



**Plan de negocio para el desarrollo y comercialización de un peluche  
personalizado**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Gestión Empresarial:**

Fanny Shizuko Avalos Huapaya

---

Jimmy Jara Rojas

---

Miguel Angel Lino Lino

---

Margareth Ingrid Merino Carpio

---

**Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 03**

**Lima, 04 de marzo de 2019**

Esta tesis

**Plan de negocio para el desarrollo y comercialización de un  
peluche personalizado**

Ha sido aprobada.

.....  
José Luis Wakabayachi (Jurado)

.....  
Jaime Serida (Jurado)

.....  
Oswaldo Morales Tristán (Asesor)

Universidad ESAN

2019

## DEDICATORIA

A mis familia, amigos y compañeros de trabajo, que me brindaron su apoyo  
En todo momento para dar este gran pasó en mi vida profesional.  
Fanny Shizuko Avalos Huapaya

A mis padres por su apoyo constante e incondicionalmente.  
Jimmy Jara Rojas

A Dios, mis padres por apoyarme incondicionalmente y mi amigo Leo por sus  
enseñanzas.  
Miguel Angel Lino Lino

A Dios y a mi padre por ser ese punto de apoyo en mi vida y contribuir con este  
logro profesional.  
Margareth Ingrid Merino Carpio

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO</b>	31
1.1. Idea de negocio	31
1.2. Justificación	32
1.3. Objetivos	32
1.3.1. Objetivo general:	32
1.3.2. Objetivos específicos:	33
1.4. Alcances y limitaciones	33
1.4.1. Alcances	33
1.4.2. Limitaciones	33
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL</b>	34
2.1. Marca Leónidas	34
2.2. Ecommerce	35
2.3. Personalización	36
2.3.1. Pasos para lograr la personalización	36
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL</b>	38
3.2. Población Adulto Joven	38
3.3. Ingreso Mensual del público objetivo “Adulto Joven”	38
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	41
4.1. Análisis del macroentorno	41
4.1.1. Factor Social	41
4.1.2. Factor Económico:	42
4.1.3. Factor político y Legal:	43
4.1.4. Factor Tecnológico:	45
4.1.5. Factor Ecológico:	46
4.2. Análisis del Microentorno	47
4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	47
4.2.2. Grado de rivalidad de competidores	48
4.2.3. Poder de negociación de los clientes	49
4.2.4. Poder de negociación de los proveedores	50
4.2.5. Amenaza de servicios sustitutos	50
4.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	51
<b>CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	53
5.1. Instrumentos de recolección de información	53
5.1.1. Focus group	53

5.1.2.	Entrevistas a expertos	54
5.1.3.	Encuestas	55
5.2.	Análisis de alternativas	60
5.2.1.	Diagnóstico de alternativas similares en otros países	60
5.2.2.	Diagnóstico de peluches personalizados en el Perú.	67
5.3.	Estimación de la demanda	75
<b>CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO</b>		78
6.1.	Visión	78
6.2.	Misión	78
6.3.	Valores de la empresa	78
6.4.	Objetivos del plan estratégico	78
6.4.1.	Objetivos estratégico general:	78
6.4.2.	Objetivos estratégico específico:	78
6.5.	Estrategia genérica:	79
6.6.	Ventaja competitiva	81
6.7.	Modelo de negocio	81
6.7.1.	Modelo Canvas Leónidas	81
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING</b>		83
7.1.	Objetivos del plan de marketing	83
7.2.	Pasos para elaborar el plan de marketing	84
7.2.1.	Definición de mercado	85
7.2.2.	Segmentación y mercado meta	85
7.2.3.	Posicionamiento de Leónidas	86
7.2.4.	Establecimiento de la estrategia competitiva en marketing	87
7.3.	Marketing Mix	88
7.3.1.	Producto	88
7.3.2.	Precio	90
7.3.3.	Plaza o estrategia de distribución	91
7.3.4.	Promoción	93
7.4.	Aplicando herramientas de marketing digital	94
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES</b>		96
8.1.	Objetivo	96
8.2.	Cadena de valor de Leónidas SAC	96
8.3.	Procesos de la empresa	97
8.4.	Procesos principales	98
8.5.	Definición del Ciclo Operativo	101

8.6.	Layout de Leónidas SAC	102
8.7.	Estructura de los Procesos Claves	103
8.7.3.	Proceso de Logística de Salida	106
8.8.	Política de Pagos y Abastecimiento	106
<b>CAPÍTULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL</b>		109
9.1.	Objetivo	109
9.2.	Estructura organizacional	109
9.3.	Descripción de las funciones	110
9.3.1.	Gerente General:	110
9.3.4.	Reclutamiento, selección y contratación de personal:	111
<b>CAPÍTULO X: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b>		112
10.1.	Supuestos y consideraciones generales	112
10.2.	Ingresos	113
10.3.	Gastos	117
10.3.1.	Gastos Administrativos	118
10.3.2.	Gastos de Producción	120
10.3.3.	Gastos de Comercialización	121
10.4.	Financiamiento:	128
10.5.	Tasa de Descuento:	129
10.6.	Evaluación Económica y Financiera	130
10.7.	Flujo de Caja Proyectada	131
10.8.	Análisis de Puntos Críticos	133
10.9.	Análisis de Sensibilidad	133
10.10.	Análisis del Crédito Fiscal	142
10.11.	Análisis de Escenarios	143
<b>CAPITULO XI: PRINCIPALES RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA</b>		145
11.1	. Principales Riesgos	145
11.2	. Plan de Contingencia	146
<b>CONCLUSIONES</b>		148
<b>ANEXOS</b>		
<b>No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.</b>		
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		151

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: GRAFICO DE LA MARCA MIXTA.....	34
FIGURA 2: MARCA TRIDIMENSIONAL.....	35
FIGURA 3: INGRESO PROMEDIO MENSUAL PÚBLICO ADULTO JOVEN....	39
FIGURA 4: PROMEDIO QUE COMPRA ONLINE EN LATINOAMÉRICA .....	40
FIGURA 5: PLATAFORMA ONLINE BUILD A BEAR – MÉXICO.....	61
FIGURA 6: PASOS PARA LA PERSONALIZACIÓN .....	62
FIGURA 7: SERVICIOS ADICIONALES “FIESTA” .....	63
FIGURA 8: OSITO VESTIDO CON TRAJES ICÓNICOS BRITÁNICOS .....	64
FIGURA 9: OSITO VESTIDO CON TRAJES AUTORIDADES BRITÁNICAS....	64
FIGURA 10: MODELO SHERLOCK HOMES .....	65
FIGURA 11: PERSONALIZACIÓN DEL PELUCHE.....	65
FIGURA 12: OSO DE 170 CM.....	66
FIGURA 13: PELUCHE PARA BEBES .....	66
FIGURA 14: VISUALIZANDO INICIO DE PÁGINA WEB.....	68
FIGURA 15: FOTOS CON BAJA CALIDAD .....	68
FIGURA 16: MODELOS FAMOSOS DE LA MARCO HASBRO.....	68
FIGURA 17: HUGO EN VARIAS PRESENTACIONES .....	69
FIGURA 18: ALIANZAS CON MARCAS ESPECIALIZADAS.....	70
FIGURA 19: PLATAFORMA ONLINE ROSATEL.....	70
FIGURA 20: PORTADA DE DETALLES AMATISTA .....	71
FIGURA 21: DETALLES DE MUÑECOS DE PELUCHES.....	72
FIGURA 22: DATOS DE USUARIOS EN INTERNET .....	76
FIGURA 23: COMPRA DE PRODUCTOS POR INTERNET .....	77
FIGURA 24: CUATRO RUTAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA.....	79
FIGURA 25: ELEMENTOS DIFERENCIADORES DE LEÓNIDAS.....	80
FIGURA 26: MODELO CANVAS LEÓNIDAS .....	82
FIGURA 27: DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	87
FIGURA 28: MAPA DE LIMA METROPOLITANA .....	92
FIGURA 29: DISEÑO MÓVIL DE LA PLATAFORMA.....	92
FIGURA 30: DISEÑO DE LA PLATAFORMA WEB .....	93
FIGURA 31: CADENA DE VALOR DE LEÓNIDAS SAC.....	96
FIGURA 32: FLUJO GRAMA DEL PROCESO OPERATIVO DE LEÓNIDAS ..	101

FIGURA 33: CICLO OPERATIVO.....	102
FIGURA 34: LAYOUT – LEÓNIDAS S.A.C. ....	103
FIGURA 35: DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES.....	104
FIGURA 36: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LEÓNIDAS.....	109
FIGURA 37: VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	110
FIGURA 38: SENSIBILIDAD DEL VAN RESPECTO VAR % PROM PRECIO VS VAR % CANTIDAD .....	135
FIGURA 39: SENSIBILIDAD DEL VAN RESPECTO AL VAR % PROM PRECIO VS VAR % GASTO VARIABLE .....	136
FIGURA 40: SENSIBILIDAD DEL VAN RESPECTO AL VAR % PROM PRECIO VS VAR % INVERSIÓN .....	137



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: FACTORES DE UNA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	48
TABLA 2: FACTORES DEL GRADO DE RIVALIDAD DE COMPETIDORES ...	49
TABLA 3: FACTORES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES ..	49
TABLA 4: FACTORES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	50
TABLA 5: FACTORES DE LA AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS .....	51
TABLA 6: FACTORES EXTERNOS .....	51
TABLA 7: FACTORES PARA DETERMINAR EL MÉTODO DE ENCUESTA....	56
TABLA 8: DISEÑO DE LA ENCUESTA .....	56
TABLA 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	57
TABLA 10: ALTERNATIVAS EXTRANJERAS.....	60
TABLA 11: CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS DE PELUCHES NACIONALES .....	73
TABLA 12: CUADRO DE CÁLCULO DEL PÚBLICO OBJETIVO .....	75
TABLA 13: CUADRO REPRESENTATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL ...	76
TABLA 14: CUADRO DE LA DEMANDA EFECTIVA.....	76
TABLA 15: CUADRO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	84
TABLA 16: PROCESO DEL PLAN DE MARKETING.....	84
TABLA 17: TABLA DE SEGMENTACIÓN .....	85
TABLA 18: CUADRO DE POSICIONAMIENTO DE LEÓNIDAS.....	86
TABLA 19: ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DEL PELUCHE LEÓNIDAS .....	89
TABLA 20: TICKET PROMEDIO .....	90
TABLA 21: ZONIFICACIÓN PARA LA DISTRIBUCIÓN (DELIVERY).....	91
TABLA 22: PROCESOS PRINCIPALES Y DE SOPORTE.....	97
TABLA 23: ESQUEMA DE PROCESOS PRINCIPALES .....	99
TABLA 24: ESQUEMA DE PROCESOS DE SOPORTE .....	100
TABLA 25: PROYECCIÓN DE INGRESOS SEMESTRALES.....	113
TABLA 26: CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DE SUMINISTROS .....	114
TABLA 27: CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DE LEÓNIDAS .....	115
TABLA 28: CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DE LEÓNIDAS (INCLUYE IGV) .....	115

TABLA 29: PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE PELUCHES POR SEMESTRE	116
TABLA 30: CÁLCULO DE PROPORCIÓN DE COMPRA POR SEMESTRE	117
TABLA 31: RESUMEN DE GASTOS (CON IGV)	117
TABLA 32: RESUMEN DE GASTOS (SIN IGV)	118
TABLA 33: DETALLE DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS (INCLUYE IGV)	118
TABLA 34: DETALLE DE LOS GASTOS DE PRODUCCIÓN (INCLUYE IGV)	120
TABLA 35: DETALLE DE LOS GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN (INCLUYE IGV)	121
TABLA 36: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE ADQUISICIÓN DE LEÓNIDAS EN SOLES (INCLUYE IGV)	122
TABLA 37: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE ADQUISICIÓN DE ACCESORIOS EN SOLES (INCLUYE IGV)	123
TABLA 38: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE ADQUISICIÓN DE EMPAQUES – CAJA EN SOLES (INCLUYE IGV)	123
TABLA 39: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE ADQUISICIÓN DE PASTILLAS MUSICALES EN SOLES (INC. IGV)	124
TABLA 40: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE ADQUISICIÓN DE VESTUARIO EN SOLES (INCLUYE IGV)	124
TABLA 41: PROYECCIÓN SEMESTRAL DEL SERVICIO DE ESTAMPADO EN SOLES (INCLUYE IGV)	124
TABLA 42: PROYECCIÓN SEMESTRAL DE LOS GASTOS POR TRANSACCIÓN	125
TABLA 43: PROYECCIÓN DE GASTOS PRE OPERATIVOS	125
TABLA 44: DETALLE DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN	127
TABLA 45: COSTO DEL INTANGIBLE	127
TABLA 46: CAPITAL DE TRABAJO	128
TABLA 47: INVERSIÓN EN DESARROLLO TECNOLÓGICO (INCLUYE IGV)	128
TABLA 48: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	129
TABLA 49: CÁLCULO DEL KOA	130
TABLA 50: FLUJO ECONÓMICO PROYECTADO SIN IGV	132
TABLA 51: VARIABLES VS PUNTOS CRÍTICOS	133

TABLA 52: VAN VS VARIABLES DE IMPACTO DEL PLAN DE NEGOCIO ..	134
TABLA 53: SENSIBILIDAD DEL VAN (VAR % PROMEDIO PRECIO VS VARIACIÓN % CANTIDAD).....	139
TABLA 54: SENSIBILIDAD DEL VAN (VAR % PROM. PRECIO VS VARIACIÓN % GASTOS VARIABLES).....	140
TABLA 55: SENSIBILIDAD DEL VAN (VAR % PROM. PRECIO VS VARIACIÓN % INVERSIÓN.....	141
TABLA 56: FLUJO DE CAJA LIBRE CON IGV .....	142
TABLA 57: FLUJO DE CAJA LIBRE SIN IGV .....	142
TABLA 58: PRESUPUESTO DE IGV .....	143
TABLA 59: DIFERENCIAS ENTRE EL FLUJO DE CAJA LIBRE CON Y SIN IGV .....	143
TABLA 60: DEFINICIÓN DE ESCENARIOS .....	144
TABLA 61: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	144
TABLA 62: PLAN DE CONTINGENCIA ANTE LOS RIESGOS .....	146

## **Fanny Shizuko Avalos Huapaya**

Profesional con más de 6 años de experiencia en áreas de planificación y presupuesto en el sector público. Experiencia como funcionario público en el área de asesoramiento para el logro de objetivos organizacionales, implementación para la mejora de indicadores y resultados para el control de los programas presupuestales. Nivel intermedio de portugués.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Escuela Nacional Superior Autónoma de Bellas Artes del Perú.**

La Escuela forma profesionales artistas y docentes en artes plásticas y visuales. Es una Institución Pública de Educación Superior, con autonomía académica, económica y administrativa. Es además, patrimonio de la cultura nacional.

#### **Directora de Planificación**

**Junio 2017 - Actualidad**

Lidero un equipo cuya misión es asesorar a los órganos de gobierno, dependencias administrativas y académicas en materia de planificación estratégica, planificación operativa, racionalización y presupuesto, así como conducir la formulación, evaluación y actualización de las políticas y documentos de gestión institucional. Reporto directamente a la Dirección General.

- Logré gestionar el 100% del cumplimiento de los Compromisos de Gestión 2018 para la Escuela ante el Ministerio de Educación, el cual, permitió incorporar que para el año 2019 se logre incorporar más de 1.5 millones de soles a la entidad.
- Logré gestionar durante el 2018 con el Ministerio de Educación créditos adicionales para la entidad hasta por la suma de 3 millones de soles para gastos por el Centenario de la Institución, sostenimiento de la nueva sede administrativa, gastos por servicios de terceros, entre otros.
- Durante el año 2017 logré gestionar de manera conjunta con las áreas administrativas el 92% del presupuesto institucional principalmente orientado a gastos corrientes y de capital.

#### **Especialista de Planificación y Gestión Pública**

**Agosto 2016 - Junio 2017**

Estuve a cargo de brindar asistencia técnica en materia de planificación, organización, coordinación, ejecución, monitoreo y evaluación de las actividades que se desarrollaban en la Dirección brindando para ello apoyo a las acciones realizadas de los órganos de gobierno. Reportaba directamente a la Dirección de Planificación.

