UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de Negocios propuesto para la creación de la microempresa de

Tejidos a mano y Crochet: “Mona´s Hand-Knitted”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Barzola Dongo, Carmen Rosa (0000-0001-7146-7060)

Jong Caffo, Irma Vanessa (0000-0002-3577-1134)

ASESOR(ES)

Bonelli Alzamora, Roberto (0000-0001-8526-3309)

Lima, 03 de Diciembre del 2019

DEDICATORIA

A mis hijos, que con su presencia me iluminan y motivan a ser mejor cada día. A mí esposo, por su comprensión y apoyo incondicional. A todos los que, con su amor y respaldo, me han permitido concluir esta meta.

(Vanessa Jong)

A mis padres porque siempre confiaron en mí y día a día me demuestran su apoyo, a mi esposo por ser mi primer aliado incondicional, por creer que siempre conseguiré el objetivo que me trazo y por darme la prioridad para lograrlo, y finalmente pero no menos importante a mis 2 amados hijos al darme parte de su tiempo y por ser mi motivación principal.

(Carmen Barzola)

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en nuestro desarrollo académico.

A nuestra querida amiga María Eugenia por compartir su tiempo, conocimiento, paciencia y acompañamiento en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, porque nos brindó en todo momento su apoyo moral y positivismo para terminar nuestro proyecto.

A nuestros docentes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación académica, de manera especial, a nuestro asesor Profesor Roberto Bonelli por el tiempo dedicado a la revisión y asesoramiento brindado en la elaboración de nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo se basa en la propuesta de un plan de negocios para la creación de una microempresa de tejido de vestidos y chalecos hechos a mano y/o a crochet.

La idea parte de la necesidad de formalizar un negocio que actualmente está encaminado, pero de manera informal y debido a la buena acogida y aumento de demanda que está teniendo por la calidad de sus productos, requiere dar el siguiente paso en cuanto a crecimiento ya como empresa.

Hemos realizado un análisis sobre el entorno, las características de nuestros clientes actuales y potenciales, así como la proyección económica y financiera. La propuesta de crear una microempresa parte del total anual de ventas proyectadas, así como la intención de acceder a algunos beneficios tributarios y gubernamentales que actualmente impulsan el desarrollo y formalización de las empresas a nivel país.

Para poder tener una visión global del proyecto y determinar la ventaja competitiva de esta microempresa nos hemos apoyado en desarrollar diversos modelos y herramientas de análisis tipo PESTEL, FODA, CANVAS, entre otros.

Nuestro plan estratégico tiene un enfoque de diferenciación del producto para lo cual nos estamos apoyando del plan de marketing propuesto.

Los precios de venta se han determinado en base a una sólida estructura de costos que hemos armado, así como el análisis de nuestro mercado actual. Esto nos ha dado como resultado una proyección positiva de rentabilidad tanto económica como financiera, lo cual nos confirmaría la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: tejido; microempresa; canvas; pestel; foda; rentabilidad

Proposed Business Plan for the creation of a microbusiness of
hand-knitted and Crochet 'Mona's Hand-Knitted'

ABSTRACT

The present work is based on the proposal of a business plan for the creation of a microbusiness of hand-made dresses and vests.

The idea is based on the need to formalize this business that is currently underway, but informally and due to the good reception and increased demand that it is having for the quality of its products, it requires taking the next step in terms of growth as a company.

We have carried out an analysis of the environment, the characteristics of our current and potential clients, as well as the economic and financial projection. The proposal to create a microbusiness response to the annual projected sales total, as well as the intention of accessing some tax benefits and governments that currently drive the development and formalization of companies in our country.

In order to have a global vision of the project and determine the competitive advantage of this microbusiness, we have relied on developing various models and analysis tools such as PESTEL, SWOT ANALYSIS, CANVAS, among others.

Our strategic plan has an advantage differentiation approach for what we are supporting from the proposed marketing plan.

Sales prices have been determined based on a cost structure that we have assembled, as well as the analysis of our current market. This has resulted in a positive projection of economic and financial profitability, which confirms the viability of the project.

Keywords: woven; microbusiness; canvas; pestel; swot; profitability

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPITULO I: PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA	1
1.1	¿Qué es un plan de negocios?	1
1.1.1	Estructura del Plan de Negocios.....	4
1.2	Concepción Estratégica.....	5
1.2.1	Ventaja Competitiva y Estrategia.....	6
1.2.1.1	Ventaja Competitiva.....	7
1.2.1.2	Estrategia de Diferenciación	7
1.2.2	Análisis Macro	9
1.2.2.1	Macroentorno y Entorno Sectorial	9
1.2.2.2	Análisis PEST	9
1.2.2.3	Macroentorno y Estrategia	10
1.2.2.4	Análisis Competitivo.....	12
1.2.3	Análisis Micro	13
1.2.3.1	Grupos Estratégicos	14
2	CAPÍTULO II: LA EMPRESA Y SU MERCADO	15
2.1	Acerca de la Empresa.....	15
2.1.1	Nombre y tipo de constitución	16
2.1.2	Propósito de la Empresa	16
2.1.3	¿En qué consiste nuestro negocio?	16
2.1.4	Segmento Objetivo	16
2.1.5	Organización del Negocio	19
2.1.6	Acerca del Producto	19
2.1.6.1	Descripción del Producto	19
2.1.6.2	Muestra de algunos modelos en venta	20
2.1.6.3	Propuesta de Valor	24
2.2	Análisis del Sector - Industria Textil en Perú	28
2.2.1	Empresas textiles y de confecciones en Perú	29
2.2.2	Producción de la Industria Textil y Confecciones en Perú.....	31
2.2.3	Principales productos textiles importados por Perú	32
2.2.4	Principales productos textiles exportados por Perú.....	33
3	CAPITULO III: Análisis Estratégico de la Empresa	35
3.1	Estrategia Competitiva	35
3.1.1	Ventaja Competitiva.....	35

3.1.2	Factores Críticos de Éxito	37
3.1.2.1	Análisis PESTEL	37
3.1.2.2	Matriz FODA	39
3.1.2.3	Posicionamiento en el Mercado	40
3.2	Modelos de Negocio	40
3.2.1	Modelo CANVAS de Negocio	40
3.2.2	Modelo de Cadena de Valor (PORTER)	41
4	CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING	43
4.1	Objetivos	43
4.1.1	Objetivo General	43
4.1.2	Objetivos Específicos	43
4.1.3	Ciclo de Vida del Producto.....	44
4.2	Marketing Mix	45
4.2.1	Producto / Servicio	46
4.2.2	Promoción:	51
4.2.3	Precios	53
4.2.4	Plaza	55
4.2.5	Marketing y Contenidos	55
5	CAPITULO V: PLAN ORGANIZACIONAL.....	57
5.1	Organigrama.....	57
5.2	Descripción de Puestos	57
6	CAPITULO VI: OPERACIONES	61
6.1	Localización de la empresa	61
6.2	Características del lugar de operaciones	61
6.3	Descripción del proceso de producción	62
6.4	Equipos de producción para la prestación del servicio	63
6.5	Gestión logística de aprovisionamiento y de inventarios.....	65
6.6	Diseño y Construcción de página web	66
6.7	Proceso de Venta.....	68
6.7.1	E-Commerce / venta por internet.....	68
6.7.2	Mercado Local.....	69
6.7.2.1	Proceso de Pago	70
6.7.2.2	Proceso de Entrega del Producto.....	70
6.7.2.3	Gestión Post Venta.....	71

7	CAPITULO VII: EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....	72
7.1	Inversión Inicial	72
7.1.1	Activos Tangibles	72
7.1.2	Activos Intangibles	73
7.1.3	Capital de Trabajo	73
7.1.4	Inversión inicial total	73
7.2	Financiamiento	74
7.3	Presupuesto de Ingresos y Egresos	75
7.3.1	Presupuesto de Ingresos	75
7.3.2	Presupuesto de Egresos	75
7.3.2.1	Gastos de Venta	75
7.3.2.2	Gastos Administrativos	76
7.3.2.3	Depreciación en Línea Recta	76
7.3.2.4	Estructura de Costos	76
7.3.2.5	Punto de Equilibrio	78
7.3.2.6	Estados Financieros Proyectados	79
7.3.2.6.1	Estado de Ganancias y Pérdidas Económico	79
7.3.2.6.2	Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero	79
7.3.2.7	Flujo de Caja	80
7.3.2.7.1	Flujo de Caja Libre - FCL	80
7.3.2.7.2	Flujo de Caja del Accionista – FCA	80
7.4	Costo de Oportunidad (COK)	81
7.5	Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	82
7.6	Evaluación Económica	82
7.7	Evaluación Financiera	83
8	REFERENCIAS.....	84
9	ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lienzo Propuesta de Valor “Segmento B”. Elaboración propia.	25
Tabla 2: Lienzo Propuesta de Valor “Segmento C”. Elaboración propia.	26
Tabla 3: Matriz de creación de valor para el cliente, adaptado del libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011)	27
Tabla 4: Elementos de estrategia para distinguir nuestra ventaja competitiva. Elaboración propia.	37
Tabla 5: Análisis PESTEL – Factores Políticos y Económicos. Elaboración propia.....	38
Tabla 6: Análisis PESTEL – Factores Socioculturales y Tecnológicos. Elaboración propia.	38
Tabla 7: Análisis PESTEL- Factores Ecológicos y Legales. Elaboración Propia.....	39
Tabla 8: Análisis FODA de la empresa. Elaboración Propia.	39
Tabla 9: Análisis de Información para Posicionamiento en el Mercado. Elaboración propia.	40
Tabla 10: Canvas - Modelo de Negocio basado en el modelo (Osterwalder & Pigneur, 2011). Elaboración propia.....	41
Tabla 11: Modelo de Cadena de Valor adaptado de (Porter, 2015). Elaboración propia....	42
Tabla 12: Posicionamiento de Marca en redes Sociales. Elaboración propia.	45
Tabla 13: Activos Tangibles del Proyecto. Elaboración Propia.	72
Tabla 14: Activos Intangibles del Proyecto. Elaboración propia.	73
Tabla 15: Total de Capital de Trabajo del Proyecto. Elaboración Propia.	73
Tabla 16: Cuadro de Inversión Total Inicial del Proyecto. Elaboración Propia.....	73
Tabla 17: Estructura Total de la Inversión del Proyecto. Elaboración Propia.	74
Tabla 18: Cuadro de Financiamiento del Proyecto. Elaboración Propia.....	74
Tabla 19: Cuadro de Servicio de Deuda – Cronograma Anual. Elaboración Propia.	74
Tabla 20: Proyección de Ventas del año 2020 al año 2024. Elaboración Propia.	75
Tabla 21: Cuadro de Gastos de Venta. Elaboración Propia.	75
Tabla 22: Cuadro de Gastos Administrativos. Elaboración Propia.	76
Tabla 23: Cuadro de Depreciación de Activos Projectado de la Empresa. Elaboración Propia.....	76
Tabla 24: Determinación de Costos Unitarios de la Materia Prima. Elaboración Propia. ..	76
Tabla 25: Determinación de la Cantidad de Prendas a Elaborar en un mes. Elaboración propia.	77

Tabla 26: Cuadro de Determinación del Total de Mano de Obra Directa por 5 tejedoras. Elaboración propia.....	77
Tabla 27: Cuadro de Determinación de Total de Mano de Obra Indirecta. Elaboración propia.	77
Tabla 28: Cuadro de Presupuesto de Gastos. Elaboración propia.	78
Tabla 29: Punto de Equilibrio del Proyecto. Elaboración Propia.....	78
Tabla 30: Estado de Ganancias y Pérdidas Económico del Proyecto. Elaboración Propia.	79
Tabla 31: Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero. Elaboración Propia.	79
Tabla 32: Flujo de Caja Libre de “Mona’s Hand-Knitted”. Elaboración propia.....	80
Tabla 33: Flujo de Caja del Accionista. Elaboración Propia.....	80
Tabla 34: Cálculo del COK. Elaboración Propia.	81
Tabla 35: Cálculo de WACC. Elaboración Propia.	82
Tabla 36: Indicadores de evaluación WACC, VAN, TIR y Payback. Elaboración propia.	82
Tabla 37: Indicadores de evaluación a partir del COK: VAN, TIR y Payback. Elaboración propia.	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Conceptual de Plan de Negocios adaptado del libro “Modelo del Plan de Negocios para la micro y pequeña empresa” (Pedraza Rendón, 2011).....	3
Figura 2: Los conceptos estratégicos claves presentados en forma de escultura, adaptado de la figura de A. Vilanova en el libro electrónico “Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones” (Gimbert, 2017).....	6
Figura 3: Estrategias Géricas, adaptado del libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (Porter, 2015)	8
Figura 4: Análisis del Entorno General, adaptado del libro “Análisis del Entorno” (Martínez & Milla, 2012)	9
Figura 5: Mapa del Entorno del Modelo de Negocio, adaptado del libro “Generación de Modelos de Negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011).....	11
Figura 6: Principales Actores del Análisis Competitivo, adaptado del libro “Análisis Competitivo de la Empresa” (González & Ventura, 2013)	12
Figura 7: Variables Relevantes en la dinámica competitiva, adaptado del libro “Análisis Competitivo de la Empresa (González & Ventura, 2013).....	13
Figura 8: Ejemplo de Formación de Grupos Estratégicos en un Sector, adaptado del libro “Pensar Estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones” (Gimbert, 2017).....	14
Figura 9: Variables utilizadas para la construcción de los niveles socioeconómicos según hogares, información obtenida de la página web de (APEIM, 2018).....	17
Figura 10: Lima Metropolitana 2019: Hogares y Población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico. En miles de personas. (CPI, 2019)	17
Figura 11: Estructura Socioeconómica de la Población por zonas geográficas (CPI, 2019)	18
Figura 12: Lima Metropolitana 2019. Población por sexo y segmentos de edad (CPI, 2019)	18
Figura 13: Población según Generación (CPI, 2019)	19
Figura 14: Foto Sala Materias primas y herramientas textiles. Expone todo el proceso textil necesario para la creación de los imponentes textiles en el museo, desde la selección de la materia prima, el teñido, el hilado y la selección de los telares adecuado. También se muestran ejemplos de la maestría textil alcanzada y los diversos usos dados a las fibras. Fuente: (Museo a Mano, 2019).....	28
Figura 15: Empresas Manufactureras según rama industrial 2016 (SNI, 2018)	29

Figura 16: Empresas de Textil y Confecciones por tamaño (SNI, 2018).....	30
Figura 17: Tributos internos aportados por la industria textil y confecciones 2012-2018 en millones de soles (SNI, 2018).....	30
Figura 18: Empleo de la Industria Textil y Confecciones 2010-2017 en miles de trabajadores (SNI, 2018)	31
Figura 19: Valor agregado bruto de la industria textil y confecciones, 2017 (SNI, 2018)..	31
Figura 20: Producción de la Industria Textil y Confecciones – variación porcentual (SNI, 2018).....	32
Figura 21: Importación de principales productos de Textil y Confecciones en millones \$ (SNI, 2018)	32
Figura 22: Total de Productos Importados del Sector Textil y Confecciones (Importaciones Perú OEC, 2017)	33
Figura 23: Exportación de principales productos de Textil y Confecciones en millones \$ (SNI, 2018)	34
Figura 24: Total de Productos Exportados del Textil y Confecciones (Exportaciones Perú OEC, 2017).....	34
Figura 25: ¿Cómo realizamos el análisis estratégico? Adaptado de (Advenio Strategic & Business Design, 2019)	35
Figura 26: Ciclo de Vida del Producto. Imagen referencial obtenida de la página web (Deconomiablog, 2019).....	45
Figura 27: Formato que estará en la página web para que el cliente que no desee ir al showroom pueda llenar la información y se pueda hacer su prenda a medida.....	47
Figura 28: Con las Tallas y modelo preconcebido se elaboran los moldes que luego se convertirán en el producto	47
Figura 29: Fotos referenciales de tipos de punto de tejido.....	48
Figura 30: Prenda elaborada a la medida y gusto de nuestra cliente	48
Figura 31: Cajas de Cartón propuestas para empaque en material reciclable	49
Figura 32: Papel Seda envoltura del vestido	49
Figura 33: Brief Creativo de la Empresa. Elaboración propia.	51
Figura 34: Lista de Precios de Productos. Elaboración propia.....	53
Figura 35: Diagrama de la página web de Mona´s Hand Knitted. Elaboración propia.....	53
Figura 36: Muestra de productos y precios de una empresa dedicada a venta de vestidos a crochet.	54

Figura 37: Pantallazo de muestra de diversos precios de productos parecidos al de Mona's Hand Knitted.	54
Figura 38: Buyer Personas Mona's Han Knitted. Elaboración propia.	55
Figura 39: Organigrama propuesto para la empresa "Mona's Hand-Knitted". Elaboración propia.	57
Figura 40: Descripción de Puesto y Perfil para el cargo de Gerente General. Elaboración propia.	58
Figura 41: Descripción de puesto y perfil del Jefe de Diseño y Producción. Elaboración propia.	59
Figura 42: Descripción de Puesto y Perfil del Cargo de Operario de Tejido. Elaboración propia.	60
Figura 43: Revisión de disponibilidad del dominio para la página web. Información solicitada en (Punto.pe, 2019)	67
Figura 44: Proceso Simplificado de Venta-Compra. Elaboración propia.	69
Figura 45: Proceso Simplificado de Despacho. Elaboración propia.	71

1 CAPITULO I: PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

1.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Existen distintas definiciones sobre lo que es un plan de negocios. La primera definición que podemos encontrar buscando en internet sería (Wikipedia, 2019) “Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. El plan de negocio puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha”.

Investigando diversas definiciones, encontramos algunas de distintos autores que nos parecieron interesantes también: Para (Moyano, 2015) “Un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancia... [definición a la que] también se le puede agregar esto último ‘a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios’”

Para (Velasco, 2007) “Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en el plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza”.

Para nosotras, la definición de plan de negocios se podría resumir en que constituye una herramienta de trabajo que nos vale de punto de partida para la descripción de cómo desarrollaremos un proyecto y que podría ser utilizada para presentar información ante terceros. De acuerdo con (Osterwalder & Pigneur, 2011) autores del libro “Generación de Modelos de Negocio”, “es posible que la razón subyacente al plan de negocios sea la «venta»

de un proyecto a inversores potenciales o a accionistas internos de la empresa. Un plan de negocio también puede servir como guía de aplicación. De hecho, el trabajo de diseño y reflexión que se haga para el modelo de negocio es el punto de partida ideal para redactar un sólido plan de negocio”.

