer año, con una tasa de crecimiento promedio anual de 46% durante los próximos 4 años, considerando gradualmente un incremento de la demanda y oferta.

Tabla N° 7: Proyección de ventas en unidades (Fuente: Elaboración propia)

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	115	132	152	297	471
Febrero	115	132	152	297	471
Marzo	115	132	152	297	471
Abril	115	132	152	297	471
Mayo	175	201	231	451	717
Junio	115	132	152	297	471
Julio	115	132	152	297	471
Agosto	115	132	152	297	471
Setiembre	115	132	152	297	471
Octubre	115	132	152	297	471
Noviembre	115	132	152	297	471
Diciembre	175	201	231	451	717
TOTAL	1,500	1,725	1,984	3,868	6,142
Promedio al mes	125	144	165	322	512
Tasa de crecimiento anual		15%	15%	95%	59%
Tasa de crecimiento promedio anual		46%			

Tabla N° 8: Proyectado de los ingresos para el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECTADO DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 2019- Expresados en Soles					
AÑO	COLLARES	ARETES	PULSERAS	ANILLOS	TOTALES
Enero	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Febrero	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Marzo	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Abril	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Mayo	24,750	15,829	19,057	16,256	75,892
Junio	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Julio	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Agosto	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Setiembre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Octubre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Noviembre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Diciembre	24,750	15,829	19,057	16,256	75,892
TOTAL INGRESOS					650,499

Para nuestro cálculo del PxQ se ha utilizado la demanda estimada por lo cual se ha multiplicado por la distribución de categorías de joyas mensual que se venderá descrito en el punto anterior. Por lo que la empresa obtendrá para el año 2019 un ingreso 949,174 Soles.

Tabla N° 9: Proyección de la demanda (Fuente: Elaboración propia)

PROYECCION DE LA DEMANDA		
AÑO	UNIDADES	CANAL
2020	1725	E-COMMERCE
2021	1984	E-COMMERCE
2022	3868	E-COMMERCE & COMERCIO FISICO
2023	6142	E-COMMERCE & COMERCIO FISICO

Tabla N° 10: Proyección de los Ingresos (Fuente: Elaboración propia)

PROYECTADO DE LOS INGRESOS	
AÑO	S/.
2019	650,499
2020	748,074
2021	860,285
2022	1,677,557
2023	2,663,567

5.6. Presupuesto de Marketing

Tabla N° 11: Presupuesto de marketing anual (Fuente: Elaboración propia)

	Tipo	Pago Anual	Pago Mensual
Creación de e-commerce	Plaza	\$ 3,500	-
Mantenimiento de e-commerce (SEO)	Plaza	-	\$ 300
Google Search	Promoción	-	\$ 1,500
Creación de FanPage	Promoción	\$ 500	-
Mantenimiento del FanPage	Promoción	-	\$ 500
Pauta en FanPage	Promoción	-	\$ 1,500
1 Eventos de lanzamiento	Promoción	\$ 2,000	-
Participación en 1 feria	Promoción	\$ 2,000	
Alianza Estratégica con 1 Fashion Blogger / Influencer	Promoción	\$ 1,000	
MONTO TOTAL DE INVERSIÓN EN MARKETING ANUAL		\$ 54,600	

Para definir el presupuesto de marketing del primer año, hemos considerado todas las estrategias de comunicación propuestas en el presente trabajo. Algunos montos refieren a un solo pago, mientras que otros deben mantenerse en el tiempo a través de pagos mensuales, tales como el community manager e inversión en pauta publicitaria digital. El total que se invertirá es de USD 54,600 que resulta ser el 15% de las ventas totales del primer año.

CAPITULO 6: PLAN DE OPERACIONES

Se han definido los siguientes Objetivos operacionales para poder cumplir con la misión de nuestra empresa.

- Revisar cuidadosamente cada joya entregada por nuestro proveedor.
- Realizar el correcto control de las joyas mediante el uso nuestro sistema de control de inventarios en Excel.
- Cumplir con las entregas de nuestro producto dentro de los plazos establecidos.

6.1. Políticas Operacionales

Es muy importante para nuestra empresa que todo el equipo de Chaska tenga claro y comprenda lo importante y fundamental que es para nuestro negocio seguir con los lineamientos y las políticas establecidas. Esto asegurara, que nuestros clientes se sientan felices y satisfechos con el producto que obtienen y además con la experiencia de compra. Para ello, se han desarrollado las siguientes políticas que ayudarán a alcanzar los objetivos de nuestra empresa

Política de aseguramiento de la Calidad de la materia prima utilizada en la elaboración de nuestras joyas.

Es importante que nuestra empresa se asegure que la procedencia de la materia prima para la elaboración de nuestras joyas tiene una procedencia legal y para ello, esta deberá ser obtenida de la procesadora Sudamericana.

Política de cumplimiento de certificaciones

Para nuestra empresa es importante que nuestros productos siempre obtengan los certificados de pureza de la plata y el certificado de aleación de la plata. Esta será otorgada por el proveedor.

Política de empaques del producto

Para el empaque de nuestras joyas se ha establecido únicamente el uso de empaques ecoamigables, es decir que no contaminan el medio ambiente y son de fácil biodegradación.

Política de selección de proveedor

Nuestro proveedor deberá contar con un taller que ofrezca a sus trabajadores condiciones óptimas de trabajo que no atenten contra la salud. Adicionalmente, deberá contar con certificado de buenas prácticas de manufactura.

Política de recepción de joyas

Se recibirán las joyas solamente si estas han cumplido con nuestro control de calidad.

Política de ingreso almacén e inventarios

Se registrarán y se asignarán un código de inventario a cada una de las joyas que ingrese al almacén, para luego ser guardada dentro de la caja fuerte.

Política de envío de joyas al extranjero

Los envíos al extranjero no deberán exceder los 5 kilogramos.

Políticas de entrega de productos en Alemania

Las joyas serán entregadas a nuestro distribuidor (fullfilment service) en Alemania 15 días antes de que inicien la campana oficial y con todos los empaques necesarios para poder realizar la distribución.

Política de reclamos

Se otorgará a todos nuestros clientes un plazo de 7 días útiles para realizar el reclamo. Si este es favorable, se enviará el reemplazo de la joya en un plazo de máximo 7 días útiles, si esta se encuentra en stock en Alemania, de lo contrario el cliente deberá esperar 15 días para la entrega.

Política de atención al cliente

Las consultas y dudas de todos nuestros clientes se atenderán en un plazo de respuesta de máximo 48 horas, realizadas a través de nuestros canales de atención: Página Web (e-mail) y redes sociales.

Política de garantía

Nuestra página web cumple con todos los estándares de seguridad requeridos.

Política de pagos

Los pagos en nuestra página web se realizarán a través de los siguientes medios de pago:

- Tarjetas de Crédito
- American Express
- Visa
- Mastercard
- Paypal

Política de seguridad página Web.

Mantenimiento periódico de nuestra página, con el fin de resguardar la seguridad de nuestros clientes.

Política del cuidado del medio ambiente

Estamos comprometidos con el medio ambiente y por ello en Chaska todos los elementos utilizados durante nuestra gestión administrativa serán reciclados.

6.1.1. Calidad

Mantener un alto estándar de calidad de nuestro producto es fundamental para nosotros y para asegurar nuestra calidad realizaremos un control minucioso desde el momento en que recibimos la joya de nuestro proveedor hasta que enviamos la joya a Alemania.

Los detalles que se tomarán en cuenta para realizar las revisiones de cada joya son: estado de la joya cuando ingresa al almacén, estado de la joya al salir del almacén y la inspección final antes del envío a Alemania

6.1.2. Procesos

El proceso productivo de Chaska se inicia mediante la definición de la propuesta de la nueva colección, luego de ello se elabora el moodboard con ideas, referencias y especificaciones de diseño que deberá reunir la joya. Posteriormente, se definirán las profundidades, longitudes y cantidades de la colección, una vez definidos se realizará el pedido a nuestro distribuidor mediante una orden de Compra. Dicho proceso de producción tiene un tiempo de aproximadamente 30 días calendario hasta ser entregado.

Luego nuestro distribuidor realizará la entrega de nuestro pedido de joyas en nuestro almacén. Una vez recibida las piezas se realizará la inspección de cada una de ellas, posteriormente de la inspección de control de calidad se procederá a firmar la factura en señal de conformidad. Posteriormente se realiza el ingreso en el almacén asignándoles la respectiva codificación.

Seguidamente, se realizará el despacho a Alemania el cual deberá de realizarse a través del sistema Exporta fácil a través de Serpost y para ello se deberá contar con la documentación necesaria para el envío como son: la factura comercial, packing list, certificado de origen, certificado de pureza de la plata. El envío no deberá exceder los 5 kilogramos.

Por último, nuestro distribuidor en Alemania recibirá las joyas y se encargará de almacenarlas hará realizar el despacho.

El cliente realiza el pedido mediante nuestra página web y automáticamente nosotros y nuestro distribuidor en Alemania recibe una notificación para realizar el despacho, de inmediato se empieza a procesar la orden, la cual deberá despacharse en un plazo máximo de 48 horas para que llegue al cliente final en un plazo máximo de 5 días útiles; de esta manera podremos cumplir con el plazo máximo establecido de entrega en Alemania que se ha establecido el cual es de 7 días útiles.

