

Universidad de lima
Escuela de posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



EL BAÚL DE LA GUAGUA

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

Andres Gomez Restrepo
(20207058)

Luis Felipe Alfaro Garrath
(19980014)

Pablo Jose Muñoz Delgado
(20100761)

Asesor
Edmundo Casavilca Maldonado

Lima - Perú

Junio 2024





EL BAÚL DE LA GUAGUA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	1
1.1 Presentación de la empresa.....	1
1.2 Marco teórico y mercado	1
1.3 Motivación del proyecto	3
1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema – solución.....	3
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad	4
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta	5
1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance.....	5
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.....	7
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN	8
2.1 Diseño y tipo de estudio.....	8
2.2 Validación de hipótesis.....	9
2.3 Validación de la solución.....	10
2.4 Muestra poblacional	11
2.5 Análisis de tendencias y patrones.....	13
2.6 Canvas	14
2.7 Conclusiones.....	16
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	17
3.1 Visión.....	17
3.2 Misión.....	17
3.3 Valores y ética.....	17
3.4 Cultura organizacional.....	18
3.5 Objetivos estratégicos	18
3.6 Análisis PESTEL.....	19
3.7 Análisis interno (Porter).....	24
3.8 Análisis (FODA)	28
3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)	30
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	31

4.1	Planteamiento de objetivos generales de marketing	31
4.2	Estrategias de marketing:	31
4.2.1	Segmentación y perfil del cliente	31
4.3	Posicionamiento y ventaja competitiva	33
CAPÍTULO V: MERCADO OBJETIVO		37
5.1	Tendencia de mercado	37
5.1.1	Tamaño de mercado.....	37
5.1.2	Mercado objetivo	38
5.1.3	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)	38
5.1.4	Potencial de crecimiento del mercado	39
5.1.5	Rivalidad competidora y potencial de ventas	40
CAPÍTULO VI: DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX ...		42
6.1	Política de gestión del cliente	42
6.2	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación	44
6.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios	46
6.4	Política comercial.....	47
6.5	Estrategia comunicacional y canal	48
6.5.1	Proyección de ventas	53
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		55
7.1	Políticas operacionales	55
7.1.1	Calidad.....	55
7.1.2	Procesos	56
7.1.3	Planificación	61
7.2	Equipos, actividades y procesos	62
7.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones	62
7.2.2	Equipos de trabajo y apoyos	63
7.2.3	Gestión de proveedores, compras y stock	64
7.2.4	Tercerización o integración de procesos.....	65
7.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	65
7.2.6	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	67
7.2.7	Flujograma de actividades / Diagrama de decisiones PERT	67
7.2.8	Balance Scorecard: Gestión de control por indicadores.....	69

CAPÍTULO VIII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS	
HUMANOS.....	70
8.1	Objetivos organizacionales..... 70
8.1.1	Naturaleza de la organización..... 70
8.1.2	Organigrama 70
8.2	Diseño de puestos y responsabilidades 71
8.3	Políticas organizacionales..... 72
8.4	Gestión del talento 74
8.4.1	Selección y contratación 74
8.4.2	Remuneración y desempeño 75
8.4.3	Empowerment y reconocimiento..... 75
8.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo 76
8.5	Estructura de gastos de recursos humanos..... 77
CAPÍTULO IX: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	78
9.1	Plan de inversiones 78
9.2	Activos y depreciación 79
9.3	Capital de trabajo 79
9.4	Fuentes de financiamiento 80
9.5	Balances provisionales (Balance general)..... 80
9.6	Proyección de ventas y flujo de tesorería (Cash low). 81
9.7	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera..... 81
9.8	Indicadores de rentabilidad 82
9.9	Política de aplicación de resultados y extinción..... 83
9.10	Tasa de descuento del accionista 84
9.10.1	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, punto de equilibrio) 84
9.11	Análisis de riesgo y costo de oportunidad 85
9.12	Análisis por escenario y graficas 86
9.13	Principales riesgos del proyecto..... 91
9.14	Plan de contingencia y disolución..... 92
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Perú 2022. Población y hogares según departamento y provincias.....	11
Tabla 2.2 Canvas.....	14
Tabla 3.1 Análisis FODA	29
Tabla 3.2 FODA cruzado.....	30
Tabla 4.1 Variable para la microsegmentación	32
Tabla 6.1 Resumen de precio y margen por transacción	47
Tabla 6.2 Proyección de ventas	54
Tabla 7.1 Cadena de valor	65
Tabla 8.1 Diseño de propuesta y responsabilidades – Gerente General.....	71
Tabla 8.2 Diseño de propuesta y responsabilidad - coordinador de ventas.....	72
Tabla 8.3 Diseño de propuesta y responsabilidades – Coordinador de Operaciones	72
Tabla 8.4 Estructura de gastos de recursos humanos.....	77
Tabla 9.1 Cantidad por tipo de transacciones	78
Tabla 9.2 Proyecciones año 1 – 5	78
Tabla 9.3 Activos tangibles e intangibles y depreciación.....	79
Tabla 9.4 Capital de trabajo.....	80
Tabla 9.5 Balances provisionales (Balance general)	80
Tabla 9.6 Cuadro de precios por tipo de transacción.....	81
Tabla 9.7 Flujo de Cash Flow	81
Tabla 9.8 Cálculo del WACC	82
Tabla 9.9 Valor actual neto económico	82
Tabla 9.10 Valor actual neto financiero.....	83
Tabla 9.11 Periodo de recuperación descontado	83
Tabla 9.12 Flujo del inversionista.....	84
Tabla 9.13 Indicadores de rentabilidad representativos.....	85
Tabla 9.14 Escenario esperado	86
Tabla 9.15 Escenario optimista.....	88
Tabla 9.16 Escenario pesimista	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diseño de encuesta	9
Figura 2.2 El hogar peruano 2021	12
Figura 3.1 Análisis interno (Porter)	25
Figura 6.1 Descripción Buyer familia Gutiérrez	50
Figura 6.2 Descripción Buyer Adrián.....	50
Figura 7.1 Proceso de registro	57
Figura 7.2 Proceso de uso del aplicativo	58
Figura 7.3 Página web Baúl de la Guagua.....	62
Figura 7.4 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio	67
Figura 7.5 Flujograma para compra de ropa y/o accesorios	68
Figura 7.6 Flujograma para venta de ropa y/o accesorios	68
Figura 8.1 Organigrama.....	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:Respuestas de encuesta	98
--------------------------------------	----



RESUMEN EJECUTIVO

El Baúl de la Guagua es un proyecto que está dirigido a brindar soluciones respecto de las necesidades básicas para los niños de 0 a 8 años de edad y para aquellas personas que cuentan con prendas y/o accesorios de segundo uso que deseen vender, donar e intercambiar.

Las personas podrán comprar, vender, intercambiar o donar las prendas de vestir y/o accesorios de sus hijos que se encuentren en buenas condiciones (casi nuevas) debido al poco uso que se les dio.

Actualmente, el mundo atraviesa por una grave crisis económica a causa del Covid-19, las empresas se declaran en quiebra, hay despidos masivos, etc. A pesar de esta crisis, la vida no se detiene, los niños nacen y crecen, lo que genera que los padres deban buscar las mejores alternativas para que a ellos no les falte una de las necesidades básicas (el vestido), además de poder adquirir cualquiera de los accesorios publicados en nuestra plataforma, página web y/o aplicativo móvil.

También existen los beneficios para las personas que en su momento adquirieron prendas y/o accesorios para poder recuperar algo de la inversión y de espacio de almacenaje. Además, resulta ser un proyecto ecológico, ya que se disminuye la fabricación de productos nuevos y, por ende, su degradación.

Finalmente, luego de haber realizado el análisis respectivo de índole financiero –económico, concluimos que el proyecto es viable, pues nuestros indicadores nos demuestran que el mismo sería rentable.

Palabras clave: compra venta, intercambio, donación, prendas, segundo uso.

ABSTRACT

El Baúl de la Guagua is a project that is aimed at providing solutions for the basic needs of children from 0 to 8 years of age and for those people who have second-hand clothing and/or accessories that they want to sell, donate, or exchange.

People will be able to buy, sell, exchange, or donate the clothing and/or accessories of their children that are in good condition (nearly new) due to the little use that they were given.

Currently, the world is going through a serious economic crisis due to Covid-19. Companies are declaring bankruptcy, there are mass layoffs, etc. Despite this crisis, life does not stop, children are born and grow, which means that parents must look for the best alternatives to ensure that they do not lack one of the basic needs (clothing), as well as being able to acquire any of the accessories published on our platform, website, and/or mobile application.

There are also benefits for people who purchased clothing and/or accessories at some point, to be able to recover some of the investment and storage space. In addition, it is an ecological project, as it reduces the manufacture of new products and, therefore, their degradation.

Finally, after carrying out the respective financial and economic analysis, we concluded that the project is viable, as our indicators show that it would be profitable.

Keywords: purchase, sale, exchange, donation, garments, second use.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

El Baúl de la Guagua es una empresa que nace con una doble finalidad: por un lado, cubrir las necesidades básicas para los más pequeños del hogar (niños de 0 a 8 años de edad) y, por otro, para aquellos que cuentan con prendas y/o accesorios de segundo uso que deseen vender, donarlo o intercambiarlo. Nosotros ofrecemos una alternativa de mayor accesibilidad para la obtención de prendas de vestir y/o accesorios o para expandir el alcance de publicación en caso alguien quisiera vender, intercambiar o donar prendas que ya no utilicen sus hijos.

1.2 Marco teórico y mercado

Los niños de 0 a 8 años de edad tienen un crecimiento bastante acelerado, lo que ocasiona que estos utilicen poco o casi nada sus prendas de vestir y/o accesorios (coches, sillas de comer, juguetes, etc.). Esto origina que muchas prendas y/o accesorios se conserven en buen estado de uso, casi nuevos. Este es un hecho que le sucede a la mayoría de los padres, por lo que crear una alternativa que ayude a padres primerizos o padres cuyos hijos estén pasando por las etapas por las que otros padres ya atravesaron, será de gran ayuda económica tanto para los que compran como para los que venden.

De la investigación realizada no hemos identificado en Latinoamérica este tipo de servicio, sin embargo, con base en la revista española Consumer, podemos llegar a la conclusión de que este servicio existe en otros continentes con muy buenos resultados como son el caso de Grownies y Reciclando, ambas plataformas muy conocidas y respetadas (Reina, 2014)

Según el diario gestión ("Más de 53,000 bebés nacieron en el país durante la cuarentena", 2020) basándonos en el Instituto Nacional Materno Perinatal, en promedio nacen de 52 a 62 bebés al día en el Perú, lo que genera cada vez mayor mercado para el uso de nuestra alternativa. Las personas podrán comprar, vender, intercambiar o donar las

prendas de vestir y/o accesorios de sus hijos que se encuentren en buenas condiciones (casi nuevas) debido al poco uso que se les dio.



1.3 Motivación del proyecto

Actualmente, el mundo atraviesa por una crisis económica muy fuerte a causa del Covid-19, las empresas se declaran en quiebra, hay despidos masivos, etc. A pesar de esta crisis, la vida no se detiene, los niños nacen y crecen, lo que genera que los padres deban buscar las mejores alternativas para que a ellos no les falte una de las necesidades básicas (el vestido), además de poder adquirir cualquiera de los accesorios publicados en nuestra plataforma, página web y/o aplicativo móvil.

También existen los beneficios para las personas que en su momento adquirieron prendas y/o accesorios para poder recuperar algo de la inversión y de espacio de almacenaje. Además, resulta ser un proyecto ecológico, ya que se disminuye la fabricación de productos nuevos y, por ende, su degradación.

1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema – solución

Nuestra propuesta de solución se enfoca en cubrir las necesidades que surgen en relación con tener niños en el rango de edad de 0 a 8 años, las cuales son:

- **Acceso a prendas y/o accesorios usados a precios bajos**

Muchas de las familias que tienen niños dentro del rango de edad de 0 a 8 años se ven en la necesidad de afrontar altos costos en poder comprar ropa y/o accesorios. En muchas ocasiones, los altos costos hacen que estas necesidades no sean cubiertas o sean reemplazadas con productos más baratos, pero menos funcionales.

- **Recuperación de espacios en los hogares**

En muchas oportunidades, cuando nuestros hijos crecen dejan prendas de vestir muy rápido y en muy buen estado. Asimismo, sucede con los accesorios tales como cunas, coches, juguetes, etc. Dichas prendas y/o accesorios son guardados en espacios de los hogares sin que tengamos claro qué es lo que se va a hacer con dichos bienes, dejando de utilizarlos para atender alguna otra necesidad que pudieran tener. En muchas ocasiones no es fácil desechar dichos bienes, pues estos no son fácilmente degradables.

- **Recuperación de inversión**

En la adquisición de prendas y/o accesorios de buena calidad, la inversión que se realiza no es menor y con la solución que proponemos existe la posibilidad de poder recuperar alguna parte de ella y dicho dinero luego podrá ser destinado en alguna otra necesidad.

- **Ecológico**

Disminuye la contaminación ambiental que pueda generar los desechos de prendas de vestir y/o accesorios plásticos, teniendo en cuenta que son materiales que son casi imposibles de tener una biodegradación. Esto generaría que las personas eviten comprar prendas de vestir y/o accesorios nuevos, y así crear conciencia ambiental.

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

Al descubrir un nuevo nicho de mercado en el Perú nace “El Baúl de la Guagua”, el cual busca, a través de un sitio web y/o aplicativo móvil especializado, brindar una solución para los problemas económicos que viven muchas familias peruanas al igual que para las familias que buscan deshacerse de determinadas prendas y/o accesorios usados para recuperar espacios y/o dinero invertido.

Respecto de aquellos que quieren deshacerse de determinadas prendas y/o accesorios podrán tener la posibilidad de poder anunciar, a través de dicha página web y/o aplicativo móvil, los productos que ofrecen optando por recibir dinero y/o intercambiarlas por algunas otras que necesiten. También existirá la posibilidad para aquellos que no deseen obtener dinero y/o otros bienes de poder donarlos a través de nuestra solución a agentes receptores de donaciones autorizados para que se canalicen de manera eficiente y transparente.

Para aquellos que buscan acceder a prendas y/o accesorios usados a precios bajos, esta solución también le aplica debido a la oferta que van a encontrar en la plataforma de productos usados. Los usuarios que desean hacer uso de esta plataforma deberán pagar una comisión de acuerdo con la operación a realizar.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

La solución que proponemos se justifica en que hemos podido determinar, a partir de una encuesta realizada, que existe un público que identifica como un problema por solucionar el recuperar espacios en sus hogares tratando de vender y/o donar las prendas y/o accesorios de niños de 0 a 8 años de edad que tienen guardados; algunos otros están dispuestos a intercambiarlos por algún otro bien que les sirva para atender otra necesidad inmediata y, en esos casos, estarían dispuestos a pagar una comisión.

Por otro lado, también hemos identificado en la encuesta que existe un público que sí estaría dispuesto a adquirir prendas y/o accesorios de segundo uso en buenas condiciones a precios convenientes. Así lo pudimos advertir de una encuesta en la que participaron más de 300 personas, la misma que a la fecha muestra los siguientes resultados (ver Anexo 1).

1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance

La estrategia optada para iniciar con el proyecto El Baúl de la Guagua se define desde el intercambio, compra, venta y donación de ropa de niños y/o accesorios usados desde 0 hasta los 8 años de edad. Para que esto se pueda llevar a cabo, hemos pensado en brindar una plataforma virtual, sea una página web y/o un aplicativo móvil, donde las personas podrán ser parte de la experiencia que les brindamos, donde pueden decidir cómo deshacerse de los accesorios y la ropa que ya no van a usar. Si eligen ser parte del intercambio, podrán encontrar todos los accesorios y prendas que los ofertantes o donantes publiquen en la plataforma, siguiendo para ello los pasos que se definan.

Por otro lado, tenemos la compra y venta de productos, en la cual el usuario podrá comprar aquellos que manejamos desde precios ofertados y en las condiciones en que se muestran en las fotografías publicadas.

Asimismo, si el usuario decide realizar una donación, estos productos se irán a una pestaña especial donde el cliente podrá hacer un seguimiento del producto y elegir las organizaciones que cuenten con las debidas autorizaciones de percepción de donaciones con las que tendremos convenio.

En todos los casos, sea venta, compra, intercambio o donación, esta operación estará sujeta al pago de una comisión.

Objetivo de alcance.

El presente proyecto contempla todas las herramientas necesarias para el intercambio, compra, venta y donación de ropa y/o accesorios usados de niños desde 0 hasta los 8 años de edad. Al definir el alcance del proyecto, podemos describir principalmente el objetivo como una página web y aplicativo con el espacio ideal para que los usuarios puedan encontrar las mejores herramientas para salir de los accesorios y ropa usada de los niños de 0 hasta los 8 años de edad, que ya no utilizan y ocupan espacios que pueden aprovechar en sus hogares, encontrando opciones para recuperar recursos económicos que han invertido en estos productos y sentir la satisfacción de donar estos productos a niños y padres de familia de recursos más bajos. De esta manera, lograremos ayudar el medio ambiente con la reutilización de productos no biodegradables, disminuir el consumismo, y aprovechar y generar recursos que pueden solucionar otras necesidades.

El alcance de nuestro objetivo está definido a la creación de una tienda virtual con diferentes opciones para las familias, donde podrán encontrar todo lo que necesitan sin importar el precio y el nivel socioeconómico que tienen. Queremos ser la primera empresa en Lima y extendernos hacia todas las provincias principales del Perú, que emplee una nueva modalidad de aprovechamiento de productos no biodegradables y ofrecer la mejor satisfacción a los niños y familias de toda clase socioeconómica.

Para que nuestro objetivo logre este alcance, ofreceremos lo siguiente:

- Tutorial por medio de un video donde se muestra el manejo de nuestra página web y aplicativo móvil, donde el usuario podrá entender y encontrar la solución a la necesidad que presenta con facilidad.
- El pago por el uso del aplicativo se realizará como un pago de una comisión, de acuerdo con el tipo de transacción que utilice el usuario, en el aplicativo tendrá toda la información ampliada de los productos que tenemos y de los convenios que firmemos para la donación, al igual que la información de las comisiones que manejaremos para la compra, venta, intercambio y donación de los mismos.
- Entrega a domicilio y facilidades para el recojo y reparto de nuestros productos, teniendo en cuenta la dificultad de movilidad y el trato que se le debe dar a los productos.

Conocemos y sabemos que las fases para lograr este objetivo deben ser progresivas. La idea es lograr un reconocimiento y un crecimiento gradual, tanto como marca, en el stock necesario para ser atractivos y poder extendernos; entre más stock tengamos, más interesante podemos ser para nuestros clientes.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

El impacto comercial que hemos pensado tener con El Baúl de la Guagua se dirige a un constante trabajo de marketing y publicidad, enfocado hacia temas como la solución y aprovechamientos de espacios en el hogar, recuperar parte de la inversión que se han realizado en el transcurso del crecimiento de los hijos y acceso a productos de excelente calidad que no son biodegradables en buen estado y a precios muy bajos y accesibles.

Asimismo, nuestra solución va enfocada hacia aquellas personas que quisieran adquirir (compra, venta, intercambio y/o donación) de ropa y/o accesorios usados para niños de 0 a 8 años de edad a precios bajos. Para esto es importante dar a conocer a nuestros usuarios que el fin último de nuestra empresa es brindar soluciones con accesorios y prendas de niños que no saben cómo reemplazar o desechar a cambio del pago de una comisión flat que nosotros podemos obtener del proceso.

Responsabilidad social:

El enfoque de responsabilidad social se determina del aprovechamiento y reciclaje de los accesorios y ropa de niños que ya no utilizan y no son biodegradables, de esta manera estamos ayudando al medio ambiente y también brindando solución a familias.

Por otro lado, tenemos la opción de donación. Si bien esto le brinda beneficios al usuario, tenemos el compromiso de brindar fácil acceso a prendas y/o accesorios a todas las familias del país e incluso aquellos que se encuentren en estado de pobreza.

CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1 Diseño y tipo de estudio

Para el desarrollo de un estudio de prefactibilidad de un proyecto existen diferentes tipos de estudios que permiten al equipo determinar el nivel de aceptación que tiene la idea a desarrollar. Dentro de estos tipos se encuentran los estudios cualitativos y cuantitativos; para este proyecto en particular se utilizará los del último tipo y nos enfocaremos en uno de sus cuatro subtipos (encuestas).

Se ha optado por las encuestas debido a que nos brinda un enfoque más directo y rápido para obtener las respuestas y necesita menos recursos para su implementación. Con base en una serie de preguntas, buscamos ver la posición del mercado respecto a las hipótesis que vamos a desarrollar en el numeral 3.2 del presente documento.

Figura 2.1

Diseño de encuesta

Ropa y Accesorios para niños

Genero
 Masculino
 Femenino

Rango de edad
 Hasta 24 años
 entre 25 y 30 años
 entre 31 y 40 años
 más de 40 años

Su nivel de ingresos mensuales se encuentra ubicado en cuál de los siguientes rangos
 menos de 1000 soles
 entre 1000 y 3000 soles
 entre 3000 y 5000 soles
 entre 5000 y 10000 soles
 más de 10000 soles

¿En casa tienen ropa y/o accesorios para un niño de un rango de edad entre 0 y 8 años y no sabe que hacer con ellos?
 Si
 No

¿Considera que la ropa y/o accesorios para niños de un rango de edad entre 0 y 8 años de edad son costosos?
 Si
 No

Sabemos que los niños dentro del rango de edad entre 0 y 8 años de edad cambian de ropa muy rápido. ¿Estaría dispuesto a comprar, intercambiar o donar ropa usada que se encuentre en buenas condiciones de uso?
 Si
 No

¿Estaría dispuesto a que un tercero se encargue de poder vender, intercambiar y/o donar la ropa y/o accesorios que ya no usa y a pagar una comisión por ellos?
 Si
 No

En caso le ofrecamos una plataforma digital a través de la cual usted pueda encontrar alternativas para comprar, vender, intercambiar y/o donar ropa, accesorios o juguetes de segundo uso en buen estado y con garantía para niños de 0 a 8 años; ¿estaría dispuesto a utilizarla pagando una comisión por ello?
 Si
 No

En caso su respuesta a la pregunta precedente fuera afirmativa, estaría dispuesto a:
 Venderla
 Intercambiarla
 Donarla

2.2 Validación de hipótesis

Nuestra propuesta de solución parte de las siguientes hipótesis:

- Existen muchas personas que tienen en su poder ropa y/o accesorios usados de niños en un rango de edad de entre 0 y 8 años de edad y que no saben qué hacer con ellas, la cual les ocupa espacio en sus hogares que no pueden utilizar para algún otro fin.
- Existen muchas personas que, a partir de la situación descrita en el párrafo anterior, estaría dispuesta a vender, donar o intercambiar dicha ropa y/o accesorios usados. Así, producto de la venta incluso podrían recuperar algo de su inversión o hasta podrían intercambiarla por algún otro objeto destinado a cubrir alguna necesidad del momento.
- Que, producto de la pandemia a la que nos hemos visto enfrentados se han generado grandes perjuicios económicos en distintos sectores de la economía,

lo que ha traído consigo la pérdida de muchos puestos de trabajo. Así, muchas economías familiares se han visto afectadas en cuanto a sus ingresos y, por tanto, ello traerá consigo un cambio en la forma de ver la posibilidad de poder recurrir a la compra o intercambio de ropa y/o accesorios usados para cubrir necesidades de niños en el rango de 0 a 8 años de edad.

Del análisis de la encuesta que hemos practicado, la misma que cuenta con una muestra de más de 300 personas, hemos advertido que efectivamente existe un porcentaje del orden de 90% que afirma que estaría dispuesto a comprar, donar o intercambiar ropa y/o accesorios usados para niños en un rango de edad de 0 a 8 años.

De igual forma, un número relevante (78.3%) de la muestra considera que la ropa y/o accesorios usados para niños en un rango de edad de 0 a 8 años son costosos.

Finalmente, el 66% de los participantes de la encuesta refieren que cuentan en su poder con ropa y/o accesorios para niños dentro del referido rango de edad y que no saben qué hacer con ella.

2.3 Validación de la solución

La solución que proponemos es la creación de una plataforma digital que te permita ofrecer en ella la ropa y/o accesorios de segundo uso para niños del rango de edad entre 0 y 8 años a fin de poder vender, comprar, intercambiar o donar.

Con ello, lo que proponemos es solucionar el problema de aquellas personas que cuentan en su poder con ropa y/o accesorios usados para niños dentro del referido rango de edad, y que les ocupa espacio en sus hogares. Con ello, logran la recuperación de espacios mal utilizados, la recuperación de parte de la inversión que hicieron en la adquisición de estos o adquirir a través del intercambio algún otro producto que a la fecha necesiten.

