

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA LÍNEA DE ACCESORIOS DE PORTABILIDAD ECOAMIGABLES

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

Diana Débora Zapatel Ruiz

Código: 19930895

Andres Augusto Vernal Peñaranda

Código 20052247

Ibán Omar Senmache Cucho

Código: 20172987

Asesor

Luis Eduardo Chang Ching

Lima – Perú

Julio 2019



**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA LÍNEA DE
ACCESORIOS DE PORTABILIDAD
ECOAMIGABLES**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	3
1.1 Título del Proyecto.....	3
1.2 Presentación de la Empresa.	3
1.3 Marco Teórico y Mercado.	3
1.4 Motivación del proyecto.	5
1.5 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.	5
1.6 Descripción de la idea y la oportunidad.....	6
1.7 Justificación del atractivo de la propuesta.	7
1.8 Estrategia inicial y objetivos de alcance.	8
1.9 Impacto comercial y Responsabilidad Social.	8
CAPITULO II: IDEA DE INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN	9
2.1. Diseño y metodología de la investigación.	9
2.2. Validación de hipótesis.	9
2.3. Validación de la solución.....	9
2.4. Muestreo poblacional.....	10
2.5. Análisis de tendencias y patrones.	10
2.6. CANVAS del modelo de negocio.....	11
CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	13
3.1. Misión.	13
3.2. Visión.....	13
3.3. Valores y ética.	13
3.4. Cultura organizacional.....	13
3.5. Objetivos Estratégicos.	14
3.6. Análisis externo a través de la herramienta PESTEL	14
3.7. Las cinco fuerzas de Porter.....	17
3.8. Estrategia de éxito (FODA cruzado).	18
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....	19
4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing.....	19
4.2. Estrategias de marketing.....	19
4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente.....	19
4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva.....	21

4.3.	Mercado objetivo.....	23
4.3.1.	Tendencia de mercado.....	23
4.3.2.	Tamaño de mercado.....	25
4.3.3.	Mercado objetivo.....	27
4.3.4.	Identificación de agentes.....	27
4.3.5.	Potencial de crecimiento del mercado.....	27
4.3.6.	Rivalidad competidora y Potencial de ventas.....	28
4.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	29
4.4.1.	Política de gestión del cliente.....	29
4.4.2.	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	30
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	32
4.4.4.	Política comercial.....	33
4.4.5.	Estrategia comunicacional y canal.....	33
4.4.6.	Estrategia de distribución.....	35
4.5.	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	35
CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES.....		37
5.1.	Políticas Operacionales.....	37
5.1.1.	Producto y Calidad.....	37
5.1.2.	Macro proceso y Cadena de Valor.....	39
5.2.	Equipos, actividades y procesos.....	41
5.2.1.	Diseño y capacidad de instalaciones.....	41
5.2.2.	Equipos de trabajo y apoyo.....	43
5.2.3.	Gestión de proveedores, compras y stock.....	43
5.2.4.	Políticas de Compras.....	46
5.2.5.	Tercerización o integración de procesos.....	46
5.2.6.	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	48
5.2.7.	Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP).....	52
CAPITULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....		53
6.1.	Objetivos Organizacionales.....	53
6.1.1.	Naturaleza de la Organización.....	53
6.1.2.	Organigrama.....	54
6.1.3.	Diseño estructural por proyectos.....	56
6.2.	Diseño de Puestos y Responsabilidades.....	56
6.3.	Políticas Organizacionales.....	57
6.3.1.	Políticas de Incentivos.....	57
6.3.2.	Políticas de Responsabilidad Social.....	57

6.3.3.	Políticas de Reconocimiento.....	58
6.4.	Gestión del Talento.....	58
6.4.1.	Selección y Contratación.....	58
6.4.2.	Flujograma de Selección de Personal.....	58
6.4.3.	Remuneración y Desempeño.....	59
6.4.4.	Empowerment y Reconocimiento.....	59
CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.....		61
7.1.	Supuestos.....	61
7.2.	Plan de inversiones.....	61
7.3.	Activos y depreciación.....	62
7.4.	Capital de trabajo.....	62
7.5.	Fuentes de financiamiento y amortización.....	63
7.6.	Balances previsionales (Balance general).....	63
7.7.	Cuentas de explotación previsionales (GGPP).....	65
7.8.	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).....	65
7.9.	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	66
7.10.	Políticas de aplicación de resultados.....	66
7.11.	Tasa de descuento de los socios.....	67
7.12.	Indicadores de rentabilidad representativos.....	67
7.13.	Análisis de riesgo y costo de oportunidad.....	68
7.14.	Análisis por escenarios y gráficas.....	70
7.15.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	70
7.16.	Plan de contingencia y disolución.....	71
CONCLUSIONES.....		72
RECOMENDACIONES.....		73
REFERENCIAS.....		74
ANEXOS.....		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Tiempo de degradación del plástico PET	4
Tabla 3.1. FODA cruzado	18
Tabla 4.1. Perfil del cliente (buyer persona).....	20
Tabla 4.2. Lima Metropolitana por zonas geográficas	25
Tabla 4.3. Población de jóvenes, 18 a 25 años en Lima Metropolitana, 2018	26
Tabla 4.4. Lima Metropolitana: población de 18 a 25 años, zonas geográficas 6 y 7	26
Tabla 4.5. Potencial de crecimiento: Lima Metropolitana, zona geográfica 4	27
Tabla 4.6 Costo de ventas	32
Tabla 4.7. Proyección de ventas en unidades	36
Tabla 4.8. Proyección de ventas en soles (S/) y sin IGV	36
Tabla 5.1. Mochila: dimensiones y características	38
Tabla 5.2. Morral: dimensiones y características	38
Tabla 5.3. Control de calidad de los productos.....	39
Tabla 5.4. Ranking de factores para ubicación de la empresa.....	42
Tabla 5.5. Agrupación de compras por tipología.....	44
Tabla 5.6. Morral: costo de producción unitario	46
Tabla 5.7. Mochila: costo de producción unitario	47
Tabla 5.8. Principales indicadores del proceso.....	51
Tabla 6.1. Funciones principales de cada puesto laboral.....	55
Tabla 6.2. Diseño de puestos laborales.....	57
Tabla 7.1. Plan de inversión.....	61
Tabla 7.2. Depreciación de activos fijos.....	62
Tabla 7.3. Amortización	62
Tabla 7.4. Capital de trabajo (CT)	63
Tabla 7.5. Balance general.....	64
Tabla 7.6. Flujo de caja del plan de negocio	66
Tabla 7.7. Principales indicadores financieros	67
Tabla 7.8. Análisis de sensibilidad: casos que resultan al VAN = 0	68
Tabla 7.9. Análisis de escenarios.....	70
Tabla 7.10. Principales riesgos del plan de negocio	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. CANVAS: propuesta de valor	11
Figura 2.2. CANVAS: modelo del negocio	12
Figura 4.1. Beloved brands: esquema	22
Figura 4.2. % de personas que pagarían un adicional por productos ecoamigables	23
Figura 4.3. Percepción de responsables por el futuro del planeta	24
Figura 4.4. Ranking de categorías de productos que se busca que sean ecoamigables ..	24
Figura 4.5. Mochila: prototipo personalizado	30
Figura 4.6. Morral: prototipo personalizado	31
Figura 5.1. Macroproceso	40
Figura 5.2. Cadena de valor	40
Figura 5.3. Layout del local	41
Figura 5.4. Matriz Kraljic	44
Figura 5.5. Proceso de atención de pedidos	48
Figura 5.6. Morral: Bill of Material (BOM)	49
Figura 5.7. Mochila: Bill of Material (BOM)	50
Figura 5.8. Flujograma: proceso de producción	51
Figura 5.9. DOP en taller propio	52
Figura 5.10. DOP en maquila	52
Figura 6.1. Niveles organizacionales	54
Figura 6.2. Organigrama	55
Figura 6.3. Modelo Mintzberg: las cinco partes fundamentales	56
Figura 6.4. Flujograma: selección de personal	59
Figura 7.1. Proyección de ventas sin IGV	65
Figura 7.2. VAN: análisis de sensibilidad por disminución en el precio de venta	68
Figura 7.3. VAN: análisis de sensibilidad por incremento en el costo de venta	69
Figura 7.4. VAN: análisis de sensibilidad por cambio en la tasa de descuento	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta y resultado.....	77
Anexo 2: Entrevista a expertos	83
Anexo 3: Ficha técnica de la encuesta	86
Anexo 4: Productos del plan de negocio, prototipos	88
Anexo 5: Oferta de productos similares	89
Anexo 6: Relación de procesos.....	90
Anexo 7: Tarjeta de kardex.....	91
Anexo 8: Lima Metropolitana, zonas geográficas 6 y 7	92
Anexo 9: Análisis de distancias	93
Anexo 10: Precio por metro cuadrado	94
Anexo 11: Seguridad patrimonial, estadísticas.....	95
Anexo 12: Permisos municipales, costos.....	96
Anexo 13: Modelo PERT	97
Anexo 14: Balanced Score Card	98
Anexo 15: Diagrama Análisis del Proceso (DAP).....	99
Anexo 16: Principales tipos de empresa	102
Anexo 17: Manual de Organización y Funciones (MOF)	103
Anexo 18: Remuneraciones	108
Anexo 19: Plan de inversión.....	109
Anexo 20: Balance General, análisis vertical y horizontal.....	111
Anexo 21: Estado de resultados del plan de negocio.....	112
Anexo 22: Análisis Dupont.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

Una de las preocupaciones mundiales es el calentamiento global al cual se le vincula con la contaminación ambiental. El plástico tiene elementos derivados del petróleo y su degradación, que puede durar hasta 600 años, daña el medio ambiente. En el 2050, habrá aproximadamente 12,000 millones de toneladas de basura plástica en vertederos o en el medio ambiente a nivel mundial.

La presente investigación plantea mitigar la contaminación ambiental alargando el tiempo de vida útil del plástico a través del reciclaje y, con ello, se contribuye a preservar los recursos naturales. En los últimos años existe una tendencia global creciente hacia una sociedad libre de plástico. A nivel local, se expanden políticas y hábitos orientados al reciclaje.

Bajo este contexto la empresa Objetivos Ecológico S.C.R.L. se va a constituir con el objeto de ofrecer una alternativa de accesorios de portabilidad (mochilas y morrales) amigables con el medio ambiente debido a que están hechos con tela de plástico PET reciclado. Estos productos tienen un diseño estampado personalizado a través del cual los jóvenes puede expresar su individualidad.

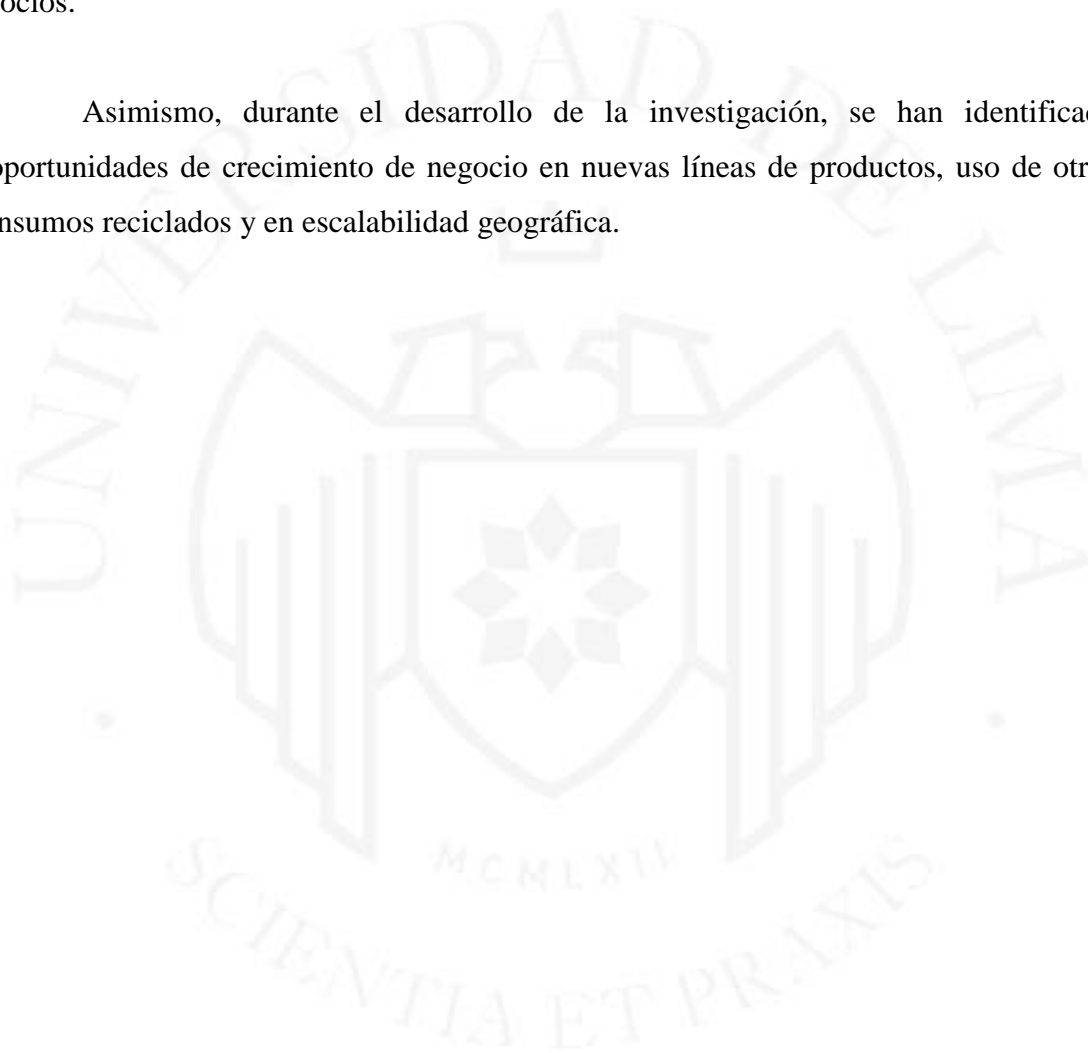
Los jóvenes son los más preocupados por el cuidado del medio ambiente y consideran que las marcas deben tener una mayor responsabilidad en materia ambiental. Según el estudio realizado a ese segmento, el 95% compraría accesorios de portabilidad fabricados a partir de insumos obtenidos del reciclaje y el 56% prefiere la tela de plástico PET reciclado como material. Por otro lado, actualmente el 91% no reconoce a ninguna marca posicionada en el mercado que ofrezca este tipo de productos.

El precio propuesto en este estudio está dentro de los rangos que el público objetivo está dispuesto a pagar, los cuales, a su vez, son menores a la oferta de productos similares que se ofrecen en plataformas online. El proyecto inicia con un canal de venta eCommerce, canal afín al segmento de mercado.

La inversión inicial de la empresa asciende a S/86,315 y se recupera en 20 meses. A un horizonte de 5 años, el proyecto cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/229,934 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 88%, calculada a una tasa de descuento del 20%. El punto de equilibrio se alcanza al sexto mes de operación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que el plan de negocios es factible y contribuye a la maximización de resultados de los socios.

Asimismo, durante el desarrollo de la investigación, se han identificado oportunidades de crecimiento de negocio en nuevas líneas de productos, uso de otros insumos reciclados y en escalabilidad geográfica.



CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Título del Proyecto.

Plan de negocio para una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables.

1.2 Presentación de la Empresa.

Objetivo Ecológico SCRL (OE) es un plan de negocio para una empresa que ofrecerá al mercado una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables fabricados a partir de insumos obtenidos del reciclaje del plástico que van desde diseños estampados personalizados por cada cliente hasta diseños estandarizados y masivos propuestos al mercado.

La empresa colabora con el cuidado del medio ambiente mostrando coherencia en la propuesta de valor, la producción y la participación activa en actividades ecológicas.

1.3 Marco Teórico y Mercado.

El plástico tiene sus orígenes en 1920 y fue descubierto por el profesor Staudinger. Por su versatilidad y facilidad para producirlo, se ha convertido en un material que se encuentra en la mayoría de los productos que utiliza la sociedad y en muchas de sus aplicaciones, no existe sustituto. Sin embargo, el plástico tiene dos grandes problemas: es de origen fósil y es difícil reciclar mecánicamente (recuperar materiales) la totalidad de residuos plásticos que se generan (Elias y Jurado, 2012, pág. 998)

Existen muchos tipos de plásticos, aunque el mercado está dominado por cuatro tipos principales:

- Polietileno (PE): Bolsas de plástico, láminas y películas de plástico, contenedores (incluyendo botellas), microesferas de cosméticos y productos abrasivos.
- Polyester (PET): Botellas, envases, prendas de ropa, películas de rayos X, etc.
- Polipropileno (PP): Electrodomésticos, muebles de jardín, componentes de vehículos, etc.
- Cloruro de polivinilo (PVC): Tuberías y accesorios, válvulas, ventanas, etc.

La mayor parte de los plásticos se emplean en la fabricación de envases, es decir, en productos de un solo uso (GreenPeace, 2019, párr. 3).

Se estima que desde que existe el plástico hasta fines del 2017 se produjeron 8,300 millones de toneladas de plástico virgen. Hasta el 2015, se generaron 6.300 millones de toneladas de residuos plásticos aproximadamente, de los cuales el 9% es reciclado, el 12% incinerado y el 79% acumulado en vertederos o entornos naturales. Si continua esta producción y gestión de residuos, en 2050, habrá aproximadamente 12,000 millones de toneladas de basura plástica en vertederos o en el medio ambiente (“5 gráficos para entender porque el plástico es una amenaza”, 2017, párr. 7)

El tiempo de degradación del plástico puede tomar entre 55 a 600 años dependiendo del tipo de plástico (GreenPeace, 2019, pág. 4) según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.1.

Tiempo de degradación del plástico PET

Producto	Promedio de degradación
Hilo de pesca	600 años
Botella	500 años
Cubiertos	400 años
Vaso	70 años
Bolsa	55 años

Fuente: Greenpeace (2019)

Elaboración propia.

Es por esta razón que la contaminación por plásticos está afectando a todos los rincones del planeta. La cultura del usar y tirar está destruyendo el medio ambiente. Se produce demasiado plástico de un solo uso y solo una pequeña cantidad de lo que se produce se reutiliza o recicla de nuevo. Cuando llega a un vertedero o al medio ambiente el plástico no se degrada. Una vez en el medio ambiente, el plástico absorbe otras sustancias químicas tóxicas, se descompone en partículas diminutas, y crea una extensa contaminación o entra en la cadena alimenticia mediante su ingesta por la fauna marina (GreenPeace, 2019, pág. 6).

El Plástico PET: polietileno tereftalato, también referido genéricamente como poliéster, es transparente, tiene buenas propiedades como barrera al gas y la humedad, dureza y resistencia al calor. Se usa en botellas para refrescos principalmente de agua, así como en envases de productos como mantequillas, salsas, comida precocinada para el horno (Elias y Jurado, 2012, pág. 1002).

El plan de negocio se basa en la reutilización del plástico PET reciclado, minimizando el uso de materia prima nueva y, en consecuencia, preservar los recursos naturales con su respectivo ecosistema. Del mismo modo, impulsa la formalización en la cadena de reciclaje debido a que el 90% del reciclaje de plásticos es informal, actividad que es realizada durante la madrugada de la basura que espera ser recogida por los camiones recolectores y de los centros de acopio municipales (Hernández, 2016, párr. 2).

1.4 Motivación del proyecto.

A nivel mundial, existe un movimiento creciente de personas que adoptan un estilo de vida libre de plásticos de un solo uso; una de las formas, es apostar por la reutilización (GreenPeace, 2019, pág. 4). Bajo este contexto mundial, las motivaciones del presente plan de negocio son:

- Contribuir con una cultura de reciclaje y reutilización para reducir la contaminación ambiental.
- Rentabilizar la tendencia creciente en el consumo de productos ecoamigables.

1.5 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.

El Perú experimenta fenómenos naturales asociados al calentamiento global el que, a su vez, se vincula a la contaminación ambiental. En tal sentido, existe una necesidad de consumo hacia productos funcionales que se alineen con el cuidado del medio ambiente.

- **Identificación de la necesidad.**

Un producto debe generar valor al consumidor de tal forma que satisfaga sus necesidades. Los accesorios de portabilidad ecoamigables buscan satisfacer las necesidades de afiliación del público objetivo, el cual se caracteriza por ser un consumidor socialmente responsable y que contribuye al cuidado del medio ambiente.

Las necesidades de moda, también se sustentan con el crecimiento de la demanda interna de moda que se viene dando en el Perú. Factores como el incremento del poder adquisitivo y la ampliación en la oferta han hecho que el consumidor peruano tenga preferencias por ese sector y que las marcas propias locales, los nuevos emprendimientos y las carreras que derivan de la industria de la moda estén en auge en el país. Durante los últimos 5 años, el poder adquisitivo en términos de moda ha crecido en un 30% (Gonzales, 2017, párr. 1, 2).

Análisis del Problema - Solución.

El problema se sustenta principalmente en la contaminación ambiental la cual origina problemas como desastres naturales, enfermedades, escasez de productos, entre otros. Uno de los elementos más contaminantes y que está aumentando en forma alarmante son las botellas de plástico las cuales son fabricadas a partir de plástico PET y que tienen un tiempo de degradación de 450 años según la tabla 1.1.

El plan de negocio promueve el consumo de productos con materia prima reciclada mediante una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables que involucre en su proceso de manufactura actividades que posean buenas prácticas ambientales a través de la reutilización de residuos sólidos como la tela de plástico PET reciclado que proviene de las botellas. Dichos productos a su vez se caracterizan por sus diseños creativos y exclusivos.

En el presente plan de negocio, se estima el reciclaje de 9.9 toneladas de plástico PET en un periodo cinco años.

1.6 Descripción de la idea y la oportunidad.

La idea de negocio es comercializar una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables exclusivos debido a la personalización en el diseño estampado.

Existen oportunidades detectadas que favorecen la introducción del plan de negocio:

- Los jóvenes de la generación Z (8-22 años) tienen como uno de sus principales valores la conciencia social que abarca la importancia de cuidar el medio ambiente (Ipsos, 2018, pág. 17).
- Falta de recordación de marcas ecoamigables en Lima Metropolitana: según las encuestas realizadas (Anexo 1), el 90.7% no recuerda ninguna marca ecoamigable de accesorios de portabilidad en el mercado. La oferta actual es limitada y enfocada a nichos específicos de mercado.

1.7 Justificación del atractivo de la propuesta.

Los jóvenes de 18 a 25 años de edad, quienes pertenecen en su mayoría a la generación conocida como Z, son los más preocupados por el cuidado del medio ambiente no solo como problema público sino porque puede afectar su salud. Es por eso que el 56% considera que las marcas deben tener responsabilidad ecológica por encima del promedio a nivel Perú (“Generación Z quiere mayor atención”, 2018, párr. 3).

Para esta generación, las marcas que utilizan son una extensión de su personalidad. Para Fowks, esta generación busca marcas de calidad en las que puedan confiar y que les permita diferenciarse del resto, pero también hay un valor importante para estos jóvenes que sería el ambiental (Estrada, 2019, párr. 6).

Esta generación representa una oportunidad real para el crecimiento de las marcas de moda sostenible.

La tendencia creciente sobre el consumo de productos amigables con el medio ambiente se evidencia en la intención de compra (95%) revelada en la encuesta de la presente investigación (anexo 1).

El valor estimado del mercado potencial desarrollado en el punto 4.3.2. es de S/ 59'810,000 anuales calculado en la fórmula: jóvenes de 18 a 25 años del NSE A, B y C de Lima Metropolitana por precio promedio de la unidad del producto.

1.8 Estrategia inicial y objetivos de alcance.

La estrategia inicial es posicionar a la marca en el segmento de mercado joven en los dos primeros años de operación mediante la línea de productos juvenil (mochilas y morrales).

Para realizarla se considera los siguientes objetivos de alcance:

1. Crear y posicionar la marca ecológica mediante la cual se comercializan accesorios de portabilidad ecoamigables.
2. Encontrar los canales de distribución más eficientes para distribuir los productos al segmento de mercado elegido.
3. Encontrar la opción más rentable para la producción de los accesorios de portabilidad ecoamigables.
4. Vender por canales digitales.
5. Asegurar la rentabilidad del negocio a partir del segundo año de operación.
6. La recuperación de la inversión debe suceder, como máximo, en un periodo de 2 años.

1.9 Impacto comercial y Responsabilidad Social.

El impacto comercial se basa en crear productos hechos con plástico PET reciclado con diseños innovadores y exclusivos que genere en el público objetivo un sentimiento de satisfacción al contribuir con el medio ambiente.

La propuesta de los diseños de los productos es variada y exclusiva debido a la personalización ya que cada cliente podrá elegir su propio diseño de estampado o el diseño estandarizado. La propuesta de valor en los productos se materializa en el uso de materia prima reciclada con diseños estampados personalizado por cada cliente.

En el aspecto social, se coadyuva a la formalización y estabilidad laboral de recicladores y sus familias. Así mismo, la empresa busca empoderar a las poblaciones vulnerables mediante la generación de oportunidades de educación que se brindan a través de becas de estudio de carreras técnicas a partir del cuarto año de operación.

Por otro lado, se promueve la importancia del rol como ciudadanos ambientales y socialmente responsables al fomentar el consumo de productos amigables con el ambiente. Por medio del reciclaje, se logra un menor impacto ambiental al reducir el uso de materia prima nueva para la confección de nuevos productos.