6.1.3. Planificación

Para el equipo de Chaska es muy importante realizar una exhaustiva planificación de los pedidos que realizaremos durante el año. Es por ello, que hemos planificado trabajar con anticipación las colecciones que lanzaremos durante el año. Es por ello, que se ha definido que las colecciones serán enviadas a producción 3 meses de antes; Para de esa manera

optimizar los tiempos de producción disminuir las probabilidades de que el pedido tenga alguna demora. Es fundamental para nosotros es que 20 días antes del lanzamiento oficial de nuestra colección, los productos se encuentren ya listos en Alemania para poder ser distribuidos a tiempo y no surjan inconvenientes.

Tabla N° 12: Cronograma producción y pedidos (Fuente: Elaboración propia)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - PRODUCCION Y PEDIDOS DE JOYAS												
Actividades	2018				2019							
	4Q				1Q		2Q		3Q		4Q	
	Sept	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Envío de Propuestas a proveedor para la elaboración de Colección 1 (2019)												
Colocación de Orden de Compra												
Recibo de pedido ingreso a almacén etiquetado y empaquetado para envío												
Envío de pedido a Alemania												
Envío de Propuestas a proveedor para la elaboración de Colección 2 - día de la madre												
Colocación de Orden de Compra												
Recibo de pedido ingreso a almacén etiquetado y empaquetado para envío												
Envío de pedido a Alemania												
Envío de Propuestas a proveedor para la elaboración de Colección 3												
Colocación de Orden de Compra												
Entrega de pedido a nuestro almacén, ingreso a almacén etiquetado y empaquetado												
Envío de pedido a Alemania												
Envío de Propuestas a proveedor para la elaboración de Colección 4 -Navidad												
Colocación de Orden de Compra												
Entrega de pedido a nuestro almacén, ingreso a almacén etiquetado y empaquetado												
Envío de pedido a Alemania												
Envío de Propuestas a proveedor para la elaboración de Colección 1 (2020)												
Colocación de Orden de Compra												
Entrega de pedido a nuestro almacén, ingreso a almacén etiquetado y empaquetado												
Envío de pedido a Alemania												

6.1.4. Inventarios

Realizaremos el seguimiento de nuestros inventarios con la implementación de un sistema que nos facilitara el fácil rastreo de todos los productos que ingresan y salen de nuestro almacén y para ello se realizará un control de inventario en Excel mediante el uso de la herramienta macros, el cual funcionará conjuntamente con un escáner de código de barras portátil. Lo cual nos permitirá llevar un mejor control de todas nuestras joyas.

El costo del escáner de código de barras es de aproximadamente S/.150.00 Nuevos soles.

6.2. Diseño de Instalaciones

Nuestra empresa es una empresa que recién inicia sus operaciones y creemos que para este fin es necesario que tengamos un espacio pequeño pero cómodo y acogedor en donde podamos venir a trabajar a gusto y con las comodidades que necesitamos para poder desempeñar nuestras labores.

La ubicación de Chaska es estratégica pues se encuentra a tan solo 5 minutos en auto de nuestra distribuidora principal.

Esto facilitará que podamos tener una constante comunicación y optimización de los tiempos de entrega, lo cual hoy en día es fundamental en nuestro giro de negocio por tratarse de envíos que tenemos que realizar al exterior y debemos y el tiempo es una de nuestros principales factores de éxito a considerar.

6.2.1. Localización de las instalaciones

Chaska cuenta con un departamento alquilado en el distrito d

Barranco, el cual se encuentra ubicado exactamente en Av. Pedro de Osma 344.

El distrito de Barranco es un lugar estratégico para la ubicación de nuestras oficinas, debido que se encuentra a 5 minutos del taller de nuestra principal proveedora de la elaboración de nuestras joyas, lo cual se traduce en optimización de los tiempos y procesos más rápidos y eficaces.

El costo del alquiler de la oficina asciende a S/.600.00 soles mensuales. Adicionalmente, se le deberá incluir los gastos fijos mensuales por los conceptos de agua S/.50.00, luz S/.120.00 e internet S/.100.00.

Figura N° 35: Mapa de ubicación de las instalaciones de Chaska (Fuente: Google Maps)

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

Capacidad de las Oficinas administrativas

Nuestra oficina administrativa principal tiene una extensión de 40 mt² con un aforo de 4 personas.

Capacidad de Almacén

El almacén para las joyas tiene una extensión de 6 mt², en donde guardaremos las joyas listas, hasta que sean enviadas para su comercialización a Alemania.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

Las oficinas de Chaska tienen una extensión total de 50 mt², el cual se divide en los siguientes espacios: Oficina administrativa, almacén y un baño.

Figura N° 36: Plano de distribución de las instalaciones (Fuente: Elaboración propia)

Distribución de la oficina administrativa

La oficina administrativa tendrá los siguientes:

- 4 escritorios con sus respectivas sillas.
- 1 impresora a colores
- 1 desktop
- Conexiones para laptops
- 1 mesa para 6 personas
- 6 sillas adicionales para reuniones con proveedores
- 4 papeleras plásticas

- Útiles de oficina
- 1 pizarra con plumones
- 1 mueble archivador para guardar documentación de la empresa.
- 1 ventilador.
- 2 extintores
- 1 botiquín
- Útiles de limpieza y aseo

Distribución del almacén de joyas

- 2 estantes de melamina cerrado para guardar los empaques de las joyas.
- 1 caja fuerte para guardar las joyas listas antes de ser enviadas a Alemania.

Distribución del baño

Solo se cuenta con un solo baño, el cual es pequeño con un diseño funcional y práctico. Este será utilizado por los 4 trabajadores con los que cuenta la empresa.

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Producto:

El producto se ofrecerá en colecciones, las cuales serán creadas en base a un tema o concepto, y que se desglosan en las siguientes piezas

Figura N° 37: Productos que se ofrecerán (Fuente: Elaboración propia)

Leyenda:

- (Ticket Alto) – Pieza grande, de mayor peso y que requiere de más material. Diseño complejo.
- (Ticket Medio) Pieza de mediano tamaño, mediano peso y menos uso de material. Diseño relativamente complejo.
- (Ticket Bajo) Pieza pequeña, de poco peso y menos uso de material. Diseños simplificados y sencillos.

De esta manera, una colección asegura una cobertura total del público objetivo, ajustándose a diversos presupuestos y preferencias de uso de las clientas. Cabe mencionar que a medida que se vayan lanzando nuevas colecciones, con la data histórica de las ventas de colecciones pasadas, será posible prever qué tipo de modelos suelen comprarse con más frecuencia, esto permitirá planificar mejor la producción y las campañas de marketing para cada colección.

Servicio:

Existen 3 puntos de contacto claves con el cliente, los cuales se detallan a continuación:

Pre Venta:

Las clientas nos contactan porque están interesadas en adquirir una pieza y desean más información. Es de suma importancia que en este momento la persona encargada de la atención al cliente responda al usuario en el menor tiempo posible, deberá ser dentro de las 24 horas de recibida la consulta.

Venta:

En este punto el servicio al cliente debe ser ágil, cuidando de cumplir con los protocolos y estándares establecidos para el empaquetado y envío. Esta parte del proceso está a cargo de la empresa de Fulfilment Service, y deberá ser supervisada por el equipo de Chaska.

Post Venta:

Es un factor clave el servicio al cliente que se brinda en la post venta, ya que aquí se cierra el ciclo y se fideliza al cliente para garantizar futuras compras. Se agradece a cada cliente con una nota por su compra, la cual va incluida en el paquete; además, se ofrece garantía para cada pieza y un servicio de reparaciones en caso fuera necesario.

6.4. Mapa de Procesos y PERT

EL proceso de venta de cada pieza empieza cuando se conceptualiza una nueva colección, y finaliza con la entrega de un producto en manos de una compradora contenta.

A continuación, se detalla el mapa del proceso de producción y entrega de cada pedido:

Figura N° 38: Mapa del proceso de producción y entrega de cada pedido (Fuente: Elaboración propia)

Figura N° 39: PERT (Fuente: Elaboración propia)

Como podemos apreciar transcurren 62 días desde la concepción del concepto de las joyas, hasta la recepción del producto en Alemania, por el distribuidor. Entre el paso “F” y el paso “G” el tiempo dependerá de las compras que se realicen en el e-commerce, por ello el tiempo no está definido. Así mismo observamos que los pasos más críticos y que requieren de mayor tiempo son:

- La producción de las joyas

- El envío de las joyas

Para lograr minimizar el riesgo de estos 2 pasos del proceso, las opciones que tenemos son solicitar las joyas con mínimo 2 meses de anticipación, es decir cuando el distribuidor aún cuente con el 30% de la mercadería enviada anteriormente y así cuando se realice el envío a Alemania, un mes después, se calcula que el distribuidor aún cuente con un stock del 20% de joyas. De esta manera aseguramos que en Alemania siempre se cuenta con piezas para distribuidor y en caso de alguna demora, el distribuidor pueda esperar aproximadamente un mes a la nueva llegada de joyas.

6.5. Planeamiento de la producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

Considerando el tiempo que demora la producción de las joyas y el tiempo de envío hemos calculado la siguiente gestión de compras y stock:

Los pedidos serán solicitados con 2 meses de anticipación al proveedor para comenzar con la producción sin problemas y se producirá un stock de apoyo del 15%. Todo el pedido completo se enviará al distribuidor con 1 mes de anticipación, es decir cuando aún el distribuidor tenga un 20% de productos en su almacén. Con esto nos aseguraremos de siempre tener stock para distribuir en Alemania.

