UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJECUTIVO

Pequeña Tribu: producto utilitario orientado a la familia

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES:

Pineda Palomino, Dante Andrés (0000-0002-5298-2654)
Munive Hernández, Janeth Lilian(0000-0001-9577-7311)

ASESOR

Cárdenas, Celia (0000-0002-0013-8179)

Lima, 25 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

*A nuestros padres por el apoyo incondicional
y a los profesores UPC por su enseñanza con
calidad y profesionalismo que nos permite día
a día lograr alcanzar nuestros objetivos
personales y empresariales.*

RESUMEN EJECUTIVO

Pequeña tribu es una pequeña empresa que empezó a funcionar en Lima (Miraflores) hace 4 años teniendo como producto principal el Tipi (carpa india a base 4 palos de madera y tela) ya que en el mercado local no existía o no estaba visibilizado dicho producto para niños. Paula Herrera, comunicadora, diseñadora y fotógrafa, creó la empresa con la idea de contribuir al bienestar familiar reforzando los valores y el tiempo en familia.

La empresa se ha mantenido con niveles bajos de producción y comercialización por la poca experiencia de gestión de la creadora.

El presente trabajo tiene como finalidad comprar a Paula Herrera la marca y el concepto del negocio por un valor de S/. 10,000 y mantener la filosofía y estilo de la marca. Se ha decidido trabajar con 4 productos: Tipis, cojines, bolsos y libros.

El objetivo es lograr elaborar un plan de negocio que ordene cada uno de los procesos y diferentes etapas para lograr la rentabilidad de la marca y mejorar su posicionamiento de la dentro del target, NSE A/B de Lima moderna.

Pequeña tribu utilizará el e-commerce como medio para llegar a su público, vivimos en una era digital y este es el futuro inmediato de los negocios. Hemos identificado que no existen productos en el mercado local que estén orientados a la familia y al refuerzo de sus valores. Y es ahí que Pequeña tribu tiene una oportunidad de negocio.

En esta era donde estamos atravesando una crisis mundial de los valores humanos es que Pequeña tribu es pertinente y necesario.

Finalmente, los resultados reflejan que existe demanda para el producto y en el aspecto financiero se alcanzó un TIR del 29.90% VAN positivo de 45,137 mil soles, lo cual permite afirmar que este proyecto es rentable.

Palabras clave: Valores familiares, diseño, tiempo en familia, plan de negocio.

EXECUTIVE SUMMARY

Pequeña Tribu is a small company that began operating in Lima (Miraflores) 4 years ago having as its main product the Tipi (Indian tent based on 4 sticks of wood and cloth) since in the local market there was no or was not visible such product for children. Paula Herrera, communicator, designer and photographer, created the company with the idea of contributing to family well-being by strengthening values and family time.

The company has maintained low production and marketing levels due to the lack of management experience of the creator.

The purpose of this work is to buy the brand and business concept from Paula Herrera for a value of S / . 10,000 and maintain the philosophy and style of the brand. It has been decided to work with 4 products: Tipis, cushions, bags and books.

The objective is to develop a business plan that orders each of the processes and different stages to achieve the profitability of the brand and improve its positioning within the target, NSE A / B of modern Lima.

Pequeña Tribu will use e-commerce as a means to reach their audience, we live in a digital era and this is the immediate future of business. We have identified that there are no products in the local market that are family oriented and reinforce their values. And it is there that Little tribe has a business opportunity.

In this era where we are going through a global crisis of human values is that Small tribe is relevant and necessary.

Finally, the results reflect that there is demand for the product and in the financial aspect a positive IRR of 29.29% NPV of 45,137 thousand soles was achieved, which allows to affirm that this project is profitable.

Keywords: Family values, design, family time, business plan.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
EXECUTIVE SUMMARY	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	2
1.1. LA EMPRESA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	2
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. E-COMMERCE	7
2.2. CONSUMIDOR ONLINE PERUANO	8
2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS NEGOCIOS VIRTUALES.....	9
CAPITULO 3. ANALISIS DE ESCENARIOS	13
3.1. ANÁLISIS PEST	13
3.1.1. Factores Políticos.....	13
3.1.2. Factores Económicos	14
3.1.3. Factores Sociales	15
3.1.4. Factores Tecnológicos	17
3.1.5. Factores Ecológicos	18
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	20
3.2.1. Competidores actuales	20
3.2.2. Ingreso de nuevos competidores.....	25
3.2.3. Ingreso de productos sustitutos.....	25
3.2.4. Poder de negociación de los clientes	25
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	25

CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	27
4.1. MISIÓN	27
4.2. VISIÓN	27
4.3. VALORES	27
4.4. ANÁLISIS FODA Y MATRIZ DE ESTRATEGIAS	29
4.5. CADENA DE VALOR DE PORTER	30
4.6. ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA	34
4.7. CANVAS	35
4.8. FUENTES GENERADORAS DE VENTAJA COMPETITIVA	36
4.9. MARCO DE REFERENCIA DE LA PROPUESTA DE VALOR	36
CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING.....	37
5.1. OBJETIVOS DE MARKETING	37
5.2. SEGMENTO OBJETIVO	37
5.3. MARKETING MIX	38
5.3.1. Producto.....	38
5.3.2. Precio	43
5.3.3. Plaza	44
5.3.4. Promoción.....	45
5.4. PRESUPUESTO DE MARKETING	46
5.4. POSICIONAMIENTO	46
5.4.1. Concepto y acciones de Posicionamiento.....	46
5.4.2. Declaración del Posicionamiento	47
5.4.3. Branding	47
CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES	50
6.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES	50
6.2. UBICACIÓN	50
6.3. MODELO DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA	50
6.4. DISEÑO Y ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS PRODUCTOS.....	51
6.5. POST VENTA	52
6.6. PROCESO Y FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS	53
CAPITULO 7. PLAN DE TALENTO HUMANO	57

7.1.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	57
7.2.	SERVICIOS TERCERIZADOS	57
7.3.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	58
CAPITULO 8. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO.....		62
8.1.	PROYECCIÓN DE DEMANDA	62
8.2.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	68
8.3.	INVERSIONES	69
8.3.1.	Inversión en activos	69
8.3.2.	Capital de Trabajo	69
8.4.	FINANCIAMIENTO	71
8.5.	ESTRUCTURA DE GASTOS	72
8.5.1.	Gastos Administrativos	72
8.5.2.	Gastos de Marketing.....	73
8.6.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	73
8.6.1.	Estado de Pérdidas y Ganancias	73
8.6.2.	Flujo de Caja Libre	74
8.6.3.	Flujo financiero	75
8.6.4.	Situación financiera	76
8.7.	PUNTO DE EQUILIBRIO	76
8.8.	CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL ACCIONISTA (COK)	78
8.9.	CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL PROYECTO	79
8.10.	INFORMES Y ANÁLISIS ECONÓMICOS	80
8.11.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	81
8.11.1.	Análisis de Sensibilidad	81
8.11.2.	Análisis de Escenarios	82
8.11.3.	Principales riesgos del proyecto	84
CONCLUSIONES.....		85
RECOMENDACIONES		87
REFERENCIAS		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Medios que más influyen para realizar sus compras.	9
Tabla 2: Causas principales de la sensación de inseguridad en el país.	12
Tabla 3: Perú: Oferta y demanda global trimestral.....	15
Tabla 4: Escala de afectación de análisis PEST.	18
Tabla 5: Análisis PEST	19
Tabla 6: Cuadro comparativo de la competencia.	22
Tabla 7: Cuadro comparativo de la competencia.	23
Tabla 8: Cuadro de valoración de la competencia.....	24
Tabla 9: Cuadro de evaluación de la competencia.	24
Tabla 10: Análisis FODA y Matriz de estrategias.....	29
Tabla 11: Cadena de valor de Porter.	31
Tabla 12: Canvas.	35
Tabla 13: Cuadro de precios de venta de productos Pequeña Tribu.	44
Tabla 14: Perfil para el Gerente General.	59
Tabla 15: Perfil del Community Manager.	60
Tabla 16: Perfil de la Ejecutiva de Ventas.	61
Tabla 17: Proyección de crecimiento de la demanda en 5 años.	64
Tabla 18: Datos.....	65
Tabla 19: Proyección de la cuota de mercado para los próximos 5 años	65
Tabla 20: Cálculo del costo de insumos.	66
Tabla 21: Valor de venta y costo variable de los productos.....	66
Tabla 22: Incrementos y participación de los productos.	67
Tabla 23: Cálculo de los ingresos y los costos variables.....	68
Tabla 24: Inversión en tangibles e intangibles	69
Tabla 25: Capital de trabajo.....	70
Tabla 26: Cálculo del capital de trabajo.	70
Tabla 27: Resumen de inversiones.	70
Tabla 28: Financiamiento.	71
Tabla 29: Cuadro de amortización de deuda.	72
Tabla 30: Depreciación y amortización.....	72
Tabla 31: Gasto de administración.	73

Tabla 32: Gasto de Marketing.	73
Tabla 33: Estado de ganancias y pérdidas.	74
Tabla 34: Costo de Transacción	74
Tabla 35: Cálculo del flujo de caja.	75
Tabla 36: Cálculo del flujo de caja del inversionista.....	75
Tabla 37: Balance general de la empresa.	76
Tabla 38: Punto de equilibrio.	77
Tabla 39: Cantidad por producto a vender para estar en el equilibrio.....	77
Tabla 40: Proyección de ventas.	78
Tabla 41: Riesgo País Perú.....	78
Tabla 42: Beta Apalancado.....	79
Tabla 43: Costo de oportunidad del accionista.....	79
Tabla 44: Costo de oportunidad del proyecto.....	80
Tabla 45: Resultados económicos.	80
Tabla 46: Resultados Financieros.....	81
Tabla 47: Análisis de Sensibilidad	81
Tabla 48: Análisis Optimista	83
Tabla 49: Análisis Pesimista	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Uso de teléfonos móviles, internet y redes sociales en el Perú. Adaptado de “Estadística de consumo digital Perú 2019”	4
Figura 2: Nivel de desconfianza en latinoamérica a las compras por internet.	11
Figura 3: Población de Lima metropolitana según segmento de edad.	16
Figura 4: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE.....	16
Figura 5: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.	17
Figura 6: Marco de referencia de la propuesta de valor.	36
Figura 7: Segmentación del mercado objetivo.	38
Figura 8: bolsos grandes y chicos.....	40
Figura 9: Cojines de animales.	42
Figura 10: Libro "Pensamientos".	43
Figura 11. Isologo de Pequeña Tribu.	48
Figura 12: Promesa de la marca.	49
Figura 13: Modelo de gestión de la experiencia.....	51
Figura 14. Flujograma de producción de bolsos	54
Figura 15: Flujograma de producción de cojines	55
Figura 16: Flujograma de producción de Tipi.	56
Figura 17. Organigrama funcional.	57
Figura 18: Ingresos mensuales hogares NSE A1 y A2.....	62
Figura 19: Ingresos mensuales hogares NSE B1 y B2.	62
Figura 20: Sondeo rango de ingresos mensuales.....	63
Figura 21: Número de productos comprados por vez.....	63
Figura 22: Número de veces que compran al año.	64
Figura 23: Proyección de la ponderación de productos.....	67

INTRODUCCIÓN

El ser humano, desde que lo es, ha buscado la felicidad y el bienestar para si y sus cercanos, ya sean familiares y amigos. Según diferentes investigaciones una de las tantas fuentes de felicidad, que en nosotros radica, son las relaciones que mantenemos a lo largo de la vida con nuestros seres queridos. Una de las características que comparten las personas que se consideran felices es que tienen lazos fuertes y afectivos con sus familias. Paradójicamente la vida moderna nos ha llevado a pasar poco tiempo con los nuestros y estar más tiempo sumido en nuestras obligaciones y deberes, trabajamos más para poder subsistir, pero a la vez compartimos menos tiempo con nuestras familias.

A medida que tenemos un mundo más conectado entre todos, el cual tiene su lado positivo y negativo, ha hecho que nos aislemos más y más, encerrándonos en nuestras pequeñas burbujas individuales. El sentido de colectividad y en este caso, de familia, está siendo cada vez más endeble y frágil.

Generalmente hay una división entre los productos para niños y los productos para adultos o padres, Pequeña tribu busca unir esa brecha y que tanto padres como hijos puedan utilizar los productos de manera conjunta.

Estamos en medio de la revolución digital que nos permite tener el mundo y las tiendas cada vez más cerca a nosotros, lo cual permite que la gente tenga más acceso a las cosas que les gusta y sea más selectiva a la hora de escoger qué consumir. El aumento del e-commerce en nuestra sociedad es cada vez mayor y más relevante. La oferta de productos ha aumentado vertiginosamente y dentro de este contexto es que los productos más vendidos a través del mundo virtual están los productos decorativos y los libros.

Pequeña Tribu ha encontrado una oportunidad de negocio, una necesidad real y sobre todo humana. Es por eso que a través de nuestros productos ofrecemos tiempo en familia con valores familiares y un sentido de conexión entre nuestros seres queridos. Cada uno de nuestros productos están pensados en el compartir entre padres e hijos y edificar las relaciones familiares para ayudar a la construcción de ciudadanos más íntegros y con valores más sólidos.

CAPITULO 1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1. La empresa

Nuestra razón social será "Pequeña Tribu S.A." El accionariado está compuesto por 2 socios con participaciones iguales del 50% de acciones.

Pequeña Tribu estará ubicada en el distrito de Santa Catalina para dedicarnos al negocio de producción y comercialización de productos que inspiran valores familiares para padres de familia con niños menores de 10 años.

1.2. Justificación de la Idea de negocio

Las familias son el núcleo de la sociedad, el primer elemento que la compone y define. En Pequeña Tribu buscamos desarrollar el vínculo familiar y un sentido elevado del hogar, a través, tanto de productos de diseño original y creativo (tipis, bolsos y cojines) que complementen la creación de un espacio vital y armónico, como de un catálogo de libros cuidadosamente seleccionado que respalde y promueva el tiempo de calidad compartido en familia.

Más aún, considerando un reciente estudio de Consumer Truth titulado "Insights & Trends: Nuevas Familias", en el 2018; en el cual se revela que las familias han experimentado un cambio significativo en su estructura y demografía tradicionales, creamos productos que celebran la vida en familia, en toda la amplitud que el concepto de familia tiene actualmente.

El estudio hace hincapié en las siguientes agrupaciones familiares que han aparecido en el panorama: "amos de casa" (hombres dedicados a las tareas del hogar y crianza de los hijos mientras las mujeres trabajan), "súper mamás" (mujeres solteras con hijos), "dinks" o parejas sin hijos, y "familias virtuales" (con miembros a distancia unidos por la tecnología)(conexión Esan, 2018, párr. 5)

Actualmente en el mercado nacional, los productos dirigidos a las familias no van más allá de una función utilitaria y estética, y no vemos que haya una orientación a estos

nuevos modelos familiares en el diseño de sus productos, así como en el manejo de sus comunicaciones para promocionarlos.

"Visibilizar a las nuevas familias es clave en un mundo de hipercompetencia como el que vivimos y en donde cada vez es más difícil la diferenciación. Una fuente de oportunidades de negocio es apropiarse de nuevos segmentos de mercado, y es aquí donde entran a jugar las nuevas familias". (Perea, 2018)

Nosotros buscamos llenar ese vacío, estableciendo como una de nuestras bases, la valoración de los diferentes tipos de familias que existen actualmente, siendo éstas, por ejemplo: padres/madres soltero/as, parejas o personas cuyas mascotas son como sus hijos, etc.

Lo que valoramos es por sobretodo el vínculo y la conexión, rompiendo con prejuicios y estereotipos que han determinado el “deber ser” del modelo tradicional familiar.