CAPITULO II: IDEA DE INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1. Diseño y metodología de la investigación.

Como fuente primaria se utiliza una encuesta al segmento objetivo para obtener información sobre las preferencias de uso de accesorios de portabilidad ecoamigables, canales y medios preferidos para la compra. Así mismo, se realiza una entrevista a una persona experta en la comercialización de productos similares como fuente para estimar la demanda (anexo 2)

Para la investigación cualitativa, se analiza fuentes secundarias respecto a tendencias de consumo y comportamiento del segmento de mercado.

2.2. Validación de hipótesis.

Como parte de la investigación se definen las siguientes hipótesis:

- Hipótesis principal: Una empresa que ofrece una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables es rentable.
- Hipótesis secundaria 1: Los jóvenes del NSE A, B y C están interesados en adquirir accesorios de portabilidad ecoamigables.
- Hipótesis secundaria 2: La compra de mochilas y morrales es recurrente, al menos, una vez al año.
- Hipótesis nula: Una empresa que ofrece una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables no es rentable.

2.3. Validación de la solución.

Como fuente de información primaria se realiza encuestas para validar preferencias e intención de compra del segmento. Para validar las hipótesis definidas se recopila información de fuentes secundarias especializadas en el comportamiento, tendencias y hábitos de consumo.

2.4. Muestreo poblacional.

En el presente estudio se requiere aplicar el muestreo probabilístico a partir de una base de datos de personas que residen en Lima Metropolitana cuyas edades están entre 18 a 25 años del NSE A, B y C con el objeto de seleccionar 500 personas.

Con la finalidad de aproximarse a este muestreo probabilístico, se contrata una base de datos que cumple con el perfil del segmento antes mencionado. Esta base de datos contiene 3,500 individuos de un conjunto similar al necesario del cual se consigue una muestra de 500 individuos y se obtiene 388 respuestas con lo que se cubre el alcance para un nivel de confianza de 95% y 5% de margen de error de la base de datos utilizada (en el anexo 3 se detalla el proceso).

2.5. Análisis de tendencias y patrones.

Según las principales tendencias globales para el 2019, el empuje hacia una sociedad libre de plásticos ha ganado impulso en los últimos 12 años y en el 2019, la tendencia “Quiero un mundo libre de plástico” seguirá creciendo (Euromonitor International, 2019, pág. 4). La contaminación del medio ambiente derivada de desperdicios de plástico post uso, ha llevado a cuestionar la durabilidad de los envases de plástico en todo el mundo.

Los consumidores usarán sus billeteras cada vez más para protestar por el uso irresponsable del plástico, lo que puede crear un círculo virtuoso en el que la industria, desde alimentos y bebidas hasta fabricantes de productos de belleza, cuidado personal y más allá, logren beneficios al mejorar la sostenibilidad (Euromonitor International, 2019, pág. 4).

Por otro lado, los consumidores están rechazando los productos genéricos y fabricados en masa y en 2019 favorecerán a los productos posicionados como más simples, de vuelta a lo básico y de mejor calidad, con un nivel de estatus implícito. Los consumidores están buscando productos auténticos y diferentes, además de experiencias que les permitan expresar su individualidad (Euromonitor International, 2019, pág. 13).

En conclusión, hay una tendencia creciente por el consumo de productos amigables con el medio ambiente; por otro lado, los consumidores buscan formas de expresar su individualidad.

2.6. CANVAS del modelo de negocio.

En base a la información analizada previamente se esquematiza el CANVAS de propuesta de valor y el modelo de negocio de la empresa en las siguientes dos figuras:

Figura 2.1.

CANVAS: propuesta de valor












Elaboración propia.

La propuesta de valor del plan de negocio busca satisfacer la necesidad de los jóvenes en contribuir con el cuidado del medio ambiente a través de accesorios de portabilidad (mochila y morral) hechos con plástico PET reciclado sobre los cuales puede personalizar el diseño estampado para expresar su individualidad.

Figura 2.2.

CANVAS: modelo del negocio

<p>Asociaciones Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • ONG's vinculadas al cuidado del medio ambiente • Diseñador especializado en tendencia juvenil 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la marca ecológica • Diseño del producto • Promover actividades a favor del medio ambiente 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar emocionalmente con el consumidor consciente con el medio ambiente a través del consumo de <u>portabilidad ecoamigables</u> y personalizados. 	<p>Relaciones con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación respecto a la contribución de la empresa a la comunidad y al medioambiente 	<p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, de NSE A, B y C. • Zona geográfica 6 y 7 de Lima Metropolitana. • Interés por la conservación del medio ambiente.
<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plástico PET reciclado • Diseñador 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio Web (<u>eCommerce</u>) • Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) 		
<p>Estructura de Costes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y salarios • Costos de insumos • Costo de maquila • Costo de administración • Costo de distribución • Costo de ventas • Servicios de tecnología 			<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	

Elaboración propia.

El modelo de negocio planteado en el presente plan de negocio crea valor para el cliente interesado por el cuidado del medio ambiente y entrega valor a través de accesorios de portabilidad ecoamigables y personalizables.

CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión.

Contribuir con el cuidado del medio ambiente transformando material reciclado en accesorios de portabilidad personalizables para los jóvenes.

3.2. Visión.

Ser una empresa que inspira a las nuevas generaciones a sentirse ciudadanos universales y que salvar al planeta comienza en el desempeño individual.

3.3. Valores y ética.

Para desarrollar el presente plan de negocio, se establecen los valores siguientes:

- Orientación al cliente: entregar productos amigables con el medio ambiente y que cumplan con el diseño estampado personalizado por el cliente.
- Respeto al medio ambiente: uso de material reciclado para alargar la vida de los insumos.
- Valor humano: desarrollo personal y, equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Comercio justo: cumplir con los compromisos y responsabilidades para con los grupos de interés.
- Transparencia en las actividades internas y externas.

La empresa establece un código de ética que regulan el comportamiento de los trabajadores orientados en los valores de la empresa.

3.4. Cultura organizacional.

La cultura es comprendida como un proceso de acumulación de modos de vida, costumbres, conocimientos socialmente entendidos y grados de desarrollo; las personas introducen la cultura en la empresa creando normas, valores y comportamientos que comparten los miembros de la empresa (Hernández, 2004, párr. 2).

La empresa establece cultivar una cultura de:

- Economía circular en el proceso productivo.
- Escuchar al cliente y fortalecer la relación.
- Investigación permanente de los gustos y preferencias del segmento objetivo.

3.5. Objetivos Estratégicos.

En armonía con la misión y visión establecida, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Alcanzar el punto de equilibrio antes del mes 6 del primer año de operaciones.
- Lograr el 5% de cuota del mercado del segmento meta en el primer año de operación.
- Impulsar 4 programas anuales orientados a resaltar la marca como una empresa ecoamigable a través de campañas de educación respecto al proceso de reciclaje y el impacto sobre el medio ambiente.
- Renovar semestralmente la línea de productos manteniendo el diseño único.

3.6. Análisis externo a través de la herramienta PESTEL

A través de la herramienta PESTEL, se describe el entorno general que afectan a la empresa. Los factores considerados son: Políticos, Económicos, Sociales-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y medio ambientales y Legales.

Políticos:

- El Ministerio de Educación implementa estrategias pedagógicas que se aplican en todos los niveles educativos con el fin de cultivar conciencia para reducir, reusar y reciclar los residuos desde una edad temprana (Ministerio de Educación [MINEDU], 2019, párr. 4)
- Desarrollo de políticas públicas articuladas para los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, con el fin de aportar soluciones para la gestión integral de los residuos sólidos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018, párr. 3)

En los últimos años se han establecido políticas nacionales orientadas al cuidado del medio ambiente y a una cultura de reciclaje, sin embargo, el sector privado es quien ha realizado acciones concretas para este fin.

Económicos:

- En Lima Metropolitana, diariamente se generan 886 toneladas de residuos plásticos (MINAM, 2019, párr. 7)
- Los nuevos puestos de trabajo formales que se generan en el reciclaje del plástico impulsan otros sectores económicos como seguro de salud, capacitaciones, bancarización, entre otros.

En Lima Metropolitana, hay disponibilidad del insumo principal para la elaboración de la materia prima base que utilizan los productos propuestos en el presente plan de negocio; adicionalmente, existe una tendencia creciente en la creación de puestos de trabajo formalizados alrededor del reciclaje del plástico lo que coadyuva a mejorar la calidad de vida de las comunidades excluidas.

Sociales - culturales:

- En el mundo, cada año se produce más de 400 millones de toneladas de plástico y el 9% es reciclado (Deutsche Welle, 2018, párr. 2); en el 2016 se vendieron 480.000 millones de botellas plásticas y el 7% se convirtieron en botellas nuevas (“5 gráficos para entender porque el plástico es una amenaza”, 2017, párr. 5)
- En el Perú, el plástico representa el 10% de los residuos que se generan (MINAM, 2018, párr. 1)
- Tendencia hacia el consumo de productos naturales, de fuente sostenible, ecológicos, orgánicos y de todo aquellos vinculado a la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

El reciclaje del plástico aún se hace en menor escala y, por otro lado, se adopta una cultura de consumo de productos que se armonicen con el medio ambiente; ambos factores son idóneos para el desarrollo del plan de negocio: una línea de accesorios de portabilidad ecoamigables.

Tecnológicos:

- Continua innovación de maquinaria que procesa el plástico PET para incrementar el reciclaje del plástico.
- En el Perú, el uso de la tecnología impulsa las compras en línea; en el 2017, se estima que más de 3 millones de personas ha realizado alguna transacción comercial por la web y el comprador promedio es del NSE A, B y C (Ipsos, 2017, párr. 1)

La tecnología orientada a incrementar el reciclaje del plástico favorece el abastecimiento de materia prima y la constante competencia de canales digitales facilita la comercialización; ambas situaciones favorecen el plan de negocio.

Ecológicos - ambientales:

- El plástico se desintegra en nanopartículas que contaminan el suelo, el aire, el mar y el agua dulce del mundo; se ha encontrado microplástico en agua mineral alemana, agua de grifo sudafricana y refrescos italianos (ORB Media, 2018, párr. 4)
- En el verano del 2017, en el Perú se produjo el fenómeno natural “Niño Costero” con temperaturas extremas del aire; se registraron lluvias intensas que superaron los registros históricos (Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño", 2017, pág. 19). Esto se asocia a las consecuencias de la contaminación ambiental.

El medio ambiente se encuentra en peligro a causa de la contaminación y existen metas globales orientadas al reciclaje. Una línea de productos producidos a partir del plástico PET reciclado va en línea con las metas globales sobre el cuidado del medio ambiente.

Legales:

- Decreto Legislativo N° 1278 “Ley de gestión integral de residuos sólidos”, promulgado el año 2016, fomenta la iniciativa para la industrialización de residuos sólidos.

- A partir de la Ley N° 29419 “Ley que regula la actividad de los recicladores”, promulgado el año 2009, diferentes niveles de gobierno están reglamentando la formalización de los recicladores, la recolección selectiva y el tratamiento de residuos sólidos.

La legislación genera un entorno conveniente para que se incremente la oferta de tela de plástico PET reciclado lo que contribuye a la viabilidad técnica del presente plan de negocio.

En conclusión, el entorno general actual y la tendencia favorece a la implementación de un plan de negocio ecoamigable.

3.7. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas que dan forma al presente plan de negocio permite comprender la estructura competitiva para establecer la estrategia (Magretta, 2014, pág. 33)

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta, no existen barreras de entradas debido a la baja especialización de la mano de obra, uso de tecnología básica y baja inversión en infraestructura. A medida que existe mayor oferta, los precios tienden a bajar, lo que afecta la rentabilidad del negocio.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Media, ya que existen productos sustitutos que resuelven la misma necesidad como pueden ser accesorios de portabilidad hechos con cuero vegano.
- Poder de negociación de los proveedores: Baja. Existen múltiples proveedores en Lima Metropolitana lo que hace que el costo de los insumos y servicios sean estables.
- Poder de negociación de los clientes: Alto, debido a que el cliente dispone de variedad de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores: Media, en el mercado hay competidores que ofrecen productos sustitutos en el mercado de Lima Metropolitana.

Mediante este análisis, se determina aprovechar la ventaja de ser pioneros en ofrecer accesorios de portabilidad ecoamigables y personalizados, estableciendo un vínculo estratégico con ONG's ambientales, participando activamente en sus programas

con el objetivo de posicionar la marca como ecológica. Esto permitirá una diferenciación de valor de la marca.

Adicionalmente, la línea de accesorios de portabilidad ecoamigables debe considerar el uso de otros insumos reciclados en el futuro.

3.8. Estrategia de éxito (FODA cruzado).

La identificación de factores internos y externos permite combinar los factores de la empresa para establecer estrategias con el fin maximizar las circunstancias oportunas o para resolver alguna situación adversa. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.1.

FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
FODA CRUZADO	1. Creciente consumo de productos reciclados. 2. No se identifica empresa ecoamigable posicionada 3. Disponibilidad de proveedores de maquila 4. Tendencia a expresar la individualidad	1. Barrera de entrada de competidores baja. 2. Productos sustitutos a menor precio 3. Innovación tecnológica en insumos ecoamigables.
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
1. Diseños personalizados. 2. Impacto ambiental mínimo. 3. Materia prima reciclada.	1. Posicionar el producto como exclusivo debido al diseño personalizado. (F1, O4) 2. Implementación de una estrategia de marketing mix ecológico. (F2,F3, O1, O2)	1. Innovación de productos y/o diseños y transparencia en la gestión del emprendimiento social. (F1,A1 y A2) 2. Investigación para el uso de materia prima reciclada alternativa (F3, A3)
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Marca no conocida 2. Dificil acceso a financiamiento. 3. Uso de un solo canal de venta.	1. Utilizar el canal digital para obtener información de los clientes con respecto a sus preferencias y tendencias de consumo. (D1,O4) 2. Opciones de financiamiento a través de proveedores de maquila (D2, O3)	1. Apertura de puntos de venta físicos (D3, A1, A2) 2. Estrategia de comunicación para generar engagement con el cliente (D1, A1, A2)

Elaboración propia.

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing.

En relación al planteamiento estratégico se establecen los siguientes objetivos generales de marketing:

- Establecer y definir el segmento de mercado y el perfil del cliente hacia el cual estará dirigida la estrategia de marketing.
- Posicionar a la marca como ecoamigable en la mente del consumidor.
- Establecer una estrategia de eCommerce para expandir el alcance del marketing y base de clientes.
- Definir el marketing mix para lograr un exitoso lanzamiento de la línea de accesorios de portabilidad ecoamigables.
- Cumplir con la cuota de mercado, venta y rentabilidad establecida.

4.2. Estrategias de marketing

4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente.

El segmento de mercado tiene las siguientes características:

Variables demográficas: inicialmente se considera jóvenes, mujeres y hombres de edades entre 18 y 25 años de NSE A, B y C, viven en Lima Metropolitana en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y zona 7 (La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim], 2018, pág. 31).

Variables socioeconómicas: poder adquisitivo medio/alto, estudian en una universidad o instituto y/o realizan prácticas pre-profesionales.

Variables psicográficas: nativos digitales con elevada sensibilidad hacia los problemas sociales actuales: el calentamiento global, la vida saludable, la segregación

por género o creencias distintas. Inclinación fuerte hacia la economía circular y desea encontrar empleos con manejo de tecnologías, interactivos, con valores, que busquen innovar y sean responsables socialmente hablando. Acostumbrados al dinamismo, inmediatez, informalidad, pragmatismo y viven en comunidades virtuales (Estrada, 2019, párr. 6).

Variables conductuales: según la encuesta realizada para el presente estudio, lo que más valora el segmento de los accesorios de portabilidad es que sean funcionales y fabricados a partir de insumos obtenidos del reciclaje. Por otro lado, el hábito de compra es de 1 a 2 veces al año (80%).

Tabla 4.1.

Perfil del cliente (buyer persona)

	
Santiago, 21 años	
<p>PERSONAL</p> <p>Soltero, vive en Surco con sus padres</p> <p>Estudia en la universidad y realiza prácticas en alguna empresa</p>	<p>PENSAMIENTOS</p> <p>Se preocupa por el medio ambiente y se alimenta de manera saludable.</p> <p>Quiere ser percibido como independiente/libre y expresar su individualidad.</p>
<p>OCIO</p> <p>Sale de jueves a domingo por las noches. Es sociable, amigüero.</p> <p>Dedica su tiempo libre en ver series en Netflix y navegar por internet.</p> <p>Sus redes sociales favoritas son Instagram y Pinterest</p>	<p>ESTILO DE VIDA</p> <p>Deportista</p> <p>Emprendedor</p> <p>Optimista</p> <p>Hace voluntariado, ayuda social</p> <p>Se moviliza en bicicleta y/o scooter</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva.

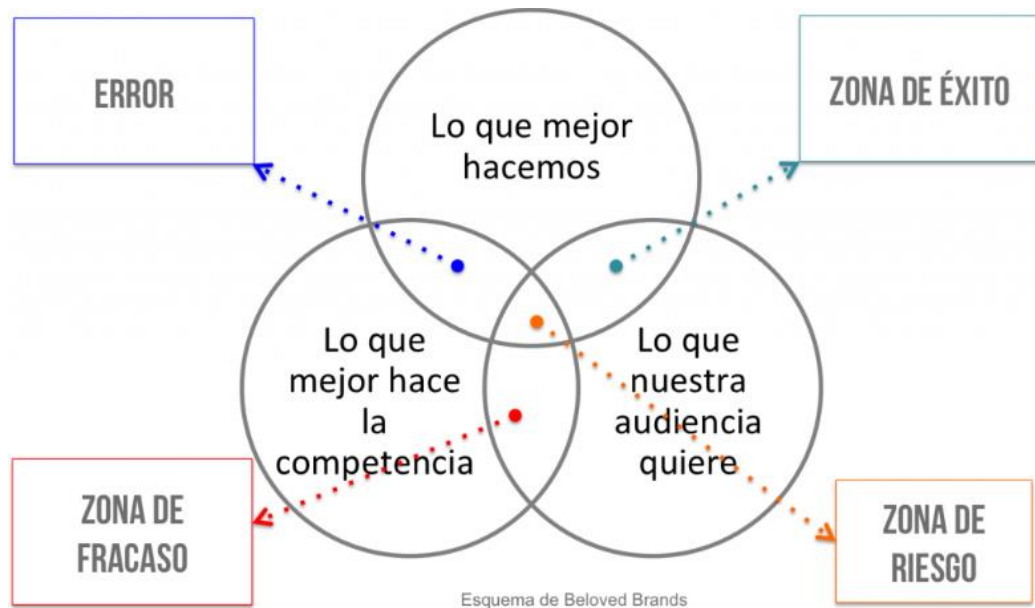
El posicionamiento de marca es “la idea (suma de percepciones), que nuestros consumidores tienen sobre nuestra marca. Que al fin y al cabo es lo que les va a dar esa motivación extra para comprar nuestro producto” (Elósegui, 2016, párr. 7).

Tomando en cuenta la metodología de Beloved Brands (Beloved Brands, 2018, párr. 1) se define el posicionamiento de marca de la siguiente forma:

- a. Definición del buyer persona: el perfil fue definido en el punto anterior y algunos de los aspectos importantes respecto a su posición de responsabilidad social se confirman en las encuestas realizada al segmento de mercado.
- b. Escalera de los beneficios del cliente:
 - i. Perfil de audiencia e insight: el perfil de la audiencia ha sido definido en el punto 4.2.1.
El sentimiento de ser protagonistas activos de la historia y no receptores pasivos (doers con causa) explica por qué este segmento de jóvenes busca comprar productos que no dañen el medio ambiente. Por otro lado, la forma de expresar todo lo que no pueden decir con palabras con imágenes (visual thinking) determina una preferencia por comprar productos que puedan personalizar con imágenes. (Consumer Truth, 2017, párr. 1)
 - ii. Características de la marca: marca ecoamigable con responsabilidad social de productos accesorios fabricados en base a material reciclado: plástico PET.
 - iii. Beneficios racionales: productos con diseños personalizados, cómodos y resistentes para llevar sus pertenencias mediante los medios de transporte usados como la bicicleta o scooter.
 - iv. Beneficios emocionales: sentimiento de satisfacción personal ya que al adquirir los productos se contribuye con la reducción de la contaminación ambiental y la oportunidad de expresar su individualidad al mundo.
- c. Definición del posicionamiento de la marca: la marca busca ubicarse en la zona de éxito que es la intersección entre lo que mejor hace la empresa con lo que necesita el segmento de mercado.

Figura 4.1.

Beloved brands: esquema



Fuente: Beloved Brans (2019)

La ventaja competitiva de la empresa está sustentada en una estrategia de diferenciación, determinada por la conciencia ambiental, responsabilidad social a través de la educación y la personalización del diseño. El posicionamiento de la marca se resume en los siguientes puntos:

- Target: jóvenes entre 18 y 25 años socialmente responsables con las características definidas en el punto 4.2.1.
- Categoría: accesorios de portabilidad (mochilas, morrearles) funcionales y ecoamigables.
- Beneficio principal: Contribuir al cuidado del medio ambiente, diseños personalizados.
- Puntos de soporte: economía circular en la utilización de materia prima reciclada y reutilización del producto final, cuidado del medio ambiente y, apoyo a poblaciones vulnerables.

d. Verbalización para la creación y posicionamiento de la marca:

“Objetivo Ecológico SCRL facilita a que los jóvenes contribuyan con el cuidado del medio ambiente a través del uso de accesorios de portabilidad ecoamigables

y que les permita expresar su individualidad.” Con esta declaración para la creación y posicionamiento de la marca se cumple con el objetivo de alcance 1 establecido en el punto 1.8.

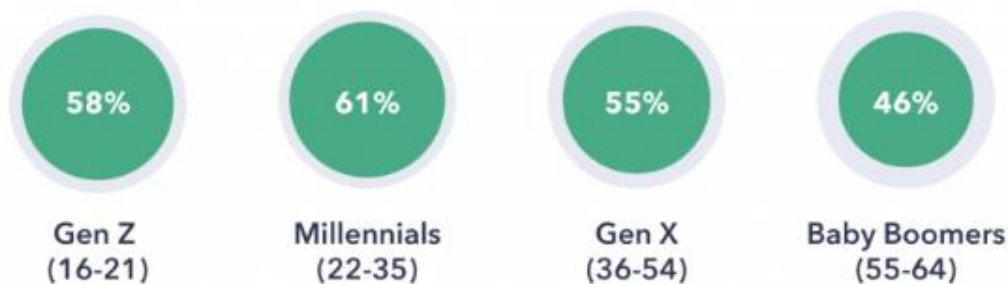
4.3. Mercado objetivo.

4.3.1. Tendencia de mercado.

Según GlobalWebIndex (Young, 2018, párr. 4, 6, 10-12), el impulso de "volverse verde" claramente está ganando impulso. Según un reciente estudio a medida que se llevó a cabo en el Reino Unido y América, la mitad de los consumidores digitales dicen que las preocupaciones ambientales afectan sus decisiones de compra.

Figura 4.2.

% de personas que pagarían un adicional por productos ecoamigables



Fuente: GlobalWebIndex (2019)

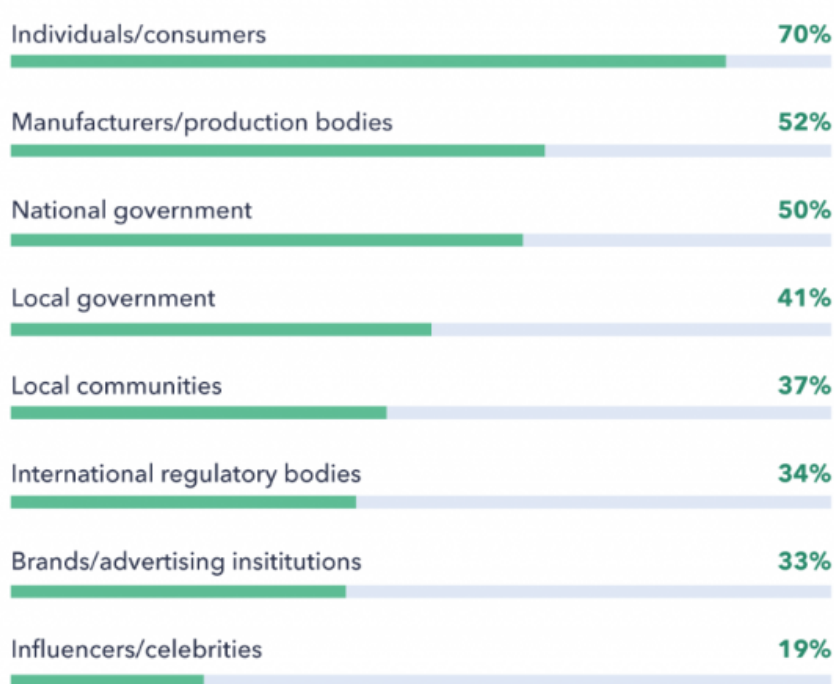
Los millennials son considerados como los que impulsan el movimiento sostenible con su estilo de vida y los cambios de comportamiento, Sin embargo, la generación Z está pisándole los talones y las cifras de esta generación solo crecerán a medida que crezca el ingreso disponible de sus miembros.

Como sociedad, ahora se tiene un nivel de comprensión del daño que está haciendo la cultura "desechable". ¿Pero de quién es la responsabilidad de iniciar el cambio?