6.5.2. Gestión de la calidad

Una vez recepcionada la producción total, entregada por el proveedor, las joyas pasarán por un estudio de calidad, para el cual se elegirá al azar 10 piezas de toda la colección y pasarán por un proceso breve, en el cual confirmaremos la calidad y pureza de la plata. Así mismo tramitaremos el Certificado de origen y de aleación, ambos expedidos por la Cámara de Comercio. El Certificado de Origen entrega preferencias arancelarias gracias al acuerdo comercial (TLC) entre Perú y Alemania y el Certificado de Aleación certificada la calidad y pureza del metal.

6.5.3. Gestión de los proveedores

En total tendremos 2 proveedores:

- La empresa que producirá las joyas y se encargará de la compra de materia prima

- La empresa que distribuirá en Alemania

Como vimos anteriormente se planea trabajar los pedidos con tiempo, para evitar falta de stock, lo cual a su vez podría generar problemas con los proveedores.

Con respecto al pago, en el caso del proveedor de las joyas se manejará un adelanto del 50% y 50% contra el certificado de aleación. En el caso del distribuidor los pagos se realizarán mensualmente, en pagos vencidos, en base a la cantidad de joyas distribuidas.

En ambos casos se manejará una comunicación constante y de apoyo a ambos proveedores. Se realizarán visitas cada 3 meses para supervisar la condición de trabajo de los artesanos en el taller del proveedor de las joyas y se aprovecharán las visitas a Alemania por ferias y eventos para recorrer las instalaciones del distribuidor, capacitar a nuevos trabajadores sobre la forma correcta de embalaje y supervisar los envíos.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los principales bienes de la empresa CHASKA se encuentran activos fijos que tienen una depreciación anual producto de su vida útil (años). Así mismo, entre los principales activos fijos que se encuentran en nuestro proceso productivo tenemos:

- Bienes inmuebles: Oficina alquilada
- Bienes muebles: Según nuestro inventario

Tabla N° 13: Relación de activos fijos (Fuente: Maestro Home Center)

Articulos Oficina	Cantidad	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.	Años de vida	Depreciacion Anual
Escritorio	4	300	1,200	5	240
Sillas giratorias	4	130	520	5	104
Multifuncional	1	765	765	5	153
Desktop	1	2,000	2,000	5	400
Mesa	1	800	800	5	160
Sillas para visita	6	80	480	5	96
Papeleras	4	15	60	5	12
Botiquin	1	50	50	5	10
Pizarra acrilica	1	150	150	5	30
Extintores	1	80	80	5	16
Caja fuerte	1	1,200	1,200	5	240
Ventilador	1	70	70	5	14
Mueble Archivador	1	1,000	1,000	5	200
Estante Melamine	2	600	1,200	5	240
TOTAL			9,575		1915

De acuerdo a nuestro cuadro se detalla que los artículos que necesitamos para implementar nuestra oficina se requiere una inversión de 9,575 soles.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Tabla N° 14: Referencia de la Proyección de la Demanda 2019 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECCION VENTAS 2019	
Periodo	Demanda (U x mes)
Enero	115
Febrero	115
Marzo	115
Abril	115
Mayo	175
Junio	115
Julio	115
Agosto	115
Setiembre	115
Octubre	115
Noviembre	115
Diciembre	175
TOTAL	1,500

Tabla N° 15: Proyección de la demanda anual, de los años 2020 al 2023 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECCION DE LA DEMANDA		
AÑO	UNIDADES	CANAL
2020	1,725	E-COMMERCE
2021	1,984	E-COMMERCE
2022	3,868	E-COMMERCE & COMERCIO FISICO
2023	6,142	E-COMMERCE & COMERCIO FISICO

Tabla N° 16: Distribución en porcentaje de ventas por tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)

TIPO DE JOYA	DISTRIBUCION
Collar	15%
Arete	25%
Pulsera	20%
Anillo	40%

De esta manera, la cantidad proyectada de joyas a vender por mes y tipo de joya es la siguiente:

Tabla N° 17: Cantidad de joyas por vender y tipo de joya por mes, en el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECCION DE LA DEMANDA POR TIPO DE JOYA					
PERIODO	COLLARES	ARETES	PULSERAS	ANILLOS	DEMANDA
Enero	17	29	23	46	115
Febrero	17	29	23	46	115
Marzo	17	29	23	46	115
Abril	17	29	23	46	115
Mayo	26	44	35	70	175
Junio	17	29	23	46	115
Julio	17	29	23	46	115
Agosto	17	29	23	46	115
Setiembre	17	29	23	46	115
Octubre	17	29	23	46	115
Noviembre	17	29	23	46	115
Diciembre	26	44	35	70	175
Demanda Total					1,500

Los costos promedio por tipo de joya son los siguientes:

Tabla N° 18: Costo unitario por joya y tipo de joya (Fuente: Elaboración propia)

TIPO DE JOYA	CV UNITARIOS/.
COLLAR	254.88
ARETE	99.12
PULSERA	169.92
ANILLO	70.80

Tabla N° 19: Costos mensuales y anual por la elaboración por tipo joya, para el año 2019 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECTADO DE LOS COSTOS PARA EL AÑO 2019- Expresados en Soles					
PERIODO	COLLARES	ARETES	PULSERAS	ANILLOS	COSTO TOTAL MENSUAL
Enero	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Febrero	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Marzo	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Abril	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Mayo	6,627	4,361	5,947	4,956	21,891
Junio	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Julio	4,333	2,874	3,908	3,257	14,372
Agosto	4,333	2,874	3,908	3257	14,372
Setiembre	4,333	2,874	3,908	3257	14,372
Octubre	4,333	2,874	3,908	3257	14,372
Noviembre	4,333	2,874	3,908	3257	14,372
Diciembre	6,627	4,361	5,947	4,956	21,891
Costo Total Anual					187,507

Además de los costos de producción se incluirán los siguientes gastos operativos.

Tabla N° 20: Gastos Operativos Anuales (Fuente: Elaboración propia)

Gastos Operativos	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Oficina	2000	24,000	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
Mantenimiento Oficina	500	6,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Luz	120	1,440	17,280	17,280	17,280	17,280	17,280
Agua	100	1,200	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Telefono+Internet	150	1,800	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
TOTAL		34,440	413,280	413,280	413,280	413,280	413,280

Nuestros gastos operativos tendrán un costo anual de 9,588 Soles.

CAPITULO 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

A continuación, plantearemos la estructura de nuestra organización y veremos a detalle el mecanismo de Recursos Humanos.

7.1. Objetivos organizacionales

Los objetivos de la organización se detallan a continuación:

- Lograr un ambiente estable y una cultura horizontal a lo largo de todos los miembros de la organización y proveedores.
- Retener el talento
- Minimizar la rotación de personal

7.2. Naturaleza de la Organización

Chaska en sus inicios será una pequeña empresa, con fines de lucro, conformada por 4 accionistas y a partir del 3er año pasará a ser una mediana empresa.

7.2.1. Organigrama

Figura N° 40: Organigrama (Fuente: Elaboración propia)

7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

Si bien la empresa contará con 4 socios, el Gerente General será María José Cossio, sus funciones serán planear, organizar, dirigir y controlar todas las estrategias del planeamiento estratégico

En el puesto de Diseñadora Gráfica y Mercadóloga se encontrará Sigríð Colombo, quien desempeñará las funciones de elaboración de piezas gráficas publicitarias, diseño de e-commerce, contratación de anuncios online, tales como Google Adwords o Google Display, seguimiento del SEO de la web y mantenimiento de las cuentas de Redes Sociales de la marca.

Nadia Douk será la encargada de administrar al personal de Chaska, mantener un buen ambiente laboral y realizar técnicas y estrategias de retención de capital humano.

Roberto Medrano como experto en finanzas, llevará la contabilidad e la empresa, realizando reportes mensuales y supervisando el stock de productos.

7.3. Políticas Organizacionales

De acuerdo a nuestros lineamientos estratégicos se han definido las siguientes políticas organizacionales.

- Política de ingreso
- Política General de desarrollo de los recursos humanos
- Política de capacitación y perfeccionamiento
- Política de Remuneración
- Política de evaluación de desempeño
- Política de calidad de vida
- Política de conducta y ética
- Política de clima organizacional
- Política de seguridad y salud ocupacional

7.4. Gestión Humana

7.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento de personal se inicia cuando alguna de las áreas de la organización requiera cubrir una posición, la cual puede ser una posición nueva que surge por el incremento de las actividades de la organización o para cubrir una posición ya existente.

El procedimiento que deberá de seguir el cliente interno para realizar la solicitud es el siguiente:

1. Comunicar a la Gerencia de recursos humanos la necesidad de contratación.
2. Brindar los datos del perfil del puesto.
 - Fecha en la que se necesita cubrir la vacante
 - Funciones que desempeñará en el área
 - Competencias necesarias
 - Nivel de estudio requerido
 - Tiempo de contratación
 - Horario de trabajo

Una vez que el área de recursos humanos recibe la información, se iniciará la elaboración del perfil del puesto y la validación del perfil del puesto, consiguientemente se dará inicio al proceso de selección.

El proceso de selección será realizado utilizando el método de búsqueda mediante fuentes internas y fuentes externas.

Las fuentes internas son referidas del personal que labora en la empresa.

Las fuentes externas que se utilizarán son la página LinkedIn, Bumeran, las cuales serán utilizadas en casos de contratación de mandos bajos y mandos medios. En el caso de la selección de mandos gerenciales se realizarán con el apoyo de agencias de reclutamiento.