Del análisis de la encuesta, el 79% de ellos estaría dispuesto incluso a pagar una comisión a un tercero que los ayude en dicho proceso; Siendo que de dicho grupo de participantes solo el 75% estaría dispuesto a utilizar nuestra solución.

Finalmente, el 51.09% de los participantes estarían dispuestos a donar, el 30.59% a vender/comprar y el 18.32% a intercambiar.

2.4 Muestra poblacional

Para poder efectuar este cálculo es necesario considerar algunas variables con el fin de poder dimensionar de manera correcta el proyecto.

En Lima Metropolitana existen 2,500,000 hogares (Figura 3.4.1), de los cuales el 39% tienen un hijo menor de edad (Figura 3.4.2). Bajo este escenario, solo 975,000 hogares tendrían un hijo menor de edad. Para calcular nuestro mercado potencial tendríamos que aplicar el porcentaje (89.8%) de los hogares que respondieron afirmativamente a utilizar la solución que proponemos.

Siendo ello así, nuestro mercado potencial es de 875,550 hogares; y, para hallar nuestro mercado efectivo debemos aplicar el porcentaje de hogares que respondieron que si estuvieran dispuestos a pagar a un tercero una comisión para poder comprar / vender, intercambiar y/o donar ropa, accesorios y/o juguetes de segundo uso (79%). Bajo este escenario nuestro mercado efectivo sería de 691,685 hogares. Siendo que solamente el 75% de encuestados nos respondió afirmativamente respecto a que estaría dispuesto a utilizar nuestra solución, tendríamos 518,764 familias (hogares) interesadas.

Siendo que se trata de un negocio nuevo en el mercado; esperamos lograr en el primer año una penetración en nuestro mercado efectivo del orden del 5%; es decir, esperamos que 25,939 hogares utilicen nuestra propuesta de solución.

Tabla 2.1

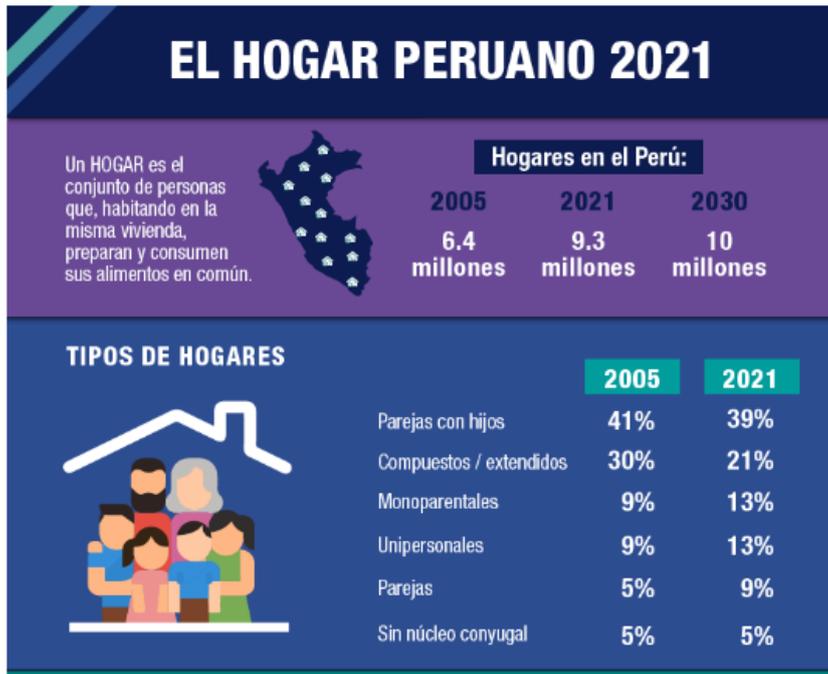
Perú 2022. Población y hogares según departamento y provincias.

Departamento DPTO Provincia	Población	% respecto al DPTO	Hogares
Lima	12.053.1	100	3.111.4
Lima	9.873.6	81.8	2.548
Satipo	224.1	15.9	54
Chanchamayo	170.5	12	47.1
Tarma	102.0	7.2	29.4
Jauja	93.8	6.7	26.9

Nota. Los valores de población están expresados en millones, donde se relacionan cinco provincias, en base a información suministrada. Adaptado de *Perú: población 2022*, por CPI, 2022 (<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>)

Figura 2.2

El hogar peruano 2021



Nota. Los valores de población están expresados en millones, los datos expuestos son extraídos del informe “hogares en el Perú”, donde la información suministrada fue recopilada por los indicadores de la encuesta nacional de hogares. De El hogar peruano 2021, por Ipsos, 2021 (<https://www.ipsos.com/es-pe/el-hogar-peruano-2021>)

De lo expresado en líneas anteriores, se utiliza el método de muestreo deliberado, crítico o por juicio. En este método se selecciona solos los participantes que cumplan con una descripción o propósito en específico (que tengan o hayan tenido hijos de 0 a 8 años de edad). Para la elaboración de la encuesta, nos acercamos a conocidos y referidos de los mismos que pudieron cumplir con la condición mencionada.

De lo expuesto en el párrafo precedente, debemos hallar nuestra muestra poblacional, donde "N" sería 975,000 hogares:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

n = Muestra poblacional

Z = Valor Z de la curva con un valor de confianza de 95% (1.96)

P = Probabilidad de éxito, se toma 50% debido a que es un proyecto nuevo en el país

Q = Probabilidad de fracaso, se toma 50%

N = Población de acuerdo con los factores previamente mencionados

E = Error muestral, 5%

Despejando los valores en la fórmula anterior, se tiene una muestra poblacional de 385 hogares, a los cuales se les tendrá que realizar la encuesta del capítulo anterior para poder determinar el nivel de aceptación del proyecto.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

Del análisis de los resultados de la encuesta que hemos realizado, advertimos que las hipótesis que hemos planteado no son propias de algún género, puesto que hemos obtenido una participación casi equitativa (60% de participación femenina y 40% de participación masculina).

De los participantes, se ha obtenido una participación importante de rangos de edad que se encuentran ubicados entre 0 a 30 años y de más de 40 años.

Asimismo, hemos advertido que de los participantes la mayoría declara recibir ingresos familiares del orden de entre S/.1000 y S/.3000.

Por otro lado, una tendencia importante que hemos identificado es que la gran mayoría (90%) estaría dispuesto a comprar, intercambiar o donar ropa y/o accesorios usados.

En efecto, esto último coincide con lo indicado por el profesor de la carrera de Administración y Marketing de ESAN, Daniel Valera ("Aumenta el consumo de productos de segunda mano: ¿Cuáles son las razones?", 2023), quien indica que la tendencia es que la gente cada vez esté dispuesta a comprar con más frecuencia ropa de segundo uso. Según refiere, en el año 2020 fueron 33 millones de consumidores quienes compraron ropa de segundo uso por primera vez a nivel mundial, y de ellos, el 76% considera aumentar su gasto en este tipo de prendas en los próximos cinco años.

Asimismo, refiere que, según el informe de ThredUp (como se citó en "Aumenta el consumo de productos de segunda mano: ¿Cuáles son las razones?", 2021), en los últimos diez años, este tipo de consumidores ha recirculado alrededor de 6,65 billones de ropa de segundo uso, lo que ha significado ahorros de US\$390.000 millones para ellos.

Finalmente, a consecuencia de una encuesta realizada en el año 2020 por Bside Perú a 2000 personas, se obtuvo que el 85% de participantes estaría dispuesto a vender sus cosas, y el 55% estaba dispuesto a comprar artículo de segundo uso. Siendo que las categorías más relevantes fueron, accesorios, ropa y libros.

2.6 Canvas

A continuación, utilizamos el modelo Canvas a fin de analizar los aspectos más relevantes de nuestro negocio. A través de la cual identificamos las deficiencias y el rendimiento de este.

Tabla 2.2

Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
<p>Soporte técnico para servidores, página web y aplicativo móvil</p> <p>Almacén de productos</p> <p>Centro de formación inicial</p> <p>Courrier</p>	<p>Trueque de productos: Los usuarios puedan ofrecer algún producto que tenga en perfecto estado a cambio de poder llevarse algún otro que necesiten en iguales condiciones de uso. Se trata de un cambio de productos.</p> <p>Compra y venta: En los espacios que vamos habilitar bien sea en nuestra web y/o aplicativo móvil, los consumidores podrán visitar y ver si hay disponible los productos o prendas que necesitan y los pueden comprar a precios más convenientes.</p> <p>Donación: Esta acción va dirigido a aquellas persona que no tienen más necesidad de tener consigo productos y/o prendas de niños. Necesitan recuperar espacios. Por ello, les ofrecemos que a través de nuestra solución puedan donar los mismos a instituciones debidamente acreditadas.</p>	<p>Acceso a productos (ropa y/o accesorios usados en buen estado a precios convenientes)</p> <p>Recuperación parte de la inversión.</p> <p>Recuperación de espacios en el hogar</p>	<p>Mailing</p> <p>Entrega de Material publicitario en los centro de educación inicial</p> <p>Las kermesse de los colegios.</p> <p>Redes sociales</p> <p>Páginas Web</p>	<p>Padres de familia que tienen niños recién nacidos hasta los 8 años de edad que pertenecen al sector C, D y E a nivel nacional.</p> <p>Familia que no planean tener más hijos y necesitan recuperar espacios en sus hogares y deshacerse de ropa y/o</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Diseñador y programador de página Web y aplicativo móvil</p> <p>Prendas y accesorios usados</p> <p>Procesador</p> <p>Pasarela de pagos</p>		<p>CANALES</p> <p>Presencial (showroom)</p> <p>No presencial (app, página web, teléfono)</p>	
<p>Estructura de COSTES</p> <p>App</p> <p>Publicidad</p> <p>Tienda (show Room)</p> <p>Transporte (Courier)</p>		<p>Fuentes de INGRESO</p> <p>Suscripción.</p> <p>Porcentaje de comisión</p> <p>Venta</p> <p>Publicidad en la página web y/o aplicativo móvil</p>		



2.7 Conclusiones

- A partir de los resultados de la encuesta, podemos advertir que hay un porcentaje alto de aceptación del proyecto.
- De los resultados de la encuesta, determinamos que hay una buena disposición de las personas a pagar por la solución que proponemos. Están dispuestos a pagar una comisión a un tercero.
- Durante el contexto de pandemia que vivimos, todas las soluciones digitales generaron un gran nivel de aceptación y la población ha empezado a confiar y utilizar frecuentemente aplicativos móviles que brindan soluciones prácticas y factibles a sus necesidades.
- De los resultados de la encuesta, advertimos que nuestros potenciales clientes utilizarán con mayor frecuencia nuestra solución para vender / comprar y/o donar.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Visión

Ser la plataforma líder en el Perú para la donación, compra, venta e intercambio de ropa y/o accesorios usados para niños en el rango desde 0 hasta los 8 años de edad.

3.2 Misión

Satisfacer las necesidades de ropa y/o accesorios usados para niños en el rango desde 0 hasta los 8 años de edad a un precio bajo.

3.3 Valores y ética

- **Respeto:** Se basa en el diálogo y la relación entre clientes y proveedores, entre directivos y empleados, generando un ambiente de comunicación y paz.
- **Eficiencia:** Debemos enfocarnos en hacer las cosas bien y con menores recursos. Para tal fin debemos establecer objetivos y medidas claras, identificando oportunidades de sinergia.
- **Liderazgo:** Debemos inspirar y motivar a partir de las acciones que realizamos. Para tal fin, debemos buscar formas innovadoras para crear valor agregado a la compañía. Debemos ser capaces de transmitir nuestro propósito.
- **Integridad:** Debemos ser coherentes con lo que decimos y hacemos. Nuestras acciones deben ser siempre transparentes.
- **Solidaridad:** Nuestra organización realizará esfuerzos a fin de poder ayudar a los niños que se encuentran en estado de necesidad. Esto lo lograremos a través de la gestión de las donaciones.
- **Foco en el cliente:** Todas nuestras acciones deben poner al cliente al centro. Debemos exceder sus expectativas y satisfacer sus necesidades. Debemos buscar siempre mejorar nuestra propuesta y crear relaciones de confianza de largo plazo.

- **Trabajo en equipo:** Consideramos que mientras más personas se unan de manera comprometida hacia el cumplimiento de un objetivo se pueden obtener los resultados esperados de manera efectiva y rápida. Debemos desarrollar relaciones constructivas y efectivas, siempre con una actitud proactiva y mucha apertura y respeto hacia las ideas y/o aportes de los demás.

3.4 Cultura organizacional

Nuestra compañía tendrá una cultura organizacional orientada hacia los resultados, a través de los cuales se enfocará en tener eficacia y optimización de todos sus procesos. Se van a priorizar objetivos a corto y mediano plazo, y se va a buscar el ahorro de recursos de todo nivel.

Para tal efecto, tendremos como propósito el ser la alternativa más conveniente para adquirir ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de entre 0 y 8 años de edad y la mejor alternativa de recuperar inversión y espacios en sus hogares para quienes decidan vender dichos objetos.

Así, las acciones y alcances de ambiente empresarial de los miembros de nuestra compañía se van a basar en los valores y principios de convivencia que se van a desarrollar en los siguientes capítulos.

3.5 Objetivos estratégicos

Siendo que se trata de un negocio nuevo, proponemos los siguientes objetivos:

- En el primer año, lograr que el 5% de nuestro mercado efectivo (25,939 hogares) se registren en nuestro aplicativo y vivan la experiencia comercial que ofrecemos. Este objetivo será medido con el número efectivo de registro de usuarios que tengamos mes a mes y que además hayan transaccionado por lo menos una vez.
- Tener un crecimiento anual del 10% de transacciones. Dicho objetivo será medido por el número de transacciones que tengamos mes a mes durante el año.
- Lograr un crecimiento anual de usuarios registrados del orden de 15%.

3.6 Análisis PESTEL

- **Factor político**

En el Perú venimos atravesando cierta inestabilidad Política, desde la salida del expresidente Vizcarra hasta la reciente salida del expresidente Castillo. Los inversionistas tanto extranjeros como nacionales no tienen claridad de lo que vendrá a futuro, pues consideran que venimos atravesando una coyuntura de cierta inseguridad jurídica ("Pedro Castillo: 3 claves detrás del caos político en Perú que llevó a la destitución y detención del mandatario", 2022).

A lo anterior, debemos agregar las consecuencias económicas que nos dejó la pandemia global que vivimos a causa del Covid -19. El Perú ha sufrido un decrecimiento del orden de 11 % de su PBI y la PEA ha disminuido en los últimos años ("El PIB subió un 2,7% en Perú", 2022).

Así las cosas, el bienestar social se ve impactado, pues, los ciudadanos ante esta problemática no saben qué va a ocurrir y reducen y/o redefinen sus hábitos de consumo, lo que produce en algunos sectores una caída en ventas y en los beneficios de las empresas.

Cuando se decretó el estado de emergencia a causa del Covid-19 en el Perú se entró a un distanciamiento social obligatorio con el objetivo de salvaguardar la salud de las personas. Sin embargo, esto afectó la capacidad de grandes, medianas y/o pequeñas empresas para generar ingresos, lo que dificultó el cumplimiento de pagos a sus trabajadores, proveedores y aumentó el desempleo.

Pero, por parte del gobierno, se diseñó un programa de garantías "Reactiva Perú". De acuerdo con un informe publicado por el Banco Nacional de Reservas del Perú (Banco Central de Reserva, 2020), el gobierno, mediante este programa, otorgó garantías a los créditos del sistema financiero. De esta manera, el sector comercial se pudo reactivar.

Por otra parte, un factor político positivo para nuestro proyecto es el plan económico que tiene el gobierno frente a la Covid-19; de acuerdo con la publicación del programa económico por parte del Banco Central de Reserva del Perú, se espera que al 2024 el objetivo sea minimizar los efectos sociales y económicos de la pandemia en la economía peruana. La implementación de este plan permitirá proveer el alivio económico de las familias y empresas durante la

reactivación económica, lo que garantiza el retorno en un corto plazo del funcionamiento de la cadena de pagos. Asimismo, al utilizar el 20% de los recursos del PBI, ofrece instrumentos y medidas tributarias por 2.3% del PBI, aplazamiento de pago de impuestos de las empresas, además otorga medidas de liquidez a las empresas y familias por el 13.0% del PBI mediante garantías públicas de créditos y liberación, retiros extraordinarios de ahorro privados como la CTS y las AFP.

Se están proporcionando subsidios salariales y transferencias a trabajadores y empresas, licencias por enfermedad financiadas por el gobierno, el cual está aliviando la carga fiscal para respaldar la necesidad de flujo de efectivo de empresas mediante aplazamientos y reducción de impuestos. Para los emprendedores y pequeñas empresas, el gobierno ha garantizado préstamos para el apoyo al flujo de caja.

De lo anterior, podemos determinar que contamos con un factor político positivo, que está brindando beneficios y soluciones que podemos aprovechar para la implementación de nuestro proyecto.

- **Factor económico**

En los últimos 10 años, el Perú ha pasado por un crecimiento promedio de 3.1% anual en el PBI (INEI, 2023). Con ello se demuestra que nuestra economía es un buen lugar para el desarrollo de la actividad privada.

Es importante anotar que pese a los efectos negativos que trajo consigo el Covid-19, desde el 2021, la economía viene recuperándose desde el 2021 y se tiene proyectado que el PBI para el ejercicio 2023 será del 1.1% (Camara de Comercio de Lima, 2023)

No obstante, lo anterior, el Covid-19, generó que muchas empresas se vieron forzadas a cerrar o reinventarse para seguir subsistiendo. Esto ocasionó despidos masivos, uso de licencias sin goce, uso de vacaciones, etc., lo que golpeó significativamente las economías familiares.

Muchas personas se vieron en la necesidad de emprender sus propios negocios, ya sea vendiendo comida o sus pertenencias. Con esta herramienta, les permitimos poder generar un ingreso con la venta de las prendas y/o accesorios

de segundo uso o poder adquirir prendas y/o accesorios de segundo uso que los más pequeños de su hogar necesiten, sin mencionar que, mediante esta herramienta, también pueden ayudar a personas más necesitadas por medio de la opción “donar”. Este recurso busca brindar una gran cantidad de beneficios a los usuarios, ya sean económicos, facilidades logísticas (recojo y entrega de los productos sin necesidad de moverse de su domicilio) y además poder recuperar el espacio que actualmente usan para almacenar dichas prendas de vestir y/o accesorios.

- **Factor sociocultural**

En general, los hogares peruanos y el mundo se han visto afectados a consecuencia de la pandemia mundial que enfrentamos. Se ha generado gran cantidad de desempleo y ello ha incidido de manera directa en la capacidad adquisitiva de los hogares.

Bajo este escenario, al verse afectada la economía de muchos hogares, se han visto en la necesidad de redefinir sus prioridades y hábitos de consumo a fin de poder cubrir de la mejor manera sus necesidades básicas.

Así, ello también ha traído consigo nuevas preferencias de los consumidores. Antes no muchos miraban con buenos ojos adquirir ropa y/o accesorios de segundo uso; hoy debido a las circunstancias, hay muchos que encuentran en esta opción una buena alternativa a fin de poder cubrir este tipo de necesidades con ropa y/o accesorios en buen estado a precios convenientes. Lo antes señalado lo hemos advertido de la encuesta que hemos realizado, en donde aproximadamente el 90% de los participantes refieren que si estarían dispuestos a adquirir ropa y/o accesorios de segundo uso. Asimismo, según una encuesta realizada en el año 2020 por Bside Perú a 2000 personas, el 85% de ellas estaría dispuestas a vender sus cosas y el 55% de ellas estaría dispuestas a comprar ropa y/o accesorios de segundo uso (“Aumenta el consumo de productos de segunda mano: ¿Cuáles son las razones?”, 2023)

Finalmente, debido a las dificultades que afecta la capacidad adquisitiva, nuestra propuesta brinda una alternativa de ingresos a quienes tienen en su casa ropa y/o accesorios usados de niños en buen estado, pues pueden venderlos y

recuperar la inversión y el espacio que hoy ocupan para almacenarlo en sus hogares.

- **Factor tecnológico**

En el contexto en el que hoy vivimos, la tecnología se ha vuelto más cercana al público en general. Antes había mucha desconfianza en los consumidores en utilizarla. Debido a la falta de contacto físico y prohibición de salida (cuarentena), las personas se vieron forzadas a usar métodos de distracción con base en el uso de las redes sociales y para el caso de los que continuaban laborando, el uso de herramientas digitales como Zoom o Google Meet. Debido a esta coyuntura, el uso de aplicativos para realizar los pagos tuvo un fuerte aumento ("Aplicaciones móviles para pagos cuadriplican su uso en Perú", 2020)

Por otro lado, actualmente se han lanzado muchas herramientas financieras que permiten a la gente contar con un medio de pago electrónico. Muchas personas realizan sus compras y pasan su tiempo en internet y las redes sociales, lo que nos facilitará llegar a nuestro público objetivo sin la necesidad de grandes inversiones y en poco tiempo. Dentro de las pasarelas de pagos, también se incluirá el pago por Yape o las alternativas de los demás bancos.

Es importante mencionar que el ecommers creció un 30% durante el año 2022 ("E-commerce en Perú creció 30% y logró US\$ 12.100 millones de ventas en 2022", 2023); y ello debido a los nuevos hábitos de modalidad de compra de la gente. Cada vez más personas se muestran más propensas a utilizar el canal del ecommers.

De acuerdo a lo señalado por Helmut Cáseda el número de comercios que venden a través del referido canal se ha incrementado, siendo que, al cierre del año 2022, se registraron 330,000 comercios y, de ellos, 94,000 cuentan con un sitio web transaccional.

Es importante mencionar que, si bien este canal de venta recién viene en constante crecimiento desde el año 2021 en adelante, también es cierto que las ventas que se realizan a través de este canal solo representan aún el 4,8% del comercio en general. Sin embargo, el ecommers retail es el sector que representa el 43,8% de total del volumen de venta a través del comercio electrónico.

Siendo ello así, nuestro proyecto al soportarse a través del comercio electrónico hace que el mismo sea una propuesta que estará al alcance de muchas familias en las que sin ninguna duda cuentan con un smartphone.

- **Factor ecológico**

Nuestro proyecto es amigable con el medio ambiente y nuestra idea permite reciclar productos que no son biodegradables, lo que brinda mayor tiempo de uso por las personas y contribuye a la contaminación que ocasiona el plástico, tela, entre otros materiales que no son biodegradables.

De igual manera, estos productos ocasionan una aceleración en la destrucción de la capa de ozono que ocasiona y aumenta el calentamiento global, uno de los principales problemas que vive el mundo y que es muy difícil controlar.

De acuerdo con una conferencia realizada por las (Naciones Unidas, 2019), se mencionó que en un estudio realizado se ha identificado que el rubro textil es el segundo sector más contaminante del agua en el planeta. Se requieren, 7500 litros de agua para producir unos jeans; el sector vestido usa 93,000 millones de m³ cada año, cantidad suficiente para que sobrevivan 5 millones de personas. De igual manera, esta industria es responsable del 20% del desperdicio total de agua a nivel mundial.

Un dato importante que se debe considerar de esta investigación es que la producción de ropa y calzado produce el 8% de los gases de efecto invernadero en el mundo, cada segundo se entierra o quema una cantidad de textil equivalente a un camión de basura, y eso que la producción de ropa se ha venido duplicando desde el 2000.

Es por esto, por lo que ya existen alianzas firmadas directamente por la ONU Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible, abordara el impacto de la “moda rápida”, la cual cuenta con aliados del sector para trabajar y apoyar coordinadamente para promover que los proyectos y las políticas aseguren que la cadena de valor de la moda contribuya al objetivo de desarrollo sostenible (ONU, 2019).

Nuestro proyecto contribuye e incita a la población a la reutilización de los productos, buscando eliminar estigmas de que reutilizar es sinónimo de inferioridad o pobreza y de esta manera ayudando al planeta a preservar el agua que poco a poco se nos está acabando. La idea es seguir los parámetros y alianzas que ha firmado la ONU para evitar seguir destruyendo nuestro ecosistema.

Por otro lado, de acuerdo con (UNICEF, 2020), un tercio de los niños del mundo está intoxicado por plomo a causa de los juguetes y accesorios. Este metal produce en los niños síntomas que causan estragos silenciosos en su salud y desarrollo, daños irreparables en el cerebro de los niños y particularmente destructivo para los bebés y los niños menores de 5 años que no les permite desarrollarse plenamente. Estas consecuencias posiblemente son fatales. Alrededor de 1 de cada 3 niños, para hablar en cifras generales y hasta 800 millones a nivel mundial, cuentan con altos niveles de plomo en la sangre. Es por esto que ya están interviniendo en la producción y comercialización de estos productos.