- Estuve a cargo de las evaluaciones y reprogramaciones del Plan Operativo Institucional 2017 y formulación del Plan Operativo Institucional 2018.
- Apoye en la formulación del Primer Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, en la cual, se redefinió la misión y visión institucional de la Escuela.
- Estuve a cargo de la evaluación de expedientes para opinión técnica de las propuestas de directivas, planes, normativas y otros proyectos formulados por las diferentes unidades orgánicas de la institución para que puedan ser elevados al Consejo Ejecutivo de la entidad.
- Formulaba reportes de control y seguimiento presupuestal para el análisis de consistencia la Dirección.

#### **Equipo Técnico para la Dirección de Planificación**

**Junio 2016 – Julio 2016**

Apoye en los trabajos operativos propios de Planificación y Gestión Pública de la Dirección, así como, en la coordinación con el responsable de presupuesto y con las otras áreas de la entidad. Reportaba directamente a la Dirección de Planificación.

- Apoye en la revisión de los documentos de modificación del TUPA y/o TUSNE que se encontraban para opinión técnica.
- Apoye en la consolidación de información para la evaluación del POI tercer trimestre.
- Formulaba cuadros estadísticos en base a la información institucional de los avances realizados al

primer semestre, los cuales, serían usados en la formulación de la evaluación semestral de presupuesto.

### **Ministerio de Salud**

Es la entidad pública cuya visión institucional para el 2021 es que el acceso al cuidado y la atención integral en salud individual y colectiva de las personas sea universal, independientemente de su condición socioeconómica y de su ubicación geográfica. Además propone y conduce los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales.

#### **Equipo Técnico a la Dirección de Prevención y Control de la Discapacidad    Marzo 2016 - Abril 2016**

Apoye en el análisis económico financiero de la Dirección, así como también brindaba asistencia técnica a las ejecutoras del MINSA a nivel nacional para la ejecución del gasto del PP 0129: Prevención y Manejo de Condiciones Secundarias de Salud en Personas con Discapacidad. Reportaba directamente a la Dirección de Prevención y Control de la Discapacidad.

- Apoyaba en la realización de los talleres técnicos del Programa Presupuestal de los Pliegos Regionales y las unidades ejecutoras del MINSA.
- Brindaba asesoría técnica respecto a la estructura de costos del PP0129 a los Pliegos Regionales y unidades ejecutoras del MINSA.
- Realizaba la evaluación, supervisión y control financiero de los gastos del PP 0129 de los Pliegos Regionales.

#### **Equipo Técnico del Componente de Discapacidad**

**Julio 2015 - Diciembre 2015**

Apoye en el análisis económico financiero del Componente, en la realización de los talleres de capacitaciones a nivel regional de los coordinadores del Programa Presupuestal 0129, y brinde asistencia técnica a las unidades ejecutoras respecto a la estructura de costos del programa presupuestal. Reportaba directamente al Componente de Discapacidad.

- Formulación del análisis económico financiero de la ejecución presupuestal del PP0129.
- Formulación del informe de balance de la reformulación del Plan de Igualdad de Oportunidades aprobado por el sector salud para el período 2016-2021.
- Realicé acciones de monitoreo y supervisión realizadas por el Pliego Regional en el marco del PP0129.
- Formulación de la modificación al esquema del Sector Salud del Plan Igualdad de Oportunidades en el marco del PP 0129.
- Apoyé en las coordinaciones con el MINSA en el marco de la rehabilitación de la persona con discapacidades

### **Hospital Nacional Hipólito Unánue**

Es la entidad pública encargada de brindar tratamiento a los enfermos de Tuberculosis Pulmonar, la División de Lucha Antituberculosa del Ministerio de Salud proyecta la construcción de una red de Hospitales Sanatorios exclusivos para tal fin, siendo el Sanatorio N° 1 el que se construiría en Lima.

#### **Equipo Técnico de la Unidad de Presupuesto**

**Enero 2016 - Febrero 2016**

Encargada de apoyar las actividades de soporte y/o complementarias del Jefe de la Unidad de Presupuesto y las complementarias de la Unidad. Reportaba directamente a la Unidad de Presupuesto

- Formulé el reporte mensual relacionado al presupuesto de la entidad para atención y conocimiento de la Oficina de Control Institucional y Portal de Transparencia (Enero y Febrero 2016).
- Apoye el manejo del SIAF en el módulo presupuestario y administrativo de acuerdo a las tareas asignadas por la Unidad.
- Encargada de emitir los reportes SIAF en el Módulo Presupuestario para el análisis de la unidad y

otras áreas solicitantes.

#### **Equipo Técnico de la Unidad de Presupuesto**

**Marzo 2014 – Febrero 2015**

Encargada de apoyar las actividades de soporte y/o complementarias del Jefe de la Unidad de Presupuesto y las complementarias de la Unidad. Reportaba directamente a la Unidad de Presupuesto,

- Formulé los reportes mensuales relacionados al presupuesto de la entidad para atención y conocimiento de la Oficina de Control Institucional y Portal de Transparencia (Año 2014).
- Elaboré Informes de Evaluación Presupuestal (Anual 2013 y Semestral 2014) y Apoyo para la consolidación de la información que servirá de insumo para el I Informe de Evaluación Presupuestal Anual 2014.
- Formulé el análisis financiero de la ejecución de gasto de los programas presupuestales manejados por la Institución para las evaluaciones realizadas por la DISA IV Lima Este y/o el MINSa a nivel de programas.

#### **Equipo Técnico de la Unidad de Planeamiento**

**Noviembre 2013 – Abril 2014**

Encargada de apoyar las actividades de soporte y/o complementarias del Jefe de la Unidad de Planificación y las complementarias de la Unidad. Reportaba directamente a la Unidad de Presupuesto

- Brinde asistencia técnica en la carga y personalización de insumos del hospital nacional Hipólito Unanue (sector salud) al Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA periodo 2014.
- Apoye en la carga de Metas, Reserva y Techo Presupuestal Asignados por la Genérica 2.3 Bienes y Servicios en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa 2014.
- Apoyo de la Evaluación del POI 2014, Formulación y Programación Multianual de Metas Físicas 2015-2017.
- Apoyo Técnico a los Responsables de los Programas Presupuestales durante el proceso de programación, ejecución y evaluación.

#### **Presidencia del Consejo de Ministros**

Es la organización superior del Consejo de Ministros del Perú. Encargada de coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial.

#### **Apoyo Profesional en el Área de Planeamiento y Presupuesto de la Oficina del Alto Comisionado en Asuntos de Formulación de la Minería, Interdicción de la Minería Ilegal y Remediación Ambiental (ACAFMIRA) Marzo 2015**

Encargada de apoyar a la responsable de Planeamiento y Presupuesto de ACAFMIRA en las actividades operativas del Despacho del Alto Comisionado.

- Elaboración de documentación en materia presupuestal y de planeamiento que se requieran para el desarrollo de actividades y funciones del equipo de trabajo durante el tiempo de servicio.
- Apoye en la elaboración de certificación, rebaja, ampliación presupuestal y notas modificatorias presupuestales del área durante el mes de marzo 2015.
- Monitoreo y control de la ejecución del gasto del área durante el tiempo de servicio a través de reportes de seguimiento.
- Apoye para la mejora continua del levantamiento de las observaciones realizadas por el MEF, en caso, hubiese del Anexo N° 02: Diseño del Programa Presupuestal.

#### **PROMPERU**

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, constituye un Pliego Presupuestal. Tiene competencias para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así

como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales.

**Asistente Administrativo del Departamento de Exportación de Servicios**

**Marzo 2013 – Octubre 2013**

Encargada de realizar las actividades de soporte administrativo y apoyo a los especialistas del Departamento

- Organice y ejecutar las actividades de apoyo administrativo.
- Administrar los archivos de la documentación y registros correspondientes.
- Elaborar informes y reportes de competencia.
- Elaborar las SBS, actas de conformidad y todo trámite administrativo referente a las contrataciones del área.

**Practicante Profesional del Área de Logística**

**Junio 2012 – Marzo 2013**

Encargada de apoyar las actividades operativas de la Unidad de Logística y brindar apoyo administrativo a los procesos de compra del área.

- Realizaba las certificaciones de las Solicitudes de Compras de Bienes y Servicios de la Institución a través del Oracle y SIAF.
- Monitoreaba de las Solicitudes de Compras de Bienes y Servicios desde la llegada a la Unidad hasta su posterior entrega para pago en la Unidad de Asuntos Financieros.
- Realizaba el control y registro de los expedientes de los diferentes procesos llevados a cabo por los compradores del área.
- Apoye en la elaboración de Órdenes de Compra y Servicios del área, así como también, para asistencia administrativa

**Ministerio de Educación**

Es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. Como principales objetivos tiene el generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos garantizando que los estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad.

**Practicante Pre-Profesional de la Unidad de Presupuesto**

**Febrero 2011 – Agosto 2011**

Apoyo administrativo de la responsable del Programa Estratégico para Logros de Aprendizaje en el III Ciclo de Educación Básica Regular a nivel Nacional

- Colaboradora del área del PELA – Programa Estratégico para Logros de Aprendizaje en el III Ciclo de Educación Básica Regular.
- Apoye en la elaboración de cuadros de Estructura Funcional Programática para el Sector Educación a nivel de Pliego.
- Apoye en la elaboración del seguimiento diario del Programa Operativo Institucional 2011 de una de las ejecutoras del Pliego

**ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Maestría en Gestión Empresarial

2017 - 2018

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
Especialización en Gestión Pública

2015 - 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA	2013 – 2016
Título Profesional de Ingeniera Economista	
CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS GUBERNAMENTALES	2013
Diplomado en Administración en la Gestión Pública	
IPAE ESCUELA DE EMPRESARIOS	
2012 – 2013	
Diplomado en Administración	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA	2006 – 2011
Bachiller en Ingeniería Económica	
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ: CURSO TALLER “PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN EL SECTOR PUBLICO”	2014
R&C CONSULTING: CURSO TALLER “EJECUCION PRESUPUESTARIA DE ACUERDO A LA LEY DEL PRESUPUESTO 2014”.	2014
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS DE LA UNFV: PORTUGUES INTERMEDIO	2018 - 2019



## **Jimmy Jara Rojas**

Profesional con más de 5 años de experiencia en asesoramiento técnico para entidades ambientales del sector público para mejora de procesos, desarrollo de instrumentos técnicos legales y fortalecimiento de capacidades; experiencia en asistencia en gestión ambiental del sector minero y consultoría para la implementación de los compromisos de los instrumentos de gestión ambiental y sistemas de gestión ambiental. Nivel avanzado de inglés e intermedio de portugués.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú**

Los proyectos que la GIZ realiza en el Perú son encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania y del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU). En la financiación participan también otros donantes. Alemania apoya al Perú para alcanzar sus ambiciosos objetivos en materia de biodiversidad y clima, así como para cumplir los compromisos voluntarios en el contexto de la Agenda 2030 y lograr su aspiración a ser miembro de la OCDE. GIZ trabaja en el Perú bajo tres ejes: Política medioambiental, protección y uso sostenible de los recursos naturales, Desarrollo urbano sostenible en tiempos de cambio climático y Democracia, sociedad civil y administración pública.

#### **Asesor Técnico**

**2017 - Actualidad**

Responsable del desarrollo de las actividades del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, así como el desarrollo de reuniones y talleres de coordinación de las áreas del Programa Pro Ambiente. Reporto directamente al Coordinador del área Estratégica.

- Brindo asistencia en el desarrollo de procesos estandarizados e instrumentos de certificación y fiscalización ambiental, así como también su adaptación en las regiones del ámbito de acción de Pro Ambiente.
- Brindo asesoría para el desarrollo de manuales de competencias ambientales para gobiernos regionales y locales
- Monitoreo los impactos del programa, mediante la observación de los indicadores relacionados al programa.
- Identificación y contratación de consultores para la implementación de las acciones priorizadas con las contrapartes.

#### **Asesor Técnico Junior**

**2014 - 2016**

Estuve a cargo de brindar asistencia técnica y acompañamiento en los procesos de supervisión y fiscalización ambiental, así como para el diagnóstico del Plan Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, además de apoyar en la formulación de instrumentos de gestión para los gobiernos locales y regionales del país. Reportaba directamente al Coordinador del área Estratégica.

- Brinde asistencia en el acompañamiento de gobiernos locales en la optimización de sus procesos de supervisión y fiscalización ambiental en el ámbito de sus competencias.
- Brinde asistencia en la elaboración del manual de competencias en fiscalización ambiental para gobiernos locales y el de “Lineamientos de salud humana en la evaluación Ambiental”.
- Realice asesorías para la elaboración de la guía de fiscalización ambiental en materia de residuos sólidos de gestión municipal provincial.
- Realice asesoría en el desarrollo de procesos estandarizados e instrumentos de certificación y fiscalización ambiental para los gobiernos locales.
- Realice el acompañamiento para el diagnóstico del Planefa a nivel nacional (incluido gobiernos locales).

#### **Compañía Minera Antamina S.A.**

Antamina es un complejo minero polimetálico que produce concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plata y plomo. Es en la actualidad, una de los mayores productores peruanos de concentrados de cobre y zinc y una de las diez minas más grandes del mundo en términos de volumen de producción. Está constituida por cuatro empresas accionistas: BHP Billiton, Glencore, Teck y Mitsubishi.

### **Practicante Profesional**

**Marzo 2013 – Marzo 2014**

Encargado de apoyar las actividades operativas de la Gerencia de Medio Ambiente de la Compañía. Logrando participar como apoyo técnico en el Proyecto denominado “Calibración del modelo de calidad de aire de la unidad minera mediante trabajos de campo como muestreo de suelos de vías de tránsito, diseño y realización de un programa de conteo vehicular y mediciones de opacidad vehicular de flota liviana y pesada”

- Brinde apoyo en la supervisión y seguimiento de las actividades derivadas de los compromisos del EIA y plan de cierre de la unidad minera. Revisión de los planes de manejo ambiental de socios estratégicos.
- Logré tener experiencias en mesas de diálogo y participación en monitoreo ambiental participativo entre la unidad minera, autoridades (OEFA, ANA, DIGESA) y comunidades campesinas de la zona de influencia.
- Logré apoyar en el manejo de los indicadores de gestión ambiental, servicios auxiliares y de soporte del área.
- Adquirí conocimientos acerca del sistema nacional de gestión ambiental y fiscalización ambiental.
- Apoye brindando asistencia a la Superintendencia de Monitoreo Ambiental en monitoreo de agua superficial, elaboración de informes de monitoreo ambiental para el reporte trimestral a la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA) del Ministerio de Energía y Minas, entrenamiento y actualización a técnicos de monitoreo en los protocolos de monitoreo de calidad de agua y manejos de equipos de monitoreo de calidad de agua.
- Apoye brindando asistencia en la Superintendencia de Control Ambiental en el desarrollo de informes de calidad de aire y meteorología tanto internos como externos para reportes a la autoridad (DGGA y OEFA).
- Logré apoyar en el monitoreo e inspección de estaciones de calidad de aire y estaciones meteorológicas, conocimiento del sistema de telemetría, modelación de calidad de aire mediante software AERMOD View.
- Apoye en el desarrollo del mapeo acústico del campamento Yanacancha, así como, en la actualización y manejo del sistema de información ambiental (SIA).
- Apoye brindando asistencia en la Superintendencia de Monitoreo Ambiental en monitoreo de agua superficial, colaboración en la elaboración de informes de monitoreo ambiental para el reporte trimestral a la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA) del Ministerio de Energía y Minas, entrenamiento y actualización a técnicos de monitoreo en los protocolos de monitoreo de calidad de agua y manejos de equipos de monitoreo de calidad de agua.
- Apoye como facilitador del sistema integrado de gestión implementado en la unidad minera, participación en la auditoría interna y externa para la recertificación del ISO 14001.

### **J Ramón del Perú S.A.C.**

Es una empresa dedicada a brindar soluciones eficientes diseñadas en función a los requerimientos específicos de nuestros clientes para la realización de análisis, control de calidad, protección del medioambiente, seguridad y salud ocupacional.

### **Auxiliar Ambiental**

**Agosto 2012 - Noviembre 2012**

Estuve a cargo del monitoreo ambiental dentro del área de Estudios Ambientales y Monitoreo Ambiental de la empresa.