7.4.2. Selección, contratación e inducción

Figura N° 41: Proceso de selección del personal (Fuente: Elaboración propia)

El departamento de recursos humanos analiza todas las solicitudes recibidas y seleccionan a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado. Posteriormente, se realiza una entrevista inicial para conocerlos y conocer sus actitudes y comportamientos, en el caso de que los candidatos sean considerados aptos para el puesto pasa a la segunda etapa en donde se realizan las evaluaciones de aptitudes psico laborales y pruebas de assesment. Enseguida, el área de recursos humanos recibirá los resultados de las pruebas realizados por los postulantes y si estas prueban obtienen calificaciones favorables se procederá a programar una entrevista con el jefe y/o Gerente del área, y posteriormente una entrevista con la Gerencia General. Después de la entrevista final el área de recursos humanos recibe el feedback y procederá a comunicar la decisión final a los candidatos.

Finalmente, se agendará una cita con el candidato que ha sido elegido para el puesto para informarle de manera presencial que ha sido contratado y los pasos a seguir para la incorporación.

El proceso de contratación se inicia con la aceptación y firma del contrato y de inmediato se realiza la coordinación para la entrega de lo siguiente:

- Detalle de bienvenida
- Presentación ante sus compañeros de trabajo
- Se le acompaña hasta la ubicación de su puesto de trabajo.

- Se realiza una breve introducción de las políticas generales de la empresa y se le hace entrega de: Entrega de las políticas de la empresa, reglamento interno y los valores.
- Entrega de celular

La inducción en una empresa es fundamental para que nuestros nuevos colaboradores entiendan el negocio y además se fidelicen con la empresa. Es por ello, que consideramos muy importante involucrar en las inducciones a las diferentes áreas de la empresa.

Por este motivo, se ha preparado una inducción con los puntos más importantes del negocio que expliquen los procesos de una manera fácil y sencilla para que cualquier persona pueda comprenderlo.

7.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

La empresa cree firmemente que tener al personal actualizado en las nuevas tendencias que el mercado exige es muy importante, es por ello que la capacitación constante será una pieza fundamental para el desarrollo de nuestro negocio y para alcanzar los objetivos de nuestra empresa. Es por ello que realizaremos capacitaciones internas y capacitaciones externas.

Entre las capacitaciones internas, podemos mencionar el mentoring el cual es una propuesta de capacitación de bajo costo, pero de alto rendimiento. En el caso de las capacitaciones externas, ofreceremos convenios corporativos con la universidad UPC y centro de idiomas de la Católica para los diplomados y Cursos cortos lo cual quiere decir que nuestra empresa asumirá un porcentaje del 10% del gasto en dichos cursos.

Las evaluaciones de desempeño también son una herramienta importante que te permite analizar el performance de los trabajadores en determinado periodo. Este método se utiliza para realizar la evaluación de las áreas en las que se desempeña y si ha logrado los objetivos esperados dentro de dichos periodos.

La evaluación que hemos definido para nuestra organización es la evaluación 360°. Este tipo de evaluación permite una evaluación global de cómo perciben a la persona, los clientes, los pares, los jefes y los colaboradores de la empresa en general. Con la información obtenida se pueden determinar un plan de acción que indique las metas específicas de cada colaborador en la organización para el futuro.

7.4.4. Motivación

En Chaska creemos firmemente que el principal activo de la compañía son nuestros colaboradores, y para que ellos se sientan a gusto en la organización es fundamental mantenerlos motivados, solo de esta manera ellos tendrán un buen desempeño dentro de la organización.

Es importante reconocer que motiva a cada uno de nuestros colaboradores, esto ayudará a saber qué tipo de motivación utilizar en cada caso en particular. Entre las acciones que utilizaremos para incentivar a nuestro personal es el siguiente.

- Flexibilidad en los horarios.
- Reconocimientos.
- Bonos por metas cumplidas.
- Promoción de la Salud y bienestar
- Día libre por cumpleaños

7.4.5. Sistema de remuneración

La empresa tiene un total de 4 colaboradores en la planilla, a quienes se les pagará con todos los beneficios que se encuentran bajo la ley peruana vigente.

El contrato de los trabajadores de la empresa será a plazo indeterminado. Nos interesa que nuestro personal se sienta a gusto y con estabilidad laboral para que puedan desempeñarse de una manera eficiente. Adicionalmente, gozaran de vacaciones, gratificaciones, aguinaldo por Navidad y la CTS.

Los pagos mensuales se realizarán todos los días 28 de cada mes, y las gratificaciones serán pagadas los 10 de Julio y el 10 de diciembre. El aguinaldo será entregado la primera semana de diciembre.

7.5. Estructura de gastos de RRHH

Nuestra empresa tendrá el primer año una planilla de 4 empleados. Nuestro objetivo es incrementar los ingresos por lo que estimamos aumentar progresivamente la planilla de los empleados durante los próximos años. Además, la remuneración tendrá un incremento del 20% a todos los empleados en el segundo año.

Tabla N° 21: Estructura RRHH mensual, del año 2019 (Fuente: Elaboración propia)

MENSUAL												ANUAL								
Año 1	Cargo	N° Personas	Salario Mensual x Colaborador		EsSalud Mensual x Colaborador (9%)		Salario Mensual TOTAL		Gratificación(2) x Colaborador Anual		CTS(1) x Colaborador Anual		Gasto Anual Salarial TOTAL		Capacitaciones Anual		Actividades Extra-Laborales Anual		TOTAL AÑO 1	
	Administración	1	S/	2,500.00	S/	225.00	S/	2,725.00	S/	5,000.00	S/	2,500.00	S/	40,200.00	S/	-	S/	-	S/	40,200.00
	Finanzas	1	S/	2,500.00	S/	225.00	S/	2,725.00	S/	5,000.00	S/	2,500.00	S/	40,200.00	S/	-	S/	-	S/	40,200.00
	Marketing	1	S/	2,500.00	S/	225.00	S/	2,725.00	S/	5,000.00	S/	2,500.00	S/	40,200.00	S/	-	S/	-	S/	40,200.00
	Contador	1	S/	1,500.00	S/	135.00	S/	1,635.00	S/	3,000.00	S/	1,500.00	S/	24,120.00	S/	-	S/	-	S/	24,120.00
	Diseño y Arte	1	S/	2,500.00	S/	225.00	S/	2,725.00	S/	5,000.00	S/	2,500.00	S/	40,200.00	S/	-	S/	-	S/	40,200.00
	TOTAL	5	S/	11,500.00	S/	1,035.00	S/	12,535.00	S/	23,000.00	S/	11,500.00	S/	184,920.00	S/	-	S/	-	S/	184,920.00

Tabla N° 22: Estructura anual, de los años 2020 al 2023 (Fuente: Elaboración propia)

AÑO	N° Personas	MENSUAL						ANUAL	
		Salario Mensual x Colaborador	EsSalud Mensual x Colaborador (9%)	Salario Mensual TOTAL	Gratificación(2) x Colaborador Anual	CTS(1) x Colaborador Anual	Gasto Anual Salarial TOTAL	TOTAL POR AÑO	
AÑO 2	6	S/ 15,000.00	S/ 1,350.00	S/ 16,350.00	S/ 30,000.00	S/ 15,000.00	S/ 241,200.00	S/ 241,200.00	
AÑO 3	7	S/ 18,200.00	S/ 810.00	S/ 9,810.00	S/ 18,000.00	S/ 9,000.00	S/ 144,720.00	S/ 292,656.00	
AÑO 4	6	S/ 31,000.00	S/ 2,790.00	S/ 33,790.00	S/ 62,000.00	S/ 31,000.00	S/ 554,760.00	S/ 554,760.00	
AÑO 5	9	S/ 56,000.00	S/ 5,040.00	S/ 61,040.00	S/ 112,000.00	S/ 56,000.00	S/ 1,189,920.00	S/ 1,189,920.00	

CAPITULO 8: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan nos permite integrar de manera económica y financiero la inversión total del proyecto. Obteniendo de esta manera los flujos de caja generados por el negocio otorgando una ganancia adicional traducida en un VPN FCLD de S/.203,716.23 para la Empresa y un VPN FCNI S/.212,765.28 que impacta favorablemente siendo factible la realización de dicho proyecto.

8.1. Supuestos

Duración del Proyecto:

El proyecto tiene un horizonte de inversión de 5 años.

El tipo de cambio:

Se ha considerado un tipo de cambio con fecha de corte al 02.07.2018 y se ha fijado en S/.3.81 por cada Euro para los 5 años.

Impuesto a la renta:

El impuesto a la renta que se fija es del 29.5%, el cual es el que se encuentra vigente.

Formas de pago:

Los cobros se harán al contado mediante nuestro E-commerce, a través del pago en línea con las tarjetas Visa y MasterCard

Flujos de caja:

Los flujos de caja estarán a valores nominales, es decir incluye la inflación.

Estructura de financiamiento:

La estructura de financiamiento propuesta es de la siguiente manera 30% con un préstamo bancario a un plazo de 5 años, 40% aporte realizado por los accionistas y 30% por los inversionistas.

Política de Inventarios:

La política de inventarios es tener un stock de seguridad del 20%.

Política de pagos:

La política pago a los proveedores será 50% al contado y un 50% al crédito a 30 días.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

La determinación de inversión de activos fijos se da de manera integral en el año 0 y la depreciación se realiza de manera lineal de acuerdo a lo establecido por la SUNAT de acuerdo a la Base legal del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por el Decreto Supremo N.º 179-2004-EF, publicado el 8.12.2004 y normas modificatorias (en adelante, TUO de la Ley del Impuesto a la Renta). Los precios que hemos consignado los precios actuales.