Por otro lado, gracias al ahora trending topic “Método KonMari”, hay una mayor consciencia de que los elementos que uno elige tener como parte de su experiencia de vida en el hogar deben aportar un valor agregado a esta; logrando, gracias a esta cuidadosa selección, un mayor nivel de felicidad y bienestar general en la vida de las personas.

Así, las nuevas generaciones de padres buscan opciones alternativas a las que ofrecen las grandes empresas. Productos como los nuestros, cuya creatividad y originalidad sean su elemento diferenciador, y que a la vez sean no estandarizados y personalizados, así como de buena calidad y responsables con el medio ambiente.

Finalmente, el consumidor actual busca mantenerse a la vanguardia tecnológica e implementarla en sus hábitos de compra, pero también necesita que esta no afecte de manera desmesurada su forma de interactuar con el entorno.

Según las estadística recogida por la U.S. Census Bureau a enero 2019, indica que Perú tiene una población de 32.74 millones, donde el 78% de las personas están en la zona urbana. Asimismo, el Perú posee más de 39 millones de suscriptores móviles, 19% por

encima de la población, con este dato nos da una proyección del futuro cercano del país sobre el gran uso de los dispositivos móviles y su impacto en los hábitos de los usuarios. (Lujhon, 2019, párr. 4)

Hay 24 millones de usuarios de internet y usuarios activos en medios sociales por igual y 23 millones de personas acceden desde dispositivos móviles. Según este estudio, del 2018 al 2019 el Perú tuvo un crecimiento en la población de unas 390 mil personas aproximadamente, y el aumento en la suscripción móvil fue de 3.8%, lo cual significa que es 1 millón más de personas conectadas vía telefonía móvil. Entre los usuarios de internet y activos en medios sociales hubo un incremento de 2 millones más, alcanzando un poco más de 9% anual. (Lujhon, 2019, párr. 9)

Y como se dijo anteriormente el crecimiento en el uso de teléfonos móviles de medios sociales, es de un 15%, que es igual a unos 3 millones de personas.

Figura 1: Uso de teléfonos móviles, internet y redes sociales en el Perú. Adaptado de “Estadística de consumo digital Perú 2019”

Fuente: agencia de marketing Lujhon, 2019.

Estos números seguirán en crecimiento cada vez más, ya que los usuarios de Perú se están involucrando cada vez más en comunidades digitales y para esto es necesario acceder a las redes sociales y en aparatos donde no ocupen mucho espacio y que sean de rápido acceso como lo son los teléfonos inteligentes.

Por esta razón, Pequeña Tribu adopta una estrategia de venta multicanal, buscando desarrollarse principalmente a través del e-commerce para brindar un servicio que facilite la experiencia de compra del consumidor habitual, sin dejar de lado la presencia en puntos de venta clave como tiendas y ferias dirigidas a nuestro público objetivo.

Así, en cuanto a la comercialización online de libros dirigidos al público familiar, notamos que, por un lado, hay una falta de librerías en provincias, lo cual hace que haya una necesidad no cubierta.

Según las estadísticas de la Dirección del Libro y la Lectura del Ministerio de Cultura, el peruano promedio lee menos de un libro al año y el 35% de personas aseguran leer periódicos y revistas. De acuerdo a otros estudios, las razones principales por las que los peruanos no leen es por la falta de tiempo, no les gusta leer, emplean su tiempo en otra actividad, tienen mala visión, falta de accesos a libros, entre otros motivos. Por otro lado, si bien ya existe una propuesta de venta de libros online en el mercado local, su catálogo es muy amplio y puede resultar abrumador para el consumidor promedio tomarse el tiempo de revisarlo en su totalidad. (Panamericana, 2018)

Nuestra oferta editorial responde a la necesidad de nuestro público objetivo de encontrar un catálogo de libros compuesto por una selección cuidadosa y acotada, y que respalden o complementen los valores familiares.

Por lo expuesto anteriormente, se justificaría la necesidad de emprender un negocio a través del e-commerce ofreciendo productos que fomentan valores familiares para padres de familia con niño menores a 10 años, ya que los usuarios de Perú se están involucrando cada vez más en comunidades digitales, interactuando no solo con información recibida sino motivados a realizar compras online que está en pleno crecimiento por el tiempo de ahorro, modelos exclusivos y el incremento de confianza a interactuar con este tipo de tiendas. Por otro lado, la ausencia de negocios virtuales dedicados a ofrecer productos que fomentan valores familiares, de diseño creativo y original y que representen los valores familiares de las nuevas y diversas familias que conforman nuestra ciudad, trae como consecuencia una demanda aún por cubrir, que

satisfaga a los clientes con productos con diseño exclusivo, de calidad y a precios competitivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios que potencialice la marca, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la demanda potencial en Lima a corto y mediano plazo.
- ✓ Diseñar un modelo de negocio, que nos permita ingresar y ser reconocidos en el mercado peruano.
- ✓ Determinar los riesgos y oportunidades presentes en el mercado.
- ✓ Diseñar el plan de marketing y operaciones.
- ✓ Evaluar la viabilidad financiera.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se mostrará los enfoques teóricos para sustentar el plan de negocios propuesto, que al ser un negocio online, se inicia con el crecimiento del e-commerce, el comportamiento del consumidor, para luego abordar sus ventajas y desventajas. Finalmente, este capítulo, se complementa con las tendencias de los valores familiares, el cual nuestros productos ofrecidos quiere revalorizarlos.

2.1. E-commerce

En los últimos años el E-Commerce ha ido creciendo de manera acelerada en Latinoamérica y de manera especial en el Perú, favoreciendo el comercio virtual y obligando, a la vez, a que las tiendas físicas incursionen en el mundo virtual para la comercialización de sus productos.

En el primer semestre del 2019, la facturación en ventas online creció 44.2% con respecto al mismo periodo del año pasado, por encima de Argentina (43%), Chile (25.3%) y Brasil (7%), que tienen más tiempo en el mercado del e-commerce. (Gestión, 2019).

En abril de 2019, la Cámara de Comercio de Lima informó que actualmente 6 millones de peruanos realizan compras por internet, y que el comercio electrónico crece 10% cada año en el país. Una de las principales motivaciones, de los usuarios, para realizar compras por internet es el ahorro de tiempo y la posibilidad de ver el producto antes de comprarlo y lo rápido que resulta la transacción.

Entre las categorías que más valor les ha aportado el comercio virtual están: Tecnología, ropa y calzado y los productos multimedia. En cuanto a las categorías con menor aporte están juguetes y artículos para niños/bebés, videojuegos, y artículos y muebles para hogar según el reporte del 2019 de Asep.

“Los negocios están ganando espacio en el ámbito digital por ser una plataforma inclusiva con beneficios para mypes, pymes y grandes empresas” comenta Víctor Vargas, gerente de Lumingo. (Agencia de noticias Andina, 2019, párr.5).

Es por ello, que la digitalización empresarial se ha convertido en una herramienta imprescindible para el desarrollo de pymes y emprendimientos, así como diversas plataformas integradas.

2.2. Consumidor online peruano

Según Katty Fernández, directora de operaciones de Linio Perú, en una entrevista de del presente año por PQS (La voz de los emprendedores), afirmó que el consumidor digital peruano prefiere centrarse en la relación precio-calidad de los productos, le gusta probar nuevas tendencias y está fuertemente influenciado por el mercado estadounidense y europeo, afirmó .

Nos menciona que en este año va a predominar el uso de la tecnología, como chatbots, consultas a través de WhatsApp Business, compras por las mismas apps, compras en páginas web con un solo click, entre otros que facilitan a los consumidores a auto ayudarse y a realizar sus compras online más efectivas. Es importante mencionar que el consumidor online peruano ya no se siente atraído por una marca en especial, sino que prioriza su interés en la relación precio-calidad de los productos y tendrá preferencia por aquellas marcas que le brinde una experiencia de compra completa. (Portal PQS, 2019)

Por otro lado, Google Perú, en un artículo de diario Gestión de este año, señalo que las nuevas tecnologías de compra online hacen que el internauta peruano adopte algunas características de compra. Entre ellas, que sea exigente, curioso, impaciente y pida seguridad en la compra; donde un 53% de peruanos no esperan más de tres segundos para que una página web se cargue en su Smartphone y facilite una compra online. Si el sitio web que visita no le proporciona la facilidad de autoayuda durante el proceso de compra, lo abandonará y buscará otra opción más accesible. (Gestión, 2019)

Este consumidor se ve atraído por las redes sociales, donde le permite no solo nuevos avances tecnológicos sino tendencias en moda prioritariamente en Facebook. Esta red social sigue siendo el medio digital de más alcance, por encima de Google y de YouTube,

ya que los usuarios del país pasan en promedio más de cuatro horas al día conectados. (Conexión Esan, 2019)

Actualmente se habla de saber generar experiencia de compra completa online, a través de los canales digitales, y especialmente en las redes sociales, Por ello, nuestra marca marcas se cree que debe alentar activamente a los usuarios a compartir sus experiencias, hacer encuestas de opinión e invitarlos a que proporcionen su feedback; ya que al interactuar con ellos en todos los canales y puntos de venta online, se obtendría su confianza y fidelidad.

2.3. Ventajas y desventajas de los negocios virtuales

Una de las grandes ventajas de las operaciones en línea es lo rápido y sencillo de la transacción a realizar. Hay que tener en cuenta que a diferencia de unos años atrás las compras on line son más seguras, ahora, Mercado Pago o PayPal es una plataforma que ha ayudado a erradicar ese miedo común de las personas al momento de realizar sus transacciones on line.

Tabla 1: Medios que más influyen para realizar sus compras.

Fuente: Cámara de Comercio de Lima, 2019. Elaboración propia

Según el gráfico anterior, se muestra que el 79.4% de los peruanos realiza sus compras online por influencia de las redes sociales, mientras que el 11.4% lo hace por anuncios en portales de noticias, 4.9% confía en los envíos por mailing y el 3.3% se confía de la publicidad tradicional, informó la CCL. (Agencia Andina, 2019)

Respecto a los resultados del estudio, el 65.5% valora al momento de realizar una compra online los descuentos y promociones, 10.9% considera primordial la garantía del producto para poder realizar la compra y 9.8% compra siempre y cuando haya envío gratuito. Para Jaime Montenegro, gerente de comercio electrónico de la CCL, se ve un gran alcance desde las redes sociales para influir en las futuras compras online de los peruanos. (Agencia Andina, 2019)

Facebook e Instagram se han vuelto canales importantes que conecta al usuario con los diferentes productos de manera directa, siendo estas redes sociales las más usadas en el Perú y el mundo.

Sin embargo, dentro de Latinoamérica, el Perú es el país con mayor índice de desconfianza a la hora de decidir comprar por medio de las opciones virtuales, según Felipe Armijo, Management Director de GfK.

Son 4 los factores que incrementan es la desconfianza del consumidor peruano frente a las opciones virtuales:

- Desconfianza en la entrega de los productos.
- Miedo al mal uso de información importante.
- Preferencia por la tienda física.
- Preferencia por observar el producto de forma física

Una de las principales preocupaciones de los usuarios es que el portal web donde esté navegando sea seguro, por ello se le debe ofrecer una página web segura y rápida donde no se dañe la experiencia de nuestros clientes y posibles potenciales. (Gestión, 2019)

Figura 2: Nivel de desconfianza en latinoamérica a las compras por internet.

Fuente: Gestión.pe, 2019.

2.4. Tendencia de valores familiares

El Perú ha crecido en todos los ámbitos, pero ha perdido en valores. La principal causa de ello es la falta de respeto y confianza entre padres e hijos, afirmó el congresista Michael Urtecho Medina (AN), vicepresidente del Congreso. Por otro lado, según la última encuesta nacional de El Comercio, hecha por Ipsos Perú 2015, el 42% de los peruanos cree que la principal causa de inseguridad es la ineficiencia y la corrupción del sistema judicial. **La falta de valores y principios está a la par (42%)**. Les siguen la carencia de leyes adecuadas (39%) y la ineficiencia y la corrupción policial (37%). (El Comercio, 2015)

Tabla 2: Causas principales de la sensación de inseguridad en el país.

Fuente: Encuesta Nacional del el Comercio, Ipsos Perú, 2015. Elaboración propia

Creemos que para tener un país saludable, se debe empezar desde la familia, aunque sabemos que con el paso de los años las familias han ido cambiando, las madres de hoy ya no ven a las familias de igual manera como los mayores. En este aspecto, nos Dice Arellano: “Hay una transformación y es radical. Antes uno decía que una familia era de clase o nivel socioeconómico A, B, C, D o E de acuerdo con lo que hacía el padre. A lo que había estudiado o a lo que se dedicaba. Pero eso ya no tiene cabida ahora. El crecimiento económico ha permitido que todas las personas que la conforman sean hoy muy independientes y distintas una de la otra”. Finalmente, es importante mencionar el nuevo rol de liderazgo que ha ido adquiriendo la mujer en la familia. (Expreso, 2019).

Esta nueva realidad nos exige como empresa “Pequeña Tribu” la obligación social de poder aportar y concientizar a través de nuestros productos la trasmisión de valores en la familia mediante la interacción de los padres, tíos, entre otros con los niños y por otro lado y aprendiendo mediante la lectura.

CAPITULO 3. ANALISIS DE ESCENARIOS

3.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de investigación eficaz que ayuda a identificar y analizar los principales factores, tales como políticos, económicos, sociales y tecnológicos; dependiendo del caso, se puede añadir factores ambientales y legales. Factores externos que pueden afectar al entorno de cualquier emprendimiento empresarial. También nos ayuda a obtener información valiosa y con ello, tener mayor conocimiento del contexto en que operará la empresa para llevar a cabo sus actividades y tomar acertadas decisiones.

3.1.1. Factores Políticos

El Estado peruano actualmente con la creación de la “Ley MYPE o Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015, donde brinda una serie de beneficios laborales y tributarios cuyo fin es fortalecer el crecimiento de las MYPES en todo el Perú y con ello generar empleo. Por otro lado, ayuda a la formalización en 3 días, ya que puedes tramitar tu constitución en 72 horas y hasta por Internet. También te brinda facilidades para acceder a programas del Estado. Finalmente, inscribirse a Remype (Registro de la Micro y Pequeña Empresa), otorga ventajas como asesorías personalizadas y mayores beneficios para el dueño y sus colaboradores, como un régimen laboral especial que te permite tener los mismos beneficios del régimen general, pero a un menor costo.

Por otro lado, por segundo año consecutivo el Ministerio de Cultura presentó el Plan de Estímulos Económicos para el Libro y el Fomento de Lectura, con el fin de reconocer y fortalecer el desarrollo de proyectos editoriales y de fomento de la lectura y la escritura más destacados a nivel nacional.

Este año el presupuesto asignado por el gobierno es de 1 millón 300 mil nuevos soles, el cual será distribuido en 6 concursos como forma de apoyo a proyectos editoriales de libros de literatura infantil y juvenil; programación cultural y promoción del libro,

publicaciones de libros de autores y/o autoras; movilidad para profesionales del libro y el fomento de la lectura para asistir a congresos, festivales, ferias del libro y otros eventos internacionales; proyectos de fomento de lectura y/o escritura y también renovación o desarrollo de colecciones bibliográficas.

(Leyes culturales, lectura) Estas iniciativas se establecen dentro del marco Ley N° 26370, Ley de la Cinematografía peruana y su modificatoria; la Ley N° 29565, Ley de creación del Ministerio de Cultura; la Ley N° 30879, ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2019; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2013-MC; y el Reglamento de la Vigésima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30879, aprobado por Decreto Supremo N° 002-2019-MC. Normativas que autorizan a la entidad estatal otorgar estímulos económicos durante el presente año.

3.1.2. Factores Económicos

- Según fuente INEI, en el primer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 2,3%, incidió en este resultado la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3,2%) y el mejor desempeño de la inversión privada (3,7%).

Tabla 3: Perú: Oferta y demanda global trimestral.

PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año Base 2007=100						
Oferta y Demanda Global	2018/2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	3,2	5,5	2,4	4,8	4,0	2,3
Extractivas	2,2	3,8	-0,4	1,8	1,9	0,6
Transformación	1,8	9,8	1,5	10,2	6,0	-0,1
Servicios	3,8	4,4	3,8	4,0	4,0	3,7
Importaciones	8,7	8,1	1,1	0,9	4,5	1,2
Oferta y Demanda Global	4,3	6,0	2,1	3,9	4,1	2,1
Demanda Interna	3,8	5,9	2,1	4,4	4,1	2,8
Consumo Final Privado	3,2	5,1	2,9	3,8	3,8	3,2
Consumo de Gobierno	7,0	3,3	0,3	3,3	3,4	2,0
Formación Bruta de Capital	4,0	9,7	0,9	6,5	5,3	2,2
Formación Bruta de Capital Fijo	5,7	6,5	0,6	5,3	4,5	1,4
Público	3,3	11,0	-2,7	14,4	6,8	-8,0
Privado	6,4	4,9	1,6	2,8	3,8	3,7
Exportaciones	6,2	6,3	2,1	2,2	4,1	-0,7

Fuente: INEI, mayo 2019.

- El ingreso promedio familiar aumentó en 1.7% en el primer trimestre del año. (INEI primer trimestre 2019).
- El INEI refirió que el ingreso promedio de las mujeres representó el 69.7 % del ingreso de los hombres. (Agencia Andina, 2019, párr. 3)

3.1.3. Factores Sociales

- El segmento de población que está en un rango de entre 25 a 55 años de edad representa el 45.2% de Lima metropolitana. (CPI)

Figura 3: Población de Lima metropolitana según segmento de edad.

Fuente: Perú: población 2019, de CPI, 2019.

- El segmento socioeconómico A/B en Lima Metropolitana representa el 28% (CPI), donde 759,100 familias que pertenecen a esos sectores.

Figura 4: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según NSE.

Cuadro N° 10
Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico
(En miles de personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	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: Perú: Población 2019, de CPI, 2019.

- Se presenta un incremento del 2% con respecto a la población de 76,800 habitantes en la considerada Lima moderna en el sector A/B con el 2018 (75,300).

Figura 5: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas.

Cuadro N° 12 Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
Zonas		Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Bañeros	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Fuente: Perú: población 2019, CPI, 2019.

3.1.4. Factores Tecnológicos

Actualmente, se está enfrascado en la Cuarta Revolución tecnológica, impulsada por la Internet, la Internet de las cosas y la computación en la nube, trayendo consigo un gran efecto sobre la forma de producción, los comportamientos de consumo y comercialización de bienes y servicios.

En esta etapa se hace indispensable para cualquier empresario, el uso de herramientas tecnológicas como E-mail, audio conferencias, video conferencias, espacios de web, entre otros; donde se le permite acceder con facilidad a estas herramientas tecnológicas para incrementar sus exportaciones o ventas a nivel local.

Por otro lado, los consumidores buscan estar a la par con esta revolución tecnológica, según lo indicado en páginas anteriores, con respecto a la suscripción móvil habido un incremento del 2018 al 2019 de 3.8%. Asimismo, entre los usuarios de internet y activos en medios sociales hubo un incremento de 2 millones más, alcanzaron un poco más del 9% anual. (U.S. Census Bureau, enero 2019). Con ello se demuestra que los usuarios en el país se está cada vez más ingresando y siendo parte de ellas en las llamadas comunidades digitales. Por ello, Pequeña

Tribu, adopta una estrategia de venta online interactivo, brindando un servicio fácil y seguro al consumidor.

3.1.5. Factores Ecológicos

En la actualidad hay una gran preocupación por el impacto que puedan generar las empresas sobre el medio ambiente. Pequeña Tribu es una empresa consciente de esta realidad y está a favor de las prácticas sostenibles de producción. Por lo tanto con el uso de recursos naturales, tales como algodón, notex y madera se cumplen dos objetivos: el uso de recursos naturales renovables y la preservación del medio ambiente por tratarse de materiales biodegradables.

Así mismo con la aprobación de la Ley del plástico N° 30884 que regula el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de tecnopor para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional. Nuestra empresa se alinea con esta normativa y se suma a esta acción en favor de la no contaminación del medio ambiente utilizando papel y fundas de tela para el empaque de nuestros productos.

Tabla 4: Escala de afectación de análisis PEST.

Grado de afectación	Escala
Muy negativo	1
Negativo	2
Neutro	3
Positivo	4
Muy positivo	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Análisis PEST

Análisis	Factores	Qué puede ocurrir al negocio	Afectación
Político	P1 Remyte (Registro de la Micro y Pequeña Empresa)	Asesorías personalizadas y mayores beneficios para el dueño y sus colaboradores.	4
	P2 Presentación Plan de Estímulos Económicos para el Libro y el Fomento de Lectura.	Incremento de diversidad y producción de libros.	4
	P3 Incremento de diversidad y producción de libros.	Apoyo a editoriales de libros de literatura infantil y juvenil	4
Económico	E1 <i>Fuente: Elaboración propia.</i> FBI 3.9% al cierre del 2019	Incidencia en la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3.2%).	4
	E2 Ingreso promedio familiar aumentó en 1.7% en el primer trimestre del año.	Incidencia en la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3.2%).	4
Social	S1 Incremento salarial de los hombres en un 3.2% con respecto al 2018.	Mayor poder adquisitivo para compra de productos.	4
	S2 Incremento del 2% con respecto al año anterior, acerca de la población de 76,800 habitantes en la considerada Lima moderna en el sector A/B	Incremento de posibles clientes potenciales para el negocio.	3
Tecnológico	T1 Incremento del 3.8% de la suscripción móvil y 2 millones más de usuarios activos en las medios sociales; entre los años 2018 al 2019	Cambios en los comportamientos de consumo. Mayor interacción de los usuarios con el uso de las herramientas vía internet.	4
	T2 Facilidad de acceso de empresario a las herramientas tecnológicas	Mayor alcance e inmediatez a los clientes. Ahorro del tiempo. Mayor satisfacción a nuestros clientes.	3
Ecológico	E1 Preocupación por el impacto que puedan generar las empresas sobre el medio ambiente.	Uso de recursos insumos y materiales renovables que contribuyen a la preservación del medio ambiente por tratarse de materiales biodegradables.	4

Con respecto al análisis de afectaciones PEST, podemos concluir que nos encontramos en un entorno positivo para el desarrollo de producción, diseño y

comercialización de productos que fomentan valores familiares, impulsados principalmente porque el gobierno está incentivando la lectura a través de programas de apoyo a editoriales de libros de literatura infantil y juvenil. Por otro lado, se observa que hay un mayor poder adquisitivo en las familias, especialmente en los ingresos salariales de los hombres y el uso tecnológico de parte de los usuarios por compran online. Finalmente, la preocupación por Pequeña Tribu en usar productos biodegradables para la preservación del medio ambiente.

3.2. Análisis del sector: Las Cinco Fuerzas de Porter

3.2.1. Competidores actuales

La competencia actual online en el Perú se viene presentando un crecimiento en los últimos 05 años debido principalmente a profesionales independientes en su mayoría por arquitectos y diseñadores de interiores que se dedicaron a ofrecer productos decorativos, muebles y otros accesorios para niños y jóvenes; cuya motivación es ofrecer a su público objetivo productos utilitarios y decorativos donde principalmente los pequeños de la casa puedan jugar e interactuar de forma lúdica y creativa entre ellos.

En el año 2015 a surgir profesionales independientes en las carreras de diseño de interiores y arquitectura que empezaron a desarrollar productos decorativos y utilitarios que fomenten la imaginación y el juego libre en los niños, ya que había un vacío en el mercado de tipis, entiéndase por Tipi través de la historia a una tienda constituida por un almacén de palos o cañas dispuestos en forma cónica y cubierto con pieles, utilizada por las tribus norteamericanas como vivienda. Luego con el tiempo las pequeñas empresas han añadido accesorios y muebles que siguen la línea Montessori, entiéndase por el método que se caracteriza por proveer un ambiente preparado: ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños.

Petite Estudio, El Tepee, Mandi Handmade ofrecen accesorios y muebles para niños y jóvenes. Planetarium ofrece además productos decorativos lúdicos. Por otro lado,

Little Design y Petite Estudio su valor agregado es ofrecer productos basados en la filosofía Montessori, así como accesorios decorativos. Por otro lado, la gran mayoría de la competencia ofrece sus productos con diseños copiados de internet, y sin valores ligados a la familia que los respalden. Todas ellas venden de manera online (todas a través de redes sociales, solo algunas cuentan con página web propia, y varias venden sus productos en marketplaces virtuales multimarcas).

Solamente Petite Estudio cuenta con tienda propia, todas (menos Cuarto de Juegos que solo opera como tienda online) tienen presencia en diferentes tiendas y showrooms multimarcas en diferentes distritos de la capital (Miraflores, Barranco, San Borja, Surco, La Molina, San Isidro, Magdalena), y algunas ciudades de provincias como Arequipa, Piura y Trujillo.

Nuestra competencia indirecta, en artículos decorativos y utilitarios para el público familiar la conforman las grandes tiendas como Promart, CasaIdeas y Sodimac, así como tiendas multimarcas del rubro materno/infantil tales como Alobebe, Icebear, Babyology, La Casa de la Tata, The Little Market, Kids Design Store, Petit Boutique, entre otras.

Para el catálogo de libros, nuestra competencia indirecta son las librerías como Crisol, Ibero, Sur, Zeta, La Familia, El Virrey, Books&Co, Monoblock y Book Vivant.

A continuación se detalla por atributos por cada competencia directa en el mercado. Se evaluará a 06 empresas:

Tabla 6: Cuadro comparativo de la competencia.

Atributos	Pequeña Tribu	Petite Estudio	El Teepee
Categorías de producto	Productos decorativos para niños	Diseño de interiores: para niños, jóvenes y muebles	Artículos para bebés/niños
Calidad	Excelente calidad del producto	Insumos de baja calidad	Insumos de baja calidad
Originalidad	Todos son originales	Usan copia de las web	Usan copia de las web
Alianzas y/o contactos	No	Contactos en el sector inmobiliario	Aliada estratégica de marcas complementarias
Canal de venta	Facebook/Instagram	Facebook con videos /Instagram/página web/Blog Twitter, Pin en Pinterest Dirección en físico	Facebook con videos /Instagram/Tienda virtual en Ripley Presencia en diferentes tipos de ventas
Capacidad de	Poca capacidad de producción	Gran capacidad de producción	Poca capacidad de producción
Incorporación de valores en los	Incorporan valores en ciertos productos	No incorporan valores	No incorporan valores
Variedad de productos	Poca	Poco	Regular
Relación con los clientes/Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece descripción en sus productos - Respuesta rápida y personalizada - Desarrollo especializado de cada producto - Productos inspirados en valores familiares - Poco descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos productos basados en la filosofía Montessori - Respuesta rápida y a veces un poco impersonal. - Realiza buenas promociones - No ofrece mucha descripción en sus productos. - Ofrece descuentos - No se dedica a mejorar el producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece descuentos - Si ofrece buena descripción en sus productos. - Respuesta rápida pero a veces impersonal - No se dedica a mejorar el producto
Cumplimiento en el tiempo de entrega	No en algunos productos, porque no maneja stock.	Si	Si
Reconocimiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> - Marca tiene un estilo propio y original, pero aún no está posicionada en la mente de los consumidores. - No tenemos un slogan actual. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen un slogan - En sus diseños no identifica sus productos o que les imprima de personalidad a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un mejor posicionamiento al ser parte durante años de la tienda multimarca "La Casa de la Tata", cuya dueña, es la blogger Nadiana Altuve tiene mucho alcance en el público materno infantil. - No cuentan con un slogan
Precio	Alto/Medio	Medio	Medio

Fuente: Redes Sociales. Elaboración propia

Tabla 7: Cuadro comparativo de la competencia.

Atributos	Mandi Handmade	Little Design
Categorías de producto	Artículos para bebés/niños · Accesorios · Decoración de interiores	Muebles Montessori para niños
Calidad	Insumos de baja calidad	Buena calidad del producto
Originalidad	Usan copia de las web	Usan copias en algunos productos
Alianzas y/o contactos	Aliada estratégica de marcas complementarias	No
Canal de venta	Facebook con videos /Instagram/página web/Blog Twitter, Pin en Pinterest/Olifants en Miraflores. Presencia en tiendas físicas en distritos miraflores, barrando, surco	Facebook/Instagram/página web
Capacidad de	Gran capacidad de producción	Gran capacidad de producción
Incorporación de valores en los	No incorporan valores	No incorporan valores
Variedad de productos	Bastante	Regular
Relación con los clientes/Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta rápida pero impersonal. - No ofrece muchos descuentos, por ello poca interacción de los potenciales clientes. - Falta de atención en la presentación final del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Muebles basados en la filosofía Montessori - Si ofrece extensa descripción en sus productos. - Respuesta amable al cliente - Cuenta con algunos solo con algunos productos barnizados
Cumplimiento en el tiempo de entrega	Si	Si
Reconocimiento de marca	- No cuenta con un slogan ni personalidad de marca que la identifique.	<ul style="list-style-type: none"> - Al trabajar diseños propios se están posicionando como un referente en mobiliario de estilo Montessori. - Su slogan actual es "Beyond early childhood" pues buscan posicionar sus productos para que sean vistos no solamente para niños pequeños (de 1 a 3 años) sino para niños mayores también. - El slogan no dice nada de los valores de la marca ni de su personalidad.
Precio	Medio	Medio

Fuente: redes sociales. Elaboración propia.

Después de haber identificado los atributos de toda la competencia de mercado, de acuerdo a la revisión en las redes sociales, se procede a analizar a los principales 04 competidores la competencia directa:

Tabla 8: Cuadro de valoración de la competencia.

Atributos	Importancia	Pequeña Tribu	Principales Competidores			
			Petite Estudio	El Tepee	Mandi Handmade	Litle Desing
Calidad	11%	0.55	0.22	0.11	0.22	0.44
Originalidad	11%	0.55	0.11	0.11	0.11	0.22
Alianzas y/o contactos	8%	0.08	0.32	0.32	0.32	0.16
Canal de venta	6%	0.12	0.24	0.18	0.30	0.24
Capacidad de producción	9%	0.18	0.36	0.18	0.45	0.36
Incorporación de valores en los productos	11%	0.44	0.11	0.11	0.33	0.11
Variedad de productos	8%	0.24	0.16	0.32	0.32	0.32
Relación con los clientes	8%	0.32	0.32	0.24	0.16	0.24
Cumplimiento en el tiempo de entrega	11%	0.22	0.44	0.44	0.44	0.44
Reconocimiento de marca	7%	0.14	0.14	0.28	0.14	0.28
Precio	10%	0.20	0.20	0.20	0.20	0.30
Totales	100%	3.04	2.62	2.49	2.99	3.11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Cuadro de evaluación de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que Little Design, tiene la mayor valoración en el mercado, seguida de Pequeña Tribu. Asimismo, se recalca que los atributos más valorado es la originalidad, la calidad y entrega rápida. Asimismo, el precio más alto lo tiene Pequeña Tribu, debido a sus altos costos en insumos. La forma de promocionarse de estas empresas es mediante una página web, con consultas en línea, redes sociales y teléfonos de contactos.

3.2.2. Ingreso de nuevos competidores

La barrera es baja para los posibles nuevos competidores directos de Pequeña Tribu. No se necesita de una fuerte inversión financiera para montar un negocio parecido.

3.2.3. Ingreso de productos sustitutos

Existen buena cantidad de productos sustitutos que vendría a ser el rubro de decoración y mejoramiento del hogar que se pueden ofrecer en Ace Home Center, tiendas por departamento, entre otros. Como se mencionó anteriormente la proyección en el aumento de las tiendas del mejoramiento del hogar se está dando año a año en el Perú.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene un poder medio de negociación debido a la cantidad de competencia existente y a los productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado local. Siempre pueden encontrar productos más baratos pero de inferior calidad. Pequeña Tribu apuesta por productos de buena calidad a precios que el cliente esté dispuesto a pagar.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Tenemos proveedores de dos tipos: de insumos y de servicios.