Los consumidores que se encuestaron en el Reino Unido y Estados Unidos admitieron que se sentían más responsables del futuro del planeta, pero el 52% creía que la responsabilidad era de los fabricantes o los organismos de producción.

Figura 4.3.

Percepción de responsables por el futuro del planeta

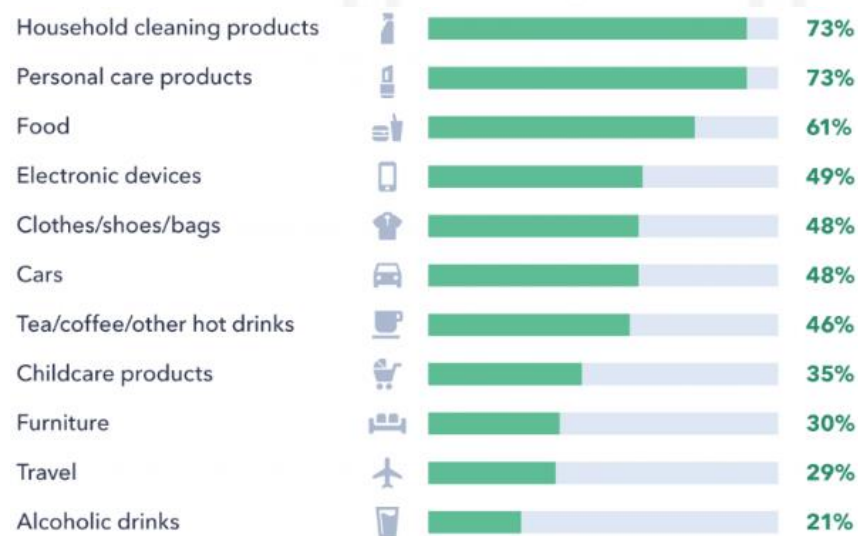


Fuente: GolbalWebIndex (2019)

Por otro lado, se tiene estadísticas respecto a la búsqueda de alternativas ecoamigables de las diferentes categorías de productos:

Figura 4.4.

Ranking de categorías de productos que se busca que sean ecoamigables



Fuente: GolbalWebIndex (2019)

Se puede observar que la categoría de ropa/zapatos/bolsos (48%) tiene relevancia en lo que respecta a la preferencia ecoamigable de los consumidores (figura 4.4).

4.3.2. Tamaño de mercado.

Para dimensionar el tamaño del mercado se utilizan las estadísticas de la población por zonas geográficas en Lima Metropolitana (Apeim, 2018, pág. 31):

Tabla 4.2.

Lima Metropolitana por zonas geográficas

Zonas geográficas de Lima Metropolitana
1 Puente Piedra, Comas, Carabaylo.
2 Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.
3 San Juan de Lurigancho.
4 Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.
5 Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.
6 Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.
7 Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
8 Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.
9 Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.
10 Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla
Otros

Fuente: Apeim, 2018
Elaboración propia.

Mercado Potencial:

El mercado potencial corresponde a los jóvenes que podrían necesitar el producto. Se considera los jóvenes de 18 a 25 años de edad de NSE A, B y C de Lima Metropolitana: 996,837 (Apeim, 2018, pág. 27, 48).

Tabla 4.3.

Población de jóvenes, 18 a 25 años en Lima Metropolitana, 2018

Zonas	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
1	0	21,248	58,747	79,996
2	1,935	38,786	65,550	106,271
3	1,029	31,366	65,550	97,945
4	3,417	62,395	92,141	157,953
5	1,606	19,899	79,154	100,659
6	8,687	46,881	16,697	72,265
7	20,997	38,112	11,749	70,858
8	1,606	35,076	58,747	95,429
9	576	13,828	92,141	106,545
10	1,317	27,656	67,405	96,379
Otros	0	2,024	10,513	12,536
	41,171	337,272	618,394	996,837

Fuente: Apeim, 2018

Elaboración propia.

Mercado disponible: se obtiene del mercado potencial aplicando el porcentaje de intención de compra (95%) manifestado por el segmento objetivo a través de la encuesta del presente plan de negocio, bajo el criterio de aproximación más no por inferencia. Es decir, el mercado disponible es de 946,996 jóvenes.

Mercado objetivo: inicialmente, el plan de negocio se establece en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, manteniendo la clasificación etaria (18 a 25 años de edad) del NSE A, B y C el cual da un resultado de 143,123 personas. Considerando el 95% de intención de compra, se tiene un mercado objetivo de 135,967 personas.

Tabla 4.4.

Lima Metropolitana: población de 18 a 25 años, zonas geográficas 6 y 7

Zonas	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
6	8,687	46,881	16,697	72,265
7	20,997	38,112	11,749	70,858
	29,684	84,993	28,446	143,123

Fuente: Apeim, 2018

Elaboración propia.

4.3.3. Mercado objetivo

Inicialmente, el plan de negocio se desarrolla en un mercado objetivo 135,967 jóvenes considerando las necesidades del segmento y el interés de compra expresadas en las encuestas del presente plan de negocio.

En el primer año, se estima vender 7,500 unidades de productos en el segmento objetivo.

4.3.4. Identificación de agentes

Los principales agentes del emprendimiento social son: clientes determinados en la segmentación de mercado realizada en puntos anteriores, proveedores de materia prima de tela de plástico PET y pasamanería, el proveedor de maquila y el servicio de distribución urbana de mercancías o logística de última milla que distribuye el producto a los clientes

Otros agentes importantes son: la municipalidad, encargada de regular la actividad económica; la comunidad, que permite un entorno favorable para desarrollar el plan de negocio dentro de un ambiente de bienestar mutuo y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado.

El potencial de crecimiento de mercado se estima con los criterios siguientes:

- En el corto plazo, se considera a la zona geográfica 4 (Breña, Cercado de Lima, La Victoria y Rímac) por la proximidad urbana a las zonas del plan de negocio inicial.
- El segmento objetivo se mantiene en jóvenes del NSE A, B y C, de 18 a 25 años de edad.
- Se aplica la misma intención de compra identificada en la encuesta: 95%

Tabla 4.5.

Potencial de crecimiento: Lima Metropolitana, zona geográfica 4

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	TOTAL
4	3,417	62,395	92,141	157,953

Fuente: Apeim, 2018
Elaboración propia.

Se identifican 157,953 jóvenes en la zona geográfica 4 de Lima Metropolitana; aplicando 95% con interés de compra, bajo el criterio de aproximación mas no por inferencia, se estima un potencial de crecimiento de 150,056 jóvenes en el corto plazo.

4.3.6. Rivalidad competitiva y Potencial de ventas.

La rivalidad competitiva en las zonas geográficas 6 y 7 de Lima Metropolitana está representada por los rivales directos:

- TuEco: ofrece la misma clase de productos con diseños clásicos, monocromáticos, poco innovadores. La venta es B2B: grandes empresas, centros educativos (universidades e institutos) y ONGs. Tiene una fuerte presencia en empresas grandes, pero no tienen variedad de modelos.
- Natural Love: ofrece productos del mismo material, pero se concentra en porta laptops, monederos y bolsitas para el auto. La venta es al por menor y tiene como clientes a pequeñas empresas. Refuerzan el mensaje positivo en sus empaques, fidelizando al cliente. No tienen mochilas ni morrales en sus líneas de producto y sus productos están fabricado con plástico PET reciclado.
- Bolsos Ecológicos del Perú: ofrece la misma clase de productos sin ningún tipo de diseño. Segmento de mercado es del NSE C y D y cuenta como clientes a centros educativos públicos como universidades e institutos. Aplica la estrategia de precios bajo. La calidad de las mochilas es mala, sus consumidores estiman que el tiempo de vida de su producto es de un semestre académico.
- Econobolsas: ofrece únicamente bolsas hechas a base de plástico PET reciclado, en múltiples colores, pero sin diseño. Segmento de mercado principal son las cadenas de súper mercados, su posicionamiento se basa en reducir el uso excesivo del plástico y consumir productos ecológicos. Aplica la estrategia de precios bajos.

También existe rivalidad indirecta:

- Pullman, Samsonte: tienen dos fortalezas (1) productos son muy duraderos y funcionales y (2) son marcas muy bien posicionadas en la mente de los consumidores. Sin embargo, sus productos no son ecoamigables y la producción es masiva con diseños estandarizados.

Se concluye entonces que en el mercado existen productos de portabilidad fabricados con plástico reciclable y en serie, sin mayor diferenciación entre sí ni con un diseño atractivo para el segmento de mercado joven.

El presente plan de negocios ofrece productos que se diferencian con la competencia debido a que se producen con plástico PET reciclable y con diseños estampados personalizados lo que permite la originalidad individual. Por lo tanto, el potencial de ventas se sostiene en la funcionalidad, en ser ecoamigables y en el diseño estampado personalizado.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix.

4.4.1. Política de gestión del cliente.

Con el objetivo de buscar el desarrollo y crecimiento de la empresa, se establecen las políticas siguientes:

- a. Personalización de diseños seleccionados y solicitados a través de eCommerce.
- b. Innovación semestral de diseños base sobre los cuales los clientes personalizan el estampado, permite satisfacer las necesidades de “exclusividad” de los clientes.
- c. Dar protagonismo a los clientes a través de la comprensión y de respuestas adecuadas respecto de sus preferencias, deseos y comentarios.
- d. Comunicación constante con el cliente vía redes sociales y web de la empresa sobre las oportunidades de educación de las poblaciones vulnerables.
- e. Participar activamente y promover la participación de los clientes en campañas de reciclaje y cuidado del medio ambiente.

- f. Comunicación personalizada con los clientes como saludo por cumpleaños, agradecimiento por compras, bienvenida a la comunidad ecoamigable, entre otros.
- g. Encuestas periódicas para conocer el grado de satisfacción del cliente, respecto a proceso de compra, productos y actividades pro-ecológicas de la empresa.

4.4.2. Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.

La línea de productos está compuesta por mochilas y morrales fabricados a base de materiales reciclados, primando las características básicas, funcionales y el diseño estampado personalizado.

Figura 4.5.

Mochila: prototipo personalizado



Dimensiones
Largo: 45 cm
Ancho: 33 cm
Fuelle: 18 cm

Elaboración propia.

Figura 4.6.

Morral: prototipo personalizado.



Dimensiones
Largo: 30 cm
Ancho: 25 cm
Fuelle: 10 cm

Elaboración propia.

En el anexo 4 se presenta más vistas de mochila y morral.

Los materiales de las mochilas y morrales son de tela de plástico PET reciclado. El morral tiene un diseño personalizado en la tapa y la mochila en el bolsillo exterior delantero. Este diseño lo personalizará el cliente al momento de hacer el pedido a través del sitio web. En el sitio web podrá escoger el diseño de un abanico de opciones de plantillas prediseñadas y cambiar si desea los colores y contenido del texto.

Son productos resistentes debido a que la estructura está hecha de tela de plástico PET.

El producto cuenta con una etiqueta que garantiza que el producto es ecoamigable y se entrega al cliente en una bolsa de papel en línea con la política de utilizar productos ecoamigables.

La estrategia de producto está sustentada en el estudio de mercado realizado al segmento de mercado (anexo 1) en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

El 55.7% del mercado eligió que el material del cual debe estar fabricado los accesorios de portabilidad debe ser tela de plástico PET reciclado, mientras un 40,7% eligió telas recicladas.

Por otro lado, el accesorio de portabilidad más usado por el segmento es la mochila (43.8%), cartera o bolso (32.7%) y morral (15.5%). Considerando estos

resultados, se establece como línea de productos a las mochilas y morrales para abarcar un segmento de mercado más amplio debido a que son productos unisex.

Como estrategia de diversificación de producto a mediano plazo, se adicionarán nuevos modelos de producto como carteras y bolsos y se utilizará otros insumos reciclados.

4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios.

El costo de venta del morral es de S/ 22.5 del cual 9% es el costo de la personalización (estampado del diseño) y el costo de venta de la mochila es S/ 30.4 del cual 6% es el costo de la personalización.

Tabla 4.6
Costo de ventas

Costo de ventas	Morral		Mochila	
	S/	%	S/	%
Mano de obra directa				
Costos Fijos	0.0		0.0	
Maquila confección	8.5	38%	15.3	50%
Maquila estampada (*)	1.9	9%	1.9	6%
Materia prima	5.3	23%	6.4	21%
Distribución	6.8	30%	6.78	22%
Costo unitario de ventas	S/22.5		S/30.4	

(*) Costo de la personalización.

Elaboración propia

La estrategia de precio de venta es de penetración como introducción al mercado ya que, al ser un producto nuevo para el segmento, se busca llegar a un mayor número de consumidores para acelerar el posicionamiento de la marca.

Se considera precios dentro del rango que el cliente está dispuesto a pagar, identificado en las encuestas, entre S/ 40 y S/ 79. Para el plan de negocio se establece un precio de S/60 para morrales y S/75 para mochilas con un margen bruto de 50% y 46% respectivamente.

La oferta de productos similares en funcionalidad que se ofrecen en tiendas online tiene un precio mínimo de S/ 98 para morral y S/ 99 para mochila (anexo 5)

4.4.4. Política comercial.

La política comercial está basada en los siguientes lineamientos comerciales:

- El segmento de clientes donde se enfoca los esfuerzos comerciales son los jóvenes de edades 18 y 25 años de NSE A, B y C, que viven en las zonas geográficas 6 y 7 de Lima Metropolitana.
- Canal de venta 100% online. Los pedidos se realizan a través del portal eCommerce. El contacto inicial puede iniciarse en las redes sociales, pero finalmente la transacción de venta se realiza en el portal web.
- Condiciones de venta: pago adelantado del producto mediante medios de pago como tarjetas de débito, crédito.
- Comunicación multicanal con el cliente: se utilizan las redes sociales, mails, sitio web, chat, teléfono, etcétera, para comunicarse con el cliente.
- Condiciones de envío: son realizados a través de una empresa courier como Rappi, Glovo o Urbaner en un periodo máximo de 48 horas luego de realizado el pedido.
- Devoluciones: se gestionan a través de los canales digitales y se aceptan devoluciones en caso de productos fallados o envíos equivocados. Si la devolución es aceptada se coordina el recojo del producto a través de la empresa courier seleccionado sin cargo alguno al cliente.
- Promoción a través de las entidades vinculadas a las organizaciones no gubernamentales que coadyuvan el acceso hacia las poblaciones vulnerables.
- La distribución es realizada por un tercero especializado en distribución urbana de mercancías.

4.4.5. Estrategia comunicacional y canal.

La estrategia de comunicación está basada en la sencillez del mensaje, presenta las características eco-amigables del producto y el medio para expresar su individualidad. De esta forma se busca el involucramiento a nivel racional y emocional del consumidor.

Para la difusión del mensaje se utiliza las siguientes estrategias:

Estrategia de Marketing de Contenidos: “El marketing de contenidos ha brindado a las pequeñas empresas la oportunidad de convertirse en sus propios editores de noticias y contenido. Ha nivelado el campo de juego entre pequeñas y grandes empresas debido al hecho de que ahora es asequible para todos nosotros publicar y editar contenido” (WSI, 2015, pág. 57). Las redes sociales, principalmente Instagram, son los canales principales para publicar contenido relevante para el segmento de clientes. El mix de marketing de contenidos está dado por 60% contenido original y 40% contenido curado.

La estrategia se enfoca en compartir contenido de alto valor de temas relacionados con la ecología, medio ambiente, poblaciones vulnerables y el aporte de la empresa en mejorar esos dos aspectos generando el engagement del cliente con la empresa y su propósito.

Canales digitales: se busca ofrecer una experiencia de compra y comunicación completa a través de cualquier canal digital ya que el segmento de mercado al que va dirigido la marca está acostumbrado a pasar de un canal a otro y exige comunicación e interacción coherente, consistente y sin fisuras por los distintos canales digitales.

Según la encuesta realizada al segmento, los principales canales a través de los cuales les gustaría conocer las ofertas de la empresa son a través de redes sociales (52.2%) y correo electrónico (31.7%).

Los canales de comunicación que se usan con el cliente son, principalmente; Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest, Snapchat, WhatsApp, Correo y Web.

Complementando las estrategias comunicacionales y de canal descritas, se realizan las siguientes actividades como parte de la estrategia de comunicación:

- Campañas de marketing digital en principales medios usados por el segmento de mercado como Instagram, Snapchat.
- Patrocinio de actividades a favor del medio ambiente.
- Comunicación clara y transparente sobre las oportunidades de desarrollo de las poblaciones vulnerables a través de la educación. Testimonios y videos de los beneficiarios del programa.
- Estrategias de comunicación y publicidad con líderes de opinión entre los jóvenes, conocidos como “Influencers”.
- Comunicación respecto a nuevos lanzamientos de productos y diseños.

4.4.6. Estrategia de distribución.

La distribución se realiza por medio de un proveedor especializado en distribución urbana de mercancías o logística de última milla, principalmente, para minimizar el costo fijo y para administrar la flexibilidad de la demanda. Determinar la distribución a través de terceros es más eficiente por lo que se cumple con el objetivo de alcance 2 establecido en el punto 1.8.

La empresa con la que se trabajará es Urbaner por menor costo y con calidad de servicio similar a otras empresas del mismo rubro. Con respecto a los servicios post venta, se aplica la logística inversa con el mismo proveedor.

4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda, se evalúan tres aspectos: benchmarking, desarrollo del mercado y la oferta de productos similares.

Benchmarking: se realiza una entrevista a la Gerente General de una micro-empresa (anexo 2) que comercializa productos similares donde se conoce que la venta en el primer año de operaciones fue de 4,000 unidades. La microempresa es un emprendimiento unipersonal, utiliza como canal de venta principal a Facebook y es gestionado a medio tiempo.

Desarrollo del mercado: de acuerdo al perfil del segmento elegido, existe una tendencia de consumo de productos ecoamigables. Los accesorios de portabilidad que se ofertan se alinean a la tendencia del mercado (Desarrollado en el punto 4.2.1)

Oferta de productos similares en el mercado: los accesorios de portabilidad que actualmente se ofertan por el mismo canal (eCommerce) tienen un precio superior al que se establece en el siguiente plan de negocio (Anexo 5).

El mercado meta es parte del mercado disponible al que la empresa decide atender (Kotler & Keller, 2012, pág. 85). Tomando como referencia la información de los párrafos precedentes, la empresa proyecta atender una demanda de 7,500 unidades para el primer año, que representa el 5.5% del mercado disponible.

El mercado objetivo es de 135,967 jóvenes de las zonas geográficas 6 y 7 de Lima Metropolitana, del NSE A, B y C, de 18 a 25 años. De este mercado objetivo se establece una cobertura del 5.5% del mercado objetivo en el primer año.

En el segundo año se establece un crecimiento del 30% basado en los resultados de la empresa entrevistada y a partir del tercer año se considera un crecimiento promedio de 15%.

El plan de ventas expresado en unidades de morrales y mochilas para cinco años, se proyecta de la manera siguiente:

Tabla 4.7.

Proyección de ventas en unidades

Accesorio	Proyección de ventas: unidades				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Morrales	3,000	3,944	4,536	5,217	5,999
Mochilas	4,500	5,917	6,804	7,825	8,999
TOTAL	7,500	9,861	11,340	13,041	14,998

Elaboración propia.

El precio de venta establecido es S/ 60 y S/ 75 para morrales y mochilas respectivamente. A continuación, el Plan de Ventas en Soles (S/):

Tabla 4.8.

Proyección de ventas en soles (S/) y sin IGV

Accesorio	Proyección de ventas sin IGV: en Soles (S/)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Morrales	152,803	200,566	230,651	265,248	305,036
Mochilas	286,505	376,061	432,470	497,341	571,942
TOTAL	S/439,308	S/576,627	S/663,121	S/762,589	S/876,977

Elaboración propia.

CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Políticas Operacionales.

5.1.1. Producto y Calidad.

El plan de negocio fabrica mochilas y morrales a base de tela de plástico PET reciclado, el cual se obtiene a partir de las botellas de plástico PET en desuso: son esterilizadas, trituradas en pequeñas astillas y, luego, se calientan para formar cuerdas de hilo. La fibra se pasa luego a través de una máquina de engarce para crear una textura esponjosa. Finalmente, este hilo se embala, se tiñe y se teje en tejido de poliéster (Romero, 2019, párr. 4).

Los productos tienen el diferenciador de un diseño personalizado por el cliente al momento de hacer la compra a través del canal eCommerce. Para ello, en el sitio web, hay una sección con los elementos siguientes:

- 20 diseños base, elaborados por un profesional en diseño con temas de moda para el segmento objetivo. Los diseños base no tienen color ni texto establecido.
- Una paleta con colores; se limita el uso de colores para asegurar la calidad de la nitidez en el estampado.
- Un juego de tipo de letra.
- Un botón “Establecer diseño”

El cliente tiene dos opciones:

1. Seleccionar un diseño base y pulsar el botón “Establecer diseño”.
2. Seleccionar un diseño base, seleccionar uno o más colores (depende de las características del diseño base), seleccionar un tipo de letra, ingresar un texto (la cantidad de caracteres depende el tipo de letra y diseño base seleccionado) y pulsar el botón “Establecer diseño”.

El diseño establecido por el cliente es estampado en el producto que compre: en el caso del morral, en la parte superior de la tapa cobertera; en la mochila, en el bolsillo externo.

Las dimensiones y características de la mochila y del morral:

Tabla 5.1.

Mochila: dimensiones y características

Dimensiones	
Altura	445 mm
Ancho	300 mm
Profundidad	135 mm
Características	
Peso	800 g
Ajustadores	Sí
Tirante para hombros	Sí
Tamaño máximo de portátil	15.6"
Tipo de cierre	Cremallera
Bolsillo exterior (*)	Sí

(*) Tiene diseño personalizado por el cliente.
Elaboración propia.

Tabla 5.2.

Morral: dimensiones y características

Dimensiones	
Altura	285 mm
Ancho	245 mm
Profundidad	105 mm
Características	
Peso	400 g
Tapa cobertor(*)	Sí

(*) Tiene diseño personalizado por el cliente.
Elaboración propia.

Los productos usan materia prima de plástico PET reciclado en toda la cobertura y los compartimentos; los insumos de ensamble (hilos, cremallera, reguladores) son de primer uso debido a que no existen fabricados de material reciclado. Al quedar en desuso el producto, la parte que puede ser reutilizada es la del plástico PET reciclada.

La calidad del producto consta de dos etapas:

- Aseguramiento de la calidad: se establecen procedimientos para:
 - Revisión de la calidad de la materia prima.
 - Maximizar el uso de la tela de plástico PET reciclado durante el corte.
- Control de calidad: se mide el resultado en dos dimensiones:
 - a) Producción.
 - Máximo porcentaje de mermas en el proceso de corte: 7%
 - Máximo porcentaje de estampados defectuosos: 2%
 - Máximo de unidades defectuosas: 2%
 - b) Productos.

Tabla 5.3.

Control de calidad de los productos

	Mochila	Morral
Funcionalidad de partes	Cumple	Cumple
Resistencia	6k	5k
Diseño personalizado	El solicitado	El solicitado
Acabado	Presentación	Presentación

Elaboración propia.

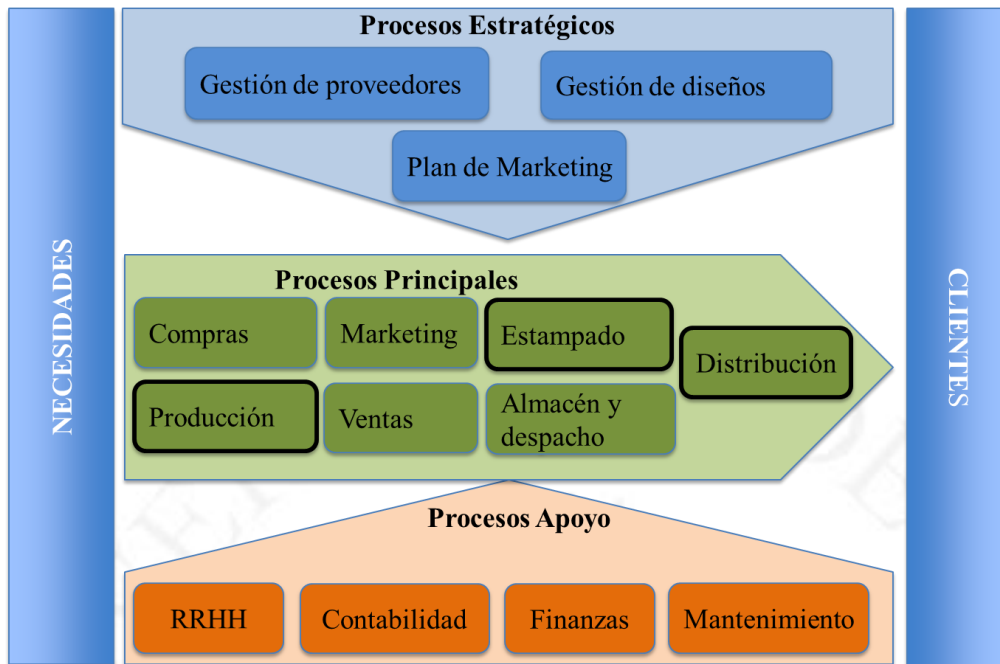
- Funcionalidad de las partes: se controla el funcionamiento de las cremalleras y hebillas, dimensiones de los bolsillos, posición de las asas, posición y ajuste de los reguladores.
- Resistencia: prueba de resistencia de peso en muestras aleatorias mediante una pesa equivalente a la resistencia establecida.
- Diseño personalizado: validar que el diseño sea el solicitado por el cliente.
- Acabado: revisión de hilos sueltos, manchas en el producto, ubicación del diseño personalizado estampado.