Tabla N° 23: Activos fijos tangibles (Fuente: Elaboración propia)

Artículos Oficina	Cantidad	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.	Años de vida	Depreciación Anual S/.
Escritorio	4	300	1,200	5	240
Sillas giratorias	4	130	520	5	104
Multifuncional	1	765	765	5	153
Desktop	1	2,000	2,000	5	400
Mesa	1	800	800	5	160
Sillas para visita	6	80	480	5	96
Papeleras	4	15	60	5	12
Botiquín	1	50	50	5	10
Pizarra acrílica	1	150	150	5	30
Extintores	1	80	80	5	16
Caja fuerte	1	1,200	1,200	5	240
Ventilador	1	70	70	5	14
Mueble Archivador	1	1,000	1,000	5	200
Estante Melamine	2	600	1,200	5	240
TOTAL			9,575		1,915

En la determinación de activos fijos tangibles se realiza mediante el sistema lineal establecido por la SUNAT con base legal Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N.º 179-2004-EF, publicado el 8.12.2004,

y normas modificatorias (en adelante, TUO de la Ley del Impuesto a la Renta) que exige amortizar como mínimo a 10 años los activos fijos intangibles.

Tabla N° 24: Activos intangibles (Fuente: Elaboración propia)

Activos Intangibles			
Descripción	Monto S/.(Sin IGV)	Años de vida	Amortización
Inscripción ante registros públicos	134	10	13.4
Licencia de funcionamiento	100	10	10
Licencia de Defensa Civil	100	10	10
Licencia Pagina web y facebook	1500	10	150
TOTAL INVERSION ACTIVO FIJO INTANGIBLE	1834		183.4

En la determinación de activos fijos intangibles se realiza utilizando el sistema lineal establecido por la SUNAT, con base legal Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N.º 179-2004-EF, publicado el 8.12.2004, y normas modificatorias (TUO de la Ley del Impuesto a la Renta) que exige amortizar como mínimo a 10 años todos los activos fijos intangibles.

8.3. Proyección de ventas

En la determinación de los ingresos del proyecto se toma en cuenta el mercado potencial y además este se contrasta con nuestra investigación, lo que nos asegura que nuestro público objetivo aceptará nuestros productos por tener un diseño exclusivo y de alta calidad, con un precio de mercado de acuerdo al valor del producto.

En el siguiente cuadro podemos apreciar que nuestros ingresos proyectados para el año 2019 son S/.650,499 soles anuales, divididos entre las diversas colecciones y piezas de cada una

Tabla N° 25: Proyección de ventas mensual, del año 2019 (Fuente: Elaboración propia)

PROYECTADO DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 2019- Expresados en Soles					
AÑO	COLLARES	ARETES	PULSERAS	ANILLOS	TOTALES
Enero	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Febrero	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Marzo	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Abril	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Mayo	24,750	15,829	19,057	16,256	75,892
Junio	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Julio	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Agosto	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Setiembre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Octubre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Noviembre	16,264	10,402	12,523	10,682	49,872
Diciembre	24,750	15,829	19,057	16,256	75,892
TOTAL INGRESOS					650,499

En el siguiente cuadro podemos apreciar que nuestros ingresos proyectados por año son:

- Para el año 2020 se estima vender un total de S/.748,074 soles.
- Para el año 2021 se estima vender un total de S/.860,285 soles.
- Para el año 2022 se estima vender un total de S/.1,667,557 soles.
- Para el año 2023 se estima vender un total de S/.2,663,567 soles.

Tabla N° 26: Proyección de ventas anuales, de los años 2020 al 2023 (Fuente:

Elaboración propia)

PROYECTADO DE LOS INGRESOS	
AÑO	S/.
2020	748,074
2021	860,285
2022	1,677,557
2023	2,663,567

Como podemos apreciar los resultados son muy positivos y proyectan un buen panorama relacionado a la oferta del producto y el precio del mismo.

8.4. Cálculo del capital de trabajo

Para el proyecto de inversión se deberá contar con los tres meses de capital de trabajo, para de esa manera poder cubrir los costos y gastos de los primeros meses del proyecto, esta política se define debido a que tenemos que cubrir las posibles desviaciones que se

puede generar en los ingresos. Frente a ello, es necesario contar con caja al inicio del proyecto.

Cabe mencionar, que solo se necesitará capital de trabajo para los tres primeros meses, en los 4 años posteriores no será necesario ya que se utilizará la caja como soporte para las operaciones.

Tabla N° 27: Déficit acumulativo año 1 (Fuente: Elaboración propia)

Método del Déficit Acumulativo máximo año 1												
2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	49,871.62	49,871.62	49,871.62	49,871.62	75,891.60	49,871.62	49,871.62	49,871.62	49,871.62	49,871.62	49,871.62	75,891.60
Costos variables	-12,467.91	-19,654.11	-14,372.40	-14,372.40	-18,131.88	-18,131.88	-14,372.40	-14,372.40	-14,372.40	-14,372.40	-14,372.40	-18,131.88
Gastos operativos	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00	-2,870.00
Gastos de sueldos	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00	-15,410.00
Gastos de mkt	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00	-15,015.00
Salidos	4,108.72	-3,077.48	2,204.22	2,204.22	24,464.72	-1,555.26	2,204.22	2,204.22	2,204.22	2,204.22	2,204.22	24,464.72
Caja inicial	146,379.41	150,488.13	147,410.65	149,614.87	151,819.09	176,283.81	174,728.55	176,932.78	179,137.00	181,341.22	183,545.44	185,749.67
Caja final	150,488.13	147,410.65	149,614.87	151,819.09	176,283.81	174,728.55	176,932.78	179,137.00	181,341.22	183,545.44	185,749.67	210,214.39
Capital de Trabajo	146,379.41											

Al contar con efectivo acumulado al primer año por S/. 210,214.39 no es necesario calcular el capital de trabajo de los próximos años, ya que se cuenta con efectivo y no se requieren de inversiones adicionales para el funcionamiento de la empresa.

8.5. Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

El financiamiento que será utilizado para el presente proyecto está basado en una estructura tradicional, mediante la obtención de un crédito bancario a través del banco BCP el cual será el 30% del capital de trabajo, siendo el monto total de S/.47,487 a un plazo de 5 años y una TEA del 12.00%. Un 40% será financiado por los accionistas, contando con un Costo de Oportunidad (COK) del 20% y el 30% del financiamiento restante será financiado por inversionistas, a quienes se les ofrece un Costo de Oportunidad (COK) del 14.74% y la política de dividendos que se propone es del 10%.

El proyecto requiere tener dos meses de capital de trabajo, para de esa manera poder cubrir los costos y gastos del proyecto. De esta manera, se permite contar con caja al inicio del periodo y hasta 3 meses, en caso existiera el peor escenario (poco probable) de no realizarse ni una sola venta durante los tres primeros meses.

Tabla N° 28: Financiamiento (Fuente: Elaboración propia)

Fuente de financiamiento	Participación	Monto	TEA
Banco BCP	30%	47,937	12.00%
Fuente de financiamiento	Participación	Monto	COK
Accionistas	40%	63,915	20.00%
Inversionistas	30%	47,937	14.74%
TOTAL	100%	159,788	

Tabla N° 29: Condiciones del crédito (Fuente: Elaboración propia)

Condiciones del credito:	
BCP	
Monto de la deuda	47,937
TEA	12.00%
Plazo	5

Tabla N° 30: Cronograma de Pagos del Préstamo del Banco BCP (Fuente: Elaboración propia)

CRONOGRAMA DE PAGOS	0	1	2	3	4	5
SALDO	47,487	40,012	31,640	22,263	11,762	0
AMORTIZACION		7,475	8,372	9,376	10,502	11,762
INTERES		5,698	4,801	3,797	2,672	1,411
CUOTA		13,173	13,173	13,173	13,173	13,173

8.6. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)

En el balance general empezamos a operar con un flujo de capital de S/.148,379.40 compuesto por accionistas y financiamiento bancario, esto nos permitirá a operar para cubrir los gastos de los primeros meses, al final del año cero contaremos con un total de activos de S/158,288.41, incrementándose gradualmente y terminando en el año 5 con S/. 648,009.05 de total activos.

Nuestro pasivo son nuestras cuentas por pagar e impuesto por pagar que son en el año 1 S/. 26,497.87 en el pasivo corriente. El pasivo no corriente son nuestras obligaciones financieras, con un total de S/.47,846.52 que cada año va ir bajando hasta llegar al año 5 a S/. 0.0

Patrimonio, nuestro capital social en el inicio de nuestras operaciones es de S/. 110,801.90, obteniendo utilidades en el ejercicio a partir del año 1 e incrementándose gradualmente, obteniendo un total de pasivo y patrimonio de S/158,288.41.

En el estado de resultados nuestro ingreso el primer año es de S/. 650 499.43 terminando en el año 5 con S/. 2 663 567.47, obteniendo un Ebit el primer año de S/. 61 504.31 y una utilidad neta de S/. 37 167.11, como resultado un dividendo del 20% es de S/. 7 433 42 y en el año 5 un dividendo de S/42 942.96.

Para el flujo de caja, en el año cero empezamos en negativo con –S/. 156 288.41, como toda empresa que inicia operación, que es el año de inversión, obteniendo un resultado positivo el primer año de S/. 54 330.33, y terminando en el año 5 con S/. 255 602.01.