Sin embargo, nos parece importante precisar que el plan de negocios nos permitirá mantener un orden interno y estructura al momento de su ejecución, no siendo sólo su único objetivo estar dirigido a inversionistas por lo que debemos tener claro que existe una diferencia entre lo que es un plan de negocios y lo que se denomina un pitch deck (presentación ante inversores). Tal como nos lo señala el autor (Cremades, 2018), escritor del libro ‘The Art of Startup Fundraising & Serial Entrepreneur’ en su artículo How To Create A Business Plan publicado en la revista Forbes, “los planes de negocios y el pitch deck si bien tienen muchos factores cruzados sobre todo en su estructura, uno es para presentar y específicamente obtener fondos de inversores y es utilizado como una técnica de venta y el otro es más organizativo y de naturaleza interna para la empresa”.

Sólo para tener más claro este término y no confundirlo con un plan de negocios en sí, un pitch deck es un tipo de técnica de venta que consiste en realizar una presentación que generalmente se hace en prezi, power point, Keynote, Google Slides u otros programas de alto impacto y en su contenido visual básicamente resume la misión de la empresa, algunos ítems puntuales de su plan de negocios y la visión que tienen de crecimiento. Es decir, es la presentación por la cual se le venderá la empresa (o proyecto) a potenciales clientes.

Siendo entonces el plan de negocios nuestro foco principal, encontramos este mapa conceptual que resume cuáles son los puntos importantes que una empresa deberá evaluar y reflexionar:

Figura 1: Mapa Conceptual de Plan de Negocios adaptado del libro “Modelo del Plan de Negocios para la micro y pequeña empresa” (Pedraza Rendón, 2011)

Acerca de la importancia del Plan de Negocios o Business Plan, radica en que nos va a permitir plasmar y ordenar todas aquellas ideas que tenemos. Planificar el trabajo, reflexionar sobre nuestro negocio y tener una buena presentación como valor de cara al exterior al momento de mostrar el proyecto a terceros.

Al respecto, el autor (Zorita, 2015), en su libro “Plan de Negocio” nos detalla las razones por las que es importante seguir un plan de negocio:

- Su diseño – al plasmar una idea por escrito, le vamos dando forma y volviéndola real.
- Su Estructura – abarca varios puntos (que lo veremos en detalle más adelante) y nos permiten tener una visión general del proyecto.

- Aporta Credibilidad – Permite visualizar la proyección de nuestras ideas y pensamientos.
- Información que buscar – Nos permite investigar sobre información que no conocemos.
- Es una Guía – Nos permite tener una ruta a seguir cuando queremos poner en marcha el proyecto.
- Incluye un plan de viabilidad – Al tener todo plasmado, podemos tener un panorama más completo sobre los costos y gastos previstos lo que nos permitirá proyectar cuántos clientes necesitamos tener en el tiempo y en cuánto tiempo podremos recuperar nuestra inversión.
- Es revisable – El plan de negocio debe ser dinámico y ser flexible al cambio de acuerdo a las necesidades y oportunidades del mercado.

1.1.1 Estructura del Plan de Negocios

En esencia, todos los planes de negocio cuentan con información similar, sin embargo, la estructura en algunos casos puede variar dependiendo de cómo sea presentado.

Para una explicación más esquematizada, tomaremos como referencia la estructura sugerida por (Zorita, 2015) en su libro “Plan de Negocio”.

Estructura de un Plan de Negocios:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del Negocio
- Análisis del Mercado y de la Empresa
- Análisis de la Situación. Diagnóstico. Planeamiento Estratégico.
- Plan Operativo de Marketing y de Ventas
- Plan de Operaciones. Sistema de Información.

- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio Económico Financiero.
- Sistemas de Control, Cuadro de Mando Integral y Planes de Contingencia
- Conclusiones. Viabilidad

Durante el desarrollo de esta tesis, profundizaremos en varios de los puntos de esta estructura a modo de presentar un modelo de plan de negocio para la empresa de tejidos a mano y crochet.

1.2 Concepción Estratégica

De acuerdo a la explicación de los autores (Stettinius, Wood Jr., L. Doyle, & Colley Jr., 2009) el origen de “la palabra “estrategia” procede del término griego strategos que significa “general” y se deriva de unas raíces que significan “ejército” y “liderazgo”. De hecho, el General es el líder del ejército. Tanto en el ámbito militar como empresarial, la competencia lleva a las organizaciones a buscar la manera de superar a los competidores mediante el uso efectivo de sus recursos. La estrategia se suele contrastar con la táctica, otro término de orígenes militares. Mientras que la estrategia se refiere más bien a un marco de “hacer las cosas que se deben hacer bien”, la táctica se refiere más a “hacer las cosas bien”. La estrategia marca la dirección en la que se moverá la organización mientras que la táctica determina cómo procederá en esta dirección”.

Partiendo de este concepto, lo que significa estrategia, podremos comprender que tanto las personas como las empresas y negocios para poder mejorar deben primero tener en claro dónde están y cuál es su situación actual. Se requiere identificar que se hace bien y que se puede mejorar y como nos direccionaremos a ese cambio.

Para el caso de las empresas, la planificación estratégica requiere de un proceso de reflexión y decisión estratégica a través de un conocimiento profundo de los conceptos estratégicos claves de su organización:

Valores.- Se denomina al conjunto de elementos que definen la estructura, actuación, principios éticos de una empresa. Se desarrollan en función a la cultura organizacional.

Misión.- Delimita puntualmente a qué se dedica el negocio.

Políticas.- Son guías establecidas que nos permiten tener criterios de decisión y nos establecen ciertos parámetros.

Estrategia.- Puede definirse como la forma que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos y visión en función a su misión.

Objetivos.- Se podrían resumir en metas cuantificables en un tiempo determinado.

Visión.- Define como vemos la empresa a largo plazo. Es visualizar el futuro en perspectiva de nuestra misión.

Figura 2: Los conceptos estratégicos claves presentados en forma de escultura, adaptado de la figura de A. Vilanova en el libro electrónico “Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones” (Gimbert, 2017)

1.2.1 Ventaja Competitiva y Estrategia

Cuando una empresa cuenta con una mejor posición en comparación a su competencia, se dice que tiene una ventaja competitiva. Para poder lograr esta posición, la empresa debe

buscar mecanismos que le permitan sobresalir respecto a su competidor. A esto es lo que se le denomina competencia estratégica.

1.2.1.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se define en cómo nos posicionamos en el mercado por encima de nuestros competidores. Según (Porter, 2015) tres maneras de posicionarse en el mercado son el precio, la diferenciación y el enfoque.

El autor (Gimbert, 2017) afirma que una ventaja competitiva debe ser sostenible y protegida de alguna forma porque de otra manera sería vulnerable a ser copiada inmediatamente. Además, la ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Esta es una gran diferencia, puesto que, si ya es difícil ser bueno o muy bueno, aún más difícil es ser mejor. Mejor se es por comparación y eso entraña la dificultad de estar constantemente compitiendo con otras empresas que buscan esa misma ventaja. Por lo tanto, la ventaja competitiva tiene fecha de caducidad ya que la competencia pone a prueba día a día cualquier ventaja que podamos tener.

1.2.1.2 Estrategia de Diferenciación

Esta ventaja estratégica particularmente se refiere a aquella característica que tiene la empresa por la cual destaca respecto a su competencia y es también la razón por la que es valorada por el cliente.

De acuerdo al autor (Gimbert, 2017) algunas de las formas más habituales de conseguir este tipo de ventaja, son las siguientes:

- Calidad del producto (que juntamente con otros factores permite esta diferenciación)
- Innovación (En empresas sobre todo que están atentas a lanzar nuevos productos al mercado o mejorando características de los productos que ya tienen)
- Diseño (En aquellas empresas que procuran estar en constante adaptación a los gustos y exigencias de su cliente objetivo)
- Tecnología o Know How (considerado un factor clave para muchos sectores)
- Servicio (relacionado más directamente con la atención al cliente)

- Canal (se refiere a la forma de distribución del producto y cómo la misma es percibida y aceptada por el cliente)
- Imagen de Marca (Previo a la imagen de marca está el conocimiento de marca, el conseguir que el consumidor conozca su existencia. La imagen de marca tiene la finalidad de que la compañía sea percibida como mejor que el resto de los competidores en los factores en que desea destacar, en donde quiere posicionarse).

Para el Michael Porter (Porter, 2015) afirma que, al conseguir diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio.

Figura 3: Estrategias Genéricas, adaptado del libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (Porter, 2015)

Asimismo, indica que la diferenciación brinda protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca, lo que disminuye la sensibilidad del precio. También aumenta el margen de utilidad y permite prescindir de la posición de los costos bajos. La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad.

1.2.2 Análisis Macro

Se refiere a todas aquellas actividades y/o condiciones externas que dependiendo de su comportamiento pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

1.2.2.1 Macroentorno y Entorno Sectorial

Cualquier factor externo de una empresa, forma parte de su entorno. Al entorno cercano se le conoce como el sectorial. Forman parte de este entorno, las compañías que estén dentro del mismo sector de análisis.

Al entorno que está más alejado, se le conoce como macroentorno. Lo conforman todas las empresas del área geográfica que se esté considerando, sean del sector que sean.

1.2.2.2 Análisis PEST

El análisis PEST es el análisis del entorno general que examina el impacto de los factores externos del macroentorno, específicamente en factores de índole económico, tecnológico, político y sociales. Para los autores (Martínez & Milla, 2012), el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

En la figura 4, de autoría de ellos, detallan que puntos abarcan cada factor:

Figura 4: Análisis del Entorno General, adaptado del libro "Análisis del Entorno" (Martínez & Milla, 2012)

Cuando a este análisis se le agregan también factores medioambientales o ecológicos y legales, se denomina entonces análisis PESTEL.

Algunos temas relacionados con el medioambiente y la ecología se pueden relacionar al clima, a la concientización sobre el tratamiento de residuos, el consumo de energía, la preservación del medio ambiente, entre otros.

1.2.2.3 Macroentorno y Estrategia

El macroentorno puede tener para una empresa un efecto devastador como también podría ser una gran bendición, dependiendo de cómo influya estratégicamente en la misma generando algún cambio. Esto hace que la estrategia de la empresa deba renovarse para adaptarse debido al alto impacto (positivo o negativo) que se esté generando.

Para (Gimbert, 2017) en su libro “Pensar Estratégicamente” cuando las empresas se encuentran en este proceso, nos invita a reflexionar sobre este punto con la pregunta “¿qué variables del macroentorno influyen en la estrategia de la empresa?” pregunta esencial para saber si los factores del macroentorno nos obligarán a replantear la estrategia que tenemos recordando que una de las bases de la definición de estrategia es que es el arte de adelantarse a los efectos de los cambios del entorno y de adaptarse a tiempo al mismo.

Por lo tanto, las empresas para poder concebir un modelo de negocio más fuerte y competitivo deberían tener un conocimiento profundo de su entorno y así podrán trabajar en la estrategia que más se adecúe a su negocio.

En la figura 5, tenemos un mapa del entorno del modelo de negocio que nos permitirá, una vez desarrollado, evaluar con mayor precisión las direcciones que podrá tomar la empresa e inclusive crear casos hipotéticos de futuros entornos y estar preparados para replantear nuestra estrategia, de ser necesario.

Figura 5: Mapa del Entorno del Modelo de Negocio, adaptado del libro “Generación de Modelos de Negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Es importante considerar que determinadas variables del macroentorno, dependiendo del contexto pueden ser consideradas como variables “péndulo”. Como ejemplo de este tipo de variables podríamos mencionar el tipo de cambio, tasas de interés, crisis políticas en el país donde está nuestro negocio, entre otras. Son aquellas variables que un momento nos favorecen, pero en el siguiente nos pueden perjudicar.

Asimismo, tenemos en el macroentorno las variables “tendencia”, cuyos movimientos son lineales y lentos y esto las convierte en variables predecibles. Como ejemplo podemos mencionar la revolución digital o el cambio climático, entre otros.

Estratégicamente las ‘variables pendulares’ deben tener una visión de seguimiento diaria, mientras que a las ‘variables tendencia’ se les puede dar un seguimiento no de forma tan

continua. Las oportunidades o amenazas que se puedan derivar de estas últimas variables son tendencias a largo plazo que no cambiaran bruscamente como si lo pueden hacer las variables pendulares.

1.2.2.4 Análisis Competitivo

El concepto de análisis competitivo para los autores Gonzáles, Ventura (2013) en su libro “Análisis Competitivo de la Empresa” define que este análisis tiene como objetivo entender la manera en que la empresa trata de alcanzar sus objetivos en los mercados, teniendo en cuenta la interacción con sus competidores. Los principales actores que influyen sobre el mayor o menor éxito de una empresa en el mercado son la propia empresa, los clientes y los competidores.

Figura 6: Principales Actores del Análisis Competitivo, adaptado del libro “Análisis Competitivo de la Empresa” (Gonzáles & Ventura, 2013)

Los competidores con aquellas otras empresas que también van a dirigir sus ofertas de productos hacia los mismos segmentos de mercado. La existencia de varias empresas beneficia a los clientes ya que pueden comparar los beneficios atribuidos a las ofertas de cada empresa y esta comparación se centra en el juego competitivo.

El aspecto más relevante del análisis competitivo es la relación entre la empresa y sus competidores, donde el que tendrá mayor demanda será aquel cuyo producto sea percibido con mayor beneficio (diferenciación).

Figura 7: Variables Relevantes en la dinámica competitiva, adaptado del libro “Análisis Competitivo de la Empresa (González & Ventura, 2013)

Es importante saber quiénes son nuestras empresas competidoras. Además del análisis de las variables competitivas, en nuestro mercado debemos estar atentos a que competidores serán todas aquellas empresas cuyas decisiones de producción y precio afectan al precio que la otra empresa puede establecer.

1.2.3 Análisis Micro

Se refiere al análisis puntual de la situación competitiva y comportamiento estratégico de las empresas propias del sector donde nos estamos desenvolviendo. Se busca con este análisis identificar las razones por las cuales determinadas empresas son más rentables en un sector específico.

Para poder realizar un análisis, se debe partir de los tres grupos de estrategias genéricas que existen (de diferenciación, las de costo y las de especialización) mismas que vimos en la figura 3. Cada una de esas tres estrategias se separarán en diferentes dimensiones, de modo que podamos profundizar más en este análisis y podamos entender que por ejemplo todas aquellas empresas cuya estrategia es de diferenciación no compiten de la misma manera,

sino que cada una tendrá un instrumento competitivo distinto ya que no todas las empresas son iguales, compiten de la misma forma ni obtienen los mismos resultados.

Las dimensiones estratégicas entonces derivan de cada una de las estrategias genéricas. Como ejemplo de estas dimensiones, podemos mencionar la calidad, servicio, diseño o innovación, ejecución de obras, negociación con fuentes externas de la empresa, entre otras.

1.2.3.1 Grupos Estratégicos

Según nos explica (Gimbert, 2017) “si nos fijamos en cada una de las estrategias de los competidores, si determinamos cuáles son las dimensiones estratégicas claves, las que confieren ventaja competitiva, se podrán agrupar a los competidores que siguen la misma estrategia”.

A esta agrupación se le denomina grupo estratégico y se explica mucho mejor a continuación en el siguiente gráfico:

Figura 8: Ejemplo de Formación de Grupos Estratégicos en un Sector, adaptado del libro “Pensar Estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones” (Gimbert, 2017)

“En definitiva, las dimensiones estratégicas y los grupos estratégicos que a partir de ellas se forman nos muestran de un modo transparente la competencia en un sector” resume (Gimbert, 2017)

2 CAPÍTULO II: LA EMPRESA Y SU MERCADO

2.1 Acerca de la Empresa

La proyección de crear formalmente la empresa nace en respuesta a la positiva aceptación y crecimiento en la demanda de nuestros productos.

La creadora de todo, “María Eugenia” cuenta con más de 15 años de experiencia realizando tejidos. Inició este negocio originalmente como una actividad que podía desarrollar en sus tiempos libres, ofreciendo a un grupo de personas cercanas y conocidas productos realizados por ella, tejidos a mano.

“María Eugenia”, de familia migrante Japonesa, aprendió este arte como una herencia familiar, quienes le enseñaron ciertas técnicas especiales de tejido, las mismas que sumadas al nivel de dedicación y detalle que ella pone en cada uno de sus trabajos, así como su preocupación por utilizar material de alta calidad, hacen de sus creaciones, productos cada vez más apreciados.

Cada prenda tejida a la medida y bordada con finos acabados fue muy bien recibida por sus clientes quienes, al ver la calidad y resultado del producto, estuvieron no sólo dispuestos a pagar su valor, sino que además contactaron a “María Eugenia” con conocidos que pudieran estar interesados en adquirir alguna de las prendas.

Poco a poco, los pedidos han ido incrementando y lo que inició como un pasatiempo, ha empezado a demandar mucho más tiempo dándole a “María Eugenia” no sólo satisfacción personal a nivel del reconocimiento a su trabajo sino además como un ingreso económico extra.

En el transcurso del tiempo, la contactaron algunas diseñadoras, solicitando piezas que han vendido en sus tiendas y ya le han solicitado la producción de ciertas piezas de tendencia para sus próximas colecciones, lo que implica la necesidad de dar el siguiente paso y crecer con un pequeño equipo de artesanas tejedoras a quienes pueda enseñarles su propia técnica y así responder a la demanda que tiene actualmente.

Asimismo, tiene la proyección de ofrecer a futuro sus productos a un mercado internacional, exportando ciertas piezas.

2.1.1 Nombre y tipo de constitución

Desde hace mucho tiempo “María Eugenia” viene pensando en el nombre de Mona’s como marca y con la proyección a futuro de un mercado internacional hemos sugerido colocar como nombre y marca de la empresa “Mona’s hand-knitted”.

Respecto a la constitución y considerando que, si bien la proyección es a crecer en el tiempo, pero por ahora será sólo “Maria Eugenia” la gestora de esta empresa, sugerimos que sea una empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) donde ella sea la única accionista y su capital inicial será definido en parte por sus propios aportes Asimismo, en consideración a la facturación inicial y proyectada, sugerimos que la inscripción ante Sunat sea inicialmente como microempresa para que pueda optar por los beneficios tributarios de esta categoría.