Para terminar, podemos decir que la juventud y las nuevas generaciones están a favor en las acciones climáticas, pues según un artículo publicado por UNICEF (2020), desde el 2018 se vienen realizando protestas por parte de los jóvenes en todo el mundo, exigiendo a los gobiernos trabajar y tomar medidas contra el calentamiento global, porque la tendencia se ha ido inclinando en pro del reciclaje pensando en que la nueva generación pueda tener una mejor vida con menos problemas de salud y disminuir en gran medida la contaminación de nuestro ecosistema.

- **Factor legal**

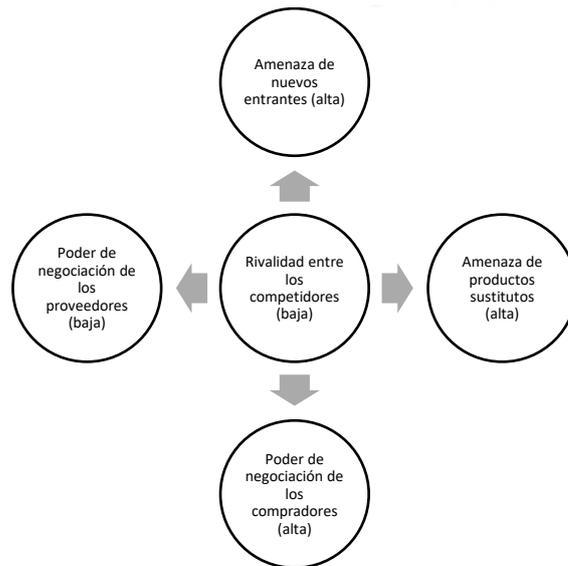
Hoy en día, el gobierno ha dado muchas facilidades para a obtener licencias de funcionamiento y operación a muchos negocios, así como facilidades para que los emprendedores puedan realizar sus procedimientos de registro de marca. Se ha disminuido la complejidad de muchos trámites que antes los emprendedores ejecutaban a efectos de llevar adelante cualquier proyecto.

3.7 Análisis interno (Porter)

Ejecutando y analizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, podremos realizar un análisis específico del panorama de la industria a la que nos dirigimos, para este análisis a continuación detallaremos los principales factores que influyen en cada etapa de este modelo. Con esta información lograremos entender el entorno y construir estrategias efectivas para posicionarnos en el mercado.

Figura 3.1

Análisis interno (Porter)



Nota. Adaptado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, por M. E. Porter, 2008 (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

- **Amenaza de nuevos entrantes (alta)**

Para la realización de este tipo de proyecto no se necesita una inversión muy grande, es más, se pueden utilizar herramientas que ya existen, pero unirlas o configurarlas de acuerdo con las necesidades que se requieran como, por ejemplo, la programación de una app (pasarelas de pago, motorizados, Instagram, etc.).

Por esta razón, la calificación otorgada es alta, porque las barreras de entrada en términos de inversión y desarrollo no son tan complicadas teniendo en cuenta las diferentes herramientas y redes sociales que se manejan hoy en día. De igual manera, como hemos mencionado anteriormente, la pandemia trajo consigo el interés de utilizar productos de segundo uso y en el Perú cada vez se afianza más esta práctica. Por eso es importante tener un diferencial y una buena propuesta

de valor que, en nuestro caso, es la seguridad al momento de utilizar nuestro servicio, una propuesta eco amigable y la facilidad y comodidad para cada usuario.

De igual manera, hay que destacar que en el mercado actual no existe una lealtad particular hacia una marca específica y es una propuesta joven que aún está por explotar en el mercado peruano.

- **Rivalidad entre competidores (Media)**

Hoy en día existen diferentes plataformas virtuales que ofrecen el servicio de compra y venta de ropa y accesorios para niños como se puede ver en Mercado Libre, Marketplace de Facebook, propuestas en las aplicaciones de corporaciones como Falabella que no necesariamente se están enfocando en nuestro segmento de mercado, sino que es más amplio y abarcan todas las edades; A partir del 2020 se ha creado la plataforma Coala que sería nuestra competencia directa porque tiene una propuesta similar a nuestro proyecto que puede ser competencia directa, sin embargo, tienen alguna diferencia como, por ejemplo, la sesión Alquilar y por nuestra parte tenemos la sesión intercambiar. Por ello, hemos encontrado un nicho adicional importante del mercado que podemos atender.

Luego de analizar estas fuerzas de Porter, podemos concluir que el factor más importante para los clientes será la diferenciación de nuestra propuesta y la facilidad de interacción en nuestro aplicativo o página web.

- **Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Existen varios posibles productos sustitutos como productos nuevos a bajo precio y/o la propuesta que está brindando en este momento el aplicativo de Coala, que si bien son productos específicos en nuestro rubro podemos dar una diferencia en rapidez, seguridad y sobre todo transparencia con los productos ofrecidos a un precio cómodo para las familias peruanas.

De igual manera, detectamos aplicaciones que no se especializan en el rubro determinado, pero ofrecen productos que pueden ser sustitutos de los nuestros, estas se presentan como una solución con mayor nombre y prestigio en el mercado, como lo son: Mercado Libre, Marketplace de Facebook, etc.

Por esto determinamos una calificación alta para la amenaza de productos sustitutos y concluyendo de que nuestra propuesta de valor en seguridad, rapidez, transparencia y ecológicos serán nuestro gran diferencial.



- **Poder de negociación de los compradores (baja)**

Con respecto al poder de negociación de los compradores, definimos tener una calificación baja. Lo positivo de nuestro modelo de negocio es que los proveedores se pueden convertir en compradores, estos nos dan la oportunidad de contar con más interesados en consumir nuestros productos. Esto es debido a que al ser una plataforma que se orienta y especializa en este servicio y al interactuar en ella, tendrán la oportunidad de cumplir diferentes roles dentro de la misma. Teniendo en cuenta que por el momento en el mercado no existen muchas plataformas con esta especialidad, el comprador tendrá mayor variedad y gama de selección sobre el producto consultado a través de la plataforma en comparación de los otros productos sustitutos.

- **Poder de negociación de los proveedores (baja)**

Con respecto a nuestros proveedores, debemos considerar que se tratan de los mismos usuarios que interactúan y operan en nuestra plataforma, por esta razón la calificación del poder de negociación de los proveedores es baja, ya que nuestra oferta de proveedores es amplia y no tiene limitaciones. Teniendo en cuenta el resultado de nuestro estudio, podemos indicar que tendremos un mercado efectivo de 691,685 hogares y el 75% de respuestas en la encuesta nos indican que estaría dispuesto a utilizar nuestra solución, 518,764 familias interesadas y que son prospectos para convertirse en proveedores.

3.8 Análisis (FODA)

A continuación, analizaremos los elementos que a nuestro juicio consideramos son las fortalezas, debilidades, oportunidades; y, amenazas del negocio.

Tabla 3.1*Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios convenientes	Mercado que no es atendido / pocos competidores especializados
A mayor uso de la plataforma, mayor posibilidad de reconocimiento por los clientes	Economía afectada por la pandemia
Especialización: ropa/accesorios usados de niños de 0 hasta 8 años de edad.	Crecimiento de tasa de natalidad (En el 2022 creció un 40% frente al 2020) (Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFA], 2023)
	Influencia en educación ambiental y desarrollo sostenible (Matos Meléndez, 2022)
	Comercio electrónico cada vez tiene mayor importancia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Necesario buenas habilidades tecnológicas	Existencia de plataformas de marcas consolidadas que venden ropa / accesorios de niños de segunda mano
Carencia de marca reconocida	Rechazo de clientes a comprar ropa / accesorios de niños de segunda mano
Poca publicidad y promoción	
Recursos económicos limitados	
Poca familiaridad con la modalidad de intercambio	

3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 3.2

FODA cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Mercado que no es atendido / pocos competidores especializados</p> <p>Economía afectada por la pandemia.</p> <p>Crecimiento de tasa de natalidad (En el 2022 creció un 40% frente al 2020) (UNFA, 2023).</p> <p>Influencia en educación ambiental y desarrollo sostenible (Matos Meléndez, 2022)</p> <p>Comercio electrónico cada vez tiene mayor importancia.</p>	<p>Existencia de plataformas que venden ropa / accesorios de niños de segunda mano</p> <p>Rechazo de clientes a comprar ropa / accesorios de niños de segunda mano.</p> <p>- Marcas consolidadas de plataformas de venta de ropa / accesorios de segunda mano.</p>
FORTALEZAS		
Precios bajos		Realizar publicidad, demostrando que nuestra plataforma se especializa en la compra y venta de ropa y accesorio usados para niños recién nacidos en el rango de edad desde 0 hasta los 8 años, a comparación de nuestros competidores
A mayor uso de la plataforma, mayor posibilidad de reconocimiento por los clientes	Se utilizan precios bajos para atender mercados que no son atendidos y pocos competidores especializados.	Facilitar la intermediación entre vendedor y comprador de ropa/accesorios usados
Especialización: ropa/accesorios de niños hasta 8 años de edad		
DEBILIDADES		
Necesario buenas habilidades tecnológicas	Poca familiaridad con la modalidad del trueque ocasiona un mercado que no es atendido y que existan pocos competidores especializados	Poca publicidad y promoción ocasiona el rechazo de los clientes a comprar ropa y/o accesorios de segunda mano
Carencia de marca reconocida		
Poca publicidad y promoción		
Recursos económicos limitados		
Poca familiaridad con la modalidad de trueque		

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing

Para el presente capítulo se plantearon los siguientes objetivos con la metodología SMART (specific, measurable, attainable, relevant y timely).

- Vender al 5% (25,939 hogares) del mercado efectivo del proyecto para diciembre del primer año.
- Aumentar la cantidad de transacciones en 10% frente al año anterior para diciembre de cada año.
- Aumentar las interacciones en la plataforma en 15% frente al año anterior para diciembre de cada año.
- Crear 2 alianzas estratégicas con empresas de distribución en el primer mes de funcionamiento, de esta forma se podrán realizar las recogidas y entregas de los productos.

4.2 Estrategias de marketing:

4.2.1 Segmentación y perfil del cliente

Definición del mercado de referencia

El baúl de la Guagua es una empresa que nace con el fin de cubrir la necesidad básica de los niños ofreciendo ropa y/o accesorios usados para los más pequeños del hogar (niños de 0 a 8 años de edad), para aquellos que cuentan con prendas y/o accesorios usados que deseen vender, donar o intercambiar teniendo la posibilidad de gastar menos y de recuperar espacios que son desaprovechados en el hogar.

El proyecto se encuentra orientado para satisfacer dichas necesidades a los hogares de Lima Metropolitana, sin importar nivel socioeconómico del hogar.

Variables para la microsegmentación

Tabla 4.1

Variable para la microsegmentación

Beneficios buscados	Variables socioeconómicas
- Cubrir necesidades básicas	- Hogares con niños dentro del rango de edad de 0 a 8 años.
- Precio	- Tipo de vivienda
- Comodidad	- Estatus familiar
- Recuperación de espacios	
- Practicidad de compra	
- Recuperar parte de inversión	

Características conductuales	Variables psicográficas
- Predisposición de utilizar ropa y/o accesorios usados	- Estilos de vida
- Búsqueda de innovación a buen precio	- Urbana o rural
- Uso de herramientas digitales para comercio	- Nivel de estudios
	- Etapas de vida

Microsegmentación

Para ubicar la microsegmentación del proyecto, hemos decidido analizar dos variables principales que hemos determinado en el punto anterior. En la siguiente figura vamos a cruzar el resultado de las variables “hogares en lima metropolitana con niños dentro del rango de edad de 0 a 8 años” y “las familias que están dispuestas a comprar o utilizar ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años”.

Eligiendo los segmentos *target*

De acuerdo a nuestro análisis, las variables que hemos utilizado para llegar a establecer nuestro segmento target son dos:

- Hogares en Lima Metropolitana con niños del rango de edad de 0 a 8 años.
- predisposición de uso de ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años.

De acuerdo con lo señalado por el INEI en Lima Metropolitana existen 875,550 hogares. hogares con niños menores de 11 años. Asimismo, de la encuesta que hemos

realizado se obtuvo que un 89.8% estarían dispuestos a utilizar ropa y/o accesorios de segundo uso.

Finalmente, existe una creciente tendencia de aumento del consumo de productos de segundo uso, ello de acuerdo con Daniel Valera (ESAN, 2023), quien refiere que en el año 2020 33 millones de consumidores compraron ropa y/o artículos de segundo uso y que, de ellos, el 76% estaba dispuesto a aumentar su nivel de gasto en este tipo de productos.

Estrategia de segmentación

De acuerdo con el análisis realizado en la elección del segmento target y basados en el entendimiento e investigación del mercado y las conclusiones del FODA, se eligió una estrategia no diferenciada dirigida a: Hogares en Lima Metropolitana con niños del rango de edad de 0 a 8 años y la predisposición de uso de ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años.

El propósito es captar la atención de estos segmentos con el fin de cumplir con nuestro objetivo de marketing planteado. La estrategia está basada en dar a conocer el precio, la plaza, la promoción y el producto. Para esto se plantea realizar campañas publicitarias a través de marketing digital, con el fin de que la información llegue a nuestro nicho de mercado elegido y de esta manera poder economizar recursos teniendo en cuenta que el proyecto está en su etapa inicial.

4.3 Posicionamiento y ventaja competitiva

El posicionamiento de nuestro proyecto se encuentra dirigido a las familias en Lima Metropolitana que cuentan con hijos menores que se encuentren dentro del rango de 0 a 8 años de edad, por lo menos.

Es una alternativa de solución que busca que las familias puedan encontrar la posibilidad de adquirir ropa y/o accesorios de segundo uso en buen estado y a precios convenientes.

Queremos posicionarnos además como una alternativa de solución para aquellas personas que deseen vender, intercambiar o donar los productos antes descritos; con ello,

van a recuperar espacios que tienen ocupados con dichos productos o, también, podrán conseguir algunos otros a cambio de aquellos que tienen y que ya no usan.

Para el proyecto, es importante tener un buen posicionamiento en el mercado, nuestro objetivo será el ser una plataforma de compra – venta, intercambio y donación de ropa y accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años de edad fácil de usar, con reglas claras, honesta y con precios muy convenientes.

Así las cosas, para tal fin deberemos tener en cuenta las siguientes estrategias para desarrollar un buen plan de creación y desarrollo de la competitividad.

Estrategia de liderazgo de costos

De acuerdo con el nicho de mercado que hemos determinado, el Baúl de la Guagua tendrá un diferencial de la competencia en sus bajos costos, teniendo en cuenta el mecanismo que será utilizado para valorizar los productos ofrecidos. De igual manera, es un aplicativo que no solo tendrá bajos costos, sino que brinda la opción de intercambiar y donar productos.

Estrategia innovadora

Al ser una de las primeras páginas web y aplicativos móviles que ofrece la venta, compra, el intercambio y la donación de ropa y/o accesorios de segundo uso de niños de 0 a 8 años de edad, les da una diferenciación innovadora frente a los competidores peruanos que, si bien ofrecen vender ropa y/o productos usados, no se especializan en este rubro o en el nicho de mercado que hemos detectado para brindarles mejores soluciones y satisfacer sus necesidades. De igual manera, es un proyecto que no solo piensa en la economía de sus clientes, sino que también está proyectado a la contribución del cuidado del medio ambiente, teniendo en cuenta que pueden donar e intercambiar productos que ocasionan mucho daño por no ser biodegradables.

Es importante anotar que uno de los competidores que más se asemeja a nuestra solución, no contempla la posibilidad de intercambiar productos.

Estrategia de adaptabilidad

Desde el año 2020 el mundo, sufrido una crisis económica a causa de la pandemia Covid-19, es por esto que nuestro proyecto se podría adaptar al momento que está viviendo la economía peruana y la necesidad que pasan muchas familias del país. Es importante mencionar que, de acuerdo con el Banco Mundial, en este periodo las familias han experimentado una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. Esto ha afectado el consumo en lo que queda del año, lo cual de una u otra manera nos favorece porque podemos contribuir a la adaptación y a suplir las necesidades de muchas familias peruanas.

También es importante aprovechar que los consumidores se encuentran bastante más familiarizados con las operaciones en general a través del ecomers, la cual cada vez más goza de mayor confianza y aceptación.

Es crucial para el buen posicionamiento del proyecto, y a través de las siguientes estrategias desarrollar un buen plan de creación y desarrollo de la competitividad. Teniendo en cuenta las estrategias definidas para nuestro posicionamiento y ventaja competitiva, nuestro proyecto está perfilado a la mejor solución para las familias peruanas para la compra, venta, intercambio y donación de ropa y/o accesorios usados para niños desde los 0 a 8 años de edad.

Principales competidores directos

- **Mercado Libre:** Plataforma de venta de productos nuevos o de segundo uso de varias categorías. Es un Marketplace donde diversos proveedores anuncian la venta de sus productos.
- **Venta directa de personas a través de sus redes sociales (Facebook, Instagram):** Se trata de la posibilidad que tienen las personas para que a través de sus redes sociales puedan ofrecer productos nuevos o usados, en donde el trato es directo entre el vendedor y el comprador.
- **Coala:** Es una plataforma con características similares a la nuestra, se trata de una plataforma que da la posibilidad de poder comprar, vender, donar y alquilar productos de segundo uso para niños. La diferencia con nuestra propuesta es que solo hay una plataforma web y no un aplicativo móvil;

además, que en esta plataforma te permiten la posibilidad de alquilar algunos accesorios.

Asimismo, advertimos que en la misma los precios son altos, lo que hace que su oferta pierda esa sensación de poder “aprovechar” una oportunidad.

Adicionalmente al precio, advertimos que esta propuesta que permite la opción de alquilar hace un tanto compleja la parte operativa, pues exige una serie de procesos que te permitan recuperar los bienes dados en alquiler o exigir una garantía por cada transacción de este tipo, lo que a nuestro entender le quita el foco del negocio.



CAPÍTULO V: MERCADO OBJETIVO

5.1 Tendencia de mercado

En los últimos 5 años, se han presentado diferentes factores que han cambiado la tendencia del mercado peruano. Por un lado, la tasa de natalidad en el Perú ha ido en aumento, realizando una comparación entre los años 2020 y 2022, la cantidad de nacimientos aumento en un 40% (UNFA, 2023), lo que genera una gran oportunidad para todos los productos o servicios que se encuentren orientados a los niños pequeños. Por otro lado, las instituciones gubernamentales vienen realizando diversas labores con el fin de crear una cultura de reciclaje en el Perú ("Día Mundial del Reciclaje: ¿Qué medidas ha tomado el Perú y cómo somos parte del cambio?", 2022), este hecho genera un crecimiento en la predisposición del mercado al uso de ropa y/o accesorios de segundo uso.

Otro de los factores que generó un cambio en la tendencia del mercado fue la pandemia del Covid-19, debido a este acontecimiento, la metodología de comercio cambio radicalmente. Como es de conocimiento, en Perú se generó diferentes mecanismos legales que limitaban el tránsito de los peruanos. El mercado encontró la forma de continuar por medio del uso de diferentes canales digitales y generar las entregas por medio de Courier, lo que genera una mayor confianza en el uso de ecommerce como herramienta para el comercio de este tipo de productos.

5.1.1 Tamaño de mercado

Para el cálculo del mercado, se van a tomar las siguientes variables:

- Vivir en Lima Metropolitana
- Tener hijos en los rangos de edad 0 a 8 años.

En base al capítulo 3.4 del presente documento, se obtuvo que nuestro tamaño de mercado es de 691,685 hogares. Para dicho cálculo se tomó como referencia la información tomada de fuentes como el INEI y los resultados obtenidos en nuestra encuesta.

La tendencia a nivel mundial sobre el consumo de la ropa y accesorios de segundo uso viene en aumento. Este hecho se ha podido constatar de acuerdo a la información brindada en el artículo de la revista de la cámara de comercio (Sevilla, 2022), “Aumenta consumo de productos de segundo uso en el país”. En dicho artículo se toma como referencia un informe de ThredUp donde se menciona que en los últimos 10 años este tipo de consumidores ha recirculado alrededor de 6,65 billones de ropa de segundo uso, lo que ha significado ahorros de US\$390.000 millones para ellos.

Además, menciona que la inflación está permitiendo que las personas evalúen mejor la prioridad de gastos y adquirir artículos de segundo uso en buen estado y a un menor precio. “Lo otro, por ejemplo, interesante y que hace atractivo este mercado, es que cuando uno compra objetos de colección, los mismos vendedores nos indican cómo cuidarlos, tratarlos y eso hace que la persona no solo se lleve el producto, sino que se enfoque mucho en el valor que representa para él”

5.1.2 Mercado objetivo

El proyecto tiene como objetivo atender las necesidades de los más pequeños del hogar; sin embargo, los usuarios no serán los niños sino serán los padres de familia que tengan niños de 0 a 8 años de edad y que cumplan con las siguientes características:

- Encontrarse en Perú
- Vivir en Lima Metropolitana
- Tener hijos entre los rangos de edad de 0 a 8 años

Teniendo así un mercado objetivo de 691,685 hogares.

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

Para el caso del aplicativo tenemos los siguientes agentes:

- **Clientes:** padres de familia con hijos entre 0 y 8 años de edad, que deseen adquirir prendas de vestir y/o accesorios de segundo uso a un precio accesible

- **Usuarios:** padres de familia con hijos de entre 0 y 8 años de edad, que deseen vender o donar prendas de vestir y/o accesorios de segundo uso, con el fin de obtener un fin económico o recuperar el espacio que estos tienen en sus domicilios.
- **Intermediarios:** para este caso están presentes las plataformas de pago, empresa *courier* y las entidades encargadas de hacer llegar las donaciones a las personas que lo necesiten.
- **Comisionistas:** es aquí donde se encontraría el aplicativo, ya que se obtendrá una comisión por cada transacción que se genere a través del aplicativo.

5.1.4 Potencial de crecimiento del mercado

El mercado de las empresas que ofrecen el servicio de compra, venta, intercambio y donación de ropa y accesorios de segundo uso de niños entre los 0 y 8 años de edad es limitado por el momento. Sin embargo, encontramos plataformas que se dedican a comprar y vender productos de segundo uso sin tener un segmento de mercado específico. Del mismo modo, en este momento no existe una empresa que brinde el servicio que nosotros planteamos en el Perú, sabemos que para desarrollar una propuesta de innovación como la nuestra no se necesita un gran capital, y las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo que empresas extranjeras con experiencia pueden generar proyectos empresariales como el nuestro en el mediano y largo plazo, pero nuestro segmento de mercado es amplio y lo hemos corroborado con los datos recogidos en nuestro estudio de mercado (encuestas), en el cual el 89.9% de los encuestados nos indicaron que sí utilizarían una plataforma que ofrece nuestro servicio. Cabe resaltar que siguen aumentando los embarazos en las familias, lo que amplía nuestro mercado.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente en nuestro marco teórico, según el diario Gestión (“Más de 53,000 bebés nacieron en el país durante la cuarentena², 2020) basándonos en el Instituto Nacional Materno Perinatal, en promedio nacen de 52 a 62 bebés al día en el Perú, se tiene un aumento del 40% en la tasa de natalidad entre los años 2020 y 2022 (UNFA, 2023), lo que genera para nuestro proyecto un potencial crecimiento de mercado alto teniendo en cuenta el nicho de mercado al que nos estamos dirigiendo. Cabe resaltar que iniciaremos abarcando en primera instancia Lima

Metropolitana y la idea es ir llegando a los demás principales departamentos y provincias del país.

De igual manera, es importante mencionar y según las encuestas realizadas por el INEI entre el año 2017 y 2018 la media de edad al primer nacimiento, según el ámbito geográfico, nos indica que el “inicio de la procreación en las mujeres de 25 a 49 años de edad, fue más tarde en el área urbana (mediana 23,0 años) que en el área rural (20,1 años); asimismo, fue aún más tarde en Lima Metropolitana (24,2 años) y más temprana en la Selva (19,9 años)” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013). De acuerdo a esta información y a la media de edad al tener su primer hijo se encuentra entre los 23 y 24 años, padres y madres que podrán utilizar nuestra plataforma y de esta manera alivianar económicamente consiguiendo las necesidades básicas y productos de diversión y estímulo al crecimiento de sus bebés.