Tabla N° 31: Estados de financieros expresados en soles (Fuente: Elaboración propia)

Estados Financieros BALANCE GENERAL expresado en soles S/.						
BALANCE GENERAL	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	148,379.41	164,138.52	193,624.48	245,343.42	364,763.09	500,034.79
INVENTARIOS	0.00	37,501.34	43,131.36	49,669.60	97,044.71	153,988.30
CUENTAS POR COBRAR						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	148,379.41	201,639.87	236,755.84	295,013.02	461,807.80	654,023.09
ACTIVO FIJO	9,575.00	9,575.00	9,575.00	9,575.00	9,575.00	9,575.00
DEPRECIACION ACUMULADA		-1,915.00	-3,830.00	-5,745.00	-7,660.00	-9,575.00
ACTIVO INTANGIBLE	1,834.00	1,834.00	1,834.00	1,834.00	1,834.00	1,834.00
AMORTIZACION ACUMULADA		-183.40	-366.80	-550.20	-733.60	-917.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	11,409.00	9,310.60	7,212.20	5,113.80	3,015.40	917.00
TOTAL ACTIVOS	159,788.41	210,950.47	243,968.04	300,126.82	464,823.20	654,940.09
PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IMPUESTO POR PAGAR	0.00	16,402.57	20,547.41	29,125.45	70,203.46	90,087.92
CUENTAS POR PAGAR	0.00	10,945.68	8,985.70	10,347.83	10,347.83	20,217.65
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0.00	27,348.25	29,533.11	39,473.28	80,551.29	110,305.57
OBLIGACIONES FINANCIERAS	47,936.52	40,390.85	31,939.69	22,474.40	11,873.27	0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	47,936.52	40,390.85	31,939.69	22,474.40	11,873.27	0.00
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	111,851.89	111,851.89	111,851.89	111,851.89	111,851.89	111,851.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0.00	31,359.48	39,283.86	55,683.91	134,219.49	172,235.89
UTILIDADES ACUMULADAS	0.00	0.00	31,359.48	70,643.35	126,327.26	260,546.75
TOTAL PATRIMONIO	111,851.89	143,211.37	182,495.23	238,179.14	372,398.64	544,634.53
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	159,788.41	210,950.47	243,968.04	300,126.82	464,823.20	654,940.09

Tabla N° 32: Estado de resultados expresados en soles (Fuente: Elaboración propia)

Estados Financieros ESTADOS DE RESULTADO expresado en soles S/.						
ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		650,499.43	748,074.34	860,285.49	1,677,556.71	2,663,567.47
Costo de ventas		<u>-187,506.72</u>	<u>-215,656.80</u>	<u>-248,347.99</u>	<u>-485,223.55</u>	<u>-769,941.50</u>
Gastos operativos		-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00
Gastos de sueldos		-184,920.00	-241,200.00	-292,656.00	-554,760.00	-1,189,920.00
Gastos de mkt		<u>-180,180.00</u>	<u>-180,180.00</u>	<u>-180,180.00</u>	<u>-360,360.00</u>	<u>-360,360.00</u>
Ebitda		63,452.71	76,597.54	104,661.50	242,773.16	308,905.97
Depreciación		<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>
Ebit		61,354.31	74,499.14	102,563.10	240,674.76	306,807.57
Gastos financieros		<u>-5,752.38</u>	<u>-4,846.90</u>	<u>-3,832.76</u>	<u>-2,696.93</u>	<u>-1,424.79</u>
UAI		55,601.92	69,652.24	98,730.34	237,977.83	305,382.78
Impuesto a la renta		<u>-16,402.57</u>	<u>-20,547.41</u>	<u>-29,125.45</u>	<u>-70,203.46</u>	<u>-90,087.92</u>
Utilidad Neta		39,199.36	49,104.83	69,604.89	167,774.37	215,294.86
DIVIDENDOS	20%	7,839.87	9,820.97	13,920.98	33,554.87	43,058.97
UTILIDADES RETENIDAS	80%	31,359.48	39,283.86	55,683.91	134,219.49	172,235.89

Tabla N° 33: Flujo de caja expresados en soles (Fuente: Elaboración propia)

Estados Financieros FLUJO DE CAJA expresado en soles S/.						
FLUJO DE CAJA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Ingresos		650,499.43	748,074.34	860,285.49	1,677,556.71	2,663,567.47
Costo de ventas		<u>-187,506.72</u>	<u>-215,656.80</u>	<u>-248,347.99</u>	<u>-485,223.55</u>	<u>-769,941.50</u>
Gastos operativos		-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00
Gastos de sueldos		-184,920.00	-241,200.00	-292,656.00	-554,760.00	-1,189,920.00
Gastos de Marketing		<u>-180,180.00</u>	<u>-180,180.00</u>	<u>-180,180.00</u>	<u>-360,360.00</u>	<u>-360,360.00</u>
Ebitda		63,452.71	76,597.54	104,661.50	242,773.16	308,905.97
Depreciación		<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>	<u>-2,098.40</u>
Ebit		61,354.31	74,499.14	102,563.10	240,674.76	306,807.57
Impuesto a la renta		<u>-18,099.52</u>	<u>-21,977.25</u>	<u>-30,256.11</u>	<u>-70,999.05</u>	<u>-90,508.23</u>
Utilidad Neta		43,254.79	52,521.89	72,306.98	169,675.70	216,299.34
Depreciación		<u>2,098.40</u>	<u>2,098.40</u>	<u>2,098.40</u>	<u>2,098.40</u>	<u>2,098.40</u>
Flujo efectivo de Operaciones		27,253.67	32,643.05	44,149.27	100,775.05	127,889.50
Capital de Trabajo	-146,379.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo Fijo	-9,575.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo intangible	-1,834.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos pre-operativos	-2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	<u>-157,788.41</u>	<u>27,253.67</u>	<u>32,643.05</u>	<u>44,149.27</u>	<u>100,775.05</u>	<u>127,889.50</u>
FCLD	<u>-157,788.41</u>	54,507.33	65,286.09	88,298.54	201,550.10	255,779.01

8.7. Flujo financiero

En el flujo de caja financiero empezamos con un financiamiento de S/. 47 936.52 lo que reduce nuestra inversión a un total de -S/157 788.41, en el primer año tenemos un flujo positivo de S/.41 564.44, terminando en el año 5 con un flujo de caja acumulativo de S/. 102 720.71.

Tabla N° 34: Flujo de caja financiero expresados soles (Fuente: Elaboración propia)

Estados Financieros FLUJO DE CAJA FINANCIERO expresado en soles S/.						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCLD	-157,788.41	54,507.33	65,286.09	88,298.54	201,550.10	255,779.01
FINANCIAMIENTO	47,936.52					
AMORTIZACION		-7,545.68	-8,451.16	-9,465.30	-10,601.13	-11,873.27
INTERESES		-5,752.38	-4,846.90	-3,832.76	-2,696.93	-1,424.79
ESCUDO FISCAL DE INTERESES		1,696.95	1,429.84	1,130.67	795.59	420.31
FCF	<u>47,936.52</u>	<u>-11,601.11</u>	<u>-11,868.22</u>	<u>-12,167.39</u>	<u>-12,502.46</u>	<u>-12,877.74</u>
FCNI	-109,851.89	42,906.23	53,417.87	88,298.54	201,550.10	255,779.01
FLUJO DE CAJA ACUMULATIVO		35,755.19	37,095.74	51,098.69	97,198.16	102,791.85

8.8. Tasa de descuento accionistas y WACC

El cálculo del costo de oportunidad del inversionista se realiza considerando el mercado donde operan empresas del mismo sector, en este caso ventas al por menor, de manera general, en EEUU. Por lo tanto, hay que considerar la beta desapalancado debido a que extraemos el riesgo solo económico, sin considerar el nivel de financiamiento, dado que las tasas de EEUU son más baratas que las de Perú.

Al tener una beta desapalancado⁵ de 0.98 se realiza la aplicación de la fórmula de la beta apalancado, adecuando la relación deuda capital de la empresa que es de 0.43, posteriormente se realiza el cálculo de la beta apalancado siendo de 1.28 que refleja que tiene un mayor riesgo que el mercado de Acciones de la BVL.

En consecuencia, se realiza el cálculo del COK con la beta desapalancado y se realiza la extracción de la tasa libre de riesgos, considerando un horizonte de largo plazo se toma los t-bonds (bonos de largo plazo) y prima de riesgo considerando la información histórica desde 1928 al 2017. Finalmente, se considera el Riesgo País del Perú⁶ con fecha de corte 27 de junio de 2018.

Como resultado obtenemos un cok de 14.74% para el inversionista. Nosotros, como accionistas, nos encontramos en una posición de mayor riesgo que el inversionista y el banco. Por ello, optamos por considerar un Costo de Oportunidad (COK) del 20%.

Tabla N° 35: Calculo CAPM (Fuente: Elaboración propia)

Metodología del calculo del CAPM Modificado	
Sector:	Venta al por menor (General)
Beta desapalancado	0.98
Beta apalancado	1.28
Rf	5.15%
Rm-Rf	6.38%
Rp	1.45%
D/E	0.43
Beta apalancado	1.28
Cok	14.74%

⁵ Aswath Damodaran (2018)

⁶ Gestión (2019)

Tabla N° 36: Calculo del WACC y COK (Fuente: Elaboración propia)

Fuente de financiamiento	Participación	TEA	Impuesto a la Renta	WACC
Banco BCP	30%	12.00%	29.50%	2.54%
Fuente de financiamiento	Participación	COK		COK
Accionistas	40%	20.00%		8.00%
Inversionistas	30%	14.74%		4.42%
TOTAL	100%			14.96%

8.9. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad obtenidos son el ROA Y ROE, arrojando un ROA el primer año de 26% y terminando en el año 5 con un ROA de 40%. Así mismo nuestro ROE el primer año fue de 39% y en el año 5 un 48%, que es el retorno para nuestra inversión, por lo cual se concluye que nuestro negocio sería rentable.