También se deberá registrar el nombre y la marca de la empresa ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

2.1.2 Propósito de la Empresa

El propósito de crear ‘Mona’s hand-knitted’ es tener una marca de moda sostenible que responda a la demanda existente por parte de nuestros clientes actuales y futuros, ofreciéndoles prendas tejidas a mano, personalizadas en cuanto a tallas y modelos.

2.1.3 ¿En qué consiste nuestro negocio?

El negocio consiste en la fabricación y comercialización de productos tejidos a mano, principalmente vestidos y chalecos tejidos y bordados a medida en cuanto a tallas, diseños y colores que sean solicitados por los clientes.

2.1.4 Segmento Objetivo

De acuerdo al autor (Kotler, 2002), “Para segmentar los mercados de consumo, los mercadólogos utilizan variables geográficas, demográficas y psicográficas relacionadas con las características de los consumidores, así como variables conductuales relacionadas con las respuestas de los consumidores. Una vez formados los segmentos, el mercadólogo determina si hay características diferentes asociadas a cada segmento de respuesta de consumidor”.

Entendiendo entonces como se dividen los segmentos, quisimos ahondar en investigar sobre el segmento de mercado según nivel socioeconómico y encontramos información importante sobre cuáles son las variables utilizadas para la construcción de los niveles socioeconómicos, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) descritas en el gráfico a continuación:

Figura 9: Variables utilizadas para la construcción de los niveles socioeconómicos según hogares, información obtenida de la página web de (APEIM, 2018)

Asimismo, consideramos relevante la información encontrada sobre nuestro mercado inicial, centrado en Lima Metropolitana. Esta información fue obtenida del Market Report (CPI, 2019):

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
 I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
 ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Figura 10: Lima Metropolitana 2019: Hogares y Población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico. En miles de personas. (CPI, 2019)

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayillo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Figura 11: Estructura Socioeconómica de la Población por zonas geográficas (CPI, 2019)

GRUPO DE EDAD	Total		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941.7	8.9	481.3	9.2	460.4	8.6
06 - 12 años	1,102.1	10.4	561.9	10.7	540.2	10.1
13 - 17 años	828.5	7.8	420.4	8.0	408.1	7.7
18 - 24 años	1,357.4	12.8	692.2	13.2	665.2	12.5
25 - 39 años	2,683.4	25.5	1,348.8	25.7	1,334.6	25.0
40 - 55 años	2,086.5	19.7	1,020.1	19.4	1,066.4	20.0
56 - + años	1,581.3	14.9	722.7	13.8	858.6	16.1
TOTAL	10,580.9	100.0	5,247.4	100.0	5,333.5	100.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Figura 12: Lima Metropolitana 2019. Población por sexo y segmentos de edad (CPI, 2019)

GENERACIÓN Z - CENTENNIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 1,463.6 Mujeres 1,408.7 TOTAL 2,872.3	Hombres 1,718.5 Mujeres 1,673.4 TOTAL 3,391.9	Hombres 1,342.6 Mujeres 1,392.8 TOTAL 2,735.4	Hombres 545.4 Mujeres 623.1 TOTAL 1,168.5	Hombres 177.3 Mujeres 235.5 TOTAL 412.8
27.1%	32.1%	25.9%	11.0%	3.9%

Figura 13: Población según Generación (CPI, 2019)

Según la información anterior, concluimos que el segmento objetivo para la empresa son principalmente mujeres con estilo propio, pertenecientes a los segmentos B y C, cuya edad fluctúa entre 35 y 65 años, que gustan de exclusividad y creatividad en los diseños al vestir en su vida cotidiana y profesional y principalmente aprecian los tejidos hechos a mano.

2.1.5 Organización del Negocio

La socia accionista de la empresa será Jefa de Diseño y Producción. Tendrá a cargo un equipo operativo de tejedoras y será además la persona responsable de tratar directamente con los clientes en cuanto a detalles de producción se refiere.

La empresa contratará adicionalmente un Gerente General quien será responsable de toda la parte administrativa, financiera y comercial. La contabilidad se llevará a través de un servicio externo.

2.1.6 Acerca del Producto

Cada mujer es única y por eso los productos de “Mona’s hand-knitted” están diseñados para satisfacer las necesidades y requerimientos especiales de cada clienta.

“Mona’s hand-knitted” se especializa en fabricar productos tejidos a mano con diversos niveles de complejidad -no tejido en máquina- lo que da un valor de diferenciación ante el cliente.

2.1.6.1 Descripción del Producto

La empresa realiza diferentes productos tejidos a mano como chalecos y especialmente vestidos.

Los vestidos están tejidos a mano, confeccionados en su mayoría a la medida exacta del cliente. Se hacen según los diseños que el cliente solicita, pudiendo ser creaciones propias o adaptaciones de otros modelos a los cuáles se les colocan ciertos diferenciadores, según el estilo de cada una.

Pueden ser hechos en cualquier color y en una variedad de tipos de lanas e hilos, cuidando siempre en cumplir con el standard de calidad de la empresa.

Adicionalmente, cualquiera de los productos puede tener un acabado liso, en alto relieve con mostacillas o ser bordado. También pueden llevar aplicaciones si así lo requiere la clienta.

En cuanto a la confección, el tiempo de demora dependerá de cada modelo y será coordinado previamente con el cliente. Para la realización de un vestido con bordados, por ejemplo, toma alrededor de entre una semana a diez días tejerlo. En el capítulo correspondiente a operaciones, se encontrará información a mayor detalle.

El diferenciador principal de la empresa será ofrecer un servicio de confección a la medida exacta del cliente, brindando asesoría previa al momento de la elección del modelo y brindando un servicio de post venta que permita hacer algún pequeño arreglo que pueda requerir el vestido, considerando que es una pieza bastante delicada.

2.1.6.2 Muestra de algunos modelos en venta

Vestido de Coctel, tejido a mano en lana de alpaca. Color azul, con bordado y calados.

Vestido tejido a mano en color guinda, con bordado y aplicaciones

Vestido calado, color marrón tejido a mano. Con bordados.

*Vestido hecho íntegramente a mano,
calado, con flores tejidas, color
concho de vino*

Chaleco calado en color Beige

Chaleco largo, tejido y bordado a mano en color Beige

Chaleco calado en color blanco con aplicaciones de rosas tejidas.

Chaleco largo, tejido y bordado a mano en color Rojo

2.1.6.3 Propuesta de Valor

“Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El objetivo de nuestra propuesta de valor es transmitir con claridad a nuestros clientes las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo voy a cubrir la necesidad de mi cliente?
- ¿Qué beneficios deben esperar de nuestro servicio?
- ¿Cuál es nuestro valor diferencial? ¿Qué debe influenciar en el cliente para que escoja nuestros productos y no el de nuestra competencia?

El primer paso fue identificar a nuestro cliente objetivo a través de un lienzo de propuesta de valor. Para ello, utilizamos la herramienta “Canvas de Propuesta de Valor y Early Adopters”. Tomando como referencia el Canvas de Propuesta de Valor de Alex Osterwalder y la metodología Lean aplicada a la puesta en marcha de Startups innovadoras (lean startup), el equipo de la agencia de lean marketing (Innokabi, 2019) diseñó un lienzo que reúne una visión más completa y es el que hemos utilizado para desarrollar nuestra propuesta.

Para nuestra empresa, desarrollamos dos lienzos de propuesta de valor, uno por cada tipo de segmento de cliente al que estamos orientados:

Tabla 1: Lienzo Propuesta de Valor “Segmento B”. Elaboración propia.

Tabla 2: Lienzo Propuesta de Valor “Segmento C”. Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas se basaron en una conversación abierta, sin contar directamente la idea del negocio, buscando recopilar la mayor cantidad de información posible.

A partir de la información obtenida, definimos una matriz de creación de valor para el cliente.

Elemento	Aplicación
Personalización	Producto y servicio personalizado (toma de tallas y tejido a medida, diseños hechos a gusto del cliente, utilización de materiales y colores según gusto del cliente.
“El trabajo, hecho”	Servicio de arreglo de detalles o desprendimiento de aplicaciones.

Diseño	Algunos de los productos son diseños propios de la marca. Otros, pueden ser adaptaciones según pedido del cliente.
Reducción de Riesgos	Seguridad en la calidad del producto. Durabilidad.
Accesibilidad	Facilidad de adquirir piezas hechas a medida y de acuerdo al gusto de cada cliente
Comodidad / Utilidad	Una prenda de vestir hecha a medida permite y que le quede bien al cliente hace que se sienta cómodo y seguro, lo que aumenta la confianza en sí mismo.

Tabla 3: Matriz de creación de valor para el cliente, adaptado del libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Luego del análisis de los elementos que generan valor, evaluamos ¿qué nos hace diferentes a la competencia? y para ello realizamos la siguiente lista:

- ✓ No aceptamos trabajo sólo por vender. Nuestro compromiso es cumplir con los plazos acordados y cuando es el caso, asesorar a nuestras clientas en las prendas y modelos que desean que les tejamos. Si un modelo no es el adecuado para una clienta, se le proponen otras alternativas que se adecuen a sus tallas y medidas.
- ✓ Tendremos seleccionada una variedad de hilos, lanas y aplicaciones para ofrecer al tejer una prenda. Sin embargo, si bien el material ofrecido puede influenciar en la diferencia de precios, en ningún caso se ofrecerá material que ponga en riesgo la calidad y acabado de la prenda.
- ✓ Buscamos hacer un modelo de negocio sostenible que a medida que vamos creciendo, vaya generando empleo a mujeres tejedoras de distintas edades, que cuenten con precisión y prolijidad en su tejido de modo que luego de capacitarlas puedan ser parte de nuestro equipo.

Por lo tanto, nuestra propuesta de valor se resume en ofrecer un producto personalizado (vestidos o chalecos) tejidos a mano, con la opción de que el cliente escoja el diseño que

más le guste, hecho en tallas a medida, con opción a escoger entre varios colores y diversos tipos de hilos y lanas.

2.2 Análisis del Sector - Industria Textil en Perú

Investigamos sobre las principales características del sector textil y confecciones en el mercado peruano.

Por evolución histórica, la producción de textiles y confecciones en Perú destaca desde la época de las culturas preincas, gracias a la variedad de fibras naturales disponibles en el territorio nacional.

Actualmente, en el Museo Textil Precolombino “Amano” ubicado en el distrito de Miraflores, se pueden encontrar muestras de la historia textil de las culturas Chavín, Paracas, Nasca, Mochica, Huari, Sihuas, Lambayeque, Chimú, Chancay, Chuquibamba e Inca.

Es importante para nosotras conocer la historia y evolución de ese sector ya que principalmente la oferta de nuestro negocio, que es puntualmente hacer piezas tejidas a mano.

Figura 14: Foto Sala Materias primas y herramientas textiles. Expone todo el proceso textil necesario para la creación de los imponentes textiles en el museo, desde la selección de la materia prima, el teñido, el hilado y la selección de los telares adecuado. También se muestran ejemplos de la maestría textil alcanzada y los diversos usos dados a las fibras. Fuente: (Museo a Mano, 2019)

Al inicio de la era republicana que el sector textil empezó a cobrar mayor relevancia en la economía nacional, a causa del aumento progresivo del cultivo de algodón.

En la actualidad, de acuerdo a la información obtenida del tríptico de la Sociedad Nacional de Industrias sobre la Industria Textil y de Confecciones (SNI, 2018), ésta industria representa una importante parte de la producción manufacturera alcanzando el año 2016 un 30,8% de la misma.

Figura 15: Empresas Manufactureras según rama industrial 2016 (SNI, 2018)

Considerando que, dentro del sector textil y confecciones, el arte de tejer fue y es una actividad valiosa en el circuito económico de las sociedades peruanas. Por esa razón, diversas instituciones y empresas trabajan en pro de desarrollar y mantener viva esta herencia como medio de desarrollo económico para muchas familias y comunidades.

El tejido puede ser realizado a mano o en máquina. Algunas personas naturales que se dedican a tejer y/o empresas utilizan diversas formas de tejido, siendo algunas de ellas las siguientes:

- Telar artesanal
- Tejido a palitos (o agujas)
- Tejido a crochet
- Máquina de tejer manual
- Tejido Plano
- Tejido de Punto

2.2.1 Empresas textiles y de confecciones en Perú

De acuerdo al análisis del mercado peruano, en los años 2015 y 2016 en promedio el 95% de las empresas de textil y confecciones eran microempresas.

Tamaño	Número de Empresas		Participación(%)	
	2015	2016	2015	2016
TOTAL	51,913	53,365	100	100
Microempresa	49,494	50,924	95.3	95.4
Pequeña empresa	2,129	2,156	4.1	4.0
Gran y mediana empresa	289	284	0.6	0.5

Fuente: INEI

Figura 16: Empresas de Textil y Confecciones por tamaño (SNI, 2018)

La evolución de aporte respecto a tributos internos aportados por la industria textil y confecciones entre los años 2012 y 2018 fue en promedio de 578 millones de soles, manteniendo una media constante.

Figura 17: Tributos internos aportados por la industria textil y confecciones 2012-2018 en millones de soles (SNI, 2018)

Entre los años 2010 y 2017 se mantuvo una contratación por encima de los 400 mil trabajadores en la industria textil y de confecciones.

Figura 18: Empleo de la Industria Textil y Confecciones 2010-2017 en miles de trabajadores (SNI, 2018)

Actividad	Millones(\$/)	Participación(%)
TOTAL INDUSTRIA	88,499	100
Industria Textil y Confecciones	6,551	7.4
Fabricación de Textiles	2,686	3.0
Prendas de Vestir	3,865	4.4

Fuente: INEI

Figura 19: Valor agregado bruto de la industria textil y confecciones, 2017 (SNI, 2018)

2.2.2 Producción de la Industria Textil y Confecciones en Perú

Un crecimiento de 5% alcanzó la industria de textil y confecciones entre enero y abril del año 2018. El incremento de los pedidos del mercado exterior en comparación con los pedidos de esos mismos meses en el año 2017 fue uno de los factores principales para el crecimiento de este sector.

Por otro lado, la producción de prendas de tejido de punto y ganchillo en este mismo rango de tiempo fue negativo alcanzando una caída de 5,9%.

Actividad	2016	2017	Ene-Abr 2018
Industria de textil y confecciones	-5.9	-0.5	5.0
Textil	-6.5	3.4	1.3
Preparación e hiladura de fibras textiles	-6.5	0.0	3.9
Tejedura de productos textiles	-6.9	-1.2	8.2
Acabado de productos textiles	-13.4	-9.5	-38.8
Fabricación de tejidos y tela de punto	-9.9	18.3	8.5
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	-2.6	10.3	4.2
Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes	3.4	54.5	5.8
Fabricación de otros textiles n.c.p.	0.0	5.5	-5.2
Confecciones	-5.4	-3.1	7.6
Prendas de vestir, excepto prendas de peletería	-4.3	-3.6	11.2
Prendas de tejidos de punto y ganchillo	-9.6	-1.0	-5.9

Fuente: PRODUCE

Figura 20: Producción de la Industria Textil y Confecciones – variación porcentual (SNI, 2018)

2.2.3 Principales productos textiles importados por Perú

Para el año 2017, se alcanzó un total de importaciones en productos de textil y confecciones de 1,820 millones de dólares, destacando como productos de mayor importación las fibras, los hilados y tejidos planos.

Producto	2012	2015	2017	Ene - Abr 2017	Ene - Abr 2018
Fibras, hilados y tejidos planos	1000	911	906	276	320
Tejidos de punto	136	128	148	44	38
Prendas de vestir de punto	250	312	301	107	123
Prendas de vestir plano	268	337	348	109	130
Otras confecciones	90	110	117	37	44
Total	1744	1798	1820	573	655

Fuente: INFOTRADE

Figura 21: Importación de principales productos de Textil y Confecciones en millones \$ (SNI, 2018)

Del total de importaciones realizadas, el mercado textil y de confecciones para el año 2017 reporta un total de 1,88 mil millones, lo que representa el 4.95% del total de importaciones y que se subdivide en diversos tipos de productos, tal como se muestra en el cuadro a continuación:

De acuerdo a la información obtenida en los boletines de la Sociedad Nacional de Industrias, hasta el año 2018 (entre enero y abril) las exportaciones ascendían a un total de 454 millones de dólares, siendo las prendas de vestir de punto el producto con mayor demanda.

Producto	2012	2015	2017	Ene - Abr 2017	2018
Fibras, hilados y tejidos planos	436	375	355	109	136
Tejidos de punto	120	64	46	14	15
Prendas de vestir de punto	1433	829	828	256	279
Prendas de vestir plano	170	70	48	13	16
Otras confecciones	36	25	26	7	7
Total	2195	1363	1303	399	454

Fuente: INFOTRADE

Figura 23: Exportación de principales productos de Textil y Confecciones en millones \$ (SNI, 2018)

Según información obtenida en la página ‘The Observatory of Economic Complexity’ (OEC, 2019) en el año 2017 el Perú exportó \$44,8 Mil millones de productos en total de diversos sectores, lo que lo convirtió en el 52° exportador más grande en el mundo. Durante los últimos cinco años las exportaciones de Perú habían decrecido a una tasa anualizada del -1,2%, de \$47,4 Mil millones en 2012 a \$44,8 Mil millones en 2017.

En lo que respecta al sector textil y confecciones, se alcanzó una exportación total de 1,35 mil millones lo que representa el 3.01% del total de productos exportados.

Figura 24: Total de Productos Exportados del Textil y Confecciones (Exportaciones Perú OEC, 2017)

Las exportaciones de la industria textil y confecciones sumaron 1,400 millones de dólares en el 2018, monto mayor en 11.5% respecto al año previo, de acuerdo a información proporcionada por la Asociación de Exportadores del Perú (Adex). Los principales destinos fueron Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y China que representaron el 66.3% del total de los envíos, seguidos de Ecuador, Italia, Alemania, Bolivia y México.

3 CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis estratégico de “Mona’s hand-knitted”, hemos levantado, revisado y analizado todos los datos relativos a los factores internos y externos que afectan la empresa. Hemos procurado entender el entorno, detectar tendencias y en la medida de lo posible, estar al tanto de lo que ofrece la competencia.

Figura 25: ¿Cómo realizamos el análisis estratégico? Adaptado de (Advenio Strategic & Business Design, 2019)

3.1 Estrategia Competitiva

La principal estrategia competitiva que hemos elegido para la empresa, siguiendo el planteamiento de (Porter, 2015) es la de “diferenciación”. Buscamos destacar por el servicio personalizado, a medida y de calidad que vamos a ofrecer. Nuestro objetivo es lograr la diferenciación proyectándonos a crecer en nuestro mercado.