5.1.5 Rivalidad competitiva y potencial de ventas

Al no contar aún con empresas especializadas en venta, compra, intercambio y donación de ropa de segundo uso de niños entre los 0 a 8 años de edad en el Perú, nos hace tener un gran potencial de crecimiento y sin la rivalidad competitiva de este servicio en el Perú, esta empresa se convierte en un proyecto innovador en donde vamos a entrar a un océano azul sin competidores. Sin embargo, el modelo es fácilmente replicable, por lo que es vital tener una estrategia de expansión rápida. Ello se encuentra evidenciado en el resultado de la encuesta, en donde aproximadamente el 90% estaría dispuesto a comprar, vender, intercambiar y donar ropa y/o accesorios de segundo uso. Hoy en día, existen plataformas que ofrecen la conexión entre los vendedores y los compradores por medio de uso de redes sociales, sin embargo; no están especializadas, puesto que en dichas plataformas no solo te ofrecen estos productos (ropa y/o accesorios de segundo uso) sino que también te ofrecen diferentes productos de otras ramas, es el caso de venta de maquinaria industrial por ejemplo, además, estas plataformas no se hacen responsables de la seguridad de datos de los clientes ni de la satisfacción de los mismos. Recientemente, se creó una alternativa en el mercado llamado “Coala” el cual tiene mucho éxito en el mercado, sin embargo; esta alternativa no les brinda la opción a los clientes de realizar intercambio de productos.

En un mercado en el que la tendencia de los consumidores es la de considerar como una buena opción la de comprar ropa y/o accesorios de segundo uso en los últimos tres años este mercado ha crecido entre 15 o 16%, según (Sevilla, 2022), debemos aprovechar la misma dando un producto que les permita transaccionar sin mayor fricción, una plataforma intuitiva, reglas claras, honestidad y precios muy convenientes. No debemos permitir que nuestros clientes nos perciban como una solución cara que los haga pensar que ellos mismos podrían satisfacer sus necesidades de manera directa.

Es importante anotar que uno de los impactos importantes de la pandemia fue que los consumidores empezaran a priorizar sus gastos y a empezar a fijarse en temas de cuidado ambiental.

Nuestra solución debe ser percibida como una que ofrezca precios convenientes y la posibilidad de poder cuidar el medio ambiente, no debemos olvidar que la ropa y/o accesorios no son productos biodegradables.

Es indispensable para nuestro proyecto el servicio al cliente, la rapidez y eficiencia a la hora de brindar la información y presentar el portafolio de productos que tenemos, ya que, con esto, podemos empezar a fidelizar a nuestros clientes, quienes se encargarán en primera instancia por medio de voz a voz, realizar un trabajo de marketing de nuestro servicio y la calidad brindada en nuestros procesos.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX

6.1 Política de gestión del cliente

Para nuestro proyecto, el cliente siempre será y es lo más importante, ya que hacia ellos van enfocados nuestros servicios y gracias a ellos podemos desarrollar nuestra compañía, lo que hace que nos enfoquemos y trabajemos cada día con más motivación. Pero para gestionar a nuestros clientes también debemos aplicar estrategias y tácticas que se orienten a la fidelización, es decir, que ellos voluntariamente se quieran involucrar con nosotros y hacer uso de nuestro servicio, pero lo más importante es lograr que brinden referencias a los más cercanos o conocidos acerca de nuestra propuesta de valor.

Para nuestro enfoque en la gestión del cliente, debemos tener en cuenta las siguientes etapas, las cuales se deben definir con el fin de que los clientes pasen por cada una de ellas lo más rápido posible y teniendo en cuenta el objetivo de cada una de ellas:

- 1. Prospección:** Estará enfocado a todos los clientes que nos soliciten información o que por su propio interés interactúen en nuestra plataforma. Lo que buscamos es que el cliente nos identifique como una propuesta real de solución para sus necesidades. Para esto es muy importante:
 - Identificar a nuestros potenciales clientes de acuerdo con el perfil y necesidades que van presentando. Para tal fin, segmentaremos a los clientes que interactúan en nuestro aplicativo para enviarles ofertas de acuerdo a sus intereses en función a las categorías y/o productos que ha revisado y/o consultado.
 - Conocer o crear la necesidad de cada uno enviándoles ofertas personalizadas en función a su patrón de búsqueda o edad de sus hijos.
 - Dar a conocer nuestro servicio o crear la necesidad en potencial cliente.
 - Dejar tan clara nuestra propuesta de valor, que despertará un mayor interés en nuestro servicio y pueda comentarlo con los demás.

2. Oportunidad: Se inicia cuando despertamos el interés en nuestro prospecto de usar nuestro servicio; lo más importante en esta etapa es utilizar adecuadamente nuestras estrategias comerciales y facilitar toda la información para hacer uso de nuestras plataformas.

- Generar la menor fricción en la interacción con nuestro cliente. Tener claras nuestras estrategias comerciales y ser transparentes en lo que ofrecemos.
- Ser claro en el alcance que puede tener para el cliente el servicio.
- Al culminar el proceso, el cliente recibe la confirmación con lo gestionado en el aplicativo, ya sea que compre, venda, intercambie o done.

De acuerdo con las practicas anteriores, en esta etapa la velocidad de respuesta por parte de nuestro aplicativo o página web debe marcar la diferencia. De igual manera, las opciones y pasos para usar nuestro servicio deben ser cortos, entendibles y fáciles de utilizar. Todo debe ser intuitivo para el cliente.

3. Compra: Una vez que el cliente genere una transacción en nuestro aplicativo, somos conscientes en que se genera la oportunidad de poder convertirlo en un cliente recurrente y, para ello, debemos tener en cuenta las siguientes prácticas que debemos implementar:

- Asegurarnos de que nuestro cliente recibió su producto según lo acordado.
- Debemos ofrecerle un seguimiento adecuado durante el proceso de entrega o implementación.
- Poner a su disposición un canal de comunicación a través de la aplicación WhatsApp la posibilidad de poder consultar en caso llegara a tener algún tipo de interrogante o problema respecto del servicio.

Teniendo en cuenta las prácticas mencionadas, debemos automatizar correos de respuesta una vez se culmine un paso importante del proceso, lo cual incluye enlaces que los deriven a la información siguiente que deben considerar.

4. Fidelización: Como ya hemos indicado, la atención después de la compra es indispensable para fidelizar a nuestro cliente, por eso en nuestra empresa no dejaremos perder todo el trabajo realizado y nos encargaremos de seguir cautivando el interés por nuestro cliente ofreciendo un seguimiento post compra.

- Tendremos un historial de clientes para tener en un solo lugar los seguimientos que se le han dado y los servicios que han utilizado en nuestra página web o aplicativo, servicios utilizados en un periodo determinado entre otros.
- No perderemos el contacto con nuestros clientes e informaremos sobre nuevos productos o promociones personalizadas en función a su patrón de compra.

Es importante no abandonar a nuestros clientes y continuar brindando pequeños detalles que fortalezcan la relación. Para esto es importante sorprenderlos enviando un correo de felicitación el día de su cumpleaños o simplemente enviando mensajes en fechas especiales relacionadas a nuestros servicios.

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

En el baúl de la Guagua brindaremos los siguientes servicios: venta, compra, intercambio (trueque) y donación de ropa y accesorios de segundo uso para niños desde 0 a 8 años. De igual manera, les brinda la posibilidad de recuperar espacios que tienen en sus hogares, con la venta o donación de la ropa o accesorios que ya no utilicen. Esto contribuirá con el apoyo al medio ambiente al reciclar productos y accesorios con materiales que no son biodegradables. Es por ello que nuestra empresa brindará el servicio a un segmento de mercado específico, dando solución y brindando facilidades a las familias y niños de acuerdo con sus necesidades básicas y de diversión.

A través de nuestro aplicativo o página web, aquellas personas interesadas en comprar, vender, intercambiar o donar los referidos productos, podrán registrarse para buscar, ofrecer o donar, según corresponda.

Para tal fin, sólo bastará con que la persona sea mayor de edad y cuente con algún medio de recepción de pagos autorizado por el sistema financiero tales como cuentas bancarias y/o billeteras electrónicas.

Respecto a los productos que se ofrecen la única restricción es que se encuentren en buenas condiciones sólo con el desgaste natural del uso en el tiempo y no hay ningún tipo de mínimo que vayamos a exigir para nuestros clientes. Cada quien podrá comprar, vender, intercambiar o donar lo que desee.

Como hemos mencionado, a pesar de ofrecer productos de segundo uso, serán productos en adecuadas condiciones que brindarán confianza e interés de nuestros clientes. De igual manera, nuestras plataformas y la atención de los clientes serán prioridad a la hora de interactuar dando así un servicio de calidad y oportuno por nuestro *chatbox*.

La ventaja competitiva de nuestro proyecto se centra en la posibilidad de vender, comprar y donar e intercambiar productos de segundo uso a un buen precio y dirigido específicamente a los niños de 0 a 8 años de edad, lo que nos diferencia frente a otras plataformas que, si bien ofrecen productos de segundo uso, no se trata de una oferta enfocada en ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años de edad. A continuación, especificamos a detalle estas estrategias:

- **Especificaciones detalladas:** Nos aseguraremos de proporcionar información precisa sobre cada artículo, incluyendo tallas, materiales, colores y condición.
- **Variabilidad:** Ofreceremos una amplia variedad de productos, desde ropa hasta accesorios, para cubrir las necesidades de los padres y los niños.
- **Diversificación:** Considerar la inclusión de productos de diferentes marcas, estilos y presupuestos para atraer a una amplia audiencia.
- **Categorización:** Organizar los productos en categorías lógicas en nuestro aplicativo y página web, como ropa de bebé, ropa de niño/a, accesorios, zapatos, etc. Para facilitar la navegación
- **Personalización:** Permitiremos que los usuarios puedan filtrar productos según sus preferencias, como género, edad, marca o precio.
- **Evaluaciones y reseñas:** Fomentaremos la retroalimentación de los usuarios para ayudar a otros compradores a tomar decisiones informadas sobre la calidad y adecuación de los productos.

- **Garantías y políticas de devolución:** Estableceremos políticas claras sobre:
- **Devoluciones:** Se establece un periodo no mayor de 24 horas de haber recibido el producto para que el comprador presente todas sus posibles quejas sobre lo recibido, en caso el producto no se encuentre en las condiciones mostradas en la página o aplicativo, tendrá la posibilidad de pedir una devolución y calificar al vendedor. Pasado este periodo de tiempo no se aceptará ningún reclamo.
- **Garantías de calidad:** El usuario tendrá la posibilidad de calificar al que ofrece el producto por medio de estrellas, es decir; una calificación de 0 es pésimo estado de los productos y 5 excelentes condiciones del producto. De esta manera, aseguramos a los siguientes compradores la confiabilidad del ofertante.
- **Actualizaciones constantes:** Mantendremos el sistema de la página web y la App ordenadas y actualizadas para que sean compatibles con los diferentes sistemas operativos, los productos ofrecidos deben estar disponibles y actualizados.

6.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios

Las estrategias de precios que vamos a utilizar van a depender de cuál sea la condición del usuario. Cuando las personas ingresen a la plataforma, lo primero que verán serán las opciones de intercambio y donación de prendas de vestir y/o accesorios. Esto debido a que utilizaremos la estrategia del tipo “precios líderes de pérdidas”, con esto buscamos presentar comisiones muy baratas con el fin de atraer a los consumidores y que estos empiecen a tener una mayor interacción con la plataforma. Para los casos de intercambio propondremos una tarifa flat como comisión de S/10.00 y para los casos de donación una comisión flat de S/. 5.00.

Para el caso en que el usuario desee comprar, vamos a utilizar la estrategia de precios “premium” esto debido a que buscamos darle productos de mayor calidad de los que ofrece la competencia hoy en día mediante el uso de diferentes mecanismos como el control de calidad sobre las ventas efectuadas, como es el caso de calificación en estrellas. De esta manera, nuestra plataforma cobrará un 25% de comisión sobre el precio que coloca el vendedor del producto frente a lo ofertado por “Coala”, la cual es una solución

que ofrece la posibilidad de compra, venta y alquiler de manera especializada de ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años de edad. Dicha plataforma cobra un 15% de comisión sobre al precio que coloca el cliente.

De esta manera, nuestro margen de contribución será del 25% del precio de compra/venta de cada accesorio y/o prenda de vestir (con un mínimo de 20 soles), para los casos de intercambio será de S/. 10.00 por transacción mientras que para el caso de donación será una comisión flat de S/. 5.00 por transacción.

Tabla 6.1

Resumen de precio y margen por transacción

Tipo de transacción	Precio	Margen por transacción
Compra/venta	El precio es colocado por el ofertante del producto	25% de margen sobre el precio colocado por el ofertante
Intercambio	No hay precio para el usuario	S/. 10 por transacción
Donación	No hay precio para el usuario	S/. 5 por transacción

6.4 Política comercial

La política comercial persigue asegurar que la mayor variedad de productos se encuentre disponible en nuestro aplicativo móvil a precios que permitan su acceso por distintos consumidores indicados como mercado objetivo en el numeral 5.3.2, 5.2.3 en el presente documento, y/o a consumidores que estén interesados en realizar un trueque o alguna donación.

Será una práctica comercial transparente y que respete la libre y leal competencia en los mercados. En ese sentido, la presente política comercial observará lo siguiente:

- Se tomará de manera autónoma e independiente cualquier decisión de índole comercial o estratégica.

- La política comercial será diseñada y aplicada siguiendo criterios generales, uniformes y objetivos, y nunca buscando discriminar arbitrariamente entre sus proveedores.

-

6.5 Estrategia comunicacional y canal

Estrategia de marketing digital

Análisis de contexto

El Baúl de la Guagua es un nuevo proyecto que se está desarrollando con el fin de brindar a los hogares de Lima, la oportunidad de acceder a todos los productos para los hijos entre 0 a 8 años de edad a un buen precio, de manera segura y con la facilidad de recibirlo en la puerta de su casa.

Dentro de las fortalezas del proyecto, no solo tendremos buenos precios si no también la posibilidad de reconocimiento de los clientes, por el manejo de las redes sociales y la comunicación que realicemos, donde podremos mostrar la especialización de la plataforma en ropa y accesorios para niños entre los 0 a 8 años.

Dentro de un mercado que no es atendido por tener pocos competidores especializados, tendremos la oportunidad de impactar, teniendo en cuenta la economía afectada por el paso del Covid 19. Es importante mencionar que el crecimiento de la tasa de natalidad de un 40% en el 2022 frente al 2020 (UNFA, 2023), nos abre aún más camino y oportunidad de brindar el beneficio a más hogares.

El crecimiento del comercio electrónico es otra de las oportunidades que encontramos dentro del proyecto, en especial cuando una de tus propuestas de valor está ligada a la mejora y preservación del medio ambiente.

Pero, sabemos que no necesariamente todas las personas cuentan con habilidades tecnológicas que les permita conocer e interactuar con nuevas propuestas, que no podrán visualizar en muchas ocasiones la comunicación que se encuentra en las redes sociales y contar con poco reconocimiento o poca cultura de consumir productos de segundo uso. Es aquí, donde sabemos que existen plataformas de marcas consolidadas que venden ropa y accesorios de niños a un bajo costo y por lo que en ocasiones puedan limitarse a consumir productos de segundo uso.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, nuestra estrategia de comunicación se basará en realizar una campaña de branded content para el primer año con un objetivo de alcance, teniendo en cuenta los recursos limitados por ser un proyecto nuevo y lo más importante es crear reconocimiento, que las personas nos puedan recordar (awareness) o asociar al momento de necesitar un producto para sus hijos.

Los objetivos de nuestra estrategia de contenido serán los siguientes:

- Posicionar la aplicación durante el primer año, como una fuente confiable y emocionante para la compra, venta, intercambio y donación de ropa y accesorios de segundo uso, promoviendo la moda sostenible y la comodidad para los padres
- Lograr en el primer año que al menos el 10% de los hogares peruanos que tienen hijos entre 0 a 8 años, nos sigan en nuestras redes sociales (Instagram, Facebook, Tiktok)
- Conseguir en el primer año que el 5% de los hogares peruanos creen una cuenta en nuestra aplicación o página web.
- Conseguir en el primer año que el 40 % del mercado efectivo, conozca la existencia del baúl del Guagua

El público objetivo de nuestro proyecto son los padres preocupados por la sostenibilidad que buscan calidad a precios convenientes. Los hogares de lima metropolitana que tienen hijos entre los 0 a 8 años, pueden ser padres de familia jóvenes o mayores con un hogar constituido o en muchas ocasiones madre o padre cabeza de hogar. Nuestros Buyer persona son los siguientes:

Figura 6.1

Descripción Buyer familia Gutiérrez

<p>Antecedentes</p> <p>Nacieron en la ciudad de Lima, son trabajadores, dependientes, viven con sus 4 hijos, piensan mucho en el futuro de su familia, en especial en el de sus hijos.</p> <p>Demográfica</p> <p>Edad: de 25 a 35 años Sexo: Hombres y Mujeres Departamento: Lima metropolitana Ocupación: Dependientes e independientes Estado Civil: Casados, unión libre</p>	<p>Familia Gutiérrez</p> 	<p>Desafíos</p> <ul style="list-style-type: none">• No cuentan con una economía estable• Destinar todos los meses una parte de su sueldo a ahorros <p>Objetivos Comunes</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajar en equipo• Confiar y apoyar a su esposo• Crecer junto personalmente• Proyección a largo plazo
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Tener para sus hijos las necesidades básicas (alimentación, vestimenta, salud, recreación)• Ahorrar, disminuir costos para dar educación a sus hijos• Buscar seguridad y comodidad cuando necesite realizar una compra para sus hijos.	<p>Pasatiempo e Intereses</p> <ul style="list-style-type: none">• Pasar tiempo en familia• Disfrutar del proceso de crecimiento de sus hijos• Manejan bicicleta en sus tiempos libres• Se capacitan constantemente• Asisten a eventos para niños	<p>Temores</p> <ul style="list-style-type: none">• No brindar a sus hijos las necesidades básicas• No conseguir sus expectativas de vida• No poder ganar lo suficiente para comprar todo lo que necesita su familia.

Nota. Se describe las características de la familia Gutiérrez.

Figura 6.2

Descripción Buyer Adrián

<p>Antecedentes</p> <p>Nació en la ciudad de Lima es trabajador, independiente, tiene 2 hijos y se preocupa por el futuro de su familia.</p> <p>Demográfica</p> <p>Edad: de 35 a 45 años Sexo: Hombres y Mujeres Departamento: Lima Ocupación: Abogada Estado Civil: Divorciado, Separados, Solteros.</p>	<p>Adrián</p> 	<p>Desafíos</p> <ul style="list-style-type: none">• Velar por el futuro de sus hijos• No tiene muchos ingresos económicos para cubrir sus responsabilidades <p>Objetivos Comunes</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajar en equipo• Confiar en el comercio electrónico• Crecer junto a los demás• Proyección a largo plazo
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Dar educación a sus 2 hijos• Ofrecer a sus hijos las necesidades básicas.• Vender prendas, juguetes y accesorios de sus hijos con el fin de recuperar espacio y mudarse a una casa más pequeña	<p>Pasatiempo e Intereses</p> <ul style="list-style-type: none">• Pasar tiempo con sus hijos• Reuniones en casa con sus amistades más cercanas• Hacer deporte• Cocinar	<p>Temores</p> <ul style="list-style-type: none">• No estar actualizado con la tecnología• No poder brindar a sus hijos lo necesario• No saber como distribuir su presupuesto para cumplir con sus obligaciones.

Nota. Se describe las características de la familia del sujeto Adrián.

Nuestra estrategia de comunicación tiene como objetivo educar a la comunidad sobre las ventajas de reutilizar productos infantiles, facilitar donaciones para quienes lo necesitan y brindar a los padres una plataforma confiable para adquirir productos buenos a precios accesibles. Al hacerlo, buscamos fortalecer la comunidad de padres y cuidadores

al tiempo que contribuimos a la reducción del desperdicio de productos infantiles y fomentamos un espíritu solidario.

Propósito:

“Crear conciencia sobre la misión del aplicativo de fomentar el ahorro en los hogares, la recuperación de espacios, la reutilización de ropa y accesorios en la crianza de los hijos”

Nuestro proyecto se presenta como un mercado virtual donde los padres pueden comprar, vender e intercambiar ropa usada de calidad para niños de 0 a 8 años. La plataforma brinda la oportunidad de vestir a los niños de manera económica y con productos en buen estado. El concepto que utilizaremos será:

Concepto:

“Ropa y/o accesorios de segundo uso para niños de 0 a 8 años de edad en buen estado y a precios convenientes”

Es importante definir un Insight para nuestra propuesta de comunicación ya que Ofrecer un mercado donde puedan comprar y vender ropa usada de calidad para niños de 0 a 8 años no solo ayuda a las familias a reducir costos, sino que también promueve la sostenibilidad al extender la vida útil de la ropa infantil.

Insight:

Los padres están constantemente buscando formas de ahorrar dinero en ropa y accesorios para sus hijos ya que crecen rápidamente.

Estrategia de Contenido:

- Publicar contenido en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) mostrando a niños felices usando prendas de la aplicación.
- Publicar guías de moda infantil sostenible.
- Compartir historias de éxito de padres que han encontrado tesoro en la aplicación.
- Hay que destacar la calidad y durabilidad de las prendas.
- Resaltar la facilidad de navegación y compra en la aplicación.

Colaboraciones y Alianzas:

- Colaborar con influencers relacionados con la moda infantil y la sostenibilidad.
- Asociarse con organizaciones ecológicas para promover la moda circular.

Eventos y Promociones:

- Realizar concursos en redes sociales para atraer a más usuarios.
- Participar de las ferias y eventos realizados para los padres de familia de niños en educación primaria
- Ofrecer descuentos especiales en ocasiones como Día de la Tierra o Día del Niño.

Comunicación con la Comunidad:

- Fomentar la interacción de los usuarios compartiendo fotos de sus hijos usando la aplicación.
- Responder rápidamente a preguntas y comentarios en redes sociales y la aplicación.

Medición y Análisis:

- Medir la adquisición de usuarios y las descargas de la aplicación.
- Evaluar el crecimiento de seguidores en redes sociales.
- Analizar la tasa de conversión de visitantes a compradores en la aplicación.

Actualización Continua:

- Asegurarse de mantener el contenido y la aplicación actualizados con nuevas ofertas y productos.
- Escuchar las sugerencias y retroalimentación de los usuarios para mejorar la experiencia.

Evaluación de Impacto:

- Evaluar el impacto ambiental al promover la moda de segunda mano.
- Monitorear la satisfacción del cliente a través de reseñas y comentarios.

6.5.1 Proyección de ventas

Para el cálculo y proyección de las ventas nos basamos en un estimado teniendo en cuenta el mercado global en Perú de personas con niños de edades entre 0 y 8 años. A partir de eso, se consideró un valor a nivel mensual debido a las festividades relacionadas a los niños. Por ejemplo, en los meses de agosto y diciembre, por estas fechas, se celebran el Día del Niño y la Navidad respectivamente. En el caso de los meses iniciales del año, se obtuvo un porcentaje menor debido a que los padres se encuentran con mayor preocupación por la vuelta al colegio, priorizando su presupuesto en uniformes y útiles escolares.

Es importante mencionar que se está considerando para la proyección una transacción por persona al mes, con un ticket promedio de S/. 50.00, donde el Baúl de la Guagua gana el 25%.

Luego de haber realizado un análisis de los precios que encontramos en las plataformas de las empresas que consideramos nuestros competidores (Coala, mercado libre, Instagram y Facebook), hemos advertido que los precios de ropa que ofrecen van entre 20 y 70 soles en promedio y en accesorios y/o juguetes va entre 40 y 80 soles. Por ello, nosotros consideramos que nuestros clientes comprarán por lo menos un par de prendas o algún accesorio o juguete de un valor promedio de S/50.00.

Tabla 6.2*Proyección de ventas*

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio compra / venta	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Precio por intercambio	10	10	10	10	10
Precio por donación	5	5	5	5	5
Personas que compran / venden	7.934	8.728	9.601	10.562	11.619
Personas que intercambian	4.753	5.229	5.752	6.328	6.921
Personas que donan	13.253	14.579	16.037	17.641	19.406

Nota. Se describen seis modelos de transacción para el modelo de negocio.



CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

7.1 Políticas operacionales

En el Baúl de la Guagua se contará con una infraestructura un poco más reducida de lo habitual, ya que se está contando con la automatización y tercerización de la parte de sistemas.

Para la parte de distribución no será necesario proyectar un estimado de factores para su desarrollo, debido a que se utilizará un aplicativo logístico que busca optimizar los tiempos muertos de las empresas *courier*. El aplicativo publica un requerimiento de distribución (datos de volumen, peso y dirección de recojo y entrega); de esta manera, las empresas que se encuentran registradas podrán ver este requerimiento y ofertar este servicio.

Para el proceso de *picking* o armado de pedido, esto será efectuado por el vendedor o donador del producto, caso contrario será proporcionado por la empresa *courier* bajo un costo adicional para el vendedor o donador.

Para la parte comercial, las estrategias serán definidas por el gerente general y puestas en marcha por el coordinador de ventas. En la parte de marketing se utilizarán herramientas como Canva, en donde puedes publicar en las redes sociales siguiendo un horario que será propuesto en el desarrollo del contenido mensual.