- Elabore informes de monitoreo de calidad de agua, suelo, aire, ruido, vibración y radiación no ionizante para los reportes trimestrales a la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA) del Ministerio de Energía y Minas
- Adquirí conocimiento en la elaboración de Líneas de Base, Diagnósticos Ambientales e instrumentos de gestión ambiental.

- Brinde apoyo al Analista de Campo en el área de monitoreo ambiental
- Brinde apoyo en el monitoreo ambiental trimestral a la compañía Minera Vichaycocha, unidades de Rondoni y Acejar en el departamento de Huánuco. Monitoreo de agua, aire, ruido, suelo e hidrobiológico.

#### **Empresa Minera los Quenuales S.A.C**

La minera peruana Minera Los Quenuales es una filial de Glencore Finance (Bermuda) Ltd. y parte del conglomerado multinacional Glencore plc. La firma se dedica a operar las unidades mineras polimetálicas de Yauliyacu e Iscaycruz, que comprenden un total de 105 concesiones mineras. El principal producto de Los Quenuales es el concentrado de zinc, y otros metales como plomo, cobre y graneles (plomo-cobre-plata). Iscaycruz se compone de minas subterráneas y a cielo abierto, además de una planta concentradora, mientras que Yauliyacu comprende una mina subterránea y una concentradora. La empresa fue constituida en 1996 como Empresa Minera Yauliyacu, filial de la estatal Centromin Perú.

#### **Practicante de Medio Ambiente**

**Enero 2012 - Marzo 2012**

Apoye en el Programa de Seguridad, Ambiente y Salud (SAS) en las actividades operativas de la Unidad Minera Yauliyacu - Casapalca

- Apoye en la aplicación de las normas y reglamento de Seguridad e Higiene Minera.
- Apoye en la identificación, cuantificación, ejecución, control e información sobre la gestión ambiental de la unidad minera.
- Participé en los programas quincenales de toma de muestras para análisis en laboratorio.
- Apoye al sistema de gestión ambiental (certificación ISO 14001) y al sistema de gestión de Salud y Seguridad Laboral (certificación OHSAS 18001) ambos implementados y certificados en la unidad minera.
- Adquirí conocimiento de los principales indicadores sobre gestión ambiental, servicios auxiliares y de soporte del área.
- Apoye en el monitoreo de pasivos ambientales en la concesión minera.

#### **Graña y Montero S.A.A.**

Es una Compañía de origen peruano con más de 85 años de trayectoria, organizada en tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. Tenemos operaciones permanentes en Perú, Chile y Colombia y hemos participado en el desarrollo de proyectos en 13 países de Latinoamérica y el Caribe.

#### **Asistente de Campo – Prevencionista PdRGA**

**Enero 2011 - Abril 2011**

Encargado de realizar las actividades de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental de durante la fase de construcción del Gran Teatro Nacional de Lima.

- Responsable de la identificación de peligros y aspectos ambientales y evaluación de riesgos e impactos ambientales.
- Responsable de la elaboración y manejo de la matriz IPER tanto de seguridad como ambiental.
- Prevencionista de seguridad. Encargado de realizar las charlas de inducción de seguridad de obra.
- Responsable de la caracterización de los residuos de construcción por actividad y avance.
- Responsable de la elaboración de las cartillas de segregación de residuos de construcción. Capacitación de obreros en la segregación de residuos de obra.

#### **ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Maestría en Gestión Empresarial

2017 - 2018

SENATI – CENTRO TECNOLÓGICO AMBIENTAL

2014

Diplomado de Calidad del Aire

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA 2013  
Especialista en Monitoreo y Evaluación de la Calidad Ambiental

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR 2012  
Título Profesional de Ingeniero Ambiental

**OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA: 2014  
“PROCESAMIENTO DIGITAL DE IMÁGENES DE SATÉLITES”

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA: “ARCGIS 2013  
NIVEL INTERMEDIO

BUREAU VERITAS: INTERPRETACIÓN DE LAS NORMAS 2012  
ISO 9001: 2008 – ISO 14001:2004 – OHSAS 18001:2007

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA: 2012  
“FISCALIZACIÓN AMBIENTAL EN EL SUB SECTOR MINERÍA

BUREAU VERITAS: “INTERPRETACIÓN DE LA NORMA ISO 2011  
14001:2004”

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA: 2009  
“CURSO DE IDENTIFICACIÓN E INTRODUCCIÓN AL MONITOREO  
DE AVES SILVESTRES”

## MIGUEL ANGEL LINO LINO

Profesional con 7 años de experiencia en el área de producción y logística en el sector textil. Gestionando soluciones de mejora y optimización de procesos claves para las manufactureras, logrando un impacto positivo en toda la organización. Nivel Avanzado del Inglés

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **LINOS TOY SRL,**

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muñecos de peluche.

#### **Responsable del Área de Producción y Almacén**

**Noviembre 2013- Actualidad**

Durante este tiempo me proponen un área más para continuar con las mejoras en producción y reordenar los procesos del almacén de muñecos.

- Logré identificar las razones que originaban los tiempos improductivos, los cuales retrasaban la salida de la mercadería a nuestros puntos de venta.
- Realice una reingeniería de los procesos en producción para mejorar los tiempos de cada operación
- Implementación de la tecnologías de información para hacer tramites documentarios computarizados
- Desde mediados del 2018 se viene implementando un sistema para el área de producción, el cual tiene como objetivo enlazar las áreas de planificación, producción y almacén de productos terminados
- Está en propuesta el desarrollo de un sistema a medida que desde el almacén de productos terminados a los puntos de venta
- Aplique la metodología six sigma, bajo el cargo de yellow belt.

#### **Responsable del Proyecto de Mejora de la calidad en los proceso de producción. Febrero, 2012- Octubre, 2012**

- El equipo logro llegar a un promedio del 4,4 % de fallas en la producción; gran salto partiendo de un promedio del 28,0 %.
- Se implementó un cuadro de control, con la herramienta del semáforo, de tal manera que se pueda mantener la mejora; y por la tendencia actual seguir incrementando eficiencia y eficacia del proceso.

#### **Responsable del Área de Producción.**

**Noviembre 2012- Octubre 2013**

Durante este tiempo desempeñe actividades de monitoreo y control del proyecto implementado, se mejoraron los procesos a través de los manuales de función, procedimientos e instructivos para que el proceso sea claro y pueda desempeñarse en la práctica según las especificaciones.

### FORMACIÓN PROFESIONAL

#### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2017 - 2018

Maestría en Gestión Empresarial

#### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2014 - 2015

Programa de Alta especialización en Gestión de Procesos

#### **UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES**

2009 - 2013

Administración de empresas (Sistema dual Berufssakademie)

## **OTROS ESTUDIOS**

Centro de Extensión y Proyección Social – CEPS UNI  
Excel empresarial

2013

Congreso internacional “El management del futuro: innovación en gestión”

2010

Congreso internacional de incubación de empresas “Rol de la universidad en el desarrollo sostenible”  
2009

# Margareth Ingrid Merino Carpio

Profesional con más de 4 años en el sector de Tecnología y sistemas. Realizando análisis de incidencias presentadas por el sector bancario y temas de canales transaccionales de data cifrada, desarrollando así soluciones con tecnología de información a incidencias y proyectos de mejora para tarjetahabientes y emisores del sector financiero y de banca.

Nivel intermedio del inglés.

## Experiencia Laboral

### Productos Imecsa S.A.C.

Distribuidora y comercializadora a nivel nacional de insumos de tapicería en general.

#### Jefe de planeamiento de procesos

Febrero 2019 - Actualidad

- Mejora en los modelos de procesos internos de la empresa como ventas, despacho y logística, logrando optimización en el desarrollo de las actividades de logística.
- Supervisora en los procesos de inteligencia de negocios, gestionando la información para mejora en la toma de decisiones de inversiones para la empresa.

### GMD S.A.

Empresa que presta servicios de innovación e implementación de proyectos de transformación digital de manera ágil, segura y con resultados de negocio concretos.

#### Programador

Noviembre 2014–Noviembre 2015

- Desarrollo de soluciones en plataforma As/400 - RPG y COBOL
- Mantenimiento del back office del área de TI.
- Seguimiento y control del desarrollo de soluciones informáticas para el sector financiero.
- Gestión de creación e requerimientos.
- Responsable de gestionar los pases a producción asegurando que los cambios pasen correctamente en el ambiente productivo de los bancos Scotiabank, Banco de Nación, Financiera Uno, Crediscotia, Cencosud.

### Procesos de Medios de Pago S.A.

Empresa dedicada al sector bancario y financiero, brindado servicio a tarjetahabientes, emisores bancarios y comercios a nivel nacional e internacional, conocido con su marca Mastercard Perú.

#### Analista Programador

Diciembre 2015 – Diciembre 2018

- Analizar incidencias en el área de producción y desarrollar soluciones de tecnología de información.
- Desarrollar, aplicar soluciones en plataforma As/400 - RPG/COBOL.
- Gestionar el seguimiento del desarrollo hacia producción, asegurando que los cambios pasen correctamente en el ambiente productivo de los bancos Scotiabank, Banco de Nación, Financiera Uno, Crediscotia, Cencosud.
- Desarrollo de soluciones de solicitudes de los bancos como mejora de aseguramiento de la información.
- Apoyo en el desarrollo de proyectos como Izipay, Vendemas, productos nuevos en el mercado para personas independientes.
- Desarrollo de mejoras en el cifrado de información para el módulo de Pin dinámico en Cencosud.

### **Glencore Perú**

Una multinacional con sede en Suiza, se considera la principal empresa privada dedicada a la compraventa y producción de materias primas y alimentos del mundo.

#### **Asistente Programador Julio 2014 – Setiembre 2014**

- Elaboración de informes al Directorio para evaluación de mejoras de procesos.
- Manipulación del sistema SAP.
- Gestión de información para los procesos transaccionales en la plataforma SAP.

### **Productos Imecsa**

Distribuidora y comercializadora a nivel nacional de insumos de tapicería en general.

#### **Encargada de Ventas**

**Enero 2009 – Enero 2014**

- Mejora en los modelos de atención al cliente, seguimiento de post ventas, logrando la satisfacción del cliente y e incremento de ventas.
- Supervisando los pedidos de venta a los departamentos, aseguramiento de la eficiencia al concretar los envíos a provincia.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2018  
Maestría en Gestión Empresarial

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO – LIMA 2009 - 2014  
Ingeniería de Sistemas

### **OTROS ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015  
Business Process Management (BPM) - 15 Sesiones 45hrs

GMD S.A. 2015

Pruebas De Software - Taller de 12hrs.

Curso de ITIL 2015

Curso de 30hrs teórico práctico.

Centro Informático y Sistemas - Universidad César Vallejo 2014

SAP R/3 - Nivel: Básico (22 hrs)

PHP Developer - PHP 5 - MYSQL (40 hrs - 2 meses)

SISTEMAS UNI (Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas) 2012

Experto en Hardware y Redes de PC' s - Nivel: Intermedio

Administrador de Base de datos (SQL) - Nivel: Intermedio

Experto en Hardware y Redes de PC' s - Nivel: Intermedio

SISTEMAS UNI (Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas) 2011

ASP .Net – Desarrollo de aplicaciones con ADO.NET y SQL Server - (76 hrs- 3 meses)

Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado – IDAT 2011

Java Developer - (80 hrs - 4 meses)

Centro Informático y Sistemas - Universidad César Vallejo 2011

Visual Studio - Visual Basic. NET 2010 (76 hrs - 3meses)

Técnico en Operación de Microcomputadoras 2011

Centro de Extensión y Proyección Social – CEPS UNI (10 meses)



Técnico en Operación de Microcomputadoras (Word, Excel I, Excel II, Power Point, Access, Corel Draw I, Dreamweaver I, Ensamblaje de Pc' s, Visual Basic Net I-Fundamentos)

## CONFERENCIAS

Workshop de Tecnología con especialistas de MasterCard exclusivo para Scotiabank MasterCard Perú	2016
Conferencia de Gestión de Riesgos y Calidad	2014
Conferencia de la IV Semana Interuniversitaria de Dirección de Proyectos (SEMINDIPRO) Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	
Conferencia de Metodologías Ágiles y PMI2014	
Conferencia de la IV Semana Interuniversitaria de Dirección de Proyectos (SEMINDIPRO) Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	
Conferencia Mag.: “Demo del software GENEXUS” y “Modelamiento multidimensional”	2012
Conferencia Magistral: “Resultados de las aplicaciones de MAIGTI a las entidades peruanas” Universidad César Vallejo	
VI Congreso internacional de ingeniería de sistemas”	2011
Universidad César Vallejo	
III Seminario: “Tecnologías de Información en la Gestión de Sistemas”. Universidad César 2011 Vallejo- Lima	

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Gestión Empresarial		
Título de la tesis:	Plan de negocio para el desarrollo y comercialización de un peluche personalizado		
Autores:	Avalos Huapaya, Fanny Shizuko	1702182	
	Jara Rojas, Jimmy	1702940	
	Lino Lino, Miguel Angel	1414448	
	Merino Carpio, Margareth Ingrid	1514933	

### Resumen:

El presente plan de negocio tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial, operativa y económica del desarrollo y comercialización del peluche Leónidas, dirigida a personas de 21 a 35 años de los niveles socio económicos A, B y C aprovechando la demanda creciente de productos personalizados y la creciente compra de productos por internet en este segmento. Leónidas se presenta como un personaje con historia y motivaciones de tal forma que pueda crear vínculos emocionales con el público a través de la personalización del peluche. Esta característica del peluche Leónidas permitirá al cliente personalizarlo a través de la variedad de vestuarios, accesorios, melodías musicales o grabadora de voz, y bordados con frases a pedido del cliente mediante nuestra plataforma web.

Asimismo se tiene los objetivos específicos tales como determinar el segmento objetivo, realizar el análisis del entorno, realizar el análisis de alternativas similares, realizar un estudio de mercado del segmento objetivo, especificar las acciones estratégicas para el desarrollo de la idea de negocio, desarrollar los planes: estratégico, marketing, operaciones y organizacional. Y finalmente evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de negocio.

Comenzando con el análisis del entorno se analizaron los factores principales del macroentorno y el microentorno, en referencia al macroentorno se pudo constatar que

el factor económico es alentador, el BCR proyecta crecimientos mayores al 3,8% del PBI para los próximos años, con respecto al factor social y tecnológico el público objetivo gusta de la personalización de los productos y convive a diario con la tecnología en sus dispositivos móviles. En referencia al microentorno se evidencia que existe posicionamiento de algunos peluches, como el oso Hugo de Rosatel entre otros, sin embargo estos poseen una personalización bastante limitada o carecen de esta en comparación del peluche Leónidas que además de la opción de personalización se desarrollará una historia que lo convertirá en todo un personaje.

Después del análisis de entorno se continuó con la investigación de mercados que incluye el análisis de alternativas similares (análisis de la competencia), se diseñaron y aplicaron instrumentos de investigación como entrevistas a expertos, Focus Group y encuestas; del cual los expertos mencionaron que el sector peluches ha venido creciendo los últimos años, que los peluches con figura de león con un buen diseño en el rostro principalmente, son aceptados satisfactoriamente por el público y que la idea de negocio del peluche Leónidas es muy interesante al ser la personalización de peluches un nicho poco explotado; además de los Focus Group y las encuestas se obtiene que las personas priorizan el diseño y la calidad sobre el precio, asimismo un 39,3% de los encuestados encontró extremadamente atractivo la propuesta de Leónidas y 50 % como muy atractivo. Con respecto al análisis de alternativas similares nos permitió ajustar nuestra propuesta de producto y establecer precios competitivos para este.

La estimación de la demanda potencial y efectiva se desarrolló en base a los estudios de Ipsos, Gfk e INEI, del cual se estima un mercado potencial de 13 339 personas sólo en Lima metropolitana para el 2019, con una participación del 6% de este mercado potencial que equivale a 800 peluches Leónidas para el primer año (2019).

En base al análisis del entorno y estudio de mercado se desarrolló el plan estratégico en esta se definió la visión, misión y objetivos estratégicos, la estrategia genérica, la ventaja competitiva y el Canvas. En el plan de marketing se definió con mayor precisión el mercado y la segmentación de ésta, así como se determinó la estrategia competitiva en marketing optando por la estrategia de diferenciación, al ser un producto con un alto

valor agregado que se diferencia de la competencia, para la estrategia de precios se optó por la diferenciación de producto o de liderazgo en la calidad.