3.1.1 Ventaja Competitiva

Continuando con el desarrollo del marco teórico del capítulo 1 (punto 1.2.1.1.) entendemos que “La ventaja competitiva se define en cómo nos posicionamos en el mercado por encima de nuestros competidores. Según (Porter, 2015), tres maneras de posicionarse en el mercado son el precio, la diferenciación y el enfoque”.

Para lograr posicionarnos a través de estrategia de diferenciación de acuerdo a lo investigado en la página de (Marketing Consumo, 2019), hemos definido los factores internos y externos que condicionan nuestra estrategia para distinguir nuestra ventaja competitiva, destacando los siguientes elementos:

Diseño del Producto	El diseño de los chalecos o vestidos puede ser personalizado de acuerdo al modelo que el cliente desee o también puede ser un diseño realizado por la empresa (se contará con una diseñadora dentro del equipo).
Producto o Servicio	El servicio es personalizado. Se brindará asesoría a la cliente respecto a los modelos de vestidos y colores, además de tomar las medidas exactas para su confección. Es nuestro objetivo que la diferenciación se de por el servicio que brindaremos.
Calidad	Los hilos y lanas que se utilizan son de calidad. Tendremos un standard mínimo de insumos que podemos aceptar tejer que no afecte la calidad de las prendas tejidas.
Flexibilidad	Referida a los modelos que el cliente pueda escoger. Cualquier modelo tejido, lo podemos hacer.
Precio	El precio estará acorde a la calidad, diseño y servicio personalizado (asesoría) en la adquisición de la prenda.
Comunicación e Imagen	Una de las principales formas de comunicación con los clientes será a través de las diversas redes sociales. Trabajaremos para que el cliente perciba cercanía y confianza en consultar sin compromiso. Buscaremos posicionar la marca como un referente de vestidos y chalecos tejidos a mano con diseño propio a la medida de cada cliente.
Personal y Atención al Cliente	La atención está a cargo del asistente comercial quién recibirá y atenderá a la cliente para luego ponerla en contacto con María Eugenia. Cuando sea requerido, se contará con la asesoría de la diseñadora de modas para

	que pueda asesorar respecto a los modelos y/o proponer opciones.
Distribución	El recojo del producto debe ser en el showroom/taller. La razón es que, al recogerlo, la cliente pueda hacerse una prueba final con la finalidad de que se vaya contenta con su producto y en caso de existir la necesidad de hacer algún arreglo se pueda hacer detectar en ese momento.

Tabla 4: Elementos de estrategia para distinguir nuestra ventaja competitiva. Elaboración propia.

3.1.2 Factores Críticos de Éxito

Son aquellos elementos necesarios que permitirán que la empresa supere los objetivos trazados. Algunos factores que hemos detectado son los siguientes:

- Calidad en el producto. Confección con finos acabados y buen material.
- Atención personalizada al cliente
- Buena relación con los proveedores
- Muy buen trato al equipo de tejedoras
- Ubicación estratégica del showroom (en San Isidro)
- Uso de diversos canales digitales para llegar al público objetivo
- Capacitación constante al equipo de tejedoras y en cuanto a gestión administrativa y logística se buscarán capacitaciones en diversos Centros de Desarrollo Empresarial.

3.1.2.1 Análisis PESTEL

Aplicando el marco teórico que revisamos en el capítulo 1, desarrollamos el análisis PESTEL el cual consiste en el análisis del entorno general que examina el impacto de los factores externos del macroentorno.

Luego de realizar nuestro análisis, llegamos a las siguientes conclusiones:

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Políticos	Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas	Positivo (+)	Existencia del Fondo de Garantía Empresarial – FOGEM que viabiliza los créditos a favor de las micro y pequeñas empresas (mypes) y es importante para impulsar el capital de trabajo.	Oportunidad – Posibilidad de acceder a un crédito de capital de trabajo en alguna entidad financiera.
	Cambios Políticos	Negativo (-)	Las crisis políticas crean inestabilidad.	Amenaza – que todo se paralice hasta que las empresas reactiven la economía. Las exportaciones se retraen y se genera recesión.
Económicos	Cambios en normativas remunerativas	Negativo (-)	Propuestas de aumento de remuneración mínima vital.	Amenaza - Al ser una empresa proyectada a ser formal y crecer en este sector, cualquier aumento en la remuneración mínima vital afecta directamente a su flujo económico.
	Demanda Internacional	Positivo (+)	En entrevista al diario Gestión en enero del 2019, Martín Reaño, gerente del Comité Textil de la SNI dijo: “Existe mejor demanda internacional. Perú no puede competir en los mercados de bajos precios, por eso cada vez son más las empresas que apuestan por ofrecer productos con mayor valor agregado y eso nos va consolidando en los mercados de alta moda, que es adonde queremos dirigirnos, a mercados de alto valor agregado.”	Oportunidad – Nuestro producto está direccionado a competir por diferenciación y no tanto por precio, lo que hace que demos un valor agregado en calidad y servicio. Nos proyectamos a crear productos que puedan exportarse inicialmente a menor escala pero que con el tiempo puedan posicionarse y crecer.
	Normativa Fiscal Tributaria	Positivo (+)	Ley especial para empresa microempresas y pequeñas empresas	Oportunidad – Inicialmente la empresa podrá acogerse a los beneficios del régimen tributario para micro y pequeñas empresas, lo que bajará la presión en pagos para la proyección en la inversión inicial del proyecto.
	Empleo	Positivo (+)	Ley de planillas mype	Oportunidad – Podremos crear nuevos puestos de trabajo y ofrecer empleos formales bajo este régimen especial.

Tabla 5: Análisis PESTEL – Factores Políticos y Económicos. Elaboración propia.

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Sociocultural	Edad de la población	Positivo (+)	De acuerdo a la información que obtuvimos del Market Report 2019 (ver Gráfico 10) la población por segmentos tiene mayor crecimiento dentro de los rangos de edades 25 a 65 años.	Oportunidad – Nuestro público objetivo se centra en los rangos de edades de 25 a 65 años.
	Población según Generación	Positivo (+)	De acuerdo a la información obtenida en el market report 2019 (ver gráfico 13) la población denominada generación Y - Millenials (de 18 a 35 años) representa el 32.1% de la población total, siendo mujeres el 49.33% de este grupo. Por otro lado, la población denominada Generación X (36 a 55 años) representa el 25.9% de la población, siendo mujeres el 50.92% de este grupo.	Oportunidad – En promedio el 50% de ambos grupos generacionales que además están dentro del rango de edades de nuestro público objetivo, son mujeres.
	Movimiento geográfico de la población	Neutral	De acuerdo a la información sobre la ubicación poblacional por sectores en Lima (ver gráfico 11) la mayor población del segmento A/B se concentra en los distritos que abarcan “Lima Moderna” en cuanto la mayoría de la población del segmento C se ubica en los distritos que abarcan “Lima Sur”.	La ubicación del Showroom está proyectada a ser en alguno de los distritos de Lima Moderna, en alguna zona céntrica por lo que no afectaría el desplazamiento desde otros distritos.
Tecnológicos	Coste de Acceso a las Nuevas Tecnologías	Positivo (+)	Cada vez existe mayor acceso e incentivo de uso de nuevas tecnologías ya sea por medio de internet como por emprendimientos que ofertan lo desarrollado a costos accesibles	Oportunidad – A través de la tecnología podremos ampliar mercados sobre todo para la oferta de productos y compras vía online.
	Nuevas formas de producción	Negativo (-)	Si bien existen empresas que producen a mano, hay empresas que para poder realizar producciones a gran escala se apoyan en el uso de máquinas de tejido	Amenaza – Nuestros productos se caracterizarán por ser hechos todos a mano y en la medida de lo posible, personalizados. Si bien se trabajará con un equipo inicial de tejedoras a quienes se les capacitará, a medida que vayamos creciendo debemos cuidar mucho que, ante un crecimiento de mercado, nuevos equipos de tejedoras no pierdan el nivel de detalle y calidad que proyectamos ofrecer.

Tabla 6: Análisis PESTEL – Factores Socioculturales y Tecnológicos. Elaboración propia.

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Ecológico	Conciencia social ecológica	Positivo (+)	Mayor nivel de preocupación por el medio ambiente. Cuidado y capacitación a comunidades	Oportunidad – Al existir mayor conciencia con el medio ambiente habrá un mayor cuidado con los recursos y pensando a futuro en un programa de empresa sostenible, se podría pensar en trabajar con comunidades que tengan grupos de mujeres tejedoras a quienes se les podría capacitar.
	Escases de materias primas	Negativo (-)	De no existir un adecuado cuidado ambiental podría haber escases de cierto material como lana de alpaca.	Amenaza – Si bien podemos contar con diversas opciones de material sustituto como hilos sintéticos o importados, debemos prever el abastecimiento constante de nuestro material como hilos de algodón y lanas de alpaca que mantienen y garantizan la calidad de nuestro producto..
Legal	Leyes sobre Empleo	Positivo (+)	Leyes que incentiven la formalización sin ajustar a los pequeños empresarios	Oportunidad – nos permite crecer de manera formal y poder crear nuevos puestos de trabajo, en cuanto se mantengan en una posición que proteja al trabajador, pero también apoye al empleador.
	Leyes del sector	Negativo (-)	De acuerdo a un artículo publicado en la página web de la Agencia Peruana de Noticias el 08 de agosto del presente año, indican: “a fin de consolidar la recuperación, luego de varios años de caída, Adex consideró importante la plena vigencia de la Ley N° 22342 (Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales) y la restitución del Drawback a 5%”.	Amenaza – de no regularizarse las leyes del sector textil o temas de drawback, las posibilidades de crecimiento en miras de exportación por ejemplo se verán afectadas porque nos será más difícil poder entrar a mercados internacionales.

Tabla 7: Análisis PESTEL- Factores Ecológicos y Legales. Elaboración Propia.

3.1.2.2 Matriz FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Modelos y diseños variados - Confección de calidad y a medida - Ubicación estratégica - Diseño de prendas especializadas - Proveedores conocidos que garantizan material de calidad 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de entrar en un mercado infantil que exigen un producto personalizado, de buena calidad, tejido a mano - Posibilidad de exportar a futuro
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Economía del país detenida por la coyuntura política - Costos laborales e impuestos altos para una microempresa que recién inicia, a pesar de existir facilidades y regímenes especiales 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos en vestidos y prendas tejidas a máquina - Posible aparición de empresas de competencia directa - Posibilidad de no contar con material suficiente si se acaba el color y no se encuentra el mismo tono

Tabla 8: Análisis FODA de la empresa. Elaboración Propia.

3.1.2.3 Posicionamiento en el Mercado

Estrategias de Posicionamiento	Detalle
Beneficios	Tejido a mano, hecho a medida con diseño propio y en el color que el cliente desea
Finalidad del Producto	Lucir una prenda única que haga al cliente resaltar entre los demás
Usuario	Mujeres trabajadoras o amas de casa con ingresos que cuenten con estilo propio y les guste lucir prendas distintas y valoren el trabajo hecho a mano
Calidad	Manejamos un standard mínimo de calidad respecto a los hilos y lanas que utilizamos, razón por la cual podemos garantizar un producto de calidad.

Tabla 9: Análisis de Información para Posicionamiento en el Mercado. Elaboración propia.

3.2 Modelos de Negocio

3.2.1 Modelo CANVAS de Negocio

Luego de hacer un análisis integral de los diferentes aspectos que involucraría la creación de la empresa “Mona’s Hand Knitted”, utilizamos como herramienta el modelo Canvas para resumir los principales aspectos que debemos tener presente.

<u>8. Socios – Alianzas estratégicas</u> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con principales proveedores - Participación con algunas prendas en desfiles de moda en los fashion week - Asociación con entidades que nos puedan conseguir personal especializado. 	<u>7. Actividades clave</u> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Asesoría en los modelos y materiales del producto - Toma de medidas en el showroom o en casos especiales ir donde el cliente - Atención al nivel de detalle en la confección de la prenda 	<u>2. Propuesta de valor</u> <p>Ofrecer un producto personalizado (vestidos y chalecos) tejidos a mano, con la opción de que el cliente escoja el diseño que más le guste, hecho en tallas a medida, con opción a escoger entre varios colores y diversos tipos de hilos y lanas.</p>	<u>4. Relación con clientes</u> <p>María Eugenia como diseñadora con el cargo de Jefe de Diseño y Producción atenderá personalmente a las clientas en el showroom, atenta a cualquier consulta o requerimiento. Asimismo se responderán los mensajes que lleguen por redes y también se enviará a los clientes información sobre sus pedidos.</p>	<u>1. Clientes</u> <p>Mujeres profesionales que trabajan y amas de casa que perciban un ingreso adicional para su cuidado personal, que oscilan entre los 35 y 65 años de edad que vivan o trabajen en Lima moderna. Gustan de exhibir una prenda diferente elaboradas para ellas, con detalles que muestren su personalidad y preferencias. Aprecian el trabajo de tejido a mano. Segmento de mercado B y C.</p>
<u>9. Estructura de costos</u> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de Costos Unitarios de la Materia Prima - Determinación de la Cantidad de Prendas por Venta al mes <ul style="list-style-type: none"> - Mano de Obra Directa e Indirecta - Elaboración del Presupuesto de Gastos - Determinación de Rentabilidad del Proyecto <p>*Ver capítulo 7</p>		<u>5. Fuentes de ingresos</u> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Inicial: 33% de Capital Propio + 67% de Préstamo Bancario - Venta mensual de productos 		

Tabla 10: Canvas - Modelo de Negocio basado en el modelo (Osterwalder & Pigneur, 2011). Elaboración propia.

3.2.2 Modelo de Cadena de Valor (PORTER)

Utilizamos el modelo teórico de cadena de valor de Michael Porter para graficar las diferentes acciones que generen valor a los clientes y a la misma empresa.

A continuación, mostramos el modelo trabajado:

Tabla 11: Modelo de Cadena de Valor adaptado de (Porter, 2015). Elaboración propia.

4 CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing que desarrollaremos a continuación nos permitirá dar cumplimiento a nuestro Plan de Negocio basado en la Estrategia de Diferenciación con enfoque Customer Centric. Este enfoque nos permitirá poner énfasis en la captación de clientes priorizando la creación de relaciones sólidas durante su ciclo de vida. Adicionalmente, nos ayudará a entender como nos percibe nuestro prospecto y nos dará la oportunidad de adecuar nuestro producto a su gusto, motivación y necesidad, el uso que le dará producto.

A continuación, desarrollaremos nuestros objetivos, condiciones del producto, precio, plaza, promoción herramientas que nos permitirán realizar nuestro Plan de Marketing.

4.1 Objetivos

Los objetivos presentados a continuación nos permitirán lograr el éxito y el progreso hacia el cumplimiento de nuestra meta.

4.1.1 Objetivo General

El objetivo general de nuestro plan de marketing es posicionar a “Mona’s Hand-Knitted” como la tienda virtual de vestidos tejidos a mano diseñados a medida, para mujeres modernas con estilo único, pertenecientes a los segmentos B y C, cuya edad fluctúa entre 35 y 65 años, que gustan de la exclusividad y creatividad en los diseños al vestir cotidiano y profesional y principalmente valoran el trabajo de tejido hecho a mano.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Posicionamiento de Marca: Mujer única, segura de lo que quiere y lista para toda ocasión.
- Incrementar el volumen de ventas en 2% a partir del 3er año de iniciado el proyecto
- Incrementar la cantidad de usuarios en nuestra plataforma a través de una mayor contactabilidad.
- Lograr relaciones sólidas con nuestros clientes vía una comunicación efectiva que nos permita brindar un asesoramiento permanente.

4.1.3 Ciclo de Vida del Producto

Con relación al Ciclo de Vida del Producto, el nuestro se encuentra en la Primera Fase o Etapa de Introducción. Durante esta fase acercaremos el producto al consumidor, esto conlleva a considerar una mayor inversión, debido a que se deben realizar campañas de comunicación, acciones de marketing promocional, que nos permitan trabajar el posicionamiento en la mente del consumidor, así como del primer seguimiento para analizar las respuestas y cambiar de estrategia rápido de ser necesario. El seguimiento y análisis es importante ya que nos permitirá pasar a la segunda fase o Crecimiento en el menor tiempo posible, logrando así obtener utilidades en el corto plazo.

Durante esta primera etapa, promocionaremos el producto enfatizando en sus nuevas características y atributos, condiciones que nos permitirán resolver las dudas y lograr la preferencia de los clientes.

Durante esta etapa desarrollaremos las siguientes estrategias :

- Estrategia de Diferenciación:

Trabajaremos el posicionamiento de marca a través de un plan de comunicaciones en las principales redes sociales.

Posicionamiento diferenciado de nuestros productos, participando en actividades de moda, tales como las sugeridas en la página (Perú Moda, 2019) ya sean desfiles, fiesta de hilos de alpaca u otros eventos textiles a fin de mostrar la calidad del producto, durabilidad, estilo propio (prenda con mostacillas, hilos brillantes etc) con detalles sutiles que resalten el diseño de la prenda y la embellezcan.

- Estrategia de Comunicación:

En esta estrategia utilizaremos las técnicas y herramientas de Marketing de Atracción (Inbound marketing) a fin de atraer tráfico hacia nuestra web. Dentro de las principales herramientas que usaremos tenemos : Marketing de Contenidos, SEO, Marketing en Redes Sociales y difusión.

Tabla 12: Posicionamiento de Marca en redes Sociales. Elaboración propia.

Figura 26: Ciclo de Vida del Producto. Imagen referencial obtenida de la página web (Deonomiablog, 2019)

En la Figura 26 se muestra la etapa en la que se encuentran nuestros productos, es decir, nos encontramos en la Fase de Introducción.

4.2 Marketing Mix

Desarrollaremos el marketing mix o marketing operativo, a fin de ejecutar la estrategia de marketing considerando la definición de Producto, Promoción, Plaza y Precio. Asimismo, desarrollaremos una estrategia de contenidos en redes sociales para impulsar la venta.

4.2.1 Producto / Servicio

Nuestra empresa estará dirigida a brindar productos de calidad “Vestidos y chalecos largos tejidos a mano hechos a medida” para los segmentos B y C “Mujeres profesionales que trabajan y Amas de Casa que perciban un ingreso adicional para su cuidado personal, que oscilan entre los 35 y 65 años que vivan o trabajen en Lima moderna” que gustan de exhibir una prenda diferente elaboradas para ellas, con detalles que muestren su personalidad y preferencias.