Nuestros principales proveedores de insumos se encuentran ubicados en Gamarra: telas, accesorios textiles y barras de madera para los tipis y móviles. En cuanto a nuestros proveedores de servicios, contamos con una costurera especializada en textil

Al contar con pocos proveedores, se busca establecer una relación de confianza y colaboración entre ambas partes.

Para los proveedores de materias primas hemos logrado encontrar tiendas donde nos ofrecen insumos de calidad a un precio justo.

En cuanto a los proveedores de servicios/recursos humanos, cabe resaltar que nuestro talento humano es de suma importancia para nuestra empresa, así como la supervisión de control de calidad para proveer productos con excelentes acabados y a un precio acordado que resulte justo y beneficioso para ambas partes.

Nuestro capital humano está conformado así por personas que se identifican con el proyecto de Pequeña Tribu, no se sienten solamente como trabajadores, sino como una parte vital. Así como valoramos a las diferentes familias, también el personal de Pequeña Tribu conforma una familia muy particular, en las que el trabajo de todos y cada uno es reconocido y valorado.

En este caso los proveedores tienen un poder medio de negociación por la amplia cantidad de oferta en el mercado existente con respecto a los insumos tales como telas, algodón, madera y mano de obra.

CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.1. Misión

Somos una empresa que busca revalorizar el sentido de familia y sus valores a través de la producción y comercialización de productos que fomentan valores familiares con calidad y diseño original, así como la venta de libros, dirigidos a padres de familia con niños de edad máxima de 10 años dentro del mercado local. Respaldados con talento humano comprometido y enfocado al cliente.

4.2. Visión

Ser líder a nivel lima metropolitana como la principal empresa virtual de diseño y comercialización de productos que fomentan valores familiares para padres de familias con hijos pequeños

4.3. Valores

Enfoque al cliente

Nuestra prioridad son nuestros clientes y nuestros procesos, así como la toma de decisiones gira entorno a las necesidades y esforzarnos en superar sus expectativas, brindando una cercana experiencia de servicio. En nuestra empresa dedicada a la producción y comercialización de productos que fomentan valores familiares, sabemos que debemos estar atentos para saber sus distintas necesidades y poder generar experiencias centradas en ellos.

Tolerancia

En la sociedad en que vivimos donde hay diversidad de credos, cultura, etc. Este valor es de importancia para la convivencia entre nosotros. Por ello, en nuestra empresa se respeta las ideas, creencias y prácticas de cada colaborador, aunque sean contrarias a las propias, se prioriza la comprensión para trabajar en un ambiente de respecto, libertad y en armonía con los demás.

Liderazgo

Sabemos que el liderazgo es primordial si se quiere que todo equipo funcione con efectividad y eficacia, sabiendo delegar adecuadamente a los colaboradores según sus competencias. Consideramos de importancia que los jefes de nuestra organización tengan la habilidad con empatía y motivación hacia las metas empresariales y en beneficio de nuestros clientes.

Trabajo en Equipo

Tenemos la fuerte convicción de que trabajar en equipo hace posible que se alcance los resultados deseables y se desarrolle la sinergia entre los colaboradores. Pequeña Tribu cree que la suma de esfuerzo de nuestros colaboradores impacta positivamente en las metas de la empresa, además que contribuye a potencializar sus competencias y saca el máximo provecho de sus esfuerzos. Asimismo, trabajar de esa forma ayuda a tener un ambiente agradable y de colaboración, generando un buen clima laboral.

Sostenibilidad con el medio ambiente

Pequeña Tribu es una empresa que se enfoca en el bienestar de la familia, así como en el bienestar de nuestro entorno y el cuidado del medio ambiente a través de los insumos que utiliza para la fabricación y empaque de sus productos, los cuales son recursos renovables y ecológicos que no impactan negativamente con nuestro medio ambiente.

4.4. Análisis FODA y Matriz de estrategias

Tabla 10: Análisis FODA y Matriz de estrategias.

<div> <div>INTERNO</div> <div>EXTERNO</div> </div>	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> F1: Ofrecer un producto diferenciado con diseños creativos y originales. F2: Productos que transmite valores familiares. F3: Modelo de Gestión de Experiencia del cliente y cultura de servicio F4: Alianzas con librerías. F5: Sólidos conocimientos en administración de negocios y gestión. F6: Empresa de Pequeña Tribu operando 4 años en el mercado. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> D1: Pocas alianzas estratégicas con tiendas en el rubro, para ofrecer los productos. D2: Limitado acceso a Financiamiento, dificultad de conseguir inversores para el negocio. D3: Poca cantidad de clientes fidelizados. D4: No se cuenta con stock.
Oportunidades : <ul style="list-style-type: none"> O1: Crecimiento del e-commerce O4: Crisis de valores familiares O5: Fortalecimiento y desarrollo de proyectos editoriales y de fomento de la lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> F2-O4: Diseñar la publicidad enfocada a comunicar que los productos de la empresa transmite y se preocupa por los valores familiares, utilizando las redes sociales, motores de búsqueda, email marketing entre otros. F1-O1: Crear una campaña de marketing enfocada en la captación de clientes por ofrecer productos originales y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> D1-O1: Gestionar alianzas con empresas de tiendas en físico que ofrecen este tipo de productos. D2-O1: Evaluar el financiamiento externo mediante crédito MYPE.
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> A1: Competidores actuales con solidez financiera, mayor contacto en puntos físicos y mayor capacidad de producción. A3: Bajos precios de productos sustitutos. A4: Ambiente político de incertidumbre. A5: La derogación de la ley con respecto a la exoneración del pago de IGV a libros en el 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> F1-A3: Implementar un plan de comunicación efectivo sobre las bondades de nuestros productos con respecto a los productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> D1-A1: Capacitar en Management y en habilidades blandas

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Cadena de Valor de Porter

Es una herramienta estratégica diseñada por Michael Porter que permite identificar la generación de valor en función de las ventajas competitivas de la empresa.

La generación de valor de la organización, se da a través de 02 rubros: las actividades de apoyo que soportan a la generación de todas las actividades primarias que generan valor sea en producto, servicio, entre otras; que normalmente son similares en todas las organizaciones; pero que se debe realizar de acuerdo a una lógica secuencial de lo que genera el producto o servicio de la empresa. Normalmente cambian de acuerdo al modelo del negocio.

Tabla 11: Cadena de valor de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura de la empresa

Se alquilará un local ubicado en la urbanización Santa Catalina, que es de carácter residencial, en el distrito de la Victoria, el motivo es por la cercanía con el emporio comercial industrial conocido como "Gamarra", donde es la sede de mayor industrial textil del cercado de lima, donde se contratará servicios terciarios de un taller ubicado en gamarra. Asimismo, se contará con actividades tercerizados: Legal, Asistencia Contable y lo servicios del Community Manager.

Gestión de recursos humanos

El gerente General se encarga de la puesta en marcha del proyecto y el Community Manager de administrar la tienda virtual. El Gerente General se encargará también de etapa de diseño y Para el manejo y control de la contabilidad financiera y servicio de limpieza se contratará de una empresa especializada. Finalmente, se terciarizará los trabajos de costura. Asimismo, a los capacitará a los colaboradores en habilidades duras del negocio y blandas. El personal será evaluado a través del modelo de gestión de competencias.

Adquisición de tecnología

Para una correcta gestión y efectiva se necesitará la adquisición de los siguientes productos tecnológicos como el uso del Software contabilidad, PayPal, página web, redes sociales, software de diseño y fotografía.

Compras o Abastecimiento

Proveedores de materia prima de calidad: telas, madera, papelería, espuma para relleno, suministros como ojalillos, cordones, cierres, napa siliconada, entre otros y manejo de stock.

Actividades Primarias

Logística Interna

Se cuenta con proveedores que provee de material y suministros de calidad. Por otro lado, se tiene una cuidadosa selección de libros atípicos que enseña valores familiares, control

emocional, entre otros. En conclusión se otorga a nuestros clientes libros edificantes tanto para niños y adultos.

Operaciones

Se cuenta con una persona profesional en diseño que se basa en tendencias a nivel nacional e internacional que utiliza como referencia para el diseño y elaboración de los productos. Es importante recalcar que en “Pequeña Tribu” nos preocupamos por el empaque, usando papelería, pensando en el medio ambiente.

Marketing y Ventas

Se requiere un Plan de MKT enfocado a mejorar el posicionamiento y la comunicación de la transmisión de valores familiares a través de nuestros productos.

Para facilidad y bienestar de los clientes, se ofrece medios de pagos virtuales a través de Mercado Pago, donde pueden usar con facilidad y de manera segura sus tarjetas de créditos o débitos. Finalmente, se cree importante tener un protocolo de atención a los clientes para mayor entendimiento y satisfacción de los mismos.

Logística de salida

La entrega de los productos se da a través de delivery en bicicleta, moto y taxi. Se cuida mucho la presentación del empaque de los productos para ser entregados. El envío en Lima Metropolitana es gratis, está dentro del precio de los productos.

Servicio de Post-Venta

Para completar de manera efectiva y satisfactoria la experiencia de compra se ha elaborado una política de post-venta orientada a la satisfacción plena del cliente, enfocado en la respuesta rápida de las quejas y observaciones de los clientes. Se realizará encuestas periódicas de servicio al cliente, para medir su satisfacción, la calidad del producto y la recomendación de la marca.

4.6. Estrategia genérica competitiva

El valor principal de Pequeña Tribu está en la originalidad de sus diseños y en los valores familiares dirigido a las nuevas y diversas familias que conforma nuestra ciudad y el mundo, nos encontramos ante un panorama actual en el que, a pesar de que las familias han experimentado cambios significativos en su composición y demografía, las empresas locales dedicadas al rubro materno/infantil siguen apuntando a una visión muy tradicional de lo que significa el núcleo familiar.

Por lo tanto aplicaremos la estrategia de negocio de nuestro proyecto será de Enfoque en Diferenciación preocupándonos de transmitir el valor de la marca en las diferentes acciones de marketing, posicionando a la marca con los atributos particulares de la misma.

4.7. CANVAS

Tabla 12: Canvas.

Alianzas Estratégicas	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> Proveedores de insumos. Proveedores de tecnología. Librerías. Bancos. Arrendador. Manufactura y diseño. Distribuidores. Bloggers e influencers. Colegios y Nidos.	<ul style="list-style-type: none"> Selección de libros de interés valorados por el target. Elaboración del diseño y confección de alta calidad. Actividades de Marketing y Venta. Distribución. Servicio de Post Venta. Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Capital. Persona con expertise en literatura infantil. Especialista en diseño Taller	<ul style="list-style-type: none"> Productos que reflejan valores familiares. Diseño exclusivo. Excelente calidad de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada. Social Media. Reseñas y opiniones a través de las redes sociales. Servicio orientado al cliente. Encuestas periódicas que miden la satisfacción al cliente. Canales <ul style="list-style-type: none"> Digital: Pagina Web, Social Media, Motores de búsqueda, e-mail marketing y publicidad en línea. Tiendas virtuales. Ferias. Tiendas del rubro.	<ul style="list-style-type: none"> Familias con hijos menores de 10 años que pertenezcan al NSE AB y que residen en Lima metropolitana. 30 a 45 años
Estructura de Costos: <ul style="list-style-type: none"> Costos en instalación de servicios (Luz, agua internet) y equipos. Planilla y pagos a terceros. Actividades de ventas y Marketing digital, distribución, materia prima. Gastos en pagina web y publicidad en redes sociales.			Flujo de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Ganancias por ventas de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

4.8. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

La principal fuente generadora de ventaja competitiva es la creatividad y la calidad de los diseños, esto es difícil de imitar, se pueden copiar, sí, pero no se pueden crear más de manera original. Es el sello distintivo de la marca. Conocimiento de libros, selección, sensibilidad, contenido de calidad.

4.9. Marco de referencia de la Propuesta de Valor

El valor diferencial de Pequeña Tribu es ofrecer a través de sus productos de alta calidad y diseños exclusivos, tiempo de calidad en familia, reforzando los valores familiares, que constituyen los cimientos para formación de ciudadanos con valores más sólidos.

Figura 6: Marco de referencia de la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos de Marketing

Los principales objetivos de marketing que Pequeña Tribu se plantea son los siguientes:

- Posicionar nuestra marca dentro del primer año de lanzamiento.
- El objetivo de ventas para los próximos 2 años de análisis (2020 al 2021) es de S/. 371,885, es decir con un crecimiento de 44%.
- Mayor publicidad y difusión en un 30% de la propuesta de valor de nuestro producto frente a los productos sustitutos para los próximos 2 años (2020-2021).
- Maximizar la satisfacción del cliente, obteniendo un 90% de aprobación en la encuesta de satisfacción de nuestros clientes los primeros 2 años.

5.2. Segmento Objetivo

Nuestros clientes finales están conformados por padres de familia que oscilan entre los 30-45 años de edad y que pertenecen al sector socioeconómico A/B, que residen en Lima Metropolitana. Han culminado estudios superiores, y su nivel promedio mensual de ingresos netos es igual o superior a los 3 mil soles.

Suelen estar al tanto de la agenda cultural, ir al cine, a museos y exposiciones, y leer al menos un libro al mes. Se interesan por el diseño de interiores, y dentro de sus hogares suelen tener objetos decorativos que reflejen su estilo personal.

Son decisores de compra en sus hogares, pueden comprar por impulso, pero sobretodo evalúan primero el gasto/inversión versus el valor agregado que estos productos les significarían.

Sus necesidades insatisfechas identificadas son: la falta de productos que fomenten valores familiares, de diseño creativo y original, no estandarizados, de excelente calidad y responsables con el medio ambiente, que representen los valores familiares.

Otra necesidad no cubierta de nuestro público objetivo es un catálogo de libros cuidadosamente seleccionados y reseñados al detalle, que de alguna manera complementen los valores familiares.

Figura 7.: Segmentación del mercado objetivo.

Fuente: Basado en los NSE de APEIM 2018. Número de familias expresados en miles.
Elaboración propia.

5.3. Marketing MIX

5.3.1. Producto

Nuestra empresa utilizará el marketing emocional con el objetivo de lograr un vínculo afectivo con los clientes actuales y futuros, para que estos sientan que la marca no solo le

trasmite productos para sus hijos o para ellos mismos, sino que desea contribuir a la unión familiar enfocado en valores.

Pequeña Tribu produce y comercializa productos que fomentan valores familiares, así como la comercialización de libros. Estos productos (**bolsos, tipis y cojines**) están diseñados para un uso práctico sin dejar de lado un alto sentido estético. Así mismo comercializa libros gestionados a través de alianzas con librerías locales, dichos libros están relacionados a temas de paternidad/maternidad, mindfulness, gestión emocional y afines, así como libros ilustrados.

Todos los productos de Pequeña Tribu están orientados a difundir los valores familiares, el tiempo en familia, el compartir con los hijos y propiciar la armonía en el espacio. Es por eso que nuestro plan de marketing está orientado a poner énfasis en los aspectos mencionados.

A continuación se detalla 3 productos con sus respectivas variantes en colores y tipos de telas.

Bolsos

Características físicas:

Son bolsos de estilo Patchwork, con un solo diseño pero con diferentes combinaciones de telas. El empaque del producto o entrega del mismo se da a través de una bolsa de papel ecológico con asa y el logo de la marca, impreso en el mismo.

Beneficios que aporta:

Los bolsos están trabajados con telas de muy buena calidad y diseño original propio de la marca. Asimismo, son ofertados en dúos para el uso de madre e hija, con la idea de propiciar el compartir y reforzar los lazos de unión. Apelando a la satisfacción que sienten los niños cuando poseen algo que los adultos utilizan y, además, la complicidad e identificación que esta sutil experiencia podría generar en esta etapa formativa de la vida.