La empresa operará a través de la comercialización online del peluche personalizado Leónidas, para esto se contará con un aplicativo y pagina web respectiva. El proceso operativo es sencillo ya que no se realizan procedimientos de generación de fabricación, sino de la adquisición de productos terminados del peluche y vestuario, control de calidad, transformación y distribución. Con respecto a la estructura organizacional, se tiene una estructura vertical compuesta por el comité de socios, el gerente general responsable de la logística y responsable de ventas.

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión inicial de S/66190.4 soles (no incluye Igv) y se realizará una reinversión al octavo semestre de S/ 8 200.00 soles. En el análisis económico financiero se obtuvo un VAN positivo de S/ 11,951.70 soles con un costo de oportunidad de capital KOA semestral de 18.53% En base a esta evaluación se evidencia la viabilidad económica del proyecto.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente plan de negocios se desarrolla en el contexto de las megas tendencias mundiales, como lo es la personalización de los productos y servicios. Es así que el presente plan tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial, operativa y económica del desarrollo y comercialización del peluche Leónidas dirigido a jóvenes de 21 a 35 años de los niveles socio económicos A, B y C ubicados en lima metropolitana, esto con la finalidad de aprovechar la demanda creciente de productos personalizados y la creciente compra de productos por internet en este segmento.

Leónidas se presenta como un personaje con historia y motivaciones de tal forma que pueda crear vínculos emocionales con el público a través de la personalización del peluche, dando la posibilidad que estos puedan transmitir sus emociones, esto lo hace un producto único y diferente de la competencia.

La situación económica del Perú para los próximos años resulta alentadora para el desarrollo y comercialización del peluche Leónidas, ya que diversas entidades como Fondo Monetario Internacional (FMI), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y Banco Central de Reserva del Perú (BCR) coinciden en que la economía peruana crecerá aproximadamente un 4% debido al aumento de precios de las materias primas y las políticas.

El desarrollo del peluche personalizado Leónidas nos permite tener una ventaja competitiva respecto a la competencia (por ejemplo a nivel nacional Rosatel y Detalles amatista), ya que consideramos desarrollar un personaje a través de la figura de un León y su personalización a través de la variedad de vestuarios, accesorios, melodías musicales o grabadora de voz, y bordados con frases a pedido del cliente. La entrega se realizará a través del aplicativo Glovo y el peluche irá debidamente empaquetado en una caja biodegradable.

## **CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO**

### **1.1. Idea de negocio**

La propuesta de negocio consiste en el desarrollo de Leónidas como personaje y la comercialización online del mismo; además se busca que el peluche Leónidas sea un medio para transmitir emociones a partir de la personalización del vestuario, bordado, audio, empaque entre otros que podrán ser solicitados desde la plataforma web

El cliente en la plataforma web tendrá opciones para personalizar al peluche Leónidas, por ejemplo: la elección de un vestuario, melodías o grabadora de voz, tamaños, frases bordadas o estampados. Con ello se busca que nuestros clientes que regalan y también los que reciben el presente alcancen un mayor grado de satisfacción, a diferencia de los peluches convencionales que se venden en los centros comerciales actuales y comercios online.

El público objetivo son las personas entre 21 a 35 años denominados adultos jóvenes, que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C ubicados en lima metropolitana. Las razones que condujeron en la elección del público objetivo se debe a que en este rango de edad se encuentra el mayor porcentaje de población que realiza compras vía online, esto según los estudios realizado por Ipsos y el estudio global de Nielsen de comercio electrónico.

Con la finalidad de conceptualizar mejor nuestra propuesta, realizamos en los meses en noviembre y diciembre del 2018 dos Focus Group; en el primero (Ver detalle en el Anexo 2) se realizó preguntas generales con respuestas abiertas y específicas; en el cual se les presentó el peluche Leónidas; de este primer Focus Group, los participantes prefirieron personalizar a Leónidas con vestimentas de profesiones, disfraces, emociones y la opción de grabación de voz.

Seguidamente con el objeto de complementar la información recabada en el primer Focus Group; se realizó un segundo Focus Group (Ver Anexo N° 3), del cual se obtuvo resultados en lo siguiente: precio, tamaño, empaque y elementos complementarios como: chocolates, globos, vinos y flores.

## **1.2. Justificación**

El mercado peruano ofrece una gran variedad de opciones de regalos en ocasiones especiales como los chocolates, rosas, peluches entre otros productos, sin embargo al momento de ponernos en el papel de quién compra, sabemos que esta elección puede terminar siendo una tarea complicada, ya sea por encontrar un producto único o el tiempo que se tome para ello.

Para tener presencia en el mercado mediante nuestra plataforma online, consideramos que la tecnología juega un papel importante, ya que es una herramienta muy potente que trae consigo oportunidades a nuestro target, como el de poder interactuar de modo on-line a través de la comercialización online mediante páginas web o aplicativos móviles, lo que reduce el tiempo de compra al no tener que apersonarse a una tienda en físico, ya que de acuerdo al estudio realizado por IAB Perú en el año 2018 reveló que el 53% de los peruanos que compran por Internet lo hacen por ahorrar tiempo, el 33% por conveniencia y el 25% motivado por las ofertas.

Según el estudio Global de Nielsen sobre el Comercio Conectado (2016), la tecnología e infraestructura actual en varios países de América Latina se encuentra en expansión, y de esta forma ha logrado progresos significativos en términos de uso de redes sociales y aplicaciones, de acceso a telecomunicaciones, al grado de haber más de 378.000 usuarios de internet, casi el 80% están conectados vía sus propios teléfonos móviles y tienen cuentas personales en redes sociales, de hecho los latinos están entre los que más usan redes sociales en el mundo.

Como dato alentador se puede observar que en ciertas fechas las ventas son mayores, por ello hemos considerado el estudio realizado por MasterCard, donde se precisa que desde el año 2014, en fechas como San Valentín, los gastos aumentaron un 100% en lo que respecta al consumo de rosas, peluches, chocolates, tarjetas, cenas, viajes y demás gestos románticos.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general:**

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de la comercialización online del peluche personalizado “Leónidas”.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Determinar el segmento objetivo del negocio.
- Realizar el análisis de alternativas similares del negocio.
- Realizar un estudio de mercado del segmento objetivo.
- Especificar las acciones estratégicas para el desarrollo de la idea de negocio.
- Desarrollar el plan estratégico, plan de marketing, el plan de operaciones y el plan de organización.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1. Alcances**

- El plan de negocio comprende el desarrollo de la comercialización online para la personalización del peluche “Leónidas”.
- El plan de negocio se enfoca en los niveles socioeconómicos A, B y C de lima y provincias, entre las edades de 21 a 35 años.

### **1.4.2. Limitaciones**

- Encontrar información secundaria sobre comercio de peluches es escasa.
- Limitaciones en la obtención de información económica y financiera de modelos de negocios similares locales.



## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Marca**

Según Indecopi, una marca se le considera a cualquier signo que sirve para identificar y diferenciar productos y servicios en un determinado mercado. Además, existen tipos de marcas; como por ejemplo, las denominativas, figurativas, mixtas y tridimensionales, cada una con distinto fin, por ello para el presente plan aplicaremos solo dos; la marca mixta y la tridimensional con el fin de salvaguardar el desarrollo de nuestro peluche:

#### **2.1.1. Marca mixta**

Está conformada por la combinación de palabras o unión de una palabra y de elementos figurativos, por ejemplo el logo de Leónidas. En lo que respecta al precio es un equivalente a S/ 534.99 soles

**Figura 1: Grafico de la Marca mixta**



Fuente: Elaboración propia

#### **2.1.2. Marca tridimensional**

Está conformada por la forma de diversos cuerpos y se consideran 3 dimensiones, como son los empaques, envoltorios, envases, así como la forma o presentación de productos, siempre que esta sea distintiva; por ejemplo la fotografía del prototipo de Leónidas. En lo que respecta al precio es un equivalente a S/ 534.99 soles

**Figura 2: Marca tridimensional**



Fuente: Elaboración propia

Los brazos y piernas que se muestra en Leónidas son resaltantes por sus dimensiones alargadas, lo que le permite una mayor flexibilidad en sus movimientos para que sea una buena compañía en todos los lugares que la persona lo desee. Por otro lado las huellitas redondas de sus extremidades se trabajaron con finos bordados que realzan la fisonomía del cuerpo y realzan la calidad del Leoncito.

En relación a la cabellera frondosa de Leónidas hemos considerado trabajar con un material lo más semejante a una melena, ya que le da más vida a nuestro León y porque el cliente podrá jugar con su imaginación como peinarlo u otras acciones divertidas.

Finalmente, Leónidas ha llegado para alegrar corazones a través de sus diversas personalidades que presentaremos en nuestra propuesta y que el cliente tendrá a disposición para manifestarle a su querido lo mucho que lo ama.

## **2.2.Ecommerce**

Según Gariboldi (1999) Con el desarrollo y el uso del comercio electrónico a través de la red, el mercado pasa a ser global, ya no reconoce fronteras y hace posible que las actividades comerciales involucren a individuos dispersos a lo largo del mapa, los

cuales probablemente nunca se reunirán presencialmente, por ello, el comercio electrónico logro cambiar el modo en que la operación comercial se manejaba, permitiendo hoy en día una verdadera interacción entre las partes y un mayor grado de competitividad.

Según Ipsos Perú, el peruano ha cambiado su forma de hacer compras, cerrando en muchos casos transacciones a través del comercio electrónico (entradas para partidos de fútbol, conciertos, cine, el álbum Panini, transacciones bancarias, compras de alimentos en supermercados, servicios de delivery, taxis, etc.) En el peor de los casos, los peruanos usan los espacios digitales para informarse sobre un producto o servicio antes de tomar una decisión de compra en una tienda física.

### **2.3. Personalización**

Según la SAP SE, la personalización es un conjunto de estrategias y acciones que permitirán a las empresas ofrecer una oferta de productos diferenciados para cada uno de sus clientes. Es clave hoy en día poner los ojos en el quién y no en el qué, acabar con el protagonismo de los productos para dar inicio al protagonismo de las personas.

#### **2.3.1. Pasos para lograr la personalización**

Según SAP SE líder del mercado de software en Argentina, detalla los pasos para una personalización exitosa.

**a) Identificar:** Consiste en recolectar datos relevantes sobre los clientes de una determinada marca, sean estos sus gustos, preferencias, hábitos y sus expectativas de tal manera que permita conocer cómo satisfacer sus necesidades. También es importante conocer información de cada consumidor, debido a que permite realizar programas de personalización como enviar correos con recomendaciones de productos similares a los que compró alguna vez.

**b) Diferenciar:** Ahora que ya se cuenta con información, es necesario descomponerla para analizarla, mientras más segmentada se encuentre la información resultara mejor, ya que permitirá ofrecer mejores productos a los consumidores, es decir su eficacia será mayor. Un ejemplo de una buena segmentación es LinkedIn, que pone al servicio de

todos sus usuarios productos y/o servicios diferentes según el lugar donde vive, trabaja o puesto que ocupa en su empresa.

**c) Interactuar:** Luego de haber segmentado de la mejor manera se procede a identificar de qué manera los clientes potenciales desean ser contactados para hacerles llegar nuestras ofertas personalizadas, de este modo el mensaje es más efectivo

**d) Customizar:** Es la etapa final donde entra en juego las habilidades de los representantes de la empresa, ya que tienen que lograr que los productos y/o servicios que son ofrecidos tienen que ser lo suficientemente atractivos para cada consumidor de modo tal que satisfaga sus necesidades.

## **CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Marco Contextual**

Este capítulo se centra en el desarrollo de la comercialización online del peluche personalizado Leónidas, entre ellos se describe el perfil del público objetivo, en el cual se señalará los sectores socioeconómicos a los cuales estamos enfocados y en base a ello se determinará las zonas de mayor influencia para el alcance del negocio, el rango etéreo y el ingreso mensual promedio entre otras características a ser consideradas para la estrategia de ventas.

Así mismo, se desarrollará el contexto de la industria en la cual estamos inmersos a fin de conocer el entorno que afectará la introducción de nuestro negocio en el mercado local.

### **3.2. Población Adulto Joven**

Según el estudio multicliente de Ipsos Perú 2008 “Perfil del adulto joven peruano” presenta; los gustos, preferencias, hábitos y actitudes frente a diversos aspectos de los hombres y mujeres entre 21 y 35 años de todos los niveles socioeconómicos de las 11 principales ciudades del Perú Urbano.

De este estudio podemos resaltar que existen 6.3 millones de los cuales 2.7 millones de adultos jóvenes se encuentran en Lima, y sin duda alguna consideramos una gran oportunidad de poder ofrecerles un producto diferente y que responda a las exigencias de personalización que hoy en día se busca dar.

Del total de la población de jóvenes adultos más del 50% ya tienen hijos, un 62% se desenvuelve laboralmente de manera dependiente y por último en el aspecto digital, el 85% de la población adulto joven se conecta a internet por lo menos una vez por semana, 61% tiene smartphone y 15% compra por internet, esto para todos los niveles socioeconómicos y a nivel nacional, de tal modo que observamos que según los estudios las compras online se vienen realizando, lo cual nos da optimistamente un escenario favorable para desarrollar el plan de negocios.

### **3.3. Ingreso Mensual del público objetivo “Adulto Joven”**

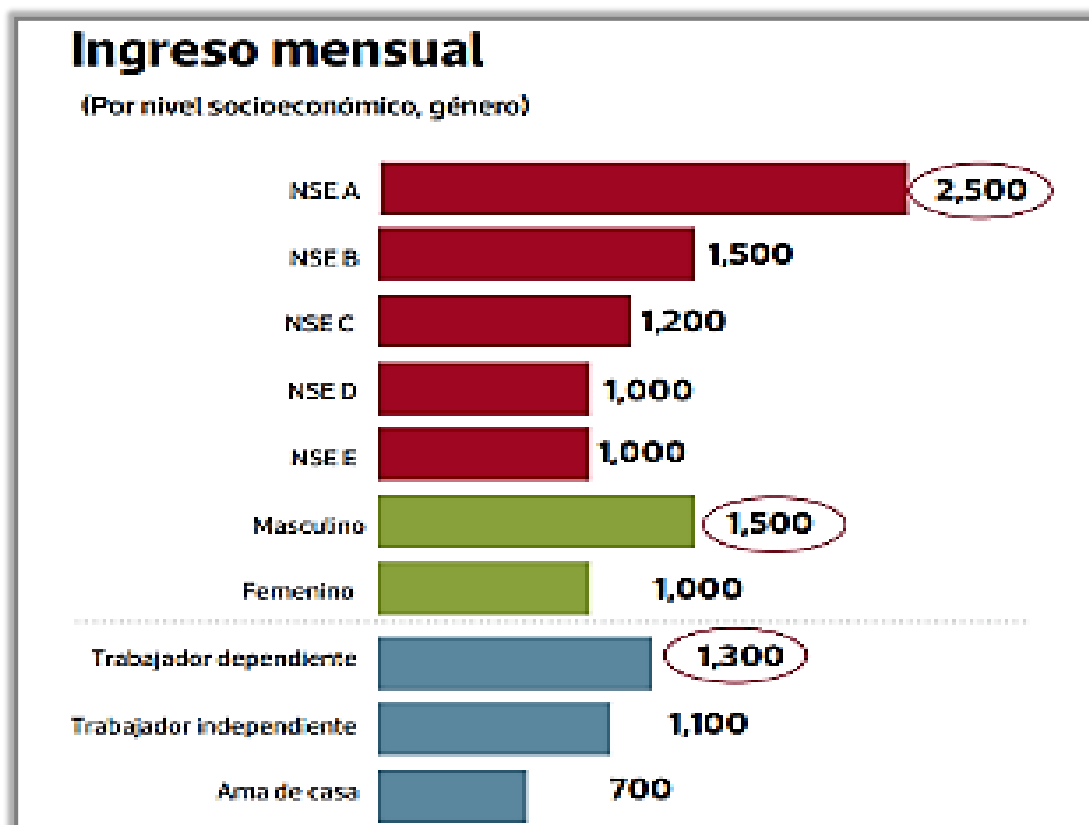
Según Ipsos Perú 2018, en el ámbito laboral, refiere que el 84% de Adultos Jóvenes, peruanos trabaja, principalmente, como empleado (47%). No obstante, 37% labora en un oficio distinto al de su carrera y 27% no cuenta con estudios superiores.