Nuestros productos vestidos y chalecos largos tejidos a mano estarán elaborados con insumos de calidad principalmente hilos de algodón y lana que según preferencias podrían ser de alpaca o baby alpaca, con diseños realizados a la medida y gusto de nuestro cliente considerando un acompañamiento y asesoramiento en la elección y un servicio post venta que nos permita estar cerca para atender cualquier requerimiento posterior a la entrega.

Como nuestros productos estarán elaborados por pedido personalizado, no contaremos con diseños por temporadas o stock, por lo que consideramos que esta es una ventaja que nos permitirá estar enfocados en nuestras clientas en todo momento para capitalizar sus gustos y preferencias para las campañas posteriores.

Acompañando a nuestros productos estarán nuestros servicios de asesoramiento personalizado a través de nuestra página web, es decir podremos atender y contactar de forma ágil, fluida, y segura a nuestros clientes asesorándolos en todo momento en la elección del diseño de la prenda y la combinación con accesorios de acompañamiento para que luzca bien en todo momento y preparada para la ocasión.

Estaremos presentes en las principales redes sociales Facebook, Instagram, etc.

- Diseño del Producto:

A través de nuestra página web solicitaremos a nuestra cliente llenar el cuadro de tallas y medidas, también podemos ir a tomar las medidas personalmente en el caso que se requiera, previo contacto y definición de fecha preestablecida.

DATOS PERSONALES	
Nombre Completo :	
Dirección para envío o visita:	
Referencias para ubicar la dirección:	
Número Telefónico de Contacto (Fijo o Celular) :	

DISEÑANDO TU VESTIDO	
Prenda a Diseñar :	Marcar con X:
Vestido	☐
Chaleco	☐
Tipo :	Marcar con X:
Elegante	☐
Casual	☐
Ocasión :	Marcar con X:
Todo Momento	☐
Momento Especial:	☐
Detallarlo	☐
Tienes un Modelo pre elegido?	
De ser así, anexaslo	☐

TABLA DE TALLAS Y MEDIDAS VESTIDO / CHALECO LARGO	
Talle de Espalda, Delantero y Trasero	
Contorno de busto	
Contorno de cintura	
Separación de Pecho	
Ancho de hombro	
Largo Pinza	
Largo Manga	
Largo Talle	
Contorno cintura	
Contorno cadera	
Largo de rodilla	
Dato adicional?	
Indicarlo	

Figura 27: Formato que estará en la página web para que el cliente que no desee ir al showroom pueda llenar la información y se pueda hacer su prenda a medida.

Figura 28: Con las Tallas y modelo preconcebido se elaboran los moldes que luego se convertirán en el producto

Una vez elaborado el molde y seleccionado el punto, se elabora la prenda.

Figura 29: Fotos referenciales de tipos de punto de tejido.

Figura 30: Prenda elaborada a la medida y gusto de nuestra cliente

- **Material de Empaque:**

La entrega de nuestro producto se entregará envuelto en papel de seda del color de la prenda y en cajas con la marca de la tienda. La caja será material reciclable, color natural (cartón) que permitirá mantener en buenas condiciones la prenda durante su envío y albergará la posibilidad de un mejor almacenamiento y cuidado durante su

uso. La entrega del producto se realizará por delivery, salvo que el cliente desee una entrega personalizada.

Figura 31: Cajas de Cartón propuestas para empaque en material reciclable

Figura 32: Papel Seda envoltura del vestido

- **Garantía del Producto:**

Al ser una prenda elaborada a medida, es decir el hilo o lana son escogidos por el cliente, debemos ser muy rigurosos al presentar la calidad de los insumos, por ello la descripción de cada material que se usará estará disponible en nuestra web y se reforzará desde el primer contacto con el cliente. Nuestra prenda contará con la garantía de que los productos escogidos serán los usados y debido al acompañamiento y asesoramiento personalizado en la elaboración, debemos contar con la aceptación del cliente.

En caso de que la prenda tenga alguna variación, el cliente tendrá 7 días calendario para realizar su arreglo, no habrá devoluciones.

- Servicios Adicionales:

- Servicio de Toma de Medidas a domicilio:

Para casos especiales, podremos programar una visita a nuestro cliente para la toma inicial de medidas y selección de hilos y/o lanas, así como la elección del color, previa cancelación de la prenda.

- Servicio Post Venta:

Una vez entregada la prenda, de requerirse de forma opcional algún detalle adicional o entalle del vestido, podemos visitarlos previa coordinación y pago adicional por este servicio.

El pago adicional comprenderá, el costo por el trabajo a realizar y el pago de la movilidad de acuerdo a la distancia.

Las atenciones podrán ser de lunes a sábado, los horarios serán de acuerdo a la disponibilidad del personal de servicio.

- Servicio de Asesoría Personalizada : Brindaremos el servicio de asesoramiento en combinaciones para que nuestra clienta pueda lucir su prenda con accesorios (bijouterie, zapatos, carteras y similares) que la complementen, a fin de que luzca una imagen que impacte, una imagen única de acuerdo a su propósito de vida.

- On line Shop:

Nuestra tienda virtual se encontrará a cargo del Gerente General, quien se encargará de construir y administrar la comunidad y la imagen pública de la empresa en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con nuestros clientes y los usuarios de esta. Asimismo, será el encargado (a) de elaborar la estrategia de posicionamiento de la marca, trabajará de la mano con la diseñadora para absolver dudas o consultas con relación a los productos y el diseño personalizado de la misma. Adicionalmente, deberá usar las diferentes herramientas interactivas (Inbound Marketing & Social CRM) y redes sociales principales (Facebook, twitter) y las redes sociales de imagen (Instagram, Youtube, Pinterest, Snapchat), a fin de lograr comunicaciones efectivas que se traduzcan los clientes satisfechos.

En la medida de lo posible, logrará que seamos amigos de nuestras usuarias para convertirlas luego en nuestros clientes.

- Showroom:

Inicialmente elaboraremos diferentes diseños de nuestros vestidos y chalecos para aquellas potenciales clientes que deseen conocer de forma física los productos.

Con la finalidad de impulsar los productos, una vez al mes realizaremos eventos anunciados a través de las redes sociales con la finalidad de conocer a los clientes y levantar información sobre gustos y preferencias. Por otro lado, aprovecharemos estas oportunidades para realizar descuentos en prendas de stock y promociones especiales para su próxima compra.

Este showroom estará gestionado por María Eugenia, quién estará atenta a las diferentes consultas de los clientes.

4.2.2 Promoción:

- Identificación de Marca :

Inicialmente realizaremos campañas de comunicación para promocionar la marca, teniendo por objetivo que el cliente identifique quien realizó el producto y lograr la diferenciación ante la competencia ofreciendo productos realizados a mano, a la medida diseñados por el usuario y de alta calidad, de tal forma que logremos posicionarnos en la mente del consumidor.

BRIEF CREATIVO MONA'S HAND KNITTED	
OBJETIVO :	Captar la atención del target de la marca
TARGET :	Mujeres profesionales y amas de casa, que pertenezcan al NSE B y C que oscilan entre los 35 y 65 años de edad que estén ubicados en Lima Moderna.
INSIGHT :	Mujer única, segura de lo que quiere y lista para toda ocasión.
PROMESA :	Usando una prenda de Mona's Hand Knitted soy única, diferente... lista para toda ocasión.
REASON WHY :	Comercializamos prendas de diseño propio, tejidos a mano a la medida de cada cliente. Es un producto de calidad garantizada. Nuestro producto cuenta con asesoría personalizada y servicio post venta para arreglos al gusto del cliente.
CLAIMS :	Usa tu propio estilo, sé única

Figura 33: Brief Creativo de la Empresa. Elaboración propia.

- Catálogo:

Nuestro cliente tendrá disponible en la web algunos productos elaborados a mano para que conozcan con el detalle la prenda que les ofrecemos, es decir indicaremos el punto tejido usado en la elaboración, estilo de prenda, detalle del hilo utilizado, talla y precio.

- Promoción de Ventas:

- Se elaborará un cronograma de campañas que impulsen la venta a través de la acumulación de puntos de descuentos para compras futuras. En estas campañas participarán nuestras clientes “Top” (para ser cliente Top deberá superar en compras los S/.700).

Nuestra cliente Top, gozará de descuento por compra en el mes de su cumpleaños, invitación a nuestro showroom para conocer nuevos modelos.

- Contactaremos a los Gerentes de Recursos Humanos de las principales empresas, a fin de que nos permitan presentar nuestros productos mediante su intranet con promociones especiales como beneficio adicional para sus colaboradores.

- Emailing:

A través de este medio estaremos en constante contacto con nuestras clientes o potenciales clientes brindándoles información al día de nuevas tendencias en vestidos, e información de colores de moda, información de eventos, concursos, promociones, descuentos, notas de actualidad en moda. En la medida que vayamos obteniendo mayor información de nuestros clientes, enviaremos comunicados personalizados como, por ejemplo: historial de compra.

- Redes Sociales:

Contaremos con cuentas en las principales redes sociales Facebook, Twitter, Instagram, tendremos una participación. Presentaremos nuestra identidad e información de la empresa, todos los productos que se ofrecen, calidad de los insumos y su elaboración, toda esta información en contenidos ágiles que nos permitan ser una empresa reconocida.

4.2.3 Precios

- Lista de Precios:

Luego del análisis de nuestros costos y el de la competencia, establecimos nuestros precios de venta al público, considerando en cada caso la complejidad y detalles de cada prenda en su confección.

MODELO	PRECIO VENTA S/.
MOD S1CH	200
MOD C1CH	350
MOD S2V	400
MOD C2V	700
MOD CP3V	1000

Figura 34: Lista de Precios de Productos. Elaboración propia.

Figura 35: Diagrama de la página web de Mona's Hand Knitted. Elaboración propia.

- Comparativos de Precios:

Realizando un comparativo de las diferentes ofertas en el mercado virtual de productos con modelos similares en el caso de modelos simples, consideramos que

los precios de nuestra marca presentan valores en promedio que están acordes al mercado, teniendo en cuenta que los insumos que utilizamos son de calidad y ofrecen garantía de producto. Sin embargo, debemos destacar que si la prenda elegida tiene un diseño complejo con adicionales como mostacillas, hilos brillantes o pedrería al ser un producto no común su precio es superior al de los modelos simples.

Vestidos Tejidos a crochet

Tienda On Line "Solo Mío"

ITEM	PRECIO DE VENTA / PUBLICO	
MOD S1	S/.	250
MOD S2	S/.	320
MOD S3	S/.	600

Figura 36: Muestra de productos y precios de una empresa dedicada a venta de vestidos a crochet.

mercado libre | vestidos tejidos a crochet damas | No te pierdas los Cyber Imperdibles!

Categorías > | Historial | Tiendas oficiales | Ofertas de la semana | Vender | Ayuda | Crea tu cuenta | Ingresar | Mis compras

Tejidos A Crochet
S/ 150
Piura

Vestido Tejido Dorado Ralph Lauren Cualquier Cosita
S/ 150
Lima

Vestido De Invierno Tejido
S/ 125
Lima

Vestido Rosado Talla S Entallado Tejido Spandex Nuevo
S/ 140
Lima

Vestido A Crochet,
S/ 120
Lima

Figura 37: Pantallazo de muestra de diversos precios de productos parecidos al de Mona's Hand Knitted.

4.2.4 Plaza

Nuestro principal canal de ventas será a través de nuestra página web, teniendo igualmente la clientela la opción de visitar nuestro showroom. Ventajas de la plaza web:

- Incrementa el potencial de clientes y ventas, por el alcance que tiene
 - Permite brindar un servicio 24 horas por 7 días a la semana
 - El pago se realizará al contado de forma rápida y segura en línea.
 - Nuestros productos estarán exhibidos en todo momento
 - Nos permitirá tener un alto grado de contactabilidad, lo que nos ayudará a conocer a nuestros clientes en sus gustos y preferencias.
 - Conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes nos ayudará a mejorar constantemente nuestra oferta y adecuarla a sus requerimientos.
- Alcance / Cobertura:

El radio de cobertura será dentro de los distritos que conforman Lima Moderna.

Lima Moderna está compuesta por 12 distritos de la capital, ubicados al sureste de la zona metropolitana: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo.

4.2.5 Marketing y Contenidos

Promocionaremos nuestra marca y productos utilizando nuestra estrategia de marketing de contenidos. Nuestras acciones de comunicación deberán contar con mensajes asertivos estarán enfocadas en brindar soluciones a nuestras buyer personas. Inicialmente, hemos definido 3:

Alexandra Perez <i>Profesional en Administración</i> Alexandra es Gerente de Ventas, tiene 30 años le gusta la moda, sigue a las principales blogueras de moda y le encanta lucir prendas que la diferencien. Vive en Surco con sus padres y trabaja en San Isidro. Tiene un salario bruto anual de 120mil soles. Quiere renovar su armario y tener prendas únicas. Su principal reto es encontrar prendas con colores de tendencia cerca de su entorno que no sean comunes.	Sandra Castillo <i>Ama de Casa</i> Sandra tiene 40 años, vive con su pareja y tiene 1 hijo Le gusta viajar, ponerse guapa y muy comoda para ir a reuniones y pasear con su pareja. Le preocupa su imagen, su salud y su familia. Busca prendas que la diferencien y la hagan lucir bien. Usa el móvil para leer noticias, correos, mira facebook Chatea y comparte información por whatsapp con sus amigas. Percibe un ingreso de 30mil soles anuales.	Verónica Bernal <i>Emprendedora Independiente</i> Verónica es una mujer emprendedora e independiente tiene 50 años de edad, trabaja y vive en Lima, tiene una empresa a la que le dedica todo su esfuerzo y apenas tiene tiempo libre. No tiene pareja estable, pero esta deseosa de encontrar el amor en su vida. Es muy exigente, le gusta la moda y disfruta de salir con sus amigas. Es una mujer segura de sí misma. Sabe que su vida no es perfecta pero lucha por sus sueños.

Figura 38: Buyer Personas Mona's Han Knitted. Elaboración propia.

Nuestros mensajes deberán influenciar e inspirar a nuestros potenciales clientes del nicho preestablecido. El concepto de nuestras comunicaciones será “Te ayudamos a proyectar tu personalidad”.

Dentro de las principales estrategias que realizaremos tenemos :

- Blog:

Entregaremos contenido de calidad, sobre moda personalizada que ayude a construir una conexión con nuestros potenciales clientes. Asimismo, presentaremos mensajes motivadores e historias de superación y de éxito de mujeres que luchando lograron sus objetivos con la finalidad de aportar valor a nuestro público lector.

- SEO (Search Engine Optimization)

Utilizaremos esta estrategia para lograr que más lectores ingresen a nuestro blog, a través de palabras claves que designaremos de nuestros posts, para que nuestra página aparezca en los primeros lugares de los motores de búsqueda como Google.

- Email Marketing:

Enviaremos noticias e informaciones importantes relacionadas con el mundo del tejido, la moda, nuevas tendencias a las personas que dejen sus emails en nuestra página y de esta forma estar en contacto permanente con ellos.

- Redes Sociales:

Las redes sociales son grandes canales de comunicación con el público, por ello y de acuerdo a nuestro nicho y buyer personas establecidos utilizaremos Facebook, Instagram y LinkedIn para llegar a ellos con mayor velocidad.

- Promociones:

Realizaremos promociones que impulsen las compras cada 3 meses. Por otro lado, implementaremos acciones de venta, tan pronto compren nuestro producto como up-sell, down-sell o cross-sell, a fin de generar un nuevo interés que termine en una nueva compra.

5 CAPÍTULO V: PLAN ORGANIZACIONAL

Para la empresa “Mona’s Hand Knitted” hemos realizado un plan organizacional basado en los principales colaboradores con los que contaremos y cuál será la estructura organizacional de la empresa.

5.1 Organigrama

A continuación, presentamos el organigrama propuesto para la empresa.

Dentro de nuestra estructura, se está considerando contratar a un Gerente General que será responsable de todo el manejo administrativo y financiero de la empresa, así como de la gestión comercial y manejo de redes. También se está considerando el puesto de Jefe de Diseño y Producción, que estará a cargo de María Eugenia (principal accionista de la empresa). Asimismo, se contará con tres operarias de tejido a mano y/o crochet que realizarán el tejido de los vestidos y chalecos.

Figura 39: Organigrama propuesto para la empresa “Mona’s Hand-Knitted”. Elaboración propia.

5.2 Descripción de Puestos

A continuación, detallamos la descripción y perfiles de cada puesto, propuestos para la empresa “Mona’s Hand-Knitted”

Descripción de Puesto

1. Información General			
Nombre del Puesto	Gerente General	Empresa	Mona´s Hand Knitted
Jefe Inmediato	Directorio		
2. Misión del Puesto			
Direccionar y velar por el correcto funcionamiento de la empresa en todos sus procesos así como representarla en negociaciones con clientes, proveedores y otras entidades.			
3. Funciones			
1	Planificar, controlar y dirigir las actividades de la empresa.		
2	Encargarse de toda la gestión administrativa y financiera.		
3	Generar ventas a través de la página web u otros canales detallados en el plan de marketing.		
4	Actualizar y responder las redes sociales en coordinación con el Jefe de Diseño.		
5	Recepcionar los pedidos y coordinar con el cliente temas de facturación y entrega de productos.		
4. Perfil del Puesto			
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">- Título Universitario en Administración, Economía o carreras afines- Experiencia mínima de 2 años ocupando posiciones de Jefatura o Gerencia, de preferencia en empresas del rubro textil- Deseable contar con experiencia en formulación de presupuestos en general.- Sólidos conocimientos en Marketing y Gestión de ventas.- (Deseable) conocimiento en manejo de redes y uso de herramientas web		
Competencias	Negociación; capacidad de planificación y organización; comunicación fluida; iniciativa y actitud comercial		
Condiciones Laborales	Lugar de Trabajo: San Isidro	De lunes a sábado – máximo 48 horas semanales.	
	Planilla Mype	Sueldo bruto: S/ 2,500.00	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 40: Descripción de Puesto y Perfil para el cargo de Gerente General. Elaboración propia.

