

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios (MBA)



BEBELIER – ATELIER PARA NIÑOS

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
y Dirección de Negocios

Leticia Elizabeth Diaz Acosta

Código 20050388

Joselyn Rebeca Moreno Vila

Código 20082363

Susana Chavez Arancibia

Código 20070242

Asesor

Luis Chang Ching

Lima – Perú
Marzo del 2023



El presente trabajo se lo dedico, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fuerza para cumplir un sueño más en mi vida. A mi esposo e hijos por su amor, apoyo, paciencia y palabras de aliento. A mi madre, quien me inspiró, motivó e inculcó en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía para ejecutar y sacar adelante este lindo proyecto. A mi padre y mi hermano por su ayuda, amor y cuidados. A mis suegros, por sus oraciones, afecto y consejos. A toda mi familia por su gran cariño y constante apoyo durante este proceso. Y a mis abuelitos y tío, quienes, desde el cielo, celebran conmigo mis logros.

Leticia Elizabeth Díaz Acosta

A mi amado esposo, por su amor y apoyo incondicional, y a mis hijos por ser mi fortaleza.

Joselyn Rebeca Moreno Vila

El presente trabajo se lo dedico a mi esposo, quien me motivo a seguir adelante a pesar de las adversidades. A mis padres y hermanos menores, decirles que los sueños si se hacen realidad. A mi amado hijo quien espero se sienta orgulloso de mi, su mamá.

Susana Chávez Arancibia

BEBELIER – TEXTILE WORKSHOP FOR KIDS

Research work to opt for the Academic Degree of Master's in Business Administration
and Management

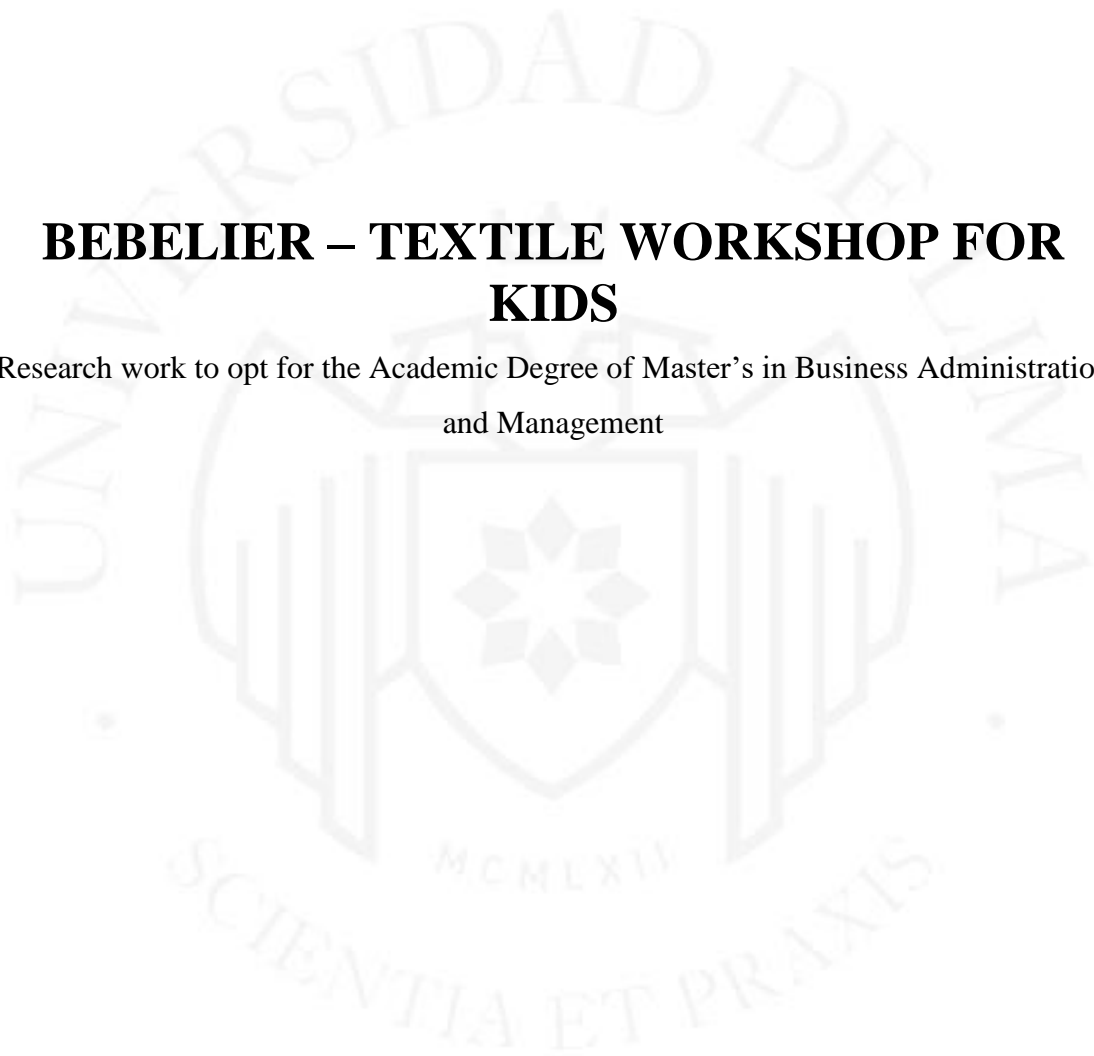


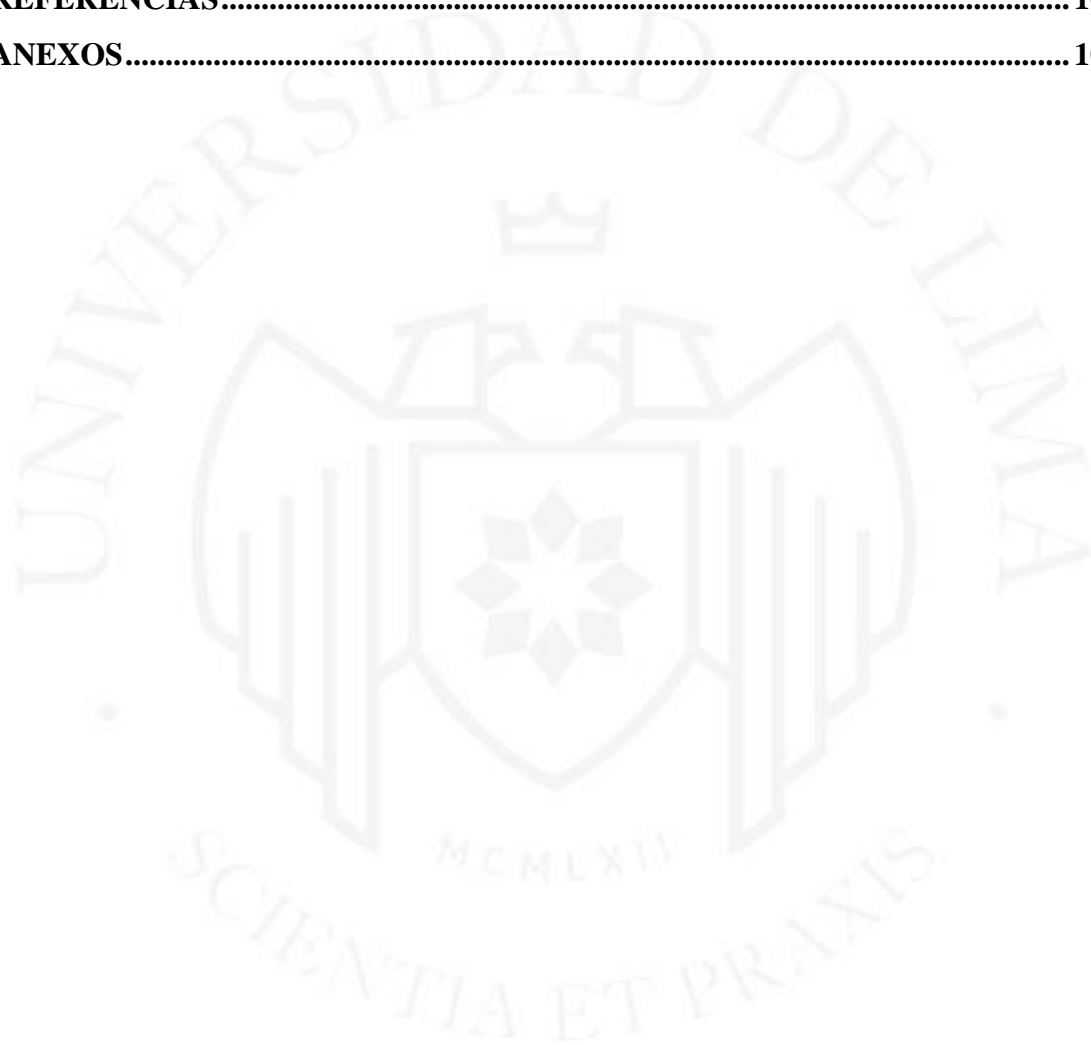
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1 Problemática	3
CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	4
2.1 Presentación de la empresa	4
2.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)	4
2.3 Motivación del proyecto	7
2.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución	8
2.5 Descripción de la idea y la oportunidad.....	8
2.6 Justificación del atractivo de la propuesta	9
2.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance	10
2.8 Impacto comercial y responsabilidad social	10
CAPÍTULO III: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN	13
3.1 Diseño y metodología de la investigación	13
3.2 Validación de hipótesis	14
3.3 Validación de la solución.....	14
3.4 Muestreo poblacional.....	16
3.5 Análisis de tendencias y patrones	17
3.6 Canvas del modelo de negocio	19
3.7 Conclusiones.....	20
CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	22
4.1 Visión.....	22
4.2 Misión	22
4.3 Valores y ética	22
4.4 Cultura organizacional	23
4.5 Objetivos Estratégicos	23
4.6 Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)	23
4.7 Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).....	36

4.8	Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA. ..	43
4.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado)	44
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING		45
5.1	Planteamiento de objetivos generales de marketing.	45
5.2	Estrategias de marketing:	46
5.2.1	Segmentación y Perfil del cliente	46
5.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva	46
5.3	Mercado objetivo	46
5.3.1	Tendencia de mercado.	49
5.3.2	Tamaño de mercado	49
5.3.3	Mercado objetivo	50
5.3.4	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)	51
5.3.5	Potencial de crecimiento del mercado	52
5.3.6	Rivalidad competidora y Potencial de ventas	53
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix.	54
5.4.1	Política de gestión del cliente	54
5.4.2	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	55
5.4.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	55
5.4.4	Política comercial	56
5.4.5	Estrategia comunicacional y canal.....	56
5.4.6	Estrategia de distribución.....	57
5.5	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	57
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....		63
6.1	Políticas operacionales.....	63
6.1.1	Calidad	63
6.1.2	Procesos	63
6.1.3	Planificación	63
6.1.4	Inventarios	64
6.2	Equipos, actividades y procesos.	64
6.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones.....	64
6.2.2	Equipos de trabajo y apoyo.....	69

6.2.3	Gestión de proveedores, compras y stock.....	70
6.2.4	Tercerización o integración de procesos.....	71
6.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadenas de valor	72
6.2.6	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	72
6.2.7	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	75
6.2.8	Diagrama de decisiones PERT	75
6.2.9	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	78
CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES Y RECURSOS HUMANOS.....		81
7.1	Objetivos organizacionales	81
7.1.1	Naturaleza de la organización.....	82
7.1.2	Organigrama	82
7.1.3	Diseño estructural del negocio.....	83
7.2	Diseño de puestos y responsabilidades.....	83
7.3	Políticas Organizacionales.....	84
7.4	Gestión del talento	85
7.4.1	Selección y contratación	85
7.4.2	Remuneración y desempeño	86
7.4.3	Empowerment y reconocimiento	86
7.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo.....	87
7.5	Estructura de gastos de RRHH	87
CAPÍTULO VIII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....		89
8.1	Plan de inversiones	89
8.2	Activos y depreciación.....	91
8.3	Capital de trabajo	92
8.4	Fuentes de financiamiento y amortización	93
8.5	Balances previsionales (Balance general).....	94
8.6	Cuentas de explotación previsionales (GGPP).	95
8.7	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow)	96
8.8	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera	97
8.9	Políticas de aplicación de resultados	97
8.10	Tasa de descuento del accionista	98

8.11	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio)	98
8.12	Análisis por escenarios	100
8.13	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	103
8.14	Análisis de riesgo y costo de oportunidad.	104
8.15	Plan de contingencia y disolución	105
	CONCLUSIONES	105
	REFERENCIAS.....	107
	ANEXOS.....	109



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO	19
TABLA 2 TABLA DE CLIENTES ACTUALES POR DISTRITO	20
TABLA 3 PAÍSES DE AMÉRICA CON MAYOR POBLACIÓN 2020 (MILES)	28
TABLA 4: PERÚ INDICADORES DE LA DINÁMICA DEMOGRÁFICA DEL 1950 AL 2050.....	28
TABLA 5: MATRIZ FODA	43
TABLA 6: MATRIZ FODA CRUZADO	44
TABLA 7 COSTUMER JOURNEY MAP.....	49
TABLA 8 NÚMEROS ACTUALES DE LA MARCA	60
TABLA 9 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO	60
TABLA 10 ALTERNATIVAS PARA LOCAL DEL TALLER	66
TABLA 11 FACTORES PONDERADOS	67
TABLA 12 ANÁLISIS DE FACTORES PARA ELECCIÓN DE UBICACIÓN DEL TALLER	67
TABLA 13 DIMENSIONES DE MÁQUINAS Y EQUIPOS.....	68
TABLA 14 DIAGRAMA DE DECISIONES DE PERT.....	75
TABLA 15 INDICADORES INDICADORES	80
TABLA 16 ESTRUCTURA DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	88
TABLA 17 ACTIVOS TANGIBLES	89
TABLA 18 ACTIVOS INTANGIBLES	90
TABLA 19 INVERSIÓN TOTAL	91
TABLA 20 TASAS DE INTERÉS PARA ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO	93
TABLA 21 BANCO SELECCIONADO	94
TABLA 22 CRONOGRAMA DE PAGOS DE LA DEUDA	94
TABLA 23 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	94
TABLA 24 ESTADO DE RESULTADOS	96
TABLA 25 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO	96
TABLA 26 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	97
TABLA 27 ROE Y ROA	97
TABLA 28 PERIODO DE RECUPERO	98
TABLA 29 FACTORES DEL COK	98
TABLA 30 VAN Y TIR DEL PROYECTO.....	99
TABLA 31 PUNTO DE EQUILIBRIO	100
TABLA 32 FLUJO DE CAJA ECONÓMICA Y FINANCIERO ESCENARIO 1	100
TABLA 33 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESCENARIO 1	100
TABLA 34 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO ESCENARIO 2	101
TABLA 35 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESCENARIO 2	101

TABLA 36 ROA Y ROE EN ESCENARIO 2.....	102
TABLA 37 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO ESCENARIO 3	103
TABLA 38 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIERO ESCENARIO 3	103
TABLA 39 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESCENARIO 4	104
TABLA 40 INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ESCENARIO 5	105
TABLA 41 PLAN DE CONTINGENCIA.....	105



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 VARIACIÓN ANUAL DEL PBI EN PORCENTAJE	26
FIGURA 2 CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD EN PERÚ.	29
FIGURA 3 CUADRO DE LA CANTIDAD DE HOGARES POR NSE EN LIMA	29
FIGURA 4 PERFIL HOGARES SEGÚN NSE LIMA METROPOLITANA	30
FIGURA 5 DISTRIBUCIÓN DEL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN LIMA SEGÚN NSE	31
FIGURA 6 MATRIZ BCG	47
FIGURA 7 ESTILOS DE VIDA SEGÚN ARELLANO.....	50
FIGURA 8 POBLACIÓN SEGÚN SU ESTILO DE VIDA	50
FIGURA 9 PRINCIPALES PAÍSES DE EXPORTACIÓN TEXTIL ENTRE ENERO Y MARZO DEL 2021	53
FIGURA 10 DISTRIBUCIÓN DEL TALLER	69
FIGURA 11 CADENA DE VALOR	72
FIGURA 12 FLUJO DE ELABORACIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIO.....	73
FIGURA 13 PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRENDAS	74
FIGURA 14 DIAGRAMA DE DECISIONES DE PERT (TIEMPO).....	77
FIGURA 15 BALANCE SCORECARD	78
FIGURA 16 KPI'S.....	78
FIGURA 17 ORGANIGRAMA	82
FIGURA 18 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	85
FIGURA 19 PEDIDOS BEBELIER.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación evalúa la factibilidad y viabilidad comercial, operativa y económica de una marca de ropa para niños que tengan hasta 5 años, la cual se enfoca principalmente en ofrecer la opción de personalización de las prendas y atuendos del niño(a) tal como las mamás lo desean, pudiendo armar los diseños de cero o adaptar los diseños ya existentes a las personalizaciones que la mamá desee.

El mercado objetivo está conformado por mamás de entre 25 y 44 años que tengan hijos de hasta 5 años y que residan en las zonas 6, 7 y 8 de Lima. De esta manera, se estima que la demanda proyectada para este proyecto hacia el 2026 (quinto año) será de 2,713 pedidos, cuyo valor de ticket promedio será de S/ 296.00 incluido IGV y serán atendidos a través de canales de venta virtuales.

El taller de producción de la marca está ubicado en La Molina, con un área de 70 m², la distribución y servicios necesarios para la operación y con una ubicación bastante ventajosa, ya que se encuentra de manera céntrica tanto para proveedores y clientes.

Para que la marca inicie operaciones, se invirtió S/ 15,000.00 soles, monto que fue asumido al 100% por los accionistas ya que, al ya existir una empresa constituida algunos gastos de instalación, trámites y activos que no se desembolsaron.

Además, ya que la marca cuenta con un año de operación, para realizar la evaluación económica, se consideraron los datos contables reales de la marca en su primer año para hallar los valores de VAN y TIR, obteniéndose un valor de S/85,582.00 soles para el primero y 131% para el segundo. Todo esto señala que el proyecto en curso es viable y rentable para que su operación continúe y siga en crecimiento como viene sucediendo.

ABSTRACT

The current investigation evaluates the feasibility and commercial, operational, and economic viability of a clothing brand for children up to 5 years old, which focuses mainly on offering the option of personalizing the garments and outfits of the child just like their mother wishes. Mothers could be able to build the designs with or help or adapt the existing designs with the customizations that the mother wishes.

The target market is made up for mothers between 25 and 44 years old who have children up to 5 years old and who live in zones 6, 7 and 8 of Lima. It is estimated that the projected demand by 2026 (fifth year) will be 2,713 orders, whose average ticket value will be S/296.00 including VAT and will be served through virtual sales channels.

The brand's textile workshop is in La Molina, with an area of 70 m², the layout and services necessary for the operation and with a very advantageous location, since it is located near to the principal suppliers and is a central district for the distribution to the objective's clients.

In order to the brand to start operations, the shareholders invested S/ 15,000.00 soles. This amount was not a big number because the shareholders had already a company established, and some installation and procedures expenses not had to be disbursed.

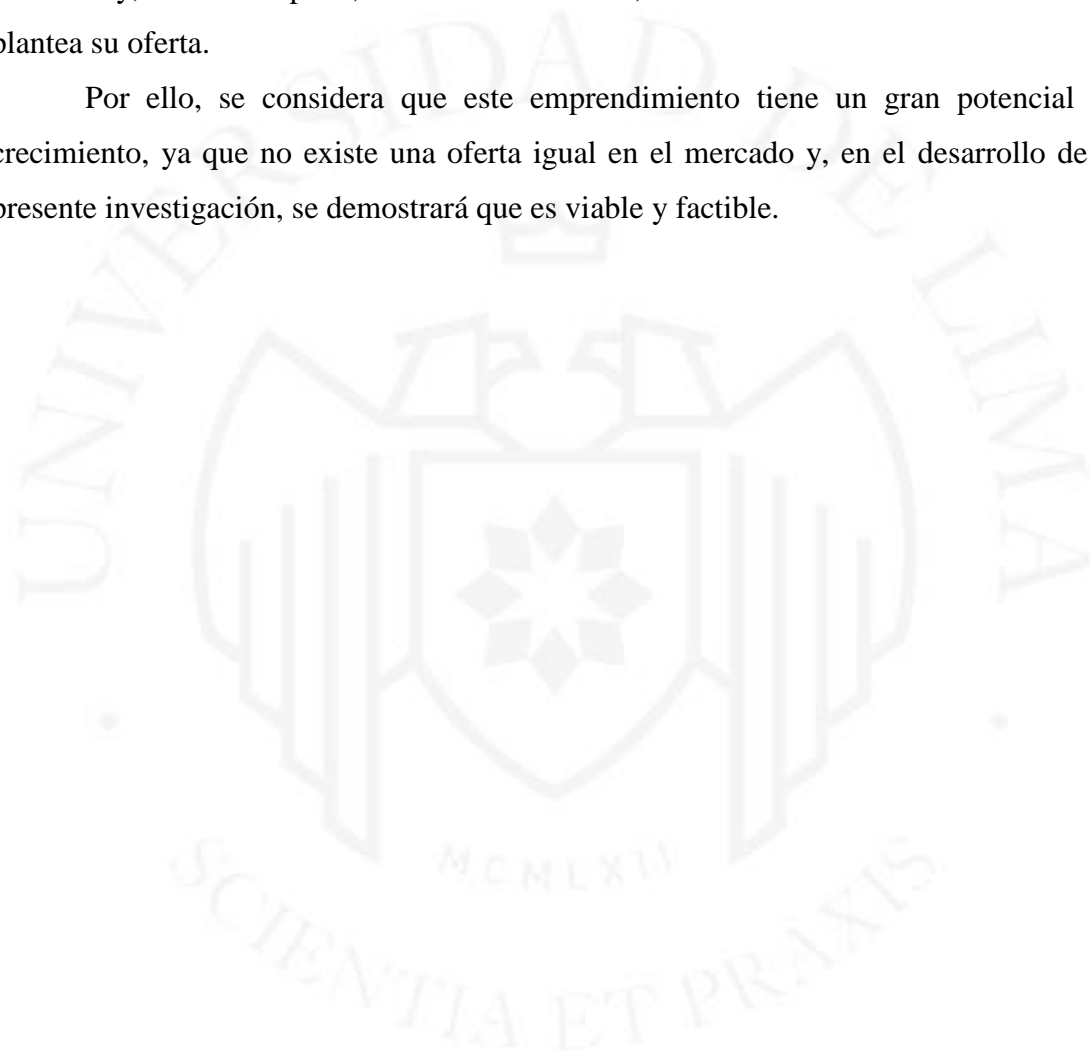
In addition, since the brand has one year of operation (2021), to carry out the economic evaluation, the real accounting data of the brand in its first year were considered to find the values of VAN and TIR and it was obtained a value of S/. 85,582.00 soles for VAN and 131% for TIR. This result indicates that the current project is viable and profitable so that its operation continues and grows as it has been happening.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Problemática

Actualmente, muchas mamás con hijos pequeños anhelan contar con una oferta que les permita personalizar o crear la vestimenta de sus hijos(as) tal cual como ellas lo tienen en mente y, hasta hace poco, esta oferta no existía, al menos no cómo la marca Bebelier plantea su oferta.

Por ello, se considera que este emprendimiento tiene un gran potencial de crecimiento, ya que no existe una oferta igual en el mercado y, en el desarrollo de la presente investigación, se demostrará que es viable y factible.



CAPÍTULO II: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Presentación de la empresa

“Bebelier – Atelier para niños” es un emprendimiento dedicado a ofrecer outfits personalizados para bebés y niños pequeños de hasta 5 años aproximadamente. Dentro de su oferta, se tienen productos de diseño y creación propia, así como la opción de servicio de personalización, donde los clientes pueden personalizar el outfit de su pequeño(a) según el diseño, temática o colores que estén buscando.

2.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)

Según el portal negociosperu.pe en una nota publicada en octubre del 2020, el sector textil y de la moda representa el 1.6% del PBI global y el 11% del PBI peruano en lo que respecta a las industrias de manufacturas, lo que nos demuestra la importancia de este sector a nivel mundial y en nuestro país. Ahora bien, dentro de este sector, tenemos al de la moda infantil el cual, desde hace algunos años, ha tomado mayor importancia ya que, con el pasar del tiempo, diversas marcas nacionales e internacionales han apostado por invertir en dicho sector a través de los distintos canales de venta. Prueba de ello es que, en el 2013, Luisa Magdalengoitia (quien era gerente general de EPK, marca conocida de ropa infantil, en ese momento), indicó en una nota de peru-retail.com, que los más pequeños renuevan sus prendas de vestir por lo menos seis veces al año, sobretodo en los segmentos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo y, con nuestra experiencia como mamás, hemos podido comprobar que esto es así, sobre todo en edades hasta los 5 años, ya que los niños hacen notables crecimiento durante esta etapa, haciendo que su ropa la usen durante un periodo y tengan que renovarla cada cierto tiempo.

Nuestro país no ha sido ajeno a este crecimiento de la moda infantil y, según un último artículo de Abril de 2021 de *Fashion Network* (plataforma reconocido a nivel internacional donde se brinda información relacionada al mundo de la moda, el lujo y la belleza), la moda infantil del país concretó negocios por más de dos millones de dólares en el mercado internacional, esto se debe a que, según lo señalado por PromPeru, el elemento diferenciador de sostenibilidad que las empresas textiles peruanas tienen son

las certificaciones que tiene sus productos orgánicos, asimismo, la materia prima como el algodón pima, la alpaca, los bordados locales y la baby alpaca son importante factores que atraen el interés de los mercados extranjeros.

Por otro lado, si revisamos como se encuentra la tendencia de la tasa de natalidad en el Perú, según INEI (INEI,2017), del 2012 al 2017 hubo un retroceso del 12.6% de los nacimientos inscritos, lo que evidencia una tendencia a la baja importante; sin embargo, el consumo de productos para bebés se mantiene estable, a pesar de ello. Esto nos indica que las personas tienen una tendencia a tener una menor cantidad de hijos y, por ende, optan por realizar mayor gasto en los que tienen.

Según Kantar, en el 2018, el gasto destinado a ropa para bebés fue del 6.7% del gasto de los hogares, lo que equivale a un monto promedio de S/ 119. Además, según las estimaciones del año 2020 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación (APEIM, 2020), la variación del gasto promedio de vestido y calzado en Lima Metropolitana se ha mantenido e incluso incrementado levemente en todos los NSE donde, en algunos casos, el incremento fue de hasta el 10% aproximadamente.

Es importante recordar, que nuestro país se puede jactar de contar con los algodones de más alta calidad, como el pima, los cuales son usados para realizar telas de exportación y uso interno. Una de las grandes propiedades de este tipo de algodón es justamente que es hipoalergénico lo cual lo hace ideal para confecciones de prendas para bebe, porque son amigables con su delicada piel. Sin embargo, una de las más grandes amenazas para el sector textil y de la moda (lo cual incluye el sector de la moda infantil), son las importaciones, sobre todo desde China, ya que los precios con los que ingresan al país son “predatorios” y de gran amenaza para la producción nacional.

Aunado a ello, con la coyuntura del COVID-19, que afectó enormemente la economía global y, por ende, también al sector textil y de la moda generando una pérdida de millones de dólares desde el inicio de la pandemia. Para poder salvar al sector de esta situación han surgido diversas estrategias; una de ellas es el *fast fashion*. Según el portal negociosperu.pe, este concepto de fast fashion, hace referencia a la rapidez con la que las marcas producen y exhiben sus prendas. Esto se basa en pilares de la moda como las marcas ZARA y H&M, que encontraron en el mercado nacional un segmento con muchas oportunidades en donde explotar el concepto de fast fashion.

Sumado a esto, gracias al mundo virtual donde se encuentran las redes sociales y plataformas amigables que son los portales perfectos para realizar ventas virtuales, se tiene gran expectativa de que el sector textil y de la moda (incluyendo a la moda infantil) tendrá un gran crecimiento positivo del 2% a 4% en el 2021 según una publicación de PROMPERU (PROMPERU, 2020), ya que los productos están más a la vista del consumidor y se orientará más hacia la experiencia digital, por la coyuntura de la pandemia, la mayoría de los padres prefieren realizar compras virtuales que exponer a sus hijos a centros comerciales o tiendas físicas donde podrían adquirir el COVID-19, además, cada día se les hace más fácil y practica realizar compras de manera virtual.

Ahora bien, centrándonos en cómo se encuentra actualmente el sector de la moda infantil en el Perú, hemos encontrado que existe una amplia oferta de ropa para bebe y niños pequeños con diseños propios y de stock definidos como las que nombramos a continuación:

- Marcas que son sólo tienda virtual como “Wawa Pima”, que es una marca que ofrece artículos de algodón pima, que también atiende al mercado extranjero, su web es <https://wawapima.com/es>
- Marcas que son multimarca que ofrecen una opción virtual y de tienda física como “Hello Petit” que ofrecen también marcas extranjeras, su web es <https://www.hellopetit.com/>
- Marcas como “Baby Cottons”, “Colloky” y “Baby Club Chic”, optan por tener una tienda virtual además de tiendas físicas solo en centros comerciales, sus webs son:
 - Baby Cottons www.babycottons.com.pe
 - Colloky www.colloky.com.pe
 - Baby Club Chic <https://babyclubchic.com/>

Y, por último, tenemos aquellas marcas que iniciaron hace muchos años en Gamarra y que, a la fecha, tienen muchas más tiendas a lo largo del país, además de su tienda virtual. Estas marcas son:

- Kukuli www.kukuli.com.pe
- Miguelito <https://www.miguelito.com.pe/>
- Oslo <https://www.oslocompany.com.pe/>
- Baby Moda www.babymodas.com

Asimismo, también hay una pequeña oferta, no tan popular o quizá, más tradicional, de los modistas o costureros(as), a quienes puedes solicitarles algún traje o ropa específica para adultos y/o niños, a quienes debes entregarle el diseño exacto, además de ir a sus talleres para toma de medidas y así puedan confeccionar lo que deseas según las indicaciones que se les brinde.

En base a lo expuesto anteriormente, en este proyecto, se propone la creación de una oferta de prendas de vestir bebés y niños pequeños de hasta 5 años, de diseño propio (buscando que sean novedosos y distintos a la oferta existente actual) y, sobre todo, ofreciendo la opción de personalización de las prendas para los pequeños de algún diseño o temática que el adulto tenga en mente y dándole la asesoría personalizada necesaria hasta aterrizar el outfit deseado; esto para el mercado de Lima Metropolitana, debido al gran potencial que se tiene en este sector.

2.3 Motivación del proyecto

La motivación del proyecto nace debido a que, en la experiencia de la fundadora de la marca al convertirse en mamá, en muchas ocasiones buscaba algunos outfits específicos para sus pequeños hijos y muchas veces no encontraba lo que buscaba, por lo cual, terminaba creando y confeccionando lo que deseaba junto a su mamá, quien tiene experiencia en el mundo textil.