Respecto a la satisfacción, el 87% afirma estar conforme con su trabajo y 67% lo está con su actual remuneración.

En lo que respecta en lo económico el público Adulto Joven en los niveles socioeconómicos A, B, C,D y E, ahorra en un 79% y lo hace para comprar algún inmueble o para invertir en algún negocio, aunque ello se eleva a S/ 2,500.00 en el NSE A. A partir de dicho salario, el 21% gasta todo, 73% ahorra una parte y 6% guarda todos (los más jóvenes sin hijos).

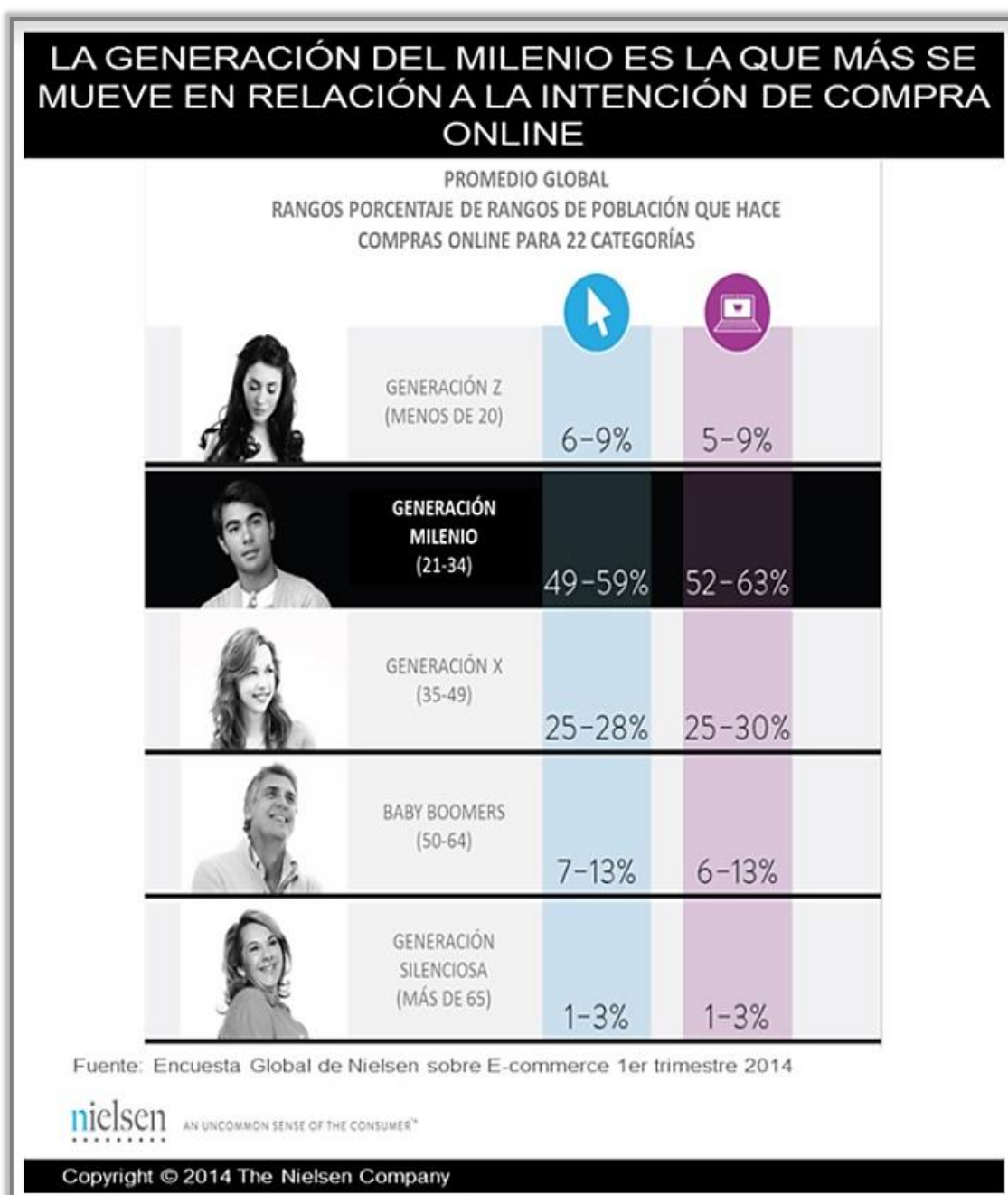
Para quienes ahorran, las motivaciones apuntan a la compra de una casa a futuro, invertir en un negocio y pagar estudios.

**Figura 3: Ingreso promedio mensual público adulto Joven**



*Fuente: IPSOS (2018)*

**Figura 4: Promedio que compra online en Latinoamérica**



*Fuente: Nielsen*

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **4.1 Análisis del macroentorno**

En este capítulo se presentará un análisis de los factores principales del macroentorno que favorecen en algunos casos y en otros no a nuestro negocio, por ello, detallaremos los factores que están dentro del macroentorno como social, económico, político, tecnológico, ecológico.

#### **4.1.1. Factor Social**

Este factor toma en cuenta características particulares del público adulto joven peruano que se encuentra en un rango de edad de 21 a 35 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D y E.

Para este público se resalta lo siguiente:

- Según Rolando Arellano, una explicación del éxito comercial del Día de San Valentín es que el limeño actual pasa más tiempo en enamoramientos a diferencia de hace unos 30 años donde las personas se casaban a los 25 años como máximo. Hoy el matrimonio ocurre a los 30 años por lo que los novios tienen más edad y hay más dinero disponible para el cortejo.
- Según el estudio de GRM 2017, el 22% los ejecutivos que trabajan en gerencia destinaría entre S/ 100 a S/ 199 para comprar un regalo a sus parejas o amigos y 62% considera que gastaría S/ 200 a más.
- Según fuentes de IPSOS, se resalta lo siguiente:
  - i. Cerca del 43% de esta población reside en la Región Lima, tiene hijos y vive en la casa de sus padres.
  - ii. Aproximadamente el 84% trabaja en la actualidad y de ellos el 61% lo hace de manera dependiente, es decir, recibe mensualmente sus honorarios.
  - iii. El 85% de esta población es digital, es decir, se conecta a internet por lo menos una vez por semana y el 61% posee un Smartphone.
  - iv. menciona que en el Perú se tiene más de 11 millones de internautas.
  - v. Más del 50% de cibernautas son hombres.



#### **4.1.2. Factor Económico:**

Este factor toma en cuenta la situación económica del país y las repercusiones que tendrán sobre nuestro negocio, por ello para saber afrontar estas situaciones detallamos lo siguiente:

Según el Banco de Crédito del Perú (BCP) 2019, proyectó que el producto bruto interno (PBI) registrará un crecimiento de entre 3.5% y 4% en el primer trimestre del 2019 afectado por una caída de la inversión pública subnacional (regiones y municipios), pero se verá favorecido por los 2 días laborables más debido a que los feriados por Semana Santa serán en abril; además

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2018 reveló que el indicador de desocupación en el Perú se mantuvo constante el año pasado con una tasa de 4,5% de desocupación entre enero y setiembre del 2018 que es la misma para similar periodo del año anterior.

El diario El Comercio 2018, señaló que en el 2018 la inflación anualizada cerró con 2,19%, lo cual se encuentra dentro del rango meta oficial de entre un 1% y un 3%, ello principalmente debido al alza de los precios de los alimentos.

Por otro lado para el público adulto joven Ipsos detalla en lo económico lo siguiente:

- ✓ El 84% de jóvenes adulto se encuentran trabajando actualmente.
- ✓ El joven adulto tiene un sueldo promedio de 1,200 soles.
- ✓ El internauta hombre busca información antes de comprar algún producto y es quien más compra por internet, se conectan 6 veces a la semana.

Según MasterCard nos menciona que:

- ✓ En el año 2014 los gastos por el día de San Valentín aumentaron 100%, y en lo que respecta al número de transacciones de consumo que realizaron los clientes sobresalen las rosas, peluches, chocolates, tarjetas, cenas, viajes y demás gestos románticos; y en su mayoría las compras de San Valentín ocurren días próximos al 14 de febrero alcanzando una cifra de 6.1 millones de transacciones, lo que representa un aumento de 250% en el número de transacciones de comercio electrónico en los últimos años.

#### **4.1.3. Factor político y Legal:**

El entorno político es un factor importante, ya que inciden de forma directa en las empresas del sector ya que pueden verse afectadas por variaciones en las políticas de estado que influyen en las leyes, tratados, reglamentos o lineamientos entorno a la industria del juguete. Por ello se ha decidido analizar las variables siguientes:

Según el Ministerio de Justicia un derecho básico de cualquier usuario o consumidor es que se respeten y protejan sus datos personales dispuesto en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. Por esta razón, cualquier persona deberá dar primero su consentimiento para la recolección de sus datos personales; además, según la Ley de Comercio Electrónico, el usuario deberá previamente estar informado para expresar su autorización de por qué, para qué, cómo y por quién van a ser recogidos, tratados, filtrados y utilizados sus datos personales, especialmente si esa información pasará, posteriormente, a manos de terceros.

Tampoco se podrá enviar anuncios comerciales, sin el consentimiento expreso del usuario, ya sea en forma de promoción, publicidad, o cualquier otro tipo de mensaje.

Según la Convención de Washington en el que participan 19 países<sup>1</sup> pertenecientes a Sudamérica, Centroamérica y Norteamérica consideran que todo acto o hecho contrario a la buena fe comercial o al normal y honrado desenvolvimiento de las actividades industriales o mercantiles será considerado como de competencia desleal, y, por tanto, injustos y prohibido.

Según el Convenio de París adoptado en 1883 en el que participan 177 países para la protección de la propiedad industrial tiene por objeto las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de

---

<sup>1</sup> Los Gobiernos de Perú, Bolivia, Paraguay, Ecuador, Uruguay, República Dominicana, Chile, Panamá, Venezuela, Costa Rica, Cuba, Guatemala, Haití, Colombia, Brasil, México, Nicaragua, Honduras y Estados Unidos de América

comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial, las indicaciones de procedencia o denominaciones de origen, así como la represión de la competencia desleal.

Según la Comisión de la Comunidad Andina conformado por 4 países miembros, tiene por objeto regular el otorgamiento de marcas, denominaciones de origen, patentes de invención, diseños industriales; y también protege los secretos industriales, datos de prueba, la competencia desleal vinculada a la propiedad industrial, entre otros aspectos. Se constituye un acto de competencia desleal a cualquier acto capaz de crear una confusión, por cualquier medio que sea, respecto del establecimiento, los productos o la actividad industrial o comercial de un competidor.

Reglamento de la Ley MYPE aprobado por Decreto Supremo N° 008-2008-TR (Ley N° 28015) que contiene las disposiciones aplicables a la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente

Reglamento de la Ley N° 28376, tiene por finalidad contribuir a garantizar y proteger la salud y seguridad de los menores de edad, así como de los consumidores en general frente a juguetes o útiles de escritorios tóxicos que contengan sustancias de riesgo o dañinas.

Por otro lado, tenemos que tomar en cuenta el Tratado de Libre Comercio entre Perú y China, el cual, permitió obtener un mayor acercamiento de Perú con Asia, esto último por ejemplo, contribuye favorablemente al negocio en la importación de telas e insumos para la fabricación del peluche y accesorios.

Según Indecopi una marca se le considera a cualquier signo que sirve para identificar y diferenciar productos y servicios en un determinado mercado; además una marca puede desarrollarse de varias formas como una palabra, figuras, combinaciones de palabras, símbolos, letras, cifras, formas determinadas de envases, envolturas, formas de presentación de los productos, o una combinación de estos elementos, entre otros.

En cuanto a una marca existen diversos tipos: por ejemplo las denominativas, denominativas con grafía especial, figurativa, mixta y tridimensional, entre otras.

#### 4.1.4. Factor Tecnológico:

Es uno de los factores que resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área, sin embargo veremos cómo se comporta las personas en las edad de 21 a 35 años:

- ✓ 85% de jóvenes adulto se conectan por lo menos una vez por semana
- ✓ 15% de jóvenes adultos compra por internet
- ✓ De acuerdo al estudio realizado por IAB Perú 2018, se obtuvo que el 53% de los peruanos que compran por Internet lo hacen principalmente por ahorrar tiempo, el 33% por conveniencia y el 25% motivado por las ofertas.
- ✓ En base al estudio Global de Nielsen sobre el Comercio Conectado (2016), la tecnología e infraestructura actual en varios países de América Latina se encuentra en expansión, por ello ha logrado progresos significativos en lo que respecta al uso de redes sociales y aplicaciones.

El uso del ecommerce es importante para nuestro negocio tanto para la comercialización como para la venta de Leónidas, esto va de la mano de las plataformas en donde se desenvuelven nuestro target y la capacidad de acceso que queremos brindarles para que puedan hacer uso de su tiempo para una compra sin tener que trasladarse físicamente, por ello, consideramos aspectos sobre el tipo de ecommerce que desarrollaremos, los cuales mencionaremos a continuación:

Según el artículo Conexión Esan, menciona cinco tipos de comercio electrónico como negocio al cliente (B2C), negocio a negocio (B2B), negocio a empleado (B2E), consumidor a consumidor (C2C), y gobierno a consumidor (G2C). Nosotros desarrollaremos una tienda virtual para nuestros productos y servicio por catálogo, además estamos enfocados al cliente final, por lo cual nos corresponde el tipo de comercio electrónico B2C.

Conexión Esan, menciona algunas de las tecnologías necesarias al iniciar un negocio de comercio electrónico:

- ✓ **Secure Sockets Layer (SSL):** Es un protocolo que permite transmitir información fluida, en donde se emplea una encriptación de la información para una mayor seguridad de la misma. También funciona con otros protocolos como HTTP, FTP, POP e IMAP.

✓ **Sistemas distribuidos:** Computadoras conectadas por medio de una red de comunicaciones. Las tecnologías más usadas son: Remote Invocation Method (RIM), Distributed Component Object Model (DCOM) y Comon Object Request Broker Architecture (CORBA).

✓ **Common Gateway Interface (CGI):** Permite la transmisión de información en las búsquedas, base de datos, formularios, entre otros.

Ecommerce Academy (2018), menciona algunas de las tendencias que contribuirán en la revolución del comercio electrónico en América Latina, como:

✓ **Humanización:** un e-Commerce que solucione consultas o dudas para los clientes por medio de herramientas como chat directo, Whatsapp, teléfono, o programas informático como chatbots o inteligencia artificial.

✓ **Convertir:** menciona que al combinar Chatbots, Inteligencia Artificial, Big Data dará como resultado una evolución de marketing digital predictivo.

Otros factores que se debe considerar en una compra online, tres elementos más resaltantes ante una actividad de ecommerce: Confidencialidad, integridad, y autenticación (Arias, 2015).

#### **4.1.5. Factor Ecológico:**

El negocio tomará como pilar de sus valores el cuidado y protección del medio ambiente, a causa del cambio climatológico en el cual estamos inmersos. Para ello es importante que nuestro principal producto “Leónidas” pueda visibilizar este trato cordial con el medio ambiente, a través de empaques biodegradables, que permitirá hacer uso del material reciclado de la mejor manera.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el cuidado y protección del medio ambiente forma parte de una de las megas tendencias como es el uso de los recursos del planeta. En ese sentido, el lograr que nuestra empresa pueda adaptarse y crear estrategias ante los cambios climatológicos, pese a no ser de alto impacto, resulta ser muy provechosa para el inconsciente del perfil de nuestro cliente.

Para Vargas (2016), el término ecoetiqueta, es definido como un componente de certificación intencional para la evaluación ambiental de ciertos productos y servicios, a fin de su disminución del impacto ambiental.

## **4.2. Análisis del Microentorno**

En este capítulo se analizará con detalle las 5 fuerzas que rigen en la industria de los muñecos de peluche, y además ver de qué manera podemos hacer frente a cada una de ellas.

### **4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Dentro del sector de juguetes se encuentra el rubro de los peluches, el cual tiene una alta amenaza de entrada de nuevos competidores, debido a que en el sector de comercialización de peluches en el Perú, existen muchas empresas importadoras de peluches. Sin embargo, existen empresas como Rosatel, que ofrece peluches con un factor diferenciador, como los son sus personajes famosos, Hugo y Huguette, quienes demuestran una personalidad a través de sus vestuarios, y que además tienen la opción de ser acompañados con complementos como flores, vino, chocolates, entre otros.