Figura 8: bolsos grandes y chicos.

Fuente: Archivo fotográfico de Pequeña Tribu.

Tipis

Características físicas:

Es una carpa de tela con 4 palos de madera como soporte. Viene en un estuche de tela que lleva, a modo de parche cocido, el logotipo de la marca. Tiene 1.20 m de alto y una base de 1.15m x 1.15m. Viene en diferentes combinaciones de tela y diferentes diseños.

Beneficios que aporta:

Esta vida moderna y agitada hace que los padres no pasen mucho tiempo con sus hijos, debido a que se tiene que cumplir con los deberes y obligaciones que nos impone el trabajo. El tipi es un producto que contiene telas son de muy buena calidad, cuidadosamente seleccionadas y fácil de lavar. Por otro lado, está pensado para que padres e hijos pasen un tiempo juntos de calidad. El tipi es un refugio, un lugar donde el tiempo y espacio es sólo de ellos y donde padres e hijos refuerzan sus lazos familiares. Esta carpa de estilo indio americano es propicia para estar juntos y compartir diferentes experiencias de juego, lectura o el simple hecho de pasar tiempos juntos.

Figura 9: Tipis.

Fuente: Archivo fotográfico de Pequeña Tribu.

Cojines

Características físicas:

- Cojín estilo Patchwork
- Medidas físicas: 40 por 40 cm
- Se manejan dos cojines: los cuadrados y con forma de animales

- Son 8 tipos diferentes de diseños y variedad de colores.
- El empaque de los cojines está hecho de papel ecológico con asa y el logotipo de la marca impreso en él.

Beneficios que aporta:

Los diferentes diseños de los cojines, son con diseño exclusivo y de calidad, que representan animales, están orientados a propiciar el amor por los mismos y a la vez reforzar, en los niños, las características que puedan simbolizar estos animales, como por ejemplo: la sabiduría del búho, la astucia del zorro, la sensibilidad de la ballena, la inteligencia emocional del puma, etc. Es una buena manera de transmitir estas cualidades a través de la empatía con los animales.

Figura 9: Cojines de animales.

Fuente: Archivo fotográfico de Pequeña Tribu.

Libros

Características físicas

- Tamaño: es variable, desde 15 por 15 cm hasta 30 por 40 cm aprox
- Son libros ilustrados.
- Diseños llamativos e ilustrativos.

Beneficios que aporta:

Todos los libros son de buena calidad y están dirigidos a niños y padres, están relacionados a temas de paternidad/maternidad, mindfulness, gestión emocional y afines. Son libros donde se tocan temas diversos como las emociones, el respeto y los buenos valores, mostrados de manera muy didáctica y llamativa por sus atractivos diseños y arte. Estos libros sirven de perfecta excusa para compartir con los hijos y a la vez fomentar la lectura y los valores en ellos tratados.

Figura 10: Libro "Pensamientos".

Fuente: Archivo fotográfico de Pequeña Tribu.

5.3.2. Precio

La marca en función de sus precios está utilizando una estrategia de recompensa ya que los productos son de alta calidad en cuanto a los materiales y la calidad del diseño.

El precio de los productos Pequeña Tribu se establece a través de 3 factores:

- Poder adquisitivo del cliente. Se está apuntando al sector A/B, que tiene la posibilidad de pagar el precio propuesto.
- La estructura de costos de los productos.
- Un precio fijado acorde con el mercado y la competencia.

Es importante resaltar que el precio no será un factor decisor, sino será el valor percibido por el cliente en base a nuestro producto ofrecido. Ante la competencia existente, los precios del competidor constituyen un referente para la determinación de los precios.

Por lo expuesto anteriormente, los precios ofrecidos por la empresa serán de la siguiente manera:

Tabla 13: Cuadro de precios de venta de productos Pequeña Tribu.

Productos	Precio de Venta
Tipi	S/ 531.00
Cojín	S/ 59.00
Bolso grande	S/ 70.80
Bolso chico	S/ 53.10

Productos	Precio de Venta Promedio
Libros	S/ 86.60

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Plaza

La marca tiene diferentes maneras de llegar al consumidor final.

Canal de distribución exclusivo:

- Por medio de las redes sociales (Facebook e Instagram) el cliente se contacta con la marca vía virtual sea a través del correo, WhatsApp, mensajes en redes sociales o teléfono. El será enviado directamente a la dirección mencionada por delivery a través motos o automóvil, éste último, si el producto trasladado es el Tipi. En

este punto, se considera importante recalcar que también se hace uso del traslado por bicicleta, “Mail on Bike” contribuyendo a la mejora de medio ambiente.

- A través de una página web atractiva, donde se podrá apreciar el catálogo completo y actualizado de los diferentes productos de la marca, teniendo el usuario la posibilidad de realizar la transacción a través de tarjeta de crédito, débito o efectivo.

Canal de distribución selectivo:

- Venta a través de ferias. En Lima se realizan diferentes tipos de ferias estacionales de corte materno/infantil donde los productos de Pequeña tribu pueden tener presencia. El costo de esto es el alquiler de stand y la implementación del mismo.
- Venta a través de tiendas especializadas en temas de mejoramiento del hogar y productos infantiles, que nos serviría como estrategia de vitrina o exposición y la marca pueda ser más conocida. El público de las mencionadas tiendas llegan a la marca de manera directa y tienen de ver los productos físicamente a diferencia de las plataformas web. Normalmente se cobra una comisión del 40% de la venta.

5.3.4. Promoción

- En esta etapa del negocio Pequeña Tribu se promociona a través de las redes sociales, principalmente, Facebook e Instagram y de la publicidad que se puede obtener en estas plataformas.
- La promoción también se dará a través de publicidad en Google por las herramientas SEO y SEM procurando llegar a la mayor cantidad público posible.
- La venta es directa y a través de ferias o tiendas especializadas en el rubro que compren los productos.
- A través de las plataformas virtuales se realizan promociones (aprovechando fechas especiales), sorteos y ofertas.
- Se proyecta construir una página web oficial de la marca.

- Generar más alianzas con tiendas especializadas en el rubro para poder llegar a un mayor público.
- Alianzas estratégicas con ciertos colegios y nidos de la ciudad de Lima.
- Con respecto a los libros, la comercialización de libros se gestiona a través de alianzas con librerías locales. los cuales son otorgados a consignación a Pequeña Tribu, cobrando, una comisión, dependiendo de la librería de procedencia.

5.4. Presupuesto de Marketing

Tabla 14 Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Gasto de MKT	Gastos Mensual	Frecuencia	Gasto Anual
Desarrollo web y Dominio Web	S/ 1,700.00	1	S/ 1,700.00
Renovación Hosting, correos y dominio	S/ 108.00	1	S/ 108.00
Alojamiento Web y mantenimiento	S/ 336.00	1	S/ 336.00
Publicidad por redes sociales	S/ 300.00	12	S/ 3,600.00
Brochure y Marchandising	S/ 400.00	12	S/ 4,800.00
Puntos en feria	S/ 2,310.00	1	S/ 2,310.00
Costo de movilidad	S/ 310.00	12	S/ 3,720.00
Google Adwords	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
Total			S/ 18,574.00

5.4. Posicionamiento

Empresa peruana que brinda productos que fomentan valores familiares para niños y padres de familia a nivel local.

5.4.1. Concepto y acciones de Posicionamiento

El posicionamiento debe estar enfocado en el mercado objetivo para que de esta manera se logre un resultado relevante. No se trata de ideas superficiales, sino que el posicionamiento debe plantear una diferencia clara frente a la posición de la competencia.

Las acciones de posicionamiento que se detallan a continuación tienen la finalidad de hacer posible que nuestro mercado meta recuerde nuestra marca y su valor diferenciado:

- Alinear y definir el concepto de la marca y sus atributos particulares para poder comunicarlo a nuestro público objetivo.
- Todos los puntos donde la marca tiene contacto con los canales sociales, se deberán reforzar permanentemente y respaldar la imagen de marca. Por lo tanto, todo lo que publique, comparta, escriba, etc., en las redes sociales debe tener un propósito y alinearse con el posicionamiento y lo que es más importante: siempre debe ser valioso para tu público.
- Desarrollar un slogan que refuerce posicionamiento que se quiere comunicar.
- Mejorar la papelería de la marca.
- Afinar el mensaje de la publicidad, alineado con el concepto de la marca.

5.4.2. Declaración del Posicionamiento

Mediante la siguiente declaración de posicionamiento de uso interno, se pretende articular el valor único del producto hacia los clientes en relación a la competencia.

Para padres de familias de 30a 45 años que deseen comprar productos para niños menores a 10 años. Pequeña Tribu es la primera empresa enfocada en preocuparse en transmitir valores familiares a través de sus productos. Asimismo, también nos diferenciamos por la calidad y el diseño original.

5.4.3. Branding

- Marca: Pequeña Tribu
- Slogan: Comparte momentos, comparte valores...
- Categoría: Productos que fomentan valores familiares para padres de familia con hijos menores de 10 años.
- Isologo:

Figura 11. Isologo de Pequeña Tribu.

Fuente: Elaboración propia.

- Tipografía: Aracne Condensed, Delgada.
- Colores: los colores negro y blanco relacionados a brindar una apariencia sobria y moderna, a la vez que concentra la atención en las formas del tipi. Una de las tendencias actuales en las marcas para niños a nivel internacional es que su diseño se sienta fresco y moderno.
- Social media: Facebook, Instagram, WhatsApp, YouTube, Website y Blog.
- Promesa de marca:

Figura 12: Promesa de la marca.

Fuente: elaboración propia.

El cliente disfruta de productos que transmite valores familiares con alta calidad y diseño original.

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo, se va a mencionar como éste va a funcionar operativamente, basado en la cadena de valor y está referida a las actividades propias de la empresa para entregar a nuestros clientes una experiencia de compra online con productos de calidad. Por ende, se debe tomar, el proceso de servicio, ubicación donde se plantea ubicar la empresa y operar virtualmente.

6.1.Objetivos de Operaciones

- Aumentar la producción en 40% para el periodo 2020-2022.
- Lograr que el tiempo de espera máximo sea de 24 horas en la atención de los clientes, disminuyendo el tiempo de espera de atención para el primer trimestre del 2020.
- Inspección al 100% en óptimas condiciones.
- Reducción de las mermas, no más del 3% de merma en el primer trimestre del 2020.

6.2. Ubicación

La ubicación será en la Urbanización Santa Catalina con el objetivo de estar cerca al emporio de Gamarra donde se encuentra por cercanía por servicio terciarios a los talleres que se encuentran ubicados los talleres y proveedores de materia prima.

En esta ubicación va a laborar el área administrativa y se va contar con un espacio físico para el almacén y poder contar con un stock limitado.

6.3. Modelo de Gestión de la Experiencia

En este mundo de alta competencia empresarial, es vital poder diferenciarse por el servicio, y en este caso saber generar una experiencia a nuestro público objetivo. Es nuestro compromiso garantizar la satisfacción plena mediante las interacciones y poder influir sobre las percepciones buscando impactar positivamente en la experiencia de nuestros clientes, incrementando su satisfacción y lealtad.

Figura 13: Modelo de gestión de la experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Diseño y aspectos técnicos de los productos

Tipi

- Es una carpa que viene en diferentes combinaciones de tela y diferentes diseños, todos diseños originales basados en temáticas infantiles y de naturaleza.
- La carpa consta de 4 palos de madera como soporte. Viene en un estuche de tela que lleva una etiqueta con el logo de la marca. Tiene 1.70 m de alto y una base de 1.15m x 1.15m.
- Es fácil de armar y lavable.

Bolsos

- Bolsos de estilo Patchwork. En un solo diseño pero con diferentes combinaciones de telas de diferentes diseños. Están trabajados con telas de muy buena calidad y diseño original propio de la marca. El logo de la marca está cocido como un parche en el mismo bolso.
- El bolso es entregado en una bolsa de papel tipo kraft que tiene el logo de la marca.
- Fácil de lavar.

Cojines

- Cojín estilo Patchwork de diseño original, hecho a base de telas, napa siliconada y notex. Se manejan dos cojines: los cuadrados (40cm x 40cm aprox.) y con formas diversas (animales, cactus, corazones, etc) Son 8 tipos diferentes de diseños.
- Los diseños de los dos tipos de cojines son originales de la marca, el parche que lleva el logo está cocido en la esquina del cojín.

6.5. Post Venta

En la empresa Pequeña Tribu, se cree que debe crear una conexión emocional para mantener una comunicación abierta y cercana con nuestros clientes para recoger sus necesidades, así como cualquier inquietud, queja o sugerencia. Para, ello se tomará en cuenta las siguientes acciones:

- Chat de servicio al cliente
- Soluciones rápidas a los problemas.
- Encuesta de satisfacción y Buzón de sugerencias

Se tendrá el Chat de servicio al cliente para cualquier consulta sobre los productos, queja o sugerencia, dicha gestión recaerá sobre el Community Manager se encargará de dar solución a la brevedad sobre el caso presentado máximo en 48 horas.

En nuestra página web se tendrá un link de Buzón de Sugerencias con el fin de darles libertad a nuestros clientes de poder expresarse y conocer mejor sus necesidades. Por

otro lado, se realizará encuestas de satisfacción tres veces por año, con el fin de sentirse considerados y poder realizar acciones de mejora para su mayor satisfacción.

6.6. Proceso y Flujograma de producción de los productos

Los cuatro productos producidos por la empresa son los siguientes: bolsos grandes, bolsos chicos, cojines y tipis tienen un proceso de producción parecido. Primero está la etapa creativa que consiste en la determinación de un estilo que se va a establecer dependiendo de las tendencias identificadas por la Gerente General y el asesor creativo que es quién determina el estilo y colores, luego de esto se procede a la compra de materiales después la manufactura de los productos, esta etapa es tercerizada, y finalmente una etapa de control de calidad.

A continuación, se detalla estas diferentes etapas en los diferentes productos de Pequeña Tribu.

Flujo de producción de Bolsos, grandes y chicos

Figura 14. Flujograma de producción de bolsos

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de producción de cojines

Figura 15: Flujograma de producción de cojines

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de producción de Tipis

Figura 16: Flujograma de producción de Tipi.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 7. PLAN DE TALENTO HUMANO

En esta etapa de nuestro plan de negocio se ha procedido a elaborar la estructura organizacional de Pequeña Tribu a través de la confección de un organigrama y la descripción de funciones del grupo humano de nuestra empresa con la finalidad de tener claro y definido los cargos y funciones de nuestro personal y lo que se espera de cada uno de ellos de acuerdo a sus competencias.

7.1. Organigrama funcional

Figura 17. Organigrama funcional.

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Servicios Tercerizados

Se cuenta con los siguientes servicios tercerizados:

Se cuenta con la tercerización de las actividades de cocido y remallado de productos tales como tipis, cojines y bolsos a cargo de dos colaboradores costureros expertos en dichas actividades.

Como se mencionó anteriormente, se procederá a comprar la marca de Pequeña Tribu y se tomará la decisión de contratar a la antigua dueña como Asesor Creativo que se ocupará papelería de la marca así como diseños que forman parte de cojines y tipis en las diferentes temporadas, previa autorización del Gerente General del logotipo. También se encargará de apoyar al Community Manager acerca de los contenidos en las redes sociales. Es importante mencionar que este último puesto, también se procederá a contratar sus servicios en forma tercerizada.

Finalmente, la parte contable está a cargo de un contador externo que ordena y ejecuta las declaraciones de impuesto de la empresa.

7.3. **Descripción de cargos**

A continuación se describe en forma detallada la descripción de cargos, sus tareas o funciones a realizar, así como las competencias a evaluar. Asimismo, es importante recordar las competencias son los conocimientos o aptitudes, actitudes y habilidades necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral en el día de hoy.