El deseo es que la marca sea reconocida por ser una oferta original y única que se adapte a lo que sus clientes estén buscando para sus pequeños y se sientan completamente satisfechos con su compra. Tienen la visión de que sus clientes puedan encontrar el outfit completo con ellos y que encuentren con ella una la opción de personalizar lo que deseen, además de una gran variedad de productos de diseño propio con flexibilidad a las personalizaciones que requieran.

Además, luego de realizar entrevistas a algunas de las clientes actuales del emprendimiento, nos indicaron que en la mayoría de ocasiones, lo que les motivo a contactarnos, fue que los diseños y prendas son innovadores, distintos a lo que comúnmente encuentran en el mercado, en algunos casos encontraron lo que buscaban con diseños de la marca ya lanzados y otros varios, vieron la oportunidad de armar el outfit específico que buscaban con el servicio de personalización: encontrando así en

ambos casos, el outfit completo para su pequeño(a) y no tener que perder más tiempo buscando en otros lados.

2.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

En nuestra experiencia de ser mamás, siempre hemos encontrado algo muy común cuando se trata de realizar compras para tus hijos o sobrinos, y es que, generalmente, los padres, tíos, abuelos o personas que desean adquirir prendas, calzado o accesorios para los pequeños no suelen escatimar en gastos, pero si cuidan que su compra sea buena en todo sentido: buena calidad y lindo a la vista. Además, es importante para ellos que los pequeños se sientan cómodos con lo que adquieran.

Asimismo, en muchas ocasiones pasa mucho que se desea un outfit específico para los pequeños de la familia, pero es muy difícil encontrar específicamente lo que se busca. Por ello, la fundadora de la marca lo que optaba por hacer era adaptarse a lo que encontraba en tiendas ya conocidas o, crearlo y armar la idea de cero con su mamá.

La oportunidad que se encuentra es poder brindar una opción de prendas de diseño propio y tendencias para niños que actualmente no se encuentran en el mercado, así como esa personalización de outfit que se trabaja desde cero en base a la idea en mente que tiene el adulto para el niño(a).

Después de realizar algunas entrevistas a clientes que ya realizaron compras de outfits del emprendimiento, encontramos que lo que más les llamó la atención de la oferta fue que encontraron una atención atenta y personalizada desde el inicio, logrando llegar al outfit que estaban buscando para el niño(a). Indicaron además que muchas veces, como mamás, buscan prendas de buena calidad y que cubran el diseño que desean y encontraron eso al tener la opción de personalizar el outfit de manera virtual. Muchas describieron que la oferta les pareció fuera de lo común, elegante y de buena calidad.

2.5 Descripción de la idea y la oportunidad

La idea de brindar una oferta como ésta para bebés y niños pequeños, siempre se ha considerado como una opción de gran proyección y crecimiento, y la opción de personalización de outfits no se encontraba en el mercado, hasta ahora que ya se ofrece con esta nueva marca, cuyo nombre es: “Bebelier – Atelier para niños”.

Afortunadamente en el país, específicamente en Lima, se cuenta con una gran variedad de oferta de materia prima (telas, botones, cierres, mercería en general, máquinas, etcétera), lo cual permitió que las fundadoras aterricen la idea, logrando así materializarla. Asimismo, el acceso a plataformas como las redes sociales (principalmente Instagram) facilitó el acceso a los clientes potenciales quienes, al revisar la oferta, se sintieron atraídos hacia ella y empezaron a realizar pedidos apenas se lanzó la idea en la plataforma.

La marca, sólo en su primer trimestre de operación del 2021, atendió más de 150 pedidos a nivel nacional.

2.6 Justificación del atractivo de la propuesta

La oferta es de productos novedosos, de buena calidad y lindos para los pequeños, esto hace que llame la atención y sea original versus otras opciones que ya se encuentren en el mercado. Además, se busca que puedan obtener el outfit completo (que el niño se vista completamente, inclusive con calzado en ocasiones) en una sola compra, haciéndole la vida más fácil al adulto.

Lo que hace más atractiva a la oferta es la opción de que el cliente personalice el outfit, ya que, brindarle la opción de que ellos mismos aterricen el modelo o tema del atuendo que están buscando para su pequeño(a), ya sea tomando como referencia alguna imagen que hayan visto en internet o alguna revista, o incluso de alguna temática específica como dibujos animados, genera una completa satisfacción del cliente, ya que se siente involucrado desde el diseño hasta la elección de los tonos de las telas a usar. Lo mejor, de esta última opción de outfits temáticos, es que además de que el pequeño puede usarlo para alguna ocasión especial (como cumpleaños mayormente) es que pueden volver a usar las prendas en otra ocasión (ya sea por separado o junto), ya que es un outfit inspirado en un tema y no un disfraz.

Por último, la materia prima que se usa es algodón pima e hipoalergénica, de calidad recomendada para la piel del bebe, cuidando así que sea una prenda que sea duradera y amigable a la piel delicada del bebé.

Una vez realizadas las entrevistas de profundidad, pudimos validar que la gran mayoría de los clientes entrevistados encontraron los diseños que buscaban, ya sea dentro de los diseños existentes como tal, con la opción de hacerle variaciones

pequeñas, o armando un outfit completo desde cero que se ajuste a su gusto o idea que tenían en mente. Además, recalcaron también que les agradó mucho comprobar que la calidad del producto es muy buena, afirmando que definitivamente volvieron o volverían a comprar nuevamente prendas para sus pequeños con la marca.

2.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance

La estrategia inicial es ofrecer prendas y outfits personalizados, los cuales podrán ser creados e inspirados directamente de la idea en la cabeza del adulto y, con nuestra ayuda materializarlo en el outfit que están buscando, jugando con colores y diseños que se ajusten a la temática, modelos o colores que desean. Asimismo, también se ofrecerán productos y outfits de marca y diseño propio, los cuales serán propuestas ya establecidas y de stock para quienes desean algo más rápido y les guste el diseño existente.

Para las ventas se usará una página web y redes sociales, además, a través éstas últimas, se hará publicidad para expandir la marca y hacer más conocidos los productos a través de publicidad pagada y de influencers de nicho (mamá y papá) que hagan recomendaciones de la marca para que llegue a más clientes potenciales.

Con el tiempo, podría evaluarse la opción de abrir una tienda física, si la coyuntura lo amerita, pero para esta investigación y por ahora, hemos decidido manejar la oferta exclusivamente de manera virtual, ya que es un canal que viene funcionando muy bien con los clientes actuales y que viene tomando más fuerza cada día.

2.8 Impacto comercial y responsabilidad social

Como se ha indicado previamente, este emprendimiento está enfocado en ofrecer outfits personalizados para bebés y niños pequeños de hasta 5 años aproximadamente, donde pueda ofrecerse productos de diseño y la opción de personalización de los outfits.

Considerando la data con la que se cuenta, en base a los primeros 4 meses que la marca ya llevaba en el mercado, se aterrizó lo siguiente:

- El producto ofrecido es un outfit que pueda ser armado por el adulto para el pequeño(a). Estos pueden ser de diseño sugerido por nosotros en la asesoría que le brindamos al cliente cuando hace sus compras o armado desde cero con el tema o diseño que el adulto tenga en mente de manera específica.

- Del 100% de pedidos atendidos en los primeros meses de la marca, el 48% de ellos fueron pedidos de outfits de diseños personalizados por el cliente, donde ellos mismos eligieron la temática y/o los diseños y colores junto a nosotros desde el inicio, llegando así al outfit final. El otro 52% fueron de outfits de diseño y marca propia que fueron de agrado del cliente y armaron los outfits para sus pequeños en base a nuestras opciones de creación propia.
- Hasta abril de 2021, el promedio de outfits pedidos al mes es de 54, en tallas que van desde los 0-3 meses hasta los 5 años.
- El 76% de los outfits solicitados son para edades entre 1-2 años principalmente.
- El 94.8% de los clientes que ya han hecho un pedido han sido mujeres y el resto varones.
- Los distritos a los que hemos atendido se encuentran en las zonas de Lima donde predominan los NSE A, B y C principalmente.

La única competencia que la marca podría tener, con un servicio muy similar, es el de sector de confección “a medida” realizado principalmente por costureros(as) o sastres que trabajan generalmente con reparaciones de prendas, ajustes o pedidos específicos por parte de sus clientes, se les denomina generalmente “alta costura”. Entre estas opciones encontramos:

- Gladys Peralta con página web: <https://gladys-peralta.ueniweb.com/#header> que ofrece servicios de confección de prendas para hombres, mujeres y niños (según lo que encontramos en su web) pero no hay una oferta especializada en niños ni outfits de marca propia.
- Otra opción de sastrería en Lima, encontrada en la web, es <https://sastrieraelias.negocio.site/> que, al igual que la opción anterior, también ofrecen servicios de confección de prendas para hombres, mujeres y niños, así como reparaciones y ajustes en general.
- Además, en las redes sociales, encontramos varias opciones de sastres, cuya oferta es similar a las dos opciones previamente indicadas y ninguna de ellas se especializa en niños, generalmente se enfocan más en vestidos y trajes para adultos.

Por ende, en lo que respecta a los productos personalizados, la marca compite con costureros y/o sastres tradicionales que son denominados generalmente de “alta

costura” porque trabajan a pedido, de manera puntual y a medida. En estos servicios, generalmente debes ser muy específico(a) con tu pedido y dar todo el detalle necesario para que puedan confeccionar la prenda que desees. A diferencia de *Bebelier* que, a pesar de que ofrecen esa opción de confeccionar de cero la prenda del niño(a), también brinda la opción de poder diseñarles lo que están buscando y con la temática que tengan en mente, además de darles la facilidad de que accedan a diseños de outfits ya diseñados previamente que se puedan ajustar a lo que están buscando, accediendo a esta propuesta de manera sencilla, a través del mundo virtual (como redes sociales), que son de fácil acceso y muy usados para realizar compras en la coyuntura actual.

Por lo expuesto anteriormente, podríamos indicar que, a la fecha, no existe una oferta 100% virtual como *Bebelier - Atelier para niños*, de personalizaciones de outfits para bebés y niños pequeños, donde se tenga la asesoría desde el primer momento e incluso se proponga modelos del outfit que desean armar para el pequeño(a) y se lancen para venta outfits de diseño propio con asesoría personalizada.

Con este emprendimiento, se busca tener una empresa que sea rentable en el tiempo y que genere empleo a más personas conforme vaya creciendo.

Respecto al impacto social, actualmente este emprendimiento está conformado por dos personas quienes están realizando la mano de obra directa (comercial, administrativo y producción), pero además ya está trabajando con un motorizado el cual cobra por viaje a realizar cada día.

Además, cuenta con varios proveedores establecidos que le brindan materia prima y servicios que ayudan al movimiento de la empresa.

CAPÍTULO III: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

3.1 Diseño y metodología de la investigación

El presente plan de investigación tiene como finalidad determinar el perfil, la percepción, y la acogida de los clientes potenciales de los outfits personalizados que ofrece “*Bebelier – Atelier para niños*”, así como validar que en Lima Metropolitana existe un mercado potencial para estos productos.

En una primera etapa, se empleará un procedimiento exploratorio y será complementado con una encuesta para conocer la intención de compra. Dentro de la etapa exploratoria, se usará dos tipos de fuentes:

Primarias: Donde se analizarán datos reales de las ventas y consumidores de la marca “*Bebelier – Atelier para niños*”, para identificar el perfil del comprador actual y cuál sería el público objetivo. Además, se realizarán entrevistas de profundidad a clientes que ya realizaron compras con la marca y, con eso, se armará una encuesta masiva para conocer la intención de compra.

Secundarias: Asimismo, se analizarán fuentes de información como DATUM, EUROMONITOR, IPSOS, etc. Así como también diarios como Gestión, Perú21, El Comercio, La República, entre otras fuentes similares.

Las entrevistas de profundidad se realizarán a 10 personas. Después de ello, se lanzará la encuesta, la cual será de preguntas claras y sencillas, que permitan dar una respuesta definida y no aturda a los encuestados. Esta encuesta se realizará a través de Google forms o Survey Monkey a personas que cumplan con las características del segmento de mercado y, como ya se indicó previamente, el propósito es encontrar la intención de compra del consumidor objetivo.

Ahora bien, para hallar el tamaño de muestra y conocer la cantidad de personas a la que se debería encuestar, se usará el tipo de muestreo aleatorio estratificado, ya que

se dividirán a la población de Lima metropolitana en estratos que posean similares características a la del perfil del consumidor actual como género, edad y comportamientos de consumo.

3.2 Validación de hipótesis

A todas las mujeres que son mayores de 18 años que viven en Lima Metropolitana, que pertenecen a los NSE A, B y C, que tienen niños de hasta 5 años (hijos, sobrinos, ahijados o hijos de amistades), de las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, les gusta personalizar los outfits a estos pequeños cuando tienen que comprarles ropa, ya sea de diseños novedosos existentes o creándoles ellas mismas el diseño de una idea en mente desde cero. Por lo tanto, todas estas mujeres comprarían un outfit personalizado (de diseños novedosos o de creación conjunta) en la marca del presente proyecto.

Asimismo, podría ser viable técnica, económica y financieramente el proyecto en estudio, y podría crecer empresarialmente a nivel mediana empresa dentro de la ciudad de Lima Metropolitana.

3.3 Validación de la solución

En base al perfil del consumidor actual de *“Bebelier – Atelier para niños”*, hallado en el punto 2.8, en primera instancia, consideramos que la población objetivo estaría compuesta por mujeres residentes de la ciudad de Lima Metropolitana de los sectores socioeconómicos A, B y C y mayores de 18 años.

Pero, luego de realizar dos entrevistas de profundidad a clientes que ya realizaron compras en la tienda virtual, se pudo acotar que, el público objetivo es:

- Población femenina
- Entre 25 y 44 años
- Que tengan hijos de hasta 5 años como máximo.
- Que sean de Lima Metropolitana, especialmente de las zonas 6, 7 y 8, donde se encuentran los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

La explicación de cómo se llega a esta conclusión se explicará más adelante en el punto 3.4 de muestreo poblacional.

Para calcular el número de encuestas que se deben realizar para el estudio, se aplica la fórmula del tamaño de la muestra, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Según su valor, determinamos el nivel de confianza de la encuesta.

p = Probabilidad de que ocurra el evento.

q = Probabilidad de que NO ocurra el evento.

N = Universo de donde se tomará la muestra para realizar las encuestas.

e = Error de estimación.

Para hallar el N , primero se acota la población de mujeres de Lima Metropolitana, la cual, tomando en cuenta que para Lima, la proporción de mujeres es del 51.7% según APEIM 2020 y, además, está compuesta por 5'450,938 mujeres y, de ese total, el 68.8% son madres (según una nota de prensa del INEI 2017 con motivo del día de la madre), lo que deja una población total de madres de 1'938,877 de madres y, de esa cantidad, el 63% están en el rango de 20 a 49 años, lo que nos da un total de 1'221,492 de mujeres que cumple con el perfil del público objetivo del proyecto. El N final sería 1'221,492.

Por lo tanto, para el cálculo se toma en cuenta los siguientes valores:

n =? (tamaño de muestra)

$Z = 1.96$ (considerando un nivel de confianza de 95%)

$p = 0.5$ (probabilidad de que consuman)

$q = 0.5$ (probabilidad de que no consuman)

$N = 1'221,492$ (según calculo previo)

$e = 5\%$

Con estos datos obtenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) * (0.5) * (1,221,492)}{(1,221,492)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) * (0.5)} = 384.11$$

Tomando el resultado obtenido y redondeándolo hacia arriba, se obtiene que se debe realizar 385 encuestas para tener resultados confiables.

3.4 Muestreo poblacional

Tal como se indica en el punto anterior, a continuación, se explica cómo se llega a determinar el público objetivo:

En primer lugar, para poder conocer la percepción de los clientes actuales de la marca, quienes ya realizaron al menos una compra, se hizo una primera entrevista de profundidad, la cual estuvo conformada por las preguntas que se pueden observar en el Anexo 1.

En las primeras entrevistas, realizada a 10 clientes, se concluyó que:

- 7 de 10 entrevistados encontró la marca a través de Instagram y, el resto, por recomendación u otra red social.
- 5 de 10 entrevistados se sintió motivado para contactar a la marca ya que se acercaba una ocasión especial (cumpleaños) de su pequeño(a) y deseaban comprar un outfit personalizado o diseño ya existente, los otros 5 entrevistados se sintieron motivados por la opción de personalizar o porque estaban buscando ropa y les agradó el contenido.
- 6 de 10 entrevistados indicaron que encontraron lo que estaban buscando e incluso, los otros 4 indicaron que superaron sus expectativas.
- Todos los entrevistados (10/10) indicaron que volverían a comprar con la marca por diversos motivos, entre ellos, porque les pareció que los modelos son novedosos, el material, estilo calidad y acabado les encantó y/o porque encontraron lo que buscaba.
- Entre los que más les llamó la atención de la propuesta se encontró:
 - Ingenio, innovación detalles y estilo propio de las prendas
 - La atención y el interés por brindarle un lindo outfit
 - Que haya sido personalizado
 - Que encontraron lo que buscaban
 - Diseño único y original del outfit que iban a adquirir
- A todos los entrevistados les gustó encontrar una opción que les permita encontrar diseños novedosos ya existente de la marca y la opción de poder personalizar algún outfit que deseen.
- Entre las marcas preferidas de ropa para bebé, las más comunes son:

Carter's, Gap y Colloky

Con los resultados de esta primera entrevista, se acotaron las percepciones subjetivas del consumidor de la marca, por ello, se decidió realizar una segunda entrevista de profundidad, a un grupo de clientes más amplio y así poder acortar el público objetivo (consumidor principal).

En la segunda entrevista, las preguntas realizadas fueron más acotadas y enfocadas a clasificarlas entre las opciones ya recogidas de la primera entrevista, por ello, fueron más rápidas y se pudieron realizar a alrededor de 40 clientes. La estructura de la segunda entrevista de profundidad realizada la pueden encontrar en el Anexo 2.

Con los resultados de esta segunda entrevista, se obtuvo el público objetivo final, el cual se detalló en el punto anterior.

Finalmente, con el “n” hallado, se lanzaron las encuestas abiertas, las cuales se orientaron al público objetivo encontrado. La estructura de las encuestas las puede encontrar en el Anexo 3.

3.5 Análisis de tendencias y patrones

De las encuestas se pudo obtener:

- El 94.7% de la clientela actual son mamás, a pesar de que hay un grupo pequeño de padrinos, tíos(as), abuelos(as) y otros adultos que optan por comprar en la marca para hacer obsequios a pequeños cercanos a ellos.
- El 89.1% de las mamás se encuentran en un rango de edad entre 25 y 44 años, por lo que es el público objetivo.
- El 92% vive en Lima en los distritos ubicados en la zona 6, 7 y 8 explicados anteriormente.
- El 66.7% tienen hijos de hasta 5 años y, de las cuales, el 85.7% de ella compran en tiendas físicas o virtuales, el 7.2% solo en tiendas virtuales y el 7.1% sólo en tiendas físicas, este dato es importante ya que nos permite ver que la opción virtual es una alternativa muy fuerte entre madres de esa generación.
- Cuando buscan una vestimenta específica para sus hijos, el 81.5% busca opciones en varias tiendas hasta encontrar algo que se ajuste a lo que está

buscando, mientras que el 4.6% tiene un costurero(a) que podría armarle la vestimenta que desea si le da el detalle de este.







- El 95.4% indicó que le gustaría contar con una tienda/oferta donde pueda obtener la vestimenta para su hijo armándola con prendas novedosas existentes o creando su propio diseño.
- Alrededor del 90% indica que tendría una intención de compras superior a 5 en un rango de 1 a 10.
- Al 93.5% le parece bien recibir su pedido personalizado en un rango máximo de 7 días útiles.
- La aceptación de los rangos de precios que se manejan entre S/ 50 y S/ 120 soles para vestimentas de baja complejidad y de S/ 120 a S/ 200 soles para vestimentas de mayor complejidad están en 41.9% y 58.1% respectivamente.
- Por último, el 80% señaló que no recuerda una oferta similar a la indicada en el proyecto y el otro 20% indicó que sí, donde las principales opciones mencionadas fueron “*Bebelier – Atelier para niños*” (marca del proyecto) o un costurero(a) del círculo de la persona.

3.6 Canvas del modelo de negocio

A continuación, mostramos la tabla:

Tabla 1:

Canvas del modelo de negocio

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de telas. • Motorizado (<u>delivery</u>). • Proveedores de mercería. • Agente aduanero • Agencias de carga terrestre y <u>courier</u> aéreo. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital. • Logística: stock, coordinación y programación de envíos. • Constante actualización de la tendencia de moda en niños. 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalizamos, asesoramos y creamos el outfit que tienes en mente para tu niño(a) en máximo 7 días. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada en cada pedido. • Asesoría constante desde la creación hasta la entrega. • Verificación de satisfacción post-venta. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres (entre 25 y 44 años), madres de niños(as) de hasta 5 años, que vivan en distritos específicos de Lima y que deseen realizar una compra de ropa para sus hijos (de hasta los 5 años). 
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de telas y mercería (botones, cierres, hilos, etc.) • Costo de mano de obra. • Costos de empaques. • Costos por envío/<u>delivery</u> (esto lo paga el cliente) • Costos aduaneros/aranceles, impuestos. • Gastos de Publicidad y Marketing 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calzado importado • Línea de productos de marca propia • Línea de productos personalizados 		

3.7 Conclusiones

- El público objetivo son las mamás de entre 25 y 44 años que tengan hijos de hasta 5 años y que vivan en las zonas 6, 7 y 8 de Lima ya que, según un análisis que se realizó a la base de clientes actuales, se identificó que las son esas las zonas con mayor proporción de clientes y monto de ventas, tal como se puede observar la siguiente tabla:

Tabla 2

Tabla de clientes actuales por distrito

ZONAS	DISTRITOS	PROPORCION CLIENTES	PROPORCION VENTAS
ZONA 1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo	0.7%	0.6%
ZONA 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	9.1%	8.4%
ZONA 3	San Juan de Lurigancho	3.7%	3.8%
ZONA 4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	9.4%	8.3%
ZONA 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	8.1%	8.7%
ZONA 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	14.1%	16.2%
ZONA 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	36.0%	35.7%
ZONA 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	9.8%	9.7%
ZONA 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác	3.0%	2.2%
ZONA 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	6.1%	6.4%
		100.0%	100.0%

- La buena recomendación de estas mamás podría captar a otras mamás amigas o familiares o amistades cercanas que lleguen a la marca por recomendación.
- Estas mamás suelen realizar compra para sus hijos en cualquier ocasión y por lo general, realizan sus compras a través de canales virtuales (tiendas web y redes sociales), así como tiendas físicas, por lo que es importante potenciar la opción web, sobre todo con la coyuntura actual que, por pandemia, las mamás prefieren no exponer a sus hijos a tiendas físicas y realizar sus compras de manera virtual.

- Debido al punto anterior, se debe buscar garantizar una compra segura y satisfecha para la mamá, en cuanto a la asesoría, personalización y tallas para su bebe desde que realiza el primer contacto.
- Más del 80% de estas mamás no encuentra generalmente, al menos no de manera tan sencilla, la vestimenta que busca para su bebé, por lo que suele buscar en varias tiendas hasta completar el outfit ideal. Esto es importantísimo ya que los productos de diseño propio deben lanzarse pensando a que deben tener flexibilidad de cambios.
- Se debe enfocar la estrategia de marketing hacia redes sociales, sobre todo en Instagram, ya que es la red social de mayor afluencia y por la cual hoy en día las mamás llegan a la marca y visualizan sus novedades. Ahora bien, es importante lanzar una tienda virtual (web) que pueda ayudar a automatizar la compra de los productos que ya cuentan con diseño específico y tienen variaciones definidas para tener una compra más rápida y fluida.
- La intención de compra de la mayoría de entrevistados es bastante alta ante una oferta como la planteada, por lo que es importante dar a conocer las ventajas competitivas que esta oferta tiene sobre otras ya existentes en el mercado.
- El rango de precios actuales es bastante aceptado por la clientela actual y muchos son conscientes que estos se mueven en base a la complejidad del diseño, lo cual es un punto positivo, ya que reconocen el valor de una personalización.
- El tiempo de entrega de máximo 7 días útiles para un outfit personalizado es altamente aceptado, pero sería retador evaluar si incluso pudiera mejorarse.
- No existen ofertas existentes de ofertas que los consumidores indiquen que sean similares a la de la propuesta, es la oportunidad para penetrar en la mente del consumidor como la marca innovadora primera en su generación de este tipo de ofertas.

CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Visión

Para el 2026, ser la empresa líder y referente, en la venta de productos textiles personalizados para niños de hasta 5 años.

4.2 Misión

Dar a las mamás una nueva opción de compra, con productos con altos estándares de calidad, brindando innovación y personalización, manteniendo la exclusividad de sus diseños y brindando un servicio que supere las expectativas de sus clientes.

4.3 Valores y ética

Nuestros valores

- **Respeto:** Somos tolerantes y respetamos las distintas formas de pensar, trabajamos manteniendo una forma de comunicación clara y sobre todo respetuosa de manera interna y hacia nuestros cliente y proveedores.
- **Integridad:** Nuestras acciones siempre están enmarcadas con la forma correcta de hacer las cosas. Buscando que no afecta nuestros intereses ni la de los demás.
- **Servicio:** Consideramos que todos nuestros clientes deben recibir el mejor servicio, por ello buscamos acomodarnos a lo que cada uno de ellos necesita.
- **Medio ambiente:** Somos conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente, por ello apuntaremos siempre a innovar de tal manera que nuestros procesos no impacten al medio ambiente. Asimismo, se debe rescatar que las prendas que se confeccionan, si bien son personalizadas y/o tematicas orientadas a atender alguna necesidad de vestimenta para un evento en particular, todas las prendas son realizadas con materiales de 100% algodón y con un diseño que hacen que las prendas puedan ser reutilizadas en diferentes ocasiones, y nuestras clientes lo validan ya que nos hacen comentarios realcionados al constante uso que le dan a las prendas despues de su uso.

Asimismo, poniendo en practica el concepto de “economía circular” en el mundo textil, una practica que el taller de la marca esta poniendo en practica es recicar y reusar aquellos retazos de telas usadas para elaboracion de prendas mas grandes para la produccion de corbatines, tirantes y lazos que son lanzados a juego en las prendas y se evitan desecharlas.

4.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional de la marca se basa en los valores anteriormente descritos. Así como en los siguientes principios:

- Rentabilidad: Buscar la mayor rentabilidad para la empresa, entregando productos de calidad a buen precio sin dejar de ser rentables.
- Personal: El talento y el trabajo en equipo son los pilares para el éxito de una empresa. Cuidamos que nuestra gente siempre este motivada e inspirada.
- Competitividad: Buscar siempre la mejora continua, a través de la creatividad e innovación de nuestros productos.

4.5 Objetivos Estratégicos

- Posicionamiento: expandir la marca a través de las redes sociales y el llamado “boca a boca” positivo (de clientes satisfechos que nos recomiendan a sus conocidos) durante el primer año.
- Lanzar la página web para venta directa a cliente final a través de ella antes de Julio 2021.
- Evaluar ampliación de capacidad productiva (taller)
- Ampliar cobertura de atención a todo el país a fines del 2021.
- Implementar un programa de retención y fidelización de clientes contando con un CRM para del 2024.

4.6 Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)

En este análisis externo, nos encargaremos de analizar aquellos factores que tienen influencia en la industria sector textil y de la moda para el mercado objetivo en estudio,

de las cuales podremos encontrar oportunidades y/o amenazas para el proyecto. La herramienta que usaremos será el ya conocido PESTEL:

Político: Actualmente nuestro país está siendo reconocido en muchos países del mundo como un país inestable políticamente con muchos conflictos sociales. Así mismo, se ha comenzado a apreciar el aumento del riesgo país. En mayo 2021, el riesgo país (EMBIG) de Perú cerró la sesión en 175 puntos básicos, debido a la incertidumbre política de la segunda vuelta electoral que se vivió dicho año.

Hoy en día el Perú está a puertas de proclamar a un nuevo presidente de izquierda marxista, sin embargo el futuro Presidente, Pedro Castillo, ha abogado por el proteccionismo y por el desafío a las grandes mineras, aunque en la fase final de su campaña ha mostrado un perfil más centrista, hoy en día se está viviendo uno de los procesos electorales más difíciles de la historia, ya que se encuentra dividido entre una extrema izquierda que puede impedir el crecimiento sostenido de las empresas y así desacelerar la economía del país y una derecha que puede mantener el desarrollo y dar tranquilidad a las inversiones extranjeras. Es por esa razón que en nuestro país actualmente se vive desconfianza para la inversión empresarial ya que no se sabe el futuro económico, pues no solo enfrentamos una crisis económica, sino también una crisis sanitaria y política; sumado a ello, una alta corrupción a todo nivel, agravada en estos momentos por la inestabilidad, la que podría llevar al Perú a una catástrofe si nos enfrentamos a un gobierno totalitario, que generaría conmoción social y produciría una fractura entre peruanos, que la economía nacional se hunda, y esto afectaría directamente a las mypes peruanas, generando así, la pérdida de muchos empleos.

En efecto, en caso se suscite un escenario pesimista afectaría claramente a la rentabilidad de las empresas que ya existen y las que están emprendiendo, mientras que, si fuese el escenario opuesto, representaría una gran oportunidad para las mismas.

Por otro lado, los partidos de izquierda tienen una política de Estado que busca impulsar la actividad productiva nacional, para transformar materias primas en productos finales con valor agregado para la venta. Es así como el futuro presidente, Pedro Castillo, piensa defender el modelo de economía social de mercado, pero propone cambios como implementar un plan de emergencia que busque rescatar el mercado para las mypes, inclusive para el comercio ambulatorio; brindando apoyo a que se brinde salvaguardias favorables al sector nacional textil. Así mismo, están considerando

generar una política de Estado que logre la igualdad de oportunidades para todos los peruanos que deseen emprender, independientemente de su situación económica, social o cultural.

En conclusión, según Control Risks, que es una firma consultora global de riesgos y estrategias que se especializa en riesgos políticos de seguridad e integridad ubicada en Londres (Reino Unido), considera que mientras que en el Perú las empresas e inversionistas implementen programas de gestión de riesgo político, social y de seguridad adecuados, podrán seguir con sus operaciones de manera efectiva y rentable, a pesar de la realidad compleja política y social del país.

Es así como, en este primer punto identificamos la siguientes amenazas y oportunidades:

A1: Numerosos competidores que venden productos sustitutos.

A5: La política actual podría desacelerar la economía del país.

O2: Participación en ferias, convenios con empresas.

O6: Incentivos del estado para proyectos de emprendimiento en el sector manufactura y textil.