Consideramos que existe la oportunidad de incursionar en este sector, teniendo como barreras de entrada, una historia propia de Leónidas, con un diferenciador que el mercado actual no ofrece, el cual es la personalización de Leónidas a través de una plataforma online, que ofrece un alto grado de personalización como el estilo de vestimenta, el bordado o estampado, y una grabadora o musical.

A tal grado de personalización, no se tiene competidores directos pero si indirectos, dentro de los más similares, existen; “Mis Peluchitos” comercializadora que tiene tienda física y online que ofrece muñecos de peluche para toda ocasión; Chocolategrama, comercialización física no tan conocida, que ofrecen el servicio de personalizar el contenido de estampado o impresión en productos como polos, almohadas, vasos, entre otros, en su página web.

Como factores de una alta amenaza de entrada de nuevos competidores se consideró lo siguiente según (Wheelen y Hunger, 2013):

**Tabla 1: Factores de una amenaza de entrada de nuevos competidores**

FACTORES		NIVEL
Economías de escala	✓	ALTO
Diferenciación de productos	✓	
Requerimientos del capital	✗	
Costos de cambio	✗	
Acceso a canales de distribución	✓	
Desventajas de costos independientes de la escala	✓	
Políticas gubernamental	✓	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.2. Grado de rivalidad de competidores**

Según el análisis de rivalidad, el sector posee un grado medio de rivalidad debido a la existencia de algunos competidores indirectos que cuentan con tiendas físicas y online, que brindan un servicio similar al que proponemos a este plan de negocios. Dentro del mercado las tiendas más conocidas son Rosatel y Detalles Amatista, que según la investigación realizada mediante las encuestas se evidencia un posicionamiento en la mente de los consumidores. Estas empresas cuentan con una comercialización física y online en la cual el cliente puede escoger un arreglo floral, un peluche y que van complementados con cajas de chocolate e inclusive globos para satisfacer los exigentes gustos de los clientes. Además cuentan con páginas web muy bien dirigidas, que mediante un chat en línea, recepcionan los pedidos en tiempo real, el cual es entregado por delivery con un costo adicional.

Para identificar la gradualidad de la rivalidad, se debe considerar los siguientes factores que menciona (Wheelen y Hunger, 2013):

**Tabla 2: Factores del grado de rivalidad de competidores**

FACTORES		NIVEL
Número de competidores	✓	MEDIO
Tasa de crecimiento	✓	
Características del bien o servicio	✓	
Monto de los costos fijos	✓	
Capacidad	✓	
Altura de las barreras de salida	✗	
Diversidad de los rivales	✓	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3. Poder de negociación de los clientes

En el sector de peluches personalizados, el poder de negociación de los clientes es bajo, Debido a que existe un público objetivo amplio, al cual se le brindará una variedad de opciones a combinar como el vestuario, elegir un musical o agregar un audio, colocar un estampado o bordado, adicionar algún complemento a su compra.

Para considerar si un cliente es poderoso en nuestro sector, se tiene los siguientes factores que mencionan (Wheelen y Hunger, 2013):

**Tabla 3: Factores del poder de negociación de los clientes**

FACTORES		NIVEL
Cantidad alta de compra del bien	✓	BAJO
Integrarse a la fabricación del bien	✗	
Cantidad de proveedores	✗	
Bajo costo en el cambio de proveedor	✗	
Elevado costo del bien	✗	
Poco beneficios en la compra	✗	
Poca calidad o precio del bien	✗	

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores locales de nuestro sector poseen un bajo poder de negociación, ya que son varios los talleres que confeccionan muñecos de peluche, por otro lado, los proveedores extranjeros pueden resultar ser una alternativa conveniente para la reducción de costos.

Nuestra comercialización online ofrece la compra del peluche Leónidas con una variedad de opciones de vestuario, y accesorios, en nuestro caso el proveedor principal es la empresa que nos fabricará el molde del peluche y realizara el corte y confección del peluche y vestuario; y en lo que respecta al diseño estará íntegramente bajo nuestra responsabilidad. Por otro lado tendremos otro proveedor el cual se encargará del empaque de cartón con material biodegradable.

Para que un proveedor tenga un poder alto de negociación debe tener los siguientes factores como lo mencionan (Wheelen y Hunger, 2013):

**Tabla 4: Factores del poder de negociación de los proveedores**

FACTORES		NIVEL
Empresas dominan la industria proveedora.	x	BAJO
Producto o servicio es único.	x	
Sustitutos están fácilmente disponible	✓	
Capacidad para competir con el cliente.	✓	
Clientes compran una parte del bien.	x	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.5. Amenaza de servicios sustitutos

Las empresas más posicionadas como Rosatel, han reducido este riesgo latente absorbiendo esta posibilidad de fuga de clientes. Es decir, han expandido su negocio a fin de atender la necesidad del cliente por productos o servicios colaterales alrededor de la venta de peluches. Una alternativa para contrarrestar esta amenaza por las empresas del sector es ofrecer vales de compra o descuentos en productos de la misma empresa.

Otras empresas contemplan paquetes de regalo, es decir, no solo comercializan el peluche sino un kit que contemplan productos adicionales de acuerdo al motivo de la ocasión.

Se debe tener en cuenta algunos factores de una alta amenaza de servicios sustitutos.

**Tabla 5: Factores de la amenaza de servicios sustitutos**

FACTORES		NIVEL
Percepción de los clientes en diferenciar la solución de su necesidad.	x	ALTO
Facilidad del cliente en acceder a ambos productos.	✓	
Diferencia entre los productos y en el precio.	✓	
Innovación en el sector.	x	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

**Tabla 6: Factores externos**

Factores externo	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Temporada de enamoramiento del peruano.	0.20	3	0.80
Inversión en la compra de regalos.	0.15	1	0.30
Incremento de internautas.	0.20	2	0.60
Aumento de los gastos por San Valentín.	0.15	3	0.45
Incremento de compra por internet.	0.20	3	0.80
Inflación y crecimiento económico en el país.	0.10	1	0.20
<b>AMENAZAS</b>			
Amenaza de entrada de nuevos competidores	0.30	2	1.20
Poder de negociación de los proveedores	0.10	1	0.10
Poder de negociación de los clientes	0.30	1	0.90
Amenaza de servicios sustitutos	0.30	2	0.60
<b>TOTAL</b>	100%		<b>3.90</b>

Elaboración propia

El total ponderado es de 3.90, el cual indica que la empresa está justo por encima de la media (2.5) en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas, significando que el entorno externo es favorable para la marca Leónidas.

## **CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **5. Investigación de Mercado**

A continuación se presenta el marco metodológico, los objetivos y resultados del estudio de mercado. Para esto se aplicaron instrumentos del tipo cualitativo: focus group y entrevistas a expertos e instrumentos del tipo cuantitativo como encuestas presenciales.

La investigación cualitativa nos permitió identificar la percepción de los participantes con respecto al peluche Leónidas, a través del focus group realizando preguntas abiertas y específicas, esto para evaluar las posibilidades de personalización de Leónidas y definir mejor la investigación cuantitativa: encuestas.

La investigación cualitativa también incluye las entrevistas a expertos, que comprenden conversaciones con dos expertos, uno en venta y otro en producción. Con respecto a la investigación cuantitativa esta nos permitió evaluar las preferencias de nuestro público objetivo, para conocer características más relevantes para potenciales clientes, para esto se realizaron encuestas de tipo presencial en los distritos de Lima Metropolitana.

#### **5.1. Instrumentos de recolección de información**

Nuestro público objetivo son las personas de ambos sexos entre los 21 a 35 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C, dado que en este rango de edad se encuentra el mayor porcentaje de población que realiza compras vía online de acuerdo a los estudios realizado por Ipsos y el estudio global de Nielsen de comercio electrónico, además de estos compradores online, el 18% compra regalos.

##### **5.1.1. Focus group**

Se realizaron dos Focus Group, en el primero de ellos (Ver Anexo 2) se realizó preguntas generales con respuestas abiertas y específicas, presentándoles a los participantes el peluche Leónidas; de este primer Focus Group, se concluye que los participantes prefieren personalizar a Leónidas con vestimentas y accesorios de profesiones, disfraces y emociones con la opción de grabar la voz. Con el objeto de complementar la información recabada en el primer focus group se realizó un segundo Focus Group (Ver Anexo 3), del cual se obtuvo resultados con respecto a precio al

respecto la mayoría estuvo dispuesto a pagar un precio alto por Leónidas al reconocerlo como un producto personalizado y Premium, con respecto al tamaño comentaron que se debería ofrecer Leónidas en distintos tamaños, por ejemplo grande, mediano y pequeño, con respecto al empaque se comentó que les gustarían cajas y bolsas de telas, además también se comentó que sería bueno que Leónidas pueda venir con complementos como chocolates, globos, etc. Estos resultados sirvieron posteriormente como insumos para el diseño de la encuesta.

### **5.1.2. Entrevistas a expertos**

Se realizaron entrevistas a expertos en el sector de peluches, para esto se desarrollaron preguntas relacionadas a la situación del sector, procesos de producción, y sobre todo opiniones de la idea de negocio, específicamente se realizaron las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo se encuentra el sector de peluches actualmente?
- b. ¿Cuáles son los peluches más vendidos?
- c. ¿Qué opinas de la idea de negocios “Leónidas”?
- d. ¿Cuáles son los procesos más complejos y costosos a desarrollar en la fabricación de peluches?
- e. ¿Qué dificultades consideras que tendríamos que tener en cuenta al producir a “Leónidas”?

Las respuestas a las entrevistas a expertos se pueden visualizar en el Anexo 4: entrevistas a expertos.

Las principales conclusiones de las entrevistas son:

- a. Con respecto al sector peluches, los expertos coinciden que el rubro peluche ha venido creciendo los últimos años, sobretodo en la demanda de peluches de personajes famosos, como los de Walt Disney, Marvel, Pokemon, etc.
- b. Con respecto a los peluches más vendidos, los animales de peluche más solicitados son los osos, perros y leones. En el caso de los leones estos tienen buena acogida, ahora bien depende más del diseño que del tipo de animal del peluche, hay varios modelos y sus diseños están orientados a quien se obsequia.

- c. Con respecto a la opinión de negocio de Leónidas, los expertos coinciden que la idea es muy buena dado que la personalización de los peluches es un nicho poco explotado en la actualidad, además que se trata de un León, que es demandado, ahora bien señalan que la presentación del muñeco es clave para que el producto tenga éxito.
- d. Con respecto a los procesos más complejos y costosos en la fabricación de peluches, mencionan que un proceso clave es la construcción del rostro, y para la costura debe ser lo más precisa posible, para esto por ejemplo antes se solía cortar la tela con tijera y actualmente se usa cortadora láser.
- e. Finalmente con respecto a las dificultades que se tendría al producir “Leónidas”, lo más complejo es mantener la calidad cuando se replique masivamente el producto, aquí el control de calidad es clave, esto va desde la revisión aleatoria de los lotes de Leónidas, así como la supervisión al proveedor en sí.

### **5.1.3. Encuestas**

Se realizaron 385 encuestas presenciales dirigidas a personas del público objetivo, de forma presencial a las salidas de las tiendas de Rosatel, Detalles Amatista y comercios similares donde se comercializan peluches similares a Leónidas, en centros comerciales de Lima Metropolitana, para esto se contrató los servicios de GSI Consultoría en Investigación de Mercado.

La elección de las encuestas presenciales se determinó en base a lo recomendado por Concha (2013), donde se lista los factores que determinarían el método de encuesta, así como el tipo de encuesta óptimo para cada situación:

**Tabla 7: Factores para determinar el método de encuesta**

Factor	Descripción	Necesidad	
		Grande	Pequeña
Presupuesto	Cuánto dinero hay disponible	Encuesta en centros comerciales	Encuesta por internet
Reacciones de participantes	Exponer al participante a diversos estímulos como la prueba de utilización del producto.	Encuesta cara a cara	Encuesta en centros comerciales
Calidad de los datos	Determinar qué tan exactos deben ser	-----	Encuesta en centros comerciales
Tamaño del cuestionario	Cantidad de preguntas	Encuesta personal	Encuesta por teléfono o encuestas en centros comerciales

Fuente: Planes de negocios: “una metodología alternativa” Pedro Concha (2013)

Se utilizó una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas y de opción múltiple tanto de respuesta única como de respuesta múltiple, además de una pregunta de escala de Likert, la encuesta se diseñó para una duración máxima de 10 minutos y se realizó de forma presencial. El diseño de la encuesta se determinó con el objetivo de conocer los gustos y preferencias del público objetivo, la frecuencia de compra, el precio a pagar y la aceptación del peluche Leónidas para esto se estructuró la encuesta de la siguiente forma:

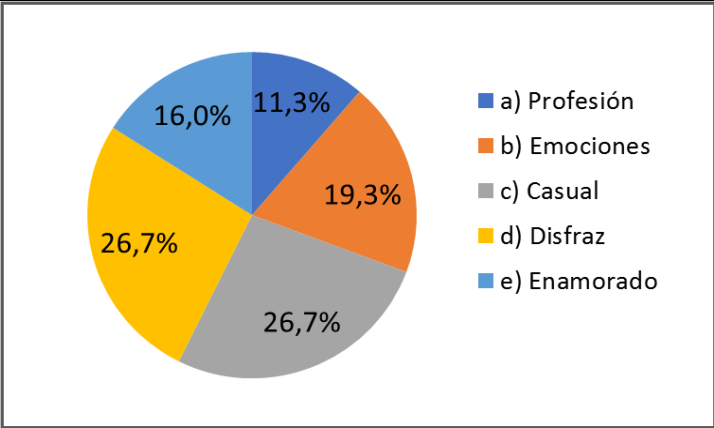
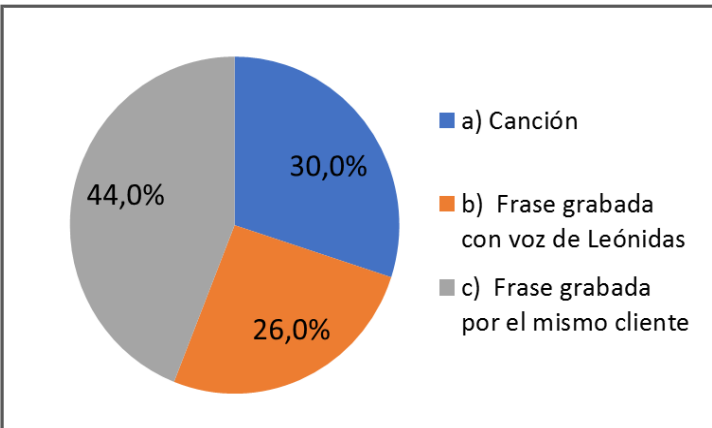
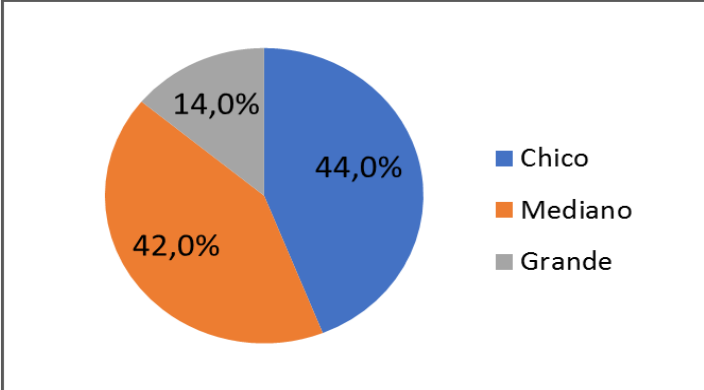
**Tabla 8: Diseño de la encuesta**