Descripción de Puesto

1. Información General			
Nombre del Puesto	Jefe de Diseño y Producción	Empresa	Mona's Hand Knitted
Jefe Inmediato	Gerente General		
2. Misión del Puesto			
Atender personalmente a cada cliente asesorándolos en cuánto a modelos y colores de tendencia que vaya con el estilo de cada uno preocupándose de entregarles una prenda de calidad y con buenos acabados.			
3. Funciones			
1	Diseñar los vestidos y chalecos tejidos según tendencias		
2	Coordinar con el Gerente General el contenido que será colocado en la página web y otras redes sociales para venta		
3	Asesorar a las clientas en cuánto a modelos y tallas para la confección de los productos		
4	Realizar las compras del material requerido para las confecciones verificando la calidad de los mismos y llevar un control de inventario		
5	Elaborar el cronograma de toma de medidas, pruebas y entrega de las prendas		
6	Capacitar al equipo operativo de tejedoras en cuánto a técnicas de tejidos, bordados y aplicaciones		
7	Supervisar a detalle la calidad del tejido a mano y/o crochet del equipo de producción así como el cumplimiento del patrón entregado por cada prenda y tiempos de confección		
8	Dar los toques finales a cada prenda, empaquetarla y entregarla a los clientes		
4. Perfil del Puesto			
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">- Diseñadora de modas (egresada)- Especialista en tejido a mano y crochet- Deseable conocimiento en marketing		
Competencias	Sentido de observación; preocupación por los detalles; atención al cliente; buena comunicación e innovación		
Condiciones Laborales	Lugar de Trabajo: San Isidro	De lunes a sábado – máximo 48 horas semanales.	
	Planilla Mype	Sueldo bruto: S/ 2,000.00	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 41: Descripción de puesto y perfil del Jefe de Diseño y Producción. Elaboración propia.

Descripción de Puesto

1. Información General			
Nombre del Puesto	Operaria de Tejido	Empresa	Mona´s Hand Knitted
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño y Producción		
2. Misión del Puesto			
Producir las prendas tejidas a mano y/o crochet para venta a clientes			
3. Funciones			
1	Asistir a las capacitaciones y aplicar las técnicas y puntos de tejidos y bordado indicados por la jefe de diseño y producción		
2	Tejer a mano o a crochet, según corresponda, los vestidos y chalecos de acuerdo el patrón indicado		
3	Realizar un trabajo delicado y de calidad		
4. Perfil del Puesto			
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de tejido a mano y a crochet- Experiencia en tejido. Deseable en tejido de vestidos y chalecos- Saber bordar y colocar aplicaciones incrustadas		
Competencias	Dedicación; paciencia; ser meticuloso y detallista		
Condiciones Laborales	Lugar de Trabajo: San Isidro	De lunes a sábado – máximo 48 horas semanales.	
	Planilla Mype	Sueldo bruto: S/ 930.00	
Elaborado por:		Aprobado por:	

Figura 42: Descripción de Puesto y Perfil del Cargo de Operario de Tejido. Elaboración propia.

6 CAPITULO VI: OPERACIONES

6.1 Localización de la empresa

El showroom y taller, inicialmente se ubicarán en San Isidro, en el departamento de la dueña. Consideramos que esta ubicación es estratégica ya que ofrece bastante conectividad con los principales distritos que hemos definido como radio de distribución y entrega de nuestras prendas. Adicionalmente, estaremos cerca de nuestro nicho de mercado, ya que estaremos en el Centro Financiero de San Isidro y eso nos permite tener una ventaja competitiva en nuestra oferta de servicio.

6.2 Características del lugar de operaciones

El showroom y taller se encontrarán ubicados en San Isidro, distrito socioeconómico medio a medio – alto, en una calle con poco tránsito, pero cerca a los principales puntos de transporte para lograr una mayor conectividad.

El showroom-taller, (propiedad de la dueña) cuenta con un espacio en el cuál aproximadamente 75m² serán destinados a la empresa y serán distribuidos de la siguiente forma :

- 15m² de superficie destinados a oficina y a la atención de los clientes (previa cita) donde se recogerán sus requerimientos. Incluye un baño de visita para uso de todos.
- 15m² de superficie destinados a showroom donde se exhibirán algunas piezas para venta, así como muestras. Este espacio también podrá ser habilitado para eventos por campañas.
- 25m² de superficie, que serán utilizados para taller de tejido y confección de forros. Este taller contará con mesas de trabajo para diseño de moldes, vaporizado y planchado; así como, sillas ergonómicas que usaran las tejedoras.
- 10m² para almacén
- 5m² para lugar de aseos
- 5m² kitchenette

Adicionalmente al showroom, la empresa contará con una página web, que estará a disposición de toda la clientela para obtener información como dirección, teléfono de contacto, servicios que se ofrecen, fotografías de productos, detalles como experiencia, etc.

6.3 Descripción del proceso de producción

Nuestra empresa desarrollará dos tipos de actividades:

- Confección de Prendas Tejidas a Mano y/o a crochet

Este proceso inicia cuando la cliente contacta a la empresa a través de la página web u otros medios. Puede solicitar una cita para visitar el showroom o también puede llenar un formato que estará colgado en la página web donde estará detallada la información de precio para algunos modelos, así como material a utilizar. En el formato, deberá indicar sus datos personales, tallas, producto y modelo que desea confeccionar (vestido o chaleco) y elegir un color. Luego de contar con sus datos, contactamos al cliente para establecer detalles, tales como: visitarlo o si desea un contacto frecuente previa indicación de horas disponibles y forma de contacto (video llamada whatsapp por ejemplo) para establecer detalles, así como formas de pago.

El primer contacto personal con el cliente lo realizará la Jefe de Diseño y Producción para asesorar en el diseño a realizar. Este diseño puede ser de inventiva propia, inspirados en las tendencias de diseño de revistas especializadas o diseños realizados por otras personas contratadas por la cliente. En esta primera etapa es muy importante tener las ideas claras y asesorar muy bien al cliente sobre lo que mejor le puede quedar la prenda, dado que de ello dependerá el resultado final y por consiguiente la satisfacción del cliente.

Una vez obtenido el diseño se debe de elegir el punto de tejido adecuado para la prenda diseñada teniendo en cuenta el color, la textura y el brillo en el caso de querer mostacillas, lentejuelas, pedrería, hilos brillantes etc. En esta elección también hay que asesorar al cliente con bastante detalle. Cuando ya se obtiene el diseño, se procede a la realización del patrón

de la prenda (elaboración de molde), que servirá de guía para realizar el tejido y el diseño que tendrá la prenda. Cuando la prenda este casi terminada se realiza la primera prueba para ver si ésta queda bien en el cuerpo del cliente. En caso de requerir ajustes procede a hacer las correcciones y/o mejoras pertinentes. De acuerdo a la complejidad del diseño, se debe establecer el número de pruebas a realizar antes de culminar el trabajo. Cabe mencionar que el tiempo de elaboración de la prenda depende de la complejidad del diseño.

Una vez terminada la prenda se envía a la dirección preestablecida e indicada por el cliente.

- El arreglo de Prendas Tejidas (Servicio Post Venta)

Una vez que una cliente haya comprado una prenda nuestra, podrá acceder al servicio post venta, de arreglos o entalles previo acuerdo del precio, ya que depende del pedido y tiempo que tome realizar el trabajo solicitado.

En el caso de acceder al servicio de arreglo previo pago correspondiente, se deberán actualizar las medidas del cliente, establecer cómo se realizará el trabajo y como podría quedar la prenda. Todos estos detalles deben quedar muy claros con el cliente para un buen manejo de sus expectativas.

El proceso inicia tomando nuevamente las medidas, tener claro el requerimiento y se procede a destejer para rectificar y volver a tejer o cortar la prenda para remalle según sea el caso, en algunos casos se deben hacer pruebas. Una vez realizado el arreglo, se envía la prenda a la dirección indicada por el cliente.

6.4 Equipos de producción para la prestación del servicio

Considerando como objetivo lograr la máxima funcionalidad de los espacios y equipos, manteniendo la estética con una decoración adecuada que transmitan imagen de calidad es que debemos tener:

Maquinaria y Equipos	
Computadoras	2
Impresora	1
Muebles y Enseres	
Mesas de trabajo	2
Maniqués	4
Máquinas de coser	1
Máquinas de Remalladora	1
Plancha de mano con vaporizador	1
Vaporizador de pie	1
Espejos	5
Escritorio	2
Sillas ergonómicas	4
Estantería	2
Armarios	2
Cámara fotográfica	1

CS6000i

Máquina de coser computarizada de 60 puntadas con mesa de extensión

- 60 puntadas incorporadas
- Ajuste de velocidad electrónico que funciona con o sin pedal
- Bobina de inserción Quick Set y sistema de enhebrado automático
- Bobina Quick Set®
- Cuenta con 60 puntadas incorporadas: útiles, decorativas, de estilo antiguo (heirloom), de acolchado y 7 estilos de ojales autoajustables de un solo paso

3034D

Máquina Overlock

- Materiales de uso diario:

Para las labores administrativas será necesario papelería, archivadores, bolígrafos, estantería.

Para la producción serán necesarios papel kraft, cartulinas, cartón, carboncillos, lápices, tizas, bolígrafos, hilos, agujas de todo tipo, pabilo, ligas.

- Implementos / Utensilios:

Para el desarrollo de las actividades contaremos con:

Patrones, reglas, cinta métrica, colgadores, tela para forro, hilos de coser, pasacintas, guías, canillas, patas prensales, soportes de vivos, guías, conos, tijeras, pedrerías, mostacillas, lentejuelas, alfileres, cintas, botones, broches, pinzas, diversos materiales de pasamanería. Cámara fotográfica, calculadora métrica, balanza digital.

Para despacho contaremos con cajas de cartón color natural, papel de seda de diferentes colores para empaque.

- Equipo informático:
 - 2 computadoras u ordenadores.
 - 1 Impresora

6.5 Gestión logística de aprovisionamiento y de inventarios

Inicialmente contaremos con un stock de 15kg de lana divididos en 3kg de diferentes texturas de colores de tendencia de acuerdo a la estación del año en que nos encontremos. Los 3kg deben ser de un mismo color, textura y lote para garantizar el color uniforme de la prenda.

En cuanto a hilos de algodón contaremos con un stock inicial de 21kg, divididos en 3kg por color de un mismo lote. En este caso los colores que tendremos a disposición serán los básicos en un 60% y el 40% restantes de color de temporada.

Nuestros principales proveedores se encuentran ubicados en el Centro de Lima, Gamarra y Lince. Estos proveedores cuentan con stock variado y trabajan a pedido, en un máximo de 5 días útiles pueden conseguir el color que se desea y/o presentar los colores alternativos que más se aproximen al elegido.

Todo el material se encontrará inventariado en nuestro almacén y será de control exclusivo del Jefe de Diseño y Producción, quien entregará el material adecuado a cada personal operativo según el peso preestablecido, diseño de la prenda y el avance en la confección de esta. El Jefe de Diseño y Producción, también llevará el control y entrega del material adicional como pedrería, mostacillas, y diverso material de acabado.

6.6 Diseño y Construcción de página web

Debido a que nuestro principal canal de venta y promoción será a través de nuestra página web, es decir online, el diseño y la mejora constante en la experiencia del usuario, así como la seguridad que podamos brindarle serán el factor vital del cumplimiento de nuestros objetivos.

El diseño de nuestra página deberá considerar primordialmente hacer sentir cómodo y lo más confiado posible a nuestro cliente cuando efectúe la compra. Asimismo, deberá ser lo suficiente intuitiva para que nuestro cliente fluya en la gestión de diseño de su prenda.

- Nuestros objetivos iniciales son:
 - Ser la vitrina principal de la tienda y nuestros productos en internet.
 - Captación de clientes potenciales
 - Comunicar de forma efectiva y eficiente novedades de la empresa, del sector de la moda (principales tendencias), nuestras promociones y campañas.

- Estructura de la página web :

Nuestra página deberá contar inicialmente con el siguiente contenido :

- a. ¿Quiénes somos? : Describir el origen, experiencia, trayectoria de la empresa.
- b. Nuestros productos : Productos, Calidad, Garantía y Servicios que ofrece la empresa.
- c. Contáctenos : Ubicación de nuestra sede, contacto online.
- d. Novedades : Publicaremos novedades de la empresa.
- e. Promociones : Publicaremos en esta sección los productos que cuentan con descuento.

Existen diversas formas de estructurar o diseñar la página web, sin embargo, lo que la va a definir es la forma de organizar los elementos y adecuarlos al trabajo que necesitamos.

En nuestro caso para lograr un mejor diseño, terciarizaremos el trabajo con un web designer.

Debemos tener en cuenta herramientas de gestión de contenidos como:

Formato de datos: El cliente podrá proporcionar sus datos : nombre, apellido, correo, para recibir sugerencias, consultas o quejas. Estos datos nos permitirán subsanar o brindar información según sea el caso.

Dominio: Deberemos contar con un dominio y hosting certificado a fin de brindar seguridad y establecer el correcto posicionamiento en los buscadores.

Nuestro dominio será: www.monashandknitted.pe

¡Tu dominio está libre!

Escoge tu dominio:

☒ [monashandknitted.pe](#)

☐ [monashandknitted.com.pe](#)

☐ [monashandknitted.org.pe](#)

☐ [monashandknitted.net.pe](#)

☐ [monashandknitted.nom.pe](#)

Quiero un .edu.pe, .gob.pe y/o un .mil.pe (Dominios restringidos)

Agregar al carrito de compras

Busca ofertas con nuestros **comercializadores**

Periodo	.com.pe	.pe	nom.pe net.pe org.pe	edu.pe gob.pe mil.pe
1 año	S/ 110	S/ 110	S/ 20	S/ 110
2 años	S/ 200	S/ 200	S/ 36	S/ 200
3 años	S/ 295	S/ 295	S/ 54	S/ 295
4 años	S/ 385	S/ 385	S/ 70	S/ 385

Figura 43: Revisión de disponibilidad del dominio para la página web. Información solicitada en (Punto.pe, 2019)

Imágenes y fotografías: Nuestra página deberá contar con un catálogo propio de fotografías e imágenes de los diferentes tipos de diseños de elaboración propios. Así como fotos de los eventos que iremos realizando con nuestros clientes.

Redes sociales: Contaremos Facebook e Instagram en una etapa inicial, con la finalidad de mantenernos en constante contacto y en tiempo real con nuestros clientes.

6.7 Proceso de Venta

6.7.1 E-Commerce / venta por internet

- E – Commerce:

Considerando que nuestro principal canal de venta será por internet, proyectamos implementar a futuro en nuestra página web una tienda online o e-commerce (comercialización virtual).

De acuerdo a la información de la página web de Barcelona School of Management (Marketing Digital BSM, 2019), el e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Debemos tener en cuenta que la creatividad y la oferta de valor diferenciadora, será lo que nos mantenga vigentes en el mundo de la comercialización virtual.

En el caso de una tienda online y para mayor seguridad de nuestras operaciones, debemos tener en cuenta el cumplimiento de los aspectos legales como la Ley de Proyección de Datos. Asimismo, se deberá hacer un banco de datos personales y contar con un libro de reclamaciones virtual.

- Proceso de Venta - Compra :

El proceso de venta/compra virtual inicia cuando el cliente ingresa a nuestra página web, selecciona el producto o servicios que desea, proporciona sus datos personales (datos de contacto y datos de medidas) color, hilo o lana, elige el diseño sugerido o elabora el suyo, además deberá seleccionar el punto y acabado de prenda. Acto seguido deberá seleccionar si desea una visita personalizada o está de acuerdo con llevar la gestión de asesoramiento online indicando el día y horas de contactabilidad y el pago de la prenda.

El flujo en la página web deberá garantizar que se proporcionen todos los datos mínimos para realizar el producto o la selección de este (si estuviese en stock), así como que el

cibernauta haya leído y aprobado nuestra política de devoluciones, autorización para el uso de datos personales, política de entrega, etc.

Figura 44: Proceso Simplificado de Venta-Compra. Elaboración propia.

Para el caso de ventas realizadas directamente en el showroom, el proceso inicia cuando la clienta solicita una prenda. En ese momento, la diseñadora tomará sus datos, se elegirá los materiales, los puntos y el acabado, así como se tomarán las medidas respectivas. A continuación, se le entregará un cronograma de servicio que consta de las fechas de pruebas y entrega del producto solicitado. El pago del total se realiza al momento de solicitar la prenda.

6.7.2 Mercado Local

Proyectando que las ventas originalmente serán realizadas en Lima Metropolitana, detallamos a continuación algunas consideraciones importantes:

6.7.2.1 Proceso de Pago

Dentro del proceso de Pago trabajaremos vía transferencia bancaria:

En el caso de transferencia bancaria, el cliente tendrá a disposición las cuentas bancarias a las que podrá acceder para realizar el pago y posteriormente deberá remitir el voucher, previa validación para dar por iniciado el proceso de atención. En esta opción no estará habilitada la transferencia por cuenta interbancaria, debido a que toma un tiempo adicional la validación del depósito y podría afectar la entrega del producto.

6.7.2.2 Proceso de Entrega del Producto

Luego de la elaboración del producto o su selección para la compra (si estuviese disponible en stock) con la conformidad del control de calidad pasa al empaquetado y su posterior envío.

Se debe embalar adecuadamente y coordinar su envío por Courier a la dirección y horario indicado por el cliente, posteriormente se llamará al cliente, enviará un mensaje de texto y correo a la dirección electrónica proporcionada, informando que ya hemos despachado su producto y cuando le estará llegando.

Una vez entregado el producto al cliente, se solicitará al Courier los cargos de entrega firmados por el cliente en señal de aceptación.

Cabe mencionar que el servicio de entrega que usemos debe asegurarnos tiempos de entrega y de atención, este factor es relevante ya que se cierra el ciclo de venta y se termina de validar nuestra oferta de valor en cuanto a la calidad en la entrega del producto y contribuye a incrementar la confianza y fidelidad del cliente.

Figura 45: Proceso Simplificado de Despacho. Elaboración propia.

6.7.2.3 Gestión Post Venta

Una vez concretada la venta online, buscaremos seguir en contacto con nuestro cliente a través de los medios de comunicación previamente establecidos, para validar su experiencia de compra a través de encuestas simples y nutrirnos para estar en un constante proceso de mejora.

En nuestra gestión post venta consideramos la absolución de consultas, el envío de comunicados de interés, aviso de campañas, reclamos etc.

Estaremos realizando seguimiento constante a los resultados de nuestra estrategia de marketing de contenidos para estar al lado de nuestro cliente cuando lo necesite y/o realizar las acciones necesarias para corregir procesos en caso sean necesario.