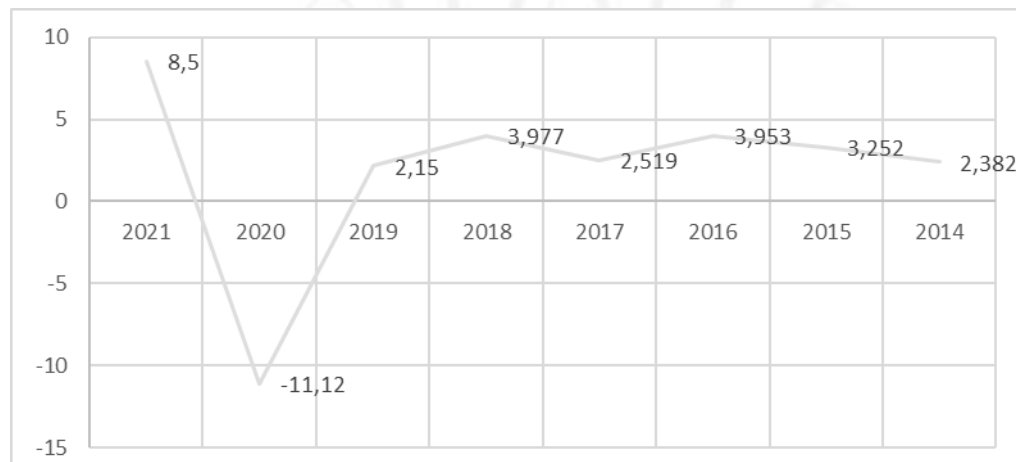
Económico: En el año 2018 el sector textil y confecciones se contrajo debido a las producciones extranjeras de precios muy bajos, que significaron una fuerte competencia para la oferta peruana, la obligación de formalizar para las empresas de Gamarra debido al reordenamiento del emporio textil y la ausencia de un valor agregado que dejaba a nuestra industria textil nacional en la sobreoferta mundial. Además, nos tocó vivir una cuarentena general en el año 2019 por el motivo de la COVID-19, lo cual hizo muy difícil cumplir con la producción destinada a la exportación, e implicó negociar nuevas fechas de entrega, suponiendo los clientes que respeten los acuerdos comerciales; o, por otro lado, también hubieron muchos pedidos cancelados debido a la falta de producción, la quiebra de muchos negocios, falta de liquidez o la incertidumbre de los compradores extranjeros, , etcétera.

A mediados del año 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) descendió un 11.1%. Dicho descenso se debió a las políticas de estado con respecto a la pandemia sanitaria COVID- 19, como el cierre temporal de muchos negocios, y esta caída del PBI afectó al consumo de las familias generando una reducción de la demanda y la producción,

provocando la pérdida de puestos de trabajo a medida que las empresas buscaban controlar o reducir los costos, lo cual generó el desempleo y esto desencadena en más pobreza en las familias. Sin embargo, en el último trimestre del año 2020, la economía nacional tuvo una leve recuperación, a pesar de la inestabilidad política del país, es así como el Fondo monetario internacional (FMI) proyecta un crecimiento del PBI peruano en 8.5% al cierre del 2021 como podemos apreciar en la siguiente figura:

Figura 1

Variación anual del PBI en porcentaje



Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). (Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, BCRP (2020))

Así mismo, según estudios del Banco central de reserva (BCR), hasta hoy autónomo, proyecta que en el año 2022 la actividad económica tendrá un impacto positivo generado por el acceso general a la vacuna contra el COVID-19 y además completará su ciclo de normalización, teniendo como resultado un crecimiento económico de un 4,5%.

Por otro lado, como ya se mencionó líneas anteriores, la incertidumbre asociada a temas regulatorios y al nuevo gobierno de izquierda entrante, seguirá siendo elevada y esto no solo afectará a las decisiones de gasto del sector privado sino también obliga a nuestros posibles clientes a buscar precios bajos en productos sustitutos.

Así también, existen factores económicos adicionales que tienen un impacto importante en la manera en que una empresa hace negocios. Los factores incluyen las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico, los tipos de cambio, los ingresos disponibles de los consumidores y lo que facturan las empresas. Y en la

coyuntura de incertidumbre política por el que atraviesa ahora mismo el Perú es el motivo por el cual el precio del dólar haya alcanzado su máximo histórico.

El impacto del alza del tipo de cambio en Perú afecta a las importaciones; ya que si el dólar sube frente al sol, hace que las importaciones como autos, tecnología, transporte, telas se vuelven mas caras, generando que esto afecte la capacidad adquisitiva de la población.

Finalmente, la interdependencia que existe entre la economía y la política es obvio. Por lo tanto, si la confianza que el gobernante de un país es positiva, genera estabilidad económica, incrementa la inversión y el consumo, que, con el crecimiento del empleo, son factores que dinamizan que la calidad de vida de un país mejore.

Es así como, en este segundo punto identificamos la siguientes amenazas y oportunidad:

A3: Precios bajos en productos sustitutos

A6: Tipo de cambio volátil lo que podría aumentar los precios de la materia prima que es importada.

O1: Creación de puestos de trabajo a más peruanos.

Social: El Perú es considerado como el 7mo país con más población de América en el 2020, con 32 millones 626 mil habitantes. El primero de la región es Estados Unidos con más de 331 millones, el segundo país es Brasil con 213 millones y luego le sigue México con 129 millones de habitantes.

Tabla 3

Países de América con mayor población 2020 (miles)

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	331 003
2	Brazil	212 559
3	México	128 933
4	Colombia	50 883
5	Argentina	45 196
6	Canadá	37 742
7	Perú	32 626
8	Venezuela	28 436

Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Boletín especial N°24)

De acuerdo con las últimas proyecciones de población, se prevé que la población del país empiece a decrecer, ya que las proyecciones oficiales indican que la tasa global de fecundidad (TGF) para el año 2020 se estima en 2,2 hijos/as por mujer y que para el 2023, cada mujer procreará, en promedio, una hija o hijo a lo largo de su vida reproductiva.

Tabla 4:

Perú indicadores de la dinámica demográfica del 1950 al 2050

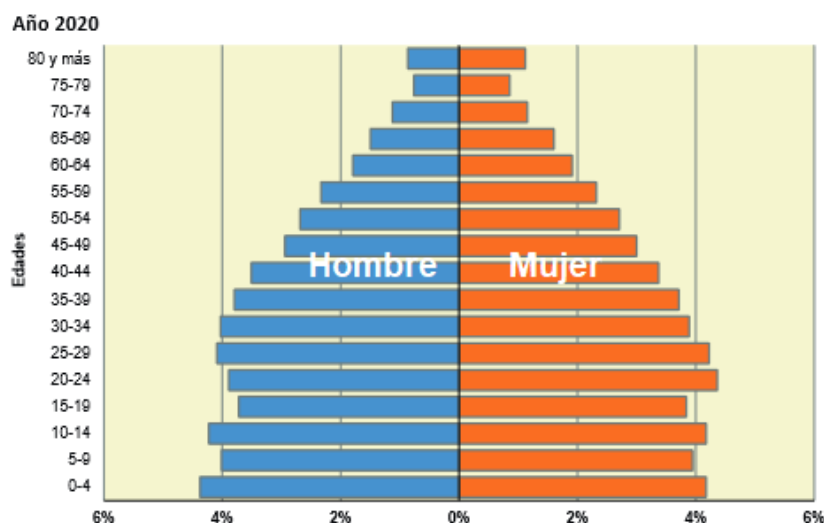
Indicadores	1950- 1955	1975 - 1980	2015 - 2020	2025 - 2030	2045 - 2050
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	7,0	5,4	2,3	2,1	1,7
Esperanza de vida al nacer (años)	44,1	58,9	76,5	77,8	79,8
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacimientos)	158,6	95	12,8	12,1	11,1
Tasa de crecimiento poblacional (por mil)	26,4	26,1	17,2	8,3	2,8
Estructura por edad (porcentaje)	1950	1980	2020	2030	2050
Población (miles)	7 777,4	17 531,9	32 625,9	35 792,1	39 363,4
0 a 14 años	41,5	42,4	24,9	22,9	17,6
15 a 59 años	55,0	54,0	66,1	65,6	64,0
60 años y más	3,5	3,6	9,0	11,5	18,3

Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). (Fuente: INEI PERU: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950- 2070)

Así también tenemos gracias a las estadísticas del INEI una figura que muestra la distribución de la población por edades y sexo.

Figura 2

Cuadro de distribución de la población por sexo y edad en Perú.

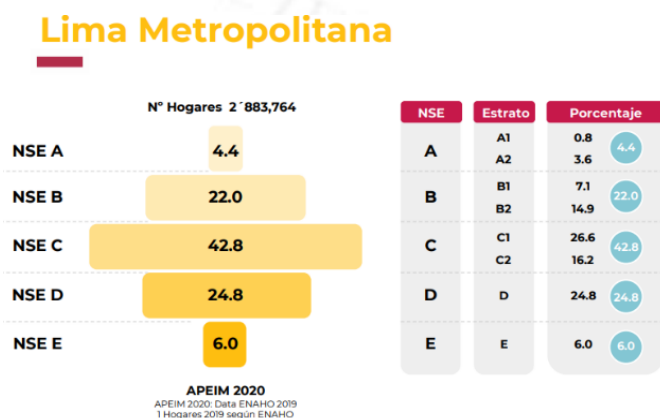


Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). (Fuente: INEI)

Así también, en el 2020, la cantidad de hogares en el país fue de 9 millones 179 mil, donde los hogares de Lima Metropolitana lo conforman el 31% del total. En Lima Metropolitana, el 4.4 % de los hogares pertenece al Nivel Socioeconómico (NSE) A, 22% al B ,42.8% al C, 24.8% al D y 6% al E. En la siguiente figura se muestra la distribución de hogares que pertenecen a los niveles ABC.

Figura 3

Cuadro de la cantidad de hogares por NSE en Lima

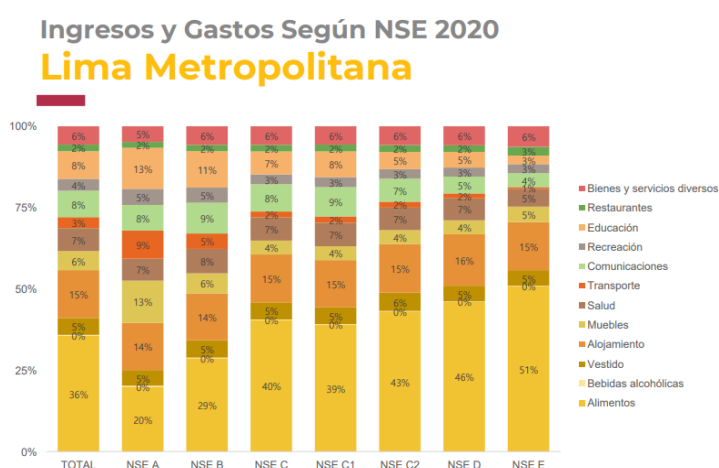


Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). Fuente: APEIM (2020)

Por otro lado, en Lima Metropolitana se gasta en alimentos un promedio de 36% de su ingreso mensual y lo distribuye en 5% en vestido, 6% en muebles, 7% en salud, 3% en transporte, 15% en educación y 6% en otros. Así mismo, se representa los gastos por nivel socioeconómico en el siguiente detalle.

Figura 4

Perfil Hogares según NSE Lima Metropolitana



Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). Fuente: APEIM 2020

A continuación, mostramos Distribución del gasto promedio mensual en un hogar en Lima Metropolitana según NSE, donde podemos observar que la población de Lima Metropolitana a la que estamos dirigidas gasta en promedio el 5% de su sueldo.

Figura 5

Distribución del gasto promedio mensual en lima según NSE

APEIM Perfil Hogares Según NSE Lima Metropolitana 49

Ingresos y Gastos Según NSE 2020

Lima Metropolitana

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103

Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,218	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,238	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Nota. Los datos de Producción son del Ministerio de Agricultura y Riego (2018) y los datos de las Importaciones y Exportaciones son de Veritrade (2018). (Fuente: APEIM 2020)

Por otro lado, existen también nuevas tendencias en los compradores, ya que la fidelidad a la marca ha cambiado en cómo los clientes deciden qué, cómo y cuando comprar. Lo que significa que las personas que desean productos personalizados son más propensas a cambiar de opinión a la hora de comprar.

Un cliente hoy en día no sólo desea que le brinden algo. Ahora, el consumidor quiere ser parte del proceso, desea sentir que junto a su proveedor/marca buscan la solución que lo llevará a cumplir con el objetivo de satisfacer una necesidad. ¿Cómo se logra esto? Pues, como marca/proveedor, debes preocuparte de la compra de tu cliente y de que el producto que le brindes sea lo que ella o él realmente está necesitando. Los consumidores son cada vez menos fieles y leales a las marcas, pasarse a la competencia es cada vez más fácil, solo necesita la promesa de una mejor experiencia del cliente.

Es así como, en este tercer punto identificamos la siguiente amenaza y oportunidad:

A7: Disminución en la tasa de natalidad

O5: No existe una alta fidelidad por parte de los consumidores ante solo una marca de ropa para niños o bebés.

O8: Existe un mayor gasto por hijo en familias con menos cantidad de hijos.

Tecnológico: El Gobierno Peruano el 25 de marzo de este año 2021 dio un gran paso para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica ha establecido los programas PROCENCIA y PROINNÓVATE, con el propósito de proporcionar los recursos financieros necesarios para fomentar la capacitación altamente cualificada del personal, mejorar la infraestructura y los equipos científicos y tecnológicos, y aumentar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación a nivel nacional.

El Decreto Supremo N° 051-2021-PCM dio origen al Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados, conocido como PROCENCIA, mientras que el Decreto Supremo N° 009-2021-PRODUCE creó el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación, denominado PROINNÓVATE. El programa PROCENCIA estará bajo la supervisión del CONCYTEC, mientras que PROINNÓVATE estará adscrito al Ministerio de la Producción. Estas iniciativas fortalecerán las capacidades institucionales, promoviendo la asignación de más recursos para la formación, la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, así como una mejor coordinación entre el CONCYTEC y el PRODUCE. Además, se contarán con herramientas más eficientes para evaluar el impacto de las actividades en ciencia, tecnología e innovación.

PROCENCIA se centrará principalmente en la financiación de las entidades académicas del país, mientras que PROINNÓVATE se enfocará principalmente en el sector empresarial. Ambos programas contarán con consejos directivos interconectados, lo que permitirá una coordinación continua entre ellos.

PROCENCIA se ha establecido basándose en el modelo del FONDECYT, pero ahora, como un Programa Nacional, contará con un apoyo administrativo y logístico más especializado. El CONCYTEC podrá diferenciar su misión estratégica y de coordinación de la implementación, que ahora recaerá en PROCENCIA. Por su parte, PROINNÓVATE se crea tomando como base el modelo de Innóvate Perú, que se encuentra bajo la jurisdicción del Ministerio de la Producción. Ministerio que es muy importante para el desarrollo de MYPES ya que ofrecen capacitaciones y desarrollan plataformas para la venta, siempre están en la gestión de actividades como ferias, ruedas de negocios, talleres que se les ofrece a los empresarios de manera gratuita.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo por ESET Latinoamérica, una empresa especializada en seguridad informática, hace cinco años, se reveló en una encuesta realizada en las redes sociales que el 41.3% de los ciudadanos peruanos consideraban que las compras en línea presentaban riesgos. Además, indicaron que solo llevaban a cabo transacciones en sitios web exclusivos como eBay, Amazon o Mercado Libre, así como en tiendas en línea reconocidas oficialmente, como Apple Store, Google Play, Sony Store, entre otros. En la actualidad, debido a la situación global que nos llevó a seguir las órdenes de permanecer en cuarentena, se ha observado un crecimiento del 50% en las ventas a través del comercio electrónico en Perú durante el año 2020. Esto implica la venta y distribución de productos y servicios mediante medios electrónicos, como redes sociales, páginas web y plataformas virtuales. Este incremento se vio impulsado principalmente por el crecimiento del comercio electrónico minorista (250%), que compensó la disminución en la categoría del turismo (-75%).

Además, se ha observado que las personas que utilizan Internet para buscar información sobre productos tienen el doble de probabilidades de realizar su primera búsqueda en Google o Instagram que en cualquier otro sitio web, incluyendo las tiendas de comercio electrónico. Esto destaca la importancia de estas plataformas en el proceso de búsqueda y compra de productos.

En el mercado de la moda, la volatilidad de las ventas se ve acentuada por el continuo cambio hacia Internet y la aparición de nuevos modelos de negocio. Las tiendas físicas, que solían ser fundamentales para exhibir ropa y aumentar el volumen de ventas, ya no están directamente relacionadas con el éxito de la industria de la moda. El canal en línea facilita que los compradores puedan explorar múltiples colecciones de moda en diferentes sitios web en cuestión de minutos, lo cual ha transformado la dinámica del mercado.

Como resultado de esta transición hacia el comercio electrónico, se ha observado un aumento significativo en la variabilidad de las ventas en la industria de la moda. Las marcas de moda que operan exclusivamente en línea suelen tener una cadena de suministro altamente ágil que les permite gestionar esta volatilidad. La clave radica en los plazos cortos para el desarrollo de productos, el abastecimiento en lotes pequeños y la producción localizada.

Algunas de estas empresas en línea están emergiendo como una nueva generación de actores en la moda conocidos como Ultra Fast Fashion, superando a los líderes de la primera generación del "pronto moda" en términos de rapidez en la llegada al mercado y tasas de crecimiento.

Es así como, en este cuarto punto identificamos las siguientes amenaza y oportunidades:

A2: Mercado altamente volátil, por los cambios rápidos de tendencia y moda.

O4: La tendencia de compras por internet es cada vez más alta, sobre todo durante y después de la covid-19.

O7: No tenemos fecha de reincorporación total a la normalidad de compra es por ello que nuestras clientes seguirán optando por comprar en línea.

Ecológico: En el Perú, se han implementado políticas destinadas a mejorar la calidad del aire, el agua y el suelo, así como a reducir el uso de plásticos de un solo uso, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero y promover el transporte sostenible. Como parte de estos esfuerzos, este año 2021 se está inaugurando un tren subterráneo en Lima, que ayudará a aliviar la congestión de vehículos en el transporte público.

En la industria textil, no existen complicaciones relacionadas con leyes ecológicas o ambientales. Por el contrario, se están estableciendo incentivos fiscales para los agricultores de algodón. Por ejemplo, los Valles de Cañete y Chincha son lugares ideales para el cultivo de algodón orgánico. Incluso, el algodón convencional que se cultiva en estas regiones requiere menos pesticidas que en otros lugares del mundo.

Esto impulsa el consumo de algodón orgánico en empresas que actualmente fabrican prendas con este material, evitando que se descarten debido a su precio elevado.

Además, existe el algodón reciclado, que aún no es muy promovido, pero es importante conocerlo. Representa una excelente opción para reducir los desechos textiles industriales y reutilizarlos en productos de menor calidad o combinarlos con otras fibras para su uso en la moda.

Es así como, en este quinto punto identificamos la siguiente amenaza y oportunidad:

A3: Precios bajos en productos sustitutos.

O6: Incentivos del estado para proyectos de emprendimiento en el sector manufactura y textil (que ayuden al medioambiente)

Legal: En el Perú, tenemos el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que es un organismo público autónomo especializado del Estado peruano. Su principal función es garantizar el cumplimiento de las normas relacionadas con el libre comercio y emitir opiniones sobre la aplicación de disposiciones que establezcan restricciones no arancelarias, especialmente aquellas que contravengan el Decreto Legislativo 668, el cual salvaguarda la libertad de comercio exterior.

Es de suma importancia trabajar en colaboración con entidades que respalden la protección de la propiedad intelectual y fomenten el buen funcionamiento del mercado, en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios. Estas entidades se encargan de la defensa de los consumidores, así como de la prevención y supervisión de prácticas que afecten el correcto desenvolvimiento del mercado.

Por otro lado, en el Perú se cuenta con la Ley MYPE, una normativa gubernamental que tiene como objetivo promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE) y fomentar su formalización. Esta ley brinda una serie de beneficios laborales y tributarios a las MYPE para respaldar su crecimiento y la generación de empleo.

Finalmente, como el modelo de negocio no es registrable en INDECOPI, es de fácil imitación, trabajaremos en generar un valor de marca, dando a conocer a nuestros clientes ese valor extra de comprar una prenda en BEBE. Vamos a trabajar en que la atención a nuestros clientes sea excepcional para que este emprendimiento tenga valor y se posicione en el mercado. Es así como, en este quinto punto identificamos la siguiente amenaza y oportunidad:

A4: Facilidad copiar los productos ofertados.

O3: Ausencia de emprendimientos similares en el mercado peruano.

4.7 Análisis interno: En el análisis interno, examinaremos diferentes aspectos como competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos y barreras de entrada, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

a. Rivalidad entre competidores existentes

Hay dos aspectos que deben considerarse en este punto, por un lado, se tienen las empresas confeccionistas y/o importadoras de ropa para bebés y/o niños pequeños que son peruanas o extranjeras y comercializan su producto en el mercado local. Por otro lado, en el caso de la marca, también se tienen como competidores aquellos confeccionistas denominados de “alta costura” que son los más conocidos costureros y/o sastres que pueden brindar un servicio similar (pero no igual) a nuestra opción de personalización de outfits.

Dentro del primer aspecto se pueden nombrar algunas marcas que son conocidas en el mercado y aquellas que, en las entrevistas realizadas a nuestros clientes, nos indicaron son las que se le viene más a la mente cuando les pedimos que nos indicaran las marcas de ropa para bebés en las que usualmente compran:

- Marcas que son solo tienda virtual como “Wawa Pima”, que es una marca que ofrece artículos de algodón pima, que también atiende al mercado extranjero, su web es <https://wawapima.com/es>
- Marcas que son multimarca que ofrecen una opción virtual y de tienda física como “Hello Petit” y “GAP” que ofrecen también marcas extranjeras, sus páginas web son <https://www.hellopetit.com/> y <https://www.gap.com.pe/> respectivamente.
- Marcas como “Baby Cottons”, “Colloky” y “Baby Club Chic”, optan por tener una tienda virtual además de tiendas físicas solo en centros comerciales, sus webs son:
 - Baby Cottons www.babycottons.com.pe
 - Colloky www.colloky.com.pe
 - Baby Club Chic <https://babyclubchic.com/>
- Marca como Carter’s, cuya marca no cuenta tienda física en el país pero que es muy conocida entre los padres de familia y suelen comprarlas a través de plataformas que importan dicha marca, como Linio, por ejemplo.

Asimismo, se tienen aquellas marcas que iniciaron hace muchos años en Gamarra y que, a la fecha, tienen muchas más tiendas a lo largo del país, además de su tienda virtual. Estas marcas son:

- Kukuli www.kukuli.com.pe
- Miguelito <https://www.miguelito.com.pe/>
- Oslo <https://www.oslocompany.com.pe/>
- Baby Moda www.babymodas.com

Respecto al segundo aspecto, de aquellos sastres/costureros que podrían ofrecer una opción similar a la nuestra, algunas opciones virtuales que encontramos en la web fueron:

- <https://gladys-peralta.ueniweb.com/#header> que ofrece servicios de confección de prendas para hombres, mujeres y niños (según lo que encontramos en su web) pero no hay una oferta especializada en niños ni outfits de marca propia.
- Otra opción de sastrería en Lima, encontrada en la web, es <https://sastreriaelias.negocio.site/> que, al igual que la opción anterior, también ofrecen servicios de confección de prendas para hombres, mujeres y niños, así como reparaciones y ajustes en general.
- Uchi Riva: https://www.instagram.com/uchi_riva/ que es una oferta que, a simple vista, puede parecer una opción de venta de ropa para niños (en general) pero que, en nuestras entrevistas de profundidad, una de las entrevistadas nos indicó que también ofrece el servicio de confección, ya que nos indicó que, si le brindas un modelo con imágenes de ambos lados de Pinterest (por ejemplo) ella lo podría hacer igual; lo único que observo es que le parecía que el costo era muy elevado. Otra característica de que su oferta es diferente se debe a que esta página también oferta artículos para bebe como

Para concluir, es relevante destacar que grandes almacenes como Falabella, H&M, Oeschle y Ripley también representan competidores de gran relevancia, ya que cuentan con líneas de prendas de vestir especializadas en bebés y niños, los cuales son ofrecidos en sus páginas webs y tiendas físicas ubicadas en muchos lugares del país.

Según lo expuesto anteriormente, y en base a la naturaleza de la propuesta de la marca, se estima que la competencia entre competidores es moderada, debido a la falta de un mercado saturado por empresas nacionales con ofertas similares.

Por ello, de este primer punto se pueden identificar las siguientes fortalezas y oportunidades:

F1: Existen pocas (o ninguna) ofertas iguales (personalización, creación y asesoría para crear outfit de niños)

D1: Marca joven con operaciones de menos de un año en el mercado conocida solamente a nivel de redes sociales y boca a boca.

b. Poder de negociación de los clientes

El segmento de mercado al que nos dirigimos principalmente, son mamás entre 25 y 44 años que tienen hijos con edades hasta los 5 años. En este caso, el comprador final (nuestro público objetivo) suele realizar sus compras de manera individual (no al por mayor) pero cuentan con una gran variedad de marcas y ofertas de ropa infantil de donde puedan escoger (si buscan diseños ya existentes) pero opciones muy limitadas si desean personalizar un outfit a su gusto y a lo que tienen en mente. Por ello, consideramos que el poder de negociación de los clientes es medio.

Asimismo, de este punto se pueden identificar las siguientes fortalezas y oportunidades:

F2: La oferta ha tenido buena acogida a pesar de tener sólo algunos meses en el mercado, teniendo incluso boca a boca que ha permitido a llegar a más clientes. Esto nos brinda la posibilidad de establecernos en la mente del consumidor como una marca exclusiva y única en el mercado.

D2: Debido a que nuestra capacidad actual es limitada. Actualmente existe un *cuello de botella* que en ocasiones no nos permite atender más de cierta cantidad de pedidos semanales, teniendo que rechazar la solicitud de algunos pedidos.

c. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a la influencia de los proveedores en las negociaciones, evaluamos que es limitada, dado que en el país, y particularmente en Lima, existe una amplia diversidad de proveedores disponibles de la materia prima necesaria para elaborar las diversas prendas, tales como:

- Telas: popelina, tafetán, algodón, drill, lanilla, franela, entre otros.
- Mercería: botones, cierres, hilos, blondas, etcétera.
- Materiales: tijeras, reglas, centímetros, máquinas de coser/remallar/entre otros.

En ese sentido, al contar con una amplia variedad de diversos proveedores, el poder de negociación que estos tienen es bajo. Asimismo, se pueden definir las siguientes fortalezas y oportunidades derivadas de este análisis:

F3: Existe disponibilidad y diversidad de materias primas necesarias para la fabricación de las prendas, las cuales se pueden obtener fácilmente.

D3: En la actualidad, se lleva a cabo el monitoreo del inventario general, la base de datos de clientes y programación de pedidos de forma manual. Estando propenso a errores humanos de olvido de compra de materia prima o alguna programación de pedido, por ejemplo.

d. Amenaza de productos sustitutos

Se debe tener presente que todo producto o servicio que pueda verse como alternativa de reemplazo a nuestra oferta es considerado como sustituto, aunque no sea exactamente igual, necesariamente.

Como ya lo hemos indicado anteriormente, nuestra oferta se basa en personalizar, asesorar y crear ese outfit que el cliente (adulto) tiene en mente para su pequeño(a) con prendas ya existentes de diseño propio o con la opción de que el adulto diseñe el outfit desde cero o con alguna imagen referencial. Ahora bien, aunado a ello, considerando que la piel de los bebés y niños pequeños es delicada, los materiales que usamos son de 100% algodón pima, cuidando que sea un material hipoalergénico y amigable para la piel delicada del bebé.

Conocemos que, en el mercado, existen otras marcas que usan materia prima de diversos tipos, algunos de buena calidad, pero otros, en su gran mayoría, de material sintético que hace que el producto sea económico, pero generando probables irritaciones a la piel del bebé.

Hoy por hoy, la tendencia de los adultos, sobre todos los padres, es comprar productos de buena calidad para sus bebés, que cumplan con los estándares adecuados, cuidando la piel de los bebés y que sea de buena calidad, así tenga un costo un poco más elevado. Si quedan satisfechos, es de seguro que retornarán por más productos.

Dicho esto, consideramos que los productos sustitutos no son una gran amenaza para nuestra oferta. En este punto, se pueden rescatar las siguientes fortalezas y debilidades:

F4: Se cuentan con personas en el equipo que tienen experiencia en el sector textil y en la parte administrativa que ha permitido un buen inicio de operaciones y con potencial de crecimiento.

F5: Se ofrece atención personalizada y atenta desde el primer contacto del cliente con la marca y, además, los tiempos de entrega de pedidos son rápidos para el tipo de producto ofertado.

F6: Nuestra mejor presentación y marketing es la recomendación boca a boca de un cliente satisfecho a uno tentativo; y hemos comprobado que muchos nuevos clientes han llegado porque algún conocido que ya compro con nosotros se lo recomendó.

F7: Al ser la única oferta existente de este tipo, se tienen una gran oportunidad para penetrar en la mente del consumidor como la marca pionera.

D4: Peligro de que otras marcas más grandes adopten esta nueva idea y la desarrollen dentro de su oferta actual.

e. Amenaza de los nuevos competidores

El acuerdo de libre comercio establecido con varias naciones, incluyendo china, ha resultado en que , en los últimos años, aproximadamente el 80% de las prendas vendidas en el país sean importadas y sólo el 20% son peruanas, indica un artículo de *La Republica* publicado en octubre 2020. Además, la mayoría de ellas se importan a precios bajísimos (incluso a menos de un dólar por prenda), lo que hace que los precios sean depredadores para los productores locales.

Además, se debe considerar que, para iniciar un negocio textil, la inversión inicial no es tan alta, ya que se basa principalmente en maquinarias, herramientas y materiales, fáciles de adquirir y a precios competitivos en el mercado.

Debido a lo indicado, consideramos que la amenaza de nuevos competidores es alta. La principal debilidad en este punto es que:

D5: La idea no es registrable en INDECOPI, por ello es de fácil imitación como modelo de negocio.

Asimismo, con la finalidad de identificar todas las fortalezas y oportunidades de la marca, optamos por realizar un análisis **AMOFHIT**, el cual se basa en las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional. Con este análisis se encontró:

Administración: La empresa tiene como gerente y dueña de este emprendimiento a un profesional experto en logística y costos, además su equipo de producción y desarrollo está conformado por personal altamente capacitado y con experiencia. Esta idea de negocio está muy bien organizada ya que cuenta con un proceso de planificación en donde se programan los pedidos e inventarios para tener una excelente atención al cliente.