Gerente General:

Al ser un negocio pequeño, se considera que gran parte de las roles y responsabilidades será asumido por el gerente general como financieras, administración y marketing.

Tabla 14: Perfil para el Gerente General.

Gerente General	
Descripción de Cargos	Es la representante legal de la empresa y estará a cargo de la fundadora de la empresa. Se encarga de mantener la visión y filosofía de Pequeña Tribu, así como mantener al día la empresa en las últimas tendencias del negocio. Así mismo vincula las diferentes áreas del negocio para poder generar valor y rentabilidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Cumplir con los objetivos del negocio.- Organiza las funciones de los cargos a ocupar.- Cumplir con el presupuesto anual de la empresa.- Organizar y dirigir las políticas de la empresa.- Transmitir la cultura organizacional, valores, misión y visión del negocio.- Evalúa la calidad de los insumos y realiza la compra de los mismos.- Supervisar y planificar las finanzas y contabilidad de la empresa- Generar valor y eficiencia en costos.- Elaborar y ejecutar el plan de marketing y ventas.- Gestionar el contenido que se comunicará en el espacio virtual.- Crear y preparar las tendencias por temporadas.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de planificación- Liderazgo- Comunicación efectiva- Capacidad de negociación- Visión estratégica- Capacidad de adaptación

Fuente: Elaboración propia.

Community Manager:

En esta era virtual donde la tendencia es que las marcas giren al ciberespacio como lugar de comercio y contacto con sus clientes es que la figura del Community manager es de vital relevancia, ya que es él quien representa a la marca en las relaciones virtuales; siendo pieza fundamental en la comunicación de la marca y objetivo de venta. Su colaboración nos ayudará a tener presencia digital y mejorar el posicionamiento.

Tabla 15: Perfil del Community Manager.

Community Manager	
Descripción de Cargos	Es el responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen pública de una empresa o marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en ella, en cualquier canal online.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Generar comunicación virtual estableciendo relaciones con clientes y stakeholders.- Generar contenido virtual acorde con la cultura y filosofía de la marca, en coordinación con la Asesora Creativa.- Construir un calendario de publicaciones virtuales.- Cumplir con los objetivos del marketing digital.- Estar atento a la imagen que tienen los usuarios de la marca.- Responder de manera efectiva a los reclamos, quejas y comentarios de los productos.- Realizar informes de seguimiento mensual.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación efectiva.- Inteligencia emocional.- Capacidad de brindar soluciones rápidas y efectivas.- Manejo de crisis.- Ser ordenado y metodológico.- Escucha activa.- Estar al tanto de las últimas tendencias.

Fuente: Elaboración propia.

Ejecutiva en Ventas:

Pequeña tribu al ser una pequeña empresa cuenta con un personal mínimo. En el caso del ejecutivo de ventas tendrá un trabajo de oficina y a la vez de campo, nos representará frente a nuestros clientes, distribuidores y proveedores ofreciendo nuestros productos, buscando nuevos puntos de venta 2 veces por semana en Lima moderna en tiendas como La casa de la Tata, Dédalo, Aló Bebé, entre otros.

Tabla 16: Perfil de la Ejecutiva de Ventas.

Ejecutiva en Ventas	
Descripción de Cargos	La ejecutiva en ventas es la responsable de gestionar el comercio de los productos, ya sea buscando nuevos puntos de venta como atendiendo los diversos pedidos. Así mismo gestionará las compras de los insumos y tendrá contacto directo con proveedores.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Atención de pedidos de comprade los diferentes productos, vía telefónica, correo, página web y a través de las redes sociales.- Búsqueda de nuevos clientes en tiendas físicas.- Gestión de la compra de insumos negociando con nuestros proveedores.- Empaquetado de productos.- Cualquier otro apoyo que requiera la gerencia.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de buena comunicación.- Habilidades de negociación.- Capacidad administrativa.- Buen trato interpersonal.- Conocimiento de trámites comerciales.- Vocación de servicio.- Capacidad de resolución de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 8. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1. Proyección de Demanda

Según la encuesta realizada por el INEI, sobre los sueldos del Perú de acuerdo al nivel socioeconómico A/B realizado en el 2016. Se observa el por ingreso per cápita de un hogar los sueldos de NSE A oscila entre S/.4, 103 a S/. 4,854 y los niveles NSE B oscila entre S/.1, 748 a S/. 2,337.

Figura 18: Ingresos mensuales hogares NSE A1 y A2.

Fuente: INEI- ENAHO (2016). Elaboración por Ipsos Perú.

Figura 19: Ingresos mensuales hogares NSE B1 y B2.

Fuente: INEI- ENAHO (2016). Elaboración por Ipsos Perú.

Según el sondeo realizado, se tiene que los niveles socioeconómicos A/B fueron un 69% del total.

Figura 20: Sondeo rango de ingresos mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

Compra de unidades

En promedio la persona que va a comprar este tipo de productos compra 1.78 unidades.

Figura 21: Número de productos comprados por vez.

Fuente: Encuesta propia.

Numero de compras al año

Según la encuesta, las personas compran 2.3 veces al año.

Figura 22: Número de veces que compran al año.

Fuente: Encuesta propia.

Demanda anual

Se ha basado en el promedio del total de hogares de Lima moderna que corresponde a los niveles socioeconómicos A/B de los años 2016 al 2018, cuya variación es de -1.16. En base a ello, haremos la demanda proyectada.

La demanda anual, se hará de acuerdo a la capacidad de producción, expertise y al mercado hemos asumido que podremos captar el primer año el 3% del mercado efectivo y esta participación llegará al final del proyecto al 5% del mercado efectivo, de acuerdo al siguiente detalle (Ver tabla 19):

Tabla 17: Proyección de crecimiento de la demanda en 5 años.

Detalle	Participación
Año 1	3%
Año 5	5%
Incremento	0.50%
Número de veces que compra	2.00
Cantidad que compra por vez	1.76

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Datos

Año inicio	2019
Pertenecen al grupo NSE	69%
Compra el producto	18%
Consumirían	25%

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados se sabe que se espera vender 1,668 unidades al año para el 2020 y se espera que estas se eleven hasta las 2,654 unidades para el año 2024.

Tabla 19: Proyección de la cuota de mercado para los próximos 5 años

CALCULO DE LA DEMANDA					
	2020	2021	2022	2023	2024
Pertenecen al NSE AyB	351,100.00	347,033.84	343,014.77	339,042.25	335,115.73
Compran el producto	63,198.00	62,466.09	61,742.66	61,027.60	60,320.83
Mercado efectivo	15,799.50	15,616.52	15,435.66	15,256.90	15,080.21
Mercado objetivo	473.99	663.70	694.60	724.70	754.01
Participación	3.00%	4.25%	4.50%	4.75%	5.00%
Demanda anual	1,668.43	2,336.23	2,445.01	2,550.95	2,654.12
Por día	4.57	6.40	6.70	6.99	7.27

Fuente: Basado en APEIM NSE 2016-2017-2018. Elaboración propia

A continuación en el cuadro inferior, se detalla los costos por insumos por producto, que se requerirán para cada uno de los cinco productos que se venderán. Asimismo, los insumos se entregarán al trabajador que cobrara al destajo por unidad producida, la idea es que este use una calidad uniforme.

En la línea final del cuadro se observa que el Tipi costará 237 soles y el libro en promedio costará 53 soles.

Tabla 20: Cálculo del costo de insumos.

CALCULO DEL COSTO DE LOS INSUMOS										
	Tipi		Cojín		Bolso grande		Bolso chico		Libros	
Cierre	S/.	0.50	S/.	0.20	S/.	0.20	S/.	0.20		
Cintas					S/.	0.20	S/.	0.20		
Cojín										
Cordones	S/.	0.70								
Entretela			S/.	0.50						
Espuma Colchoneta	S/.	24.00								
Hilo			S/.	0.30	S/.	0.30	S/.	0.30		
Hilos de costura y remalle	S/.	0.30								
Mano de Obra	S/.	30.00	S/.	6.00	S/.	9.00	S/.	9.00		
Libro									S/.	40.00
Napa			S/.	2.00						
Notex			S/.	0.80						
Ojalillos	S/.	0.50								
Palos De Madera	S/.	50.00								
Tela	S/.	120.00	S/.	7.60	S/.	11.70	S/.	5.00		
Tiras					S/.	0.30	S/.	0.20		
Envoltura			S/.	2.63	S/.	2.25	S/.	2.25	S/.	1.50
Reparto	S/.	11.00	S/.	11.00	S/.	11.00	S/.	11.00	S/.	11.00
CU	S/.	237.00	S/.	31.03	S/.	34.95	S/.	28.15	S/.	52.50

Fuente: Elaboración propia.

Resumen del valor de venta y del costo variable

En el cuadro se puede ver el valor de venta del producto y el costo que cuesta cada uno al tercerizarlo.

Tabla 21: Valor de venta y costo variable de los productos.

Producto	Valor venta	Costos variables
Tipi	S/.	450.00
Cojín	S/.	50.00
Bolso grande	S/.	60.00
Bolso chico	S/.	45.00
Libros	S/.	70.00

Fuente: Elaboración propia.

Incrementos y participación de los productos

La inflación promedio para el trabajo se ha utilizado el 2% y el incremento real de nuestro producto será de 1% para el precio y 1% estamos asumiendo para los costos variables.

Tabla 22: Incrementos y participación de los productos.

Producto	Valor venta	Costos variables	Participación %
Tipi	S/. 450.00	S/. 237.00	25.00%
Cojín	S/. 50.00	S/. 31.03	14.00%
Bolso grande	S/. 60.00	S/. 34.95	18.00%
Bolso chico	S/. 45.00	S/. 28.15	17.00%
Libros	S/. 70.00	S/. 52.50	26.00%

Fuente: Elaboración propia.

A ello debemos agregar que, de la demanda obtenida de la encuesta, el 25% va a ser de Tipi, 26% libros, el 18% de los bolsos grandes, 17% bolsos chicos y 14% del Cojín.

Figura 23: Proyección de la ponderación de productos.

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Proyección de Ventas

Con la información de la participación, el incremento de los precios y de los costos de los insumos, se muestra la evolución de cada uno de ellos en los cinco años de proyección.

Con la información recogida para cada año se ha proyectado ventas de 260.5 mil soles para el primer año y costo de insumos de 147.4 mil soles. En el último año las ventas llegarán hasta 466.8 mil de soles y los costos también se elevarán hasta los 264.3 mil soles.

Tabla 23: Cálculo de los ingresos y los costos variables.

CÁLCULO DE LOS INGRESOS Y COSTOS VARIABLES					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipi	417	584	611	638	664
Cojín	234	327	342	357	372
Bolso grande	300	421	440	459	478
Bolso chico	284	397	416	434	451
Libros	434	607	636	663	690
Precio Tipi	S/. 450.00	S/. 463.59	S/. 477.59	S/. 492.01	S/. 506.87
Precio Cojín	S/. 50.00	S/. 51.51	S/. 53.07	S/. 54.67	S/. 56.32
Precio Bolso grande	S/. 60.00	S/. 61.81	S/. 63.68	S/. 65.60	S/. 67.58
Precio Bolso chico	S/. 45.00	S/. 46.36	S/. 47.76	S/. 49.20	S/. 50.69
Precio Libros	S/. 70.00	S/. 72.11	S/. 74.29	S/. 76.54	S/. 78.85
Ventas	S/. 260,525	S/. 375,820	S/. 405,196	S/. 435,521	S/. 466,819
CVU Tipi	S/. 237.00	S/. 244.16	S/. 251.53	S/. 259.13	S/. 266.95
CVU Cojín	S/. 31.03	S/. 31.97	S/. 32.93	S/. 33.93	S/. 34.95
CVU Bolso grande	S/. 34.95	S/. 36.01	S/. 37.09	S/. 38.21	S/. 39.37
CVU Bolso chico	S/. 28.15	S/. 29.00	S/. 29.88	S/. 30.78	S/. 31.71
CVU Libros	S/. 52.50	S/. 54.09	S/. 55.72	S/. 57.40	S/. 59.14
Costo de ventas	S/. 147,357	S/. 212,569	S/. 229,185	S/. 246,337	S/. 264,039

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Inversiones

8.3.1. Inversión en activos

Se ha considerado para el presente plan de negocios las siguientes inversiones:

- Inversión en tangibles: equipos de oficina y centro de datos.
- Inversión en intangibles: compra de la marca y los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En la siguiente tabla se detalla que la inversión en activo tangible e intangible será de 23.7 mil soles, lo cual incluye en IGV 3.6 mil soles.

Tabla 24: Inversión en tangibles e intangibles

CUADRO DE INVERSIONES					
	Inversión C/IGV		IGV		Inversión
Computadora (Laptop)	S/.	2,360	S/.	360	S/. 2,000
Escritorio de Gerencia	S/.	3,481	S/.	531	S/. 2,950
Equipos oficina	S/.	2,433	S/.	371	S/. 2,062
Intangible	S/.	15,499	S/.	2,364	S/. 13,135
TOTAL	S/.	23,774	S/.	3,626	S/. 20,147

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2. Capital de Trabajo

Debido a que el principal problema de este tipo de productos es que no se tenga el producto para vender, se ha previsto tener 15 días de ventas para los inventarios.

El promedio que se va a demorar la empresa en cobrar aproximadamente es de 4 días, debido a la forma de pago de los clientes. A nuestro proveedor se le va a pagar a los 10 días según previo acuerdo con este. Se ha considerado que el año tiene 365 días.

Tabla 25: Capital de trabajo.

Datos del Capital de Trabajo		
Inventarios	15	días
CXC	4	días
CxP	10	días
Días/año	365	días

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo del capital de trabajo se ha realizado por el método del desfase, en el cuadro inferior se tiene lo que se espera que suceda en cada uno de los cinco años.

Tabla 26: Cálculo del capital de trabajo.

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO						
Método del Desfase						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	29,912	32,172	32,734	33,314	34,230	-
Inversión en CT	29,912	2,261	562	580	916	30,807

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que se necesitará un capital de trabajo inicial de 29.9 mil soles al inicio del proyecto y este llegará al final del cuarto año hasta 34.2 mil soles.

Finalmente, al quinto año se asume que se recuperará el 90% de este, el motivo que no se recupera el 100% es que somos conservadores al respecto.

Resumen de las inversiones

El total de inversión será de 54.7 mil soles, correspondiéndole la mayor inversión al capital de trabajo por 29.9 mil soles.

Tabla 27: Resumen de inversiones.

Resumen de las Inversiones	
Inversion AF	20,147
CT	29,912
IGV	4,717
Total inversión	54,775

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Financiamiento

La empresa se financiará con el 30% del valor del total de la inversión es decir 16.4 mil soles, el 70% restante es el aporte de los socios que llegará hasta el monto de 38 mil soles.

Tabla 28: Financiamiento.

	Monto	Pesos
Deuda	16,433	30%
Capital	38,343	70%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de amortización

La tasa de interés efectiva anual que nos cobrará la entidad financiera será de 20% anual, la cuota anual será de 6.3 mil soles y pagable en 4 años. Asimismo, en el cuadro se puede ver el avance cada año de la amortización, los intereses y el saldo que queda por cubrir.

Tabla 29: Cuadro de amortización de deuda.

CUADRO DE AMORTIZACION DE DEUDA PARA EL PROYECTO						
Deuda	16,433					
TEA	20.00%					
n	Año 4					
Periodo de gracia	Año 0					
Cuota	6,348					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	16,433	13,371	9,698	5,290	-0	
Amortización		3,061	3,673	4,408	5,290	
Intereses		3,287	2,674	1,940	1,058	
Cuota		6,348	6,348	6,348	6,348	

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación, amortización y recuperación del activo

La amortización se realiza en un solo año y es por el monto de 13.1 mil soles, la depreciación anual para cada año es de 1.4 mil soles.