7.1.1 Calidad

La calidad del servicio que ofrecemos, en lo que respecta a la relación que tendremos con nuestros clientes, será directa y tendremos un canal de comunicación permanente. Brindaremos soporte a nuestros clientes ante dificultades en el funcionamiento de la página web o del aplicativo móvil.

Para tal efecto, tendremos un servicio de *chatbox* al que nuestros clientes podrán recurrir durante las 24 horas del día. Dicha herramienta contará con respuestas tipo a preguntas respecto de posibles complicaciones que se puedan presentar en el funcionamiento de nuestra página web y/o aplicativo móvil.

Asimismo, para aquellos casos en los que determinada situación no sea posible de ser resuelta a través del *chatbox*, pondremos a disposición una dirección de correo electrónico a fin de que nuestros clientes puedan comunicarse con nosotros y exponer en qué necesitan que los ayudemos. Dichos correos serán respondidos en un plazo máximo de 48 horas por un operador.

Finalmente, en cuanto al funcionamiento de las operaciones a realizarse en la plataforma, nuestros clientes contarán con videos que los podrán ayudar a entender todos los procesos involucrados en las distintas operaciones (vender, comprar, cambiar o donar).

En lo que se refiere a la calidad de los productos que se ofrecen a través de nuestra plataforma y/o aplicativo, ya sea para la compra, venta, intercambio o donación, será un requisito indispensable de quien “oferta” el de subir a la plataforma y/o aplicativo un número mínimo de dos fotografías de la prenda de vestir y/o accesorio que ofrece y deberá marcar un indicador del estado de dicho producto a su juicio.

El referido indicador será del 1 al 3, donde 1 será en de un estado “aceptable” y 3 será en “muy buen estado”.

Es importante anotar que nosotros no podremos hacernos responsables del estado de calidad del producto; sin embargo, aquel cliente que se sienta que lo que ha recibido no corresponde a lo que le han ofrecido o que su condición no corresponde a lo que el ofertante marcó, tendrá la posibilidad de devolver el mismo y reclamar su dinero de vuelta.

Lo anterior será posible, pues desde nuestra plataforma y/o aplicativo retendremos el dinero recibido por el plazo de 24 horas desde la entrega del producto. Una vez transcurrido dicho plazo, ya no habrá lugar a reclamo y/o devolución.

Finalmente, el comprador también tendrá la posibilidad de poder evaluar la conducta del vendedor, asignando un número de estrellas de calificación. En efecto, será posible calificar al vendedor desde 0 a 5 estrellas, siendo que 0 es una muy mala calificación y 5 una muy buena calificación.

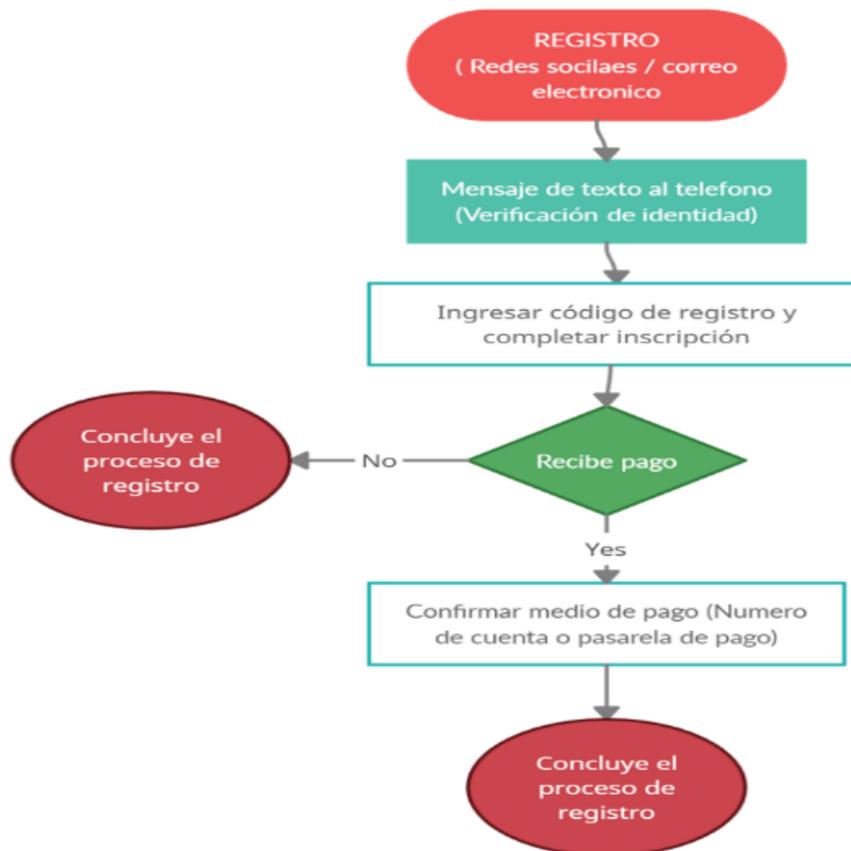
7.1.2 Procesos

A continuación, analizaremos los principales procesos que involucra la solución que planteamos con este negocio. Analizaremos el proceso de registro, uso de aplicativo,

carga de prendas y accesorios, de inscripción, de compra y venta, de pago a los vendedores, de intercambio, de donación, y; logístico (envío y pago de proveedores).

Figura 7.1

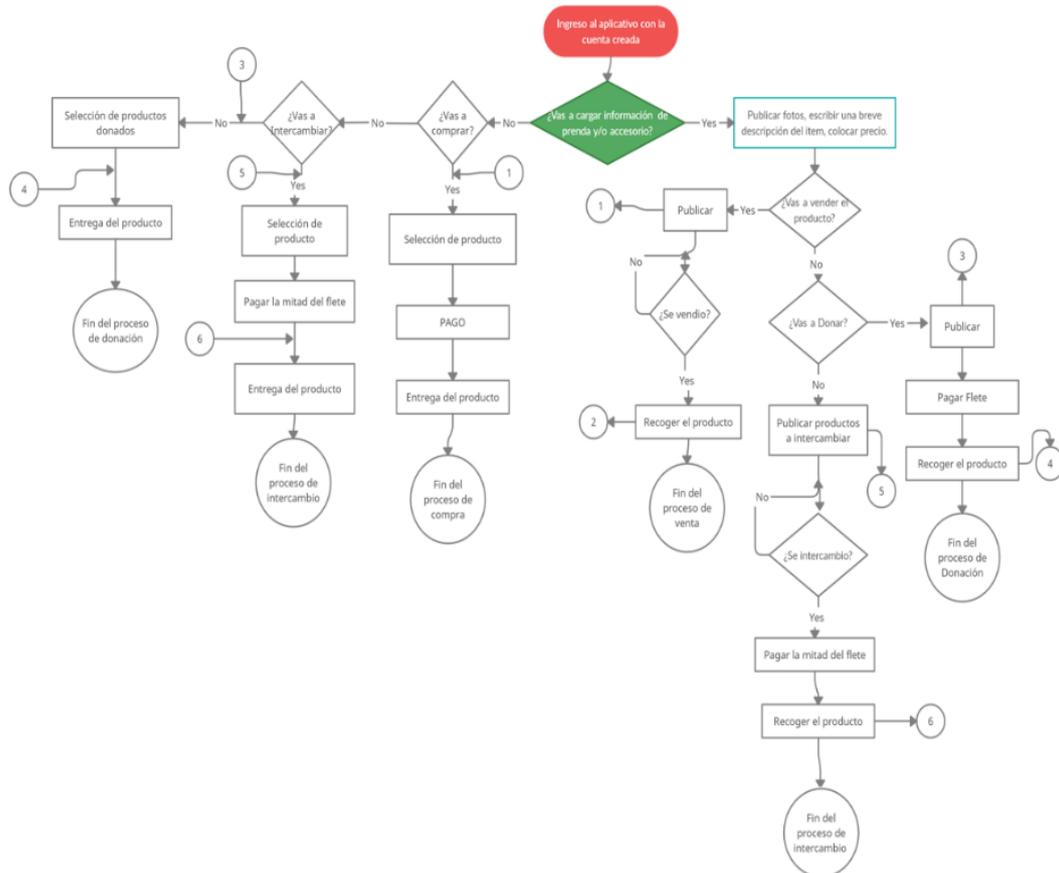
Proceso de registro



MCMXLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Figura 7.2

Proceso de uso del aplicativo



Proceso de inscripción o registro

Los usuarios de nuestra plataforma deberán registrarse a través de una de sus cuentas de redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) o a través del registro de una cuenta de correo electrónico. Para tal efecto, se le solicitará datos adicionales a fin de poder verificar su identidad (que sea quien dice ser). Les llegará a su teléfono celular o correo electrónico un código de verificación que deberán colocar en la plataforma a fin de completar su inscripción o registro. Un mismo usuario se podrá utilizar como comprador, vendedor, donante o alguien que esté dispuesto a intercambiar alguna prenda y/o accesorio.

Para aquellos usuarios que vayan a recibir algún pago producto de una venta, se les solicitará el nombre del banco y el número de una cuenta corriente en el que deseen que se les deposite. Asimismo, se les dará la posibilidad de poder indicar que se les pueda pagar a través de soluciones (Yape, Lukita, etc.).

Proceso de carga de las prendas y/o accesorios

Los clientes que estén interesados en vender, donar o intercambiar deberán necesariamente que cumplir con el proceso de carga de las prendas y/o accesorios que deseen ofrecer. Para tal efecto, deberán cumplir con completar la siguiente información:

- Descripción de la prenda (deberán especificar talla, color, marca) y/o accesorio
- Estado de uso de la prenda y/o accesorio
- Precio (en los casos que corresponda)

Adicionalmente se les pedirá que carguen un número mínimo de fotografías teniendo en cuenta los parámetros indicados en la plataforma, en las que se pueda apreciar de manera correcta la prenda y/o accesorio.

Finalmente, siempre tendremos la facultad de revisar la información cargada por los clientes a fin de identificar algún dato incompleto o imágenes que atenten contra las buenas costumbres o resulten ser ofensivas a juicio exclusivo de la empresa automáticamente. En el caso de que se registren quejas fundadas por parte de los clientes, la empresa a sola discreción podrá cancelar el registro.

Proceso de compra y venta

Los clientes podrán navegar en la plataforma y escoger dentro de la sección correspondiente entre todas las opciones que estarán disponibles en las categorías de prendas de vestir o accesorios.

Tan pronto hagan su elección podrán agregar lo que hayan elegido al “carrito de compras” y cuando consideren que hayan terminado de elegir lo que necesitan marcarán la opción de “check out”, lo que los llevará a la pantalla de pagos.

Durante la primera etapa tendrán las opciones de pagar vía transferencia bancaria o a través de un código de pago (Safetypay, Paypal, etc.).

Proceso de pago a los vendedores

Todos aquellos clientes que se hayan registrado como vendedores deberán haber cumplido con el requisito de registrar una cuenta bancaria a su nombre en alguna institución del sistema financiero nacional. En dicha cuenta recibirán los pagos por las prendas y/o accesorios que vendan.

Las liquidaciones de las operaciones de venta se realizarán con cortes mensuales y serán abonadas en la cuenta bancaria respectiva a más tardar dentro de los primeros 10 días calendarios del mes siguiente.

Proceso de intercambio

Todos aquellos clientes que hayan manifestado su interés es intercambiar prendas y/o accesorios para niños de 0 a 8 años de edad, podrán hacerlo registrando la prenda y/o accesorios que desean intercambiar e indicaran qué tipo de prenda y/o accesorios se encuentran buscando.

Así, cualquier usuario que tenga en su poder alguna prenda y/o accesorio que coincida con el interés del otro usuario podrá proponer el intercambio. Todo ello se hará a través de un chat de conversación en el que se configuren los alcances del acuerdo.

El costo del flete será asumido por cada una de las partes y ambos estarán sujetos al pago de una comisión.

Proceso de donación

Los clientes que deseen donar alguna prenda y/o accesorio recibirán un certificado de donación de la entidad receptora de la donación como constancia de haberse realizado la donación de manera correcta.

Proceso logístico (envío y pago de proveedores)

El proceso inicia al momento en que la persona ofertante o donante sube información acerca de ropa y/o accesorios para niños entre los 0 a 8 años de edad de segunda mano a la plataforma del Baúl de la Guagua. Seguidamente, el comprador o la entidad interesada en la prenda donada puede seleccionar el ítem que llamo más su atención.

Luego de haber seleccionado y leído la información que detalló el ofertante o la persona donadora del producto, el usuario continúa al siguiente paso que es el pago. Para ello, se usará una pasarela de pagos, la cual hará el proceso de conciliación¹, una vez que la pasarela emita la aprobación de la transacción se habrá finalizado con el proceso de compra o donación.

¹ Proceso de conciliación: Se refiere a la verificación que, en la cuenta bancaria cargada en el usuario comprador o usuario donador, exista el dinero necesario para pagar el servicio.

De manera interna, cuando la pasarela de pagos retenga el dinero de la cuenta bancaria del comprador o usuario donante, posteriormente se preparará el depósito del dinero al usuario vendedor, el pago courier que realizó el servicio de recojo y entrega, y a su vez el depósito de la comisión de la plataforma a la cuenta bancaria de la compañía dentro de los plazos establecidos por la pasarela de pagos (3 a 5 días útiles).

7.1.3 Planificación

A fin de poder verificar el correcto funcionamiento de la plataforma, tendremos una primera etapa de “marcha blanca”.

Las operaciones de distribución las trabajaremos a través de operadores terceros que vamos a seleccionar. Iniciaremos operaciones en Lima Metropolitana y Callao y, a través del aplicativo descrito en el numeral 6.0 precedente, vamos a ofrecer el servicio a fin de poder asegurar un proceso de entrega confiable y seguro.

En lo que respecta a la publicidad digital, esta será diseñada y desplegada por un *community manager* quien publicará la misma en nuestras redes sociales y a través de los *bloggers*, *influencers* que tengan un nivel de seguidores representativos y que se identifiquen con el tipo de servicio o solución que ofrecemos como por ejemplo Yidda Eslava, Connie Chaparro y Katia Palma.

La publicidad de nuestra plataforma se realizará en redes sociales, centros de educación inicial, con los que se suscriban las alianzas y en los eventos en los que participemos como auspiciadores invitados. Se aprovechará eventos como las ferias que realizan cada institución.

7.2 Equipos, actividades y procesos

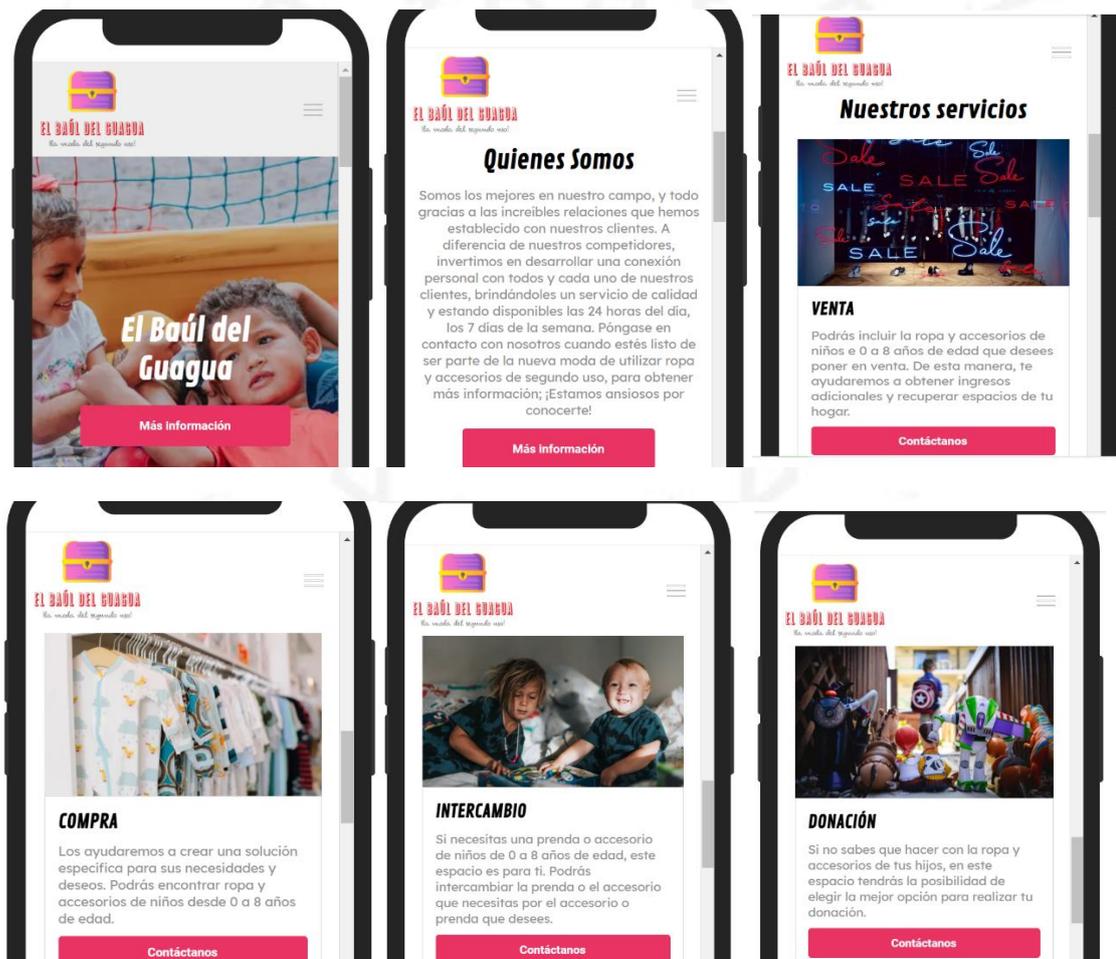
7.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

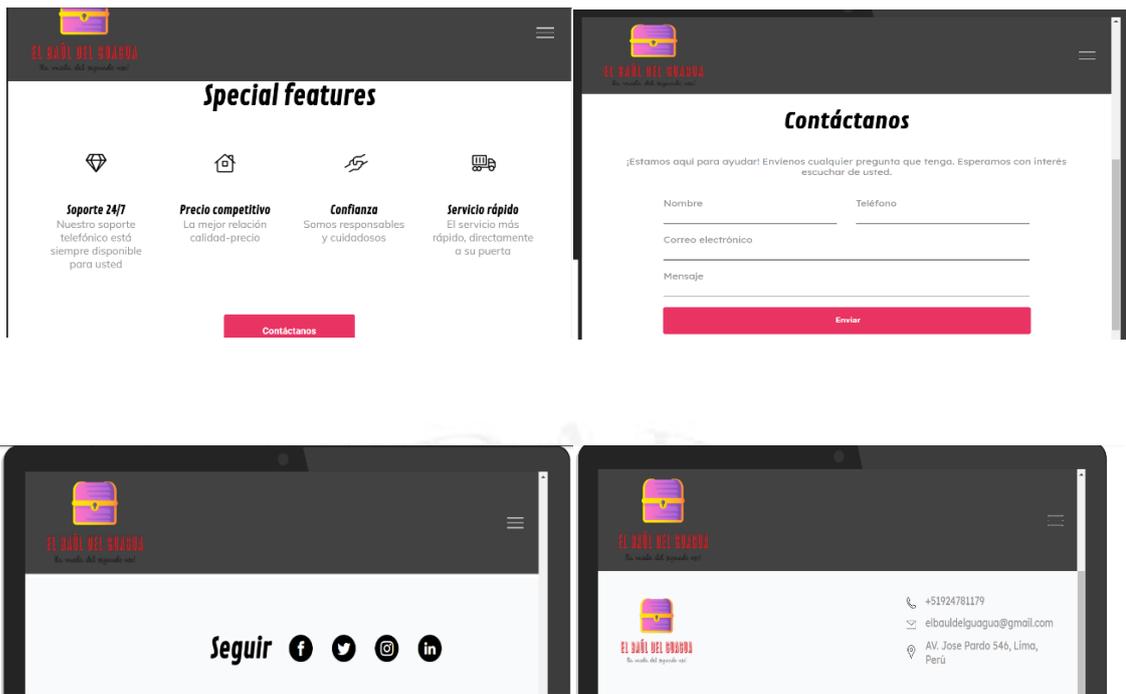
Para nuestro proyecto El Baúl de la Guagua, contaremos con una propuesta operativa netamente virtual, se desarrollará una página web y un aplicativo móvil por donde realizaremos la oferta de nuestros servicios y productos. Por este motivo, contaremos con una instalación física reducida para tener un domicilio fiscal como ubicación de nuestra empresa.

Al utilizar una página web y un aplicativo móvil es importante mencionar que el diseño será amigable, fácil de manejar e interactuar y atractivo para nuestros usuarios.

Figura 7.3

Página web Baúl de la Guagua





De igual manera, tendremos la opción donde los usuarios puedan encontrar una guía de registro y uso del aplicativo, con el fin de que se familiaricen rápidamente con nuestra plataforma y de esta manera puedan ubicar el servicio que desean utilizar y cómo realizar el proceso de venta compra o donación por la página web y aplicativo móvil.

Por otro lado, contaremos con la información y especificaciones de cómo se manejarán los pagos y cobros dentro de nuestra página web y aplicativos, las pasarelas de pagos que manejamos, nombre de los bancos con los que trabajamos al igual que las indicaciones y datos con la empresa que nos brinda el servicio de entrega por seguridad. Es importante mencionar que también tendremos los nombres y la información correspondiente de las organizaciones con las que tendremos alianzas para realizar las donaciones.

7.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

Para nuestro proyecto, el equipo de trabajo está centrado en las funcionalidades que brinda nuestra página web y el aplicativo móvil, siendo nuestra principal herramienta de interacción la que se encargará de brindar toda la información, recursos y facilidades a nuestros usuarios para utilizar nuestro servicio.

De igual manera, la página web y el aplicativo móvil tendrá la supervisión y acompañamiento de los tres fundadores del proyecto, quienes estarán a cargo de ver temas comerciales, logísticos y operativos.

La distribución estará a cargo de un tercero, una empresa de envío, la cual se encargará de brindarnos el servicio de entrega y recojo de los productos, independientemente de que sea compra, venta, intercambio y donación.

Trabajaremos con una pasarela de pagos de terceros, como apoyo para recaudar el dinero del servicio que estaremos prestando y, de esta manera, facilitar las transacciones.

Para gestionar reclamos y observaciones de nuestros clientes, en primera instancia el aplicativo y nuestra página web nos brindarán el primer soporte de atención por medio del *chat box* con una respuesta no mayor a 48 horas.

Y, por último, contaremos con un desarrollador de sistemas (tercerizado), quien se encargará de mantener operativa nuestra página web y nuestro aplicativo. Además, será el encargado de realizar las actualizaciones del sistema y de incluir toda la información comercial y especificaciones necesarias en el día a día.

7.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

Proveedores: Los principales proveedores de nuestro servicio son los mismos usuarios, enfocados en padres, madres que tienen hijos entre los 0 a 8 años de edad. Serán ellos mismos quienes se encargarán de subir la información y especificaciones del producto a nuestra página web y aplicativo móvil. Así mismo, serán los encargados de realizar las actualizaciones de precios necesarias durante el tiempo que se encuentre publicado en nuestra plataforma.

Compradores: Pueden ser los mismos proveedores o usuarios nuevos que interactúen con nuestra plataforma con niños entre los 0 y 8 años de edad. De igual manera, nuestra plataforma puede ser utilizada por personas interesadas en intercambiar y donar, quienes al utilizar nuestro servicio se convierten en compradores.

Stock: El stock de productos, que es promocionado por nuestra página web y aplicativo móvil, es gestionado por el mismo usuario vendedor quien se encargará de entregar el producto por medio del delivery en iguales condiciones en las que es promocionado.

De igual manera, tendremos la opción de contabilizar los productos por medio de nuestra página web y aplicativos, donde los usuarios podrán revisar si el producto se encuentra disponible o ya ha sido comercializado. Es decir, el aplicativo indicará la cantidad de unidades disponibles.

7.2.4 Tercerización o integración de procesos

Para nuestro proyecto, la tercerización y la integración de procesos es clave, ya que todos los servicios se ofrecerán directamente por plataformas virtuales. Es por esto que hemos optado por tercerizar el delivery, el método de pago por medio de una pasarela de pagos.

7.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

Tabla 7.1

Cadena de valor

El baúl del Guagua			
Tecnología	Marketing	Ventas	Atención al cliente
App simple y amigable compatible con (iOS, Android).	Estrategia de marketing.	Definir estrategias de ventas.	Planificar una buena atención al cliente por medio del APP y pagina web.
Facilidad de pago web	Definición de canales de	Ofertas promociones,	Tener soportes de aplicación, como

(pasarela de pagos).

promoción efectivos (Facebook, Instagram y TikTok).

programas de fidelización.

chat en vivo o correo electrónico.