La empresa tiene como visión convertirse en líder y modelo a seguir en el mercado, ofreciendo productos de calidad excepcional, innovación y personalización, mientras mantiene la exclusividad de sus diseños. Como objetivo, la empresa busca expandir su alcance para atender a todo el país antes de finales de 2021, así como implementar un programa de retención y fidelización de clientes mediante el uso de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

Por el momento no cuenta con un histórico de ventas ya que acaba de cumplir 7 meses operando. Sin embargo, si tiene en todos meses un crecimiento de ventas que nos ayuda a tener un buen pronóstico para los siguientes meses. Se podría trabajar en obtener indicadores de gestión que ayuden a la administración a medir resultados en el tiempo. La debilidad D6 encontrada es: No se cuentan con indicadores de gestión.

Marketing y ventas: Este emprendimiento tiene claramente identificado sus clientes los cuales son mujeres entre 25 y 44 años, madres de niños o niñas de hasta 5 años y además los tiene bien segmentados.

La empresa tiene éxito en las ventas que realiza y eso se debe a la recomendación boca a boca que realizan sus clientas, es por ello por lo que geográficamente si llega atender a toda lima a través de diferentes métodos de envío delivery. La fuerza de ventas se realiza a través de redes sociales como instgram, facebook.

Este emprendimiento destina el 10% de sus ventas en realizar publicaciones y/o promociones a través de redes sociales ya que el resultado inmediato es consultas por la publicación y se concretan en ventas.

Las clientas valoran la excelencia del producto y la calidad del servicio post venta proporcionado y además consideran que los precios son adecuados, es por ello que los clientes son leales ya que siempre vuelven a comprar.

Los canales de distribución son a través de delivery en diferentes agencias que son muy usados por los clientes lo cual facilita la gestión de envío.

La empresa por el momento no invierte en investigación de mercado a través de una agencia, pero si la realiza por sus propios medios revisando a la competencia a través de redes sociales. La debilidad encontrada (D7) es que no existe una estrategia para el marketing y las ventas en este momento.

Operaciones: La empresa cuenta con proveedores confiables es por ello su éxito en la calidad de sus prendas. Existe un programa para la producción de las prendas desde que ingresa el pedido hasta que es entregado.

Las maquinarias usadas para la producción de las prendas son nuevas lo que garantizan entregas a tiempo sin contra tiempos por fallas técnicas.

La empresa aun no cuenta con una política de control de inventarios ni una política de control de calidad propiamente dicho, sin embargo, si existen pasos establecidos como la revisión de las prendas antes de ser embalado para su entrega.

En esta área, ya que actualmente toda la atención es con producción propia, se debería analizar la opción de un outsourcing de armado de prendas y la marca quedarse con la parte de control de calidad de estas. Esta debilidad ya fue mapeada en la D2.

Finanzas: Este emprendimiento cuenta con una pequeña área contable que tiene como función rendir las cuentas a Sunat, pagar impuestos, calcular los costos y separar un presupuesto para fines de marketing y publicidad. Aun no cuenta con indicadores financieros.

Recursos Humanos: Esta es una pequeña empresa familiar en donde los dueños de la marca son mama, hija y hermano. Cada uno tiene una función clara y definida por sus perfiles profesionales, experiencia laboral y habilidades personales. Por el momento no existe un área de recursos humanos.

Información y comunicación: Al ser un Start Up con 7 meses de haber iniciado este emprendimiento aun no cuenta con un sistema de ventas o un programa desarrollado exclusivamente para la empresa. Sin embargo, si utiliza los programas como office para el control de sus ventas, producción y desarrollos. La fortaleza detectada (F7) es que las ventas van en crecimiento mes a mes.

Tecnológico: Los procesos administrativos si tienen soporte tecnológico ya que cuenta con computadoras para el registro de sus actividades diarias y también tienen una máquina de coser moderna para producir las prendas.

Así mismo la empresa invierte en diferentes canales de venta que tienen el soporte tecnológico como un buen portal para vender por página web.

La empresa aun no cuenta con inversiones a gran escala para aumentar sus volúmenes de producción sin embargo en un futuro si las ventas crecen si se tienen planificado producir con máquinas de mayor tecnología que hagan más eficiente sus procesos productivos.

En el área tecnológica, se debería evaluar la opción de contar con un CRM y ERP que ayude a la administración correcta de clientes y pedidos e inventario. La debilidad detectada es que la marca aun no cuenta con tecnología para administración de base de datos de clientes o manejo de pedidos o stock.

4.8 Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas son:

Tabla 5:

Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(F1) Existen pocas (o ninguna) ofertas iguales (personalización, creación y asesoría para crear outfit) (F2) La oferta ha tenido buena acogida a pesar de tener sólo algunos meses en mercado, teniendo incluso boca a boca que ha permitido a llegar a más clientes. Eso nos da la oportunidad de penetrar en la mente del consumidor como una marca única y original en el mercado. (F3) Fácil acceso y variedad a materia prima necesaria. (F4) Personas en el equipo que tienen experiencia en el sector textil y en el mercado electrónico. (F5) Atención y entrega de pedidos rápidos. (F6) Nuestro mejor Marketing es la recomendación de un cliente satisfecho. (F7) Ventas en crecimiento mes a mes.	(D1) Marca joven con operaciones de menos de un año en el mercado conocida solamente a nivel de redes sociales y boca a boca. (D2) Debido a que nuestra capacidad actual es limitada. En ocasiones no nos permite atender mas de cierta cantidad de pedidos semanales, teniendo que rechazar la solicitud de algunos pedidos. Cuello de botella productivo. (D3) Seguimiento de inventario, base de datos de clientes y programación de pedidos de manera manual. (D4) Peligro de que otras marcas mas grandes adopten esta nueva idea y la desarrollen dentro de su oferta actual. (D5) La idea no es registrable en INDECOPI. Es de Fácil imitación como modelo de negocio. (D6) No se cuentan con indicadores de gestión. (D7) No se cuenta con un plan de marketing y ventas. (D8) No cuenta con el uso de tecnología para administración de base de datos de clientes o manejo de pedidos o stock.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
(O1) Creación de puestos de trabajo a más peruanos (O2) Participación en ferias, convenios con empresas. (O3) Ausencia de emprendimientos similares en el actual mercado peruano. (O4) La tendencia de compras por internet es cada vez más alta, sobretodo durante y después del COVID 19. (O5) No existe una alta fidelidad por parte de los consumidores ante solo una marca de ropa para niños o bebés. (O6) Incentivos del estado para proyectos de emprendimiento en el sector de manufactura y textil (O7) No tenemos fecha de reincorporación total a la normalidad de compra es por ello que nuestras clientas seguirán optando por cobrar en línea. (O8) Existe un mayor gasto por hijo en familias con menos cantidad de hijos. (O9) Existencia de talleres de costuras o costureros independientes que trabajan a destajo. (O10) CRM y ERP disponibles en el mercado para todo tipo de empresas.	(A1) Numerosos competidores que venden productos sustitutos (A2) Mercado altamente volátil, por los cambios rápidos de tendencia y moda (A3) Precios bajos en productos sustitutos (A4) Facilidad en imitar el emprendimiento o los productos (A5) La política actual podría desacelerar la economía del país (A6) Tipo de cambio volátil lo que podría aumentar los precios de la materia prima que es importada (A7) La Tasa de Natalidad en el Perú va disminuyendo

4.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Basándonos en lo expuesto en los puntos anteriores, se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 6:

Matriz FODA cruzado

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		(F1) Existen pocas (o ninguna) ofertas iguales (personalización, creación y asesoría para crear outfit) (F2) La oferta ha tenido buena acogida a pesar de tener sólo algunos meses en mercado, teniendo incluso boca a boca que ha permitido a llegar a más clientes. Eso nos da la oportunidad de penetrar en la mente del consumidor como una marca única y original en el mercado. (F3) Fácil acceso y variedad a materia prima necesaria. (F4) Personas en el equipo que tienen experiencia en el sector textil y en el mercado electrónico. (F5) Atención y entrega de pedidos rápidos. (F6) Nuestro mejor Marketing es la recomendación de un cliente satisfecho. (F7) Ventas en crecimiento mes a mes.	(D1) Marca joven con operaciones de menos de un año en el mercado conocida solamente a nivel de redes sociales y boca a boca. (D2) Debido a que nuestra capacidad actual es limitada. En ocasiones no nos permite atender más de cierta cantidad de pedidos semanales, teniendo que rechazar la solicitud de algunos pedidos. Cuello de botella productivo. (D3) Seguimiento de inventario, base de datos de clientes y programación de pedidos de manera manual. (D4) Peligro de que otras marcas más grandes adopten esta nueva idea y la desarrollen dentro de su oferta actual. (D5) La idea no es registrable en INDECOPI. Es de fácil imitación como modelo de negocio. (D6) No se cuentan con indicadores de gestión. (D7) No se cuenta con un plan de marketing y ventas. (D8) No cuenta con el uso de tecnología para administración de base de datos de clientes o manejo de pedidos o stock.
	FACTORES EXTERNOS		
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO – OFENSIVA (EMPRENDER)	ESTRATEGIAS DO – REORIENTACIÓN (MODIFICAR)
	(O1) Creación de puestos de trabajo a más peruanos (O2) Participación en ferias, convenios con empresas. (O3) Ausencia de emprendimientos similares en el actual mercado peruano. (O4) La tendencia de compras por internet es cada vez más alta, sobre todo durante y después del COVID 19. (O5) No existe una alta fidelidad por parte de los consumidores ante solo una marca de ropa para niños o bebés. (O6) Incentivos del estado para proyectos de emprendimiento en el sector de manufactura y textil (O7) No tenemos fecha de reincorporación total a la normalidad de compra es por ello que nuestras clientas seguirán optando por cobrar en línea. (O8) Existe un mayor gasto por hijo en familias con menos cantidad de hijos. (O9) Existencia de talleres de costuras o costureros independientes que trabajan a destajo. (O10) CRM y ERP disponibles en el mercado para todo tipo de empresas.	F1, O3: Posicionamiento de la marca con una estrategia basada en la diferenciación del producto. F1, O2, O4: Tener un producto diferenciado potenciaría las compras tanto físicas como en ferias, etc, como ventas captadas a través de las RRSS. F3, O5: Aplicar promociones, ofertas, descuentos, para seguir fidelizando a los clientes que ya se han captado. F5, O5: Brindar asesoría personalizada permitirá lograr una mejor atención al cliente F5, O6: Brindar especie de subasta venta online de diseño de prendas ya realizadas. Lo cual genera una compra por impulso más que por necesidad F3, O7: Seguir incrementando la presencia de marca a través de Instagram y sobre todo por la recomendación boca a boca.	D1, O4: Aprovechar los canales digitales para la promoción y venta de nuestros productos, y lograr posicionamiento de marca. D3, O6: Participación en programas de incentivos del gobierno para la obtención de financiamiento o programas de digitalización del emprendimiento D2, O1: Contratación de personal de ventas y/o confección para aumentar la capacidad limitada actual. D2, O6: Aprovechar uno de los incentivos (prestamos) que el estado brinda o brindará a micro empresas para potenciar la capacidad actual de producción. O7, D3: Lanzar la página web (tienda virtual) a mediados de 2021 para tener un canal más automático de ventas y manejo de inventarios en tiempo real. D2, O9: Evaluar la tercerización de producción de prendas para incrementar capacidad productiva. D8, O10: Implementar un CRM y ERP que se ajuste a lo que necesita la marca para iniciar la administración ordenada de clientes y pedidos.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA – DEFENSIVA (AFRONTAR)	ESTRATEGIAS DA – SUPERVIVENCIA (CORREGIR)
(A1) Numerosos competidores que venden productos sustitutos (A2) Mercado altamente volátil, por los cambios rápidos de tendencia y moda (A3) Precios bajos en productos sustitutos (A4) Facilidad en imitar el emprendimiento o los productos (A5) La política actual podría desacelerar la economía del país (A6) Tipo de cambio volátil lo que podría aumentar los precios de la materia prima que es importada (A7) La Tasa de Natalidad en el Perú va disminuyendo	F1, A1, A3: Reforzar el valor de la marca que es la personalización y originalidad del producto. F1, A1: Actualización constante del portafolio de producto para agregar valor a la marca F5, A3: La atención personalizada brindará una atención calidad a nuestros clientes, diferenciándonos de la competencia F5, A4: Los tiempos de entrega son muy importantes para nuestras clientas sin embargo dependemos de la disponibilidad de telas. F1, A5: Promocionar la buena calidad de los productos alegando a ese sentimiento que tienen los padres por darle lo mejor a sus hijos siempre. Según lo observado, a pesar de que la tasa de natalidad disminuya, se demuestra que los padres tienden a gastar más en sus hijos justamente buscando darles lo mejor.	D1, A1: Estrategia de introducción de la marca en redes sociales enfatizando la personalización y cualidades de los productos. D1, A4: Aprovechar los cambios de moda para lanzar nuevos productos. D1, A3: Lanzar productos con ofertas y promociones en los medios digitales. D4, A5: Tendremos un stock de modelos y tallas más comerciales que publicaremos en redes sociales generando una compra por impulso, de esta manera continuaríamos siendo la marca líder en creaciones de outfit para bebés y niños. D5, A4: Crear valor a la marca BEBE ya que esto si es registrable en INDECOPI.	

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Como se indicó anteriormente, para el presente proyecto y plan de marketing, sólo tendremos a consideración la tienda virtual y redes sociales, canalizando nuestra oferta solo a través del canal virtual.

En el mercado textil actual los competidores suelen copiar rápidamente los productos o servicios nuevos que funcionan, por esta razón, es primordial para los emprendimientos nuevos tener productos innovadores e innovar constantemente, teniendo esto como conocimiento es que el fast-fashion son las nuevas formas de trabajar de las grandes empresas como Zara.

Sobre el precio de venta, hay muchas empresas y emprendimientos que suelen usar la estrategia del precio bajo, rebajar el precio es lo que suele hacer la competencia en el rubro textil; sin embargo, teniendo como concepto de la marca, una marca innovadora, que brinda productos cien por ciento personalizados, esta no será una estrategia que usaremos debido a que podría incluso dañar la imagen de la marca, los productos que ofrece nuestra marca tiene beneficios adicionales que otras no poseen como la calidad, la personalización, atención personalizada en la confección de la ropa, garantía, servicio post venta, entre otros.

La estrategia por utilizar será por todas las razones antes mencionadas, la estrategia de *diferenciación* del producto.

5.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing.

- Lograr que los consumidores asocien la marca al momento de buscar un outfit personalizado.
- Hacer conocida la marca Bebelier.
- Tener un alto estándar en brindar una buena experiencia de compra a los clientes.

5.2 Estrategias de marketing:

5.2.1 Segmentación y Perfil del cliente

Nuestro objetivo es llegar a todas las mujeres mayores de 18 años que residen en Lima Metropolitana, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B y C, y que tienen niños de hasta 5 años (ya sean hijos propios, sobrinos, ahijados o hijos de amigos), específicamente en las áreas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana. Esto representa una estimación de 1'221,492 madres a quienes deseamos satisfacer.

Perfil del cliente: El público objetivo al que nos dirigimos son mujeres que son madre y tienen edades comprendidas entre los 24 y 44 años, y residen en los distritos previamente mencionados, que están interesadas en la moda y en adquirir prendas únicas no comerciales, y en comprar ropa personalizada para sus niños mayoritariamente por fechas festivas como cumpleaños, bautizos, pero también por vestirlo al gusto propio de la mamá.

5.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

La meta de la marca es establecerse en la mente de los consumidores como la opción preferida en la fabricación de prendas de vestir a tu gusto y medida del cliente, prendas con detalles y diseños únicos en el mercado.

Nuestra intención es crear esta imagen a través de una comunicación activa en diversas plataformas de redes sociales como una marca única, distintiva, que aporta un valor agregado que es la personalización a pedido del cliente, destacando la calidad de las prendas y el servicio postventa.

En cuanto a las ventajas competitivas, éstas son múltiples, lo principal sería la personalización que viene acompañada de la calidad, la asesoría previa al diseño, la orientación sobre modelos, tallas, colores, tipos de tela, la comunicación constante y hasta 2 variaciones posteriores al pedido del cliente sin sobre costo, además de garantizar el entalle de la prenda al niño a la perfección.

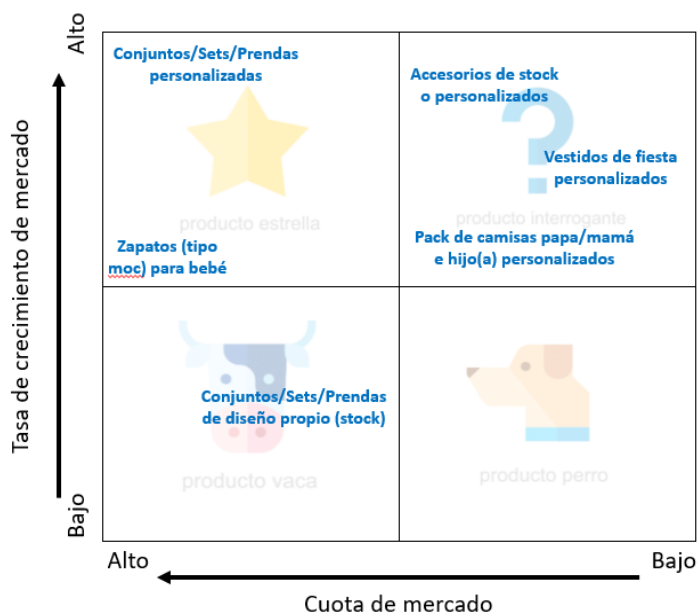
5.3 Mercado objetivo

Para introducirnos en este punto del proyecto, se decidió realizar dos análisis previos que nos ayudaran a desarrollar mejor esta parte de la tesis. Estos son:

ANÁLISIS BCG - BOSTON CONSULTING GROUP: El análisis realizado con la matriz BCG, nos ayudará a determinar la función de los tipos de productos que actualmente ofrece la marca que nos ayudará a decidir las estrategias que se deben desarrollar sobre ellos. Tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado que cada uno de ellos representa, se obtuvo:

Figura 6

Matriz BCG



Con esta identificación, podremos preparar más adelante, que estrategias aterrizar con cada categoría identificada.

METODOLOGIA CONSUMER JOURNEY: El objetivo de esta metodología es enriquecer la experiencia de compra para los clientes de la marca y determinar los puntos de necesidad y puntos de tristeza para convertirlos en felicidad de los clientes a lo largo de su viaje de compra, tanto desde la etapa inicial llamada pre compra, como de la compra y post compra. Se presenta un mapa ideal que nos permite visualizar los puntos de tristeza en los que se deben trabajar.

En el mapa que se muestra en la siguiente página, se pueden visualizar los puntos de tristeza de color amarillo, que ya fueron cambiados como un punto ideal.

Se puede visualizar que existen 5 puntos de tristeza que son los siguientes:

- Cuando el cliente escribe por chat el tiempo de respuesta actualmente suele tardar hasta 1 día en ser respondido lo que puede generar caídas, pérdidas de ventas, así como insatisfacción en la respuesta por parte de la marca.
- Al iniciar la asesoría se pregunta sobre la fecha en que el cliente necesita la prenda y si esa fecha está muy copada se indica que no se le podrá atender por alta demanda en la fecha solicitada, lo que es un punto alto de tristeza.
- Luego de la compra, actualmente no se están enviando al cliente ofertas y/o promociones.
- No se está realizando encuestas de satisfacción de los clientes.

Con esta información obtenida, podremos armar estrategias que nos ayuden a mantener y superar los puntos de felicidad y mejorar o superar los puntos de tristeza.

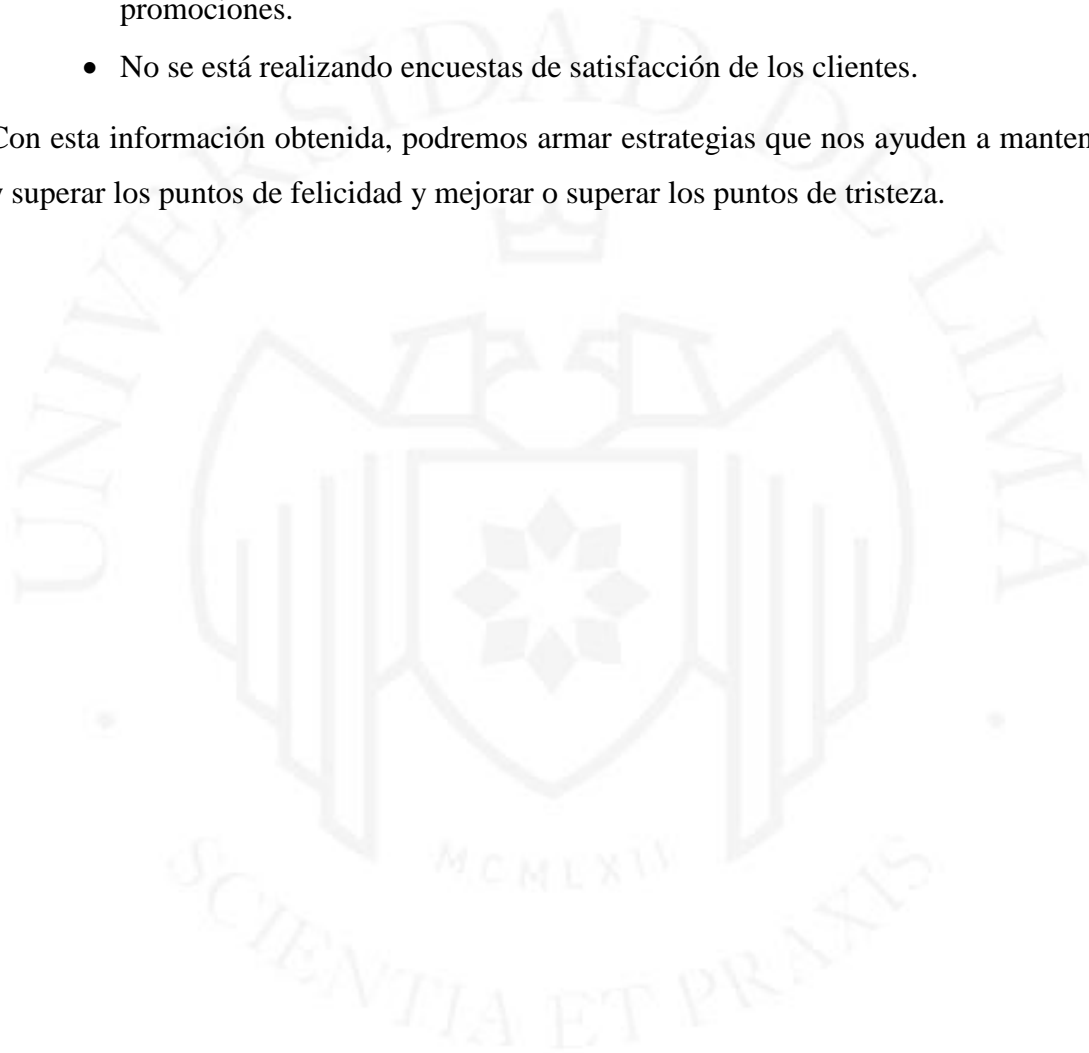


Tabla 7

Costumer Journey Map

Pre-Compra					Compra					Post-Compra		
Quiero una prenda de vestir para mi hijo(a) y busco en las redes sociales o en la tienda virtual web de la marca y me encanta la variedad y personalización de las prendas.	<p>Escribo por el chat de las redes sociales consultando por la prenda que deseo y me atienden rápido en menos de 3 horas.</p>	<p>Escribo por mensaje en redes sociales o brindo mi número de celular y me empiezan a asesorar amablemente en mi compra.</p>	<p>Envío el formulario de solicitud de cotización por la web y me empiezan a asesorar por correo electrónico o máximo al día siguiente.</p>	<p>Elijo el diseño y me indican que si me lo pueden realizar en el modelo y talla que solicito.</p>	<p>Me envían sus tablas de medidas para solicitar desde casa el correcto para mi hijo (a).</p>	<p>Me explican sobre el tipo de tela, sus diferencias y colores que quisiera utilizar amablemente.</p>	<p>Realizo el pago de la prenda y me ofrecen múltiples formas de pago.</p>	<p>Se comunican conmigo para coordinar la entrega de la prenda en el tiempo acordado.</p>	<p>Me traen a mi domicilio la prenda exactamente como lo solicité y me encanta.</p>	<p>De requerir algún ajuste a la prenda adquirida (ajustes), pueden realizarlo y me atienden de manera rápida y cordial.</p>	<p>Me piden mi correo y me envían ofertas y/o promociones tanto al correo como al whatsapp</p>	<p>Me envían encuestas y califico mi experiencia de compra como la mejor.</p>

5.3.1 Tendencia de mercado.

La venta de productos a través de e-commerce, medio de venta donde nos encontramos, sigue en constante crecimiento, sobre todo después de la pandemia del 2020, que a la fuerza personas no tan allegadas a la tecnología tuvieron que adaptarse para seguir con sus vidas, como comunicarse y trabajar.

De esta manera, el comercio electrónico en la industria textil y de confecciones continúa en aumento, contribuyendo al incremento del empleo y al crecimiento de la industria peruana. Es importante destacar que el sector de niños y bebés dentro de la industrias textil ha experimentado un crecimiento sólido en los últimos años. Según un informe de ANDINA en 2020, alrededor de 323 empresas peruanas exportaron productos por un valor de 38 millones de dólares, alcanzando a 48 mercados internacionales diferentes.

Según los especialistas, el sector que más consume las prendas de vestir destinadas a los más pequeños, es decir niños y bebés, un 40% se centra en personas de 25-34 años, y un 28% son las personas de 35 a 44 años. Así mismo el 90% de las búsquedas se dan desde un smartphone. Las tiendas de ropa infantil representan un 10% de la facturación de e-commerce según MercadoLibre en su informe del 2019.

5.3.2 Tamaño de mercado

A todas las mujeres residentes en Lima Metropolitana, mayores de 18 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A, B, C, que tienen niños de hasta 5 años (ya sean hijos, sobrinos, ahijados o hijos de amistades) , y que residen en las áreas correspondientes a la zonas 6,7, y 8 de Lima Metropolitana.

Para hallar el número de mujeres que están dentro de las características antes mencionadas, primero acotaremos la población de mujeres de Lima Metropolitana, la proporción de mujeres es del 51.7% según APEIM 2020 está compuesta por 5'450,938 mujeres y, de ese total, el 68.8% son madres (según una nota de prensa del INEI 2017 con motivo del día de la madre), lo que nos deja una población total de madres de 1'938,877 de madres y, de esa cantidad, el 63% están en el rango de 20 a 49 años, es así que el número de mujeres que cumple con el perfil del público objetivo del proyecto nos da un total de 1'221,492 de mujeres.

5.3.3 Mercado objetivo

La definición de nuestro mercado objetivo se basará en los estilos de vida establecidos por la consultora Arellano, una compañía especializada en investigación y marketing tanto en el Perú, como en América Latina, esta empresa considera 6 tipos de estilo de vida de la población peruana: Sofisticados, Progresistas, Modernas, Formales, Conservadoras, Austeros.

Figura 7

Estilos de Vida según Arellano



Nota. De Arellano Marketing, por Sosa, M., Aubert, V., Bernal, E., & Arellano, R., 2017

Así mismo nos muestra la población según el porcentaje de población según su estilo de vida, que lo vemos en la siguiente figura.

Figura 8

Población según su estilo de Vida



Nota. De Arellano Marketing, por Sosa, M., Aubert, V., Bernal, E., & Arellano, R., 2017

Nuestro mercado objetivo será ese 68.8% de mujeres madres de familia, que pertenecen o están dentro del 51.7% del total de mujeres de Lima Metropolitana según APEIM 2020. Dicho porcentaje están dentro del tipo de estilo de vida de “Modernas”.

Las mujeres contemporáneas, según el análisis de Arellano, presentarían las siguientes características: “ Son mujeres que trabajan o estudian y buscan lograr su autorrealización tanto en su rol de madres como en otros aspectos de su vida. Les gusta maquillarse, cuidar su apariencia y ser reconocidas por la sociedad. Adoptan una actitud moderna, rechazan el machismo y disfrutan de salir de compras, donde prefieren adquirir productos de marcas reconocidas y, en general, aquellos que les faciliten las labores domésticas. Este perfil se encuentra presente en todos los niveles socioeconómicos”.(ARELLANO, 2017).

Para nuestro mercado objetivo, estamos apuntando a conseguir un 10% del tamaño de mercado con lo que tendríamos 122,150 mamás.

5.3.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)

Entre los agentes principales que hemos identificado se encuentran:

- **CLIENTES.** Son aquellas personas que desean obtener una prenda personalizada para su niño menor de 5 años, o para un niño con esa característica, a quien desee regalar la prenda.
- **USUARIOS.** Todos aquellos niños o bebés que usan la prenda realizada por Bebelier.

- **COMPRADORES.** Hablamos de todas las personas que pagan por la prenda personalizada pero no usan la prenda.
- **PRESCRIPTORES.** Hablamos de estas personas que cuentan con una capacidad de poder influir en las decisiones de otras personas, como líderes de opinión en lo que es industria textil para niños y bebés, así como personas que influyen en el público más joven como artistas, influencers, comentaristas, y demás influencias que encontramos en las redes sociales.
- **INTERMEDIARIOS.** Para el presente trabajo, podemos decir que no se cuenta con intermediarios debido a que la venta de la ropa personalizada es directa.
- **MAYORISTAS.** Hablamos de los proveedores de la materia prima o estos insumos que son necesarios obtener para la fabricación de las prendas personalizadas.
- **MINORISTAS.** Hablamos de los proveedores de todos estos demás insumos que sí son necesarios para la elaboración de la prenda personalizada ofrecida, pero que no se compran necesariamente al mayoreo o por mayor.
- **COMISIONISTAS.** Para el presente trabajo no se cuenta con comisionistas debido a que la venta hasta ahora es venta directa.

5.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

El Sector textil en el Perú es uno de los que siguen creciendo constantemente, así lo manifiesta Adex, “Las exportaciones en el sector textil y en el de las confecciones sumó 338 millones 897,000 dólares en el primer trimestre del año, lo que indica un gran incremento de 19.6% respecto al mismo período del año 2020” (ADEX, 2021).

Esto permitió a la industria textil regresar a los niveles de producción que tenían antes de la pandemia, cuya cifra se pudo calcular en 349 millones 669,000 dólares en el año 2019.

Como podemos ver el crecimiento en el sector textil va en constante crecimiento, siendo el sector bebés uno de los menos afectados. Recientemente La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) detalló así que nuestros empresarios de la textilera peruana han logrado concretar varios negocios por más allá de 2 millones de dólares en la llamada Rueda de Negocios Internacional

Virtual de Bebés y Niños, que fue celebrada en el mes de marzo del año 2020, siendo Estados Unidos uno de los países donde más prenda textil se exportó en este periodo

Figura 9

Principales países de exportación textil entre enero y marzo del 2021



Nota. De Principales destinos de exportación textil, por SUNAT., 2021

5.3.6 Rivalidad competitiva y Potencial de ventas

Entre nuestros principales competidores ya sea directos e indirectos podemos encontrar las diferentes marcas de ropa para bebés que venden a través de e-commerce como lo son Carter's, y tiendas por departamento como Ripley, Saga Fallabella.