Así mismo, obtuvimos un VPN FCLD de S/. 221 942.58, con un WACC de 14.96% y una TIRE de 67.24%.

Tabla N° 37: Calculo Indicadores de Rentabilidad (Fuente: Elaboración propia)

Indicadores de rentabilidad ANÁLISIS DUPONT					
Analisis Dupont	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto	6.03%	6.56%	8.09%	10.00%	8.08%
Eficiencia de activos	3.08	3.07	2.87	3.61	4.07
Endeudamiento	1.47	1.34	1.26	1.25	1.20
ROA	27%	27%	29%	45%	40%
ROE	40%	36%	37%	56%	48%

VPN FCLD	220,857.44
WACC	14.96%
TIRE	52.24%
PRI ECONOMICO (Años)	2.43

VPNC FCNI	214,087.74
COK	20.00%
TIRF	66.77%
PRI FINANCIERO (Años)	2.15
111,852	100%
47936.52	43%

8.10. Análisis de riesgo

A continuación, evaluaremos los riesgos del proyecto ante variaciones en el precio.

8.10.1. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad describe según los porcentajes de variación de precio, cuál sería nuestro VPN del flujo de caja libre disponible. En tal sentido, observamos que, si se requiere disminuir el precio en más del 6%, se generarían pérdidas en el negocio, convirtiéndose en una posición crítica y desfavorable para nosotros como accionistas y para los inversionistas.

Sin embargo, observamos que inclusive, si decidimos reducir el precio en un 6%, se lograría mantener nuestro flujo de caja neto en positivo, valiendo en el presente (VPN) la suma de S/. 43 573.16.

Tabla N° 38: Sensibilidad ante la variación de precios expresados en Soles (Fuente: Elaboración propia)

Variación Precio	90%	92%	94%	96%	98%	100%
VPN FCLD	S/. -69,221.59	S/. -12,824.21	S/. 43,573.16	S/. 99,970.54	S/. 156,367.91	S/. 212,765.28

Figura N° 42: Variación de Precios (Fuente: Elaboración propia)

8.10.2. Análisis por escenarios (por variables)

En el siguiente cuadro observaremos el porcentaje máximo que podemos variar el precio por unidad de joya sin generar pérdidas. Se han desarrollado 3 escenarios, en los cuales se presentan condiciones favorables, no generando un impacto crítico en la ganancia adicional para el inversionista.

En el escenario pesimista observamos que, si se decide bajar el precio en un 6%, considerando que este genere un aumento en el costo variable de 6%, aun así, nuestro flujo de caja neto sería positivo, valiendo en el presente (VPN) S/. 43,573.16

En el escenario esperado tenemos que, si mantenemos el precio y costo variable propuesto, nuestro flujo de caja neto, en el presente (VPN) sería de S/. 212,765.28

En el escenario optimista observamos que, si se decide subir el precio en un 5%, considerando que este genere una disminución en el costo variable de 5%, nuestro flujo de caja neto, en el presente (VPN) sería de S/. 394,478.27.

Tabla N° 39: Escenarios de Precios expresados en Soles (Fuente: Elaboración propia)

	Precio	Costo variable	VPN FCNI
Pesimista	94%	106%	S/. 43,573.16
Esperado	100%	100%	S/. 212,765.28
Optimista	105%	95%	S/. 394,478.27

8.10.3. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio analizado a continuación refleja que para poder cubrir nuestras obligaciones anuales necesitamos obtener, como mínimo:

- En el primer año: 88.19% de los ingresos totales de nuestra proyección
- En el segundo año: 87.03 de los ingresos totales de nuestra proyección
- En el tercer año: 83.90% de los ingresos totales de nuestra proyección
- En el cuarto año: 80.01% de los ingresos totales de nuestra proyección
- En el quinto año: 83.81% de los ingresos totales de nuestra proyección

Es decir, al llegar al porcentaje anual mencionado anteriormente, el negocio estaría en un punto de equilibrio, donde no se gana, ni se pierde.

Este resultado nos servirá para monitorear los ingresos y ver si se deben implementar estrategias con el fin de llegar, por lo menos, al punto de equilibrio, en el caso el negocio no obtenga los resultados esperados.

Tabla N° 40: Análisis del punto de equilibrio (Fuente: Elaboración propia)

Estado de resultados ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, expresado en soles						
ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		650,499.43	748,074.34	860,285.49	1,677,556.71	2,663,567.47
Costo de ventas		-187,506.72	-215,656.80	-248,347.99	-485,223.55	-769,941.50
Gastos operativos		-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00	-34,440.00
Gastos de sueldos		-184,920.00	-241,200.00	-292,656.00	-554,760.00	-1,189,920.00
Gastos de mkt		-180,180.00	-180,180.00	-180,180.00	-360,360.00	-360,360.00
Ebitda		63,452.71	76,597.54	104,661.50	242,773.16	308,905.97
Depreciación		-2,098.40	-2,098.40	-2,098.40	-2,098.40	-2,098.40
EBIT		61,354.31	74,499.14	102,563.10	240,674.76	306,807.57
Gastos financieros		-5,752.38	-4,846.90	-3,832.76	-2,696.93	-1,424.79
UAI		55,601.92	69,652.24	98,730.34	237,977.83	305,382.78
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costos variables		-28.83%	-28.83%	-28.87%	-28.92%	-28.91%
Utilidad		71.17%	71.17%	71.13%	71.08%	71.09%
Gastos del negocio		405,292.38	460,666.90	511,108.76	952,256.93	1,586,144.79
Utilidad Bruta		405,292.38	460,666.90	511,108.76	952,256.93	1,586,144.79
Costo de ventas		-164,138.75	-186,594.06	-207,427.78	-387,523.81	-644,920.76
Ingresos	100%	569,431.14	647,260.96	718,536.54	1,339,780.74	2,231,065.56
Costo de ventas	28.83%	-164,138.75	-186,594.06	-207,427.78	-387,523.81	-644,920.76
Utilidad Bruta	71.17%	405,292.38	460,666.90	511,108.76	952,256.93	1,586,144.79
Gastos del negocio		-405,292.38	-460,666.90	-511,108.76	-952,256.93	-1,586,144.79
Utilidad del negocio		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
% Cumplimiento de los objetivos		87.54%	86.52%	83.52%	79.87%	83.76%

8.1.1. Principales riesgos del proyecto (cualitativos).

1. Riesgo: Compra a los proveedores - Incremento en el costo de los insumos.
2. Estrategia: Mantener una base de datos con al menos dos proveedores que ofrezcan la misma calidad y certificación a un costo menor, para suplir al proveedor actual en caso de emergencia.
3. Riesgo: Personal - Falta de experiencia o de no tener las cualidades para el puesto.
4. Estrategia: Contratar una empresa especializada en reclutamiento de personal, como Adecco, para que nos de soporte y buscar perfiles altamente calificados para el puesto que se requiera.
5. Riesgo: Ingresos - Competidores que ingresen con un modelo de negocio de bajo precio.
6. Estrategia: Nuestra empresa contará con todos los estándares de calidad y certificación, porque nuestros clientes buscan garantía y un buen servicio, lo que nosotros ofrecemos es diferenciación del resto con modelos únicos. La estrategia para vencer a este tipo de competidores es el reforzamiento de la inversión publicitaria, para recalcar nuestra diferenciación y el valor agregado de los productos.
7. Riesgo: No tener el financiamiento bancario por falta de historial crediticio.
8. Estrategia: Ante ese problema tenemos que buscar financiamiento con otros inversionistas, ofreciéndoles tasas atractivas de retorno. El proyecto se ha desarrollado con cifras sumamente conservadoras en sus proyecciones financieras y aun así arroja utilidad, ello sumado a que se trata de un proyecto innovador y de una

estrategia de océano azul, donde no contamos con competidores en el mercado meta, lo convierten en un proyecto sumamente atractivo, lo cual facilitará la captación de inversionistas interesados.

9. Riesgo: Negocio – Que el contexto económico del Perú sea desfavorable ante la anulación del TLC.
10. Estrategia: Se tendría que buscar alianzas con otros países vecinos que tengan TLC con Alemania (tanto en Sudamérica como en Europa). Dependiendo del impacto que este escenario presente en los costos de operaciones, se evaluaría dirigirse a otro mercado similar, o disminuir algunos costos operativos e incrementar ligeramente el precio de venta, cuidando siempre de mantener precios viables para el consumidor.
11. Riesgo: Distribución - Al realizar nuestro proveedor cambios en sus costos.
12. Estrategia: Contar con al menos dos proveedores alternos que ofrezcan este servicio a tarifas similares, que nos ofrezcan las mismas condiciones y garantías. Otra alternativa sería asumir un costo mayor y trasladarlo al cliente a modo de envíos pagados (ya no gratuitos) o reducir nuestros ingresos.