7 CAPITULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

En este capítulo se determinará la viabilidad económica y financiera para emprender este proyecto de fabricación y comercialización de productos tejidos a mano.

En la evaluación económica se establecen los montos de los recursos necesarios para la implementación y operación del proyecto, al igual se define la inversión inicial en la que debemos incurrir para poner operativa la empresa.

7.1 Inversión Inicial

Para nuestra estructura de inversión hemos considerado primero realizar la inversión en el Activo Fijo el cual está compuesto por los rubros de bienes tangibles y bienes intangibles, en segundo lugar el Capital de Trabajo necesario para el desarrollo de las operaciones, dentro del capital de trabajo hemos considerado la materia prima, los insumos, mano de obra directa y los gastos indirectos que se incurran en el proyecto, obteniendo así la inversión total del proyecto que asciende a un total de S/ 29,878.

7.1.1 Activos Tangibles

<i>Mona's hand-knitted</i>		
INVERSION INICIAL		
I. ACTIVO FIJO	CANTIDAD	MONTO S/
A. TANGIBLES		
Maquinaria y Equipos		2,300
Computadoras	2	2,000
Impresora	1	300
Muebles y Enseres		4,460
Mesas de trabajo	2	400
Maniquiès	4	600
Máquinas de coser	1	400
Máquinas de Remalladora	1	400
Plancha de mano con vaporizador	1	100
Vaporizador de pie	1	140
Espejos	5	500
Escritorio	2	400
Sillas ergonómicas	4	320
Estantería	2	600
Armarios	2	300
Cámara fotográfica	1	300
Total Tangibles		6,760

Tabla 13: Activos Tangibles del Proyecto. Elaboración Propia.

7.1.2 Activos Intangibles

<i>Mona's hand-knitted</i>		
B. INTANGIBLES		
Constitución de Empresa, Licencias y Registros		1,500
Desarrollo de página web		1,000
Hosting + Dominio		400
Software		3,500
Total Intangibles		6,400

Tabla 14: Activos Intangibles del Proyecto. Elaboración propia.

7.1.3 Capital de Trabajo

<i>Mona's hand-knitted</i>		
II. CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	MONTO S/
MATERIA PRIMA E INSUMOS		5,900
Lana	15K	750
Hilo	21K	3,150
Insumos: Patrones, reglas, cinta métrica, colgadores, tela para forro, hilos de coser, pasacintas, guías, canillas, patas prensales, soportes de vivos, guías, conos, tijeras, pedrerías, mostacillas, lentejuelas, alfileres, cintas, botones, broches, pinzas, diversos materiales de pasamanería.		2,000
MANO DE OBRA		7,818
GASTOS INDIRECTOS		3,000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		16,718

Tabla 15: Total de Capital de Trabajo del Proyecto. Elaboración Propia.

7.1.4 Inversión inicial total

El monto total de la inversión en soles lo calculamos sumando los activos tangibles, los activos intangibles y el capital de trabajo.

<i>Mona's hand-knitted</i>		
INVERSION INICIAL TOTAL S/		
Rubro	Monto	%
Activo Tangible	6,760	23%
Activo Intangible	6,400	21%
Capital de Trabajo	16,718	56%
TOTAL COSTOS	29,878	100%

Tabla 16: Cuadro de Inversión Total Inicial del Proyecto. Elaboración Propia.

7.2 Financiamiento

De acuerdo a la información mostrada, la inversión inicial total de este proyecto es de S/29,878. Se financiará con capital propio el 33% de la inversión que asciende a un monto de S/10,000 y el 67% de la inversión que asciende a S/ 19,878 serán financiados por una entidad financiera local mediante un préstamo otorgado a una tasa del 20%.

<i>Mona's hand-knitted</i>				
ESTRUCTURA DE INVERSIÓN				
FUENTE	INVERSIÓN FIJA S/	CAPITAL DE TRABAJO S/	TOTAL S/	%
APORTE PROPIO	4,405	5,595	10,000	33%
PRESTAMO	8,755	11,123	19,878	67%
TOTAL	13,160	16,718	29,878	100%

Tabla 17: Estructura Total de la Inversión del Proyecto. Elaboración Propia.

<i>Mona's hand-knitted</i>	
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
MONTO	19,878
TEA	20%
TEM	1.53%
PLAZO	48
CUOTA	S/588

Tabla 18: Cuadro de Financiamiento del Proyecto. Elaboración Propia.

<i>Mona's hand-knitted</i>				
SERVICIO DE LA DEUDA - CRONOGRAMA ANUAL				
MES	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERES	CUOTA
1	19,878	3,703	3,350	7,053
2	16,175	4,444	2,610	7,053
3	11,731	5,332	1,721	7,053
4	6,399	6,399	655	7,053

Tabla 19: Cuadro de Servicio de Deuda – Cronograma Anual. Elaboración Propia.

7.3 Presupuesto de Ingresos y Egresos

7.3.1 Presupuesto de Ingresos

Para el cálculo de las ventas proyectadas se ha estimado la cantidad de productos que se venderían en 1 mes considerando los pedidos históricos que “María Eugenia” ha tenido. Finalmente multiplicamos las cantidades proyectadas por el precio de cada uno de los tipos de productos que se le elaborarán, obteniendo así el ingreso mensual y luego anual para los próximos 5 años.

<i>Mona's hand-knitted</i>							
PROYECCION DE VENTAS AÑO 2020 A 2024							
	PU S/	1M	1A	2A	3A	4A	5A
Incremento de Venta				0%	2%	2%	4%
Unidades		29	348	348	355	362	376
MOD S1CH		9	104	104	106	108	113
MOD C1CH		7	78	78	80	81	84
MOD S2V		7	78	78	80	81	84
MOD C2V		5	57	57	58	59	61
MOD CP3V		3	31	31	32	32	34
Precios en soles							
MOD S1CH	200	1,733	20,800	20,800	21,216	21,640	22,506
MOD C1CH	350	2,275	27,300	27,300	27,846	28,403	29,539
MOD S2V	400	2,600	31,200	31,200	31,824	32,460	33,759
MOD C2V	700	3,309	39,709	39,709	40,503	41,313	42,966
MOD CP3V	1000	2,600	31,200	31,200	31,824	32,460	33,759
Total Ingresos proyectados S/		12,517	150,209	150,209	153,213	156,278	162,529

Tabla 20: Proyección de Ventas del año 2020 al año 2024. Elaboración Propia.

7.3.2 Presupuesto de Egresos

7.3.2.1 Gastos de Venta

<i>Mona's hand-knitted</i>	
GASTOS DE VENTA	
Rubro	Costo Mes S/
Gastos de Venta	1,640
Planilla de empleados	1,640

Tabla 21: Cuadro de Gastos de Venta. Elaboración Propia.

7.3.2.2 Gastos Administrativos

<i>Mona's hand-knitted</i>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Rubro	Costo Mes S/
Gastos Administrativos	3,000
Alquiler	1,500
Teléfono fijo, internet	200
Agua	50
Energía Eléctrica	150
Utiles de Escritorio	200
Servicios de contabilidad	750
Artículos de limpieza	150

Tabla 22: Cuadro de Gastos Administrativos. Elaboración Propia.

7.3.2.3 Depreciación en Línea Recta

Para la depreciación se está considerando un porcentaje de 25% para equipos de cómputo, 10% para mobiliario de oficina y 10% para intangibles.

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS								
RUBROS	Valor S/	Vida útil (años)	Depreciación Anual S/	1A	2A	3A	4A	5A
Maquinaria y Equipos	2,300	4.00	575	575	575	575	575	
Muebles y Enseres	4,460	10.00	446	446	446	446	446	446
Intangibles	6,400	10.00	640	640	640	640	640	640
Total			1,661	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086

Tabla 23: Cuadro de Depreciación de Activos Proyectado de la Empresa. Elaboración Propia.

7.3.2.4 Estructura de Costos

<i>Mona's hand-knitted</i>			
DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS DE MATERIA PRIMA			
Producto	Gramos	Costo S/	Cost Unit x gr, S/
Lana	1000	50	0.05
Hilo	500	75	0.15
Total	1500	125	0.20

Tabla 24: Determinación de Costos Unitarios de la Materia Prima. Elaboración Propia.

Mona's hand-knitted						
DETERMINACION DE CANTIDAD DE PRENDAS A ELABORAR EN 1 MES						
MODELO	CANT DE TEJEDORAS	1 UNID	1 MES			
		DIAS	DIAS EFECTIVOS	CANT	PRECIO VENTA	VENTA
MOD S1CH	1 TEJEDORA	3	26	9	200	1,733
MOD C1CH	1 TEJEDORA	4	26	7	350	2,275
MOD S2V	1 TEJEDORA	4	26	7	400	2,600
MOD C2V	1 TEJEDORA	6	26	5	700	3,309
MOD CP3V	1 TEJEDORA	10	26	3	1000	2,600
TOTALES	5 TEJEDORAS			29		12,517

Tabla 25: Determinación de la Cantidad de Prendas a Elaborar en un mes. Elaboración propia.

Mona's hand-knitted							
MANO DE OBRA DIRECTA							
Descripción	Cantidad	Sueldo Mes	Descuentos	Neto a Pagar	Aportes		Total Gasto MES
			AFP 13%		Essalud 9%	Vacaciones 15 días	
Tejedora 1	1	930	121	809	84	3	1,017
Tejedora 2	1	930	121	809	84	3	1,017
Tejedora 3	1	930	121	809	84	3	1,017
Tejedora 4	1	930	121	809	84	3	1,017
Tejedora 5	1	930	121	809	84	3	1,017
Total		4,650	605	4,046	419	16	5,085

Tabla 26: Cuadro de Determinación del Total de Mano de Obra Directa por 5 tejedoras. Elaboración propia.

Mona's hand-knitted									
MANO DE OBRA INDIRECTA									
Descripción	Cantidad	Sueldo Mes	Descuentos	Neto a Pagar	Aportes		Total Gasto MES	Distribución Centro de Costo	
			AFP 13%		Essalud 9%	Vacaciones 15 días		Gasto Administrativo 40%	Gasto de Ventas 60%
Gerente General	1	1,500	195	1,305	135	5	1,640	656	984
Jefe de Diseño y Producción	1	1,000	130	870	90	3	1,093	437	656
Total		2,500	325	2,175	225	9	2,734	1,093	1,640

Tabla 27: Cuadro de Determinación de Total de Mano de Obra Indirecta. Elaboración propia.

<i>Mona's hand-knitted</i>					
PRESUPUESTO DE GASTOS					
DESCRIPCIÓN	1A	2A	3A	4A	5A
GASTOS TOTALES	103,303	103,303	104,649	106,022	108,823
A. COSTOS DIRECTOS	67,303	67,303	68,649	70,022	72,823
I. MATERIALES USADOS	6,288	6,288	6,413	6,542	6,803
Materia Prima e Insumos	6,288	6,288	6,413	6,542	6,803
II. MANO DE OBRA DIRECTA	61,016	61,016	62,236	63,481	66,020
Sueldos	61,016	61,016	62,236	63,481	66,020
B. COSTOS INDIRECTOS	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Alquiler	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Teléfono fijo, internet	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Agua	600	600	600	600	600
Energía Eléctrica	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Útiles de Escritorio	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Servicios de contabilidad	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Artículos de limpieza	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
GASTOS DE OPERACIÓN					
A. GASTOS DE VENTA	19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
Planilla de empleados	19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
B. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	14,783	14,783	14,783	14,783	14,208
Planilla de empleados	13,122	13,122	13,122	13,122	13,122
Depreciación	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086

Tabla 28: Cuadro de Presupuesto de Gastos. Elaboración propia.

7.3.2.5 Punto de Equilibrio

Tal como nos comenta el autor (Aching, 2005) “El análisis de equilibrio es un importante elemento de planeación a corto plazo; permite calcular la cuota inferior o mínima de unidades a producir y vender para que un negocio no incurra en pérdidas. El punto de equilibrio es el punto o nivel de producción y ventas en el que cesan las pérdidas y empiezan las utilidades. Para el cálculo del PE debemos tener en cuenta el volumen producido, precio de venta y costos”.

<i>Mona's hand-knitted</i>					
PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑO	1	2	3	4	5
Costo Fijo Total	70,465	70,465	70,465	70,465	69,890
Costo Variable Unitario	193	193	193	193	193
Precio de Venta Unitario	432	432	432	432	432
Punto de equilibrio (unid.)	256	256	256	256	256
Ingreso de equilibrio (S/)	110,673	110,673	110,673	110,673	110,673

Tabla 29: Punto de Equilibrio del Proyecto. Elaboración Propia.

7.3.2.6 Estados Financieros Proyectados

El Estado de Ganancias y Pérdidas nos muestran la rentabilidad que la empresa espera obtener dentro de un periodo de 5 años.

7.3.2.6.1 Estado de Ganancias y Pérdidas Económico

<i>Mona's hand-knitted</i>					
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ECONÓMICO					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas Netas	150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
Costo de las mercaderías vendidas	103,303	103,303	104,649	106,022	108,823
Utilidad Bruta	46,906	46,906	48,564	50,255	53,705
Gastos Administrativos	13,122	13,122	13,122	13,122	13,122
Gastos de Ventas	19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
Depreciación	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Utilidad Operativa	12,441	12,441	14,099	15,790	19,815
Impuesto a la Renta (29.5%)	3,670	3,670	4,159	4,658	5,845
Utilidad Neta	8,771	8,771	9,940	11,132	13,970
Depreciación	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Saldo Neto Económico	10,432	10,432	11,601	12,793	15,056

Tabla 30: Estado de Ganancias y Pérdidas Económico del Proyecto. Elaboración Propia.

7.3.2.6.2 Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero

<i>Mona's hand-knitted</i>					
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS FINANCIERO					
AÑO	1	2	3	4	5
Ventas Netas	150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
Costo de las mercaderías vendidas	103,303	103,303	104,649	106,022	108,823
Utilidad Bruta	46,906	46,906	48,564	50,255	53,705
Gastos Administrativos	13,122	13,122	13,122	13,122	13,122
Gastos de Ventas	19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
Depreciación	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Utilidad Operativa	12,441	12,441	14,099	15,790	19,815
Intereses	3,350	2,610	1,721	655	
Utilidad antes de Impuestos	9,090	9,831	12,378	15,136	19,815
Impuesto a la Renta (29.5%)	2,682	2,900	3,651	4,465	5,845
Utilidad Neta	6,409	6,931	8,726	10,671	13,970
Depreciación	1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Amortización	3,703	4,444	5,332	6,399	
Saldo Neto Financiero	4,367	4,148	5,055	5,933	15,056

Tabla 31: Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero. Elaboración Propia.

7.3.2.7 Flujo de Caja

7.3.2.7.1 Flujo de Caja Libre - FCL

<i>Mona's hand-knitted</i>						
FLUJO DE CAJA LIBRE - FCL S/						
DESCRIPCIÓN	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Ventas		150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
TOTAL INGRESOS		150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
Costos de Producción		103,303	103,303	104,649	106,022	108,823
Gastos de Ventas		19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
Gastos Administrativos		13,122	13,122	13,122	13,122	13,122
TOTAL EGRESOS		136,107	136,107	137,454	138,827	141,627
UTILIDAD OPERATIVA		14,102	14,102	15,760	17,451	20,901
Depreciación		1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		12,441	12,441	14,099	15,790	19,815
Impuesto a la Renta (29.50%)		3,670	3,670	4,159	4,658	5,845
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		8,771	8,771	9,940	11,132	13,970
Depreciación		1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Total Inversiones	-29,878					
FCL	-29,878	10,432	10,432	11,601	12,793	15,056

Tabla 32: Flujo de Caja Libre de “Mona’s Hand-Knitted”. Elaboración propia.

7.3.2.7.2 Flujo de Caja del Accionista – FCA

<i>Mona's hand-knitted</i>						
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA - FCA S/						
DESCRIPCIÓN	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	-29,878					
Préstamo Bancario	19,878					
Ingresos por Ventas		150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
TOTAL INGRESOS		150,209	150,209	153,213	156,278	162,529
Costos de Producción		103,303	103,303	104,649	106,022	108,823
Gastos de Ventas		19,683	19,683	19,683	19,683	19,683
Gastos Administrativos		13,122	13,122	13,122	13,122	13,122
Intereses		3,350	2,610	1,721	655	-
TOTAL EGRESOS		139,458	138,717	139,175	139,481	141,627
UTILIDAD OPERATIVA		10,751	11,492	14,039	16,797	20,901
Depreciación		1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		9,090	9,831	12,378	15,136	19,815
Impuesto a la Renta (29.50%)		2,682	2,900	3,651	4,465	5,845
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		6,409	6,931	8,726	10,671	13,970
Depreciación		1,661	1,661	1,661	1,661	1,086
Amortización		3,703	4,444	5,332	6,399	-
FCA	-10,000	4,367	4,148	5,055	5,933	15,056

Tabla 33: Flujo de Caja del Accionista. Elaboración Propia.

7.4 Costo de Oportunidad (COK)

El costo de oportunidad del capital o tasa de descuento se define como la tasa de rendimiento mínima exigida por el accionista como una compensación respecto a su contribución de capital, es decir, representa el costo de oportunidad del accionista.

De acuerdo a una publicación realizada por (Lladó & Concha, 2012), respecto a los componentes del costo de oportunidad del capital (COK): "(...) rendimiento de un activo libre de riesgo (Rft EE.UU.) más un spread sobre ese rendimiento. Este spread está asociado a dos factores: i) al riesgo de mercado que asumiría la empresa si estuviera localizada en una economía madura y ii) al riesgo país de operar en una economía emergente (...)"

Para calcular dicho costo de oportunidad de capital, se utilizó la metodología CAPM (Capital Asset Pricing Model), que es un modelo de valoración de activos financieros en equilibrio. La fórmula por utilizar según el modelo CAPM es: $COK = \text{Tasa Libre de Riesgo (TLR)} + \text{Prima de riesgo del mercado} \times \text{Beta}$. Finalmente, a la expresión anterior se adicionó el factor llamado riesgo País (RP), el que depende de diferentes factores de ponderación, tales como desempeño económico, riesgo político, calificación crediticia, acceso al mercado de capitales, etc. Luego de ello, se obtiene la ecuación que da el retorno esperado de un activo. El COK es la tasa de descuento utilizada para convertir el flujo de caja patrimonial o del accionista esperado en el Valor Actual.