5.1.2. Macro proceso y Cadena de Valor.

El macroproceso y cadena de valor se divide en procesos estratégicos, misionales y de soporte. Asimismo, cada macroproceso (nivel 0) está conformado por procesos de nivel 1 y nivel 2 que se especifican en el anexo 6.

Figura 5.1.

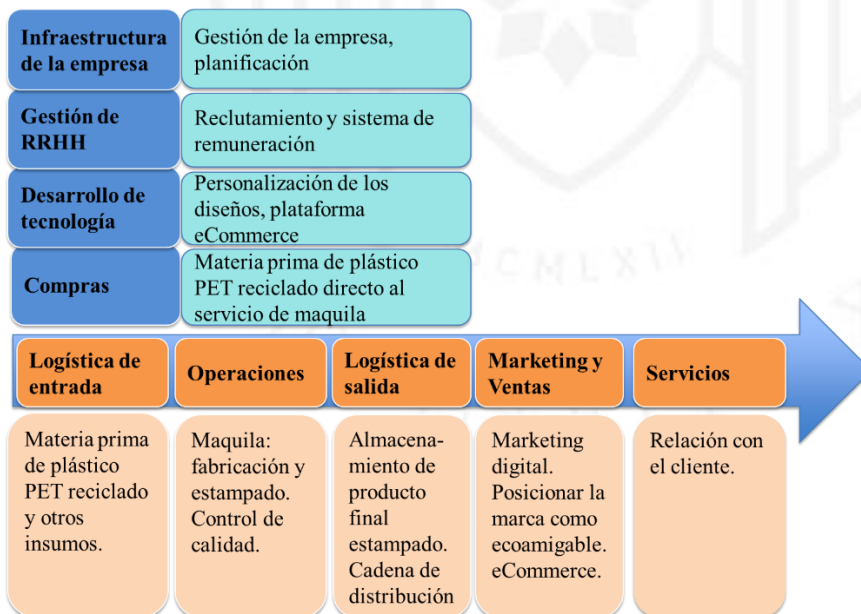
Macroproceso



Elaboración propia.

Figura 5.2.

Cadena de valor



Elaboración propia.

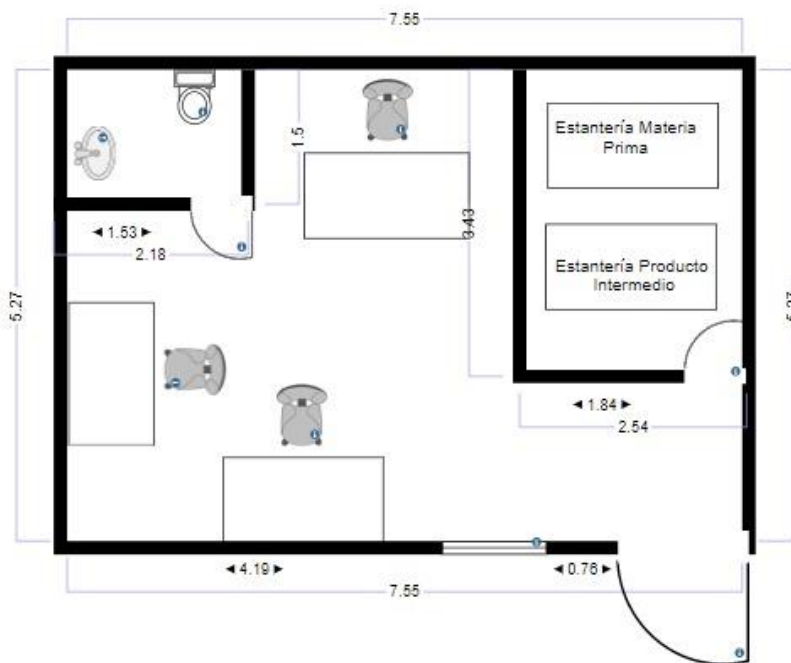
5.2. Equipos, actividades y procesos.

5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones.

La empresa requiere de un local para administración, almacenamiento y despacho del producto terminado. El diseño del local cuenta con un área de 40 m² y comprende un área de almacenamiento del producto terminado, un área de almacenamiento de insumos, tres escritorios y un baño.

Figura 5.3.

Layout del local



Elaboración propia.

Respecto a la materia prima, los rollos de la tela de plástico PET reciclado miden 1.5 metros por 1.5 metros de diámetro y son enviados directamente al proceso de corte y confección. Los demás insumos (hilos, reguladores, asas tipo cinta, cremalleras) se almacenan en el local de la empresa en 2 cajas de 30 cm x 20 cm x 50cm.

Los productos del almacén se controlan mediante un Kardex sistematizado en una hoja Excel (anexo 7)

Para seleccionar la mejor alternativa de localización de la empresa, se considera el mercado objetivo (zonas geográficas 6 y 7 de Lima Metropolitana, anexo 8) y la proximidad con tres distritos: La Victoria, Lince y San Borja. El ranking de factores:

- Distancia al mercado objetivo (peso ponderado de 25%): el análisis hacia el mercado objetivo resulta que Lince tiene más cercanía con 52.9 km de distancia, La Victoria con 77.4 km y, San Borja con 86.3 (anexo 9)
- Distancia al centro de producción (peso ponderado de 20%): se analiza la distancia hacia el centro de producción debido a que existen servicios (estampado del diseño) que se realizan en La Victoria. El resultado es que La Victoria en sí misma no tiene distancia que medir por lo que es 0 km, Lince está a 3.1 km y San Borja a 4.6 km (anexo 9)
- Precio de alquiler del local (peso ponderado de 22%): el precio del metro cuadrado en La Victoria es de S/ 5,653, en Lince es S/ 6,641 y San Borja es S/ 7,504 (anexo 10)
- Seguridad patrimonial (peso ponderado de 18%): la cantidad de delitos contra el patrimonio denunciados en el 2017 fueron 5,667 en La Victoria, 1,107 en Lince y 3,785 en San Borja (anexo 11)
- Permisos municipales: la licencia de funcionamiento en La Victoria tiene un costo de S/ 51.1, en Lince S/ 1,197 y en San Borja 3,785 (anexo 12)

La valoración de cada uno de los factores es de 1 (menor valor) a 10 (mayor valor), el resultado es el siguiente:

Tabla 5.4.

Ranking de factores para ubicación de la empresa

Factores	% peso	La Victoria	Lince	San Borja
Distancia al mercado objetivo	25%	3	5	2
Precio de alquiler de local	22%	5	4	3
Distancia al centro de producción	20%	10	7	6
Seguridad patrimonial	18%	5	9	7
Permisos municipales	15%	8	4	1
TOTAL	100%	31	29	19

Elaboración propia.

De acuerdo al resultado obtenido, La Victoria es la mejor alternativa de ubicación para la empresa con un puntaje de 31 seguido cercanamente por Lince con 29 puntos.

5.2.2. Equipos de trabajo y apoyo.

Para a la operación del negocio es necesario contar con los siguientes equipos y materiales de apoyo:

- La oficina cuenta con tres escritorios (gerente general, supervisor de almacén y coordinador de ventas y marketing) con sus respectivas sillas, tres notebooks y una impresora multifuncional.
- La oficina cuenta con una estantería de materia prima y otra para productos intermedios considerados como stock de seguridad.
- El sitio web (www.oe.com.pe) en la cual se presenta información de la empresa, los diseños para ser personalizados a través de opciones disponibles para el cliente, la pasarela de pagos, videos promocionales de la empresa y, contenidos vinculados al cuidado del medio ambiente.
- Las principales características que tiene el sitio web para incrementar los ratios de conversión y, en consecuencia, de las ventas son las siguientes:
 - Carrito de compras para incorporar información respecto a la compra, precio final del producto, tiempo de entrega y condiciones de devolución.
 - Proceso de checkout que incluye formularios claros y cortos, mínimo número de campos, auto-rellenado de campos, validaciones, ayuda disponible y compra como invitado.
 - Chat online, en un horario definido, para atender consultas o quejas respecto a la experiencia de compra e incrementar la satisfacción del comprador.
 - Diseño responsive para asegurar que la tienda online tenga la misma presentación en cualquier dispositivo.
 - Velocidad interactiva con rápidos tiempos de respuesta para asegurar que el sitio tenga buena velocidad de carga y genere más ventas.
 - Videos del producto que incluye videos cortos de los distintos diseños ya que es una característica muy valorado por el segmento.
 - Fotografías de productos de alta calidad para generar un impacto positivo en la conversión.

5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock.

Según la siguiente tipología se agrupa a las compras de la siguiente forma:

Tabla 5.5.

Agrupación de compras por tipología

Insumos	Servicios	Material de empaque
Tela de plástico PET	Alquiler de local	Bolsas de papel
Hilos	Luz, agua, teléfono	impresas
Cremalleras	Marketing digital	
Reguladores	Diseño	
Asas tipo cinta	Maquila	
	Courier	
	Limpieza	

Elaboración propia.

Las políticas y estrategias de compras se definen en base a la matriz de Kraljic en donde se clasifican los productos e insumos que deben ser comprados por la empresa. En esa matriz se clasifican los productos dentro de 4 cuadrantes en base a dos variables de ponderación:

Figura 5.4.

Matriz Kraljic



Fuente: MeetLogistics (2019)

Apalancados: en este cuadrante se considera a la tela de plástico PET reciclado la cual es indispensable para el proceso de producción, sin embargo, existen muchos proveedores disponibles por lo que no existen dificultades para obtener la materia prima. También es importante indicar que la tela de plástico PET reciclado es estándar por lo

que no existe riesgo inherente al suministro. En este cuadrante también se incluye el alquiler, servicio de maquila, proveedor de courier y servicio de marketing digital ya que existen muchos proveedores disponibles, pero tienen alto impacto financiero en el modelo de negocio.

Los productos apalancados son gestionados con políticas enfocadas en la reducción de costos mediante la búsqueda constante de proveedores quienes adoptan nuevas tecnologías que, eventualmente, reducen el costo de la materia prima.

Estratégicos: el servicio de diseño es un proceso crítico para el negocio de la empresa debido a que es el atributo diferenciador del producto; el bajo nivel de cumplimiento o calidad puede afectar en la demanda del producto.

Rutinarios: los hilos, cremalleras, reguladores, asas tipo cinta, bolsas de papel impresas son productos de alta oferta en el mercado local y ello facilita la adquisición por lo que el impacto relativamente bajo en los estados financieros. En este grupo también se incluyen los servicios de agua, luz y teléfono debido a que tienen un costo relativamente estable.

Los productos rutinarios son gestionados estandarizando las referencias, por ejemplo, se usa el mismo tipo de hilo para los productos, los reguladores, cremalleras y se centraliza la compra en pocos proveedores. El proceso de producción de la empresa es Make-to-Stock ya que se producirá de acuerdo a la demanda proyectada.

Cuello de botella: no se cuenta con productos que sólo puedan ser adquiridos a uno o pocos proveedores con impacto bajo en los resultados financieros.

El diseño de los productos es un proceso estratégico y factor crítico de éxito por lo que se determina que el especialista de diseño debe recibir una retribución económica que sea mayor al promedio establecido en el mercado.

Para el cálculo de stock de seguridad de las mochilas y morrales se considera la demanda media diaria multiplicada por el tiempo de entrega del proveedor. Para el primer año se tiene un promedio de demanda diaria de 20 unidades y el tiempo de entrega del proveedor es 5 días por lo que el stock de seguridad es de 100 unidades.

5.2.4. Políticas de Compras

Las compras serán realizadas por el rol de Analista de Compras, según el plan de ventas y el stock de seguridad.

Las compras mayores a S/1,000 serán aprobadas por el Gerente General.

Se evalúa a los proveedores con el fin de obtener las mejores condiciones en cuanto a precios, calidad, plazos de entrega y formas de pago. Esto se realizará de forma semestral ya que los proveedores manejan condiciones estables.

5.2.5. Tercerización o integración de procesos

A nivel de procesos de back office, el rol del Asistente de Contabilidad se terceriza en razón a que, en el primer año de las operaciones, el volumen de trabajo se estima en un día a la semana.

En las operaciones, el rol del Especialista en Diseño se terceriza debido a que la renovación de diseños se realiza semestralmente.

Al producir por maquila se obtiene menor costo, resultado conveniente para aumentar la rentabilidad del presente plan de negocio. Se determina tercerizar la producción y con ello se cumple con el objetivo de alcance 3 establecido en el punto 1.8.

Tabla 5.6.

Morral: costo de producción unitario

Factores	Año 1	
	Taller propio	Maquila
Materia Prima	6.20	6.20
Mano de obra directa	5.91	
Mano de obra indirecta	5.73	
Costos indirectos de fabricación	9.15	
Servicio de estampado	2.32	2.32
Maquila		10.00
Costo unitario	29.30	18.52

Elaboración propia.

Tabla 5.7.

Mochila: costo de producción unitario

Factores	Año 1	
	Taller propio	Maquila
Materia Prima	7.57	7.57
Mano de obra directa	6.22	
Mano de obra indirecta	6.04	
Costos indirectos de fabricación	9.63	
Servicio de estampado	2.32	2.32
Maquila		18.00
Costo unitario	31.77	27.89

Elaboración propia.

El proveedor del servicio de maquila es una empresa formal, con más de 10 años en la industria, cuenta con los permisos municipales vigentes, tiene infraestructura, máquinas, equipos y personal capacitado, practica un desempeño social responsable.

Considerando que los riesgos operacionales e inversión en máquinas y equipos, es asumido por el tercero, el precio máximo a pagar es S/ 22.30 para morral y S/ 32.00 para mochila.

El control de calidad se mide por las variables siguientes:

- Máximo de merma en el proceso de corte: 7%.
- Máximo de unidades defectuosas: 2%

En el contrato se establecen los compromisos siguientes.

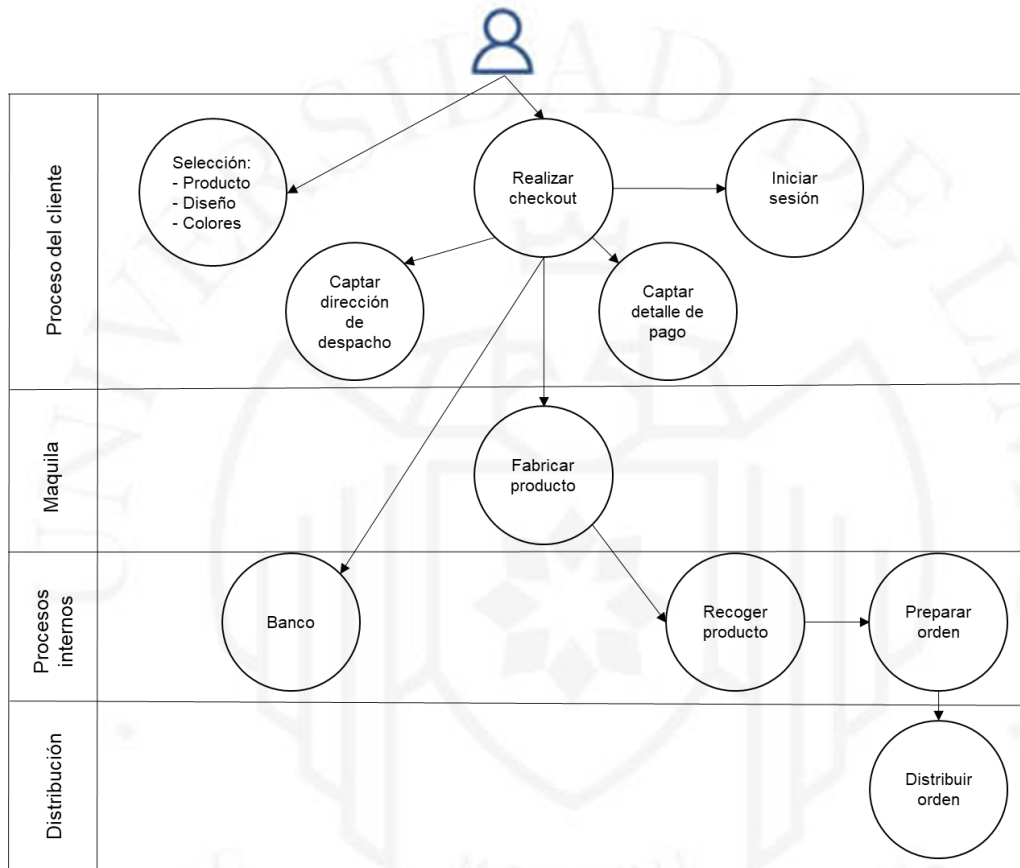
- El precio del servicio de maquila tiene una vigencia de un año.
- Cumplimiento de los indicadores de calidad.
- Cumplimiento con el control del stock mínimo establecido.
- Entrega del producto final un día después del requerimiento.
- La materia prima es proporcionada exclusivamente por la empresa.
- El diseño entregado no debe ser utilizado para un fin distinto al que indica el contrato.
- El contrato y todas las características son vigentes por un año; quince días antes, se revisan las condiciones para una eventual renovación.

5.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.

La elaboración del producto y la prestación del servicio se inicia con el proceso de atención del pedido de cada cliente el cual se realiza de la manera siguiente:

Figura 5.5.

Proceso de atención de pedidos



Elaboración propia.

Procesos del cliente: accede a la plataforma eCommerce y selecciona el producto (mochila o morral), la plantilla de diseño a imprimir, los colores según la paleta disponible y el texto personalizado. El proceso puede ser repetido para varios productos y finalmente los agregan al carrito de compra. Después, el cliente realiza el checkout para que se ejecute la compra.

El sistema verifica que el usuario inicie sesión para luego proceder a solicitar el detalle de la dirección de despacho y pago. Una vez realizado lo anterior, se le muestra

el resumen de la compra para que el cliente confirme la compra. Si el cliente confirma la orden se procede con el siguiente proceso; en caso contrario, se termina el proceso. Establecer el proceso de vender por el canal digital eCommerce cumple con el objetivo de alcance 4 establecido en el punto 1.8.

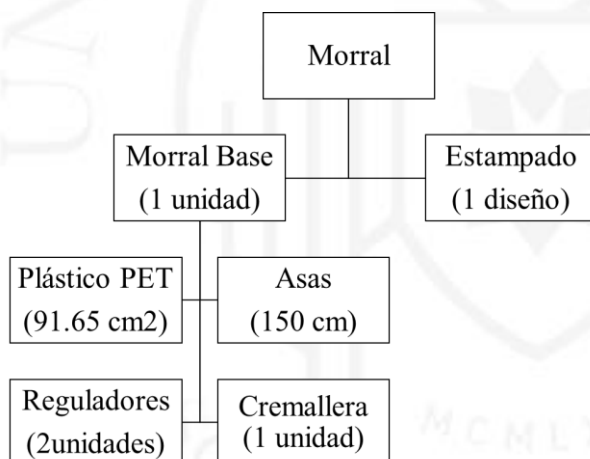
El proceso de maquila se inicia cuándo el pedido llega de forma electrónica al servicio de maquila y se procede con el proceso de fabricación.

Los procesos internos son dos: recojo del producto terminado del proveedor de maquila y, preparar la orden embalando el producto a entregar y coordinando con el proveedor de distribución.

El proceso de distribución de la orden hace la entrega del producto al cliente.

La presentación gráfica del Bill of Material (BOM) del morral y de la mochila se presentan a continuación:

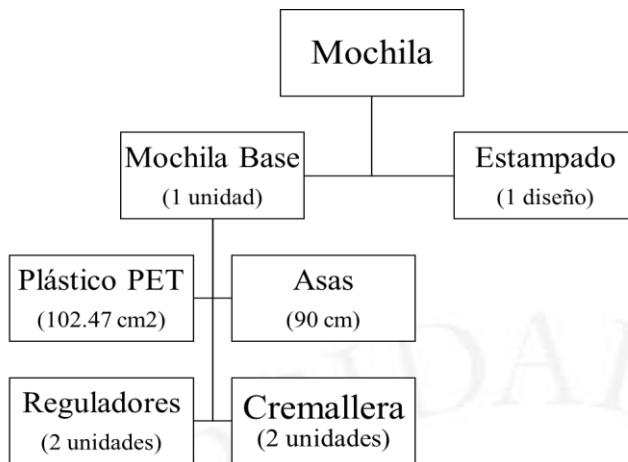
Figura 5.6.
Morral: Bill of Material (BOM)



Elaboración propia.

Figura 5.7.

Mochila: Bill of Material (BOM)



Elaboración propia.

El principal proceso es el de producción el cual se inicia a partir del plan de ventas; de manera simultánea, el diseño base del producto es la actividad clave en donde se elabora la propuesta de diferenciación del plan de negocio. La materia prima es transformada a un producto intermedio, llamado así porque le falta ensamblar una pieza que es donde se estampa el diseño personalizado por el cliente.

Al momento de la compra eCommerce, el cliente selecciona uno de los diseños, elige los colores e ingresa un texto con lo que personaliza el diseño; confirma la compra y el diseño se envía automáticamente para ser estampado (bolsillo externo en caso de la mochila y cobertor en caso del morral). Luego del estampado, el bolsillo o cobertor se ensambla al producto intermedio para obtener el producto final.

Figura 5.8.

Flujograma: proceso de producción



Elaboración propia.

El método PERT (Program Evaluation and Review Technique –Técnica de evaluación y revisión de programas) para representar la coordinación entre las actividades se presenta por anexo 13.

Los principales indicadores del proceso son:

Tabla 5.8.

Principales indicadores del proceso

Proceso	Indicador	Métrica
Compras	% faltantes, máximo	3%
Compras	% desviación de precios, máximo	5%
Maquila	% entregas a tiempo del producto final, mínimo	98%
Maquila	ERI, mínimo	99%
Inventario	ERI	100%
Atención al cliente	Horas en la atención, máximo	48
Entrega producto	Horas en la distribución, máximo	2
Sitio web	% disponibilidad del sitio web, mínimo	98%

Elaboración propia.

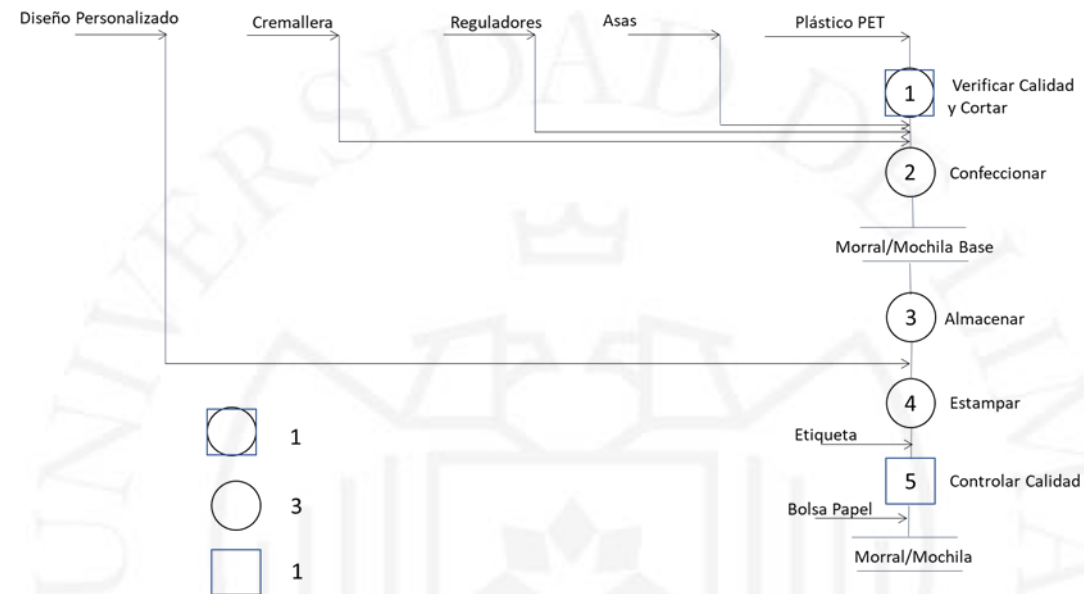
En el anexo 14, se establece el Balanced Score Card para el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

5.2.7. Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP).

El proceso de producción se grafica en un DOP para visualizar las actividades de operación, inspección o control de calidad y, combinación de actividades en un mismo punto de trabajo. El DOP de operaciones cuando el proceso se ejecuta en taller propio:

Figura 5.9.

DOP en taller propio



Elaboración propia.

El DOP de las operaciones cuando el proceso se ejecuta por maquila:

Figura 5.10.

DOP en maquila



Elaboración propia.

El Diagrama de Análisis del Proceso (DAP) se presenta en el anexo 15.

CAPITULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos Organizacionales

6.1.1. Naturaleza de la Organización

El presente plan de negocio se establece teniendo presente al cliente, la necesidad y la propuesta por lo que la naturaleza de la organización es: “Ayudamos a nuestros clientes de Lima Metropolitana a cuidar el medio ambiente ofreciendo accesorios de portabilidad hechos con plástico PET reciclado a los cuales puede personalizar el diseño para hacerlo exclusivo.”