Debido al valor de mercado aproximado se tiene que al final del quinto año se recuperará 2.1 mil soles.

Tabla 30: Depreciación y amortización.

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN									
	Inversión		Vida útil	Amortización	Depreciación	Recuperación			
Computadora (Laptop)	S/.	2,000	Año 5		S/.	400	80%		
Escritorio de Gerencia	S/.	2,950	Año 5		S/.	590	10%		
Equipos oficina	S/.	2,062	Año 5		S/.	412	10%		
Intangible	S/.	13,135	Año 1	S/.	13,135		0%		
TOTAL	S/.	20,147		S/.	13,135	S/.	1,402	S/.	2,101

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Estructura de Gastos

8.5.1. Gastos Administrativos

Se consignan todos los gastos que tienen que ver directamente con la administración general del negocio, además de otros gastos en los que se incurrirán para el correcto funcionamiento de las operaciones.

Tabla 31: Gasto de administración.

Gasto de Administración	2020		2021		2022		2023		2024	
Costo del personal	S/.	42,780	S/.	42,780	S/.	42,780	S/.	42,780	S/.	42,780
Costo de asesorías	S/.	3,000	S/.	3,000	S/.	3,000	S/.	3,000	S/.	3,000
Totales	S/.	45,780	S/.	45,780	S/.	45,780	S/.	45,780	S/.	45,780

Fuente: Elaboración propia.

8.5.2. Gastos de Marketing

En este punto se considera En el cuadro se observa los gastos de ventas entre los años 2020 y 2024.

Tabla 32: Gasto de Marketing.

Gasto de Marketing	2020		2021		2022		2023		2024	
Costo del personal	S/.	15,914	S/.	15,914	S/.	15,914	S/.	15,914	S/.	15,914
Community Manager	S/.	12,000	S/.	12,000	S/.	12,000	S/.	12,000	S/.	12,000
Asesor Creativo	S/.	18,000	S/.	18,000	S/.	18,000	S/.	18,000	S/.	18,000
Costos de MKT-paginas-FB	S/.	34,565	S/.	34,565	S/.	34,565	S/.	34,565	S/.	34,565
Totales	S/.	80,479	S/.	80,479	S/.	80,479	S/.	80,479	S/.	80,479

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Estados financieros proyectados

8.6.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

En el primer año se produce una pérdida de 33.6 mil soles, debido a que la empresa está vendiendo por debajo de su punto de equilibrio operativo y financiero.

Esta pérdida cambia para el segundo año donde se eleva hasta 20.4 mil soles y para el último año la utilidad neta alcanza los 50.9 mil soles.

Tabla 33: Estado de ganancias y pérdidas.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta neta	257,797	371,885	400,954	430,961	461,931
(Costos)	-147,357	-212,569	-229,185	-246,337	-264,039
U. bruta	110,441	159,316	171,769	184,624	197,892
(G. Adm-Marketing)	-126,259	-126,259	-126,259	-126,259	-126,259
(Depreciación)	-1,402	-1,402	-1,402	-1,402	-1,402
(Amortización)	-13,135	-	-	-	-
Otros ingresos					2,101
U. operativa	-30,356	31,654	44,107	56,962	72,331
(Gasto financiero)	-3,287	-2,674	-1,940	-1,058	-
UAI	-33,643	28,980	42,168	55,904	72,331
(IR)		-8,549	-12,439	-16,492	-21,338
UN	-33,643	20,431	29,728	39,413	50,993

Fuente: Elaboración propia.

8.6.2. Flujo de Caja Libre

Se estima que el 30% de nuestras ventas serán realizadas a través de la página web y se recibirá dicho pago a los 14 días, la empresa sufrirá un descuento promedio de sus ventas de 1.05%.

Tabla 34: Costo de Transacción

	Dscto	Proporcion
Transacción (Web)	3.49%	30%
Redes sociales	0.00%	70%
Carrito		1.05%

Fuente: Elaboración propia.

De manera que la venta bruta el primer año debería ser de 260.5 mil soles y en el último año de 466.8 mil soles.

La inversión total 54.8 mil soles en el año inicial, pasará a tener un flujo positivo en el segundo año de 23.2 mil soles y de 83.2 mil soles en el año quinto producto de la recuperación de los activos fijos y del capital de trabajo.

Tabla 35: Cálculo del flujo de caja.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Bruta		260,525	375,820	405,196	435,521	466,819
Dcto	-	2,728	3,935	4,242	4,560	4,888
Venta neta		257,797	371,885	400,954	430,961	461,931
(Costos)		-147,357	-212,569	-229,185	-246,337	-264,039
U. bruta		110,441	159,316	171,769	184,624	197,892
(G. Adm-Marketing)		-126,259	-126,259	-126,259	-126,259	-126,259
(Depreciación)		-1,402	-1,402	-1,402	-1,402	-1,402
(Amortización)		-13,135				
U. operativa		-30,356	31,654	44,107	56,962	70,230
(IR)			-9,338	-13,012	-16,804	-20,718
UN antes Gasto financiero = NOPAT		-30,356	22,316	31,096	40,158	49,512
Depreciación		14,537	1,402	1,402	1,402	1,402
Flujo operativo		-15,819	23,719	32,498	41,561	50,915
(Inversión AF)	-20,147					
(Inversión capital trabajo)	-29,912	-2,261	-562	-580	-916	
(Inversión IGV)	-4,717					
Aplicación IGV		4,717	-	-	-	0
Rec. AF						1,481
Rec. Capital trabajo						30,807
Flujo de caja libre o flujo económico	-54,775	-13,363	23,157	31,918	40,645	83,203

Fuente: Elaboración propia.

Se debe resaltar que la empresa tiene flujos operativos positivos en cada uno de los cinco años del proyecto, a pesar que el año uno la empresa tiene una pérdida.

8.6.3. Flujo financiero

Partiendo del flujo de caja libre, se le agrega el préstamo recibido de 16.4 mil soles, en cada uno de los cuatro años se resta 6.3 mil soles anuales producto de las cuotas pagadas por la empresa y se le adiciona el escudo tributario del interés.

Tabla 36: Cálculo del flujo de caja del inversionista.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja libre o flujo económico	-54,775	-13,363	23,157	31,918	40,645	83,203
Préstamo	16,433					
(Cuota)		-6,348	-6,348	-6,348	-6,348	-
Escudo tributario de la deuda		970	789	572	312	-
Flujo de caja financiero	-38,343	-18,741	17,598	26,143	34,609	83,203
Valor actual	-38,343	-16,734	14,031	18,612	22,001	47,227
Valor actual acumulado	-38,343	-55,077	-41,046	-22,434	-434	46,793

Fuente: Elaboración propia.

8.6.4. Situación financiera

El activo total al inicio del proyecto es de 58.9 mil soles, debido a la pérdida, a la amortización, depreciación y la liquidación del crédito fiscal la empresa disminuye sus activos hasta los casi 23.9 mil soles.

Para el segundo año existe una recuperación hasta los 41.1 mil soles, para finalmente en el quinto año liquidar la empresa por un monto de 106.8 mil soles.

Tabla 37: Balance general de la empresa.

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	25,000	5,289	22,887	43,084	63,505	106,773
CXC	2,966	4,279	4,614	4,959	5,315	-
Inventarios	6,056	8,736	9,419	10,123	10,851	-
Crédito fiscal (IGV)	4,717	-	-	-	-	-
Activo corriente	38,739	18,304	36,920	58,167	79,671	106,773
Terreno	-	-	-	-	-	-
Computadora (Laptop)	2,000	1,600	1,200	800	400	-
Escritorio de Gerencia	2,950	2,360	1,770	1,180	590	-
Equipos oficina	2,062	1,650	1,237	825	412	-
Intangible	13,135	-	-	-	-	-
Activo no corriente	20,147	5,610	4,207	2,805	1,402	-
Activo total	58,886	23,914	41,127	60,972	81,074	106,773
CxP	4,111	5,843	6,298	6,769	6,937	-
Parte Corriente de DLP	3,061	3,673	4,408	5,290	-	-
Pasivo corriente	7,172	9,516	10,707	12,059	6,937	-
DLP	13,371	9,698	5,290	-0	-	-
Total Pasivo	20,543	19,214	15,996	12,059	6,937	-
Capital social	38,343	38,343	38,343	38,343	38,343	38,343
Reserva legal	-	-	-	1,652	5,593	10,692
Resultados acumulados	-	-33,643	-13,212	8,919	30,202	57,738
Total patrimonio	38,343	4,700	25,131	48,913	74,137	106,773
Total Pasivo - Patrimonio	58,886	23,914	41,127	60,972	81,074	106,773

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Punto de equilibrio

Para el punto de equilibrio primero calculamos el margen de contribución unitario para cada uno de los cinco productos que se ofrecerá al mercado, con la participación en las ventas de cada uno, se llegará al margen de contribución ponderado.

Tabla 38: Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN SOLES										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
MCU Tipi	S/.	208.29	S/.	214.58	S/.	221.06	S/.	227.74	S/.	234.61
MCU Cojín	S/.	18.45	S/.	19.00	S/.	19.58	S/.	20.17	S/.	20.78
MCU Bolso grande	S/.	24.42	S/.	25.16	S/.	25.92	S/.	26.70	S/.	27.51
MCU Bolso chico	S/.	16.38	S/.	16.87	S/.	17.38	S/.	17.91	S/.	18.45
MCU Libros	S/.	16.77	S/.	17.27	S/.	17.80	S/.	18.33	S/.	18.89
% de las ventas Tipi		25.0%		25.0%		25.0%		25.0%		25.0%
% de las ventas Cojín		14.0%		14.0%		14.0%		14.0%		14.0%
% de las ventas Bolso grande		18.0%		18.0%		18.0%		18.0%		18.0%
% de las ventas Bolso chico		17.0%		17.0%		17.0%		17.0%		17.0%
% de las ventas Libros		26.0%		26.0%		26.0%		26.0%		26.0%
MCU ponderado	S/.	66.19	S/.	68.19	S/.	70.25	S/.	72.37	S/.	74.56
Costo fijo	S/.	144,083	S/.	130,336	S/.	129,601	S/.	128,720	S/.	127,662

Fuente: Elaboración propia.

Con el margen de contribución y el costo fijo, se obtiene las unidades totales que se debe vender, por cada participación se obtiene se obtiene las unidades de cada producto que debe venderse en el equilibrio.

Tabla 39: Cantidad por producto a vender para estar en el equilibrio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q total a vender	2,177	1,911	1,845	1,779	1,712
Q Tipi	544	478	461	445	428
Q Cojín	305	268	258	249	240
Q Bolso grande	392	344	332	320	308
Q Bolso chico	370	325	314	302	291
Q Libros	566	497	480	462	445

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo las unidades que se vende en el equilibrio de cada producto, se multiplica por el precio de cada uno de ellos y se obtiene el ingreso por producto y el ingreso total que se debería tener para no perder ni ganar. Se aprecia claramente que las ventas que se debería realizar en el primer año, están por debajo de las que se han proyectado.

En los siguientes años, la empresa no va a tener problemas, siempre va a superar el equilibrio.

Tabla 40: Proyección de ventas.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos en el equilibrio de Tipi	S/.	244,875	S/.	221,511	S/.	220,263	S/.	218,764	S/.	216,966
Ingresos en el equilibrio de Cojín	S/.	15,237	S/.	13,783	S/.	13,705	S/.	13,612	S/.	13,500
Ingresos en el equilibrio de Bolso grande	S/.	23,508	S/.	21,265	S/.	21,145	S/.	21,001	S/.	20,829
Ingresos en el equilibrio de Bolso chico	S/.	16,652	S/.	15,063	S/.	14,978	S/.	14,876	S/.	14,754
Ingresos en el equilibrio de Libros	S/.	39,615	S/.	35,836	S/.	35,634	S/.	35,391	S/.	35,100
Total de ingresos en el equilibrio	S/.	339,887	S/.	307,458	S/.	305,725	S/.	303,645	S/.	301,149

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Cálculo del costo de oportunidad del accionista (COK)

De acuerdo a los datos mostrados de la página web: www.damodaran.com, se obtuvo el beta desapalancado del sector es de 0.73, el rendimiento de la tasa libre de riesgo de los últimos 10 años, en promedio fue de 2.28%, el rendimiento del mercado promedio entre el mismo periodo anterior fue 11.21%

Para obtener el valor del riesgo país se tomó la información de las estadísticas que proporciona el BCR, que en noviembre de este año fue de 127 puntos básicos.

Tabla 41: Riesgo País Perú

Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread	
Perú	
<u>2019</u>	<u>130</u>
Ene.	152
Feb.	139
Mar.	136
Abr.	122
May.	135
Jun.	129
Jul.	116
Ago.	127
Set.	116
Oct.	127
Nov.	127
Riesgo País Perú	1.27%

Fuente: Estadísticas BCR 2019

Hallando el Beta apalancado para la estructura para de la deuda (30%) y patrimonio (70%):

Tabla 42: Beta Apalancado

Beta desapalancado	0.726
D/E	0.429
TAX	29.5%
Beta apalancado	0.95

Fuente: Elaboración propia

Con el impuesto a la renta del 29.5%, la relación deuda – capital de 3 a 7, el beta apalancado del sector es de 0.95. Con el cálculo anterior se obtiene un costo de oportunidad para el accionista de 11.99%.

Tabla 43: Costo de oportunidad del accionista.

CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL ACCIONISTA		
β (desapalancado) del sector	0.7261	Recreation
Tasa libre	2.28%	Damodaran
Rendimiento de mercado	11.21%	Damodaran
Riesgo país	1.27%	BCRP
β (apalancado)	0.95	
COK	11.99%	

Fuente: Elaboración propia.

8.9. Cálculo del costo de oportunidad del Proyecto

El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El WACC de la empresa es de 12.62%, que es el costo promedio ponderado del capital invertido, teniendo en cuenta un peso ponderado de deuda de 30% vs 70% de capital accionario. El financiamiento de deuda es básicamente a largo plazo.

Tabla 44: Costo de oportunidad del proyecto.

	Monto	Pesos	Costo
Deuda	16,433	30%	20.0%
Capital	38,343	70%	12.0%
	54,775		
WACC	12.62%		

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Informes y análisis económicos

Resultados económicos

Como se puede ver el VAN del proyecto es de 45.1 mil soles, positivo. El TIR del proyecto es de 29.9% superior al WACC. La relación costo – beneficio es de 1.82 mayor a la unidad. Por los resultados anteriores, podemos decir que desde el punto de vista del proyecto se debe ejecutar.

Tabla 45: Resultados económicos.

WACC	12.62%
TIR Económico	29.90%
VAN Económico	45,137
Relación costo-beneficio Económico	1.82

Fuente: Elaboración propia.

Resultados financieros

El VAN para los accionistas es de 46.8 mil soles, el TIR es de 32.7% superior al costo de oportunidad del accionista, la relación costo – beneficio es de 2.2 veces superior a la unidad.

Finalmente, desde el punto de vista del accionista también se debería ejecutar.

Tabla 46: Resultados Financieros.

COK	11.99%
TIR Financiero	32.77%
VAN Financiero	46,792.96
Relación costo beneficio económico	2.22

Fuente: Elaboración propia.

8.11. Análisis de Riesgos

8.11.1. Análisis de Sensibilidad

En el análisis presente se ha considerado dos variables que impactan en el proyecto. Tanto las ventas brutas como el costo de ventas que inciden en la variabilidad del resultado de los flujos económicos.

Para el presente ejercicio se ha supuesto un rango de ventas brutas con crecimientos aproximado de 25% promedio, y costos de ventas con crecimientos aproximado de 45% para poder medir la sensibilidad del VAN económico. Hemos empleado el análisis de escenarios para esta finalidad. Al respecto podemos observar que el VAN varía en rangos superiores a 100% dada la variabilidad en ventas y costos de ventas.