<i>Mona's hand-knitted</i>	
CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (COK)	
CONCEPTO	VALOR
Tasa Libre de Riesgo (TLR) (1)	1.87% (1)
Prima de Riesgo (2)	7.35% (2)
Beta (3)	0.88% (3)
Riesgo País (RP)	1.66% (4)
Costo de Oportunidad de Capital Económico (COK)	10.00%

Tabla 34: Cálculo del COK. Elaboración Propia.

(1) Se tomó como referencia el rendimiento de un bono del tesoro de EE.UU. a un plazo consistente con el horizonte de inversión (05 años) (Markets United States Rates & Bonds, 2019)

(2) Promedio del rendimiento de S&P 500 menos el promedio del YTM de bonos del Tesoro Norteamericano extraído de la página web de Aswath Damodaran (Country Default Spreads and Risk Premiums, 2019)

(3) Mide la sensibilidad del retorno de la acción ante variaciones en el mercado. En este caso, la empresa no cotiza en bolsa, por ello se utilizó el Beta de una empresa comparable (sector textil) a enero de 2017 de página web de Aswath Damodaran (Betas by Sector (US), 2019)

(4) Tasa de Riesgo país para Perú extraído de la página web de Aswath Damodaran (Damodaran, 2019)

7.5 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Luego de obtener la tasa de rendimiento del accionista (COK), se procederá a calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el cual es el costo promedio ponderado de los recursos obtenidos por aportes de los accionistas y de los recursos obtenidos vía endeudamiento. Para ello se utilizará la fórmula siguiente:

$$\text{WACC} = \% \text{ Deuda} * K_d * (1-T) + \% \text{ Equity} * \text{COK}$$

El WACC es la tasa de descuento utilizada para convertir el flujo futuro de fondos libres esperados en el Valor Actual.

<i>Mona's hand-knitted</i>		
CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)		
CONCEPTO	VALOR	%
Monto de la Inversión	29,878	100%
Deuda financiera contraída (D)	19,878	67%
Aporte de accionistas	10,000	33%
Costo de la deuda financiera (kd)	20.00%	
Tasa de Impuestos (T)	29.50%	
Costo de Oportunidad de Capital Económico (COK)	10.00%	
Costo promedio ponderado de capital (WACC)	12.7%	

Tabla 35: Cálculo de WACC. Elaboración Propia.

7.6 Evaluación Económica

Luego de determinar el WACC, se hallarán los indicadores de evaluación de flujo de caja libre o económico para determinar si es viable o no el proyecto de fabricación y comercialización de prendas tejidas a mano.

<i>Mona's hand-knitted</i>	
WACC	12.7%
VAN	11,876
TIR	27%
Payback	2.68

Tabla 36: Indicadores de evaluación WACC, VAN, TIR y Payback. Elaboración propia.

Del cuadro se observa que los flujos anuales actualizados son mayores que la inversión inicial, generando un excedente de S/11,876.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno, o la tasa de rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de rendimiento mínima exigible (WACC) en 14.3 puntos porcentuales, lo cual hace que el proyecto sea muy rentable.

Por otro lado, se aprecia que la inversión se recuperará en un periodo relativamente corto, por lo cual el socio deberá esperar 2.68 años para recuperar lo invertido en el proyecto.

7.7 Evaluación Financiera

Luego de determinar el COK, se hallarán los indicadores de evaluación del flujo de caja patrimonial o del accionista (FCA) para determinar si el proyecto es viable.

<i>Mona's hand-knitted</i>	
COK	10.0%
VAN	14,596
TIR	47%
Payback	2.16

Tabla 37: Indicadores de evaluación a partir del COK: VAN, TIR y Payback. Elaboración propia.

Del cuadro se observa que los flujos anuales actualizados son mayores que la inversión inicial, generando un valor excedente de S/14,596.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno, o la tasa de rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de rendimiento mínima exigible (COK) en 37 puntos porcentuales, lo cual demuestra que el proyecto es rentable.

8 REFERENCIAS

- Aching, C. (2005). Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia. En C. Aching Guzmán, *Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia* (pág. 92). Lima-Perú : Prociencia y Cultura S.A.
- Advenio Strategic & Business Design. (2019). <https://advenio.es/aplicar-analisis-estrategico-innovar-empresa/>. Obtenido de <https://advenio.es/aplicar-analisis-estrategico-innovar-empresa/>: <https://advenio.es/aplicar-analisis-estrategico-innovar-empresa/>
- APEIM. (Julio de 2018). [apeim.com.pe](http://www.apeim.com.pe). Obtenido de [apeim.com.pe](http://www.apeim.com.pe): <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Betas by Sector (US). (Enero de 2019). Obtenido de Betas by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Country Default Spreads and Risk Premiums. (Enero de 2019). Obtenido de Country Default Spreads and Risk Premiums: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- CPI. (Abril de 2019). http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf. Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cremades, A. (2018). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/07/24/how-to-create-a-business-plan/#39d791d87391>
- Damodaran, A. (2019). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Deonomiablog. (2019). <http://deonomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>. Obtenido de <http://deonomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>: <http://deonomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>

<http://deconomiablog.blogspot.com/2019/02/el-ciclo-de-vida-de-un-producto-cvp.html>

Exportaciones Perú OEC. (2017). <https://oec.world/es/profile/country/per/#Exportaciones>.
Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/per/#Exportaciones>:
<https://oec.world/es/profile/country/per/#Exportaciones>

Gimbert, X. (2017). Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones. En X. Gimbert Rafols, *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones* (pág. 355). Barcelona-España: Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta.

Gonzáles, E., & Ventura, J. (2013). Análisis Competitivo de la Empresa. En E. Gonzáles Fidalgo, & J. Ventura Victoria, *Análisis Competitivo de la Empresa* (pág. 178). Editado y publicado por los autores.

Importaciones Perú OEC. (2017). <https://oec.world/es/profile/country/per/#Importaciones>.
Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/per/#Importaciones>:
<https://oec.world/es/profile/country/per/#Importaciones>

Innokabi. (2019). <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>. Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>: <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>

Joomla! Community Magazine™. (2019). <https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>.
Obtenido de <https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>:
<https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>

Joomla, M. (2019). <https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>. Obtenido de <https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>:
<https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>

<https://magazine.joomla.org/es/ediciones-anteriores/julio-2013/item/1398-estructura-y-composicion-de-un-sitio-web>

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing, conceptos esenciales. En P. Kotler, *Dirección de Marketing, conceptos esenciales* (pág. 368). México: Pearson Educación, primera edición versión en español.

Lladó, J., & Concha, M. (2012). ¿Cuál es retorno mínimo exigido por invertir en una entidad financiera peruana? *Revista Moneda - BCRP*, 19-22.

Marketing Consumo. (2019). <https://marketingyconsumo.com>. Obtenido de <https://marketingyconsumo.com>: <https://marketingyconsumo.com>

Marketing Digital BSM. (2019). <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>. Obtenido de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>

Markets United States Rates & Bonds. (2019). Obtenido de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutierrez, *Análisis del Entorno* (pág. 51). Madrid-España: Ediciones Díaz Santos, Colección Monografías, Serie: Administración/Marketing.

Moda, P. (2019). https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html. Obtenido de https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html: https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html

Moyano, L. E. (2015). Plan de Negocios. En L. E. Moyano Castillejo, *Plan de Negocios* (pág. 164). Lima-Perú: Editorial Macro, primera edición.

Museo a Mano. (2019). <http://www.museoamano.org/exposiciones/>. Obtenido de <http://www.museoamano.org/exposiciones/>

OECD. (2019). <https://oec.world/es/>. Obtenido de <https://oec.world/es/>: <https://oec.world/es/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio* (pág. 285). Barcelona-España primera edición: DEUSTO sello editorial de libros PAPF.

- Pedraza Rendón, O. H. (2011). Modelo del Plan de Negocios para la micro y pequeña empresa. En O. H. Pedraza Rendón, *Modelo del Plan de Negocios para la micro y pequeña empresa* (pág. 292). México: Grupo Editorial Patria, primera edición.
- Perú Moda. (2019). https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html. Obtenido de https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html: https://www.perumoda.com/es/que_es_peru_moda.html
- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. En M. Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (pág. 408). México: Grupo Editorial Patria, segunda edición reformada.
- Punto.pe. (21 de Noviembre de 2019). https://punto.pe/search.php?dom_ini=monashandknitted. Obtenido de https://punto.pe/search.php?dom_ini=monashandknitted
- SNI. (Junio de 2018). <https://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras/>. Obtenido de <https://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras/>: <https://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras/>
- Stettinius, W., Wood Jr., D. R., L. Doyle, J., & Colley Jr., J. L. (2009). Plan de Negocio, Cómo diseñarlo e implementarlo. En W. Stettinius, D. R. Wood Jr., J. L. Doyle, & J. L. Colley Jr., *Plan de Negocio, Cómo diseñarlo e implementarlo* (pág. 160). Barcelona-España: Bresca (Profit Editorial), primera edición en castellano.
- Velasco, F. (2007). Aprender a Elaborar un Plan de Negocio. En F. Velasco, *Aprender a Elaborar un Plan de Negocio* (pág. 104). Barcelona-España: Ediciones Paidós S.A. primera edición.
- Wikipedia. (2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
- Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. En E. Zorita Lloreda, *Plan de Negocio* (pág. 232). Madrid-España: ESIC Editorial (Esic Business School), primera edición.

9 ANEXOS

A continuación, en las siguientes páginas colocamos como anexo algunos cuadros trabajados de manera amplificada para una mejor lectura.

Tabla 1: Lienzo Propuesta de Valor “Segmento B”. Elaboración propia.

Tabla 2: Lienzo de Propuesta de Valor “Segmento C”. Elaboración propia.

Tabla 5: Análisis PESTEL – Factores Políticos y Económicos. Elaboración propia.

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Políticos	Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas	Positivo (+)	Existencia del Fondo de Garantía Empresarial – FOGEM que viabiliza los créditos a favor de las micro y pequeñas empresas (mypes) y es importante para impulsar el capital de trabajo.	Oportunidad – Posibilidad de acceder a un crédito de capital de trabajo en alguna entidad financiera.
	Cambios Políticos	Negativo (-)	Las crisis políticas crean inestabilidad.	Amenaza – que todo se paralice hasta que las empresas reactiven la economía. Las exportaciones se retraen y se genera recesión.
	Cambios normativas remunerativas	Negativo (-)	Propuestas de aumento de remuneración mínima vital.	Amenaza - Al ser una empresa proyectada a ser formal y crecer en este sector, cualquier aumento en la remuneración mínima vital afecta directamente a su flujo económico.
Económicos			En entrevista al diario Gestión en enero del 2019, Martín Reaño, gerente del Comité Textil de la SNI dijo: “Existe mejor demanda internacional. Perú no puede competir en los mercados de bajos precios, por eso cada vez son más las empresas que apuestan por ofrecer productos con mayor valor agregado y eso nos va consolidando en los mercados de alta moda, que es adonde queremos dirigirnos, a mercados de alto valor agregado.”	Oportunidad – Nuestro producto está direccionado a competir por diferenciación y no tanto por precio, lo que hace que demos un valor agregado en calidad y servicio. Nos proyectamos a crear productos que puedan exportarse inicialmente a menor escala pero que con el tiempo puedan posicionarse y crecer.
	Demanda Internacional	Positivo (+)		
	Normativa Fiscal Tributaria	Positivo (+)	Ley especial para empresa microempresas y pequeñas empresas	Oportunidad – Inicialmente la empresa podrá acogerse a los beneficios del régimen tributario para micro y pequeñas empresas, lo que bajará la presión en pagos para la proyección en la inversión inicial del proyecto.
	Empleo	Positivo (+)	Ley de planillas mype	Oportunidad – Podremos crear nuevos puestos de trabajo y ofrecer empleos formales bajo este régimen especial.

Tabla 6: Análisis PESTEL – Factores Socioculturales y Tecnológicos. Elaboración propia.

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Sociocultural	Edad de la población	Positivo (+)	De acuerdo a la información que obtuvimos del Market Report 2019 (ver Gráfico 10) la población por segmentos tiene mayor crecimiento dentro de los rangos de edades 25 a 65 años.	Oportunidad – Nuestro público objetivo se centra en los rangos de edades de 25 a 65 años.
	Población según Generación	Positivo (+)	De acuerdo a la información obtenida en el market report 2019 (ver gráfico 13) la población denominada generación Y - Millenials (de 18 a 35 años) representa el 32.1% de la población total, siendo mujeres el 49.33% de este grupo. Por otro lado, la población denominada Generación X (36 a 55 años) representa el 25.9% de la población, siendo mujeres el 50.92% de este grupo.	Oportunidad – En promedio el 50% de ambos grupos generacionales que además están dentro del rango de edades de nuestro público objetivo, son mujeres.
	Movimiento geográfico de la población	Neutral	De acuerdo a la información sobre la ubicación poblacional por sectores en Lima (ver gráfico 11) la mayor población del segmento A/B se concentra en los distritos que abarcan “Lima Moderna” en cuanto la mayoría de la población del segmento C se ubica en los distritos que abarcan “Lima Sur”.	La ubicación del Showroom está proyectada a ser en alguno de los distritos de Lima Moderna, en alguna zona céntrica por lo que no afectaría el desplazamiento desde otros distritos.
Tecnológicos	Coste de Acceso a las Nuevas Tecnologías	Positivo (+)	Cada vez existe mayor acceso e incentivo de uso de nuevas tecnologías ya sea por medio de internet como por emprendimientos que ofertan lo desarrollado a costos accesibles	Oportunidad – A través de la tecnología podremos ampliar mercados sobre todo para la oferta de productos y compras vía online.
	Nuevas formas de producción	Negativo (-)	Si bien existen empresas que producen a mano, hay empresas que para poder realizar producciones a gran escala se apoyan en el uso de máquinas de tejido	Amenaza – Nuestros productos se caracterizarán por ser hechos todos a mano y en la medida de lo posible, personalizados. Si bien se trabajará con un equipo inicial de tejedoras a quienes se les capacitará, a medida que vayamos creciendo debemos cuidar mucho que, ante un crecimiento de mercado, nuevos equipos de tejedoras no pierdan el nivel de detalle y calidad que proyectamos ofrecer.

Tabla 7: Análisis PESTEL- Factores Ecológicos y Legales. Elaboración Propia.

FACTORES	CONCEPTO	IMPACTO	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Ecológico	Conciencia social ecológica	Positivo (+)	Mayor nivel de preocupación por el medio ambiente. Cuidado y capacitación a comunidades	Oportunidad – Al existir mayor conciencia con el medio ambiente habrá un mayor cuidado con los recursos y pensando a futuro en un programa de empresa sostenible, se podría pensar en trabajar con comunidades que tengan grupos de mujeres tejedoras a quienes se les podría capacitar.
	Escases de materias primas	Negativo (-)	De no existir un adecuado cuidado ambiental podría haber escases de cierto material como lana de alpaca.	Amenaza – Si bien podemos contar con diversas opciones de material sustituto como hilos sintéticos o importados, debemos prever el abastecimiento constante de nuestro material como hilos de algodón y lanas de alpaca que mantienen y garantizan la calidad de nuestro producto.
	Leyes sobre Empleo	Positivo (+)	Leyes que incentiven la formalización sin ajustar a los pequeños empresarios	Oportunidad – nos permite crecer de manera formal y poder crear nuevos puestos de trabajo, en cuanto se mantengan en una posición que proteja al trabajador, pero también apoye al empleador.
Legal	Leyes del sector	Negativo (-)	De acuerdo a un artículo publicado en la página web de la Agencia Peruana de Noticias el 08 de agosto del presente año, indican: “a fin de consolidar la recuperación, luego de varios años de caída, Adex consideró importante la plena vigencia de la Ley N° 22342 (Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales) y la restitución del Drawback a 5%”.	Amenaza – de no regularizarse las leyes del sector textil o temas de drawback, las posibilidades de crecimiento en miras de exportación por ejemplo se verán afectadas porque nos será más difícil poder entrar a mercados internacionales.

Tabla 10: Canvas - Modelo de Negocio basado en el modelo (Osterwalder & Pigneur, 2011).
Elaboración propia.

<p>8. Socios - Alianzas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none">- Alianzas con principales proveedores- Participación con algunas prendas en desfiles de moda en los fashion week- Asociación con entidades que nos puedan conseguir personal especializado.	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none">- Atención personalizada- Asesoría en los modelos y materiales del producto- Toma de medidas en el showroom o en casos especiales ir donde el cliente- Atención al nivel de detalle en la confección de la prenda <p>6. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none">- RRHH: Tejedoras capacitadas con las técnica y nivel de detalle de María Eugenia- Material de calidad- Proveedores que cumplan- Activos como computadoras, máquinas de coser, planchas, mesas de trabajo, maniquíes, entre otros.	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer un producto personalizado (vestidos y chalecos) tejidos a mano, con la opción de que el cliente escoja el diseño que más le guste, hecho en tallas a medida, con opción a escoger entre varios colores y diversos tipos de hilos y lanas.</p>	<p>4. Relación con clientes</p> <p>María Eugenia como diseñadora con el cargo de Jefe de Diseño y Producción atenderá personalmente a las clientas en el showroom, atenta a cualquier consulta o requerimiento. Asimismo se responderán los mensajes que lleguen por redes y también se enviará a los clientes información sobre sus pedidos.</p> <p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none">- Principales redes sociales (Facebook, Instagram, otros)- Página web- Showroom- E-mailing de fidelización a clientes- Propaganda boca a boca	<p>1. Clientes</p> <p>Mujeres profesionales que trabajan y amas de casa que perciban un ingreso adicional para su cuidado personal, que oscilan entre los 35 y 65 años de edad que vivan o trabajen en Lima moderna. Gustan de exhibir una prenda diferente elaboradas para ellas, con detalles que muestren su personalidad y preferencias. Aprecian el trabajo de tejido a mano. Segmento de mercado B y C.</p>
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none">- Determinación de Costos Unitarios de la Materia Prima- Determinación de la Cantidad de Prendas por Venta al mes<ul style="list-style-type: none">- Mano de Obra Directa e Indirecta- Elaboración del Presupuesto de Gastos- Determinación de Rentabilidad del Proyecto <p>*Ver capítulo 7</p>	<p>5. Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none">- Capital Inicial: 33% de Capital Propio + 67% de Préstamo Bancario- Venta mensual de productos			

Tabla 11: *Modelo de Cadena de Valor adaptado de (Porter, 2015). Elaboración propia.*