La definición de la naturaleza jurídica se realiza analizando los cinco principales tipos de empresa: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Abierta (S.A.A), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Social (S.C.R.L.) y Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), las características en el anexo 16 (SUNARP)

Para el propósito del presente plan de negocio, la empresa es una persona jurídica de tipo Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.C.R.L. o S.R.L.); las razones principales son dos: permite la asociación para llevar a cabo la empresa y, la responsabilidad frente a terceros no alcanza al patrimonio de los socios.

Las principales características de la S.C.R.L. son las siguientes:

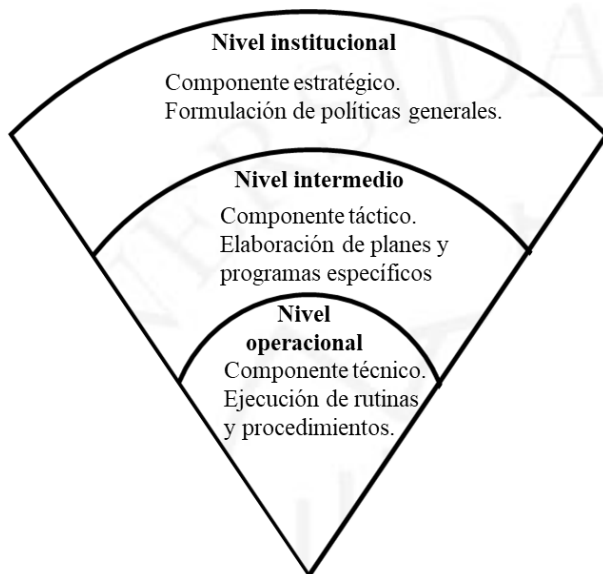
- Los socios aportan la misma cantidad de capital, acumulables e indivisibles. El capital no son acciones.
- Los socios son entre 2 a 20; la empresa responde frente a obligaciones con terceros solo por el valor del capital aportado y no los socios personalmente.
- Los órganos de la empresa son: Junta General de Socios y Gerencia General.

6.1.2. Organigrama.

Las organizaciones de las empresas se dividen en tres niveles con los cuales enfrenta los desafíos del externos e internos de la organización: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional (Chiavenato, 1999, pág. 517).

Figura 6.1.

Niveles organizacionales



Fuente: Chiavenato, 1999

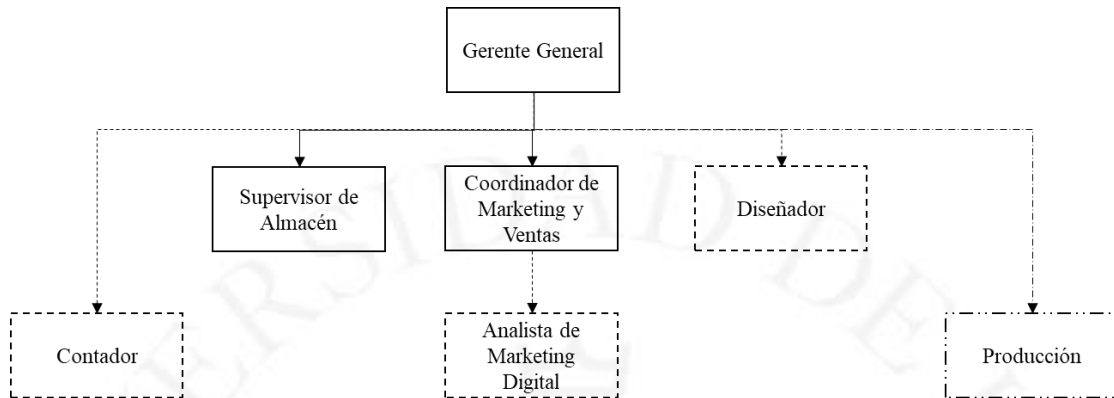
La empresa conforma el nivel institucional con la Junta General de Socios, que determina los objetivos y define las estrategias que se implementan en la empresa. Los acuerdos se aprueban por mayoría.

El nivel intermedio se encarga de lograr los objetivos aplicando las estrategias determinadas por el nivel institucional, para ello provee los recursos necesarios al nivel operacional. Está formado por el gerente general, el diseñador y el coordinador de marketing y ventas.

El supervisor de almacén, el contador, el analista de marketing digital y el proveedor de maquila, forman el nivel operacional y se encarga de las tareas básicas y rutinarias. Es preciso indicar que el gerente general, el supervisor de almacén y el coordinador de marketing y ventas forman parte de la planilla de la empresa. El contador,

el analista de marketing digital y el diseñador son servicios tercerizados. La producción es por maquila.

Figura 6.2.
Organigrama



Elaboración propia.

La empresa, por la característica de pequeña empresa, se organiza con trabajadores que realizan múltiples funciones afines entre sí, con la finalidad de maximizar las horas productivas y coadyuvar a la rentabilidad. El detalle se presenta en el anexo 17.

Tabla 6.1.
Funciones principales de cada puesto laboral

Puesto	Funciones principales
Gerente General	Planeamiento estratégico, comercial y financiero. Supervisión del cumplimiento de los objetivos.
Supervisor de Almacén	Abastecer de materia prima. Coordinación con el proveedor de maquila.
Coordinador de Marketing y Ventas	Ejecutar el plan de marketing. Realizar seguimiento y análisis de las ventas.
Analista de Marketing Digital	Ejecutar plan de marketing digital. Elaborar estadísticas del resultado de las campañas.
Diseñador	Elaborar modelos de productos. Elaborar pack de diseños requeridos.
Contador	Llevar la contabilidad. Establecer cronograma de pagos tributarios.

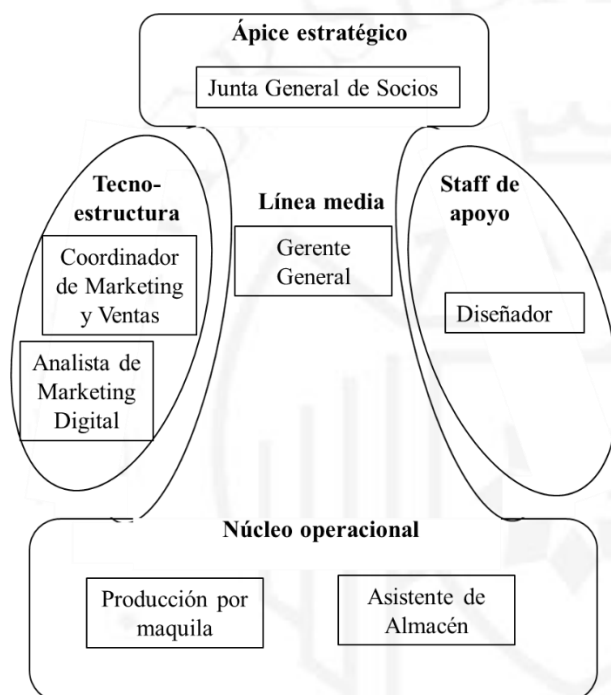
Elaboración propia.

6.1.3. Diseño estructural por proyectos.

El diseño estructural de la empresa debe ser comprendida en la interacción funcional de los puestos con la finalidad de identificar las cinco partes fundamentales: ápice estratégico, línea media, núcleo operacional, tecno-estructura y staff de apoyo (Mintzberg, 1991, pág. 107) Dentro de este modelo, la organización de la empresa se presenta de la manera siguiente:

Figura 6.3.

Modelo Mintzberg: las cinco partes fundamentales



Fuente: Mintzberg, Modelo de organización (2019)

6.2. Diseño de Puestos y Responsabilidades

La estructura organizacional y el diseño de los puestos se establecen a partir de los objetivos estratégicos de la empresa y por las operaciones que debe ejecutar. En tal sentido, el diseño de puestos de la empresa se establece de la manera siguiente:

Tabla 6.2.

Diseño de puestos laborales

Puesto	Nivel	Formación	Experiencia
Gerente General	1	Profesional	3 años
Supervisor de Almacén	2	Técnico	2 años
Coordinador de Marketing y Ventas	2	Profesional	3 años
Analista de Marketing Digital	3	Técnico	4 años
Diseñador	2	Técnico	5 años
Contador	3	Profesional	3 años

Elaboración propia.

6.3. Políticas Organizacionales.

6.3.1. Políticas de Incentivos.

La empresa cuenta con tres trabajadores en planilla, la política de incentivos se aplica de la manera siguiente:

- Participación activa en la generación de nuevas ideas para el logro de objetivos con el fin de cultivar el sentido de pertenencia.
- Compartir roles como una manera de transferir conocimiento y empoderar a los trabajadores.
- Horario flexible de acuerdo a las funciones y al desempeño laboral.
- Beneficio del teletrabajo cuando se cumplan los objetivos de la empresa.
- Día de descanso remunerado por cumpleaños.

6.3.2. Políticas de Responsabilidad Social.

La empresa busca desarrollar y potenciar un comportamiento socialmente responsable mediante las siguientes políticas:

- Conservación y promoción del cuidado del medio ambiente: La empresa tiene el compromiso de contribuir a la sostenibilidad desde la perspectiva ambiental mediante la promoción de la responsabilidad medioambiental, prevención de la contaminación y gestión eficiente de los recursos.
- Promoción de la responsabilidad social: participación activa en el desarrollo de poblaciones vulnerables mediante la generación de oportunidades de educación. La empresa destinará un porcentaje de las utilidades para este fin.

- Responsabilidad fiscal: la empresa cumple con las obligaciones tributarias exigentes debido a la importancia e impacto directo que tiene en el desarrollo económico y social del país.

6.3.3. Políticas de Reconocimiento.

Se reconoce monetariamente, de acuerdo a los resultados económicos obtenidos por la empresa, los casos siguientes:

- Logros individuales y colectivos.
- Las buenas ideas y proyectos que tengan un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Asimismo, se reconocen los esfuerzos aun cuando no se logre el objetivo, analizando el resultado para obtener una lección aprendida.

6.4. Gestión del Talento.

6.4.1. Selección y Contratación.

El proceso de selección y contratación del personal de la empresa es gestionado por el Gerente General que es quien asume el rol de analista de Recursos Humanos.

El contrato con el que ingresa el personal a la empresa es el contrato de trabajo a plazo fijo por inicio de actividad, con renovación hasta un máximo de 3 años en donde se convierte en contrato de trabajo a plazo indeterminado.

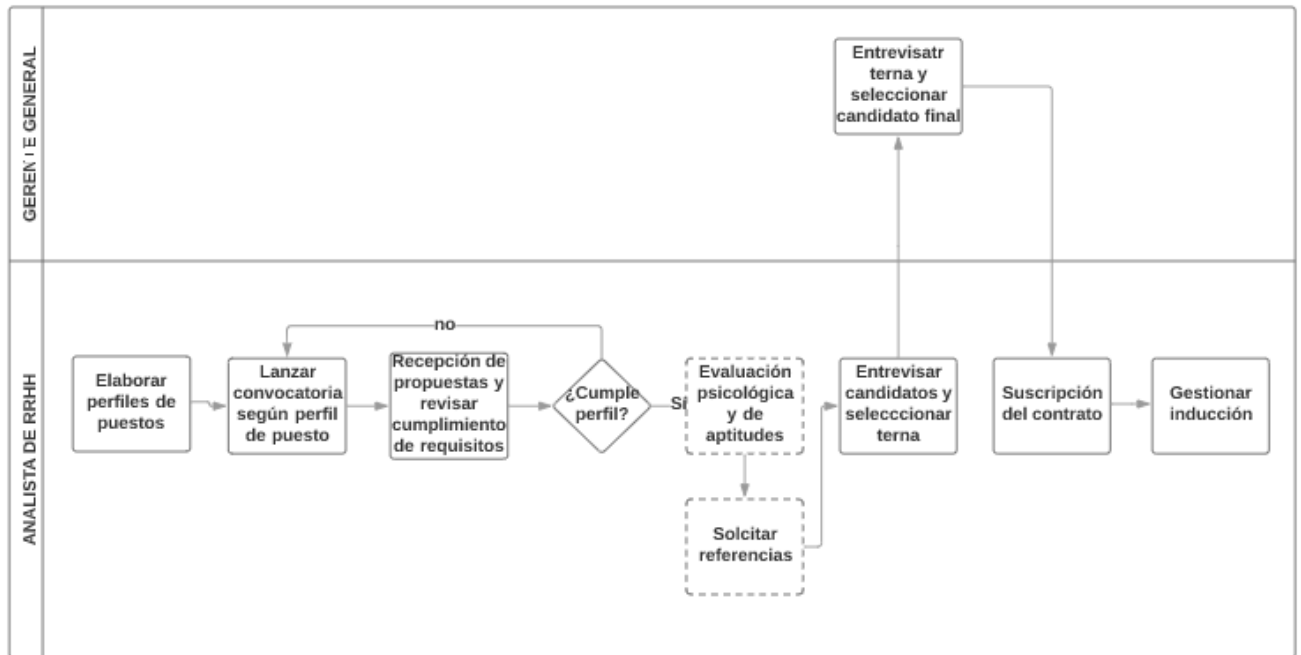
6.4.2. Flujograma de Selección de Personal.

El flujo se establece de la siguiente forma, considerando que el rol de Analista de Recursos Humanos será realizado por el Gerente General en una primera etapa.

Debido a la dificultad de evaluar la idoneidad de un perfil solamente mediante entrevistas, se incluye una ronda de evaluación psicológica y de aptitudes laborales que se terceriza con una empresa de selección especializada.

Figura 6.4.

Flujograma: selección de personal



Elaboración propia.

6.4.3. Remuneración y Desempeño.

El esquema de remuneraciones y compensaciones de la empresa se establece según el promedio del mercado, el tamaño de la empresa y las funciones del puesto. Las remuneraciones del personal se muestran en el anexo 18.

6.4.4. Empowerment y Reconocimiento.

La empresa maneja la gestión por objetivos mediante la cual se definen los objetivos del personal alineados a los objetivos de la empresa y se realiza el seguimiento y acompañamiento para lograr la mejora individual, empowerment y reconocimiento respectivo. El proceso es el siguiente:

1. Superior y colaborador definen conjuntamente los objetivos en el mes de marzo teniendo en consideración lo siguiente:
 - Recomendado entre 3 y 5 kpi's. Se pueden revisar los objetivos a mediados de año.
 - Se procura establecer objetivos compartidos: un plan común para que los equipos trabajen juntos.
2. Los objetivos se establecen de acuerdo a los KPI para cada función.
3. En julio se revisan los objetivos entre colaborador y superior.
4. En diciembre se da la autoevaluación del colaborador y posteriormente la evaluación del Superior.
5. Se establece un plan de acción con el objetivo de apoyar y mejorar el desempeño.



CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

7.1. Supuestos.

El presente plan de negocios se desarrolla en un periodo temporal de cinco años, en un contexto de tendencia creciente en el consumo de productos amigables con el medio ambiente.

Las variables que mayor impacto son: el precio de venta el cual se fija en S/ 60 para morral y S/ 75 para mochila y el costo de ventas el cual se establece en 47% de la venta.

El financiamiento es con capital propio al 100% debido a las restricciones de financiamiento para los nuevos emprendimientos. La producción es a través de un servicio de maquila.

7.2. Plan de inversiones.

El plan de inversiones se ejecuta con capital propio al 100% y considera la inversión en intangibles (incluye la campaña de lanzamiento de la marca), activos fijos, pagos por adelantado para el alquiler del local y, los gastos pre-operativos. La inversión asciende a S/ 86,315 que se realiza en el año 0. El detalle por anexo 19.

Tabla 7.1.

Plan de inversión

Inversión	Año 0
Inversión intangibles	57,151
Activos fijos: mobiliario y equipos	7,906
Pagos por adelantado	3,892
Inversión pre-operativa.	4,200
Total costos sin IGV	73,149
IGV	13,167
TOTAL	86,315

Elaboración propia.

7.3. Activos y depreciación.

El mobiliario y equipo es adquirido para las tres personas que trabajan en la empresa, así como activos para la administración del negocio. La inversión se resume de la manera siguiente:

La inversión en activos fijos sin IGV asciende a S/ 7,906 y se deprecian en tres años.

Tabla 7.2.

Depreciación de activos fijos

Concepto	Año1	Año 2	Año 3
Activos fijos: mobiliario y equipos	2,635	2,635	2,635
Total depreciación acumulada (S/)	2,635	5,270	7,906

Elaboración propia.

La inversión de los intangibles se amortiza en cinco años y la pre-operativa en tres. El monto de ambos conceptos asciende a S/ 61,350.

Tabla 7.3.

Amortización

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Inversión intangibles	11,430	11,430	11,430	11,430	11,430
Inversión pre-operativa	1,400	1,400	1,400		
Total amortización acumulada (S/)	12,830	25,660	38,490	49,920	61,350

Elaboración propia.

7.4. Capital de trabajo.

El plan de negocio inicia con un capital de trabajo que asciende a S/ 9,322 y para los siguientes años se incrementa en función a la demanda. La caja mínima está en función a los gastos operativos para 4 días debido a que las cuentas por cobrar son de 2 días, como máximo, en razón a que las ventas se realizan por eCommerce a través de tarjetas de débito y crédito. La caja para compras y los inventarios se estiman en 7 días en razón a que en ese periodo se cubre el stock de seguridad requerido.

Tabla 7.4.

Capital de trabajo (CT)

Concepto	Días	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja mínima	4	1,893	1,979	2,034	2,096	2,168
Cuentas x cobrar	2	2,880	3,780	4,347	4,999	5,749
Caja compras	7	1,026	1,346	1,548	1,781	2,048
Inventarios	7	3,524	4,625	5,319	6,117	7,034
Requerimiento CT		9,322	11,731	13,248	14,993	17,000
Inversión en CT		9,322	2,409	1,517	1,745	2,007

Elaboración propia.

7.5. Fuentes de financiamiento y amortización.

El plan de negocio se financia con capital propio de dos socios quienes aportan en partes iguales en razón a que el nuevo emprendimiento no cumple con los requisitos para acceder a financiamiento bancario u otras entidades financieras.

7.6. Balances previsionales (Balance general)

La situación financiera de la empresa y la evolución anual se aprecia en el balance general a cinco años es el siguiente:

Tabla 7.5.

Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo		52,073	137,808	255,450	408,630	600,931
Caja mínima		1,893	1,979	2,034	2,096	2,168
Caja compras		1,026	1,346	1,548	1,781	2,048
Cuentas por cobrar		2,880	3,780	4,347	4,999	5,749
Inventarios		3,524	4,625	5,319	6,117	7,034
Activo corriente	-	61,395	149,539	268,698	423,623	617,931
Garantía/adelanto alquiler	3,892	3,892	3,892	3,892	3,892	3,892
Crédito de IGV	13,167	-	-	-	-	-
Activo fijo	7,906	7,906	7,906	7,906	7,906	7,906
Depreciación acumulada		(2,635)	(5,271)	(7,906)	(7,906)	(7,906)
Activo intangible	61,350	61,350	61,350	61,350	61,350	61,350
Amortización acumulada		(12,830)	(38,490)	(76,980)	(126,901)	(188,251)
TOTAL ACTIVOS	86,315	119,078	178,927	256,961	361,965	494,923
Pasivo financiero	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	-	-	-	-	-
Capital social	86,315	86,315	86,315	86,315	86,315	86,315
Utilidades acumuladas		32,763	92,612	170,645	275,650	408,608
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	86,315	119,078	178,927	256,961	361,965	494,923

Elaboración propia.

El análisis horizontal y vertical se presenta por anexo 20.

7.7. Cuentas de explotación previsionales (GGPP).

El Estado de Resultados sobre Ganancias y Pérdidas del plan de negocio presenta al gasto de ventas en 47% de las ventas durante los cinco años debido a que la producción y distribución de las mochilas y morrales se realizan por terceros y en función a la demanda.

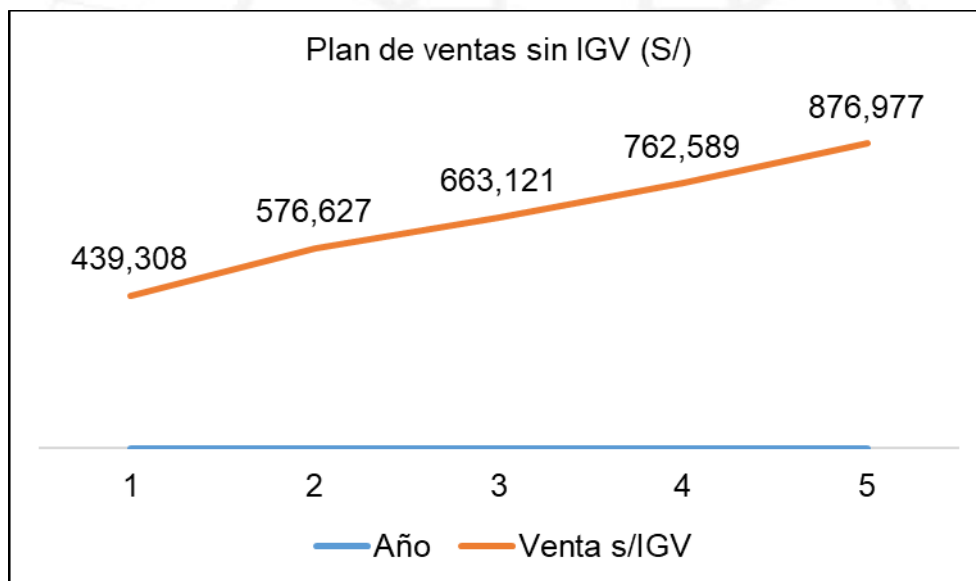
La utilidad neta de la empresa es de S/ 25,664 en el primer año y llega a S/ 132,957 en el año cinco (anexo 21). Este resultado es mejor que el objetivo de alcance 5 establecido en el punto 1.8.

7.8. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).

La proyección de ventas se elabora para cinco años y considera a los productos mochilas y morrales.

Figura 7.1.

Proyección de ventas sin IGV



Elaboración propia.

El flujo de entrada y salida de efectivo toma en cuenta los ingresos, el cambio de capital de trabajo, el costo de ventas y los gastos operativos. El plan de negocio se ejecuta con capital propio para la inversión inicial.

Tabla 7.6.
Flujo de caja del plan de negocio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	497,692	653,260	751,250	863,937	993,528
Inversión	(86,315)	-	-	-	-	-
Cambio en CT		(9,322)	(2,409)	(1,517)	(1,745)	(2,007)
Costo de ventas		(241,326)	(316,760)	(364,274)	(418,915)	(481,752)
Gastos operativos	-	(173,002)	(180,780)	(185,680)	(188,679)	(195,158)
IGV por pagar	-	(18,329)	(42,533)	(49,485)	(57,480)	(66,674)
IR por pagar	-	(10,739)	(25,043)	(32,652)	(43,938)	(55,635)
Flujo caja económico	(86,315)	44,974	85,736	117,642	153,180	192,301
Financiamiento	-	-	-	-	-	-
Flujo caja financiero	(86,315)	44,974	85,736	117,642	153,180	192,301

Elaboración propia.

7.9. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.

La viabilidad del plan de negocio para una línea de productos eco-amigables, mochilas y morrales fabricados con plástico PET reciclado, presenta los indicadores siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN) resulta en S/ 229,934
- Tasa Interna de Retorno (TIR) anual es 88%
- El payback se realiza a los 2 años. Este resultado indica el cumplimiento del objetivo de alcance 6 establecido en el punto 1.8.

De acuerdo a lo resultados obtenidos, se concluye que el plan de negocio es rentable ya que el VAN es positivo, la TIR anual es mayor a la tasa de rendimiento mínima esperada por los socios (20%) y el payback se realiza en 2 años.

7.10. Políticas de aplicación de resultados.

El plan de negocio tiene como política pagar dividendos a los socios a partir del año 2, año en el cual se recupera la inversión. A partir del año 4, se destina el 10% para proyectos de educación en poblaciones vulnerables y el 90% a pagar dividendos.

7.11. Tasa de descuento de los socios.

La tasa de descuento de los socios es igual al Costo de Capital en razón a que el plan de negocio se financia al 100% con capital propio; es decir, no es aplicable el Costo Promedio Ponderado de Capital.

El rendimiento mínimo esperado por los socios es 20%. Los indicadores de riesgo de mercado, tasa libre de riesgo, etcétera, no aplican para un plan de negocios de esta envergadura.

7.12. Indicadores de rentabilidad representativos.

En el primer año, la rentabilidad sobre las ventas es 5.8% y en el año 5 es el 15.2%. El punto de equilibrio es 321 unidades mensuales.

La empresa es 100% líquida debido a que el financiamiento total es con recursos propios, tiene bajo nivel de inventario y las cuentas por cobrar, por el modelo de negocio, es de 2 días como máximo.

El plan de negocios se crea con recursos propios y utiliza los recursos que va generando el negocio por lo que los ratios de solvencia no son aplicables.

Los ratios de rentabilidad sobre el patrimonio, los activos y el ROIC son iguales debido a que no existen pasivos. En el año 1 se obtiene una rentabilidad de 22.9%.

Tabla 7.7.

Principales indicadores financieros

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios de Liquidez					
Liquidez corriente	No existe financiamiento				
Ratios de Solvencia					
Endeudamiento patrimonial	No existe endeudamiento				
Razón deuda/activo	No existe endeudamiento				
Ratios de Rentabilidad					
Rentabilidad sobre ventas	5.8%	10.4%	11.8%	13.8%	15.2%
Rentabilidad sobre patrimonio	22.9%	34.8%	31.2%	29.6%	27.3%
Rentabilidad sobre activos	22.9%	34.8%	31.2%	29.6%	27.3%
ROIC	22.9%	34.8%	31.2%	29.6%	27.3%
Ratios de Eficiencia					
Gastos Administración/Ventas	28.1%	21.4%	18.6%	16.2%	14.1%

Elaboración propia.