El mercado de la industria textil es altamente competitivo, cuenta con muchos competidores tanto a nivel de e-commerce donde nos encontramos, como en tiendas físicas que tienen alta presencia en centros comerciales, esto hace que los clientes sean cada vez más exigentes con su compra, en este sentido, es importante resaltar que si bien la oferta de prendas para vestir para bebés es muy alta, las prendas personalizadas son muy pocas, actualmente no se conoce de alguna tienda física que ofrezca este servicio y a través de e-commerce hay pocos o ninguno; sin embargo, es importante reconocer que nuestro producto que son las prendas personalizadas tienen varios productos sustitutos, que son todas las tiendas antes mencionadas, por lo que es importante ofrecer no solo la personalización sino también todo lo que las demás tiendas te ofrecen: productos de alta calidad, con buena experiencia de compra, y una muy buena atención post-venta.

Podemos observar así que el potencial de las ventas es bastante alto y además con muchas perspectivas de crecimiento, esto debido a que, el ofrecer un servicio totalmente innovador, que son la elaboración de prendas personalizadas podemos ofrecer

exactamente a los clientes lo que ellos están buscando, destacando cualidades de nuestro producto como el ser de alta calidad, y una atención al cliente de primera.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix.

5.4.1 Política de gestión del cliente

Nuestra política de ventas es creada con la finalidad de gestionar de manera eficiente la cartera de clientes y con ello crecer en las ventas en un porcentaje alineado al gasto anual de las familias en prendas de vestir para niños.

Como hemos mencionado en nuestro análisis FODA una de nuestras fortalezas es la recomendación boca a boca que ha permitido a llegar a más clientes.

Hemos calculado que por cada cliente nuevo atendido nos llegan a recomendar a cinco clientes y cuatro se concretan en ventas.

Es así como hemos identificado los elementos clave del servicio que brindamos al cliente y los motivos los que nos recomiendan:

- a) Tiempo de entrega
- b) Calidad de producto

En base a los dos puntos mencionados, la empresa velará por mejorar estos puntos a través de indicadores:

El primer indicador es el tiempo de entrega. Mediremos el grado de cumplimiento de los pedidos entregados a tiempo con la fórmula propuesta siguiente: ***(cantidad de órdenes de compra o pedido despachadas dentro del plazo prometido/ Cantidad total de órdenes de la compra del mes) x100***

El segundo indicador es la calidad de los productos entregados. Será calculado con la cantidad de órdenes de compra recibidos del mes vs la cantidad de órdenes de compra despachados pero devueltos por alguna falla: ***(cantidad de órdenes de compra despachados devueltos/ Cantidad total de órdenes de la compra del mes) x100.***

5.4.2 Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación

En esta estrategia se velará por la calidad y servicio. Este negocio nació con brindar personalización y facilidad a sus clientes. Es por ello por lo que al crear una prenda se le dará la garantía de que quedará tal cual la tenía en mente y la pensó para su niño(a).

Se incluirán atributos a los productos despachándolos en un empaque que ayude a una experiencia satisfactoria y exclusividad al momento de abrirlo. Se estima que este packing representará entre un 2% a 5% dentro del cuadro de costos que será incluido en el precio de venta al cliente.

Se brindará el servicio postventa al cliente que será el de costura y/o ajuste de prendas. Este servicio será considerado dentro de nuestro cuadro de costos con un valor del 2% de la prenda para cubrirnos si en caso la clienta opta por regresar la prenda y solicitar un ajuste.

Con este servicio post venta se espera incrementar las ventas, ya que una las clientas nuevas suelen tener temor de que la talla no sea la adecuada y si ahora tienen un servicio “gratuito” en el reajuste de la prenda “sin costo adicional”, ya no tendrán dudas en realizar un pedido y además continuarán con las recomendaciones de boca a boca.

5.4.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios

En esta estrategia se velará por la calidad y servicio. Este negocio nació con brindar personalización y facilidad

Este emprendimiento tiene la particularidad de atender un sector socioeconómico con poder adquisitivo. Su público objetivo está conformado por mamás que desean vestir bien a sus hijos, ya sea para un día especial o para sentirse bien. Estos trajes son creaciones exclusivas, es por ello por lo que se aplica la estrategia de los precios altos para cobrar por el valor percibido del producto y servicio. Este precio está justificado en la calidad de los materiales utilizados y en la asesoría para el desarrollo de las prendas. Así mismo, es de conocimiento que es la única empresa que desarrolla, crea y ofrece este tipo de productos on-line y mientras la marca sea líder, se tiene la ventaja de tener buen margen de ganancia que es casi del 100% del costo del producto. Es decir, si un producto cuesta S/ 50 soles, el precio de venta se encuentra alrededor de S/100 soles más impuestos. Así mismo, dentro de esta estrategia también se aplicará lo siguiente:

- Realizar promociones como entregar vales de descuento por fechas especiales como día de San Valentín, día de la madre, día del niño, Halloween, navidad. Esto nos generará un incremento en la intención de compra.
- Hacer promociones como el 2 x 1, en el que se pueden juntar una mami y su amiga para realizar el outfit de sus pequeños o comprar outfits de diferentes temáticas y motivos a un mismo(a) niño(a).
- Obsequiar regalos por la compra en la fecha de cumpleaños. Con esta campaña esperamos rebote en redes y crecer en la recomendación del boca a boca.

5.4.4 Política comercial

La política comercial tiene por finalidad hacer crecer las ventas, así como hacer que la marca crezca en el sector, por ello, se trabajará de esta manera así:

Los clientes llegan por necesidad de tener una prenda linda para una fecha especial, prácticamente es una venta realizada, sin embargo, el factor precio es lo que puede o no ayudar a concretar la venta, es por ello por lo que para lograr que el cliente si anime a comprar se realizará lo siguiente:

- Se entregará a los clientes premios a la recurrencia de compra.
- A todos los que compraron en el año, se les invitará a ser parte de un sorteo por fin de año obsequiando un outfit completo.
- Se entregará un vale del 20% de descuento para todos los amigos y/o familiares que lleguen por recomendación y al cliente que nos recomendó un 50% de descuento en su próxima compra.
- Se implementará la venta cruzada, es decir lograr que el cliente que quiere comprar solo una prenda llegue a comprar tres prendas, de esta manera si se pensaba tener un ticket de S/100 soles, podremos llegar a tener un ticket de venta de S/300 soles por cliente.

5.4.5 Estrategia comunicacional y canal

La estrategia de comunicación está alineada con los objetivos de la empresa, lo cual es superar las expectativas de nuestros cliente y mostrar los valores donde la empresa

destaque su compromiso con el medio ambiente, utilizando productos que no contaminan y pueden ser reutilizados.

Además, hoy en día las redes sociales es el boom para crecer en las ventas y en hacerte conocido, por ello:

- Se trabajarán con influencers de nicho (mamás de niños pequeños) que nos ayudarán hacer conocida la marca a través de sus recomendaciones, tendremos un presupuesto de s/300 soles en el desarrollo de prendas que será entregado tres influencers y con ello esperamos crecer en la cantidad de seguidoras interesadas en comprar o recomendarnos a algún familiar. De esta manera se ira ganando más presencia en redes sociales y se logrará tener penetración de la marca en lo que es la mente de los consumidores.
- Se patrocinará con un outfit completo, que tenga el valor de /300 soles, a una influencer bebé conocida para captar más seguidores por medio de las redes sociales y así conseguir más prospectos de ventas.
- Se colocarán carteles informativos en centros de recreación para niños para invitarlos a conocer la marca en redes sociales. Además, se buscará trabajar con ellos para que se puedan hacer activaciones en sus locales buscando hacer conocida la marca en sus redes sociales y/o páginas web.

5.4.6 Estrategia de distribución

Este emprendimiento nació en una coyuntura donde las compras por internet comenzaron a crecer por la necesidad de no tener contacto directo con alguna persona evitando así contraer un virus.

Es por ello por lo que nuestros productos seguirán ofreciéndose vía internet, a través de la tienda web, Instagram, Facebook y Marketplace conocidos.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para armar el plan de ventas, seguiremos algunos pasos que nos ayuden a definir el mismo. Estos son:

PASO 1: Definir nuestros productos y los clientes potenciales:

Nuestra oferta consiste en 6 categorías de productos, conformados por:

- Conjuntos/Set/Prendas personalizadas: Son los productos que los clientes pueden personalizar para su bebé a su gusto, temática y diseño deseado con asesoría nuestra desde el primer momento. El resultado es un producto completamente personalizado por el cliente.
- Zapatos (tipo moc) para bebés: Son zapatitos para bebés de hasta 18 meses con características específicas (tipo moc: suaves, flexibles y antideslizantes), estos son importados y son según diseño a stock.
- Conjuntos/Sets/Prendas de diseño propio (stock): Son los productos que son de diseño propio de la marca, diseños que se lanzan para compra abierta de los clientes; además, en esta oferta, se agregan aquellos diseños que fueron solicitados por clientes previos por una temática en particular y que puede ser de interés de otro cliente luego de ello. Asimismo, en esta oferta, los clientes también pueden hacer variaciones según deseen a las prendas existentes, por lo que sigue teniendo la opción de personalizar, pero quizá en menor impacto.
- Accesorios de stock o personalizados: En esta categoría de productos, brindamos accesorios que puedan complementar las prendas del bebé/niño(a), tales como: panty medias, gorritos, vinchas, entre otros. Algunos de ellos pueden personalizarse, tal como lo han solicitado en diversas ocasiones, como coronitas de la temática elegida, gorritos del personaje, tirantes de algún color, vinchas o incluso zapatos rediseñados con los tonos del outfit solicitado.
- Vestidos de fiesta personalizados: Los vestidos de fiesta personalizados son vestidos especialmente para niñas que son más elegantes y pueden personalizarse de cualquier temática, diseño o motivo, algunos realizados son de princesas, fechas especiales como bautizos/matrimonios o de temáticas como animalitos. Nosotros asesoramos al cliente desde el primer momento para llegar al diseño deseado.
- Pack de camisas/blusas papá/mamá e hijo(a) personalizados: Este pack se inició como parte de un producto para el día del padre, pero tuvo tanta acogida que permanece vigente y las variaciones de personalización puede ir para toda la familia, eso sí, sólo es camisa o blusa clásica tanto para papás o niños.

Ahora bien, respecto a los clientes potenciales, como lo hemos nombrado en puntos anteriores, el público objetivo son las mujeres de entre los 25 y 44 años, que tengan hijos de hasta 5 años y que se encuentren viviendo en los distritos de Lima Metropolitana siguientes: La Molina, Santa Anita, Santiago de Surco, San Miguel, Surquillo, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Villa El Salvador, La Victoria, Chorrillos, Lince, Barranco, Callao, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, Los Olivos, El Agustino, San Borja y San Isidro. Además, estas madres de familia serían del estilo de vida “Moderno” que, según Arellano, se describen como *“Mujeres aquellas que trabajan y/o estudian y que también buscan su realización personal, así como también como madres. Éstas se maquillan, también se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son madres modernas, reniegan del machismo y les gusta salir de compras, donde les encanta comprar productos de marca y, en general, de aquellos que puedan facilitarles las tareas del hogar. Éstas se encuentran en todos los NSE.”*

En este cuadro podemos identificar que las zonas 7, 6 y 8 son los distritos donde se concentran la mayor cantidad de clientes y ventas.

PASO 2: Proyectar la demanda

Para proyectar la demanda, se considera la realidad actual del negocio y cómo la marca espera crecer en los años futuros, para ello es importante conocer que:

- a. La demanda actual de la marca es de 10 pedidos/clientes semanales, reconociendo que, por un problema actual de cuello de botella en su producción, se tiene una demanda sin atender.
- b. El ticket promedio por pedido es de S/ 165 soles + IGV
- c. En el 2019, según una publicación de RPP del 2019, el 93% de los hogares peruanos gastan al año S/ 341.00 soles en ropa para niños. Además, el incremento de este gasto puede llegar hasta en 10% anual en algunos NSE.
- d. La cantidad de mamás que cumplen con el perfil del mercado objetivo son 1'221,492 en Lima.

Tabla 8

Números actuales de la marca

Concepto	2021
Cantidad de pedidos semanales	10
Cantidad de pedidos mensuales	40
Cantidad de pedidos anuales	475
Ventas anuales	s/78,351
Ticket promedio p/pedido	s/165

Se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones a marzo 2022:

- Actualmente, el ticket promedio de la marca es de S/ 202 soles, por lo que se considerará ese monto como ticket promedio para dicho año y un incremento del 10% del mismo para los años siguientes, esto considerando el incremento en este gasto que se tuvo por parte de las familias en años pasados.
- Asimismo, la cantidad de pedidos semanales a la fecha se han multiplicado de 10 en el 2021 a 30 por semana en el primer trimestre del 2022, por ello, se considerará esa cantidad de pedidos para el 2022 y que los mismos incrementarán en un 25% al 2023, 15% al 2024 y 10% al 2025 y 2026, esto considerando los planes de incremento de capacidad de producción en el taller de la marca.
- La marca ya es parte de un MarketPlace conocido (Ripley.com), el cual ayudará a incrementar las ventas y a que el nombre de esta se consolide.

Con esta información, se halla la proyección de la demanda de la marca hasta el 2026

Tabla 9:

Proyección de la demanda del proyecto

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de pedidos semanales	30	38	43	47	52
Cantidad de pedidos mensuales	120	150	173	190	209
Cantidad de pedidos anuales	1560	1950	2243	2467	2713
Ticket promedio p/pedido	s/ 202	s/ 222	s/ 244	s/ 269	s/ 296
Ventas anuales INC IGV	s/ 315,120	s/ 433,290	s/ 548,112	s/ 663,215	s/ 802,491

PASO 3: Análisis de la competencia: La marca compete en dos flancos con:

- a. En las categorías personalizadas, compete con costureros y/o sastres tradicionales que son denominados generalmente de “alta costura” porque trabajan a pedido, de manera puntual y a medida. En estos servicios tradicionales, el cliente debe ser muy específico(a) con su pedido y dar todo el detalle necesario para que puedan confeccionar la prenda que deseas. La diferencia con la marca es que, a pesar de que ofrece esa opción de confeccionar de cero la prenda del niño(a), también le brindan al cliente la opción de diseñarles lo que están buscando y con la temática que tengan en mente, además de darles la facilidad de que accedan a diseños de outfits ya diseñados previamente que se puedan ajustar a lo que están buscando, accediendo a nuestra propuesta de manera sencilla, a través del mundo virtual (como redes sociales y página web), que son de fácil acceso y muy amigables de usar para realizar compras en la coyuntura actual. Además, los outfits ofrecidos de temáticas específicas como dibujos animados (por ejemplo), se diseñan de tal manera que no son disfraces que el niño(a) usará una sola vez y ya, si no que podrá usarlos por separado con otras combinaciones de prendas.
- b. Tiendas virtuales de ropa para niños con opciones similares a los diseños propios de la marca que no son personalizados al 100%. En este caso, el valor agregado ofrecido por la marca es que se le brinda la opción al cliente de hacer modificaciones adicionales a los diseños ya existentes, dándoles ese toque de personalización a diseños ofertados.

Por lo expuesto anteriormente, podríamos indicar que, a la fecha, no existe una oferta 100% virtual como la nuestra, de personalizaciones de outfits para bebés y niños pequeños, donde se tenga la asesoría desde el primer momento e incluso se proponga modelos del outfit que desean armar para el pequeño(a) y se lancen para venta outfits de diseño propio con asesoría personalizada.

PASO 4: Rango de precios: Los precios actuales que la marca maneja se encuentran en un rango de entre S/ 75 hasta S/ 280 soles dependiendo de la prenda y de la complejidad de esta. Estos costos fueron determinados en base al costeo de estos y validando que productos similares en el mercado se encuentren en rangos similares. Pero,

se debe tomar en cuenta que la personalización en si tiene un costo adicional por el que el público está dispuesto a pagar, ya que pagan por una “diferenciación” en el producto.

PASO 5: Seleccionar los canales de ventas: Tal como se indicará previamente, la marca comercializará exclusivamente de manera virtual a través de redes sociales así como también en su página web. Por ello, muchas campañas de marketing se realizarán a través de las promociones y publicidades de las redes, así como el uso de influencers que ayuden a promover la marca y hacerla más conocida.

PASO 6: Especificar el servicio de postventa: Se implementarán tres acciones puntuales para la postventa:

- Disponibilidad y atención para ajuste de prenda en caso haya quedado grande o chico al niño(a)
- Envío de promociones y descuentos a clientes que ya realizaron compras previamente.
- Envío de encuestas de satisfacción para conocer el grado de este en los clientes.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas operacionales

En los siguientes puntos se definirán factores y variables para ejecutar las operaciones:

6.1.1 Calidad

El personal encargado de la confección de la prenda se encuentra a cargo del control de calidad de estas, hay dos etapas en el control de calidad, la primera que es el control de calidad de los implementos, se verifica la calidad de las materias primas, telas, botones, etc. En segundo lugar, se hace un control de calidad después de la confección de las prendas, esta verificación es de forma visual, la persona encargada de la confección verifica visualmente si hay algún detalle por rehacer o mejorar al finalizar la prenda.

Calidad de los insumos: La calidad de la materia prima, específicamente de las telas a utilizar deben de ser de tela de algodón Pima.

Calidad al término del producto: Cuando se haya concluido la confección de la prenda, se realiza la verificación visual de la calidad de la confección de la prenda, una por una. Los criterios para evaluar serán: Presentación final, color preestablecido, acabo de las prendas.

6.1.2 Procesos

Todos los procesos de diseño, confección, al ser el Know-How de la empresa, este proceso se hace única y exclusivamente por el personal de la empresa, de requerirse ampliar la capacidad de producción, se contratarán personas capacitadas en el rubro de la confección, que realizarán los diseños exclusivos de la marca.

6.1.3 Planificación

El área de compras planifica las compras de los materiales de acuerdo con el número de ventas o pedidos que se tengan y que van llegando. El stock permanente sólo se da en telas de colores primarios como el blanco, beige, azul, celeste y rojo.

Este proyecto tiene como pilares 2 productos: los personalizados y los de diseño propio que se comercializan en masa en diferentes tamaños.

Los objetivos de planificación son los siguientes:

- Alcanzar con un cumplimiento del 95% de la demanda.
- Proyectar las necesidades de los recursos, mensual y trimestralmente de acuerdo con la demanda, ya que la compra en mayor cantidad de telas básicas nos permitirá obtener un mejor precio de compra de los productos.

6.1.4 Inventarios

- Se tiene en inventario productos de diseño propio, pero de producción masiva en diferentes tamaños, sobre todo en diseños casuales.
- Se cuenta con materia prima para la producción como telas de tipo doobby, taslan, popelina, drill, en los colores más utilizados como lo son blanco, beige, azul, celeste y rojo.
- Se cuenta con mercerías como elásticos, botones, hilos, entre otros.

6.2 Equipos, actividades y procesos.

6.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

En este punto se explicarán dos puntos importantes respecto a las instalaciones donde se deben llevar a cabo las operaciones del proyecto, éstos son:

El diseño: de las instalaciones, que es donde se explicará la disposición ideal para establecer una relación física entre las principales actividades del proyecto en estudio. Lo que se busca al obtener el diseño más optimo es:

- Minimizar inversiones y costos de manejo de los materiales.
- Buscar estandarización.
- Manejar los espacio de la forma más eficaz.
- Brindar seguridad y comodidad a los colaboradores.
- Simplificar procesos.

La capacidad de producción: que es lo que llamamos como máximo de actividad que podría llegar a lograr un proceso productivo. Lo que se buscará en este punto es validar que todos los recursos estén siendo usados de manera eficiente y/o si existen oportunidades de optimizarlos. La capacidad productiva se expresa en unidades

producidas por un periodo de tiempo. La capacidad diseñada: Es la máxima producción teórica, sería la producción ideal para la cual se diseñó la planta de producción.

Ahora bien, para iniciar con este proceso de determinar diseño y capacidad de las instalaciones, primero se debe determinar todo lo que comprende la instalación del proyecto, tales como:

- Local
- Maquinas, equipos o herramientas
- Instalaciones específicas como: servicios básicos (agua, luz, internet, climatización, entre otros), protección contra los incendios, el saneamiento, los demás servicios para el personal como comedor, entre otros.

Asimismo, para determinar la distribución de las instalaciones se tomarán en cuenta una serie de factores para realizarla, por ejemplo, las distancias que se encuentran entre los elementos de la distribución, también demanda estimada que se debe atender, requerimientos de espacio de máquinas y equipos, espacios reglamentarios, etcétera.

Se conoce que, para llevar a cabo todo este proceso de manera óptima, se tiene que buscar el uso eficaz de los recursos para minimizar desperdicios de tiempo, materiales, distancias, entre otros, pero dando, a su vez, confort y seguridad a los colaboradores que ejecutan el proceso productivo.

Para este proyecto, sólo se requiere un local para la instalación del taller para la confección de prendas, ya que no contará con tienda física porque todos los pedidos se atienden de manera virtual. Los factores que se tomarán en cuenta para la localización de este taller son:

- a. Ubicación: Consideramos que el taller debe estar ubicado en un lugar céntrico para la atención y distribución de los pedidos a los distritos de mayor venta (ubicados en la Zona 7 previamente explicada), asimismo, debe tener fácil acceso y tránsito vehicular.
- b. Tamaño: Debido a que el taller solo será para la confección de prendas, se estima que el área a considerar debe ser de 45 a 65 m², lo cual permitirá una adecuada distribución de las maquinarias, equipos, materiales y productos terminados.

- c. Precio: Se buscará y analizará un precio acorde al mercado según las opciones disponibles actuales.
- d. Costo de instalación: Se deben considerar las condiciones más adecuadas y además los servicios básicos para implementar el taller, llevando a cabo todas las adecuaciones necesarias para ello. Dentro de las opciones encontradas se obtuvo:

Tabla 10

Alternativas para local del taller

Ubicación	Área (m2)	Precio de alquiler mensual (soles)	Precio del m2 (soles)	Consideraciones
La Victoria	85	1,200	14.1	<p>Ubicación: Se encuentra una cuadra de Gamarra, cerca de México y se encuentra en el 2do piso.</p> <p>Tamaño: Cuenta con 85 m2, distribuidos en 2 baños y 4 ambientes.</p> <p>Precio: s/1,200 soles mensuales.</p> <p>Costo de instalación: Cuenta con todos los servicios básicos instalados.</p>
La Molina	70	1,200	17.1	<p>Ubicación: Ubicado en un lugar céntrico de La Molina, cerca a proveedores de tela clave de Vulcano y dentro de la Zona 7.</p> <p>Tamaño: 70m2 en un ambiente común grande.</p> <p>Precio: s/1,200 soles mensuales.</p> <p>Costo de instalación: Cuenta con todos los servicios básicos instalados.</p>
San Borja	70	1,300	18.6	<p>Ubicación: Ubicado en una zona céntrica de San Borja, dentro de uno de los distritos de la Zona 7.</p> <p>Tamaño: 70m2 distribuidos en 3 ambientes y 2 baños completos.</p> <p>Precio: s/1,300 soles mensuales.</p>

Costo de instalación: Tiene 1 estacionamiento independiente, con acceso propio, servicios independientes y portero eléctrico moderno.

Para realizar la elección de la mejor alternativa, se usó el método de factores ponderados para efectuar un análisis cuantitativo y objetivo, cuyo resultado se presenta a continuación:

Tabla 11

Factores ponderados

Escala	Puntuación
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Tabla 12

Análisis de factores para elección de ubicación del taller

Factores	Peso Relativo (%)	Alternativas		
		La victoria	La Molina	San Borja
Ubicación	25	2	3	3
Tamaño	25	4	4	4
Precio	30	3	3	2
Costo de instalación	20	3	3	3
Puntuación Total		3.00	3.25	2.95

Con el análisis, se obtuvo que la mejor opción para el taller es la opción ubicada en La Molina, cuya ventaja principal es que se encuentra dentro de los distritos donde se concentra la mayor clientela y, además, está muy cerca de uno de los principales proveedores clave de materia prima en Vulcano, además, es céntrico a los otros distritos objetivos y a también Gamarra, donde se concentran otros proveedores para al rubro del proyecto.

Ahora bien, con el local elegido, se procede a hallar la capacidad del taller y, para ello, se procede a identificar las máquinas y los equipos que sean necesarios para la

confección y personalización de las prendas, cuyos procesos principales se centran en armado de patrones, corte, costura, remalle, acabados, control de calidad y empaque del producto final.

Para ello, las máquinas y equipos a considerar son:

Tabla 13

Dimensiones de máquinas y equipos

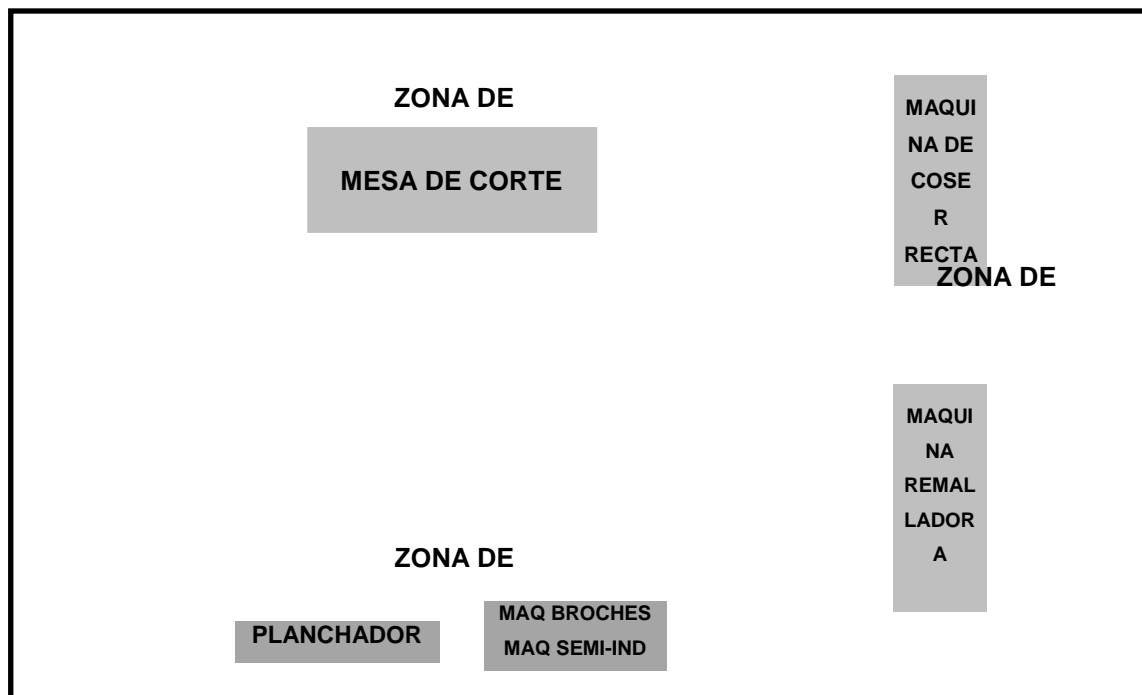
Máquinas y Equipos	Dimensiones (cm)
Máquina de costura recta industrial	120 x 55 cm
Máquina remalladora industrial	120 x 55 cm
Máquina de costura y acabado mixto semi – industrial	40 x 25 cm
Máquina para colocar broches	20 x 25 cm
Planchadora	120 x 45 cm
Mesa de corte y operaciones manuales	90 x 190 cm

En cuanto a los tiempos a considerar, estas son muy variables y dependen básicamente de la complejidad de la prenda que se deben confeccionar, como estas pueden variar desde una prenda básica, como una camisa clásica hasta un vestido o conjunto de diseño especial con combinaciones y acabados complejos, los tiempos de producción pueden variar de entre 3 hasta 12 horas de trabajo por pedido.

Finalmente, respecto a la distribución del taller, este estará distribuido de manera secuencial, tomando en cuenta que en todas las prendas la secuencia es básicamente la misma, lo que puede variar es el tiempo de demora en cada proceso según su complejidad. De ese modo, la distribución sería de la siguiente manera:

Figura 10

Distribución del taller



6.2.2 Equipos de trabajo y apoyo

El equipo de trabajo actual de la marca se encuentra conformado por las siguientes posiciones:

- A. 01 administrador general, quien es el encargado de poder planificar la producción en base de los requerimientos de los clientes, hacer las compras de materia prima, Hacer la cobranza de las ventas, y así mismo supervisar la contabilidad del negocio y manejar las comunidades de internet, virtuales, digitales, o en línea. Esta persona también maneja la marca en los medios sociales.
- B. 01 asesor contable, el cual será contratado de manera externa para el manejo contable del proyecto y se le pagará por honorarios de manera mensual.
- C. 01 jefe(a) de producción de ropa de bebé con experiencia, que sea creativo(a) e innovador(a), también que supervise el proceso de producción y pueda desarrollar los moldes de las prendas.

02 operarios para el área de confección de la ropa de bebé, quien, junto con el/la jefe(a) de producción, son los responsables de realizar los cortes de las telas, confeccionar la

prenda y supervisar su acabado. De igual modo, supervisarán que cumplan con los requerimientos de los clientes, antes de que éstos sean entregados.

6.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

En cuanto a la relación actual con los proveedores y como la marca maneja las compras y el stock de su materia prima, actualmente los proveedores son diversos, entre los cuales se pueden listar:

- Proveedores de telas: Los proveedores de telas que manejan son diversos y están ubicados en Gamarra y en la zona industrial textil de Vulcano en Ate, es en este último lugar donde se encuentra uno de sus principales proveedores de telas, llamado CREDITEX, quienes cuentan con telas de alta calidad, hechas principalmente de algodón pima. Asimismo, según el diseño, hay algunas telas que este proveedor principal no cuenta, y es cuando se acude a proveedores diversos (no fijos) en Gamarra, según el diseño a confeccionar.
- Proveedores de mercería: Dentro de estos proveedores se tienen todos aquellos que abastecen materiales como cintas, encajes, guardías, botones, cierres, hilos, entre otros, que se compran cada cierto tiempo y según la necesidad de las confecciones a realizar.
- Proveedores de empaques: Se tienen dos proveedores fijos para los empaques y cajas usados para las prendas, a los cuales se les solicita por lotes cada cierto tiempo.
- Proveedor de delivery en Lima: En Lima, la marca trabaja con un motorizado que llega a todo Lima Metropolitana y cuenta con un tarifario establecido para cada distrito. El costo por delivery es asumido siempre por el cliente.
- Proveedor de Courier nacional: En el caso de envíos a nivel nacional, la marca trabaja principalmente con OLVA, quien llega a todo el Perú y brinda la opción de que el cliente lo recoja en alguna de sus agencias o llegue hasta su casa. Pero, en algunas ocasiones, el cliente decide que sea enviado por otra agencia y también se puede realizar de esa manera.
- Proveedor de desarrollador/mantenimiento de página web: Actualmente la marca cuenta con una página web, mediante la cual, los clientes pueden

realizar compras directas o solicitar personalización de prendas, el proveedor que desarrollo y da mantenimiento a la misma se llama REDSWEB.