Lenguaje de programación y base de datos.

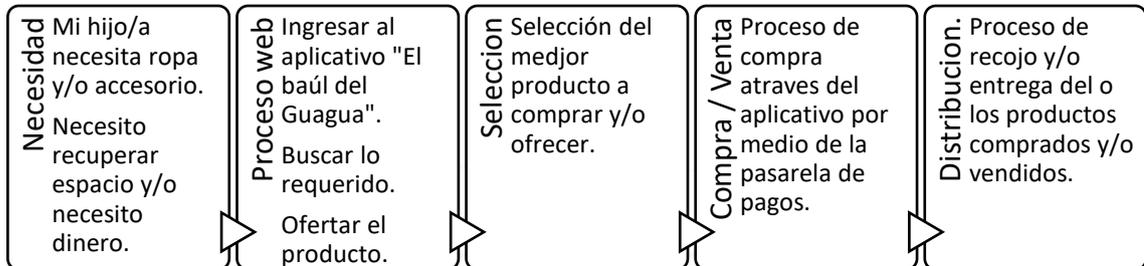
Publicidad en línea, colaboración de influencers del nicho de la moda infantil, instituciones educativas, ferias educativas.

Capacitación y actualización constante para mejorar consultas, quejas y solicitudes de manera eficaz.

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

Figura 7.4

Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio



Nota. Se describen las cinco actividades que toca ejecutar para poder participar en el proyecto.

7.2.7 Flujograma de actividades / Diagrama de decisiones PERT

A continuación, describiremos las principales actividades y decisiones de nuestro proyecto.

Figura 7.5

Flujograma para compra de ropa y/o accesorios

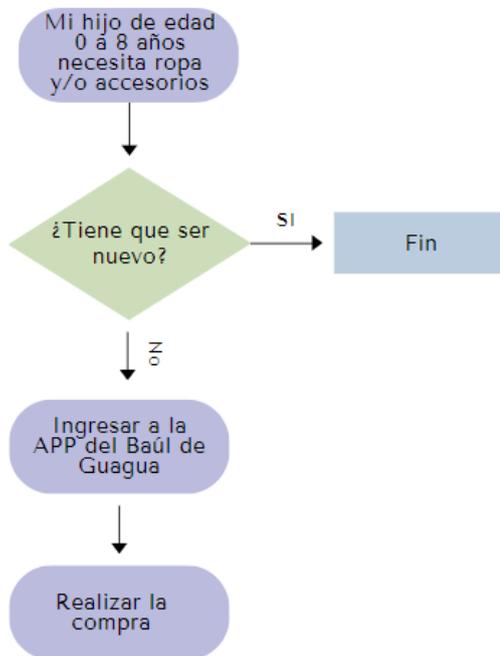
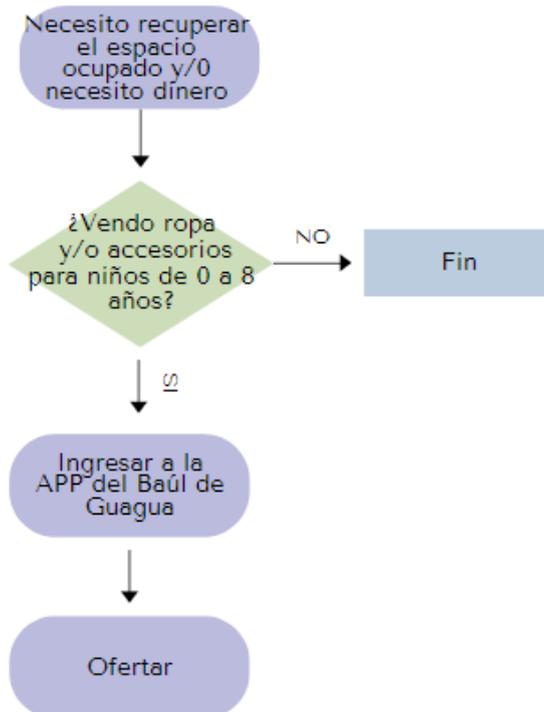


Figura 7.6

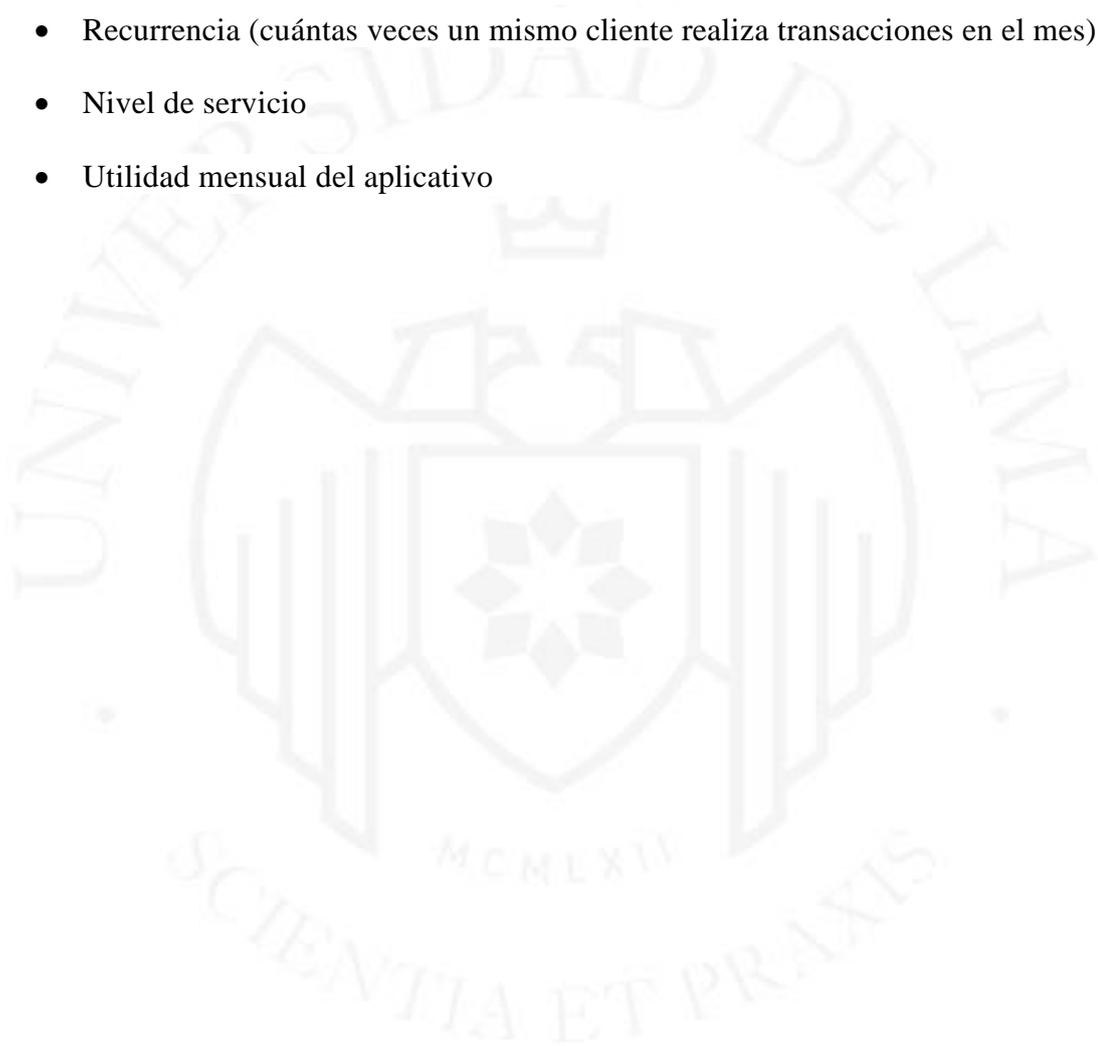
Flujograma para venta de ropa y/o accesorios



7.2.8 Balance Scorecard: Gestión de control por indicadores

En el Baúl de la Guagua tendremos en cuenta la gestión a partir de los siguientes indicadores:

- Cantidad de registros mensuales
- Cantidad de transacciones por tipo
- Ingresos mensuales del aplicativo
- Recurrencia (cuántas veces un mismo cliente realiza transacciones en el mes)
- Nivel de servicio
- Utilidad mensual del aplicativo



CAPÍTULO VIII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Objetivos organizacionales

Debemos contar con un proceso de selección óptimo para poder estar seguros de que contamos con personal calificado y motivado que permita alcanzar los objetivos de la compañía.

Es crucial para el negocio el que tengamos unas políticas sólidas con el fin de tener un clima laboral óptimo. Asimismo, debemos contar con un proceso en donde se mantenga de manera constante retando al profesional, para que de esta manera podamos impulsarlo a su crecimiento personal y profesional: tener un programa de capacitaciones cíclicas, así como también evaluaciones periódicas y sin previo aviso.

8.1.1 Naturaleza de la organización

El Baúl de la Guagua iniciará sus operaciones como una MYPE, contando únicamente con el capital de tres inversionistas, cuya actividad económica ante SUNAT será la de dar servicios de otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de venta o mercado.

De esta manera, nos acogeremos mientras nos encontramos en el proceso de crecimiento a un gasto menor frente al personal:

Vacaciones de 15 días de duración

De esta forma, no tendremos un gasto fuerte a la responsabilidad social, mientras estemos en el proceso de introducción en el mercado peruano.

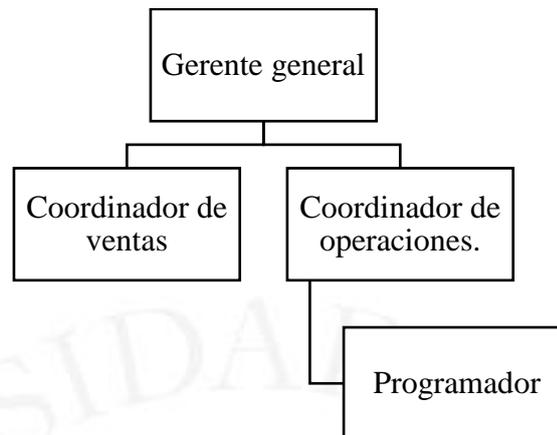
Tipo de forma societaria: Sociedad Anónima Cerrada, sin directorio.

8.1.2 Organigrama

A continuación, describimos la estructura del organigrama que proponemos a fin de poder gestionar nuestro negocio.

Figura 8.1

Organigrama



8.2 Diseño de puestos y responsabilidades

El gerente general deberá cumplir con todos los requisitos legales y competentes para poder desempeñar el manejo de la compañía. Será asignado en el puesto luego de un proceso de evaluación de capacidades que se llevará a cabo por acuerdo de junta general de accionistas. Si la persona que ocupa el puesto no llegará a cumplir los objetivos de la organización, será removido del cargo y los accionistas pasarán nuevamente a realizar el proceso de selección para cumplir con el nombramiento del nuevo gerente general.

Tabla 8.1

Diseño de propuesta y responsabilidades – Gerente General

Gerente general	Descripción
Funciones	Establecer y coordinar las estrategias de ventas y operaciones de la empresa. Firma de contratos con personal y proveedores. Toma de decisiones. Aprobación del presupuesto. Y las demás que defina las leyes generales de sociedades.
Perfil	Bachiller en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o cualquiera que otorgue las facultades para desempeñar el puesto. Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. Conocimiento de Microsoft a nivel intermedio.

El coordinador de ventas será el responsable del cumplimiento de la cuota comercial y velará por el cumplimiento de los procedimientos con el fin de lograr los objetivos. Además, se encargará del marketing del aplicativo y la página web.

Tabla 8.2*Diseño de propuesta y responsabilidad - coordinador de ventas*

Coordinador de ventas	Descripción
Funciones	Puesta en marcha y seguimiento de estrategia comercial desarrollada en conjunto con el gerente general. Capacitación de clientes en el uso del aplicativo. Creación de publicaciones de marketing del aplicativo y página web. Manejo de redes sociales y página web.
Perfil	Experiencia mínima de 3 años en el área comercial. Conocimiento de Microsoft a nivel intermedio. Conocimiento en uso de Wix, Canva, Photoshop o cualquier otra herramienta de edición.

El coordinador de operaciones será el responsable del área y el cumplimiento de todos los procedimientos del aplicativos y página web, con el fin de cumplir con lo ofrecido al cliente por la parte comercial. Además, será el encargado de programar los mantenimientos preventivos y correctivos de la parte tecnológica con el proveedor de tecnología.

Tabla 8.3*Diseño de propuesta y responsabilidades – Coordinador de Operaciones*

Coordinador de operaciones	Descripción
Funciones	Puesta en marcha y seguimiento de los procesos logísticos y financieros del aplicativo y página web para cumplir con lo ofrecido por el área comercial. Capacitación de los usuarios en el uso del aplicativo a través del chat bot. Coordinación con el proveedor de tecnología (programadores).
Perfil	Experiencia mínima de 3 años en el área de operaciones. Conocimiento de Microsoft a nivel intermedio. Conocimiento en uso de herramientas de gestión de proyectos (Canvas, Instapage, etc.)

8.3 Políticas organizacionales

Nuestro proyecto Baúl de la Guagua definirá su política organizacional de manera integral y que se pueda ajustar fácilmente a medida de su crecimiento. El principal objetivo es que todo el equipo que conforma el proyecto pueda cumplir cada una de las estrategias que se han planteado, las cuales mencionamos a continuación:

- **Política de servicio**

Para conseguir una excelente satisfacción del cliente con nuestro servicio tanto para el comprador como para el vendedor, trabajaremos para tener una página web y aplicativo de fácil uso, donde encuentren la información precisa y detallada sobre el funcionamiento y los servicios que ofrecemos; contaremos con acceso a un sistema de gestión de reclamos y buzón de sugerencias.

Buscaremos ofrecer una plataforma y aplicativo que sea intuitivo y que genere la menor fricción frente a nuestros clientes. Trabajaremos bajo la filosofía de “menos es mejor” y siempre pondremos al cliente en el “centro”.

Brindar respuesta oportuna a los requerimientos y consultas de los usuarios, cumplir con la entrega oportuna de los productos en los tiempos pactados y sobre todo tener accesos a nuestro aplicativo y nuestra página web las 24 horas del día.

De igual manera, en el aplicativo y la página web, se contará con un chat bot con el fin de automatizar y acelerar la solución de problemas tipo.

- **Reglamento interno de trabajo**

Nuestro reglamento interno tendrá las normas que deben cumplir los trabajadores que componen nuestro proyecto. Todos deben conocer y tener claro cada punto del reglamento con el fin de que se respete y se cumpla lo estipulado por la empresa.

Además, es una herramienta que ayudará a apaciguar conflictos internos, es por esto que el trabajador debe firmar un compromiso de cumplimiento a lo establecido en el reglamento. El horario laboral se cumplirá de acuerdo con el puesto y a las obligaciones dentro de la empresa, respetando las 48 horas laborales que deben trabajar a la semana por ley. Tendrá una hora de refrigerio de acuerdo con el horario laboral.

- **Política de reclutamiento y selección de personal**

En el momento que se necesite contratar nuevo personal con perfiles específicos y adecuados para la vacante disponible, estará a cargo del coordinador del área, quien podrá evaluar y analizar a cada participante para poder selección al mejor talento que se ajuste al perfil que buscamos. Trabajaremos bajo la metodología de

“CV ciegos” y seleccionaremos la terna de candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos.

- **Políticas de remuneración**

Principalmente definiremos cuáles son las atribuciones y responsabilidades de cada cargo. También analizaremos la remuneración de cada puesto de trabajo en el mercado para poder definir la remuneración para cada integrante. De esta manera, podremos mantener los pagos de acuerdo con el mercado, lo que nos ayudará a mantener la competitividad y ocasiona mejor deserción de nuestra empresa y mantener bajo el índice de rotación de personal.

Por otro lado, contaremos con una observación de las labores de cada integrante, con el fin de evaluar la evolución y eficiencia de nuestro personal dentro de nuestra política salarial.

8.4 Gestión del talento

Uno de los principales activos, si no el más, de toda organización es el recurso humano. Este activo estratégico de la organización debe estar motivado e identificado con el propósito de la organización. En la medida que se logre ello, alcanzar los objetivos estratégicos que indiquen para cada año será menos complicado. Hoy en día, es casi imposible generar que los colaboradores se queden en la organización por siempre. Hoy en día se debe gestionar a fin de poder tener largas estadías de los colaboradores. Debemos buscar al perfil de colaborador que más se adapta a nuestra cultura.

8.4.1 Selección y contratación

La selección de los colaboradores se ajustará al perfil de la posición a ocupar y siempre teniendo presente la cultura de la organización.

Asimismo, buscaremos eliminar todo posible sesgo inconsciente y para ello utilizaremos la herramienta de “CV ciegos”.

En efecto, de un primer filtro, al líder usuario del proceso se le alcanzará una terna de postulantes eliminando todo aquello que se refiera a datos personales y lugar donde estudió.

Las fuentes de prospección serán las bolsas laborales del mercado y a través de las redes sociales de la organización.

La contratación de los colaboradores se realizará con la suscripción del respectivo contrato de trabajo por un periodo inicial de seis (6) meses, transcurrido dicho plazo el colaborador pasará a la condición de contrato a plazo indeterminado.

8.4.2 Remuneración y desempeño

La remuneración que ofreceremos será acorde a la del mercado para cada posición laboral. Sin embargo, es importante mencionar que tendremos una estrategia de remuneración que buscará guardar equidad hacia dentro de la organización. Para tal fin se diseñarán políticas remunerativas que regulen las bandas de remuneración y momentos en los que por desempeño aplique algún tipo de ajuste. Dichas políticas tomarán en cuenta el puesto de trabajo, demás características y competencias a fin de que no exista ningún caso de discriminación por ningún motivo.

El desempeño de los colaboradores será medido a través de la meritocracia y para cada uno se diseñará un plan de carrera a fin de que cada colaborador sepa cuáles son sus proyecciones de línea de carrera dentro de la organización, así como los objetivos a los que está sujeto en cada año.

8.4.3 Empowerment y reconocimiento

Los colaboradores tendrán a su disposición Empowerment, a fin de que puedan realizar sus tareas de cara al cumplimiento de sus objetivos. Para ello, fomentaremos una cultura de Empowerment, pero sí con mucha prudencia.

Los colaboradores serán evaluados de manera constante a través de espacios de retroalimentación con sus líderes y con sus reportes directos, de ser el caso. Para aquellos que tengan una calificación de desempeño sobresaliente se harán acreedores a becas de capacitación en materias relacionadas a las tareas que se desempeñan en la compañía y eventualmente a algún bono ya sea en efectivo o en especie.

Tendremos un espacio en el que se anunciará dentro del equipo las acciones sobresalientes que haya tenido algún miembro a fin de que tal reconocimiento no quede

entre el colaborador y su jefe, sino también que sirva como ejemplo y reto para los demás colaboradores de las distintas áreas.

8.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo

Implementaremos un plan de capacitaciones en temas relacionados con las operaciones de la organización, el mismo que estará dirigido a las posiciones estratégicas y/o especializadas de la organización. Dichas capacitaciones serán asumidas al 100% de la organización.

Para aquellos que dentro de su Plan de Desarrollo y Cumplimiento de Objetivos anuales se les otorgará en algunas oportunidades un bono ya sea en efectivo o en especie (cupones para realizar consumos en establecimientos comerciales).

Para cada posición se tendrá un plan de carrera a fin de que el colaborador sepa que, si se esfuerza y los resultados lo acompañan, podrá tener la posibilidad de crecer profesionalmente en la organización ocupando posiciones de mayor jerarquía y remuneración.

8.5 Estructura de gastos de recursos humanos

De acuerdo con lo dispuesto por el Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE, 2013) que regula el régimen especial laboral para las micro y pequeñas empresas, la nuestra será considerada en su etapa inicial como una microempresa.

En efecto, durante los primeros años de funcionamiento no tendremos ingresos que superen las 150 UIT (660,000 soles) y, por tanto, los beneficios que les corresponderán a nuestros colaboradores son:

- Remuneración mínima vital
- Jornada laboral sujeta a 8 horas diarias y/o 48 horas a la semana;
- Descanso semanal
- Descanso vacacional
- Indemnización por despido arbitrario (10 remuneraciones diarias por cada año de servicio hasta un tope de 90 remuneraciones).
- Cantidad trabajadores 3.

Tabla 8.4

Estructura de gastos de recursos humanos

Puesto de trabajo	Remuneración	Asignación familiar	ESSALUD	Mensual	Anual
Gerente General	3,000	0	270	3,270	39,240
Coordinador de ventas	1,200	0	108	1,308	15,696
Coordinador de operaciones	1,200	0	108	1,308	15,696
				Total	70,632

En caso de tener hijos, la asignación familiar será de S/.93. Para el caso del gerente general, la posición para la etapa inicial será asumida por uno de los accionistas y no será remunerada.

CAPÍTULO IX: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

9.1 Plan de inversiones

La duración del proyecto será de 5 años y hemos proyectado un crecimiento anual de ventas del orden de 10%.

Hemos proyectado precios de acuerdo a la condición del usuario respetando la estrategia de precios mencionada en el capítulo 5. Para los casos en las que el usuario desee realizar intercambio y donación de prendas de vestir y/o accesorios, se usará la estrategia del tipo “precios líderes de pérdidas”. Para el caso de intercambio propondremos una tarifa flat como comisión de S/10.00 y para los casos de donación una comisión flat de S/. 5.00. Para el caso en que el usuario desee comprar, vamos a utilizar la estrategia de precios “premium” de esta manera, nuestra plataforma cobrará un 25% de comisión sobre el precio que coloca el vendedor.

Con el fin de aumentar la cantidad de transacciones se utilizarán campañas digitales bajo un presupuesto que irá aumentando 10% con el fin de lograr el objetivo de ventas en cantidad de transacciones mencionadas en capítulos anteriores.

Tabla 9.1

Cantidad por tipo de transacciones

Transacciones	% del total	Cantidad
Compra/venta	30.59%	7,934
Intercambio	18.32%	4,753
Donación	51.09%	13,253
Total		25,940

Tabla 9.2

Proyecciones año 1 – 5

Por tipo de persona	Años	0	1	2	3	4	5
Personas que compran/venden	#		7,934	8,727	9,599	10,558	11,613
Personas que intercambian	#		4,760	5,236	5,759	6,335	6,968
Personas que donan	#		13,250	14,574	16,030	17,632	19,394

9.2 Activos y depreciación

El proyecto contará con activos tangibles e intangibles, tal y como se detalla a continuación:

Activos tangibles y depreciación:

Tipo de cambio: 4,10

Tabla 9.3

Activos tangibles e intangibles y depreciación

Intangibles	Precio	Cantidad	Sub Total	IGV	Total	Plazo D&A	D&A
Aplicativo	S/ 15,000	1	15,000		15,000	5	3,000
Página Web	S/ 12,000	1	12,000		12,000	5	2,400
Diseño Página Web	S/ 2,000	1	2,000		2,000	5	400
Total	S/				29,000		5,800
Tangibles							
Laptop	S/ 2,583	3	7,749	1,395	9,144	5	1,829
Impresora	S/ 1,640	1	1,640	295	1,935	5	387
Total	S/				11,079		2,216
Muebles							
Escritorios	S/ 554	3	1,661	299	1,959	5	392
Total	S/				1,959		392

9.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo estimado que el proyecto requiere a fin de poder cubrir 12 meses de operación es de S/ 95,030.41, el cual se encuentra conformado por los siguientes conceptos:

Gastos mensuales de operaciones.

Tabla 9.4*Capital de trabajo*

Gastos operativos anuales	Monto	
Gastos de planilla	S/	70,632
Alquiler	S/	18,000
Costo del servidor	S/	6,000
Servicios	S/	3,600
Total	S/	98,232

9.4 Fuentes de financiamiento

El total de la inversión inicial para poder operar los primeros 12 meses es de S/ 140,270.41. Dicha inversión será cubierta hasta por el 60% por aportes dinerarios de los accionistas a razón de partes iguales. El 40% restante será cubierto con financiamiento bancario.

9.5 Balances provisionales (Balance general)

En la figura siguiente se puede observar el comportamiento de los balances generales de todo el proyecto durante los 5 años que este durara. Como se puede observar, la deuda a largo plazo se puede cancelar al término del cuarto año de proyecto, lo que generará un aumento en la utilidad para los inversionistas del proyecto.