El análisis Dupont se presenta en el anexo 22.

7.13. Análisis de riesgo y costo de oportunidad.

Para realizar un análisis de riesgo se identificaron y evaluaron las variables del plan de negocio para que el VAN económico sea cero. Se realiza un análisis unidimensional, es decir se estudia una variable por vez, manteniendo las demás constantes.

Al aplicar el análisis de sensibilidad en las variables de precio de venta y costo de ventas:

Tabla 7.8.

Análisis de sensibilidad: casos que resultan al VAN = 0

Variable	Variación %
Precio de venta baja en	19%
Costo de venta sube	37%

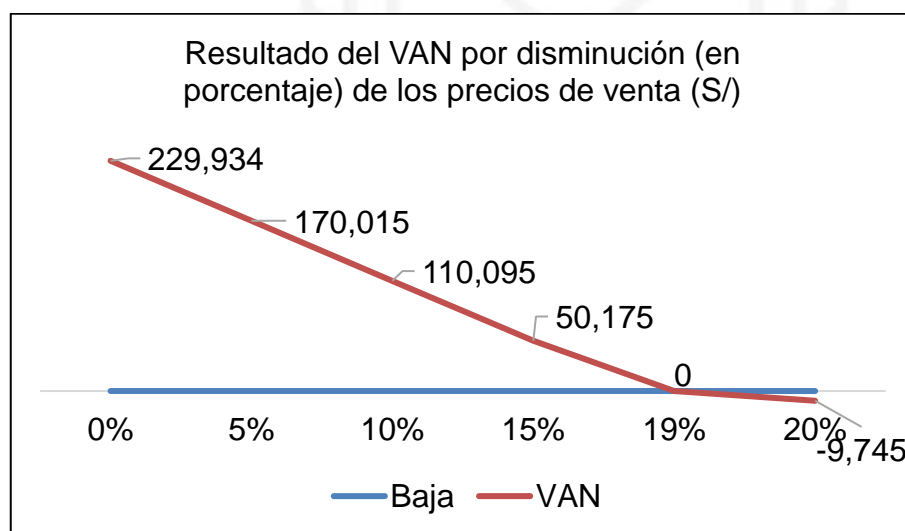
Elaboración propia.

Por lo tanto, el VAN del plan de negocio se hace negativo cuando se cumple alguna de las condiciones siguientes:

- Los precios de venta estimados disminuyen en más de 19%
- El costo de ventas aumenta en más de 37%

Figura 7.2.

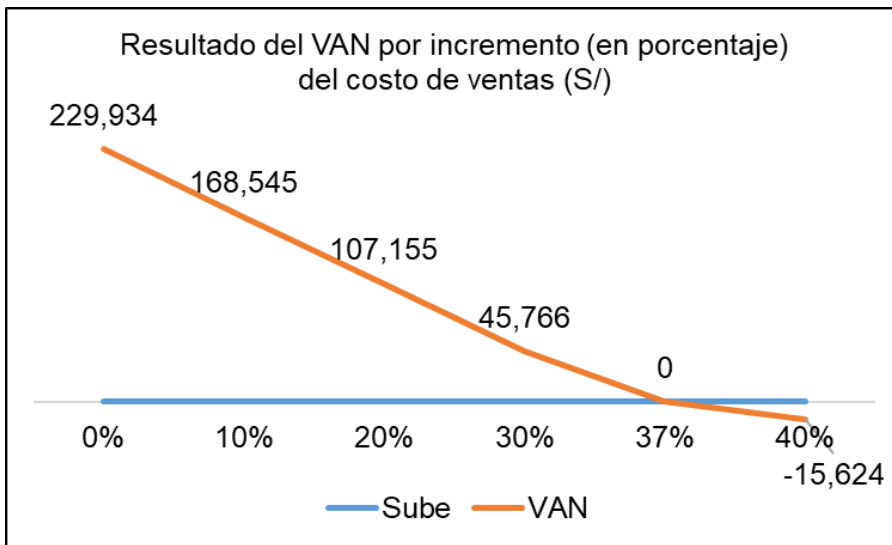
VAN: análisis de sensibilidad por disminución en el precio de venta



Elaboración propia.

Figura 7.3.

VAN: análisis de sensibilidad por incremento en el costo de venta



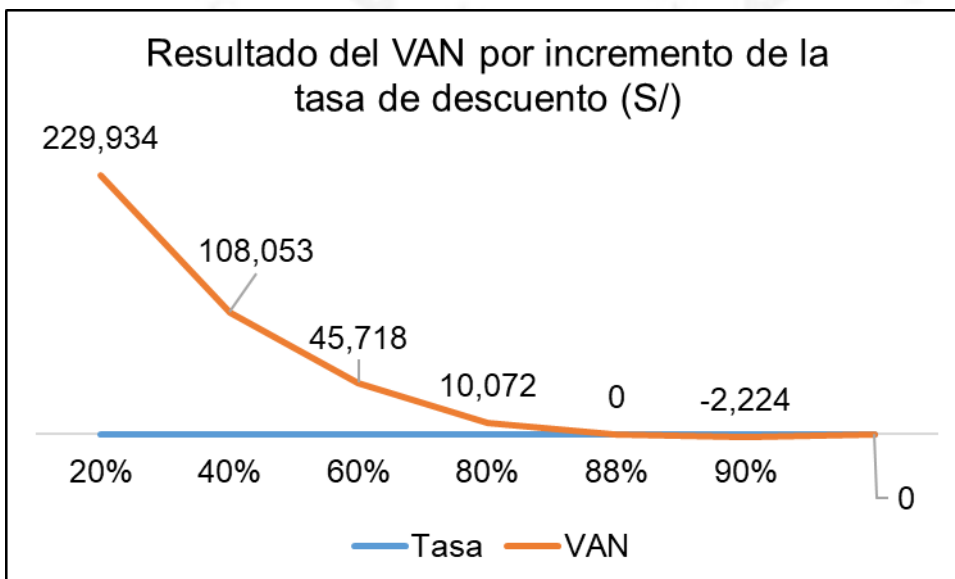
Elaboración propia.

Como se puede observar, el plan de negocio es más sensible a un cambio en el precio de venta y por esa razón se identifica a esta variable como crítica para el éxito del plan de negocio.

Se realiza un análisis de sensibilidad al VAN ante cambios en la tasa de descuento donde se observa que el resultado es negativo cuando se descuenta en más de 88%

Figura 7.4.

VAN: análisis de sensibilidad por cambio en la tasa de descuento



Elaboración propia.

7.14. Análisis por escenarios y gráficas.

Se analizan tres escenarios: optimista, esperado y pesimista:

- Optimista: la demanda es mayor al 10% de la proyección de ventas.
- Esperado: se cumplen las proyecciones del plan de negocio.
- Pesimista: la maquila sube en 8% debido al incremento de la remuneración mínima vital de S/ 930 a S/ 1,000. Además, la demanda es menor al 35% de la proyección de ventas.

Tabla 7.9.

Análisis de escenarios

Escenario	VAN	TIR	Payback
Optimista	S/ 287,758	104%	1.6 años
Esperado	S/ 229,934	88%	2.0 años
Pesimista	S/ 10,381	23%	5.0 años

Elaboración propia.

7.15. Principales riesgos del proyecto (cualitativos).

El análisis de plan de negocio orientado a la identificación de los principales riesgos y la respectiva acción que permita eliminar y/o reducir el impacto negativo son:

Tabla 7.10.

Principales riesgos del plan de negocio

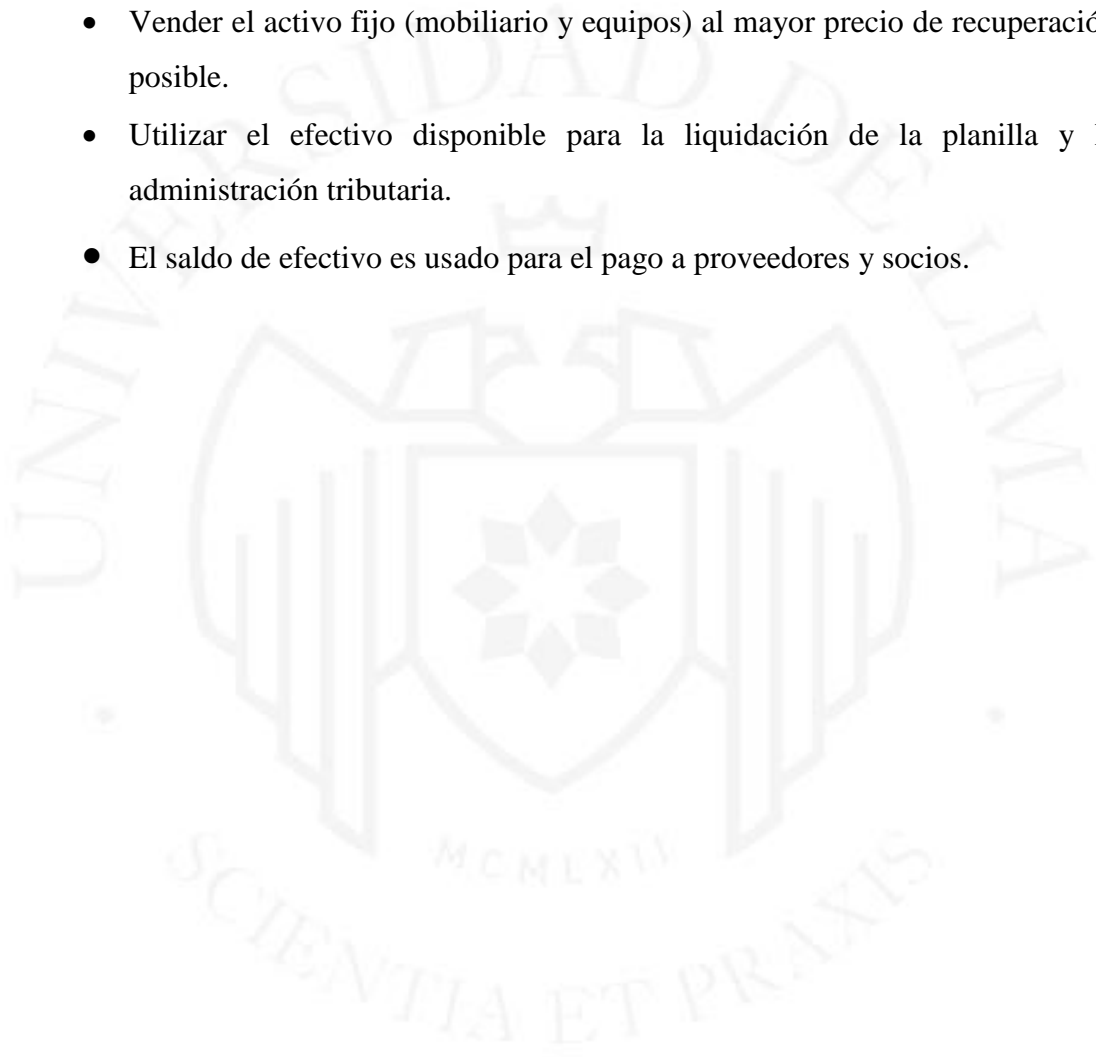
N°	Riesgo	Acción
1	Producto no es aceptado en el mercado.	Penetración al mercado con prototipos.
2	Discontinuidad en el abastecimiento local de la tela del plástico PET reciclado.	Analizar la importación tanto en términos de precio como en la inversión para abastecimiento
3	Proveedor de maquila no cumple con la calidad contratada.	Tener en cartera proveedores de maquila. Aplicar las condiciones del contrato.
4	Plataforma eCommerce no cumple con las especificaciones requeridas.	Tener en cartera proveedores en plataforma eCommerce.

Elaboración propia.

7.16. Plan de contingencia y disolución.

El plan de contingencia se aplica en el escenario en que la penetración del mercado sea menor al 40% de la proyección de ventas con el cual el VAN es negativo y se sigue las pautas siguientes:

- Resolver los contratos laborales.
- Resolver los contratos de alquiler y de maquila.
- Recuperar el saldo de garantía por alquiler del local.
- Vender el activo fijo (mobiliario y equipos) al mayor precio de recuperación posible.
- Utilizar el efectivo disponible para la liquidación de la planilla y la administración tributaria.
- El saldo de efectivo es usado para el pago a proveedores y socios.



CONCLUSIONES

Según las encuestas realizadas al público objetivo de la base de datos utilizada, el 95% compraría accesorios de portabilidad fabricados a partir de insumos obtenidos del reciclaje y el 56% prefiere el uso de tela de plástico PET reciclado como material. Este resultado demuestra que la hipótesis secundaria 1 es válida.

Por otro lado, los accesorios de portabilidad son adquiridos 1 o 2 veces al año, lo que demuestra que la hipótesis secundaria 2 es válida.

Los precios de venta del morral y mochila que el 65.4% de los potenciales clientes están dispuestos a pagar está en el rango de S/ 40 a S/ 79 y los precios de venta establecidos en el plan de negocio son de S/ 60 y S/ 75 para morral y mochila, respectivamente.

Asimismo, existe una tendencia creciente en el consumo de productos ecoamigables especialmente por el segmento objetivo. En consecuencia, existe viabilidad comercial.

La tecnología existente permite contar con disponibilidad de la materia prima, plástico PET reciclado y accesorios, así como disponibilidad de mano de obra para la fabricación de mochilas y morrales. Sí existe viabilidad técnica.

El cálculo del VAN resulta en S/ 229,934 y la TIR es 88% el cual es mayor que la tasa de descuento de los socios (20%). El punto de equilibrio se logra en el sexto mes de operaciones. El retorno de la inversión se estima en 2 años.

En el año 1, inicio del plan de negocio, se estima la venta de 7,500 unidades de productos y una facturación de S/ 439,308 (sin IGV); para el año 5, se estima 14,998 unidades y una facturación de S/ 876,977 (sin IGV). El plan de negocio presenta un resultado con viabilidad económica.

La hipótesis principal establecida en la presente investigación es válida: el presente plan de negocios para una línea de productos (morral y mochila) a base de plástico PET reciclado sí es rentable.

RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado en la presente investigación y a los resultados obtenidos se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Investigar la conveniencia de introducir al mercado carteras o bolsas elaborados con plástico PET reciclado los cuales se identifican en la encuesta con 32.7% de preferencia de uso, lo que podría generar nuevas líneas de negocio.
2. Investigar en innovación orientada a elaborar nuevos productos con tela reciclada, identificada en la encuesta con 40.7% de preferencia.
3. Establecer una estrategia de marketing B2B con empresas que tienen prácticas ecoamigables con el fin de potenciar las ventas y difundir la marca.
4. Tener un punto de venta físico como centro estratégico para generar una experiencia de cliente satisfactoria, el cual tiene una preferencia de 34% en la encuesta.

REFERENCIAS

- Apeim. (Julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Obtenido de Apeim: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- BBC Mundo. (11 de Diciembre de 2017). *5 gráficos para entender por qué el plástico es una amenaza para nuestro planeta*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42304901>
- Beloved Brands. (11 de Diciembre de 2018). *Beloved Brands*. Obtenido de <https://beloved-brands.com/consulting/>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hil.
- Consumer Truth. (Setiembre de 2017). *Consumer-truth*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <http://www.consumer-truth.com.pe/trendi-generacion-juvenescente/>
- Datum Internacional. (2018). *Datum*. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/GeneracionZ.pdf
- Decreto Legislativo N° 1278 "Ley de gestión integral de residuos sólidos.". (2016).
- Deutsche Welle. (5 de Junio de 2018). *Sólo 9 por ciento del plástico usado en el mundo se recicla*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de Deutsche Welle: <https://www.dw.com/es/onu-s%C3%B3lo-9-por-ciento-del-pl%C3%A1stico-usado-en-el-mundo-se-recicla/a-44077167>
- Elias, X., & Jurado, L. (2012). *Los plásticos residuales y sus posibilidades de valoración*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Elósegui, T. (5 de Diciembre de 2016). *Cómo definir el posicionamiento de marca*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de Elósegui, Tristán: <https://tristanelosegui.com/2016/12/05/el-branding-es-el-arma-secreta-de-las-grandes-empresas/>
- Estrada, D. (16 de Mayo de 2019). *Stakeholders sostenibilidad*. Recuperado el 17 de mayo de 2019, de LinkedIn: <https://lnkd.in/eyA4qXY#marketingresearch>
- Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño". (2017). *Informe Técnico Extraordinario N°001-2017/ENFEN*. Lima: PRODUCE.
- Euromonitor International. (2019). *Euromonitor International. 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019*, 4. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de www.monitorinternational.com
- Generación Z quiere mayor atención. (24 de Marzo de 2018). *Diario Gestión. "Generación Z quiere mayor atención y que marcas se peleen por su consumo"*. Lima, Lima, Perú: <https://gestion.pe/tendencias/generacion-z-quiere-mayor-atencion-marcas-peleen-consumo-230120>. Recuperado el 1 de Junio de 2019
- Gonzales, T. (28 de Febrero de 2017). *Fashion Network*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-crece-la-demanda-interna-de-moda,798409.html#.XPB9Z4hKjIU>

- GreenPeace. (2019). *Datos sobre la producción de plástico: GreenPeace*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de GreenPeace: <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>
- GreenPeace. (28 de 05 de 2019). *Plásticos en los océanos*. Obtenido de GreenPeace: http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/plasticos/plasticos_en_los_oceanos_LR.pdf
- GreenPeace. (2019). *Un millón de acciones contra el plástico*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de GreenPeace: <https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/04/TOOLKIT-PLASTICOS-v3.pdf>
- Hernández, A. (5 de Setiembre de 2016). *Sophimania*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <https://www.sophimania.pe/medio-ambiente/contaminacion-y-salud-ambiental/pera-el-90-del-reciclaje-de-plasticos-es-informal/>
- Ipsos. (2017). *Comprador en línea - 2017*. Obtenido de Ipsos: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/EComerce.pdf>
- Ipsos. (2018). *Ipsos*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- Ley N° 29419 "Ley que regula la actividad de los recicladores.". (2009).
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. México D. F.: Grupo Editorial Patria S. A.
- Ministerio de Educación. (2019). *Educación Ambiental: Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: http://www.minedu.gob.pe/educacion-ambiental/ambiental/manejo_de_residuos_solidos_mares.php
- Ministerio del Ambiente. (2015). Compromiso Perú Climático. *Huella de carbono*. Lima.
- Ministerio del Ambiente. (18 de Mayo de 2018). *Notas de Prensa: MINAM*. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de Ministerio del Ambiente: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/minam-el-plastico-representa-el-10-de-todos-los-residuos-que-generamos-en-el-peru/>
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Menos plástico, más vida: Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de Ministerio del Ambiente: <http://www.minam.gob.pe/menos-plastico-mas-vida/cifras-del-mundo-y-el-peru/>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- ORB Media. (15 de Marzo de 2018). *Blog: ORB Media*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de ORB Media: <https://orbmedia.org/blog/water-tap-bottled-microplastics>
- Romero, J. A. (16 de Enero de 2019). *Avatar Energía*. Recuperado el 3 de Mayo de 2019, de <http://avatarenergia.com/telas-a-partir-de-botellas-de-pet/>
- WSI. (2015). *Digital Minds* (Segunda ed.). Victoria, Canadá: FriesenPress.
- Young, K. (17 de Octubre de 2018). *globalwebindex*. Obtenido de <https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta y resultado

Resultados de la Encuesta

OBJETO DE ESTUDIO

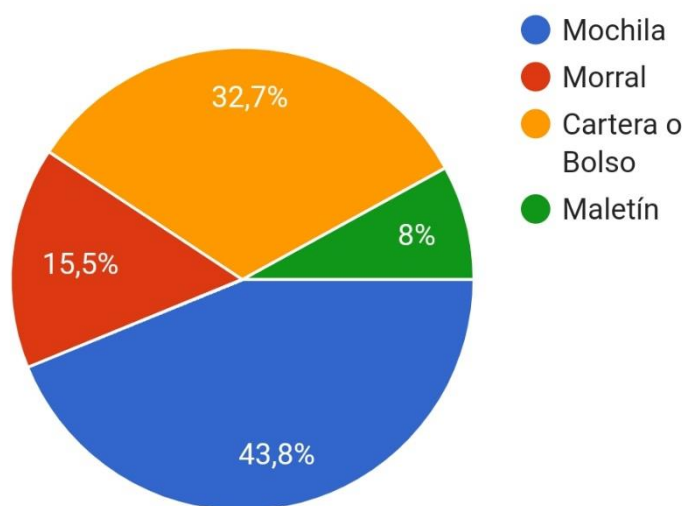
Se evaluará la intención de compra de accesorios de portabilidad eco-amigables fabricados a partir de plástico PET reciclado y con diseños personalizados por el cliente.

Los beneficios de la idea de negocio son los siguientes:

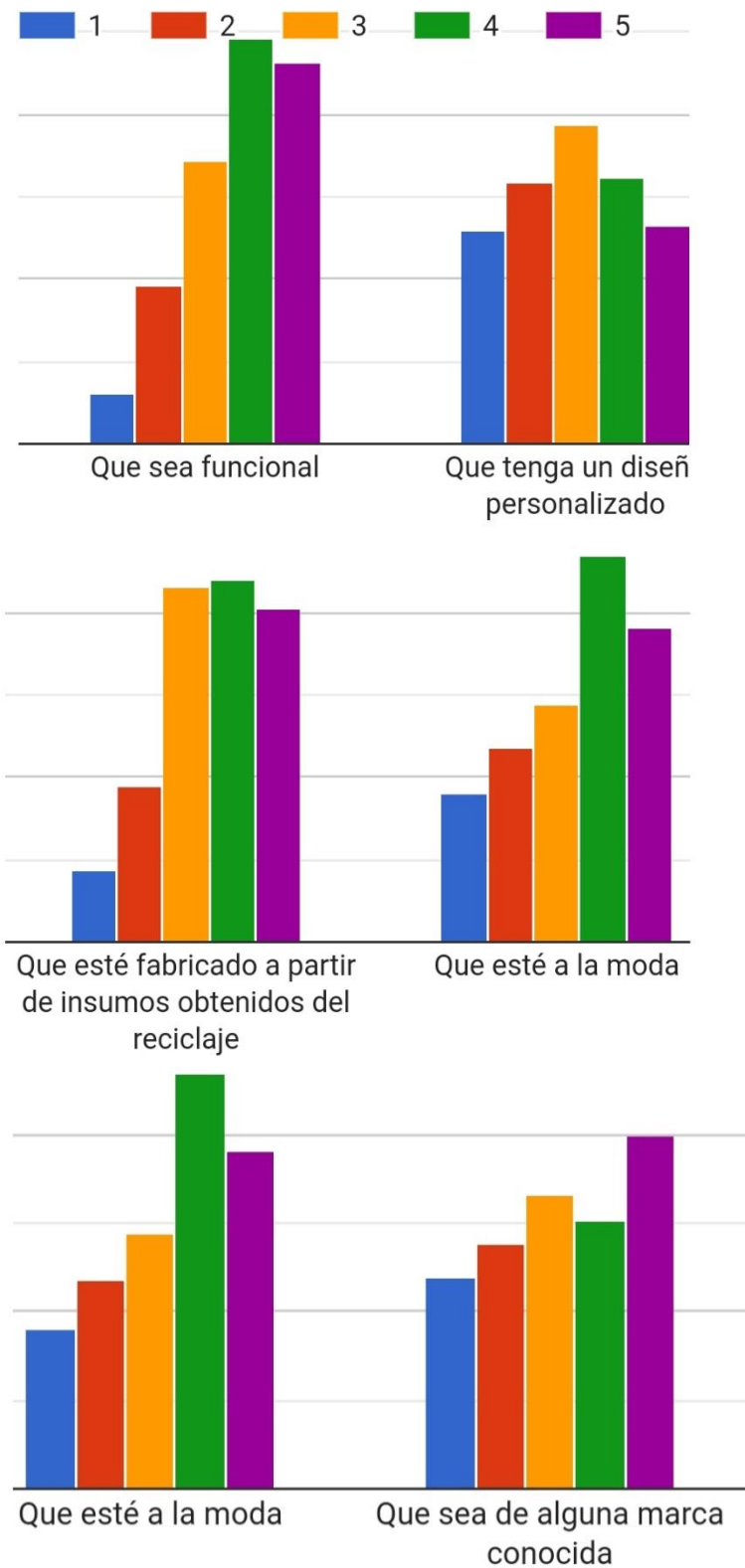
- Contribuir a la reducción de la contaminación del medio ambiente
- Generar oportunidades de desarrollo a las poblaciones vulnerables ya que la empresa otorgará becas de estudio para carreras técnicas.

Pregunta 01: ¿Cuál es el accesorio que más utilizas para llevar tus pertenencias (accesorio de portabilidad)?