Conclusiones

- Existe una necesidad desatendida en el mercado alemán, la cual consiste en una marcada demanda por productos de origen étnicos, hechos a mano y realizados bajo prácticas de comercio justo, con un enfoque en el cuidado del medio ambiente.
- Existe un gran potencial de crecimiento para el negocio, evidenciado en las tendencias digitales de compra del consumidor europeo actual. Las ventas del e-commerce b2c en Alemania han crecido 12% en recientes años.
- EL PO valora en gran medida el aspecto cultural del producto y que este sea trabajado a mano, que sean piezas únicas
- Las estrategias de MKTG y el MKTG Mix son muy importantes por la naturaleza del servicio
- Gran parte del éxito de la estrategia comercial recae en lograr alianzas estratégicas exitosas con influencers en el mercado meta
- Se evidencia que inclusive en el escenario pesimista de la variación de precio, existen ganancias para la empresa. Es decir, si se requiere bajar el PV hasta en 5% y aumentan los costos de producción en 5%, sigue existiendo utilidad para el Inversionista. Considerar, además, que, al momento de calcular los flujos de caja, hemos sido muy conservadores con los números proyectados.
- Se proyecta un aumento de ventas que permitirá el crecimiento de la empresa, lo cual permitirá la contratación de más personal, el ingreso al canal retail, etc.
- Existe un gran potencial de incremento de ventas y producción, ya que, de todo el mercado disponible, solo se está apuntando a atender en el primer año un porcentaje mínimo. El Mercado Disponible es de 1.1 millones de usuarios, de los cuales se planea atender a menos del 1%. Ello permite muchísimo espacio de crecimiento.
- Gracias al análisis de variación de precios realizado, existe un margen de movimiento del 5% para reducción de precios, lo cual permite disminuir el precio de venta para maximizar las compras en caso se considere óptimo.

- Se determina que existen factores críticos en el PERT, los cuales cuentan con estrategias cuidadosamente definidas para evitar su impacto negativo. La empresa deberá tener una actitud proactiva en todo momento para evitar llegar a estos escenarios.
- Para el primer año es necesario llegar al 88% de la meta para mantener el punto de equilibrio, y al 84% de la meta en el año 5.
- Se ofrece al inversionista un COK del 14%, mientras que los accionistas recibirán un COK del 20%. Ello se debe a que, para ellos, el riesgo del proyecto es mayor, y ellos invertirán también su tiempo y mano de obra para trabajar en el proyecto.
- El proyecto arrojó una TIR del 67%, lo cual demuestra que se trata de un negocio rentable.

Conclusiones Personales

El consumidor actual y en especial el del mercado Alemán valoran y están dispuestos a pagar más por productos de empresas que sean socialmente responsables.⁷ Esto debido a la necesidad del ser humano de sentir que aporta a la sociedad y conservación del planeta. Hoy en un mundo rodeado de conflictos, el consumidor desea aportar bienestar y apoyo a la sociedad, a través de sus consumos, gracias a lo cual siente que sus acciones tienen consecuencias positivas. El 72% de consumidores Alemanes realizan compras de forma más cuidadoso y siendo mucho más conscientes que antes.⁸ Por este motivo, considero que Chaska tiene un gran potencial en el mercado Alemán, ya que somos una empresa que da trabajo justo a artesanos peruanos, valorando sus técnicas milenarias que abren una ventana del Perú para el mundo.

El consumidor actual está cada vez más informado gracias al acceso a internet. Desde hace algunos años hemos observado un cambio en el comportamiento del consumidor, a raíz del uso de internet y smartphones. En Alemania casi el 90% de la población tiene conexión a Internet y cada vez realizan más compras por este medio.⁹ El consumidor actual está empoderado y tiene el poder de la información en un solo click, por ello no se le puede engañar. Como hemos visto, el cliente valora a las empresas responsables y honestas, por ello Chaska tiene especial cuidado en garantizar el lugar de procedencia de su materia prima, las condiciones de sus artesanos y busca ser transparente con su consumidor, contando con una comunicación abierta, donde el cliente podrá absolver todas las dudas que tenga sobre la marca, su procedencia, materiales, entre otros. Debemos buscar ser una marca amigable y cercana, lograr que el cliente conecte emocionalmente con nosotros. El consumidor Alemán, con respecto a bienes de consumo duraderos, tiene criterios de selección muy específicos que comienzan con la seguridad y la calidad del producto y al final de la lista se encuentra el precio¹⁰

⁷ Nielsen (2015)

⁸ Euro RSCG Worldwide

⁹ Santander Trade Portal (2018)

¹⁰ Santander Trade Portal (2018)

El consumidor, en esta nueva era, valora la experiencia completa de cada compra. Hoy en día, el reto de los expertos en marketing no es vender, sino cautivar a su público y consumidores a través de experiencias, estimulando sus sentidos y motivándolos a preferir sus productos o servicios. El consumidor es cada vez más emocional y busca marcas que le aporten valor y mantengan una comunicación personalizada con él, ya no busca productos, sino experiencias. En mi opinión, la ciencia del neuromarketing nos brinda herramientas poderosísimas para generar experiencias y estimular todos los sentidos de nuestro consumidor. Jurgen Klaric nos dice que el cerebro disfruta más de las cosas tangibles que de las intangibles. Cuando pagamos por un producto o servicio, inconscientemente estamos esperando recibir algo físico, algo que podamos tocar, sentir. Esto forma parte de la experiencia completa de la venta. En resumen “El cerebro necesita tocar para creer”¹¹

Siguiendo con el neuromarketing, que es una de mis fascinaciones, desde tiempos inmemorables el cerebro del ser humano registra todo lo que percibe a través de simbolismos, significados, historias o metáforas. Este es un factor muy importante a considerar al momento de comunicar la marca Chaska. Nuestro reto es plasmar la rica cultura peruana en elementos, visualmente atractivos, que generen fácil recordación y que mueva los sentimientos del consumidor. Para esto, contaremos historias, breves, con mucho significado y sentimiento, a cerca de los artesanos que trabajan cada pieza. El consumidor, por cada producto que reciba encontrará, dentro de él, un trozo de papel que le contará la vida del artesano y cómo esta ha cambiado, a través de la cultura y forma de trabajo de Chaska, haciendo el mundo un poquito mejor con cada joya, llevando a cada rincón de Alemania la tradición e historias que encierra cada pieza trabajada en plata. Visualmente plasmaremos desde un enfoque moderno y estilizado la cultura peruana y sus diseños, a través de motivos y simbolizaciones quechuas, donde se pueda observar la vida, la cultura y los dioses y deidades del antiguo Perú.

El nombre Chaska, en solo 2 sílabas encierra un significado poderoso, relacionado a “estrella del amanecer”. Esto me lleva al último insight; al consumidor debemos venderle de la manera más sencilla posible, lo complejo cansa y aburre. Por ello Chaska desde el

¹¹ Jurgen Klaric Blog (2018)

canal de entrada del consumidor, que será el e-commerce, tendrá un mensaje sencillo, será fácil de navegar, los elementos serán limpios y visualmente agradables, basados en formas orgánicas, que transmitan calma y que estén muy arraigados con la cultura peruana, que es nuestro principal pilar. Buscamos, en pocas palabras, con poco, lograr decir mucho.¹²

¹² Jurgen Klaric Blog (2018)

Referencias bibliográficas

El Comercio (s.f.). Scotiabank: Precio de la plata llegaría a US\$20 este año. Lima, Perú: El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/scotiabank-precio-plata-llegaria-us-20-2018-noticia-491299> [Consulta: 09 de mayo de 2018]

Procesadora Sudamericana (s.f.). Quienes somos. Lima, Perú: Procesadora Sudamericana. Recuperado de <http://www.psa.com.pe/quienes-somos-psa.php> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

SIICEX (s.f.). Quienes somos. Lima, Perú: SIICEX. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000 [Consulta: 10 de mayo de 2018]

SUNAT (s.f.). ¿Qué necesito para participar? Lima, Perú: Exporta Fácil. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/queNecesito.htm> [Consulta: 09 de mayo de 2018]

Cámara de Comercio de Lima (s.f.). Certificados de Origen. Lima, Perú: CCL. Recuperado de <https://www.cameralima.org.pe/principal/categoria/certificados-de-origen/43/c-43> [Consulta: 09 de mayo de 2018]

Markus, M., Grabka, J. G., Carsten, S. y Jürgen, S. (2016). Shrinking Share of Middle-Income Group in Germany and the US. Berlín, Alemania: Middle Incomes. Recuperado de https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.533125.de/diw_econ_bull_2016-18-1.pdf [Consulta: 10 de mayo de 2018]

European Commission. (s.f.). I want to export to the EU. EU. Trade Helpdesk. Recuperado de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Gestión. (s.f.). TLC Perú y Unión Europea: Pena de muerte o negar decisiones judiciales daría "problemas". Lima, Perú: Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tlc->

peru-union-europea-pena-muerte-negar-decisiones-judiciales-daria-problemas-227455
[Consulta: 10 de mayo de 2018]

CBI Ministry of Foreign Affairs (s.f.). Through what channels can you get jewellery onto the European market? Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/jewellery/channels-segments/> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Distribución y Transporte de Mercaderías. Lima, Perú: MCET. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/06.html [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Population Pyramid.net. (s.f.). Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Berlín, Alemania: PopulationPyramid.net. Recuperado de <https://www.populationpyramid.net/es/alemania/2017/> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Population.city (s.f.). Alemania · Población. Recuperado de <http://poblacion.population.city/alemania/> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

SIICEX. (s.f.). Herramientas para Análisis de Competitividad. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=161.00000 [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Promperú (2012). Estudio de mercado: Joyería de plata en Dinamarca. Lima, Perú: promperú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/115089839radB3BA5.pdf> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

XE. (s.f.). XE Currency Converter: PEN to EUR. Recuperado de <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=385&From=PEN&To=EUR> [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Aswath Damodaran (2018) Betas by Sector (US). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Damodaran (2018) Data of last update: January 5, 2018. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html [Consulta: 10 de mayo de 2018]

Gestión (s.f.). Riesgo país de Perú subió seis puntos básicos a 1.45 puntos porcentuales. Lima, Perú: Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-1-45-puntos-porcentuales-237052> [Consulta: 10 de mayo de 2018]