Objetivos	Preguntas	Tipo de pregunta
0.- Público objetivo	-¿Edad?, ¿Sexo?	Preguntas de respuesta única.
1.-Determinar los gustos y preferencias para los atributos de Leónidas: vestuario, audio, accesorios, empaque y complementos	-¿Qué vestuario preferirían para Leónidas? -¿Qué tipo de audio preferirían para Leónidas? -¿Cuál es el tamaño que preferirían para Leónidas? -¿Qué accesorios preferirían para Leónidas? -¿Qué tipo de empaque preferirían para Leónidas? -¿Qué complementos o productos podrían ser comprados junto con Leónidas? -¿Qué prioriza el comprador al elegir un peluche calidad, precio o diseño?	Preguntas de opción múltiple de respuesta única.  Preguntas de opción múltiple de respuesta múltiple.  <b>Comentario:</b> Las preguntas y opciones de respuestas fueron definidas de acuerdo a los focus group e información secundaria.
2.-Determinar la frecuencia de compra de peluches	-¿Cuál es la frecuencia con la que las personas compran peluches? -¿Cuáles son las fechas más probables de compra de un peluche?	Pregunta de opción múltiple de respuesta única
3.-Determinar el precio que estaría dispuesta a pagar	-¿Qué precio pagaría por Leónidas con vestuario, accesorios audio y empaque?	Pregunta de opción múltiple de respuesta única
4.-Determinar el nivel de aceptación del peluche personalizado Leónidas	-¿Qué opinan de la idea de una comercialización online para el peluche personalizable Leónidas?	Pregunta escala de Likert

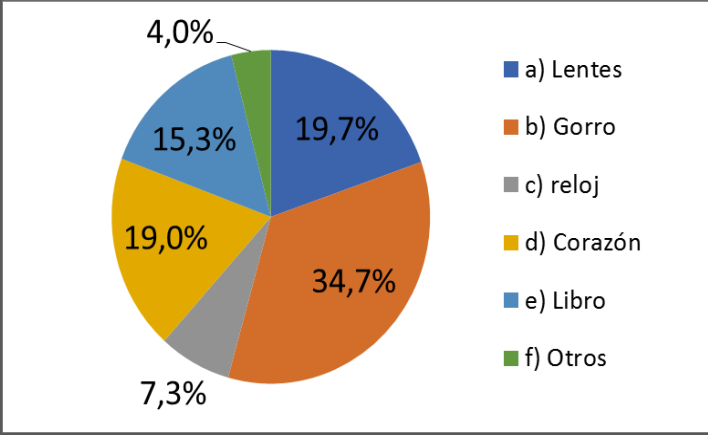
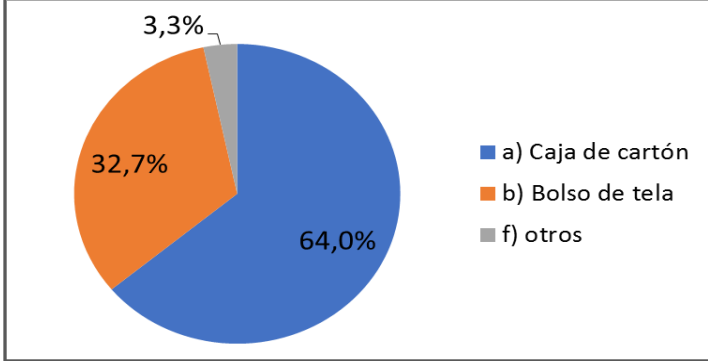
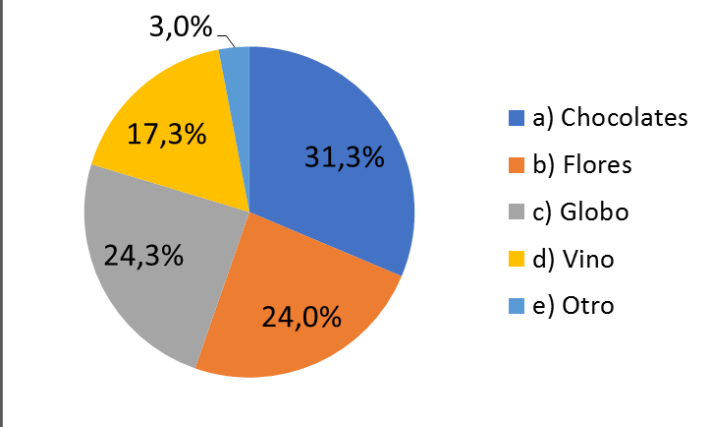
Fuente: Elaboración propia

La encuesta se puede visualizar en el Anexo 5 y las fotografías en el Anexo 6.

**Tabla 9: Resultados de la encuesta**

<b>Resultados</b>													
<b>Objetivos</b>	<b>Resultados</b>												
0.-Definir el perfil del público	Rango de edad: 21 a 35 años, edad promedio 29 años- NSE A, B y C Masculino 44,7% y femenino 55,3%												
1.-Determinar los gustos y preferencias para los atributos de Leónidas: vestuario, audio, accesorios, empaque y complementos													
-¿Qué vestuario preferirían para Leónidas?	 <table border="1"> <caption>Preferencias de vestuario para Leónidas</caption> <thead> <tr> <th>Opción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Profesión</td> <td>11,3%</td> </tr> <tr> <td>b) Emociones</td> <td>19,3%</td> </tr> <tr> <td>c) Casual</td> <td>26,7%</td> </tr> <tr> <td>d) Disfraz</td> <td>26,7%</td> </tr> <tr> <td>e) Enamorado</td> <td>16,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Opción	Porcentaje	a) Profesión	11,3%	b) Emociones	19,3%	c) Casual	26,7%	d) Disfraz	26,7%	e) Enamorado	16,0%
Opción	Porcentaje												
a) Profesión	11,3%												
b) Emociones	19,3%												
c) Casual	26,7%												
d) Disfraz	26,7%												
e) Enamorado	16,0%												
-¿Qué tipo de audio preferirían para Leónidas?	 <table border="1"> <caption>Preferencias de tipo de audio para Leónidas</caption> <thead> <tr> <th>Opción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Canción</td> <td>30,0%</td> </tr> <tr> <td>b) Frase grabada con voz de Leónidas</td> <td>26,0%</td> </tr> <tr> <td>c) Frase grabada por el mismo cliente</td> <td>44,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Opción	Porcentaje	a) Canción	30,0%	b) Frase grabada con voz de Leónidas	26,0%	c) Frase grabada por el mismo cliente	44,0%				
Opción	Porcentaje												
a) Canción	30,0%												
b) Frase grabada con voz de Leónidas	26,0%												
c) Frase grabada por el mismo cliente	44,0%												
-¿Cuál es el tamaño que preferirían para Leónidas?	 <table border="1"> <caption>Preferencias de tamaño para Leónidas</caption> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chico</td> <td>44,0%</td> </tr> <tr> <td>Mediano</td> <td>42,0%</td> </tr> <tr> <td>Grande</td> <td>14,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	Porcentaje	Chico	44,0%	Mediano	42,0%	Grande	14,0%				
Tamaño	Porcentaje												
Chico	44,0%												
Mediano	42,0%												
Grande	14,0%												

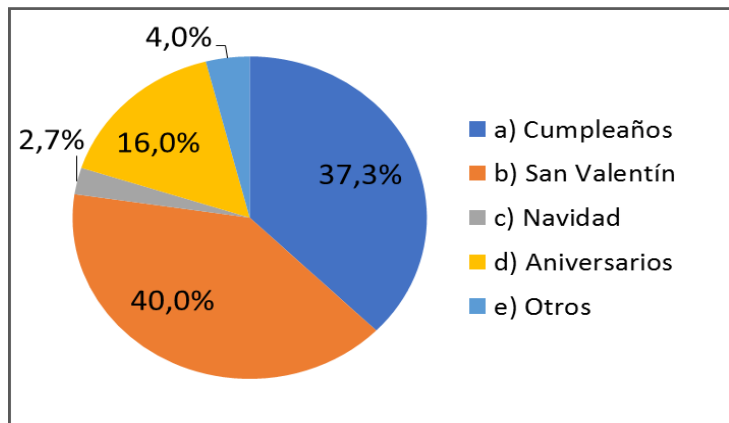
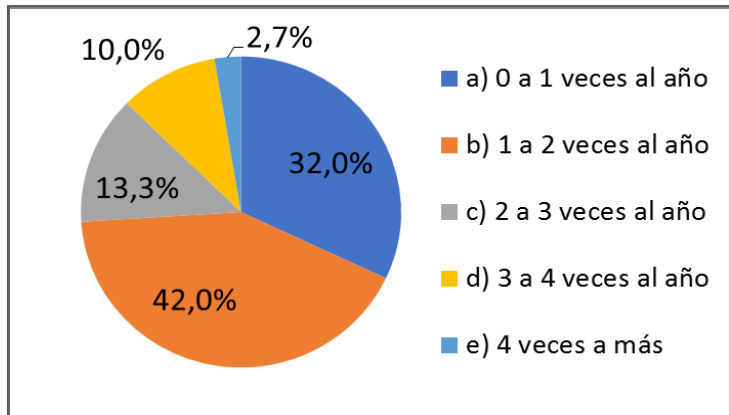


<p>-¿Qué accesorios preferirían para Leónidas?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Accesorio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Lentes</td> <td>19,7%</td> </tr> <tr> <td>b) Gorro</td> <td>34,7%</td> </tr> <tr> <td>c) reloj</td> <td>7,3%</td> </tr> <tr> <td>d) Corazón</td> <td>19,0%</td> </tr> <tr> <td>e) Libro</td> <td>15,3%</td> </tr> <tr> <td>f) Otros</td> <td>4,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Accesorio	Porcentaje	a) Lentes	19,7%	b) Gorro	34,7%	c) reloj	7,3%	d) Corazón	19,0%	e) Libro	15,3%	f) Otros	4,0%		
Accesorio	Porcentaje																
a) Lentes	19,7%																
b) Gorro	34,7%																
c) reloj	7,3%																
d) Corazón	19,0%																
e) Libro	15,3%																
f) Otros	4,0%																
<p>-¿Qué tipo de empaque preferirían para Leónidas?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de empaque</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Caja de cartón</td> <td>64,0%</td> </tr> <tr> <td>b) Bolso de tela</td> <td>32,7%</td> </tr> <tr> <td>f) otros</td> <td>3,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de empaque	Porcentaje	a) Caja de cartón	64,0%	b) Bolso de tela	32,7%	f) otros	3,3%								
Tipo de empaque	Porcentaje																
a) Caja de cartón	64,0%																
b) Bolso de tela	32,7%																
f) otros	3,3%																
<p>-¿Qué complementos o productos podrían ser comprados junto con Leónidas?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Chocolates</td> <td>31,3%</td> </tr> <tr> <td>b) Flores</td> <td>24,0%</td> </tr> <tr> <td>c) Globo</td> <td>24,3%</td> </tr> <tr> <td>d) Vino</td> <td>17,3%</td> </tr> <tr> <td>e) Otro</td> <td>3,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Producto	Porcentaje	a) Chocolates	31,3%	b) Flores	24,0%	c) Globo	24,3%	d) Vino	17,3%	e) Otro	3,0%				
Producto	Porcentaje																
a) Chocolates	31,3%																
b) Flores	24,0%																
c) Globo	24,3%																
d) Vino	17,3%																
e) Otro	3,0%																
<p>-¿Qué prioriza el comprador al elegir un peluche calidad, precio o diseño?</p>	<p>El encuestado prioriza el diseño, luego la calidad y finalmente el precio.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Prioridad</th> <th>Precio</th> <th>Calidad</th> <th>Diseño</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>32,7%</td> <td>26,0%</td> <td>36,7%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>13,3%</td> <td>52,7%</td> <td>38,0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>54,0%</td> <td>21,3%</td> <td>25,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Prioridad	Precio	Calidad	Diseño	1	32,7%	26,0%	36,7%	2	13,3%	52,7%	38,0%	3	54,0%	21,3%	25,3%
Prioridad	Precio	Calidad	Diseño														
1	32,7%	26,0%	36,7%														
2	13,3%	52,7%	38,0%														
3	54,0%	21,3%	25,3%														

2.-Determinar la frecuencia de compra de peluches

-¿Cuál es la frecuencia con la que las personas compran peluches?

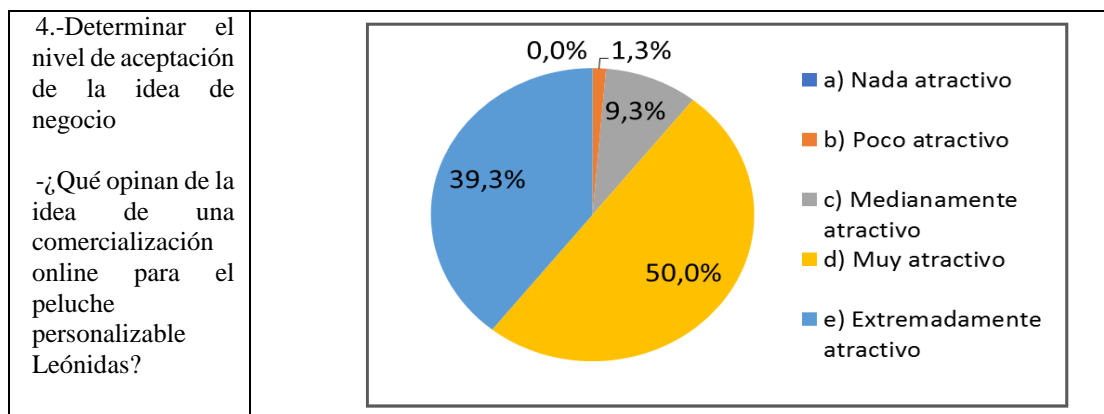
-¿Cuáles son las fechas más probables de compra de un peluche?



3.-Determinar el precio que estaría dispuesta a pagar.

-¿Qué precio pagaría por con Leónidas vestuario, accesorios audio y empaque?

Precio Leónidas Chico		Precio Leónidas Mediano		Precio Leónidas Grande	
S/160	42,7%	S/ 270	41,3%	S/ 400	52,0%
S/ 170	18,7%	S/ 280	15,3%	S/ 410	22,0%
S/ 180	17,3%	S/ 290	21,3%	S/ 420	14,0%
S/ 190	12,0%	S/ 300	14,0%	S/ 430	12,0%
S/ 200	9,3%	S/ 310	8,0%	S/ 440	0,0%



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Análisis de alternativas

En esta sección se busca conocer cómo otros países atienden la demanda creciente de la personalización de los peluches u otros productos similares.

Para ello se estudiará la comercialización físicas u online que brindan un servicio que se acerque al propuesto por nosotros “comercialización online Leónidas”. Al mismo tiempo se analizará las tiendas en Perú sean estas físicas u online y que vienen atendiendo las exigencias de los consumidores que buscan regalar a su ser querido un experiencia única. El objetivo de este análisis es poder identificar las buenas prácticas realizadas en otras empresas y posteriormente adaptarlas a nuestro modelo de negocio.

### 5.2.1. Diagnóstico de alternativas similares en otros países

Para la determinación de alternativas extranjeras se ha tomado páginas representativas que operan en España, Inglaterra, México y Estados Unidos.

**Tabla 10: Alternativas extranjeras**

COMERCIALIZACIÓN	PAÍS
• Build a bear	• México, Estados Unidos
• British Teddy	• Inglaterra
• Mi peluche	• España

Fuente: Elaboración propia

La cadena de comercialización más grande en el mundo es “Build a Bear” ya que está presente hoy en día en más de 400 locales alrededor del mundo, y a lo largo de este

tiempo ha logrado posicionarse en la mente de muchos consumidores de Noruega, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Tailandia entre otros países más.

En el extranjero podemos encontrar una mayor variedad de la comercialización online dedicadas a la comercialización de peluches personalizados; para el análisis se tomará de referencia las siguientes tiendas virtuales:

a. **Build a Bear México** ( <https://buildabear.mx/> ) - Competencia Indirecta: es un concepto de comercialización innovador que aún continúa en crecimiento y hoy en día ya existen más de 400 comercialización alrededor del mundo, y a lo largo de este tiempo ha logrado posicionarse en la mente de muchos consumidores.

Build a Bear cuenta con una comercialización física y online dedicada a la comercialización de peluches personalizados (Ver Figura 3). El target del negocio es el público infantil al que denomina amigos, por lo cual, su plataforma web tiene una presentación más lúdica y con imágenes de los peluches que puedes crear en la comercialización (Ver Figura 4).