Tabla 9.5*Balances provisionales (Balance general)*

BALANCE GENERAL	Años	0	1	2	3	4	5
Activos	S/	140,270	133,105	123,455	115,047	106,640	0
Efectivo	S/	0	1,242	0	0	0	0
Capital operacional	S/	98,232	98,232	98,232	98,232	98,232	0
Propiedad, planta y equipo	S/	13,038	10,431	7,823	5,215	2,608	0
Intangibles	S/	29,000	23,200	17,400	11,600	5,800	0
Pasivos	S/	56,108	48,943	39,218	28,322	16,116	0
Cuentas por pagar	S/	0	1,667	1,833	2,017	2,218	0
Deudas financieras	S/	56,108	47,276	37,384	26,306	13,897	0
Patrimonio	S/	84,162	84,162	84,237	86,725	90,524	0

9.6 Proyección de ventas y flujo de tesorería (Cash 81low).

En las tablas siguientes, se muestra el comportamiento del cash 81low de acuerdo a la estimación de las ventas que tiene el proyecto. Se espera un crecimiento del 10% en cantidad de personas que utilizaran el aplicativo por cada tipo de transacción posible (venta, intercambio y donación).

Tabla 9.6

Cuadro de precios por tipo de transacción

Tipo de transacción	Años	0	1	2	3	4	5
Personas que compran/venden	#	7,934	8,727	9,599	10,558	11,613	
Personas que intercambian	#	4,760	5,236	5,759	6,335	6,968	
Personas que donan	#	13,250	14,574	16,030	17,632	19,394	
Precio por compra/venta	S/	50	50	50	50	50	
Precio por intercambio	S/	10	10	10	10	10	
Precio por donación	S/	5	5	5	5	5	

Tabla 9.7

Flujo de Cash Flow

ESTADO DE RESULTADOS	Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	S/		510,553	561,582	617,696	679,407	747,297
Costo de ventas	S/		-297,525	-327,263	-359,963	-395,925	-435,488
Utilidad bruta	S/		213,028	234,320	257,733	283,482	311,809
Gastos operativos	S/		-118,232	-130,055	-143,061	-157,367	-173,103
EBITDA	S/		94,796	104,265	114,672	126,116	138,706
D&A	S/		-8,408	-8,408	-8,408	-8,408	-8,408
Gastos financieros	S/		-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
UAI	S/		79,655	90,184	101,779	114,551	128,630
IR	S/		-23,498	-26,604	-30,025	-33,793	-37,946
UN	S/		56,157	63,580	71,754	80,759	90,684

9.7 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Este capítulo tiene como objetivo utilizar los diferentes indicadores financieros para cuantificar si el proyecto es rentable o no. Cabe mencionar que se toma en consideración datos como la inflación y tasa libre del riesgo del país.

Tabla 9.8*Cálculo del WACC*

ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO					
NECESIDADES DE CAPITAL					
Déficit de capital	S/	-140,270			
FINANCIAMIENTO					
Aporte de capital	S/	84,162	60%	Tasa del costo de capital	15.4%
Financiamiento	S/	56,108	40%	Tasa de la deuda	12.0%
				IR	29.5%
Tasa de descuento (WACC) = (Part % de la deuda) x (Kd) x (1-T imp) + (Part % del Aporte) x (Ke)					
Tasa de descuento (WACC) = % 12.6%					

Evaluación económica financiera.**9.8 Indicadores de rentabilidad****VANE**

$$VANE = -I_0 + \sum \frac{fn}{(1 + WACC)^n}$$

Tabla 9.9*Valor actual neto económico*

FLUJO ECONOMICO		0	1	2	3	4	5
FE de Inversión	S/	-140,270					
FE Operativo antes impuestos	S/		96,463	104,431	114,856	126,317	234,719
Impuestos	S/		-25,485	-28,278	-31,348	-34,724	-38,438
Devolución de capital	S/		0	0	0	0	90,524
Total	S/	-140,270	70,978	76,154	83,508	91,593	286,805
TIRE	%	58%					
Tasa de descuento	%	12.6%					
VANE	S/	256,825					
VA	S/	397,095					
Inversión	S/	-140,270					

VANF

$$VANF = -I_0 + \sum \frac{f_n}{(1 + Ke)^n}$$

Tabla 9.10

Valor actual neto financiero

FLUJO FINANCIERO		0	1	2	3	4	5
FE económico	S/	-140,270	70,978	76,154	83,508	91,593	286,805
FE financiamiento	S/	56,108	-15,565	-15,565	-15,565	-15,565	-15,565
Escudo fiscal	S/		1,986	1,674	1,323	931	492
Total	S/	-84,162	57,399	62,262	69,266	76,960	271,732
TIRF	%	80%					
Tasa de descuento	%	12.6%					
VANF	S/	262,504					
VA	S/	346,666					
Inversión	S/	-84,162					

Tabla 9.11

Periodo de recuperación descontado

CALCULO DEL PAYBACK		0	1	2	3	4	5
Flujos económicos	S/	-140,270	70,978	76,154	83,508	91,593	286,805
Tasa de descuento	%	12.6%					
Factores de descuento	#		0.888146	0.788803	0.700573	0.622211	0.552614
Factores x Flujo económico	S/		63,039	60,070	58,503	56,990	158,493
Acumulado	S/	-140,270	-77,232	-17,161	41,342	98,332	256,825
Periodo de recupero	Año		-	-	3	-	-

9.9 Política de aplicación de resultados y extinción

Hemos visto por conveniente establecer una política que indique que los dos primeros años en que se reporten utilidades, las mismas serán reinvertidas a fin de poder optimizar las herramientas a través de las cuales brindamos el servicio a nuestros clientes.

Luego de ello, en los siguientes años, se va a destinar un porcentaje de las utilidades a constituir una reserva legal y otro porcentaje no inferior al 30% a la reinversión en activos para el negocio.

En el supuesto que se acuerde la disolución, liquidación y posterior extinción de la sociedad, se deberá seguir el procedimiento estipulado en la Ley General de Sociedades, siempre buscando honrar todas las obligaciones hasta donde responda el

patrimonio; y, en caso, exista un remanente, se debe devolver el mismo a los accionistas a razón del porcentaje de acciones con el que cada uno cuenta.

9.10 Tasa de descuento del accionista

En este capítulo se busca obtener la tasa libre de riesgo del accionista. Para este cálculo se utilizan los datos de la beta del sector, la misma que hemos obtenido de la página web Damoradan.

Tabla 9.12

Flujo del inversionista

FLUJO DEL INVERSIONISTA		0	1	2	3	4	5
Aporte de capital	S/	-84,162					
Cobro de dividendos	S/		56,157	63,505	69,266	76,960	90,684
Recuperación del capital	S/		0	0	0	0	90,524
Total	S/	-84,162	56,157	63,505	69,266	76,960	181,208
TIR del inversionista	%	76%					

9.10.1 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, punto de equilibrio)

En este capítulo pretendemos sustentar que el proyecto es rentable; para ello, utilizaremos diferentes indicadores de rentabilidad financieros.

Tabla 9.13*Indicadores de rentabilidad representativos*

INDICADORES FINANCIEROS		0	1	2	3	4	5
Margen Bruto	%		42%	42%	42%	42%	42%
Margen EBITDA	%		19%	19%	19%	19%	19%
Utilidad neta	%		11%	11%	12%	12%	12%
ROE	%		67%	75%	83%	89%	--
ROA	%		42%	52%	62%	76%	--
Pasivo / Patrimonio	Veces		0.6	0.5	0.3	0.2	--

Nota. El quinto año se calcula, al cierra de la empresa.

9.11 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Podemos definir que el riesgo de un proyecto y costo de oportunidad tienen una diferencia clave, el riesgo compara el rendimiento real de una inversión con el rendimiento proyectado de la misma inversión, mientras que el costo de oportunidad compara el rendimiento real de una inversión con el rendimiento real de una inversión diferente.

De acuerdo con lo anterior, podemos analizar que nuestro proyecto está enfocado en un nicho de mercado específico, que por el momento no cuenta con competidores que se enfoquen en la misma especialidad. Esto ocasiona que nuestro costo beneficio sea aprovechable desde el primer año de funcionamiento.

De igual manera, hay que mencionar que todo el proceso será por medio de un aplicativo móvil y una página web, lo que ocasiona disminución de costos en planta y equipo, esto debido también a que muchos de nuestros procesos para culminar el servicio son tercerizados.

Por otro lado, los productos que se van a manejar son de segundo uso, lo cual ocasiona costos favorables para nuestros clientes y que los productos tengan una buena rotación. Y, por último, cabe resaltar que la decisión de inversión en este proyecto es viable y se tendrán utilidades desde el primer año.

9.12 Análisis por escenario y graficas

En el siguiente capítulo analizaremos los diferentes escenarios del proyecto, los cuales se sustentan en un escenario basado netamente en el comportamiento de las ventas. Como se puede observar en los tres escenarios, el proyecto es rentable.

Es importante anotar, que la mayoría de nuestros costos fijos son atendidos a través de servicios tercerizados, lo que nos permite generar eficiencias financieras que nos permite ser competitivos y que nuestro modelo de negocio sea sólido.

Tabla 9.14

Escenario esperado

Ítem		1	0	1	2	3	4	5
Personas que compran/venden	#			7,934	8,727	9,599	10,558	11,613
Personas que intercambian	#			4,760	5,236	5,759	6,335	6,968
Personas que donan	#			13,250	14,574	16,030	17,632	19,394
Precio por compra/venta	S/			50	50	50	50	50
Precio por intercambio	S/			10	10	10	10	10
Precio por donación	S/			5	5	5	5	5
Ingreso por compra/venta	S/			396,700	436,350	479,950	527,900	580,650
Ingreso por intercambio	S/			47,604	52,362	57,594	63,348	69,678
Ingreso por donación	S/			66,249	72,870	80,152	88,159	96,969
Total, Ingresos	S/			510,553	561,582	617,696	679,407	747,297
COSTOS								
Comisión directa a vendedor	%		75%	<i>(Sobre el precio de compra /venta)</i>				
Costo sobre el precio por compra/venta	S/			38	38	38	38	38
Personas que compran/venden	#			7,934	8,727	9,599	10,558	11,613
Total, costo	S/			297,525	327,263	359,963	395,925	435,488
OPEX (GASTOS OPERACIONALES)								
Tasa del incremento del gasto anual	%		10%					
Gastos operativos anuales								
			Monto					
Gastos de planilla	S/		70,632					
Alquiler	S/		18,000					
Costo del servidor	S/		6,000					
Servicios	S/		3,600					
Total	S/		98,232					
Gastos de servicio de marketing	S/		20,000					
		Años	0	1	2	3	4	5
				<i>no</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Gastos operativos	S/			98,232	108,055	118,861	130,747	143,821
Gastos de servicio de marketing	S/			20,000	22,000	24,200	26,620	29,282
Total	S/			118,232	130,055	143,061	157,367	173,103
Cuentas por pagar								
Pago a proveedores	días		30					

(Continúa)

(Continuación)

Ítem	1	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial de cuentas por pagar	S/		0	1,667	1,833	2,017	2,218
Devengado	S/		20,000	22,000	24,200	26,620	29,282
Pago	S/		-18,333	-21,833	-24,017	-26,418	-31,500
Saldo final de cuentas por pagar	S/		1,667	1,833	2,017	2,218	0
Esperado							
ESTIMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS							
ESTADO DE RESULTADOS							
	Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	S/		510,553	561,582	617,696	679,407	747,297
Costo de ventas	S/		-297,525	-327,263	-359,963	-395,925	-
Utilidad bruta	S/		213,028	234,320	257,733	283,482	311,809
Gastos operativos	S/		-118,232	-130,055	143,061	-157,367	-
EBITDA	S/		94,796	104,265	114,672	126,116	138,706
D&A	S/		-8,408	-8,408	-8,408	-8,408	-8,408
Gastos financieros	S/		-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
UAI	S/		79,655	90,184	101,779	114,551	128,630
IR	S/		-23,498	-26,604	-30,025	-33,793	-37,946
UN	S/		56,157	63,580	71,754	80,759	90,684
BALANCE GENERAL							
	Años	0	1	2	3	4	5
Activos	S/	140,270	133,105	123,455	115,047	106,640	0
Efectivo	S/	0	1,242	0	0	0	0
Capital operacional	S/	98,232	98,232	98,232	98,232	98,232	0
Propiedad, planta y equipo	S/	13,038	10,431	7,823	5,215	2,608	0
Intangibles	S/	29,000	23,200	17,400	11,600	5,800	0
Pasivos	S/	56,108	48,943	39,218	28,322	16,116	0
Cuentas por pagar	S/	0	1,667	1,833	2,017	2,218	0
Deudas financieras	S/	56,108	47,276	37,384	26,306	13,897	0
Patrimonio	S/	84,162	84,162	84,237	86,725	90,524	0
		0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO							
	Años	0	1	2	3	4	5
FE sobre act de operación	S/	-98,232	72,964	77,827	84,831	92,525	196,773
EBITDA	S/		94,796	104,265	114,672	126,116	138,706
Impuestos	S/		-23,498	-26,604	-30,025	-33,793	-37,946
(-) var capital operacional	S/	-98,232	0	0	0	0	98,232
(+) var cuentas por cobrar	S/	0	1,667	167	183	202	-2,218
FE sobre act de inversión	S/	-42,038	0	0	0	0	0
CapEx	S/	-42,038	0	0	0	0	0
FE sobre act de financiamiento	S/	140,270	-71,722	-79,070	-84,831	-92,525	-
Aporte (Devolución) de capital	S/	84,162					-90,524
Préstamo	S/	56,108	0	0	0	0	0
Amortización	S/	0	-8,832	-9,892	-11,079	-12,408	-13,897
Gasto financiero (intereses)	S/	0	-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
Dividendos al 100%	S/		-56,157	-63,505	-69,266	-76,960	-90,684
FE inicial	S/	0	0	1,242	0	0	0
FE del periodo	S/	0	1,242	-1,242	0	0	0
FE final	S/	0	1,242	0	0	0	0

Tabla 9.15*Escenario optimista*

Ítem	Años	0	1	2	3	4	5
Personas que compran/venden	#		8,728	9,600	10,560	11,616	12,777
Personas que intercambian	#		5,237	5,760	6,336	6,970	7,666
Personas que donan	#		14,576	16,032	17,635	19,399	21,338
Precio por compra/venta	S/		50	50	50	50	50
Precio por intercambio	S/		10	10	10	10	10
Precio por donación	S/		5	5	5	5	5
Ingreso por compra/venta	S/		436,400	480,000	528,000	580,800	638,850
Ingreso por intercambio	S/		52,368	57,600	63,360	69,696	76,662
Ingreso por donación	S/		72,879	80,160	88,176	96,994	106,688
Total, Ingresos	S/		561,647	617,760	679,536	747,490	822,200
COSTOS							
Comisión directa a vendedor	%	75%	<i>(Sobre el precio de compra/venta)</i>				
Costo sobre el precio por compra/venta	S/		38	38	38	38	38
Personas que compran/venden	#		8,728	9,600	10,560	11,616	12,777
Total, costo	S/		327,300	360,000	396,000	435,600	479,138
OPEX (GASTOS OPERACIONALES)							
Tasa del incremento del gasto anual	%	10%					
Gastos operativos anuales		Monto					
Gastos de planilla	S/	70,632					
Alquiler	S/	18,000					
Costo del servidor	S/	6,000					
Servicios	S/	3,600					
Total	S/	98,232	<i>Pago a 0 días (capital operacional inicial)</i>				
Gastos de servicio de marketing	S/	20,000	<i>Pago a 30 días</i>				
	Años	0	1	2	3	4	5
			<i>no</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
Gastos operativos	S/		98,232	108,055	118,861	130,747	143,821
Gastos de servicio de marketing	S/		20,000	22,000	24,200	26,620	29,282
Total	S/		118,232	130,055	143,061	157,367	173,103
Cuentas por pagar							
Pago a proveedores	días	30					
Saldo inicial de cuentas por pagar	S/		0	1,667	1,833	2,017	2,218
Devengado	S/		20,000	22,000	24,200	26,620	29,282
Pago	S/		-18,333	-21,833	-24,017	-26,418	-31,500
Saldo final de cuentas por pagar	S/		1,667	1,833	2,017	2,218	0
Esperado							
ESTIMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS							
ESTADO DE RESULTADOS	Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	S/		561,647	617,760	679,536	747,490	822,200
Costo de ventas	S/		-327,300	-360,000	-396,000	-435,600	-479,138

(Continúa)

(Continúa)

Ítem	Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad bruta	S/		234,347	257,760	283,536	311,890	343,062
Gastos operativos	S/		-118,232	-130,055	-143,061	-157,367	-173,103
EBITDA	S/		116,115	127,705	140,475	154,523	169,959
D&A	S/		-8,408	-8,408	-8,408	-8,408	-8,408
Gastos financieros	S/		-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
UAI	S/		100,974	113,624	127,581	142,958	159,884
IR	S/		-29,787	-33,519	-37,637	-42,173	-47,166
UN	S/		71,187	80,105	89,945	100,786	112,718
BALANCE GENERAL	Años	0	1	2	3	4	5
Activos	S/	140,270	133,105	123,455	115,047	106,640	0
Efectivo	S/	0	1,242	0	0	0	0
Capital operacional	S/	98,232	98,232	98,232	98,232	98,232	0
Propiedad, planta y equipo	S/	13,038	10,431	7,823	5,215	2,608	0
Intangibles	S/	29,000	23,200	17,400	11,600	5,800	0
Pasivos	S/	56,108	48,943	39,218	28,322	16,116	0
Cuentas por pagar	S/	0	1,667	1,833	2,017	2,218	0
Deudas financieras	S/	56,108	47,276	37,384	26,306	13,897	0
Patrimonio	S/	84,162	84,162	84,237	86,725	90,524	0
		0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO	Años	0	1	2	3	4	5
FE sobre act de operación	S/	-98,232	87,994	94,352	103,022	112,552	218,807
EBITDA	S/		116,115	127,705	140,475	154,523	169,959
Impuestos	S/		-29,787	-33,519	-37,637	-42,173	-47,166
(-) var capital operacional	S/	-98,232	0	0	0	0	98,232
(+) var cuentas por cobrar	S/	0	1,667	167	183	202	-2,218
FE sobre act de inversión	S/	-42,038	0	0	0	0	0
CapEx	S/	-42,038	0	0	0	0	0
FE sobre act de financiamiento	S/	140,270	-86,752	-95,595	-103,022	-112,552	-218,807
Aporte (Devolución) de capital	S/	84,162					-90,524
Préstamo	S/	56,108	0	0	0	0	0
Amortización	S/	0	-8,832	-9,892	-11,079	-12,408	-13,897
Gasto financiero (intereses)	S/	0	-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
Dividendos 100%	S/		-71,187	-80,030	-87,457	-96,987	-112,718
FE inicial	S/	0	0	1,242	0	0	0
FE del periodo	S/	0	1,242	-1,242	0	0	0
FE final	S/	0	1,242	0	0	0	0

Tabla 9.16*Escenario pesimista*

Ítem	Años	0	1	2	3	4	5	
Personas que compran/venden	#		6,744	7,418	8,159	8,974	9,871	
Personas que intercambian	#		4,046	4,451	4,895	5,384	5,923	
Personas que donan	#		11,262	12,388	13,626	14,987	16,485	
Precio por compra/venta	S/		50	50	50	50	50	
Precio por intercambio	S/		10	10	10	10	10	
Precio por donación	S/		5	5	5	5	5	
Ingreso por compra/venta	S/		337,200	370,900	407,950	448,700	493,550	
Ingreso por intercambio	S/		40,464	44,508	48,954	53,844	59,226	
Ingreso por donación	S/		56,312	61,940	68,128	74,933	82,423	
Total, Ingresos	S/		433,976	477,348	525,032	577,477	635,199	
COSTOS								
Comisión directa a vendedor	%	75%	<i>(Sobre el precio de compra/venta)</i>					
Costo sobre el precio por compra/venta	S/		38	38	38	38	38	
Personas que compran/venden	#		6,744	7,418	8,159	8,974	9,871	
Total, costo	S/		252,900	278,175	305,963	336,525	370,163	
OPEX (GASTOS OPERACIONALES)								
Tasa del incremento del gasto anual	%	10%						
Gastos operativos anuales		Monto						
Gastos de planilla	S/	70,632						
Alquiler	S/	18,000						
Costo del servidor	S/	6,000						
Servicios	S/	3,600						
Total	S/	98,232						
Gastos de servicio de marketing	S/	20,000						
	Años	0	1	2	3	4	5	
			<i>no</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	
Gastos operativos	S/		98,232	108,055	118,861	130,747	143,821	
Gastos de servicio de marketing	S/		20,000	22,000	24,200	26,620	29,282	
Total	S/		118,232	130,055	143,061	157,367	173,103	
Cuentas por pagar								
Pago a proveedores	días	30						
Saldo inicial de cuentas por pagar	S/		0	1,667	1,833	2,017	2,218	
Devengado	S/		20,000	22,000	24,200	26,620	29,282	
Pago	S/		-18,333	-21,833	-24,017	-26,418	-31,500	
Saldo final de cuentas por pagar	S/		1,667	1,833	2,017	2,218	0	
Esperado								
ESTIMACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS								
ESTADO DE RESULTADOS		Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	S/		433,976	477,348	525,032	577,477	635,199	
Costo de ventas	S/		-252,900	-278,175	-305,963	-336,525	-370,163	
Utilidad bruta	S/		181,076	199,173	219,069	240,952	265,036	
Gastos operativos	S/		-118,232	-130,055	-143,061	-157,367	-173,103	
EBITDA	S/		62,844	69,118	76,008	83,585	91,933	
D&A	S/		-8,408	-8,408	-8,408	-8,408	-8,408	

(Continúa)

(Continuación)

Ítem	Años	0	1	2	3	4	5	Ítem
Gastos financieros		S/		-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
UAI		S/		47,704	55,037	63,115	72,021	81,858
IR		S/		-14,073	-16,236	-18,619	-21,246	-24,148
UN		S/		33,631	38,801	44,496	50,775	57,710
BALANCE GENERAL	Años		0	1	2	3	4	5
Activos	S/		140,270	133,105	123,455	115,047	106,640	0
Efectivo	S/		0	1,242	0	0	0	0
Capital operacional	S/		98,232	98,232	98,232	98,232	98,232	0
Propiedad, planta y equipo	S/		13,038	10,431	7,823	5,215	2,608	0
Intangibles	S/		29,000	23,200	17,400	11,600	5,800	0
Pasivos	S/		56,108	48,943	39,218	28,322	16,116	0
Cuentas por pagar	S/		0	1,667	1,833	2,017	2,218	0
Deudas financieras	S/		56,108	47,276	37,384	26,306	13,897	0
Patrimonio	S/		84,162	84,162	84,237	86,725	90,524	0
			0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO	Años		0	1	2	3	4	5
FE sobre act de operación	S/		-98,232	50,438	53,049	57,573	62,541	163,799
EBITDA	S/			62,844	69,118	76,008	83,585	91,933
Impuestos	S/			-14,073	-16,236	-18,619	-21,246	-24,148
(-) var capital operacional	S/		-98,232	0	0	0	0	98,232
(+) var cuentas por cobrar	S/		0	1,667	167	183	202	-2,218
FE sobre act de inversión	S/		-42,038	0	0	0	0	0
CapEx	S/		-42,038	0	0	0	0	0
FE sobre act de financiamiento	S/		140,270	-49,196	-54,291	-57,573	-62,541	-163,799
Aporte (Devolución) de capital	S/		84,162					-90,524
Préstamo	S/		56,108	0	0	0	0	0
Amortización	S/		0	-8,832	-9,892	-11,079	-12,408	-13,897
Gasto financiero (intereses)	S/		0	-6,733	-5,673	-4,486	-3,157	-1,668
Dividendos	100%	S/		-33,631	-38,726	-42,008	-46,976	-57,710
FE inicial	S/		0	0	1,242	0	0	0
FE del periodo	S/		0	1,242	-1,242	0	0	0
FE final	S/		0	1,242	0	0	0	0

9.13 Principales riesgos del proyecto

Competencia

Uno de los riesgos inherentes al negocio es la competencia que pueda surgir a propósito del lanzamiento de nuestra solución. A la fecha no existe en el mercado una solución especializada como la que nosotros proponemos, pero no existen barreras que pudieran dificultar la entrada al mercado de otro competidor que se enfoque en el segmento de ropa y/o accesorios para niños de 0 a 8 años de edad.