- Proveedores de redes sociales: La marca tiene presencia en redes sociales, las cuales son Instagram y Facebook, en ellas, también realiza campañas de publicidad para promocionar productos/servicios y/o llegar a más clientes, la empresa proveedora sería Facebook en este caso.
- Entre otros: Por último, también se cuentan con proveedores esporádicos, los cuales no son tan frecuentes, pero se requiere de ellos cuando algún pedido lo amerita, como, por ejemplo, estampado de prendas en caso algún cliente lo requiera.

El método de pago en todos los casos es de contado, ya que los volúmenes que se manejan son pequeños y no se cuenta aún con economía de escala, pero esto no es problema, ya que las ventas de la marca son también al contado, en su mayoría, o con tarjeta de crédito.

Las compras se realizan de manera semanal, de acuerdo con los pedidos programados para la semana siguiente, pero, la marca siempre maneja un stock de “básicos”, que son aquellos materiales que son usados siempre de manera más recurrente, como telas, hilos, cierres, botones y otros, de ciertos colores frecuentes y que se deben tener siempre en stock.

6.2.4 Tercerización o integración de procesos

Actualmente, el know-how de la marca es manejado íntegramente por ellos mismos, y, conforme vaya creciendo, la idea es que ese proceso siempre sea realizado integralmente por la marca contratando personal adicional operativo para ello. Por esta razón, es que la opción de tercerización no es una opción hoy en día.

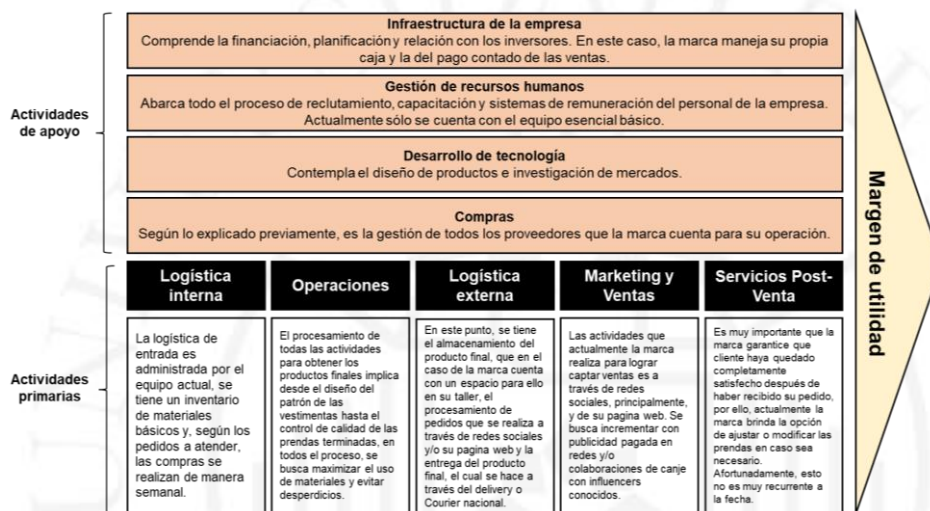
En cuanto a la integración de procesos, la opción hacia atrás (proveedores), por ahora no sería una opción, ya que implicaría que la marca fabrique o absorba empresas que fabrique los diversos materiales y eso es imposible, ya que las compras son diversas y según los diseños a confeccionar. En cuanto a la integración hacia adelante, la parte del delivery (a nivel de Lima Metropolitana) con un colaborador propio, tampoco se considera una opción de integración ya que es un proceso que no agrega valor a nuestro proceso, pudiendo tercerizarse sin problema.

6.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadenas de valor

Podemos decir que la cadena de valor de una empresa se encuentra representada por todas aquellas actividades que diseñan, fabrican, comercializan y entregan un producto final al cliente y que se dividen en dos grupos: actividades de apoyo y actividades primarias, las cuales se explican en la figura:

Figura 11

Cadena de valor



6.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

En el siguiente flujo, se presenta como la marca presta el servicio de personalización/atención de prendas de vestir para los niños:

Figura 12

Flujo de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

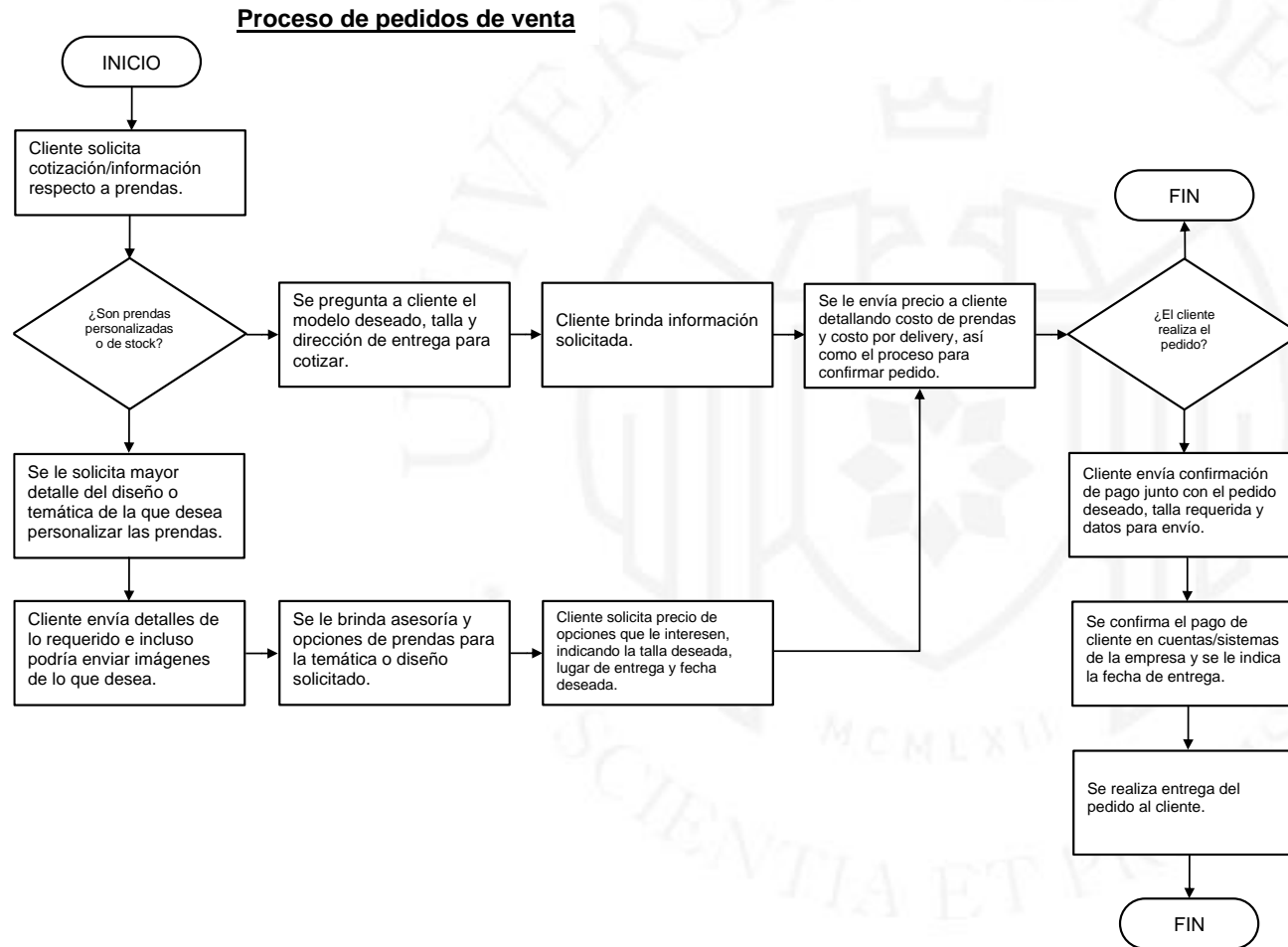
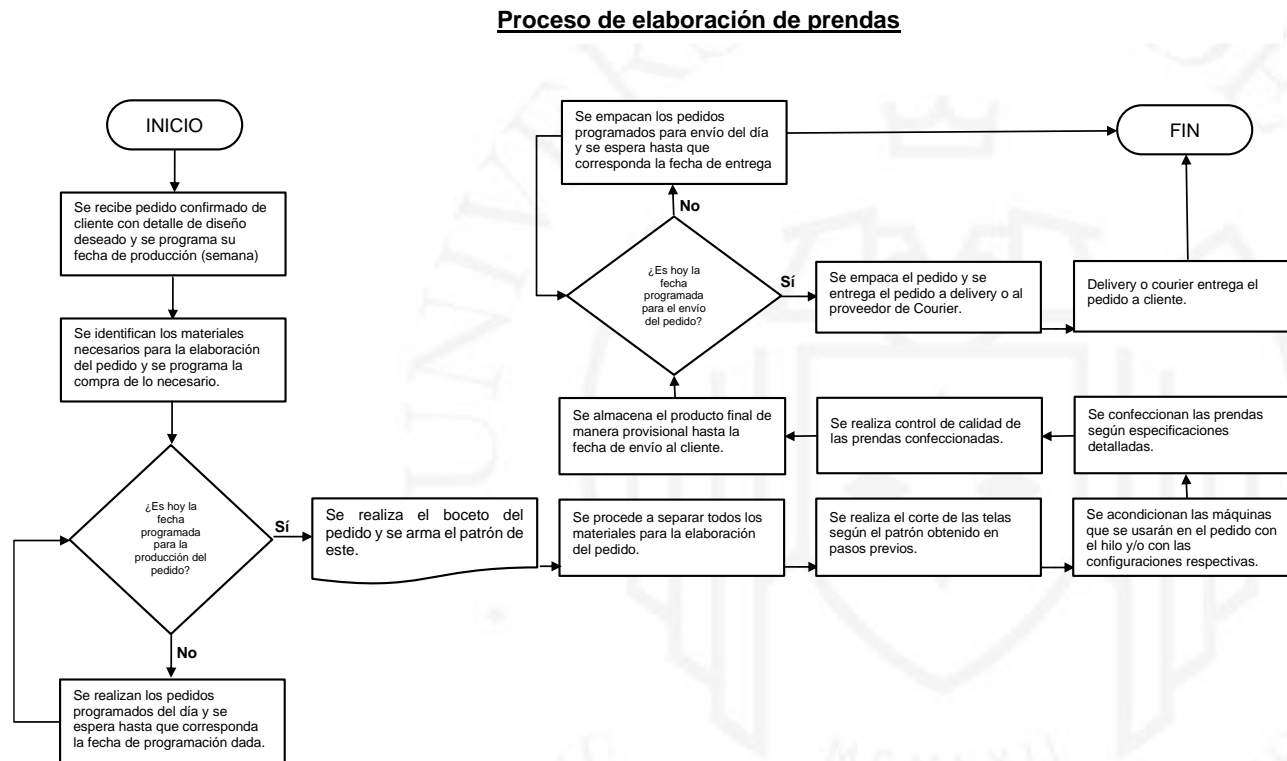


Figura 13

Proceso de elaboración de prendas



6.2.7 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

En las políticas de transformación de la actividad, se tienen las siguientes:

- Usar siempre materia prima (telas) de buena calidad y amigables a la piel de los bebés (hipoalergénica, 100% algodón pima, entre otros)
- Mantener un riguroso y constante control de la calidad a lo largo del proceso de elaboración de cada prenda, realizando énfasis en el control de calidad final, previo al empaque.
- Indicarles fechas reales y seguras a los clientes para evitar fallas en el compromiso de alguna entrega de pedidos.
- Buscar siempre mantener la flexibilidad que el cliente busca para la personalización de sus prendas, brindándole asesoría del diseño a los clientes siempre con opciones que vayan acorde a lo que están buscando y a lo que el mercado de materias primas tiene disponibles.
- Asegurar el detalle de los pedidos al momento de la confirmación de estos (modelo, tallas, detalles personalizados, colores, entre otros)

6.2.8 Diagrama de decisiones PERT

Para armar el diagrama PERT, primero se identificaron las principales actividades de la operación:

Tabla 14

Diagrama de decisiones de PERT

Código	Actividades	Precedencias	Duración (días)
A	Proceso previo de confirmación de pedido (web p redes)		3.00
B	Recepción de pedido confirmado con todos los detalles necesarios a considerar	A	1.00
C	Identificación de materiales necesarios y realizar compras (semana)	B	1.00
D	Al inicio de cada día, revisar e identificar la producción del día.	B	0.08
E	Se ordenan los bocetos de los pedidos a realizar y se arman los patrones a realizar.	D	0.06
F	Se ordenan y separan los materiales a usar para los pedidos del día.	C,D	0.08
G	Se realiza el corte de todos los pedidos a realizar.	F	0.20
H	Se acondicionan las máquinas a utilizar (según pedido).	D	0.08
I	Se confeccionan las prendas.	E,G,H	0.50
J	Se realiza el control de calidad de las prendas terminadas.	I	0.08
K	Se almacena el producto final para posterior empaque.	J	0.02

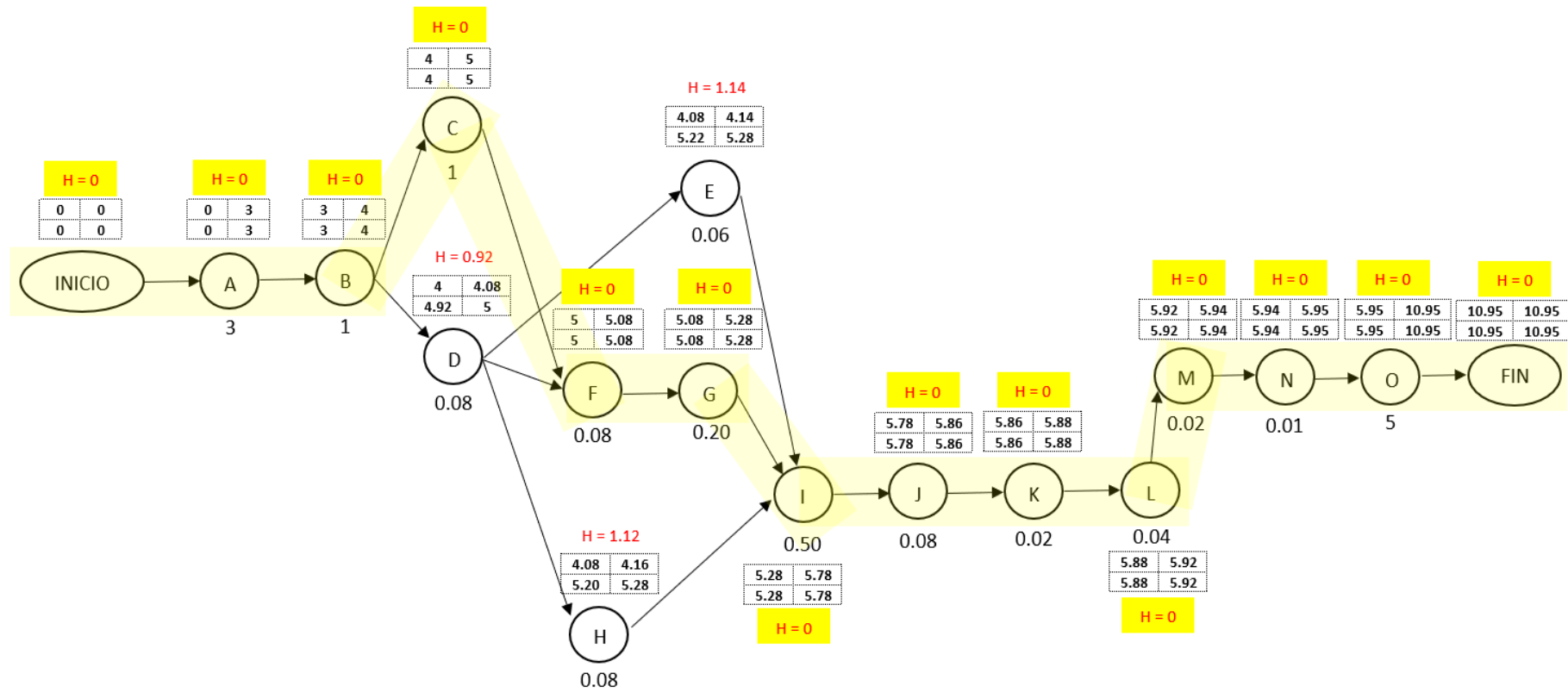
L	Se empaqueta pedido según tipo de envío (bolsa o caja) (a Lima o a provincia)	K	0.04
M	Se valida la programación del día siguiente para enviar al courier local o se programa el recojo de los paquetes para envío nacional.	L	0.02
N	Delivery o courier nacional recojen los pedidos	M	0.01
O	Delivery o courier nacional hacen entrega de los pedidos al cliente	N	5.00

Con las actividades y tiempos identificados, se arma el diagrama, el cual se puede observar en la siguiente hoja y, en amarillo, la ruta crítica hallada donde se observa que el tiempo máximo para la atención de un pedido desde que se recibe éste confirmado es de 10.95 días.



Figura 14

Diagrama de decisiones de PERT (tiempo)

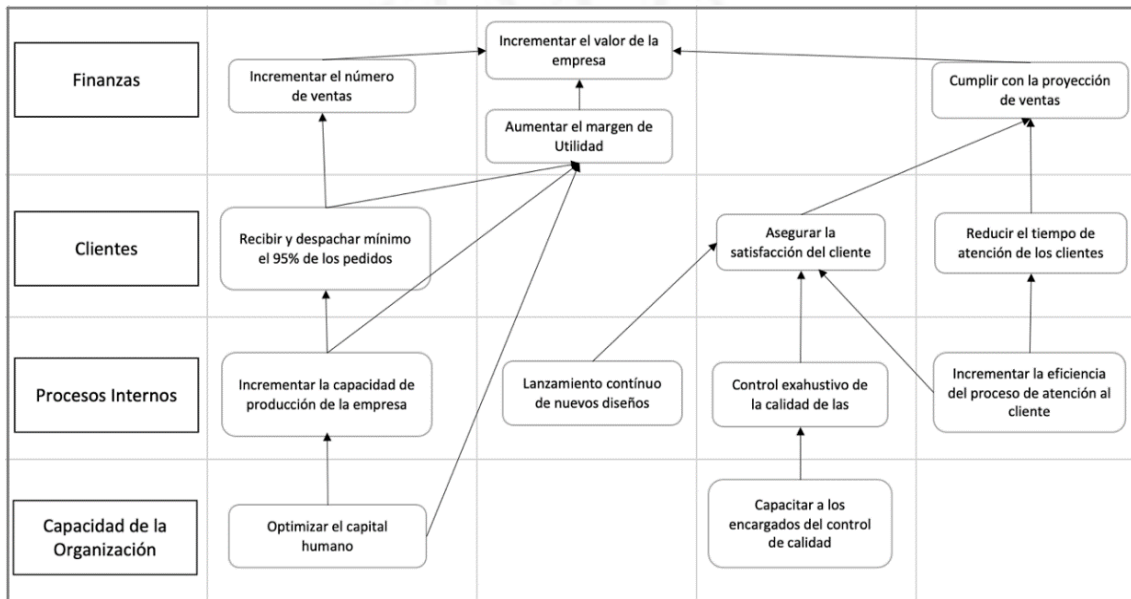


6.2.9 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

El modelo de gestión de esta empresa estará representado por el Balance Scorecard. En la siguiente figura podremos ver los objetivos estratégicos alineados con cada una de las siguientes perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Capacidad de la Organización.

Figura 15

Balance Scorecard



Cada objetivo tendrá como métrica uno o más KPI's

Figura 16

KPI's

Perspectiva de Finanzas			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Responsable
Incrementar el número de ventas	Variación en Ventas	Aumentar el 100% (en el año 2)	Jefe Administrativo y Finanzas
	Alianzas con Influencers	2 nuevas por año	
	Participación en Ferias	2 por año	
Incrementar el valor de la empresa	Actualización de diseños ofertados	2 diseño/ mes	Jefe Administrativo y Finanzas
	Incrementar los beneficios de la empresa - ROA	>=20% respecto del año anterior	
Aumentar el margen de Utilidad	Incrementar los beneficios de la empresa ROE	>=20% respecto del año anterior	Jefe Administrativo y Finanzas
	Margen de Contribución	>=60%	

Cumplir con la proyección de ventas de la Proyección de Ventas $\geq 95\%$

Perspectiva de Finanzas			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Responsable
Recibir y despachar mínimo el 95% de los pedidos	Número de pedidos despachados/pedidos recibidos	$\geq 95\%$	
Asegurar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$\geq 95\%$	Jefe Comercial
	Devolución de productos defectuosos	0%	
Reducir el tiempo de atención de los clientes	Tiempo de respuesta al cliente	≤ 2 horas	
Perspectiva de Finanzas			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Responsable
Incrementar la capacidad de producción de la empresa	Prendas producidas / Prendas producidas el periodo anterior	$\geq 100\%$	
Lanzamiento continuo de nuevos diseños	Número de diseños lanzados	≥ 4 /semana	Jefe de Operaciones
Control exhaustivo de la calidad de las prendas	Número de prendas con reproceso	$\leq 5\%$	
Incrementar la eficiencia del proceso de atención al cliente	Número de quejas, reclamos	$\leq 5\%$	
Perspectiva de Finanzas			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Responsable
Optimizar el capital humano	Número de capacitaciones	≥ 2 /año	Jefe de Operaciones
Capacitar a los encargados del control de calidad	Horas de capacitación	≥ 10 horas/año	

Considerando el presente año y los meses de operación que tiene la marca, presentamos, a continuación, la línea base de estos indicadores planteados:

Tabla 15*Indicadores*

Indicadores	Meta	Línea Base A DIC 2021 Bebelier
Variación en Ventas	Aumentar el 100% (en el año 2)	<i>Por medir en el 2022</i>
Alianzas con Influencers	2 nuevas por año	3 en el 2021
Participación en Ferias	2 por año	0 en 2021
Actualización de diseños ofertados	2 diseños/mes	2 actualizacion al mes
Incrementar los beneficios de la empresa - ROA	$\geq 20\%$ respecto del año anterior	<i>Por medir en el 2022</i>
Incrementar los beneficios de la empresa ROE	$\geq 20\%$ respecto del año anterior	<i>Por medir en el 2022</i>
Margen de Contribución	$\geq 60\%$	50% en 2021
Cumplimiento de la Proyección de Ventas	$\geq 95\%$	100% en 2021
Número de pedidos despachados/pedidos recibidos	$\geq 95\%$	100% en 2021
Satisfacción del cliente	$\geq 95\%$	100% en 2021
Devolución de productos defectuosos	0%	0% en 2021
Tiempo de respuesta al cliente	≤ 2 horas	4 horas a 1 día en 2021
Prendas producidas / Prendas producidas el periodo anterior	$\geq 100\%$	<i>Por medir en el 2022</i>
Número de diseños lanzados	≥ 4 /semana	2 hasta 4 diseños nuevos por semana
Número de prendas con reproceso	$\leq 5\%$	0 en el 2021
Número de quejas, reclamos	$\leq 5\%$	0 en el 2021
Número de capacitaciones	≥ 2 /año	0 en el 2021
Horas de capacitación	≥ 10 horas/año	0 en el 2021

CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES Y RECURSOS HUMANOS

Este proyecto nace de un emprendimiento en el cual a medida que se han incrementado las ventas cada integrante de la Mype se fue asignando funciones dentro del proceso productivo en base a sus cualidades y experiencia que involucra desde recibir el pedido del cliente hasta realizar la entrega del producto y que el mismo sea entregado según el requerimiento del cliente.

La estructura organizacional es lineal y se basa en el principio de la jerarquía. Este modelo es propio de una pequeña empresa debido a que las decisiones se concentran en una sola persona, que en este caso, es el administrador de la empresa, ya que tiene la tarea de llevar el mando, asigna y distribuye el trabajo a su personal. La estructura de trabajo es sencilla, útil y cada miembro trabaja de forma óptima para cumplir sus funciones y logren alcanzar sus objetivos fijadas en la planificación. Se caracteriza también por que cada uno de ellos tiene un único sucesor y predecesor.

7.1 Objetivos organizacionales

Son metas alcanzables que están plasmadas en la visión de la empresa para el año 2026, la cual consiste ser la empresa líder y referente en la comercialización de productos textiles personalizados para niños de hasta 5 años y, también se plasman en la misión de la empresa que busca brindar a las mamás una nueva opción de compra, con productos con los más altos estándares de calidad, brindando innovación y personalización, manteniendo la exclusividad de sus diseños y brindando un servicio que pueda superar las expectativas de los clientes. Es así que para lograr la misión y visión se ha planteado lograr los siguientes objetivos:

- Duplicar las ventas del primer año de operación (2021) para el 2022.
- Agregar mayor mano de obra al equipo operativo actual para incrementar capacidad productiva.
- Mejorar la distribución y capacidad del taller actual con la adquisición de una máquina recubridora, una máquina bordadora y una máquina estampadora para que esté totalmente equipado y no tener que salir a buscar proveedores que realicen estos servicios adicionales.

- Incrementar métodos publicitarios para llegar a más potenciales compradores, no solo a través de redes sociales, sino también a través de lugares donde el público objetivo asista, esto para hacer la marca más conocida.
- Ingresar a un Market Place conocido para dar mayor solidez a la marca.

7.1.1 Naturaleza de la organización

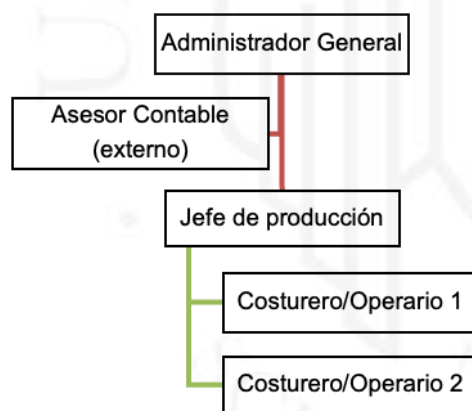
Este emprendimiento es una mype dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para bebés y niños. Los datos de la empresa son:

- Razón social: DA INVERSIONES S.A.C.
- Nombre comercial: Bebelier – Atelier para niños

7.1.2 Organigrama

Figura 17

Organigrama



La marca, en los primeros meses, inició sólo con el administrador general y el jefe de producción, pero con los meses y hacia mediados del 2021, se integró un operario para apoyo en producción y asesor contable para temas relacionados a las finanzas de la empresa. Finalmente, hacia finales del 2021, la marca contrató un costurero/operario adicional logrando así incrementar su capacidad y por ende sus ingresos.

7.1.3 Diseño estructural del negocio

La estructura del negocio es la presentada en el punto anterior, pronosticando, para los siguientes años, hacerla más robusta según las necesidades que vayan apareciendo de la operación.

7.2 Diseño de puestos y responsabilidades

En el diseño de los puestos de trabajo se ha colocado las responsabilidades de cada persona mencionada en el organigrama.

Administrador general:

- Es quien le reporta al accionista y representante legal de la empresa; supervisa y dirige el trabajo general.
- Establece y ejecuta las metas y objetivos del año.
- Tener contacto directo con los clientes de las ventas por internet.
- Identificar y crear relaciones con posibles clientes e influenciadores.
- Responder y dar seguimiento a los clientes que solicitan una cotización.
- Concretar y cerrar la venta.
- Se encarga del servicio Post- Venta
- Gestionar las redes sociales de nuestra marca para incrementar seguidores.
- Realizar publicaciones en las redes sociales, Instagram y Facebook.
- Realizar estrategias que ayuden a tener mayor presencia en el mundo digital.
- Responsable de lanzar las promociones y aumentar las vistas de cada publicación de la página.
- Envía información a la jefatura de producción sobre los pedidos ingresados y las fechas de compromiso para la entrega.
- Proyectar la producción sobre las necesidades de los requerimientos de los clientes.
- Programar y hacer las compras semanales según pedidos programados.
- Manejo de inventario.
- Programación de envío de pedidos a clientes a través de delivery motorizado (Lima) o Courier nacional.
- Supervisa la facturación de la empresa.

- Realizar el presupuesto anual de la empresa y las cancelaciones de las obligaciones económicas de la empresa.
- Controlar la gestión de recursos humanos.

Jefe de Producción:

- Responsable del desarrollo de las prendas y que estos sean entregados a tiempo con los detalles que pidió el cliente y con calidad prometida.
- Reunirse y coordinar con el administrador general para revisar todos los pedidos que han ingresado en el día y agendar fechas de entrega.
- Solicitar los materiales necesarios para la producción de las prendas.
- Desarrollar los moldes de las prendas.
- Supervisar el proceso de producción y calidad de los materiales.
- Validar y dar la aprobación de que el producto final elaborado por el operario sea lo solicitado por el cliente antes del empaquetado.

Costurero/Operario 1 y 2:

- Encargado de corte y confección.
- Encargado de acabado y empaque.
- Ordenar y contabilizar el de ingreso de materia prima.
- Realizar control de calidad de prendas antes del empaquetado.
- Empaquetado de pedidos para envío a clientes.

Asesor contable

- Elabora reportes financieros.
- Realizar cierres contables mensuales y anuales.

7.3 Políticas Organizacionales

- Brindar capacitación de forma obligatoria a todo nuevo ingreso en la empresa.
- Ser parte de crecimiento de las familias del personal de trabajo.

- Contribuir al medio ambiente tratando de utilizar productos orgánicos en la mayoría de nuestras prendas.
- Manejar precios siempre accesibles y justos acorde a la calidad de nuestros productos.
- Brindar calidad y superar las expectativas de los clientes.
- Fomentar el espíritu de trabajo en equipo.
- Brindar a los miembros de la empresa un entorno divertido, revitalizador, amistoso para sus labores cotidianas.

7.4 Gestión del talento

7.4.1 Selección y contratación

Por ser una Mype no contamos con un área encargada de un proceso de selección. Cuando se desea contratar un personal se opta por la recomendación mas no en un proceso de reclutamiento.

Sin embargo, a continuación, plasmamos como seria el proceso de reclutamiento:

Figura 18

Proceso de reclutamiento



7.4.2 Remuneración y desempeño

Para el inicio de este emprendimiento, en el 2021, se optó por trabajar con recibo por honorarios. Sólo en el caso del operario se le pagaría por destajo o también llamado por producción es decir se remunera según su avance del día.