388 respuestas

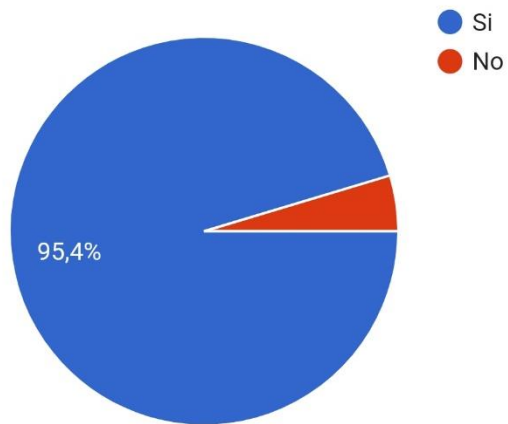


Pregunta 02: Con respecto a los accesorios de portabilidad que utilizas actualmente. ¿Qué es lo que más valoras de ellos? Marca con una X del 1 al 5 (siendo el número 1 el puntaje menor y el número 5 el puntaje mayor)



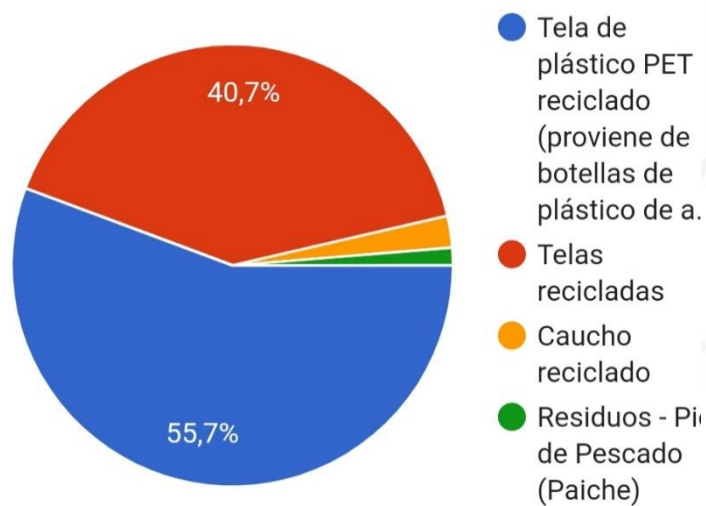
Pregunta 03: ¿Comprarías accesorios de portabilidad que estén fabricados a partir de insumos obtenidos del reciclaje?

388 respuestas



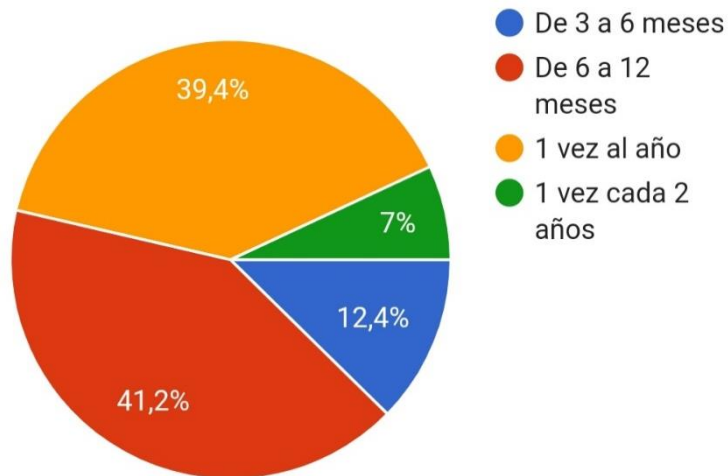
Pregunta 04: ¿De qué tipo de materiales preferiría el accesorio de portabilidad?

388 respuestas



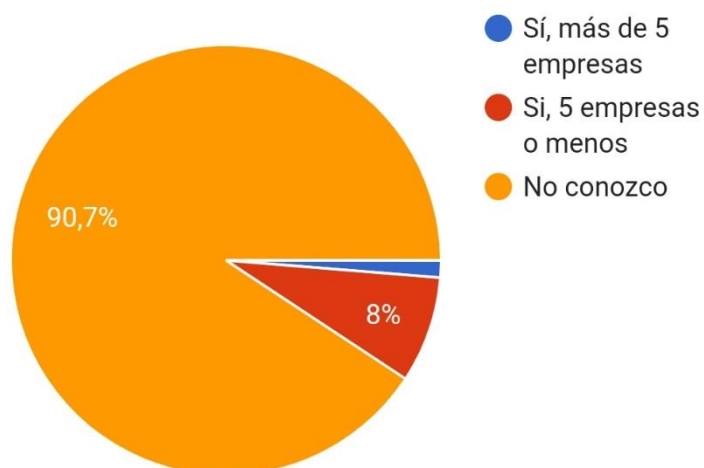
Pregunta 05: ¿Cada cuánto tiempo compras accesorios de portabilidad?

388 respuestas



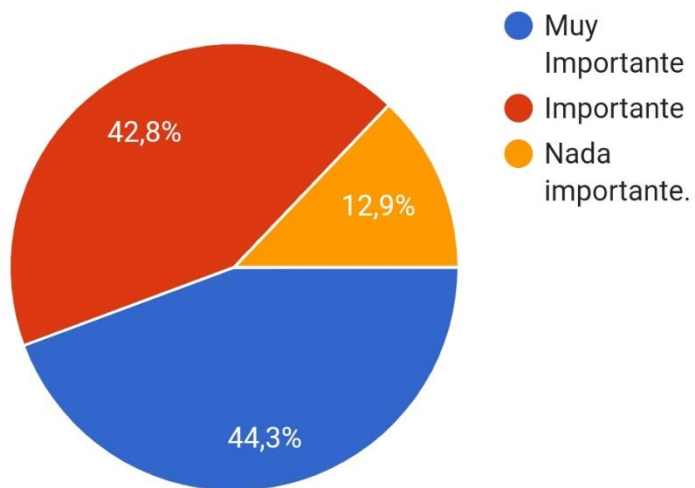
Pregunta 06: ¿Conoces algunas empresas que ofrezcan accesorios de portabilidad a partir de insumos obtenidos del reciclaje?

388 respuestas



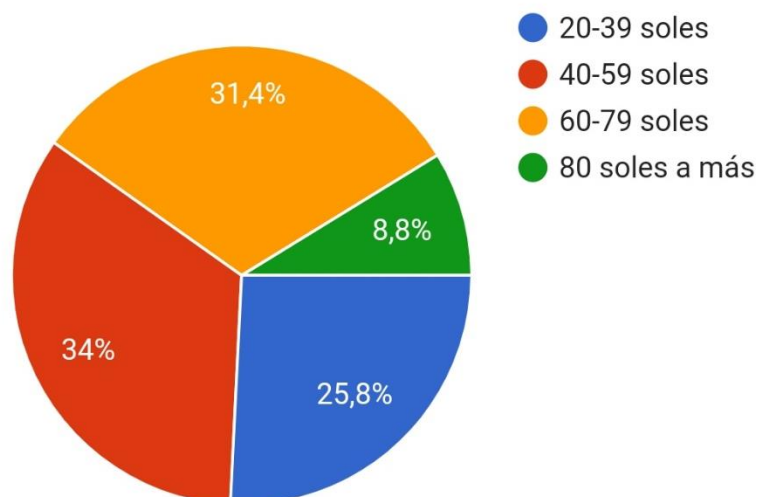
Pregunta 07: ¿Cuán importante es el precio cuando decides elegir esta marca ecológica?

388 respuestas



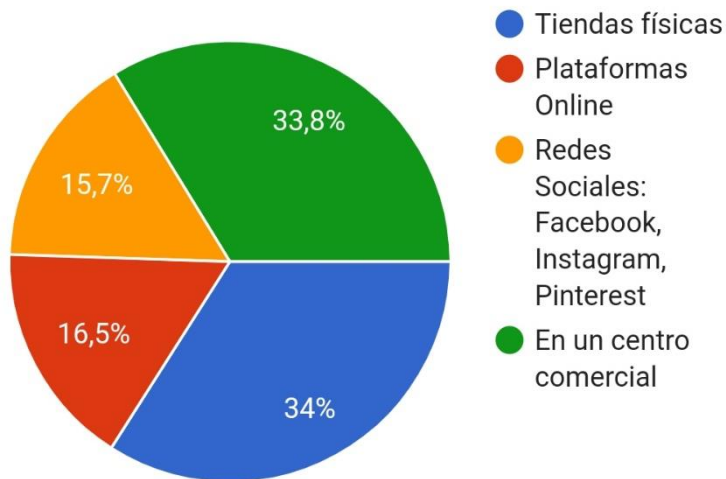
Pregunta 08: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por accesorios de portabilidad fabricados a partir de insumos reciclados?

388 respuestas



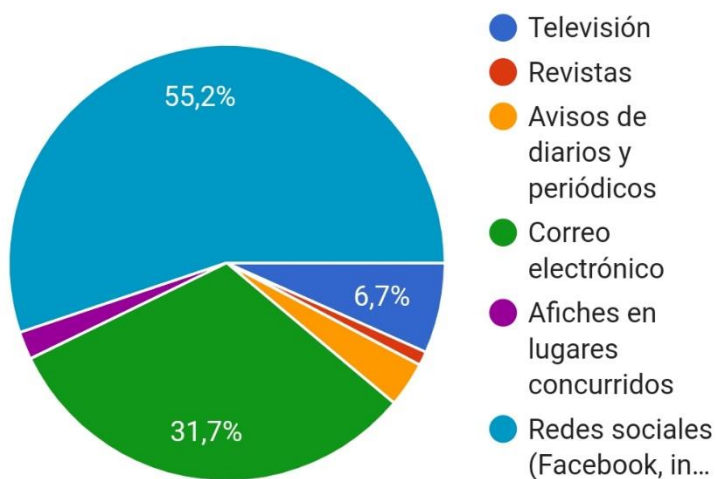
Pregunta 09: ¿Dónde prefieres comprar los accesorios de portabilidad fabricados a partir de insumos reciclados?

388 respuestas



Pregunta 10: ¿A través de qué medios te gustaría conocer las ofertas de los accesorios de portabilidad fabricados a partir de insumos reciclados?

388 respuestas



Anexo 2: Entrevista a expertos

Entrevista a expertos en la comercialización de productos similares.

Selección de expertos.

Dos entrevistas a expertos en la comercialización de productos a base de plástico PET reciclado. Uno se comercializa por eCommerce y el otro por venta directa.

Resultado: se realiza una sola entrevista.

Por razones de confidencialidad, otros expertos que comercializan productos similares no concedieron la entrevista.

OBJETO DE ESTUDIO

Conocer el consumo de bolsos de moda (unisex) obtenidos a partir de la tela de plástico PET reciclado así como la demanda en el mercado limeño.

DATOS DEL ENTREVISTADO 1.

NOMBRE	RAFAELLA URIBE MÁLAGA
DNI	42096323
EDAD	34
GÉNERO	Femenino
DIRECCIÓN	Av. Los Fresnos MZ A Lte. 19 Dpto. 101 Los Girasoles de La Molina
E-MAIL	Rafaella_siux@hotmail.com
ESTUDIOS	Comunicación
OCUPACIÓN	Emprendedora

1. ¿Desde hace cuantos años trabaja en este rubro? Cuéntenos un poco de su experiencia.

Hace 2 años decidí crear una marca con propósito que impactara positivamente y de manera tangible en el planeta, ayudando a reducir los residuos de plástico y que destinara parte de sus utilidades a desarrollar campañas sociales y de sensibilización ambiental.

Fui voluntaria y coordinadora de campañas en la Red de voluntariado ambiental del Ministerio del Ambiente lo que me permitió conocer la importancia de cuidar el medio

ambiente y 4 años después decidí que yo también podía contribuir con el planeta elaborando diferentes artículos publicitarios y regalos con material reciclado.

Fusionando mi especialidad (Publicidad y Marketing) con el cuidado del ambiente me orientó a crear Natural Love como parte de mi compromiso y responsabilidad social.

2. ¿Qué fue para usted lo más complicado antes de salir al mercado?

Conocer la aceptación que tendrían en el mercado los productos ecoamigables así como decidir cuál sería el público objetivo. Finalmente, la aceptación de los productos se dio en el segmento de jóvenes.

3. ¿Qué tan aceptado fue el producto en el primer año?

Bueno, este emprendimiento fue unipersonal y como side business. En el primer año vendí aproximadamente 4,000 unidades.

4. ¿Cómo es su proceso productivo?

Compro la tela de plástico PET reciclada y la llevo a servicios: de corte según la pieza a elaborar, de sublimación del diseño y a maquila entrego todos los materiales necesarios para la confección del correspondiente producto.

5. ¿Qué es lo que más valora de los bolsos o carteras hechos a partir de insumos obtenidos del reciclaje?

Son funcionales, resistentes y que promueven el reciclaje del plástico. Nuestra misión es contribuir con el cuidado del planeta, generando conciencia y responsabilidad empresarial a través de la producción de artículos publicitarios y regalos ecológicos. Somos el aliado estratégico para las empresas que buscan impactar positivamente en la sociedad obteniendo así una buena reputación. Somos también la opción de regalos ecológicos para los ciudadanos responsables.

6. ¿Qué es lo que más valoran sus clientes de los bolsos o carteras que usted produce?

Los diseños, modelos y el material, así como el fin social y ambiental que tienen.

7. ¿Usted considera que la clave está en el precio? ¿Cuánta pagan sus clientes por su producto?

No, el precio no es el factor decisivo de compra. Creo que está en el valor agregado que tienen los productos. Los clientes pagan entre S/ 15 y S/ 50 por nuestros bolsos.

8. ¿Por qué canales o medios usted promociona sus productos?

Por Facebook, correo y venta directa.

9. ¿Cuál es el posicionamiento que usted le ha dado a sus bolsos o carteras hechos a partir de insumos obtenidos del reciclaje?

Como productos 100% reciclados, elaborados con tela obtenida de botellas de plástico recicladas y que ayudan al cuidar el planeta.

10. ¿Usted cree que hay oportunidades para ofrecer más productos de material reciclado en el mercado limeño?

Sí, porque es una tendencia el consumo de esos productos. Por ejemplo, cada vez habrá mayor demanda de bolsas de tela que reemplazarán a las bolsas de plástico no sólo porque el consumidor cada vez es más responsable sino porque también se están implementado nuevas leyes a favor de ello.

11. Si tuviera que crear una nueva marca, ¿cuál considera que sea el valor agregado que le pueda dar a su producto en este mismo sector?

Creo que el valor agregado está en el material en sí y el fin que tiene (reducir el plástico en el planeta), creo que también pueden darle un propósito que vaya más allá de sólo obtener ganancias como lo hace Natural Love. El 10% de nuestros ingresos se destinan para la realización de campañas de sensibilización ambiental y para la donación de frazadas de polar (material también reciclado del plástico) a las comunidades afectadas por el friaje en nuestro país.

Anexo 3: Ficha técnica de la encuesta

OBJETIVO GENERAL

Obtener información sobre las preferencias de uso de accesorios de portabilidad eco-amigables del segmento objetivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer los tipos de accesorios de portabilidad que utiliza.

Conocer la intención de compra y el rango de precios dispuesto a pagar.

Conocer los canales y medios más utilizados en la compra.

Identificar marcas posicionadas en el mercado que ofrecen productos similares.

UNIVERSO

El universo de estudio consideró a personas residentes de Lima Metropolitana, de los NSE A, B y C; hombres y mujeres, comprendidas entre 18 y 25 años de edad.

DISEÑO MUESTRAL

La selección de la muestra fue mediante el empleo del procedimiento de muestreo probabilístico sistemático.

Tamaño de la muestra: Asumiendo un nivel de confianza de 95.0% y un margen de error de $\pm 5\%$, el tamaño de la muestra determinado es de 385 casos.

Selección de la muestra.

- Etapa 1: ordenamiento aleatorio de la base de datos.
- Etapa 2: cálculo del saltador sistemático. $Muestra / \text{número de casos} = \text{saltador sistemático}$. $3,500 / 500 = 7$.
- Etapa 3: selección aleatoria de la muestra de acuerdo al saltador sistemático.

TRABAJO DE CAMPO

Técnica: encuesta electrónica mediante un cuestionario estructurado de 10 preguntas.

Procedimiento operativo: la encuesta se elabora por medio del Google Forms y se envía

por whatsapp/correo electrónico a las 500 personas seleccionadas. Se recibe respuesta de 388 personas. La tasa de no respuesta fue de 22.4 %.

El Google Forms presenta los resultados de las encuestas procesados.

Fecha: los cuestionarios fueron aplicados del 6 al 20 de mayo 2019.

TRATAMIENTO DE DATOS

Software: el procesamiento de datos se realizó en Google Forms.

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población	Nivel de confianza (%)	Margen de error (%)
143123	95	5

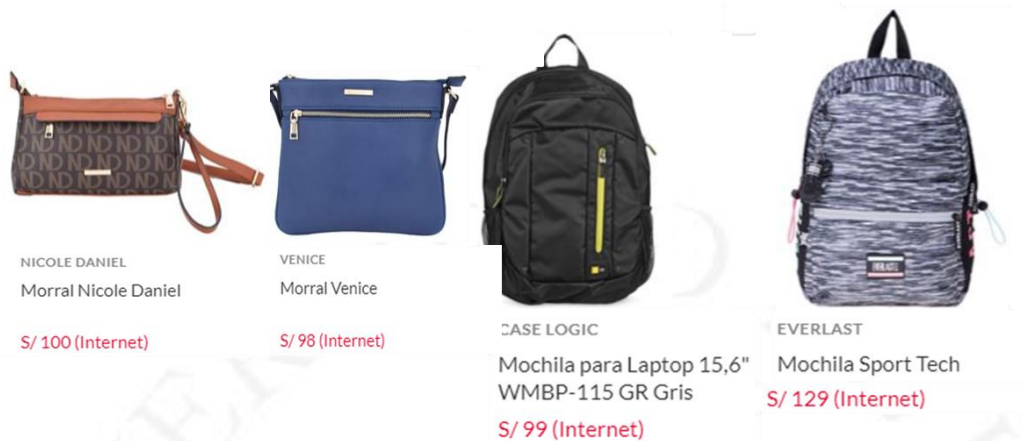
Tamaño de la muestra

384

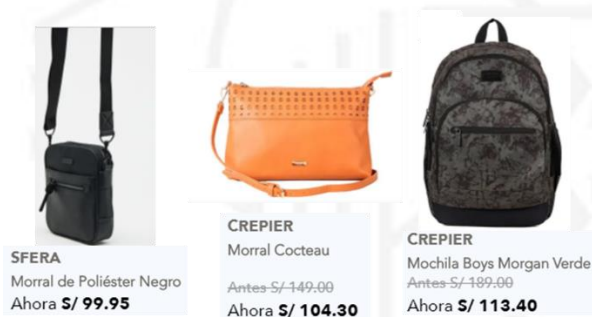
Anexo 4: Productos del plan de negocio, prototipos



Anexo 5: Oferta de productos similares



Fuente: plataforma online de Falabella.
Elaboración propia.



Fuente: plataforma online de Oechsle.
Elaboración propia.



Fuente: plataforma online de Ripley.
Elaboración propia.

Anexo 6: Relación de procesos

Relación de procesos

Tipo	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
E	1. Gestión de proveedores	1.1 Proveedor de plástico PET reciclado	1.1.1 Proveedor de plástico PET reciclado
		1.2 Proveedor maquila	1.2.1 Proveedor maquila
	2. Diseño	2.1 Diseño	2.1.1 Diseño
		3. Planificación de marketing	3.1 Marketing
	3.1.2 Plan de Marketing Digital		
		3.2 Planificación de ventas	3.2.1 Plan de ventas
M	4. Compras	4.1 Compras	4.1.1 Planificación de compras
			4.1.2 Ejecución de compras
			4.1.3 Control de calidad de insumos
	5. Producción	5.1 Producción	5.1.1 Corte
			5.1.2 Costura
		5.2 Estampado	5.2.1 Conversión a formato editable
			5.2.2 Estampado
	6. Almacén y despacho	6.1 Almacén	6.1.1 Almacenamiento de materia prima
			6.1.2 Almacenamiento de producto intermedio
			6.2.1 Control de calidad a producto final
			6.2.2 Despacho
	7. Ventas	7.1 Ventas	7.1.1 eCommerce
8. Marketing	8.1 Marketing	8.1.1 Marketing operativo	
		8.1.2 Marketing Digital	
9. Distribución	9.1 Distribución	9.1.1 Distribución	
A	10. Plan financiero	10.1 Planificación financiera	10.1.1 Plan financiera
	11. Evaluación financiera	11.1 Evaluación financiera	11.1.1 Evaluación financiera
	12. Gestión de RRHH	12.1 Gestión de RRHH	12.1.1 Gestión de RRHH

Elaboración propia.

Anexo 7: Tarjeta de kardex

TARJETA DE KARDEX

N°	Fecha	Producto		Cantidad Máxima			Cantidad Mínima			Método		
		Detalle		Entradas			Salidas			Saldos		
		Concepto	Nro. Factura	Cantidad	Val. Unitario	Valor Total	Cantidad	Val. Unitario	Valor Total	Cantidad	Val. Unitario	Total
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												



Anexo 8: Lima Metropolitana, zonas geográficas 6 y 7



Fuente: Apeim (2018) y Google Maps



Anexo 9: Análisis de distancias

Distritos en análisis: distancia hacia el mercado objetivo

	La Victoria	Lince	San Borja
Jesús María	3.4	2.3	8.2
La Molina	12.1	13.6	9.9
Lince	3.1	0.0	6.6
Magdalena	7.0	5.6	9.9
Miraflores	6.7	3.1	5.7
Pueblo Libre	6.0	4.7	10.4
San Isidro	6.0	1.5	5.5
San Miguel	20.2	8.0	21.3
Surco	12.9	14.1	8.8
TOTAL	77.4	52.9	86.3

Distancia expresada en kilómetros

Fuente: Google Maps

Elaboración propia.

Distritos en Análisis: Distancia hacia el centro de producción

	La Victoria	Lince	San Borja
La Victoria	0.0	3.1	4.6

Distancia expresada en kilómetros

Fuente: Google Maps

Elaboración propia.

Anexo 10: Precio por metro cuadrado

Distritos en análisis: precio por metro cuadrado

Precio	La Victoria	Lince	San Borja
Metro ² en soles (S/)	5,653	6,641	7,504

Fuente: AdiPerú (enero, 2019)

Elaboración propia.



Anexo 11: Seguridad patrimonial, estadísticas

Distritos en análisis: seguridad patrimonial - denuncias 2017

	La Victoria	Lince	San Borja
La Victoria	5,667	1,197	3,785

Fuente: INEI, 2017

Elaboración propia.



Anexo 12: Permisos municipales, costos

Distritos en análisis: costo de permisos municipales

Servicio	La Victoria	Lince	San Borja
Permisos municipales	51.1	119.7	693.5

Costo expresado en soles (S/)

Fuente: TUPA de La Victoria, de Lince y de San Borja

Elaboración propia.

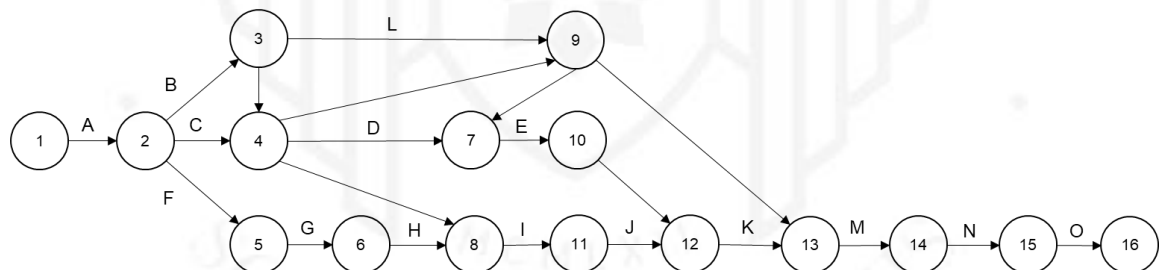


Anexo 13: Modelo PERT

Actividad	Código	Precedente	Duración
Revisar plan de ventas	A		30 min
Acceso al sitio web	B	A	0.01 min
Diseño base	C	A, B	180 min
Diseño personalizado	D	C, L	10 min
Diseño estampado	E	D	13 min
Revisar plan de compras	F	A	30 min
Compra de materia prima	G	F	240 min
Corte molde	H	C, G	20 min
Costura producto intermedio	I	H	26 min
Costura producto final	J	E, I	6 min
Control de calidad	K	J, L	3 min
Pedido del cliente	L	B, C	3 min
Despacho	M	K	3 min
Confirma entrega	N	M	1 min
Actualiza stock	O	N	1 min

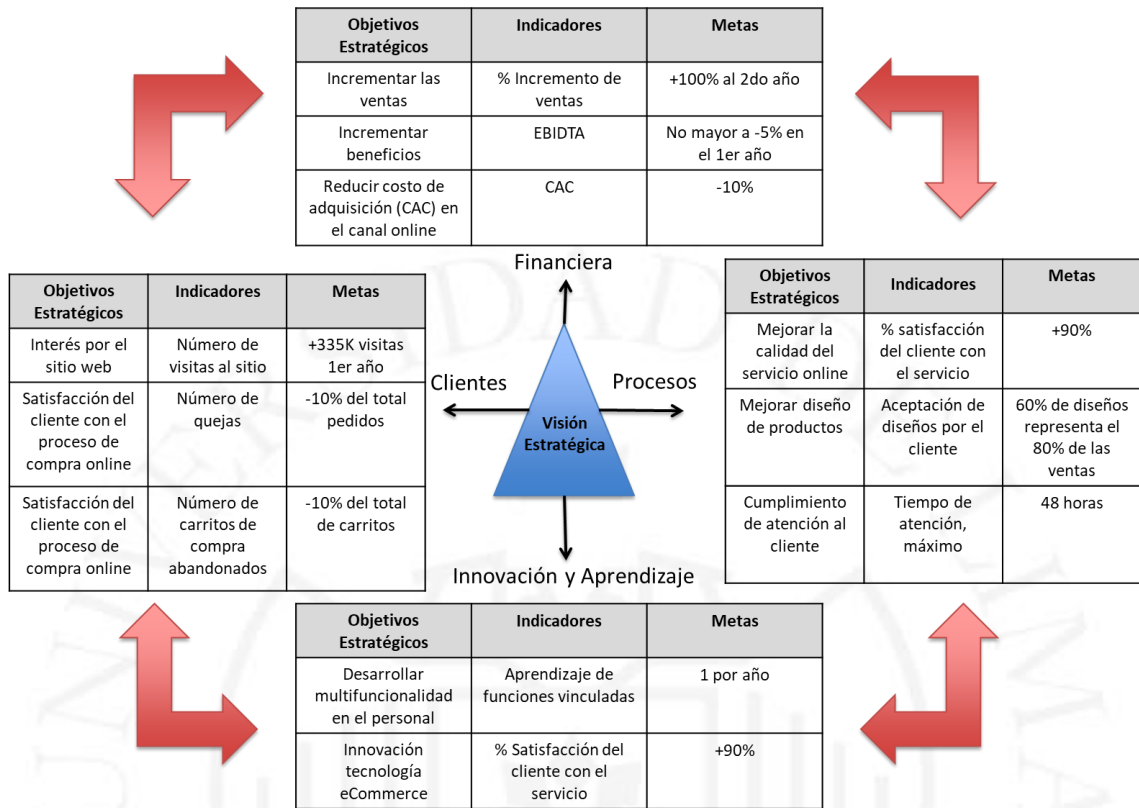
Elaboración propia.