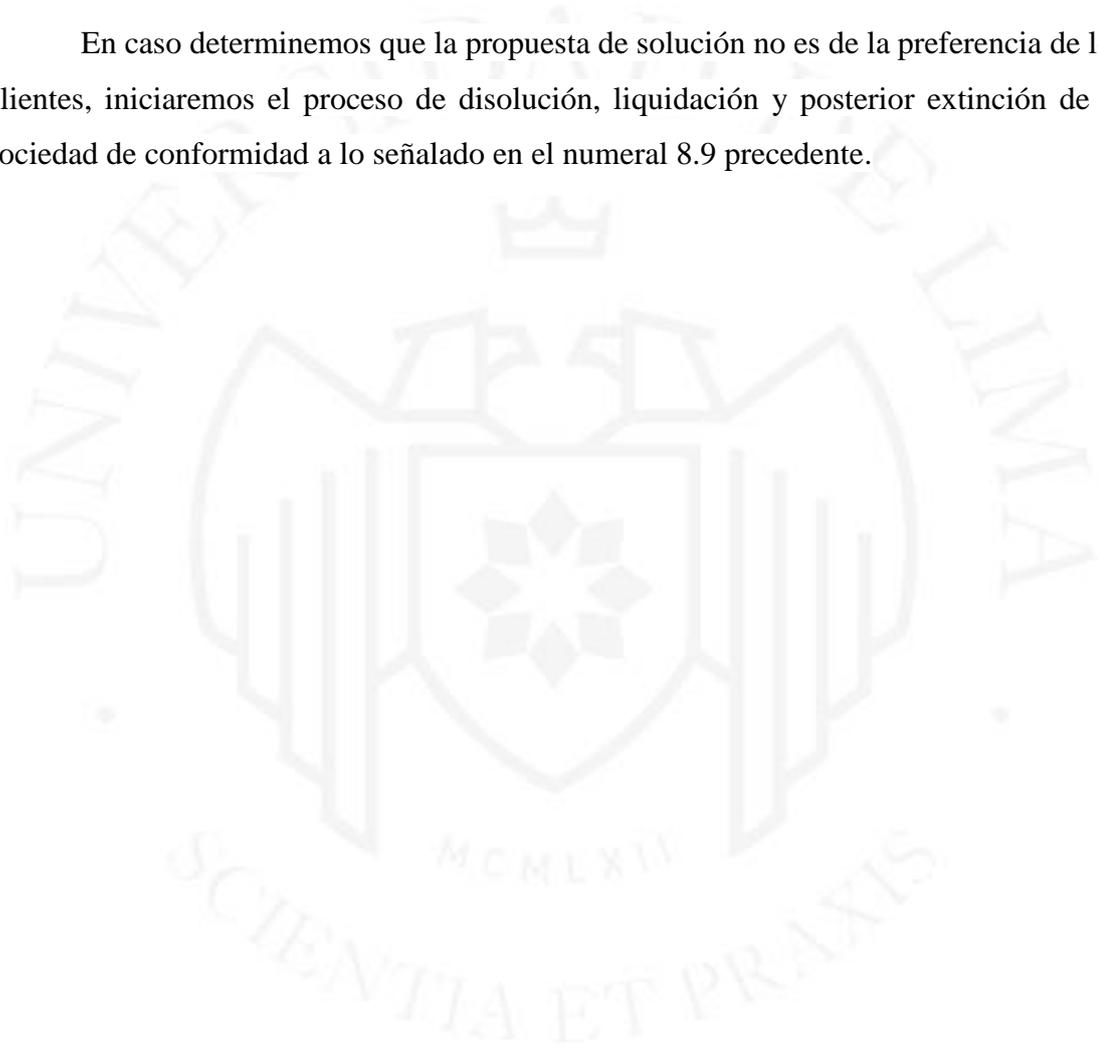
Adicionalmente, debemos tener presente que no se trata de un modelo de negocio complejo de implementar y que va muy de la mano con la nueva normalidad de

comportamientos y preferencias de compras de los clientes a través del canal virtual, lo que podría alentar a otros competidores a que sigan nuestros pasos.

9.14 Plan de contingencia y disolución

En el hipotético y negado caso que las proyecciones de venta no se den como lo esperamos en el primer año y los resultados sean negativos, analizaremos si existe espacio a fin de poder reconducir la estrategia de penetración en el mercado.

En caso determinemos que la propuesta de solución no es de la preferencia de los clientes, iniciaremos el proceso de disolución, liquidación y posterior extinción de la sociedad de conformidad a lo señalado en el numeral 8.9 precedente.



CONCLUSIONES

- El Baúl de la Guagua es una herramienta con alto interés en el mercado, debido a que es una solución para las familias peruanas con problemas económicos y a su vez para familias que deseen recuperar espacios perdidos o dinero.
- Es un proyecto rentable debido a los indicadores financieros previamente mostrados.
- Actualmente, la gente tiene más conciencia ambiental e identifica como una variable a fin de decidir su opción de compra, teniendo en cuenta qué tan ecológica es la oferta.
- Dentro de los alcances de nuestra investigación se ha evidenciado que contamos con un importante mercado dentro de los sectores socioeconómicos C, D y E.

RECOMENDACIONES

- Es importante tener un buen soporte de sistemas y tecnológico para poder dar un buen servicio.
- La página web y el aplicativo deben ser fáciles de usar e interactuar.
- En toda la interacción que los usuarios tengan en el aplicativo, debemos priorizar que exista la menor fricción posible.
- Cuidar que todas las experiencias de los usuarios sean lo más agradable posible por medio del uso de calificaciones. De esta manera se podrá evitar las posibles estafas de usuarios fraudulentos.
- Se debe contar un buen servicio de post venta ante eventuales consultas y/o reclamos de los usuarios.
- Se debe proporcionar método de pagos seguros y confiables para garantizar transacciones sin problemas y generar confianza en los usuarios.

REFERENCIAS

- Aplicaciones móviles para pagos cuadriplican su uso en Perú. (2020, 26 de marzo). *Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-aplicaciones-moviles-para-pagos-cuadriplican-su-uso-peru-790068.aspx#:~:text=As%C3%AD%20en%20Per%C3%BA%2C%20en%20el,27%25%20del%202018%2C%20indic%C3%B3>.
- E-commerce en Perú creció 30% y logró US\$ 12.100 millones de ventas en 2022. (2023, 14 de abril). *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/e-commerce-en-peru-crecio-30-y-logro-us-12100-millones-de-ventas-en-2022#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20creci%C3%B3%2030,Ecommerce%202022%2D2023%20de%20Capece>
- Banco Central de Reserva. (2020, noviembre). *Reporte de Estabilidad Financiera*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>
- Pedro Castillo: 3 claves detrás del caos político en Perú que llevó a la destitución y detención del mandatario. (2022, 7 de noviembre). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63896534>
- Cámara de Comercio de Lima. (2023, 29 de agosto). MEF sincera crecimiento de la economía peruana y reduce proyección de 2,5% a 1,1% para este 2023. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/mef-sincera-crecimiento-de-la-economia-peruana-y-reduce-proyeccion-de-25-a-11-para-este-2023#:~:text=Seg%C3%BA%20el%20MEF%2C%20la%20estimaci%C3%B3n,%25%20a%201%2C1%25>
- CPI. (2022). *Peru: Población 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- El PIB subió un 2,7% en Perú. (2022). *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,los%20que%20publicamos%20el%20PIB>
- Aumenta el consumo de productos de segunda mano: ¿Cuáles son las razones? (2023, 11 de enero). *ESAN*. <https://www.ue.edu.pe/las-noticias/aumenta-el-consumo-de-productos-de-segunda-mano-cuales-son-las-razones>
- Más de 53,000 bebés nacieron en el país durante la cuarentena. (2020, 1 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/mas-de-53000-bebes-nacieron-en-el-pais-durante-la-cuarentena-noticia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023, enero). *Una mirada al Perú en cifras*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4080427/Una%20mirada%20al%20Per%C3%BA%20en%20cifras.pdf.pdf?v=1675175101>

Día Mundial del Reciclaje: ¿Qué medidas ha tomado el Perú y cómo somos parte del cambio? (2022, 17 de mayo). *Infoabe*.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/05/17/dia-mundial-del-reciclaje-que-medidas-ha-tomado-el-peru-y-como-somos-parte-del-cambio/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Perú: encuesta demográfica y de salud familiar - ENDES*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/index.html

IPSOS. (2021). *El hogar peruano 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-hogar-peruano-2021>

Naciones Unidas. (2019, 12 de abril). *Noticias ONU - objetivos de desarrollo sostenible*. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Organización de las Naciones Unidas. (2019, 14 de marzo). *La Alianza de la ONU para la Moda Sostenible abordará el impacto de la "moda rápida"*.

<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE*. <https://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>

Matos Meléndez, B. (2022). La influencia de la educación ambiental en la percepción del desarrollo sostenible en docentes y estudiantes de secundaria. Un estudio de casos. *Revista Kawsaypacha: Sociedad y Medio Ambiente*, (10), A-007.

<https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202202.007>

Reina, M. (2014). *Eroski Consumer*. <https://www.consumer.es/bebe/ropa-para-ninos-mas-barata-en-navidad-internet-ayuda.html>

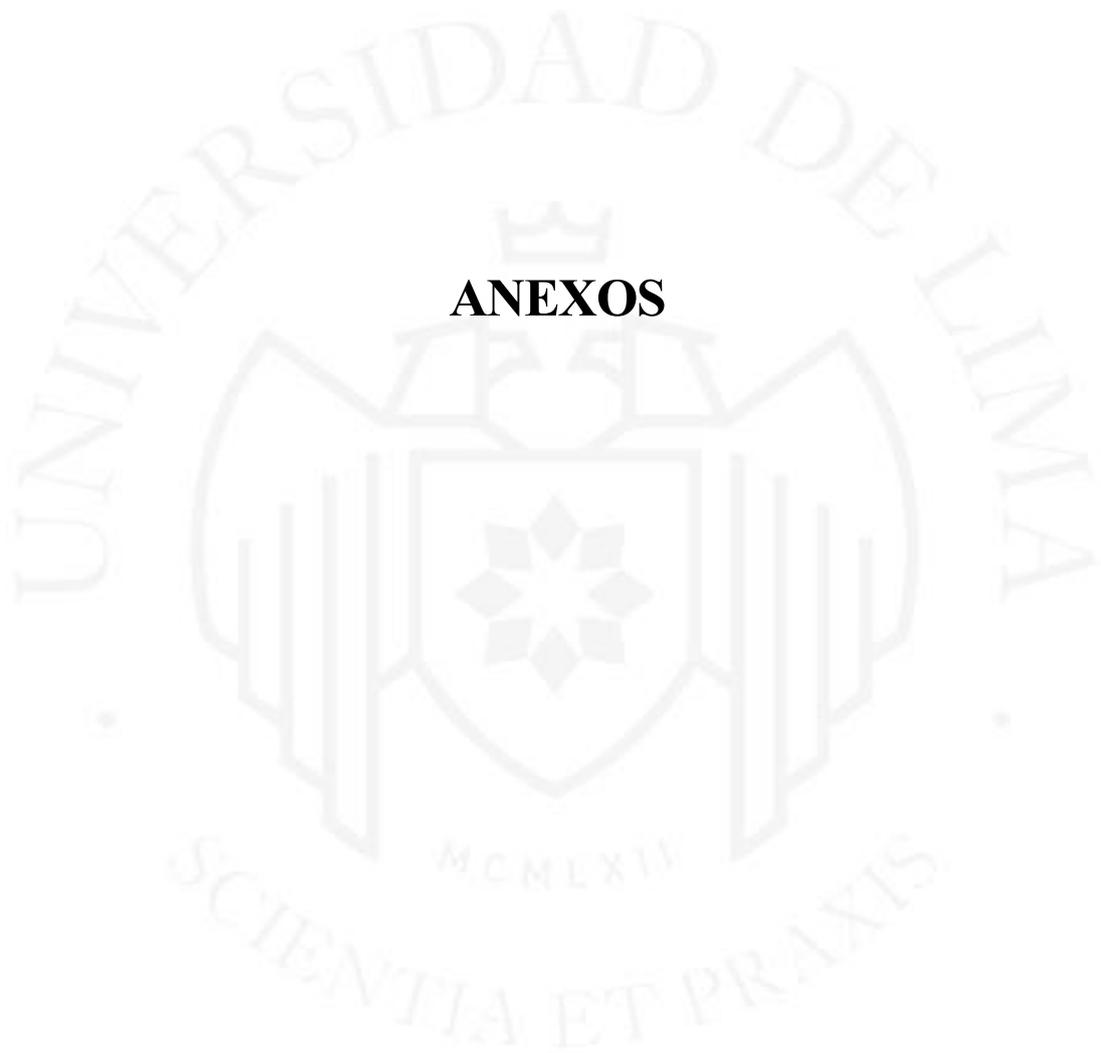
Sevilla, E. L. (2022, 26 de diciembre). *Revista camara de comercio de Lima*.

<https://lacamara.pe/aumenta-consumo-de-productos-de-segundo-uso-en-el-pais/>

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2023). *Reporte del Estado Mundial de la Población 2023*. <https://peru.unfpa.org/es/news/reportes-del-estado-mundial-de-la-poblacion-2023>

UNICEF. (2020, 30 de julio). *Un tercio de los niños del mundo está intoxicado por plomo, según un nuevo análisis innovador*.

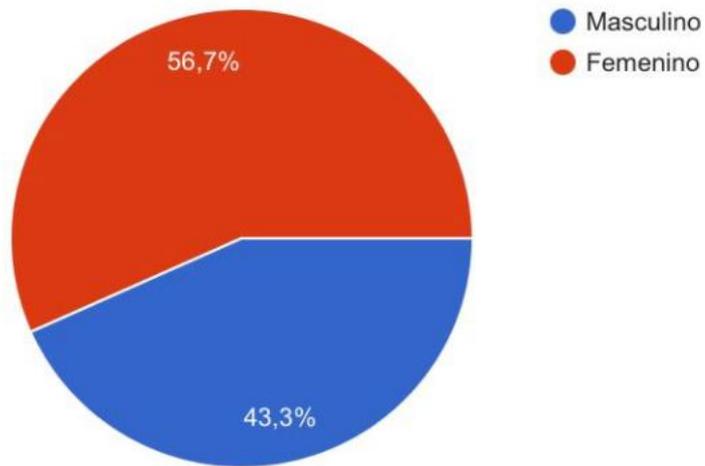
<https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/tercio-ninos-del-mundo-esta-intoxicado-por-plomo-segun-nuevo-analisis>



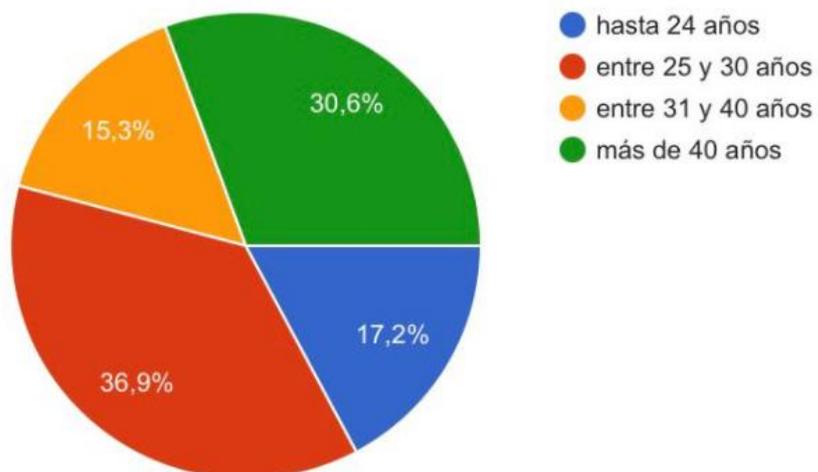
ANEXOS

Anexo 1: Respuestas de encuesta

Género



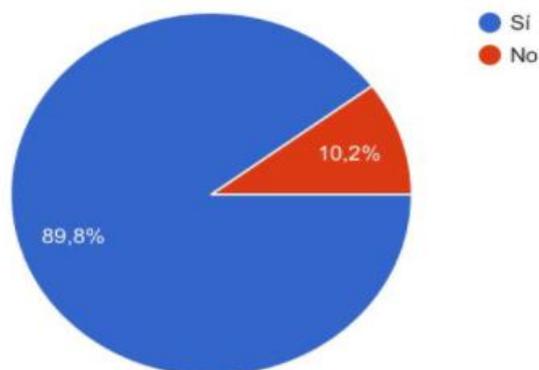
Rango de edad



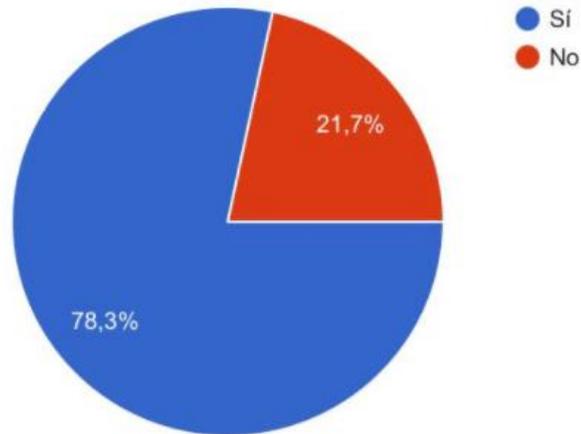
Su nivel de ingresos mensuales se encuentra ubicado en cuál de los siguientes rangos



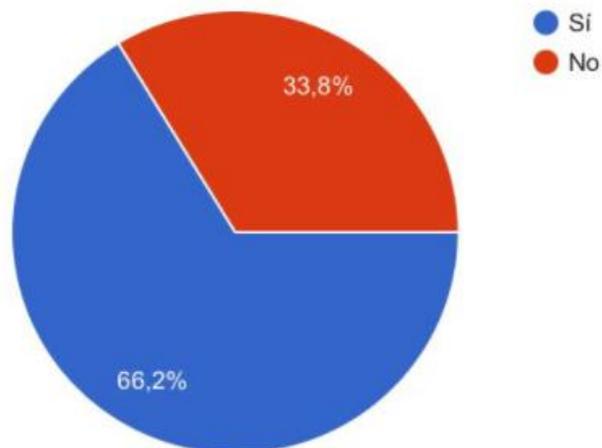
Sabemos que los niños dentro del rango de edad entre 0 y 8 años de edad cambian de ropa muy rápido. ¿Estaría dispuesto a comprar, intercambiar o donar ropa usada que se encuentra en buenas condiciones de uso?



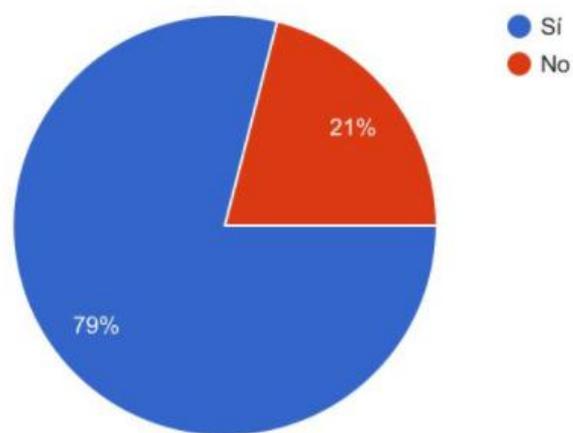
¿Considera que la ropa y/o accesorios para niños de un rango de edad entre 0 y 8 años de edad son costosos?



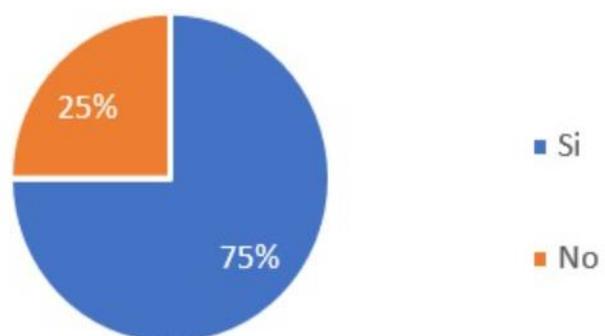
¿En casa tiene ropa y/o accesorios para un niño de un rango de edad de entre 0 y 8 años de edad y no sabe qué hacer con ellos?



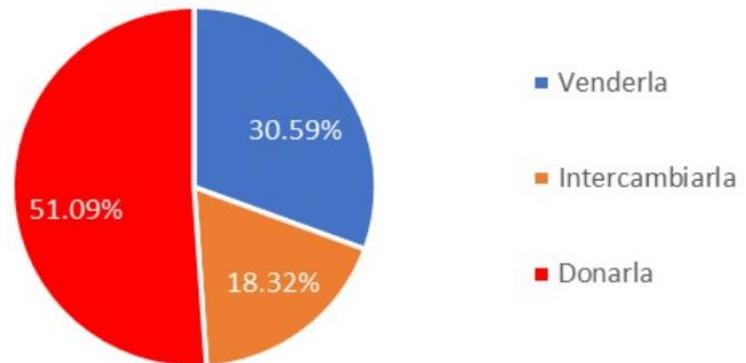
¿Estaría dispuesto a que un tercero se encargue de poder vender, intercambiar y/o donar la ropa y/o accesorios que ya no usa y a pagar una comisión por ello?



En caso le ofrecamos una plataforma digital a través de la cual usted pueda encontrar alternativas para comprar, vender, intercambiar y/o donar ropa, accesorios o juguetes de segundo uso en buen estado y con garantía para niños de 0 a 8 años; ¿estaría dispuesto a utilizarla pagando una comisión por ello?



En caso su respuesta a la pregunta precedente fuera afirmativa, estaría dispuesto a:



EL BAÚL DE LA GUAGUA

ORIGINALITY REPORT

10% SIMILARITY INDEX	10% INTERNET SOURCES	0% PUBLICATIONS	3% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.ulima.edu.pe Internet Source	1%
2	hdl.handle.net Internet Source	1%
3	lacamara.pe Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad de Lima Student Paper	1%
5	cdn.www.gob.pe Internet Source	<1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	<1%
7	www.coursehero.com Internet Source	<1%
8	dspace.udla.edu.ec Internet Source	<1%
9	massadvocates.org Internet Source	<1%

10	www.inei.gob.pe Internet Source	<1 %
11	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Student Paper	<1 %
12	dspace.ucuenca.edu.ec Internet Source	<1 %
13	skd.nazwa.pl Internet Source	<1 %
14	economiadesdecasa.com Internet Source	<1 %
15	news.un.org Internet Source	<1 %
16	cpi.pe Internet Source	<1 %
17	expeditiorepositorio.utadeo.edu.co Internet Source	<1 %
18	repositorio.unjbg.edu.pe Internet Source	<1 %
19	upc.aws.openrepository.com Internet Source	<1 %
20	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	<1 %
21	repositorio.ute.edu.ec	
	Internet Source	<1 %

22	www.globalgiving.org Internet Source	<1 %
23	www.monografias.com Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Student Paper	<1 %
25	Submitted to ADEN University Student Paper	<1 %
26	lpderecho.pe Internet Source	<1 %
27	Submitted to Universidad TecMilenio Student Paper	<1 %
28	gaceta.diputados.gob.mx Internet Source	<1 %
29	importafacilconsultores.wordpress.com Internet Source	<1 %
30	repositorio.uladech.edu.pe Internet Source	<1 %
31	repositorio.usil.edu.pe Internet Source	<1 %
32	www.progreso.com.do Internet Source	<1 %
		<1 %

33	Submitted to Universidad EAN Student Paper	<1 %
34	doku.pub Internet Source	<1 %
35	www.bernardvanleer.org Internet Source	<1 %
36	dhsprogram.com Internet Source	<1 %
37	enriqueromerofinanzas.com Internet Source	<1 %
38	mejorem.blogspot.com Internet Source	<1 %
39	repositorio.upse.edu.ec Internet Source	<1 %
40	www.iec.csic.es Internet Source	<1 %
41	www.mondaventura.com Internet Source	<1 %
42	confessionsofascorpio.com Internet Source	<1 %
43	repository.ucatolica.edu.co Internet Source	<1 %

44	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Student Paper	<1 %
45	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	<1 %
46	repositorio.usfq.edu.ec Internet Source	<1 %
47	www.ipsos.com Internet Source	<1 %
48	www.toodledo.com Internet Source	<1 %
49	www.un.org Internet Source	<1 %
50	www.unicef.org Internet Source	<1 %
51	www.voltairenet.org Internet Source	<1 %
52	abaco.ya.com Internet Source	<1 %
53	docs.whirlpool.eu Internet Source	<1 %
54	documentop.com Internet Source	<1 %
55	elestilibre.com	

Internet Source

<1 %

56	pt.slideshare.net Internet Source	<1 %
57	buscador.ya.com Internet Source	<1 %
58	documen.site Internet Source	<1 %
59	dsn.pe Internet Source	<1 %
60	repositorio.up.edu.pe Internet Source	<1 %
61	repository.uniminuto.edu Internet Source	<1 %
62	tesis.pucp.edu.pe Internet Source	<1 %
63	www.dspace.espol.edu.ec Internet Source	<1 %
64	www.ivpressonline.com Internet Source	<1 %
65	www.latercera.cl Internet Source	<1 %
66	www.radioactiva.com Internet Source	<1 %

67	www.radiohc.cu Internet Source	<1%
68	www.researchgate.net Internet Source	<1%
69	www.suptrans.gov.bo Internet Source	<1%

Exclude quotes Off Exclude matches < 10 words
Exclude bibliography On