- a. El administrador: El costo de su hora hombre es de s/15
- b. El asesor contable: El costo de su hora hombre es de s/15
- c. El jefe de producción: El costo de su hora hombre es de s/10
- d. El operario: El costo por prenda es de s/5 soles (involucra el corte, costura, remallado, limpieza y empaquetado)

Sin embargo, utilizando el organigrama del punto 7.1.3 el salario del personal operativo y administrativo dentro de la estructura organizacional se determinó que dentro de la planilla a las siguientes posiciones:

- a. Administrador General: S/ 3,000 soles
- b. Asesor contable (externo): S/ 400 soles
- c. Jefe de producción: S/ 2,500 soles
- d. Costureros/Operarios: S/ 1,000 soles

Todos ellos, menos el asesor contable, están dentro del régimen general de empleados, lo cual les permitirá disponer de todos sus beneficios de EsSalud, CTS y Gratificación. Es muy importante para la empresa trabajar conforme a ley puesto, pagando los sueldos y beneficios además de trabajar con comercio justo y responsabilidad social.

7.4.3 Empowerment y reconocimiento

Como se viene mencionando esta es una pequeña empresa en donde cada integrante del equipo toma decisiones sobre las responsabilidades y funciones que tiene a cargo. Es así como todos los miembros de este emprendimiento tienen la libertad de hacer pequeñas tareas haciendo uso de los recursos de la empresa, si estas tienen como meta garantizar la mejor experiencia de los cliente.

Las ventajas de realizar empowerment en esta empresa es que, aumenta la productividad, se pueden generar nuevas oportunidades y una ampliación de la visión del negocio ya que todos tienen la libertad de opinar y decidir, mejorando en lo que es

la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de actividades primarias para la empresa. Además, se percibe una mejora en el ambiente laboral. Cuando los colaboradores comparten estas decisiones y liderazgo, la motivación de cada uno se intensifica. Esta cultura aumenta la colaboración entre las personas que trabajan juntas para el mejor desarrollo de la empresa.

Un ejemplo de esto es que el jefe de producción tiene la libertad de hacer sugerencias, pruebas y mejoras en el desarrollo de los productos siendo el más favorecido el cliente. Cuando esto ocurre el cliente llega a felicitar a la empresa y la empresa los transmite a sus colaboradores indicando que tuvieron un cliente feliz, satisfecho y hasta superaron sus expectativas.

7.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo

Con el objetivo de ampliar los conocimientos, habilidades de los miembros de este emprendimiento, la capacitación es constante:

- Se inscribe al jefe de producción, que en este caso es quien desarrolla y hace el diseño de las prendas, en ferias virtuales de prendas para niños con la finalidad de que pueda obtener inspiración para las creaciones de sus prendas con las nuevas tendencias.
- Se capacita al operario para que este entrenado en cuanto a los tipos de moldes que son necesarios según la prenda y tallas.

La forma en que la empresa va creciendo es en base a las recomendaciones que nos dejan y el boca a boca de nuestras clientas, es por eso que el buen trabajo del jefe de producción y del operario es muy importante ya que da como resultados más pedidos. Así que la forma en que se piensa motivar al jefe de producción y a su operario es ofreciéndoles el 2% de las ventas adicionales al promedio de venta fijo del mes.

7.5 Estructura de gastos de RRHH

A continuación, se detalla la distribución mensual de los sueldos y las aportaciones respectivas.

Tabla 16*Estructura de costos de recursos humanos*

Puesto	Cant.	Sueldo mensual	Sueldo anual	Gratificaciones	CTS	Essalud	Total anual
Administrador general	1	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00	S/ 6,000.00	S/ 3,500.00	S/ 3,780.00	S/ 49,280.00
Asesor Contable (externo)	1	S/ 400.00	S/ 4,800.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 4,800.00
Jefe de producción	1	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 5,000.00	S/ 2,916.67	S/ 3,150.00	S/ 41,066.67
Costurero/Operario 1	1	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,166.67	S/ 1,260.00	S/ 16,426.67
Costurero/Operario 2	1	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,166.67	S/ 1,260.00	S/ 16,426.67
						Total anual	S/ 128,000.00



CAPÍTULO VIII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Plan de inversiones

Para desarrollar el plan de inversiones del proyecto, se presentarán los tres grandes grupos de los que se compone la inversión inicial de un proyecto y estos son: inversiones en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

a. Activos Tangibles

A continuación, se detallan los costos necesarios a realizar:

- Acondicionamiento de taller: Que serán aquellos trabajos de infraestructura necesarios a ejecutar en los ambientes del taller para que queden aptos al 100%.
- Máquinas, equipos y herramientas: En este caso, son aquellas necesarias y usadas en la producción de las prendas, tales como las máquinas de coser, las herramientas de confección, entre otros.
- Muebles, enseres y equipos de oficina: Por último, se deben considerar todos los muebles que son necesarios para lo que es la operación administrativa y comercial de la empresa.

El detalle de todos estos activos tangibles y sus costos los encuentras en la siguiente tabla:

Tabla 17

Activos tangibles

Cantidad	Maquinarias, muebles y enseres	Costo Unitario (S/)	Costo Total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Costo Total con IGV (S/)
1	Mesa de corte y operaciones manuales	S/ 194.92	S/ 194.92	S/ 35.08	S/ 230.00
1	Máquina de costura recta industrial	S/ 1,440.68	S/ 1,440.68	S/ 259.32	S/ 1,700.00
1	Máquina remalladora industrial	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 228.81	S/ 1,500.00
1	Máquina de costura y acabado mixto semi-industrial	S/ 406.78	S/ 406.78	S/ 73.22	S/ 480.00
3	Sillas producción	S/ 63.56	S/ 63.56	S/ 11.44	S/ 75.00
1	Máquina para colocar broches	S/ 63.56	S/ 63.56	S/ 11.44	S/ 75.00
1	Mueble para almacenar empaques y patrones	S/ 168.64	S/ 168.64	S/ 30.36	S/ 199.00
1	Mueble para almacenar materia prima	S/ 168.64	S/ 168.64	S/ 30.36	S/ 199.00
1	Mueble para almacenar productos terminados	S/ 168.64	S/ 168.64	S/ 30.36	S/ 199.00
1	Mesa planchadora	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 7.63	S/ 50.00
1	Plancha	S/ 169.49	S/ 169.49	S/ 30.51	S/ 200.00
1	Herramientas de costura (tijeras, agujas, etc.)	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 45.76	S/ 300.00
1	Impresora	S/ 381.36	S/ 381.36	S/ 68.64	S/ 450.00
2	Maniquí	S/ 72.03	S/ 72.03	S/ 12.97	S/ 85.00
1	Mesa para comedor	S/ 127.12	S/ 127.12	S/ 22.88	S/ 150.00
4	Sillas para comedor	S/ 33.90	S/ 33.90	S/ 6.10	S/ 40.00
1	Acondicionado de ambientes	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19	S/ 228.81	S/ 1,500.00
	TOTAL	S/ 6,298.31	S/ 6,298.31	S/ 1,133.69	S/ 7,432.00

b. Activos Intangibles

Entre los activos intangible necesarios para ejecutar el proyecto se tienen:

- Inversiones en trámites de constitución, que son todos los gastos realizados en formalidades legales tributarias y municipales para poner en marcha la empresa y marca.
- Inversión en poner en marcha la página web y licencias, es aquel gasto para el diseño y hosting de página web, así como la compra de la licencia Office 365 requerido.

El detalle de los montos se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 18

Activos intangibles

Cantidad	Concepto	Costo Unitario (S/)	Costo Total sin IGV (S/)	IGV (S/)	Costo Total con IGV (S/)
1	Minuta de constitución y escritura pública	S/ 200	S/ 200	S/ 36	S/ 236
1	Registros públicos SUNARP	S/ 27	S/ 27	S/ 5	S/ 32
1	Registro Único de contribuyentes (RUC)	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
14	Inscripción de trabajadores a ESSALUD	S/ 27	S/ 378	S/ 68	S/ 446
1	Inspección técnica de Defensa Civil	S/ 535	S/ 535	S/ 96	S/ 631
1	Licencia municipal de funcionamiento	S/ 165	S/ 165	S/ 30	S/ 195
1	Libros de contabilidad y legalización ante notario	S/ 30	S/ 30	S/ 5	S/ 35
1	Registro de marca ante INDECOPI	S/ 850	S/ 850	S/ 153	S/ 1,003
1	Diseño y hosting de Pagina Web	S/ 847	S/ 847	S/ 153	S/ 1,000
1	Licencia Office 365	S/ 560	S/ 560	S/ 101	S/ 661
	TOTAL		S/ 3,592.46	S/ 646.64	S/ 4,239.10

c. Capital de trabajo

Llamamos capital de trabajo al dinero que se necesita para poder cubrir los gastos de producir los diferentes pedidos durante un ciclo operativo del negocio. El monto calculado para este proyecto en específico es de S/ 9,722 soles. Los cálculos realizados se observan con detalle en el punto 8.3 más adelante.

Sumando toda la inversión necesaria se obtiene que se debe desembolsar un monto de S/ 23,143 soles, el cual se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla 19*Inversión total*

Plan de inversiones	Costo sin IGV (S/)	IGV (S/)	Costo con IGV (S/)	Porcentaje
Activos Tangibles	S/ 6,298	S/ 1,134	S/ 7,432	32%
Activos Intangibles	S/ 3,592	S/ 647	S/ 4,239	18%
Capital de Trabajo	S/ 9,722	S/ 1,750	S/ 11,472	50%
		TOTAL	S/ 23,143	100%

Ahora bien, realmente, la marca no tuvo que realizar una inversión tan grande ya que hay algunos aspectos que se deben tomar en cuenta:

- Las fundadoras de la marca ya tenían una empresa constituida hace muchos años por lo que solo agregaron esta marca como nuevo giro de negocio.
- Una de las fundadoras de la marca ya contaba con toda la maquinaria necesaria para arrancar el negocio de confección.
- Una de las fundadoras de la marca brindó espacio de una propiedad de su posesión para funcionamiento del taller.

Si bien sí se tuvo que realizar gastos de inversión inicial, éstos no fueron altos debido a aquellos conceptos que la marca ya tenía en el inicio de operaciones. Es importante recordar que la marca inicio operaciones en enero del 2021 y en base a ella estamos realizando la presente tesis. La inversión real que la marca realizó fue de S/ 15,000 soles.

8.2 Activos y depreciación

En el Anexo 6, se puede observar el cálculo realizado para hallar las depreciaciones y amortizaciones para el proyecto, los cuales se considerarán de la siguiente manera:

- a) En los Costos Indirectos de Producción, se concentrarán los gastos de depreciación de los activos de producción. De esta manera se tendrá S/529.00 soles del año 1 al 5.
- b) Los gastos de depreciación de los activos fijos de oficinas se incluirán en los gastos operativos, teniendo de esta manera S/ 214.00 soles del año 1 al año 5.

- c) La amortización de los activos intangibles con tiempo de vida limitado se concentrará en los Gastos Operativos y será S/ 1,761.00 soles en el año 1 y S/ 100.00 soles del año 2 al 5.

8.3 Capital de trabajo

Para este proyecto se tienen gastos de materia prima, los de mano de obra, así como también pago de servicios, los de alquiler, entre otros, y para el cálculo de éstos se utilizará el Método del Déficit Acumulado Máximo, el cual consiste en estimar los ingresos y egresos del proyecto por mes y determinar el déficit mensual que se acumulará, de los cuales se tomará el de mayor déficit acumulado.

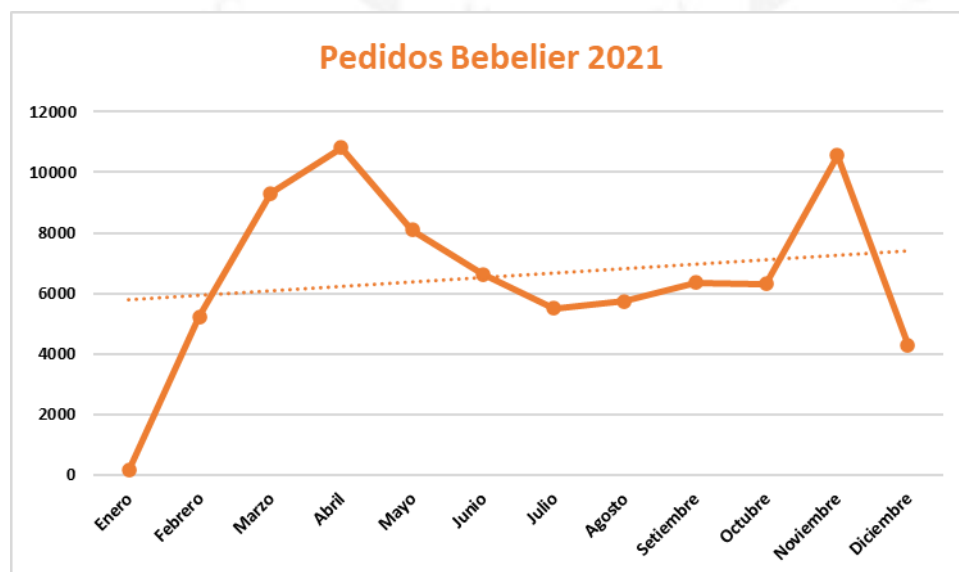
En cuanto a los gastos de ventas y servicios administrativos, estos se han repartido de manera uniforme a lo largo del año; además, es importante considerar que las ventas se realizan al contado y por ello se registran el mismo mes donde se generan y el pago a los proveedores, a su vez, es al contado.

Referente a los sueldos, es el único gasto excepto de IGV, todos los demás si llevan dicho concepto, esto según la “Guía sobre los impuestos a la renta e I.G.V. para la Administración pública”.

Considerando que en el primer año de la marca (2021) la tendencia de sus ventas fue la siguiente:

Figura 19

Pedidos Bebelier



Y, además, tomando en cuenta los siguientes supuestos para el cálculo del capital de trabajo:

- La tendencia de ventas se mantendría de la misma forma para el 2022.
- Se tomará el promedio trimestral de las ventas reales del primer trimestre de la marca para obtener un monto más uniforme.

En el Anexo 5 se puede apreciar el cálculo realizado para el capital de trabajo para el 2022, primer año del proyecto, en el cual se obtuvo que el capital de trabajo inicial es de S/ 9,722 soles cuyo monto es resultado de la suma de S/ 5,000 la que corresponde a la caja ya mínima establecida, y la mayor cantidad acumulada obtenida de la resta de los ingresos y los egresos.

8.4 Fuentes de financiamiento y amortización

Para que podamos financiar el proyecto con la inversión inicial necesaria, se ha optado por que el aporte sea a través de un crédito financiero personal a nombre de una de las socias de la marca, ya que cuando una empresa no tiene un historial de operaciones ni sus ingresos por encima de determinados montos no logran acceder a créditos tan fácilmente.

Por esta razón, se necesita determinar cuál sería la mejor opción dentro de las entidades disponibles en el mercado actual para obtener el crédito personal.

Dentro de las opciones actuales de entidades financieras, se tienen:

Tabla 20 Tasas de interés para activos fijos y capital de trabajo

Tasas de interés para activos fijos y capital de trabajo

Tasas de interés para CREDITOS PERSONALES	BCP	PICHINCHA	BANBIF	BBVA	INTERBANK
TEA CREDITOS PERSONALES	TEA	TEA	TEA	TEA	TEA
Las tasas varían en función al monto deseado y plazo a financiar.	60.5%	80.0%	35.0%	41.2%	45.0%

El banco elegido y la respectiva tasa serían:

Tabla 21*Banco seleccionado*

Tasa de financiamiento seleccionada	Monto S/	TEA	Plazo (en años)
BANBIF	S/ 20,500	35%	3 años

El proyecto sería financiado en un 89% por un banco a través de un préstamo de S/ 20,500 soles y un 11% a través de capital propio.

En la siguiente tabla se detalla el cronograma de pagos anuales del préstamo bancario:

Tabla 22*Cronograma de pagos de la deuda*

Año	2021	2022	2023	2024
Capital	S/ 20,500	S/ 4,913	S/ 6,633	S/ 8,954
Intereses		S/ 7,175	S/ 5,455	S/ 3,134
Saldo Deuda		S/ 15,587	S/ 8,954	S/ -
Benef Tributario		S/ 2,153	S/ 1,637	S/ 940
FLUJO DEUDA	S/ 20,500	-S/ 9,935.62	-S/ 10,451.50	-S/ 11,147.93

8.5 Balances previsionales (Balance general)

A continuación, se presentan el Balance General previsional del año 2022 al 2026:

Tabla 23*Estado de situación financiera*

BALANCE GENERAL					
AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Activo Corriente					
Caja y Banco	S/ 11,472	S/ 17,873	S/ 37,104	S/ 67,745	S/ 108,679
Cuentas por cobrar	S/ 315,120	S/ 433,290	S/ 548,112	S/ 663,215	S/ 802,491
Existencias	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos pagados por anticipado	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total Activo Corriente	S/ 326,592	S/ 451,163	S/ 585,216	S/ 730,961	S/ 911,170
Activo No Corriente					
Activo Fijo Tangible Bruto	S/ 7,432	S/ 7,432	S/ 7,432	S/ 7,432	S/ 7,432
Depreciacion acumulada	S/ 743	S/ 1,486	S/ 2,230	S/ 2,973	S/ 3,716
Activo Fijo Tangible Neto	S/ 6,689	S/ 5,946	S/ 5,202	S/ 4,459	S/ 3,716
Activo Fijo Intangible Bruto	S/ 4,239	S/ 4,239	S/ 4,239	S/ 4,239	S/ 4,239
Amortizacion Acumulada	S/ 1,761	S/ 1,861	S/ 1,962	S/ 2,062	S/ 2,162
Activo Fijo Intangible Neto	S/ 2,478	S/ 2,378	S/ 2,277	S/ 2,177	S/ 2,077
Total Activo No Corriente	S/ 9,167	S/ 8,323	S/ 7,480	S/ 6,636	S/ 5,793
TOTAL ACTIVO	S/ 335,759	S/ 459,487	S/ 592,696	S/ 737,597	S/ 916,963

Pasivo Corriente					
Cuentas Comerciales Por Pagar	S/ 300,399	S/ 379,306	S/ 466,044	S/ 582,827	S/ 745,044
Otras Cuentas por Pagar	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Participaciones 5% rubro textil	S/ 736	S/ 2,699	S/ 4,103	S/ 4,019	S/ 2,872
Participación utilidades	S/ 1,874	S/ 6,872	S/ 10,447	S/ 10,233	S/ 7,313
Deudas de Corto Plazo	S/ 4,913	S/ 10,451	S/ 11,148	S/ -	S/ -
Escudo Fiscal	S/ 1,691	S/ 12,038	S/ 19,198	S/ 17,876	S/ 10,494
Total Pasivo Corriente	S/ 309,613	S/ 411,366	S/ 510,941	S/ 614,956	S/ 765,723
Pasivo No Corriente					
Deudas de Largo Plazo	S/ 15,587	S/ 8,954	S/ -	S/ -	S/ -
Total Pasivo No Corriente	S/ 15,587	S/ 8,954	S/ -	S/ -	S/ -
TOTAL PASIVO	S/ 325,200	S/ 420,321	S/ 510,941	S/ 614,956	S/ 765,723
Patrimonio					
Capital Social	S/ 2,643	S/ 10,139	S/ 37,628	S/ 79,416	S/ 120,350
Reserva Legal	S/ 420	S/ 1,539	S/ 2,339	S/ 2,291	S/ 1,637
Resultados del ejercicio	S/ 7,496	S/ 27,489	S/ 41,789	S/ 40,934	S/ 29,252
TOTAL PATRIMONIO	S/ 10,558	S/ 39,166	S/ 81,755	S/ 122,641	S/ 151,239
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	S/ 335,759	S/ 459,487	S/ 592,696	S/ 737,597	S/ 916,963

8.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP).

En la tabla siguiente, se puede apreciar el Estado de Resultados para los siguientes cinco años de vida del proyecto (2022 - 2026). Para los cálculos realizados, se considera:

- La política de dividendos es que se repartirán una vez al año, y serán no menores del 15%, esto considerando que el COK es 13.42% (retorno mínimo demandado por los inversionistas); porque de esta manera se tiene un poco de holgura para reducir el valor hasta el COK.
- Además, se asume que el valor en libros y los del mercado son iguales, así que no habrá utilidades ni tampoco pérdidas al concluir el proyecto por efecto de alguna venta de los activos fijos. Así mismo, la participación de utilidades correspondientes al rubro textil es del 5%, y el de la reserva legal es del 10%.

Tabla 24*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
DETALLE	S./	S./	S./	S./	S./
Ventas	315,120	433,290	548,112	663,215	802,491
Costo de Ventas	232,628	310,225	396,103	512,679	671,389
Utilidad Bruta	82,492	123,066	152,009	150,536	131,101
Gastos de Administración	55,196	57,956	60,854	63,896	67,091
Gastos de ventas	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564
Utilidad Operativa	21,896	59,440	85,202	80,389	57,446
Gastos Financieros	7,175	5,455	3,134	-	-
Utilidad antes de particip.	14,721	53,984	82,068	80,389	57,446
Participación de Utilidades (5%)	736	2,699	4,103	4,019	2,872
Utilidad antes de imptos	13,985	51,285	77,964	76,369	54,574
Impuesto sobre la Renta	4,195	15,386	23,389	22,911	16,372
Reserva Legal (10%)	420	1,539	2,339	2,291	1,637
Utilidad Neta	9,370	34,361	52,236	51,167	36,565
Dividendos (20%)	1,874	6,872	10,447	10,233	7,313
Utilidad Retenida	7,496	27,489	41,789	40,934	29,252

8.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow)

En la siguiente tabla se puede apreciar el Flujo de Caja Económico y Financiero y, se debe considerar, que todas las ventas del mes son pagadas al contado, por este motivo, después de cada año, no queda pendiente ninguna cuenta por cobrar para el año siguiente.

Tabla 25*Flujo de caja económico y financiero*

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025	2026						
INGRESOS	S/	315,120	S/	433,290	S/	548,112	S/	663,215	S/	802,491		
EGRESOS	S/	291,456	S/	375,706	S/	466,170	S/	586,003	S/	747,073		
COSTOS DE PRODUCCIÓN	S/	230,124	S/	309,381	S/	395,260	S/	511,836	S/	670,546		
GASTO DE VENTAS	S/	5,400	S/	5,670	S/	5,954	S/	6,251	S/	6,564		
GASTO ADMINISTRATIVOS	S/	55,196	S/	57,956	S/	60,854	S/	63,896	S/	67,091		
PARTICIPACIONES	S/	736	S/	2,699	S/	4,103	S/	4,019	S/	2,872		
UAI	S/	23,664	S/	57,584	S/	81,942	S/	77,213	S/	55,418		
IMPUESTO A LA RENTA	-S/	7,099	-S/	17,275	-S/	24,583	-S/	23,164	-S/	16,625		
BENF TRIB DEPREC	S/	751	S/	253	S/	253	S/	253	S/	253		
INVERSION	-S/	23,143										
FLUJO ECONÓMICO	-S/	23,143	S/	17,316	S/	40,562	S/	57,612	S/	54,302	S/	39,045
	S/	23,143										
FLUJO DEUDA	S/	20,500	-S/	9,936	-S/	10,451	-S/	11,148	S/	-	S/	-
FLUJO FINANCIERO	-S/	2,643	S/	7,380	S/	30,110	S/	46,464	S/	54,302	S/	39,045

8.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

La viabilidad de la marca será medida en torno a su capacidad para producir ganancias que puedan cubrir sus gastos, sus deudas con los proveedores y deudas con los accionistas.

Tendremos en cuenta el VAN y el FCF (Flujo de Caja Financiero) utilizando el WACC, estos datos nos proporcionarán un factor de decisión preciso para tomar las decisiones.

Podemos observar que el VAN es mayor a 0, contamos con 77,439 soles; por lo tanto, el proyecto se determinaría como viable.

Tabla 26

Indicadores económicos y financieros

VAN Económico	S/ 69,061
TIR Económico	127%
VAN Financiero	S/ 112,740
TIR Financiero	455%
Pay Back	En el 2do año

Así mismo, luego de hallar el ROA podemos reafirmar que el proyecto es viable debido a que el ROA nos arroja un porcentaje positivo y, además, el ROE es mayor que el COK hallado de 13.42%.

Tabla 27

ROE y ROA

ROA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	15%	4.93%	8.77%	9.68%	7.33%	4.23%

ROE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	66%	89%	88%	64%	42%	24%

8.9 Políticas de aplicación de resultados

Por políticas de la empresa se distribuirán los resultados a partir del tercer año con la finalidad de no descapitalizar a la empresa y no encontrarnos en potenciales riesgos de liquidez y de solvencia. Ya que en el Pay Back calculado se tiene. A partir del 2do año ya se recupera las inversiones y podemos obtener ganancias y repartirlas.

Tabla 28

Periodo de recupero

Pay Back	En el 1er año	En el 2do año	En el 3er año	En el 4to año	En el 5to año
	S/ 8,524	S/ 40,166	S/ 71,587	S/ 96,627	S/ 80,246

8.10 Tasa de descuento del accionista

El COK (Costo de Oportunidad de Capital) o Tasa de Descuento del accionista, se calcula mediante el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM). La fórmula empleada es la siguiente:

$$COK = Rf + Beta * (Rm - Rf) + Riesgo País$$

Y los valores se captaron a partir de la página web Beta, Gestión, BCR, Ositran y SPGlobal.

Tabla 29

Factores del cok

Riego país (al 12.01.22)	1.50%
Beta ajustado (apparel)	1.23
Tasa libre de riesgo (Rf)	3.48%
Prima de mercado (Rm)	10.34%

Después de aplicar la formula, el valor del COK resulto de 13.42%.

8.11 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio).

ROI:

El ROI es calculado de la diferencia entre el ingreso del primer año y la inversión, dividida por la inversión.

Para este proyecto arroja un 242%, este porcentaje significa lo que la empresa ganaría a través de sus inversiones, el resultado es positivo, lo que significa que el proyecto sí es rentable, ya que los ingresos superan a la inversión realizada.

WACC:

Para el cálculo del WACC, se consideraron el monto a financiar y las respectivas tasas de intereses y se usó la siguiente fórmula:

Después de realizar el cálculo, el WACC hallado fue de 30.42%

VAN y TIR:

Tabla 30

VAN y TIR del proyecto

VAN Económico	S/ 69,061
TIR Económico	127%
VAN Financiero	S/ 112,740
TIR Financiero	455%
Pay Back	En el 2do año

VAN Económico: considerando que el costo promedio de capital ponderado es 30.42%, el VAN obtenido es de S/ 69,061 soles, lo cual indica que el proyecto es rentable.

TIR Económico: obtenido a través del flujo de caja económico, nos da un valor de 127%, siendo muy superior a los 30.42% que el proyecto necesita rendir como mínimo; por ende, se ratifica que el proyecto es viable y rentable.

VAN Financiero: este número permite conocer la capacidad del proyecto para afrontar sus deudas y obligaciones con sus acreedores. En este caso, para este cálculo se emplea el COK (13.42%) y, con esto, se obtiene que el VAN financiero es de S/ 112,740 soles, lo cual nos dice que el proyecto es viable.

TIR Financiero: este porcentaje se obtiene a partir del flujo financiero y, el valor obtenido fue de 455%, siendo un número muy superior a los 13.42% que exige los accionistas; por ende, ratifica que el proyecto es viable y rentable.

Punto De Equilibrio:

Nuestro punto de equilibrio es de S/ 258,887 soles es lo mínimo que debemos vender para no ganar ni perder.

Para el cálculo se consideró como costos fijos a los gastos de ventas (publicidad en redes sociales, remuneración del personal de ventas) gastos administrativos (los servicios y remuneración del personal administrativos) y a los gastos financieros (los intereses de la deuda por préstamos bancarios) ya que son gastos que se deben asumir independientemente de la variación de la venta.

Luego esto se divide entre 1 menos los costos variables que son los costos que se incurren en la producción, es decir los costos de ventas, sobre las ventas totales del primer año.

Tabla 31*Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	<u>COSTO FIJO</u> 1 - (COSTO VARIABLE/VENTAS)	<u>67,771</u> 1 - (232,628/315,120)	S/ 258,887
----------------------------	--	--	-------------------

8.12 Análisis por escenarios

En este punto debemos de encontrar aquellos valores o factores que hagan que el Valor Actual Neto (VAN) pasen a ser negativos. Poder dar con estas variables nos permitirán planificar estrategias para manejar estos posibles riesgos, como concepto tenemos que uno de los riesgos es la disminución de las ventas.

En base a lo explicado anteriormente, se plantea un escenario en el que las ventas caen en 20%, teniendo como consecuencia el siguiente Flujo Financiero.

Tabla 32*Flujo de caja económico y financiero escenario 1*

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS		S/ 252,096	S/ 346,632	S/ 438,489	S/ 530,572	S/ 641,992
EGRESOS		S/ 275,553	S/ 331,837	S/ 386,707	S/ 440,891	S/ 504,302
COSTOS DE PRODUCCIÓN		S/ 214,368	S/ 266,052	S/ 316,618	S/ 367,528	S/ 428,350
GASTO DE VENTAS		S/ 5,400	S/ 5,670	S/ 5,954	S/ 6,251	S/ 6,564
GASTO ADMINISTRATIVOS		S/ 55,196	S/ 57,956	S/ 60,854	S/ 63,896	S/ 67,091
PARTICIPACIONES		S/ 589	S/ 2,159	S/ 3,283	S/ 3,216	S/ 2,298
UAI		-S/ 23,457	S/ 14,795	S/ 51,782	S/ 89,682	S/ 137,690
IMPUESTO A LA RENTA		S/ 7,037	-S/ 4,438	-S/ 15,535	-S/ 26,905	-S/ 41,307
BENEF TRIB DEPREC		S/ 751	S/ 253	S/ 253	S/ 253	S/ 253
INVERSION	-S/ 23,143					
FLUJO ECONÓMICO	-S/ 23,143	-S/ 15,668	S/ 10,609	S/ 36,501	S/ 63,030	S/ 96,636
	S/ 23,143					
FLUJO DEUDA	S/ 20,500	-S/ 9,936	-S/ 10,451	-S/ 11,148	S/ -	S/ -
FLUJO FINANCIERO	-S/ 2,643	-S/ 25,604	S/ 158	S/ 25,353	S/ 63,030	S/ 96,636

Teniendo los siguientes resultados:

Tabla 33*Indicadores económicos y financieros escenario 1*

VAN Económico	S/ 34,923
TIR Económico	59%
VAN Financiero	S/ 81,864
TIR Financiero	75%
Pay Back	En el 3er año

Por lo tanto, bajo este escenario el proyecto seguiría siendo viable.

En un segundo escenario se va a considerar un aumento de las ventas en un 20% y el costo de materias primas se mantendrá constante.