Tabla 47: Análisis de Sensibilidad

Variables		Ventas			
VAN	45,137	S/ 160,525	S/ 210,525	S/ 260,525	S/ 310,525
CV	S/ -67,357	S/ 39,704	S/ 85,386	S/ 131,068	S/ 176,750
	S/ -117,357	S/ -5,977	S/ 39,704	S/ 85,386	S/ 131,068
	S/ -147,357	S/ -33,387	S/ 12,295	S/ 45,137	S/ 103,659
	S/ -197,357	S/ -79,069	S/ -33,387	S/ 12,295	S/ 57,977

Fuete: Elaboración Propia

Se puede observar que solamente en un entorno muy desfavorable de ventas los VAN serían negativos. En los demás rangos el VAN aparece positivo, salvo en un

escenario inusual de incremento de costo de ventas, debido a un eventual incremento en costos de producción de materiales y mano de obra.

Se concluye entonces que el proyecto es robusto y soporta las variaciones en costos.

8.11.2. Análisis de Escenarios

Se ha identificado tres escenarios: el probable, materia de proyecto, y dos escenarios adicionales: optimista y pesimista.

Escenario Optimista

Se ha supuesto lo siguiente:

- Ventas, Costos de Ventas y Demanda, de acuerdo con el análisis de la demanda del mercado objetivo, gracias a una mayor proyección de redes sociales y crecimiento orgánico se identifica un crecimiento en más del 50% en ambas variables.
- Las inversiones en activo fijo y capital de trabajo prevén un incremento promedio del 18%. Si bien es cierto requeriremos mayores equipos aún los activos existentes mantienen capacidad para soportar mayores niveles de ventas. Asimismo, no se requeriría una inversión en material en capital de trabajo ya que las utilidades son reinvertidas en el proyecto, luego de la distribución de dividendos.
- Los gastos administrativos crecerían en 10% en un entorno optimista, ya que no se prevé

Tabla 48: Análisis Optimista

	Probable	Optimista
Ventas	260,525	451,577
Costo de Ventas	-147,357	-255,418
Activo Fijo	-20,147	-23,169
Capital Trabajo	-29,912	-35,911
Demanda	1,668	2,891
Gastos Admin Mktg	-126,259	-138,885
TIR	29.90%	61.81%
VAN	45,137	87,114
Costo Beneficio	1.82	2.37

Fuente: Elaboración Propia

Con estas premisas el VAN alcanzaría un nivel de S/.87, 114, versus el esperado de S/. 45,137.

Escenario Pesimista

Se ha supuesto lo siguiente:

- Ventas, Costos de Ventas y Demanda: se ha identificado una posible disminución de aproximadamente en promedio de 26% en un entorno pesimista, teniendo en cuenta que nuestra participación en el mercado objetivo disminuya, debido a una menor fidelización de nuestros clientes y posible aparición de productos sustitutos de la competencia.
- Las inversiones en activo fijo y capital de trabajo disminuirían en aproximadamente en promedio del 15% con respecto al escenario probable ya que se contaría con la capacidad de equipos y eventualmente se disminuiría el mobiliario no productivo.
- Los gastos administrativos se mantendrían sin variación con criterio conservador.

Tabla 49: Análisis Pesimista

	Probable	Pesimista
Ventas	260,525	231,578
Costo de Ventas	-147,357	-130,984
Activo Fijo	-20,147	-18,132
Capital Trabajo	-29,912	-23,940
Demanda	1,668	730
Gastos Admin Mktg	-126,259	-126,259
TIR	29.90%	29.05%
VAN	45,137	40,944
Costo Beneficio	1.82	1.73

Fuente: Elaboración Propia

Con estas variables apreciamos que no existe una desviación ostensible en el TIR y VAN, lo cual corrobora que esta inversión es sostenible.

8.11.3. Principales riesgos del proyecto

Los principales riesgos del proyecto:

- Que no se pueda alcanzar a las ventas proyectadas, por el tiempo de maduración en las redes sociales.
- Escasa fidelización por presencia en productos sustitutos por los bajos costos.
- Que la demanda no se presenta de acuerdo con lo planificado por demora en el posicionamiento de la marca.
- Que se copien con facilidad los diseños realizados por la empresa.
- Riesgo en distribución.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al estudio y los resultados del sondeo realizado, se tiene que el 43.95% usarían las tiendas virtuales para adquirir productos para niños; donde los atributos más valorados son la calidad del material, la entrega rápida y el diseño. Por otro lado, también se concluye que los productos más valorados de Pequeña Tribu son los libros y Tipis.
2. Actualmente existe una ausencia de negocios virtuales que estén orientados a ofrecer productos para niños enfocados en transmitir valores familiares, que es la base para formar seres humanos íntegros que contribuyen a la eficiencia y ética en nuestro país. Por lo tanto, se concluye que en el mercado existe una demanda insatisfecha que el presente negocio busca atender con una propuesta de valor diferenciada en cuanto a la calidad y diseño exclusivo.
3. La publicidad más valorada y efectiva es a través de redes, especialmente en Facebook, por eso la competencia tiene un mayor uso de publicidad en las redes que en otro medio web.
4. Con respecto a la demanda, se concluye que podría mejorar si nos trazamos como meta mejorar nuestra participación, esto se podría lograr engranando correctamente nuestro plan de marketing.
5. Como se puede observar el proyecto es rentable desde los dos puntos de vista, desde el accionista (principal stakeholder) y desde el punto de vista del proyecto. Los resultados financieros obtenidos, nos permite ver que el proyecto tiene margen de manejo para ser aceptado.
6. Algunos riesgos de negocio que podemos considerar podría deberse a una menor fidelización en nuestros clientes, posibles productos sustitutos en la competencia, entorno recesivo que disminuya el consumo en productos educativos y recreación, competitividad de productos importados especialmente asiáticos, entre otros.

7. Al realizar un escenario optimista, adicional al escenario probable expuesto, se concluye en el que el VAN pasa de S/. 45 mil a S/. 87.1 mil y un escenario pesimista en que el VAN disminuye ligeramente a S/. 40.9 mil. Por lo tanto, en ambos escenarios adicionales indican que el proyecto sigue siendo sostenible en el tiempo.
8. Se concluye que la propuesta de negocio: "Pequeña Tribu", es una atractiva oportunidad de inversión y un negocio rentable en el tiempo. De acuerdo a las estimaciones en ventas y costos al corto plazo (5 años), se proyecta utilidades a partir del segundo año con un VAN positivo de 45,137 mil soles y con un TIR del 29.90% sobre el WACC calculado para el sector de 12.62%. Todos estos datos fueron realizados sobre una inversión inicial de S/. 54,8 mil soles.

RECOMENDACIONES

1. En este negocio se recomienda enfocar la publicidad con el concepto de que los productos transmite valores familiares. Por otro lado, la gerencia se preocupará por realizar su máximo esfuerzo en mantener la calidad y exclusividad del diseño.
2. Como recomendación podríamos decir que la empresa debe buscar elevar sus precios en algunos productos para obtener mejor margen, pero se puede llevar a cabo cuando el producto esté más consolidado en el mercado.
3. Otra forma de mejorar el desempeño de la empresa es reduciendo la caja mínima para ello se debería hacer un estudio adecuado del capital de trabajo.
4. Es muy importante saber que la demanda de los productos ha sido negativa el primer año, por lo que sería importante cubrirse de esta coyuntura en el futuro, para saber que recién el segundo año se podrá tener beneficios.

REFERENCIAS

Figura 1:

Lujhon.com (2019). Estadística del consumo digital en el Perú 2019. Recuperado de: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/> [Consulta: 3 de octubre del 2019]

Tabla 1:

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2019). Encuesta de los medios que más influyen a los peruanos para realizar sus compras. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cerca-del-80-peruanos-compra-online-influencia-las-redes-sociales-731555.aspx> [Consultado: 25 de octubre del 2019]

Figura 2:

Gestión.pe (2019). Niveles de temor en latinoamérica de realizar compras por internet. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/> [Consulta: 25 de octubre 2019]

Tabla 2:

Diario el Comercio. (2015). Corrupción y falta de valores, encuesta realizada por Ipsos para el diario el Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/corrupcion-falta-valores-causas-inseguridad-232618-noticia/> [Consultado: 12 de octubre del 2019]

Tabla 3:

INEI (2019). Producto bruto interno trimestral. Cuentas nacionales con base 2007. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/> [Consultado: 4 de noviembre del 2019]

Figura 3:

CPI (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta: 16 de octubre 2019]

Figura 4:

CPI (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de:
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
[Consulta: 16 de octubre 2019]

Figura 5:

CPI (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de:
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
[Consulta: 16 de octubre 2019]

Tabla 4:

INEI (2019). Producto bruto interno trimestral. Cuentas nacionales con base 2007.
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
[Consultado: 4 de noviembre del 2019]

Figura 19:

INEI- ENAHO (2016). Ingresos familiares mensuales NSE A1 y A2. Recuperado de: Ipsos
Perú 2016. [Consuñtado: 10 de noviembre del 2019]

Figura 20:

INEI- ENAHO (2016). Ingresos familiares mensuales NSE B1 y B2. Recuperado de: Ipsos
Perú 2016. [Consuñtado: 10 de noviembre del 2019]

GLOSARIO

Branding: se refiere al proceso de hacer y construir una marca empresarial.

Hosting: es el servicio de alojamiento web para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web.

Ingreso per cápita: es el valor promedio de ingresos mensuales por persona que reciben los hogares en un determinado año o, según segmentos (deciles) de hogares.

Marketing emocional: es la disciplina del marketing que utiliza la marca como estrategia con el fin de lograr un vínculo afectivo con los usuarios, consumidores, clientes y futuros clientes, para que estos sientan la marca como algo propio y necesiten ser parte de ella

Método KonMari: es un método que ayuda a organizar cualquier objeto de la casa.

NSE: Nivel Socio Económico.

Patchwork: entiéndase por Patchwork a un tejido hecho por la unión de pequeñas piezas de tela cosidas por los bordes entre sí.

SEM (Search Engine Marketing): promueve el contenido digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento en las páginas de resultados del motor de búsqueda.

SEO (Search engine Optimization): optimización en los motores de búsqueda que ayuda a mejorar el posicionamiento de un sitio web.

Técnica Mindfulness: es una **técnica** de relajación que enseña a tomar conciencia plena de las emociones con el fin de eliminar la frustración o ansiedad que produce el no poder cambiar ciertas situaciones.

Tipi: es una carpa tipo india de diseño exclusivo, buena calidad y dimensiones de 1.15 m de ancho por 1.70 m de altura que incluye una colchoneta. Puede estar en cualquier ambiente de la casa, es fácil de armar y desarmar, limpiar y que proporciona un “refugio” para compartir momentos con sus hijos.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Lista de preguntas de estudio de mercado

1.- Por favor, indicar su sexo

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Femenino	84.71%	133
Masculino	15.29%	24
Respuestas		157

2.- Por favor, indicar su rango de edad

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Entre 18 y 25 años	16.56%	26
Entre 26 y 35 años	24.84%	39
Entre 36 y 45 años	51.59%	81
Entre 46 y 60 años	6.37%	10
Más de 61	0.64%	1
Respuestas		157

3.- ¿Tienes hijos, sobrinos, primos o algún familiar menor de 10 años?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Si	95.54%	150
No	4.46%	7
Respuestas		157

4.- Marcar la opción del rango promedio de ingresos que percibe mensualmente

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Menos de S/. 2000	31.21%	49
Entre S/. 2000 y S/.4.000	33.76%	53
Entre S/.4.000 y S/.6.000	18.47%	29
Más de S/.6.000	16.56%	26
Respuestas		157

5.- Los productos hecho a mano, ¿Tiene para Ud. un valor agregado?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Sí	95.54%	150
No	1.27%	2
Indiferente	3.18%	5
Respuestas		157

6.- ¿Qué tan importante son los valores familiares para Ud.?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Muy importante	85.35%	134
Importante	14.01%	22
Indiferente	0.64%	1
Respuestas		157

7.- ¿Compraría Ud. Productos utilitarios para niños que difundan los valores familiares?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Si	98.09%	154
No	1.91%	3
Respuestas		157

8.- Si tuviese que comprar un producto utilitario para niños ¿Cuál de las siguientes tiendas usaría como medio de compra?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Tiendas virtuales via web	43.95%	69
Casa & Ideas	27.39%	43
Zara Home	0.64%	1
Dédalo	3.82%	6
Tiendas por departamento	6.37%	10
Feria de artesanías	13.38%	21
Otro	4.46%	7
Respuestas		157

9.- ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al momento de realizar la compra virtual?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Diseño exclusivo	16.56%	26
Calidad del material	19.11%	30
Utilitario	14.01%	22
Precio	11.46%	18
Entrega rápida	19.75%	31
Empaque	1.91%	3
Durabilidad	5.10%	8
Marca	12.10%	19
Respuestas		157

10.- En el caso, de que Ud. no suele comprar o compra poco a través de tiendas virtuales vía web. ¿Cuál sería el principal temor al realizarlo?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Proceso de compra es tedioso	12.10%	19
No contar con medio de pago fácil	15.92%	25
No están claras las condiciones de compra y devolución	16.56%	26
Tardanza en recibir el producto	20.38%	32
Temor a no recibir el producto esperado	27.39%	43
Otro (especifique)	7.64%	12
Respuestas		157

11.- El tipi es una carpa tipo india de diseño exclusivo, buena calidad y dimensiones de 1.15 m de ancho por 1.70 m de altura que incluye una colchoneta. Puede estar en cualquier ambiente de la casa, es fácil de armar y desarmar, limpiar y que proporciona un “refugio” para compartir momentos con sus hijos. Si te ofrecieran los siguientes rangos de precio promedio de mercado ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
590 a 690 soles	78.98%	124
690 a 790 soles	5.73%	9
790 a 890 soles	0.64%	1
890 a 990 soles	0.00%	0
Sugerir precio	14.65%	23
Respuestas		157

12.- ¿Qué tan importante es para ti infundir el hábito de la lectura en tus hijos?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Muy importante	89.81%	141
Importante	9.55%	15
Indiferente	0.64%	1
Respuestas		157

13.- ¿De qué temas te gustaría encontrar libros para tus hijos?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Literatura (cuentos, libros álbum, novelas cortas)	32.48%	51
Mindfulness (manejo de emociones) y Desarrollo personal	33.76%	53
Naturaleza (animales y plantas)	14.65%	23
Arte y actividades manuales	12.74%	20
Personajes ilustres (históricos y actuales)	3.82%	6
Otro (especifique)	2.55%	4
Respuestas		157

14.- ¿Cuántas veces compras productos utilitarios para niños?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas	Al año	Frecuencia
Mensual	5.10%	8	12	0.61
Bimestral	5.73%	9	6	0.34
Trimestral	12.10%	19	4	0.48
Semestral	22.29%	35	2	0.45
Anual	33.76%	53	1	0.34
Bianual	21.02%	33	0.5	0.11
Respuestas		157		2.33

Con los datos del porcentaje y número de repuestas, se procede a a hallar la frecuencia

15.- Cada vez que compra el producto, ¿Cuántas unidades sueles comprar?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Una unidad	50.32%	79
Dos unidades	30.57%	48
Tres unidades	10.19%	16
Cuatro unidades	7.01%	11
Mas de 4 unidades	1.91%	3
	Respuestas	157

16.- De los siguientes productos, ¿Por cuál de ellos daría mayor preferencia?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Tipi	25%	39
Cojín	14%	22
Bolso grande	18%	28
Bolso chico	17%	27
Libros	26%	41
	Respuestas	157

17.- ¿Qué opinas de “Pequeña Tribu” como nombre para nuestro negocio de productos utilitarios para niños?

Opciones	Porcentaje repuesta	Número de respuestas
Me gusta	90.45%	142
No me gusta	7.01%	11
Recomiendo este nombre	2.55%	4
	Respuestas	157