Modelo PERT



Elaboración propia.

Anexo 14: Balanced Score Card



Anexo 15: Diagrama Análisis del Proceso (DAP)

DAP - Confección de mochila

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESO	Operación: confección Material: mochila Hombre: operario						
Proceso: Confección de mochila	Resumen						
Fecha: 13 de mayo de 2019	Operación	9 veces	51 min				
Diagrama: 001	Transporte	2 veces	5 min				
	Espera	0 veces	0 min				
	Inspección	2 veces	5 min				
	Almacenamiento	0 veces	0 min				
	Total	13 veces	61 min				
Descripción	Operación	Transporte	Espera	Inspección	Almacenamiento	Tiempo (minutos)	Agrega valor
Recepción de materia prima	●	→	U	□	▽	1	Sí
Inspección de rollo de plástico PET	○	→	U	■	▽	2	Sí
Medición y corte de la tela	●	→	U	□	▽	2	Sí
Trazado del molde en la tela	●	→	U	□	▽	5	Sí
Corte de piezas	●	→	U	□	▽	10	Sí
Traslado de piezas a área de costura	○	→	U	□	▽	2	No
Traslado de bolsillo de mochila a área de estampado	○	→	U	□	▽	3	No
Costura de piezas	●	→	U	□	▽	19	Sí
Costura de asas, cremalleras y reguladores	●	→	U	□	▽	7	Sí
Recepción de bolsillo de mochila estampada	●	→	U	□	▽	1	Sí
Costura de bolsillo de mochila estampada	●	→	U	□	▽	5	Sí
Inspección de la mochila terminada	○	→	U	■	▽	3	Sí
Entrega	●	→	U	□	▽	1	Sí
						61	

Elaboración propia.

DAP - Confección de morral

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESO		Operación: confección Material: morral Hombre: operario					
Proceso: Confección de morral		Resumen					
Fecha: 13 de mayo de 2019		Operación	9 veces	41 min			
Diagrama: 002		Transporte	2 veces	5 min			
		Espera	0 veces	0 min			
		Inspección	2 veces	5 min			
		Almacenamiento	0 veces	0 min			
Método		Total	13 veces	51 min			
Actual <input checked="" type="checkbox"/>	Propuesto <input type="checkbox"/>						
Descripción	Operación	Transporte	Espera	Inspección	Tiempo (minutos)	Agrega valor	
	○	→	U	□			▽
Recepción de materia prima	●	→	U	□	▽	1	Sí
Inspección de rollo de plástico PET	○	→	U	■	▽	2	Sí
Medición y corte de la tela	●	→	U	□	▽	2	Sí
Trazado del molde en la tela	●	→	U	□	▽	4	Sí
Corte de piezas	●	→	U	□	▽	7	Sí
Traslado de piezas a área de costura	○	→	U	□	▽	2	No
Traslado de cobertor de morral a área de estampado	○	→	U	□	▽	3	No
Costura de piezas	●	→	U	□	▽	15	Sí
Costura de asa, cremallera y reguladores	●	→	U	□	▽	7	Sí
Recepción de cobertor de morral estampado	○	→	U	□	▽	1	Sí
Costura de cobertor de morral estampado	●	→	U	□	▽	3	Sí
Inspección del morral terminado	○	→	U	■	▽	3	Sí
Entrega	●	→	U	□	▽	1	Sí
51							

Elaboración propia.

DAP- Estampado de diseño

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESO		Operación: estampado Material: diseño Hombre: operario						
Proceso: Estampado del diseño		Resumen						
Fecha: 13 de mayo de 2019		Operación	4 veces	10 min				
Diagrama: 003		Transporte	1 vez	3 min				
		Espera	0 veces	0 min				
		Inspección	0 veces	0 min				
		Almacenamiento	0 veces	0 min				
Método		Total	5 veces	13 min				
Actual	<input checked="" type="checkbox"/>							
Propuesto	<input type="checkbox"/>							
Descripción		Operación	Transporte	Espera	Inspección	Almacenamiento	Tiempo (minutos)	Agrega valor
		○	→	⊂	□	▽		
Recepción de pieza a estampar		●	→	⊂	□	▽	1	Sí
Recepción del diseño personalizado por el cliente		●	→	⊂	□	▽	1	Sí
Conversión del diseño a formato editable		●	→	⊂	□	▽	3	Sí
Estampado de diseño en pieza		●	→	⊂	□	▽	5	Sí
Entrega de pieza estampada a área de costura		○	→	⊂	□	▽	3	No
							13	

Elaboración propia.

Anexo 16: Principales tipos de empresa

Principales tipos de empresas

Tipo de empresa	Cantidad de socios	Organización	Capital y acciones
Sociedad Anónima	2 a más	Junta de Accionistas Directorio Gerencia	Capital definido por la aportación de cada socio
Sociedad Anónima Abierta	750 a más	Junta de Accionistas Directorio Gerencia	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas.
Sociedad Anónima Cerrada	2 a 20	Junta de Accionistas Directorio (Opcional) Gerencia	Capital definido por la aportación de cada socio
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	2 a 20	Junta de Socios Gerencia General	Capital definido por la aportación de cada socio
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	1	Gerente General y, él mismo, socio	Capital definido por el único socio

Fuente: SUNAT (2019)

Elaboración propia.

Anexo 17: Manual de Organización y Funciones (MOF)

Manual de organización y funciones - Diseño de puestos y responsabilidades

Código: 001

Nombre del Puesto: Gerente General

Sección: Gerencia

Reporta a: no aplica.

Supervisa a: Supervisor de Almacén, Coordinador de Marketing y Ventas, Contador y Diseñador.

Funciones específicas:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Elaborar y ejecutar el planeamiento comercial, estratégico financiero.
- Controlar, supervisar y proyectar el presupuesto.
- Dirigir las relaciones laborales dentro de la empresa.
- Establecer los indicadores y los procesos de mejora continua dentro de la empresa.
- Ejercer la representación legal de la empresa.

Atributos básicos del puesto: Responsabilidad, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo y habilidades sociales.

Perfil académico: Licenciado en Administración, Ingeniero Industrial y carreras afines con un mínimo de tres años de experiencia en posiciones de jefatura.

KPI's clave: Lograr ingresos: S/. 290,000 de ingresos para el año 1. Lograr el punto de equilibrio en el mes 6 de las operaciones. Encuesta de satisfacción del cliente: 90%, mínimo, con intención de recompra.

Código: 002

Nombre del Puesto: Supervisor de Almacén

Sección: Administración y Logística

Depende de: Gerente General.

Supervisa a: no aplica.

Funciones específicas:

- Planear, proyectar y ejecutar las compras de la materia prima.
- Coordinar la producción con el proveedor de maquila.
- Coordinar la entrega y envío de los productos al cliente.
- Verificar la calidad de los insumos y de los productos terminados.
- Mantener actualizado el kardex del almacén.

Atributos básicos del puesto: Capacidad numérica, buen trato, orden y criterio analítico.

Perfil académico: Técnico en Administración y en carreras afines, con dos años de experiencia.

KPI's clave: Gestión de proveedores con un margen de precios +- 5% de desviación. Minimizar faltantes: máximo 3% de faltantes al mes. Nivel de cumplimiento de proveedores: 97%.

Código: 003

Nombre del Puesto: Coordinador de Marketing y Ventas

Sección: Publicidad y Ventas

Depende de: Gerente General

Supervisa a: Analista de Marketing Digital.

Funciones específicas:

- Supervisar al analista de marketing digital.
- Asesorar en el planeamiento de marketing y ventas.
- Medir e informar los resultados de las estrategias de marketing digital.
- Ejecutar el plan de marketing.

- Ejecutar el plan de fidelización a los clientes.
- Realizar seguimiento y análisis de las ventas.
- Analizar la información del mercado y la competencia.

Atributos básicos del puesto: Capacidad comunicativa, iniciativa, alto uso de la tecnología.

Perfil académico: Licenciado en Administración, Marketing y carreras afines, con tres años de experiencia. Conocimiento intermedio de Office. Conocimiento avanzando de marketing digital y redes sociales.

KPI's clave: Ingresos por ventas: S/. 290,000 de ingresos para el año 1. Costo de adquisición de clientes: S/3. Satisfacción del cliente: 90% mínimo. ROI marketing: 130% mínimo, anualmente.

Código: 004

Nombre del Puesto: Contador (Tercerizar)

Sección: Administración y Logística

Depende de: Gerente General.

Supervisa a: -.

Funciones específicas:

- Realizar la contabilidad mensual.
- Establecer los cronogramas tributarios de pago.
- Elaborar reportes situacionales de la contabilidad.
- Archivar todas las solicitudes de compra y facturaciones de venta.
- Administrar y supervisar los estados contables históricos y proyectados, presupuestos y sistemas de costos de la empresa.

Atributos básicos del puesto: Honradez, amabilidad, seguridad y criterio.

Perfil académico: Egresado de la carrera contabilidad con 3 años de experiencia.

KPI's clave: Entrega de estados de resultados dentro de los cinco primeros días útiles del mes siguiente. Cumplimiento de pago de tributos en fecha: 100%.

Código: 005

Nombre del Puesto: Analista de Marketing Digital (Tercerizar)

Sección: Publicidad y Ventas

Depende de: Coordinador de Marketing y Ventas.

Supervisa a: no aplica.

Funciones específicas:

- Crear y desarrollar las campañas de marketing digital.
- Crear el Fan Page institucional.
- Generar las estadísticas de los resultados de las campañas.
- Interactuar con los clientes según las políticas establecidas por la empresa.
- Crear y actualizar una base de datos de los clientes.

Atributos básicos del puesto: Capacidad comunicativa, iniciativa, alto uso de la tecnología.

Perfil académico: Técnico en Marketing Digital con 4 años de experiencia. Conocimiento intermedio de Office. Conocimiento avanzando de todas las redes sociales.

KPI's clave: Lograr un tráfico: 330,000 visitas en el 1er año. Ratio de conversión 1.5% (unidades de ventas por eCommerce / volumen total de visitas al sitio web)

Código: 006

Nombre del Puesto: Diseñador (Tercerizar)

Sección: Publicidad y Ventas

Depende de: Gerente General

Supervisa a: -.

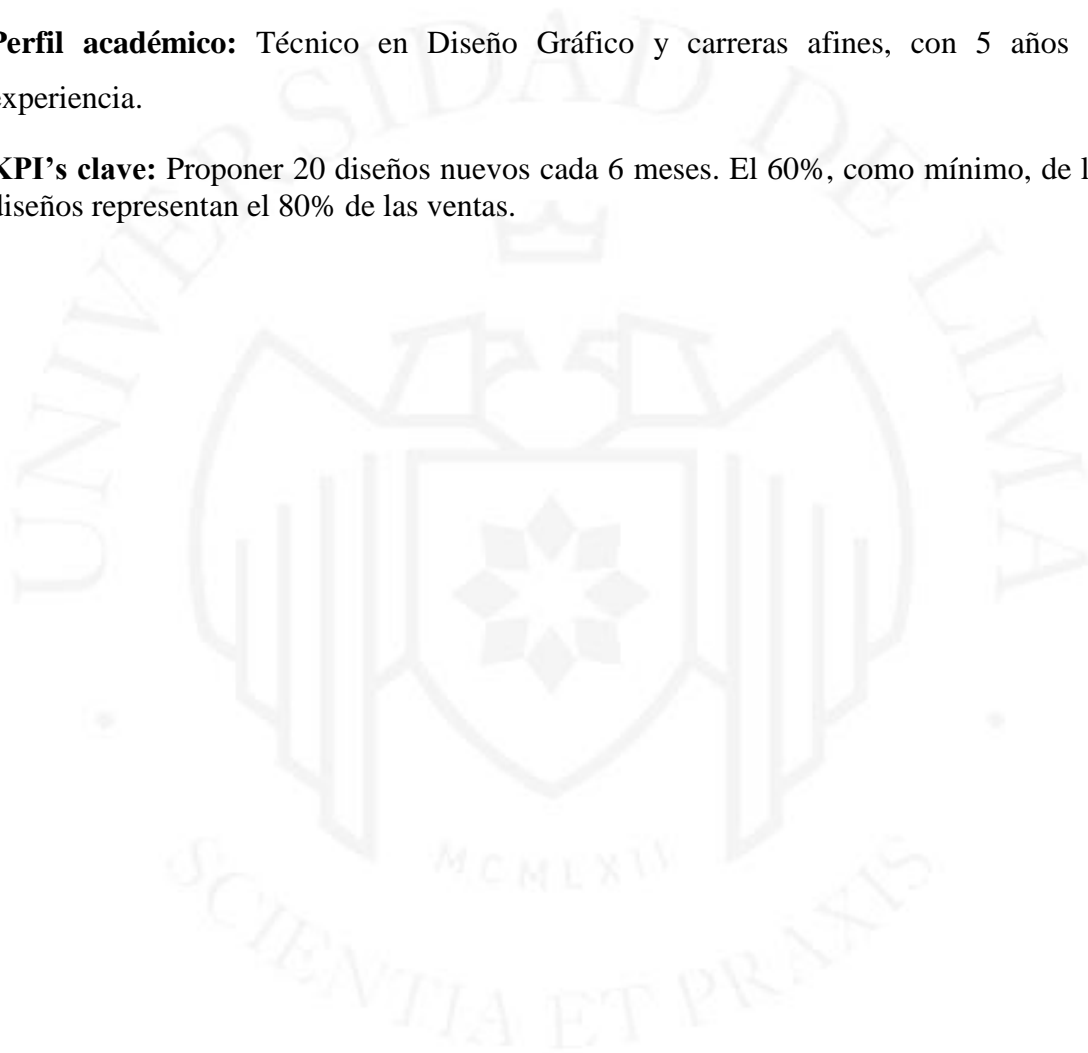
Funciones Específicas:

- Presentar propuestas de las líneas de productos.
- Elaborar los modelos de las líneas de productos requeridos.
- Elaborar un pack de diseños según el periodo determinada por la empresa.

Atributos básicos del puesto: Capacidad comunicativa, iniciativa, creatividad y criterio.

Perfil académico: Técnico en Diseño Gráfico y carreras afines, con 5 años de experiencia.

KPI's clave: Proponer 20 diseños nuevos cada 6 meses. El 60%, como mínimo, de los diseños representan el 80% de las ventas.



Anexo 18: Remuneraciones

Planilla para la empresa: cargos	Remuneración	S.I.S.	Vacaciones	Total mes	Total año
Gerente General	4,000	15	292	4,307	51,680
Coordinador de Marketing y Ventas	1,200	15	125	1,340	16,080
Supervisor de Almacén	1,200	15	78	1,293	15,510
Total					83,270

Elaboración propia.

Planilla para la terceros: cargos	Remuneración	Total mes	Total año
Especialista de Diseño	1,000	1,000	12,000
Marketing Digital	1,100	1,100	13,200
Contabilidad	500	500	6,000
Limpieza	500	500	6,000
Total			37,200

Elaboración propia.

Anexo 19: Plan de inversión

Inversión en intangibles

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total S/
Elaboración minuta empresa (Abogado) y derechos notariales inscripción en RRPP	600	1	600
Diseños de marca y membretes	900	1	900
Registro de marca	1,378	1	1,378
Licencia INDECI	500	1	500
Licencia municipal	620	1	620
Lanzamiento de la marca	12,600	1	12,600
Sitio web con eCommerce (\$USD 15,000)	49,500	1	49,500
Hosting + dominio (\$USD 103)	340	1	340
Varios	1,000	1	1,000
Total			67,438

Elaboración propia.

Inversión en activos fijos

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total S/
Escritorio 1.20 x 0.60 x 0.75 m	300	3	900
Silla de escritorio	300	3	900
Silla de invitados	70	2	140
Archivero 2.36 x 0.80 x 0.35 m	400	2	800
Estantería productos intermedios	526	1	526
Estantería materia prima	200	1	200
Ventilador industrial	259	2	518
Pizarra acrílica	250	1	250
Laptop Lenovo - Celeron	1,199	3	3,597
Impresora Canon multifuncional	499	1	499
Varios	1,000	1	1,000
TOTAL			9,329

Elaboración propia.

Inversión en pagos por adelantado

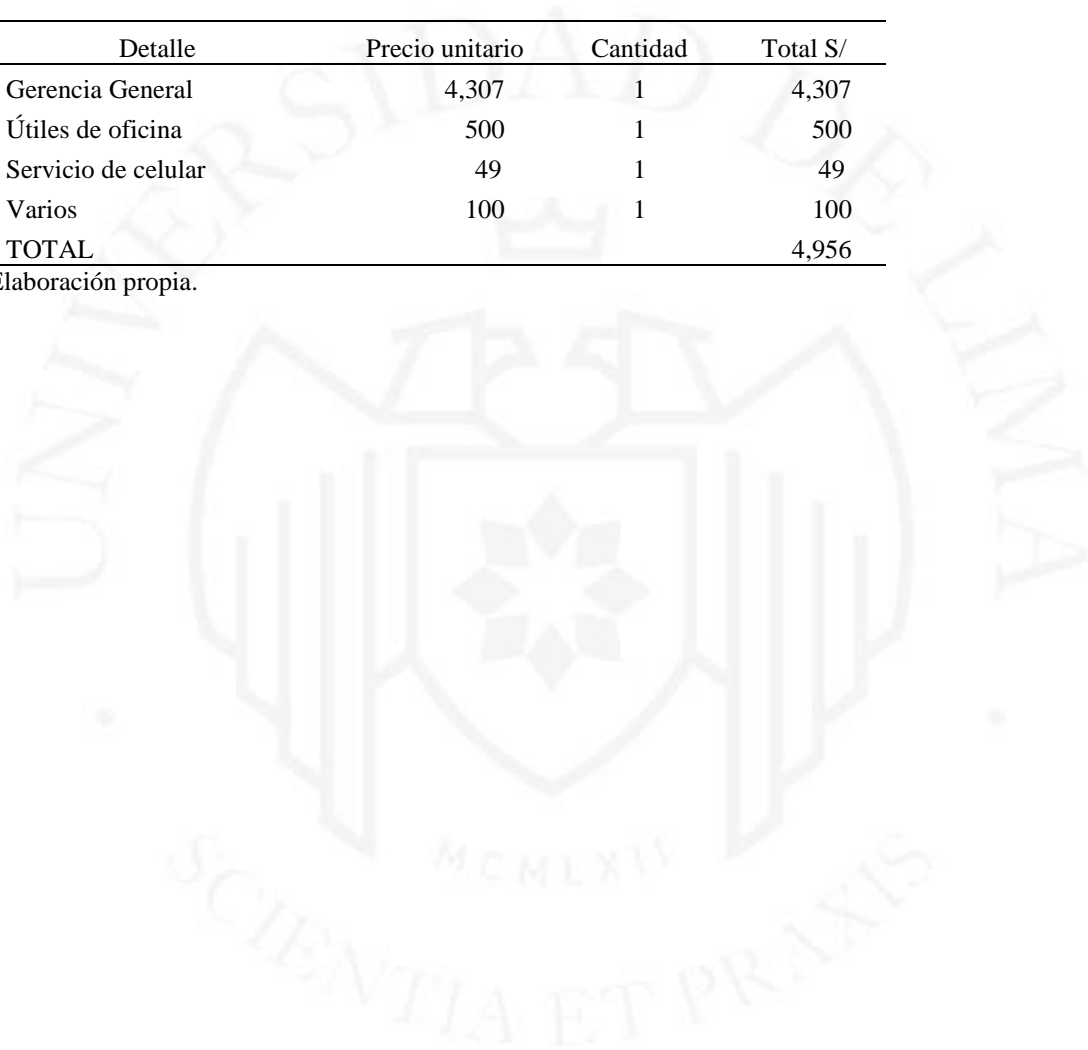
Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total S/
Garantía por alquiler de local	1,531	2	3,062
Pago alquiler adelantado	1,531	1	1,531
TOTAL			4,593

Elaboración propia.

Inversión pre-operativa

Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total S/
Gerencia General	4,307	1	4,307
Útiles de oficina	500	1	500
Servicio de celular	49	1	49
Varios	100	1	100
TOTAL			4,956

Elaboración propia.



Anexo 20: Balance General, análisis vertical y horizontal

Balance General - Análisis Vertical

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	0%	60%	83%	92%	96%
Caja mínima	3%	1%	1%	1%	0%
Caja compras	1%	1%	1%	0%	0%
Cuentas por cobrar	3%	3%	2%	1%	1%
Inventarios	4%	3%	2%	2%	1%
Activo corriente	11%	69%	88%	96%	99%
Garantía + adelanto alquiler	6%	3%	2%	1%	1%
Crédito de IGV	0%	0%	0%	0%	0%
Activo fijo	12%	6%	3%	2%	2%
Depreciación acumulada	-4%	-4%	-3%	-2%	-2%
Activo intangible	95%	45%	26%	17%	12%
Amortización acumulada	-20%	-19%	-17%	-14%	-12%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia.

Balance General - Análisis Horizontal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo		100%	132%	68%	47%
Caja mínima		10%	2%	2%	2%
Caja compras		100%	12%	10%	10%
Inventarios		100%	12%	10%	10%
Cuentas por cobrar		100%	13%	10%	10%
Activo corriente		1286%	116%	64%	46%
Garantía + adelanto alquiler		0%	0%	0%	0%
Crédito de IGV		0%	0%	0%	0%
Activo fijo		0%	0%	0%	0%
Depreciación acumulada		100%	50%	0%	0%
Activo intangible		0%	0%	0%	0%
Amortización acumulada		100%	50%	30%	23%
TOTAL ACTIVOS		112%	69%	52%	41%
Pasivo financiero		0%	0%	0%	0%
Total Pasivo		0%	0%	0%	0%
Capital social		0%	0%	0%	0%
Utilidades acumuladas		-244%	221%	87%	55%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		112%	69%	52%	41%

Elaboración propia.

Anexo 21: Estado de resultados del plan de negocio

Estado de resultados del plan de negocio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	439,308	576,627	663,121	762,589	876,977
Descuento (Tarjeta)	(17,535)	(23,016)	(26,469)	(30,439)	(35,005)
Ingresos Netos	421,773	553,611	636,652	732,150	841,972
Costo de ventas	(204,514)	(268,441)	(308,707)	(355,013)	(408,265)
Utilidad Bruta	217,259	285,170	327,945	377,137	433,708
Gastos Operativos	(165,390)	(171,982)	(176,134)	(178,274)	(183,765)
EBITDA	51,869	113,188	151,811	198,863	249,943
Depreciación	(2,635)	(2,635)	(2,635)	-	-
Amortización	(12,830)	(25,660)	(38,490)	(49,920)	(61,350)
Utilidad Operativa (Ebit)	36,403	84,892	110,686	148,943	188,592
Intereses	-	-	-	-	-
Utilidad antes de IR	36,403	84,892	110,686	148,943	188,592
Impuesto a la renta	10,739	25,043	32,652	43,938	55,635
Utilidad Neta	25,664	59,849	78,033	105,005	132,957

Elaboración propia.

Anexo 22: Análisis Dupont

Análisis Dupont

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Total	111,980	171,829	249,862	354,867	487,824
Patrimonio Neto	111,980	171,829	249,862	354,867	487,824
Ventas	439,308	576,627	663,121	762,589	876,977
Beneficio Neto	25,664	59,849	78,033	105,005	132,957
Margen Neto	5.8%	10.4%	11.8%	13.8%	15.2%
Rotación de Activos	392.3%	335.6%	265.4%	214.9%	179.8%
ROA	22.9%	34.8%	31.2%	29.6%	27.3%
Múltiplo de endeudamiento ⁽¹⁾	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ROE	22.9%	34.8%	31.2%	29.6%	27.3%

(1) Endeudamiento = 0.

Elaboración propia.