Teniendo como Flujo Financiero lo siguiente:

Tabla 34

Flujo de caja económico y financiero escenario 2

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS		S/ 378,144	S/ 519,948	S/ 657,734	S/ 795,858	S/ 962,989
EGRESOS		S/ 350,990	S/ 432,300	S/ 511,332	S/ 589,171	S/ 680,680
COSTOS DE PRODUCCIÓN		S/ 277,392	S/ 352,710	S/ 426,240	S/ 500,171	S/ 588,848
GASTO DE VENTAS		S/ 6,480	S/ 6,804	S/ 7,144	S/ 7,501	S/ 7,876
GASTO ADMINISTRATIVOS		S/ 66,235	S/ 69,547	S/ 73,024	S/ 76,676	S/ 80,509
PARTICIPACIONES		S/ 883	S/ 3,239	S/ 4,924	S/ 4,823	S/ 3,447
UAI		S/ 27,154	S/ 87,648	S/ 146,402	S/ 206,688	S/ 282,308
IMPUESTO A LA RENTA		-S/ 8,146	-S/ 26,294	-S/ 43,921	-S/ 62,006	-S/ 84,692
BENEF TRIB DEPREC		S/ 751	S/ 253	S/ 253	S/ 253	S/ 253
INVERSION	-S/ 23,143					
FLUJO ECONÓMICO	-S/ 23,143	S/ 19,759	S/ 61,607	S/ 102,734	S/ 144,934	S/ 197,869
	S/ 23,143					
FLUJO DEUDA	S/ 20,500	-S/ 9,936	-S/ 10,451	-S/ 11,148	S/ -	S/ -
FLUJO FINANCIERO	-S/ 2,643	S/ 9,823	S/ 51,155	S/ 91,586	S/ 144,934	S/ 197,869

Tabla 35

Indicadores económicos y financieros escenario 2

VAN Económico	S/ 177,053
TIR Económico	180%
VAN Financiero	S/ 301,580
TIR Financiero	623%
Pay Back	En el 2do año

Podemos ver que los indicadores nos muestran un VAN positivo y que bajo este escenario haría viable el proyecto y el periodo de recupero es en el 2do año. Así mismo, la TIR es superior al COK o costo de oportunidad del proyecto. Por lo que seguiría siendo rentable.

Ya que, como se ha indicado previamente, en la actualidad, la marca viene operando de manera conservadora y con recursos propios desde enero 2021, se decidió realizar un análisis DUPONT comparativo entre los resultados del año 2021 y la proyección de los que se pretende alcanzar en el 2022, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 36

ROA y ROE en escenario 2

ROA	2021	2022
	14.96%	5.66%

ROE	2021	2022
	66.40%	88.74%

Se puede observar que:

- Tanto como en el año 2021, como en el 2022, el ROA es superior al 5% que es el porcentaje mínimo deseable que una empresa debe tener para considerar rentable, ya que este indicador mide la rentabilidad total de los activos de la empresa.
- En ambos años, el ROE es superior a la rentabilidad mínima exigida por los accionistas, lo que nos indica que la relación entre el beneficio neto de la empresa y la cifra de fondos propios es óptima.

Además, siendo enero 2022 y con el año 2021 cerrado, se decidió realizar un flujo de caja del año que pasó y hacer los cálculos del VAN y TIR, considerando:

- La inversión real que la marca realizó en su momento fue menor a la considerada línea arriba ya que, tal como se indicó previamente, al tener ya una empresa constituida hubo algunos gastos que no se desembolsaron.
- La inversión se realizó con 100% de capital propio.
- Se inició con mano de obra propia y en un local propio, decidiendo, por unanimidad del equipo que sólo se cubrirían gastos para la operación necesarios para la producción y el crecimiento de las ventas.

De esta manera, el flujo de caja obtenido es:

Tabla 37*Flujo de caja económico y financiero escenario 3*

FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS		S/ 79,040	S/ 315,120	S/ 433,290	S/ 548,112	S/ 663,215	S/ 802,491
EGRESOS		S/ 61,085	S/ 291,456	S/ 375,706	S/ 466,170	S/ 586,003	S/ 747,073
COSTOS DE PRODUCCIÓN		S/ 51,520	S/ 230,124	S/ 309,381	S/ 395,260	S/ 511,836	S/ 670,546
GASTO DE VENTAS		S/ 4,800	S/ 5,400	S/ 5,670	S/ 5,954	S/ 6,251	S/ 6,564
GASTO ADMINISTRATIVOS		S/ 3,952	S/ 55,196	S/ 57,956	S/ 60,854	S/ 63,896	S/ 67,091
PARTICIPACIONES		S/ 813	S/ 736	S/ 2,699	S/ 4,103	S/ 4,019	S/ 2,872
UAI		S/ 17,955	S/ 23,664	S/ 57,584	S/ 81,942	S/ 77,213	S/ 55,418
IMPUESTO A LA RENTA		-S/ 5,386	-S/ 7,099	-S/ 17,275	-S/ 24,583	-S/ 23,164	-S/ 16,625
BENF TRIB DEPREC			S/ 751	S/ 253	S/ 253	S/ 253	S/ 253
INVERSION	-S/ 15,000						
FLUJO ECONÓMICO	-S/ 15,000	S/ 12,568	S/ 17,316	S/ 40,562	S/ 57,612	S/ 54,302	S/ 39,045

Y obteniendo el VAN, TIR y Pay Back siguientes:

Tabla 38*Indicadores económicos y financiero escenario 3*

VAN Económico	S/ 77,204
TIR Económico	132%
Pay Back	En el 2do año

Con esto, se puede confirmar que la marca, a la fecha, ya pudo recuperar su inversión inicial y, si se ejecutan las proyecciones estimadas para los siguientes años, es rentable según el VAN y TIR obtenidos.

8.13 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Dentro de los mayores riesgos del proyecto se tienen los que detallamos a continuación:

- Crisis política y presencia de corrupción en entidades gubernamentales:

La coyuntura política nacional actual y desde hace varios años en el país está siendo un factor negativo y que juega en contra de las inversiones públicas y privadas, lo que conlleva a que la informalidad crezca y el desempleo también. Generando una desaceleración económica entre todas las empresas, sobre todo formales, generando una baja en las ventas que una empresa pueda pronosticar.

La inestabilidad política actual y la desconfianza que el gobierno en curso proyecta, juega un rol importante en la reactivación económica del país y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

- Amenazas Comerciales:

Al existir marcas textiles y tiendas retail grandes e importantes en el país, existe una posibilidad de que puedan encontrar atractiva la idea que el proyecto presenta y

esto genera el riesgo de que puedan desear invertir tiempo y dinero para desarrollar una línea de este tipo de prendas personalizadas para niños, entrando así a competir de manera directa con Bebelier y teniendo mayores recursos económicos y tecnológicos para ser más agresivos al momento de introducirse en ese nuevo rubro.

- Retorno a la modalidad de compras presenciales:

La evolución de la pandemia, llevándola al ansiado fin de esta, puede llevar a que el proyecto, que es netamente virtual, pierda clientela actual ya que estos clientes podrían optar por inclinarse a volver a las compras físicas en vez de virtuales.

Si bien, los estudios y tendencias marcan que las compras virtuales es una nueva realidad comercial que ha llegado para quedarse y seguir creciendo, consideramos importante tener mapeado este riesgo como tentativo.

8.14 Análisis de riesgo y costo de oportunidad.

El costo de oportunidad del presente proyecto estaría en decidir si este capital propio se coloca en alguna institución financiera cuya rentabilidad oscilaría entre el 2 y 7% anual o si arriesgar y ejecutar el proyecto en mención.

El riesgo sobre valores que puedan afectar nuestro VAN como lo son la disminución del número de ventas, como lo vimos en el punto 8.12 con un escenario en el que las ventas caen en 20%, tenemos los siguientes valores:

Tabla 39

Indicadores económicos y financieros escenario 4

VAN Económico	S/ 34,923
TIR Económico	59%
VAN Financiero	S/ 81,864
TIR Financiero	75%
Pay Back	En el 3er año

Se puede observar que el proyecto seguiría siendo rentable.

Ahora bien, si a este escenario en el que el número de ventas disminuye en un 20%, agregamos que el costo de materia prima aumente en un 5%, los valores obtenidos son los siguientes:

Tabla 40*Indicadores económicos y financieros escenario 5*

VAN Económico	S/ 8,374
TIR Económico	37%
VAN Financiero	S/ 41,124
TIR Financiero	42%
Pay Back	En el 3er año

Bajo este último escenario, de mayor pesimismo, el proyecto sigue siendo viable.

8.15 Plan de contingencia y disolución

En la siguiente tabla podrán encontrar los planes de contingencia que se han mapeado para cada riesgo identificado:

Tabla 41*Plan de contingencia*

Tipo	Riesgo	Plan de contingencia
Riesgo Político	A Mayor incertidumbre del escenario político, existe mayor riesgo de la depreciación de la moneda. La inestabilidad política influye en el tipo de cambio lo que afecta a los márgenes ya que el costo de materia prima importada se encarece.	Establecer el precio de venta en dólares.
	En este emprendimiento se utiliza muchos insumos importados como los cierres, botones, telas. Escasez de materia prima encarece el producto.	Buscar proveedores peruanos, no trabajar al 100% con materia prima de otros países.
	Las decisiones de inversión como la compra de máquinas se podrían suspender por la inestabilidad política.	Buscar metodología alquiler de maquinaria y/o continuar con los servicios de costura o bordado.
Riesgo Económico	Reducción de empleos en nuestro país.	Buscar influencers extranjeros que hagan conocida la marca a nivel mundial.
Riesgo de Mercado	La demanda en nuestro país se reduce, las personas dejar de gastar por estar prevenidos ante la incertidumbre de un posible cambio de gobierno.	Actualizarlos con las tendencias, gustos y preferencias de una nueva cartera de clientes de otros países.

CONCLUSIONES

- En base a los resultados obtenidos y ya con la marca en operaciones y con una curva de crecimiento en sus ventas, se recomienda seguir con los planes de incremento de capacidad y plan de ventas y marketing para cumplir con la proyección de la demanda e incluso poder superarla.
- La demanda efectiva para el caso es de 1'200,000 mamás que cumplen con nuestro segmento de mercado, y según nuestra encuesta de quienes ya fueron clientes los atributos de decisión de compra más valorados son la personalización de la prenda, así mismo, el 80% de mamás mencionó no conocer una marca de personalización de prendas.
- Se determina que nuestra ventaja competitiva es el de la Diferenciación, debido a que no solo es venta de ropa, es ropa personalizada con algodón pima de alta calidad, atención al cliente personalizado y atención del pedido en 7 días.
- El incremento de la capacidad de producción de ese emprendimiento es primordial para satisfacer los puntos de tristeza de los clientes y poder abarcar el incremento proyectado que sería mayor de crearse más alianzas de Market place (además de Ripley.com) y otras tiendas multimarca on-line.
- De acuerdo a Retail Marketing Hot Trends 2022 quienes realizaron un estudio, el 58.6% de los retailers se van a orientar por darle fuerza a la venta por canales digitales. Es por ello que se recomienda invertir en marketing digital y redes sociales ya que estas serán las inversiones que más destacan en los presupuestos de marketing de las grandes cadenas de retail.
- Por la coyuntura política que vivimos en Perú se recomienda abrir la venta al exterior, abrir nuevas oportunidades, contactarse con influencers de otros países latinoamericanos que estén creciendo significativamente en el gasto de ropa para niños, como por ejemplo mercados latinoamericanos como Brasil, Mexico que tienen demanda de ropa premium infantil.

REFERENCIAS

- Aguirre, E. (2017). *Producción de biofertilizante mediante fermentación de la cuyinaza por bacterias del género Lactobacillus aisladas de fermento de la chicha de cebada* [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Arellano Marketing (2022). *Estilos de vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2022). Informes de NSE. <https://apeim.com.pe/informes-nse-anteriores/>
- Castillo, Y., Hidalgo, K., Herrera, D. & Valverde, M. (2018). *Plan de negocios para una empresa de ropa para niñas del segmento A-B en Lima Metropolitana*: Universidad ESAN.
- Comex Perú (2021). Exportaciones textiles crecen un 18,8% en el primer trimestre de 2021. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecen-un-188-en-el-primer-trimestre-de-2021>
- Congreso de la república (2020). *Ley de organización y funciones del instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual - Indecopi*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0FEC7D67117C823305257BA4005F2BE1/\\$FILE/dl25868.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0FEC7D67117C823305257BA4005F2BE1/$FILE/dl25868.pdf)
- ¿Cuánto gastan los hogares peruanos en el consumo de productos para bebés? (2019). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/gastan-hogares-consumo-productos-bebes-panales-panitos-toallas-humedas-noticia-629250-noticia/>
- Empresarios peruanos cierran negocios por más de US\$ 2 millones en vestimenta para bebés. (2021). *Confiep Noticias*. <https://www.confiep.org.pe/noticias/empresarios-peruanos-cierran-negocios-por-mas-de-us-2-millones-en-vestimenta-para-bebes/>
- En un hogar peruano en qué se gasta más al año ¿en ropa de niños o de mujeres? (2019). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/en-un-hogar-peruano-en-que-se-gasta-mas-al-ano-en-ropa-de-ninos-o-de-mujeres-noticia-1189267?ref=rpp>
- FashionNetwork (2021). La moda infantil peruana cierra negocios por más de dos millones de dólares en el extranjero. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-moda-infantil-peruana-cierra-negocios-por-mas-de-dos-millones-de-dolares-en-el-extranjero,1293243.html>

- Forbes Perú (2022). S&P bajó la calificación crediticia de Perú de BBB+ a BBB ante “parálisis política”. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-03-18/sp-bajo-la-calificacion-crediticia-de-peru-ante-paralisis-politica/>
- Gamarra Tiendas (2022). *Catálogo de tiendas en gamarra de ropa para niños*. <https://tiendas.gamarra.com.pe/ropa/ropa-para-ninos/>
- Gamarra Tiendas (2022). *Catálogo de tiendas en gamarra de ropa para bebés*. <https://tiendas.gamarra.com.pe/ropa/ropa-para-ninos/>
- Gobierno fortalece el sistema de ciencia, tecnología e innovación del Perú. (2022). *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/350037-gobierno-fortalece-el-sistema-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-del-peru>
- Informes de expertos (2020). *Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Ropa Para Niños*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-ropa-para-ninos>
- Instalaciones de una empresa: diseño y capacidad productiva (2022). Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/distribucion-de-las-instalaciones-y-capacidad-productiva-en-la-empresa/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) Perú: Estimaciones y proyecciones de la Población Nacional, por Año Calendario y Edad Simple, 1950-2050. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/
- Miñano, A., & Pinedo, K. (2018). *Comportamiento del cliente de ropa de bebés: caso industrias baby*:PUCP
- Perú Retail (2013). Pequeños consumidores, grandes industrias: La moda infantil nacional e internacional. <https://www.peru-retail.com/pequenos-consumidores-grandes-industrias-la-moda-infantil-nacional-e-internacional/>
- Por una movilidad sostenible. (2022). *Diario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/120192-por-una-movilidad-sostenible>
- Prom Perú (2020). *Tendencias de la industria textil Post Covid 19*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/692334243radF7425.pdf?pdf=webinar-tendencias-industria-textil-postcovid>
- Salvaguardias para regular las importaciones de textiles chinos (2020). *Diario La República*. <https://larepublica.pe/economia/2020/10/14/indecopi-evalua-salvaguardias-textiles-para-importaciones-chinas/?ref=lre>
- Sector moda y cuánto aporta económicamente al Perú. (2020). *Negocios Infórmate y Decide*. <https://negociosperu.pe/finanzas/sector-moda-como-y-cuanto-aporta-economicamente-al-peru-2043>



ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a profundidad # 1

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD # 1

SALUDO

- + Saludo
- + Presentación del entrevistador
- + Agradecimiento por su participación
- + Objetivo de la reunión: Conocer sus puntos de vista con relación a la oferta de “*Bebelier – Atelier para niños*”
- + Explicar al entrevistado que el uso se dé la información se dará por razones académicas y se respetará el anonimato de los participantes.
- + Solicitar permiso para grabar (para posterior transcripción)
- + Validar datos del entrevistado: nombre, edad, cargo, experiencia
- + Actividad o conversación para generar confianza o romper el hielo.
- + Hablar de un tema que el entrevistador pueda tener en común con el entrevistado.

CUERPO DE ENTREVISTA

- + ¿Cómo diste con la marca?
- + ¿Qué te motivó a escribirles?
- + ¿Encontraste lo que buscabas?
- + ¿Volverías a comprar productos para tu bebé con *Bebelier*? ¿Por qué?
- + ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la propuesta de la marca?
- + ¿Te agrada la opción de encontrar productos de diseño propio ya ofertados de la marca junto con la opción de personalizar el outfit para tu pequeño? SI/NO ¿Por qué?
- + ¿Cuáles son tus 3 marcas preferidas de ropa para bebés o niños pequeños?

AGRADECIMIENTO

- + Informarle al entrevistado que la entrevista ha terminado
- + Agradecer por el tiempo y valorar la información brindada
- + Reiterar el uso confidencial de la información
- + Despedida

Anexo 2: Entrevista a profundidad # 2

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD # 2

CUERPO DE ENTREVISTA

- + ¿Vives en Lima? SI/NO
- + ¿En qué distrito?
- + ¿Cuál es tu edad?
- + ¿Tienes hijos en el rango de 0-5 años?
- + ¿En qué ocasiones sueles comprarles ropa a tus hijos?
Cumpleaños / Bautizos / Ocasiones especiales / Cualquier ocasión
- + Respecto a la compra que hiciste con nosotros:
 - o ¿Por qué decidiste hacerlo con nosotros?
Porque pudiste personalizar el diseño.
Porque el diseño que hallaste con la marca fue innovador (diferente)
Otro motivo
 - o Si tuvieras que indicar que fue lo que más te gusto de tu compra, dirías:
Fue de buena calidad
Diseño novedoso
Le quedo perfecto a tu bebé
Todas las anteriores
- + Si realizaras una próxima compra con nosotros, optarías por:
Personalizar de cero el diseño
Elegir uno de los diseños innovadores ya existentes de la marca.
Ambos, según la ocasión
- + ¿Conoces alguna marca de ropa para niños pequeños que sea similar a nuestra oferta?
Si: _____ / No recuerdas / No conoces ninguna

Anexo 3: Encuesta

ENCUESTA	
a. ¿Eres mamá?	Sí No <i>** Si marca Sí pasa a la siguiente pregunta</i>
b. Señala el rango de edad en el que te encuentras:	Soy menor de edad 18 años a 24 años 25 años a 34 años 35 años a 44 años 45 años a 54 años De 55 años a más <i>** Sólo pasa a la siguiente pregunta si está dentro del rango de edad (25-44 años)</i>
c. ¿Vives en Lima?	Sí No <i>** Si marca SI pasa a la siguiente pregunta</i>
d. ¿En qué distrito vives?	La Molina Santa Anita Santiago de Surco San Miguel Surquillo San Juan de Lurigancho San Martín de Porres Villa El Salvador La Victoria Chorrillos Lince Barranco Callao Magdalena Miraflores Pueblo Libre Los Olivos El Agustino San Borja San Isidro Otro
6. ¿Tienes hijos que tengan 5 años o menos?	Sí No <i>** Si marca SI pasa a la siguiente pregunta</i>

7. ¿Cómo sueles realizar las compras de la ropa o vestimenta completa para tus hijos?

- A través de tiendas virtuales y/o redes sociales
- Sólo en tiendas físicas
- Ambas opciones (virtual y tienda física)

8. ¿Cuál es la red social por la que sueles realizar más compras de este tipo?

- Instagram
- Facebook
- Otro: _____

9. Cuando quieres comprar una vestimenta completa para tu niño(a) como traje, conjunto o prenda de algún diseño que tengas en mente o temático, ¿generalmente como cubres esta necesidad?

- * Tengo un sastre/costurero(a) conocido(a) que me hace el diseño exacto que quiero.
- * Me adapto: busco y compro en una o varias tiendas hasta armar el outfit completo que se acerque a la idea que tengo en mente.
- * Otros: _____

10. Si existiera una opción de tienda de ropa para bebés y niños dónde puedas armar la vestimenta completa para tu niño(a) con prendas de diseño novedoso de la marca o incluso tener la posibilidad de que tú mismo puedas diseñarlo inspirado en algún diseño o tema en particular (como dibujos animados, por ejemplo). ¿Te gustaría?

Sí No

*** Si marca SI pasa a la siguiente pregunta*

11. En la siguiente escala del 1 al 10, favor de señalar el grado de intensidad de tu probable compra en esta tienda indicada en el punto anterior.

Siendo 1 probablemente compraría y 10 De todas maneras compraría.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. ¿Te parecería bien recibir tu pedido completamente personalizado, según la complejidad de este, en un rango máximo de 7 días útiles?

Sí No

13. ¿En qué rango estaría tu presupuesto para realizar una compra de una vestimenta completa personalizada (del diseño o temática que tú quieras) para tu hijo (de hasta 5 años)?

S/ 50 a S/120 soles (vestimentas completas de baja a media complejidad)

S/121 a S/200 soles (vestimentas completas de media a alta complejidad)

14. ¿Conoces o has comprado en alguna marca que ofrezca un servicio de personalización de vestimentas completas para tu niño(a)?

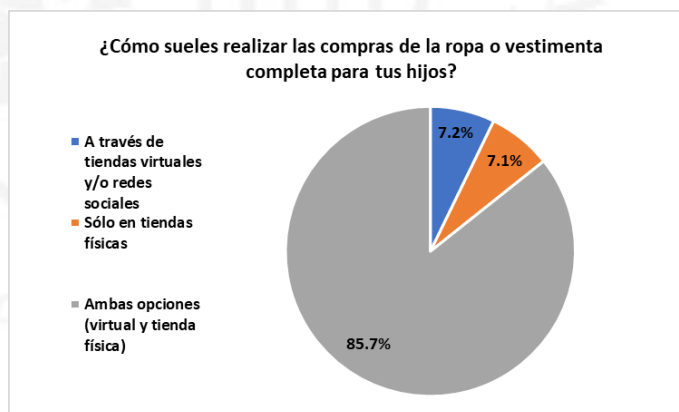
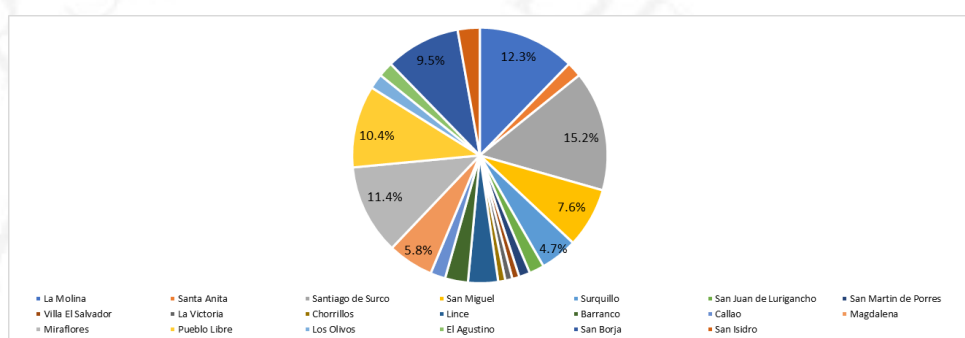
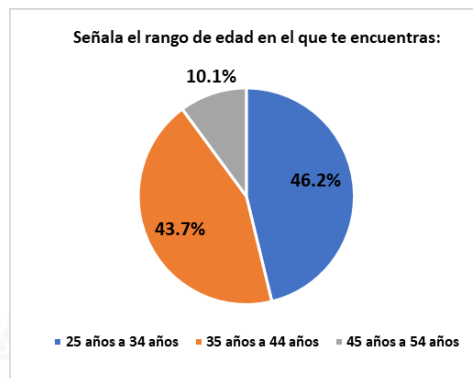
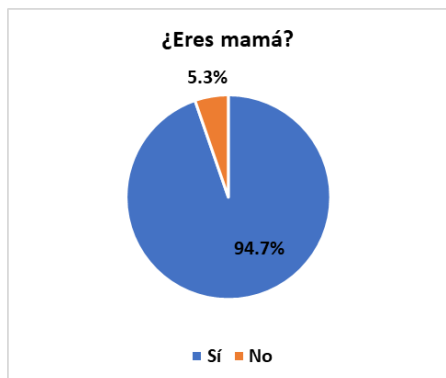
Sí No

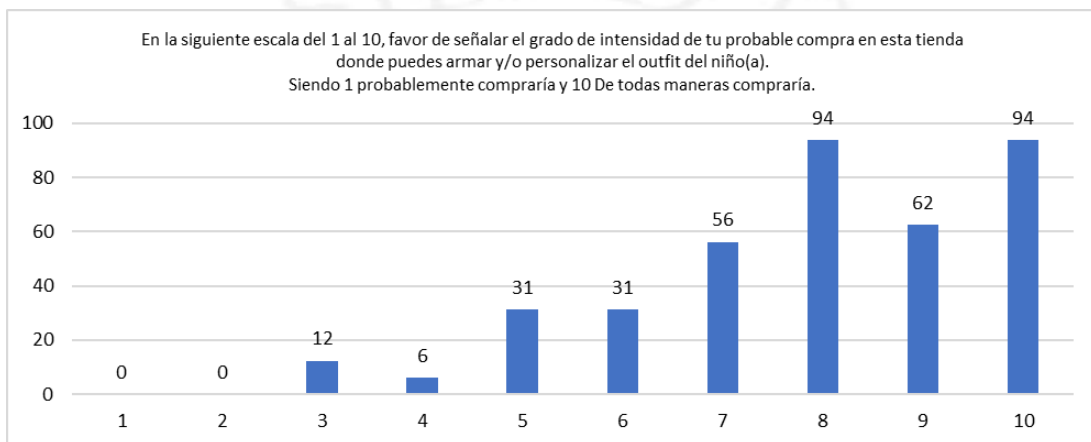
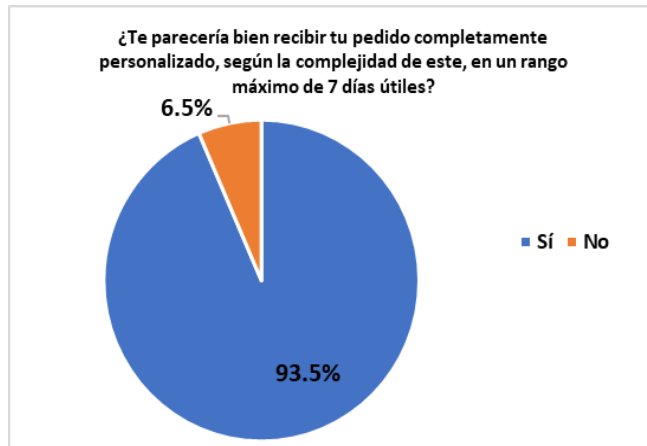
*** Si marca SI pasa a la siguiente pregunta*

15. ¿Cómo se llama la marca o donde realizaste esa compra de la vestimenta personalizado para tu niño(a)?

Rpta: _____

Anexo 4: Resultados de encuestas





Anexo 5: Capital de trabajo

2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso (S/)	S/ 19,701	S/ 19,701	S/ 19,701	S/ 43,479	S/ 32,515	S/ 26,655	S/ 22,161	S/ 23,102	S/ 25,575	S/ 25,388	S/ 42,455	S/ 14,687
Egreso (S/)	S/ 21,275	S/ 21,275	S/ 21,275	S/ 31,975	S/ 27,042	S/ 24,404	S/ 22,382	S/ 22,805	S/ 23,918	S/ 23,834	S/ 31,514	S/ 19,019
Remuneraciones	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667	S/ 10,667
Publicidad en redes sociales	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Materiales, insumos y transporte	S/ 8,865	S/ 8,865	S/ 8,865	S/ 19,566	S/ 14,632	S/ 11,995	S/ 9,972	S/ 10,396	S/ 11,509	S/ 11,425	S/ 19,105	S/ 6,609
Servicios	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93	S/ 93
Alquiler de local	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Ingreso - Egreso (S/)	-S/ 1,574	-S/ 1,574	-S/ 1,574	S/ 11,504	S/ 5,474	S/ 2,250	-S/ 221	S/ 296	S/ 1,657	S/ 1,554	S/ 10,941	-S/ 4,332
Acumulado (S/)	-S/ 1,574	-S/ 3,148	-S/ 4,722	S/ 6,782	S/ 12,255	S/ 14,506	S/ 14,284	S/ 14,581	S/ 16,237	S/ 17,791	S/ 28,732	S/ 24,400
Caja Mínima (S/)	S/ 5,000											
Capital de trabajo (S/)	S/ 9,722											

Anexo 6: Depreciación y amortización

Activos y depreciación	Cantidad	Año 0	Tasa de depreciación SUNAT	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Máquinas y Equipos								
Máquina de costura recta industrial	1	S/ 1,700	10%	S/ 170	S/ 170	S/ 170	S/ 170	S/ 170
Maquina remalladora industrial	1	S/ 1,500	10%	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150
Máquina de costura y acabado mixto semi-industrial	1	S/ 480	10%	S/ 48	S/ 48	S/ 48	S/ 48	S/ 48
Sillas producción	3	S/ 75	10%	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8
Máquina para colocar broches	1	S/ 75	10%	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8
Plancha	1	S/ 200	10%	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Herramientas de costura (tijeras, agujas, etc.)	1	S/ 300	10%	S/ 30	S/ 30	S/ 30	S/ 30	S/ 30
Maniquí	2	S/ 85	10%	S/ 9	S/ 9	S/ 9	S/ 9	S/ 9
		S/ 4,415		S/ 442	S/ 442	S/ 442	S/ 442	S/ 442
Muebles para producción								
Mesa de corte y operaciones manuales	1	S/ 230	10%	S/ 23	S/ 23	S/ 23	S/ 23	S/ 23
Mueble para almacenar empaques y patrones	1	S/ 199	10%	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Mueble para almacenar materia prima	1	S/ 199	10%	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Mueble para almacenar productos terminados	1	S/ 199	10%	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20	S/ 20
Mesa planchadora	1	S/ 50	10%	S/ 5	S/ 5	S/ 5	S/ 5	S/ 5
		S/ 877		S/ 88	S/ 88	S/ 88	S/ 88	S/ 88
DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO PRODUCCIÓN				S/ 529	S/ 529	S/ 529	S/ 529	S/ 529
Muebles administrativos y de ventas								
Mesa para comedor	1	S/ 150	10%	S/ 15	S/ 15	S/ 15	S/ 15	S/ 15
Sillas para comedor	4	S/ 40	10%	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4
Acondicionado de ambientes	1	S/ 1,500	10%	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150	S/ 150
Impresora	1	S/ 450	10%	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45
		S/ 2,140		S/ 214	S/ 214	S/ 214	S/ 214	S/ 214
DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO OFICINAS				S/ 214	S/ 214	S/ 214	S/ 214	S/ 214
Intangibles								
Registro de marca ante INDECOPI	1	S/ 1,003		S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Diseño y hosting de Pagina Web	1	S/ 1,000		S/ 1,000				
Licencia Office 365	1	S/ 661		S/ 661				
		S/ 2,664		S/ 1,761	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100
DEPRECIACIÓN INTANGIBLES				S/ 1,761	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100

BEBELIER – ATELIER PARA NIÑOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	stakeholders.com.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.modaes.es Fuente de Internet	<1%