**Figura 5: Plataforma Online Build a Bear – México**



Fuente: Página web Build a Bear

**Figura 6: Pasos para la personalización**



Fuente: Página web Build a Bear

Presenta además de una variedad de categoría de peluches; diversos accesorios, sonidos, aromas, entre otros que permite una gama de personalización muy variada. Además de la comercialización de peluches también ofrece servicios de fiesta y de diversión online como actividades complementarias al negocio principal (Ver Figura 5)

**Figura 7: Servicios adicionales “Fiesta”**



Fuente: Página web Build a Bear

La franquicia muestra brevemente el proceso de adquisición del peluche para el cliente, lo cual, puede hacer que el consumidor y/o el cliente pueda realizar la compra sin mayor problema y con la facilidad del caso para vivir la experiencia de crear un único peluche desde la comodidad del usuario, además de la ubicación de los diferentes locales dentro del territorio donde se encuentre o mexicano como en este caso.

La franquicia ofrece la satisfacción del cliente por su compra, protocolos de seguridad, el programa Find a bear, la historia de la compañía y la franquicia para que sea más conocida entre su target.

Las principales formas de contacto que utiliza son la plataforma web y las principales redes sociales a nivel mundial (Facebook, Pinterest, Twitter y YouTube).

**b. British Teddy** (<https://britishteddies.com/about-us/>)

Es una empresa familiar británica. Desde su lanzamiento en Londres, British Teddy Bears se están comprando en las mejores boutiques de juguetes del mundo. Han creado una gama asequible de ositos de peluche hechos todos a mano, cada uno vestido con trajes icónicos británicos muy detallados (Ver Figura 6 y 7). Los Great



British Teddy Bears son un nuevo tipo de peluche coleccionable: hechos para ser jugados, son lavables, aptos y seguros. Lo suficientemente suave como para abrazar y lo suficientemente fuerte como para durar toda la vida.

Cada osito de peluche totalmente articulado y todos sus accesorios se han fabricado con cuidado y se han probado para superar las normas internacionales de seguridad de los juguetes. Actualmente la compañía es propiedad de Paul Jessup.

Los tamaños de los ositos teddy es de 20 cm y su costo en el mercado es de 29.95 libras esterlinas lo que equivale en nuestra moneda nacional a 130 soles (Ver Figura 8)

**Figura 8: Osito vestido con trajes icónicos británicos**



Fuente: Página web Build a Bear

**Figura 9: Osito vestido con trajes autoridades británicas**



Fuente: Página web Build a Bear

**Figura 10: Modelo Sherlock Homes**



Fuente: Página web Build a Bear

**c. Mi Peluche (https://www.mipeluche.es/ ) - Competencia Directa:**

Mi peluche es una empresa española reconocida por la personalización de sus productos (Ver Figura 9) que son ideales para regalar en fiestas de cumpleaños, para el nacimiento de un bebé, para San Valentín (el día de los enamorados), durante la Navidad, o para cualquier fiesta o celebración que el cliente crea conveniente, además existe variedad de tamaños que van desde 60 cm. hasta 170 centímetros (Ver figura 10)

**Figura 11: Personalización del peluche**



Fuente: Página web Mi Peluche



**Figura 12: Oso de 170 cm**



Fuente: Página web Mi Peluche

En la comercialización online se observa una variedad de peluches de animales como osos de peluche, perros de peluche, gorilas, koalas, etc. Además, también disponen de osos de peluche con corazones ideales para el día de los enamorados.

Una segunda línea de Mi peluche está enfocada en bebés y por ello disponen de una gran variedad de peluches para ellos (Ver Figura 11), como Peluches Minions, Asterix y Obelix, Big Hero, DC Comics Súper Héroes, Hotel Transilvania, Kung Fu Panda, Frozen, etc. Además, dispone de una categoría especial para bebés recién nacidos donde el cliente puede encontrar cestas y canastillas de bebé.

**Figura 13: Peluche para bebés**



Fuente: Página web Mi Peluche

### 5.2.2. Diagnóstico de peluches personalizados en el Perú.

A nivel nacional podemos encontrar una variedad de tiendas que comercialización online, dedicadas a la confección de peluches con similares características a Leónidas, por ello, el análisis se tomará de referencia las siguientes tiendas online:

a. **Mis Peluchitos** (<http://www.mispeluchitos.com.pe/>) - **Competencia Directa:** comercialización con más de 20 años de experiencia en el sector de peluches nacida en la histórica ciudad de Trujillo; cuenta en sus líneas con arreglos, flores y accesorios para agregar al peluche; respecto a sus envíos delivery cuenta con capacidad de envíos desde Lima y Trujillo hacia todo el país, los cuales no son gratuitos y sus tarifas los encuentras después de realizar el pago del producto .

Actualmente Mis peluchitos cuenta con una comercialización física en Lima, ubicada en el Mega Plaza 2do Piso y tres tiendas físicas en Trujillo y para ambas, el ingreso a su plataforma web debe ser según la región en la que el cliente se encuentre (Ver figura 12); por otra parte en su página web no se encuentra información acerca de su cultura corporativa como visión, misión, lo que nos impide conocer más de la empresa y a dónde quiere llegar. Además en la página web se encuentran imágenes exhibidas de sus productos que no son del todo nítidas sino que presentan ciertas imperfecciones (Ver Figura 13) debido a los recortes de las imágenes, por otro lado también se observa que en su página exhibe producto de personajes famosos como los Little Pony y pokemon (Ver figura 14), personajes que requieren un permiso particular.

Para impulsar la compra del producto, Mis peluchitos ha elaborado un video, de manera tal que permite al navegante tener una mayor idea de cómo realizar su compra de modo sencillo.

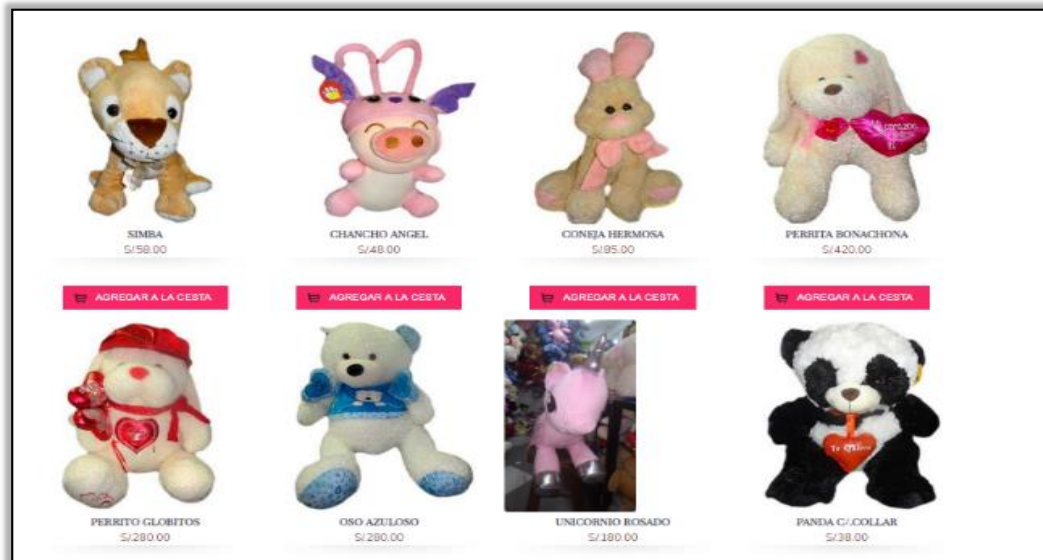
Finalmente sus precios de sus modelos varían desde los 40 soles hasta los 600 soles, pero no incluye personalización de bordado sobre el peluche.

Figura 14: Visualizando inicio de página web



Fuente: Página web Mi Peluche

Figura 15: Fotos con baja calidad



Fuente: Página web Mi Peluche

Figura 16: Modelos famosos de la marco Hasbro

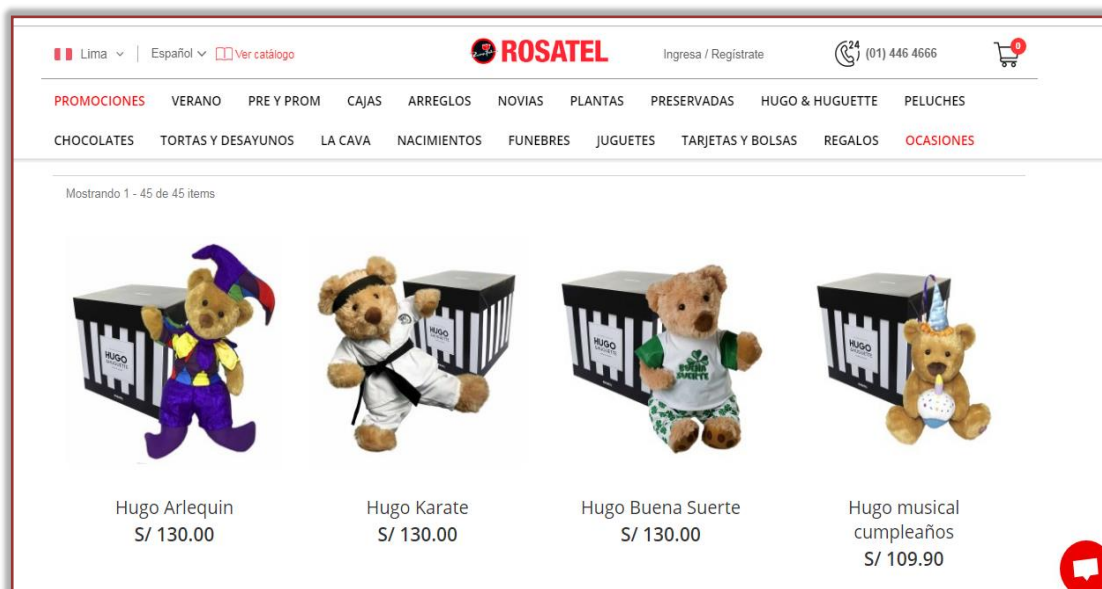


Fuente: Página web Mi Peluche

d. **Rosatel** (<https://www.rosatel.pe/lima/>) - **Competencia Indirecta**: es una marca reconocida que pertenece al Grupo Gramco y cuenta con comercialización físicas y online en Lima y otras regiones del Perú así como también cuenta con presencia en el exterior Chile, México y Colombia; actualmente se encuentra fuertemente posicionado en el Nivel Socioeconómico A y B en el rubro de las rosas, chocolates y peluches, entre otros; y en lo que respecta a la línea de peluches específicamente se encuentra su producto especial Hugo & Hugurette; estos dos personajes muy famosos y que hacen de las suyas al aparecer caracterizados en diferentes facetas (Ver Figura 15) y su precio según empaque puede variar si es en caja S/130 soles y en lata está costando S/150 soles.

El tamaño al cual nos hacemos referencia es el que mide 40 cm debidamente caracterizado, además incluye una dedicatoria y si se desea agregar algún adicional Rosatel ofrece vinos, globos, chocolates, etc. Rosatel a lo largo de los años ha visto conveniente realizar alianzas con marcas especializadas, como el caso de los chocolates (Ver figura 16) la marca que ofrece es de La Ibérica o Helena.

**Figura 17: Hugo en varias presentaciones**



Fuente: Página web Rosatel

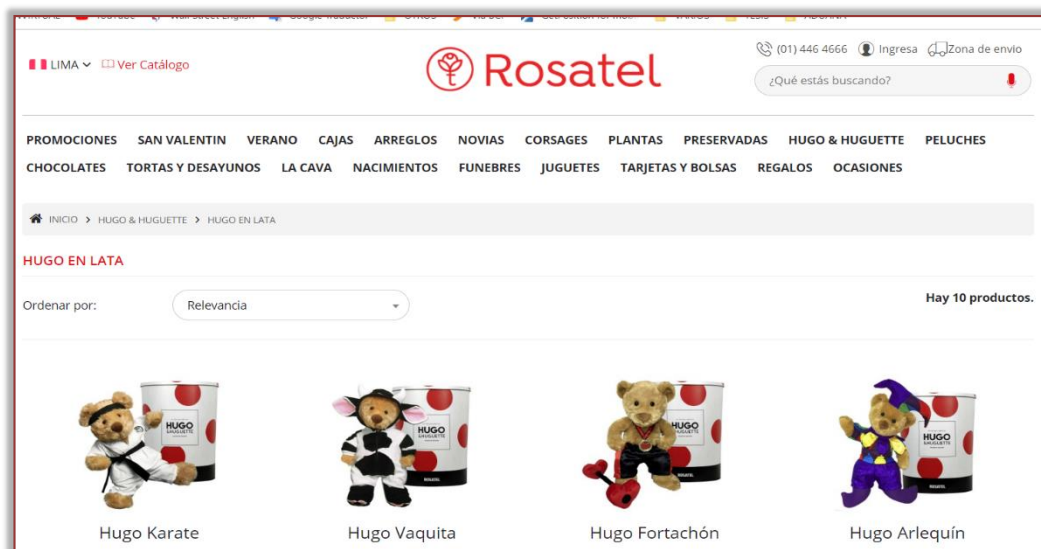
**Figura 18: Alianzas con marcas especializadas**



Fuente: Página web Rosatel

Rosatel a diferencia de las otras páginas web, posee una plataforma online mucho más elaborada con toda su gama de productos debidamente clasificados (Ver Figura 17)

**Figura 19: Plataforma online Rosatel**



Fuente: Página web Rosatel

El servicio delivery abarca las ciudades de Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huancayo, Iquitos, Lima, Piura, Tacna y Trujillo y Los horarios de entrega son entre las 9am y las 10:00 pm dependiendo de cada ciudad.

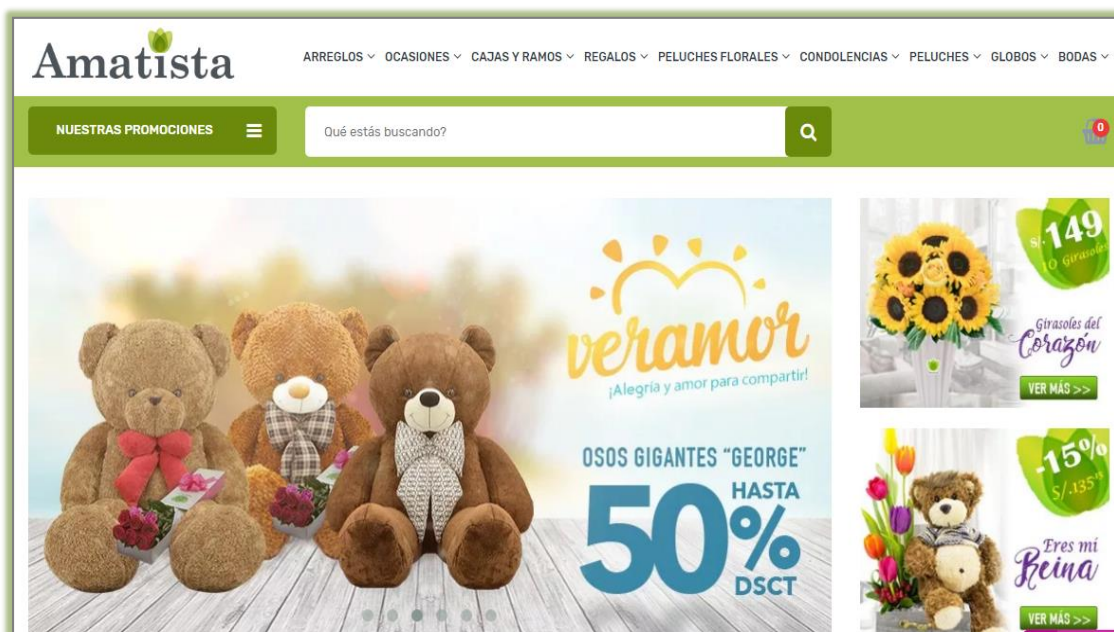
En caso el cliente decida realizar la compra de un producto de Rosatel cuenta con más de una opción, ya sea a través de la página web, el número telefónico para pedidos las 24 horas del día y correo electrónico.

En todas las modalidad de compra el cliente puede beneficiarse de vales de descuento si es un cliente frecuente; y finalmente la modalidad de pago es necesario previo registro de datos personales y del domicilio caso contrario no se puede continuar con el pago.

### **c. Detalles Amatista (<https://detallesamatista.com/>) - Competencia Indirecta:**

Detalles Amatista es una organización dedicada a expresar los sentimientos más humanos de las personas a través de finos y especiales presentes. Por ello cuenta con puntos de venta en centros comerciales de lima metropolitana y comercialización online (Ver figura 18)

**Figura 20: Portada de Detalles Amatista**



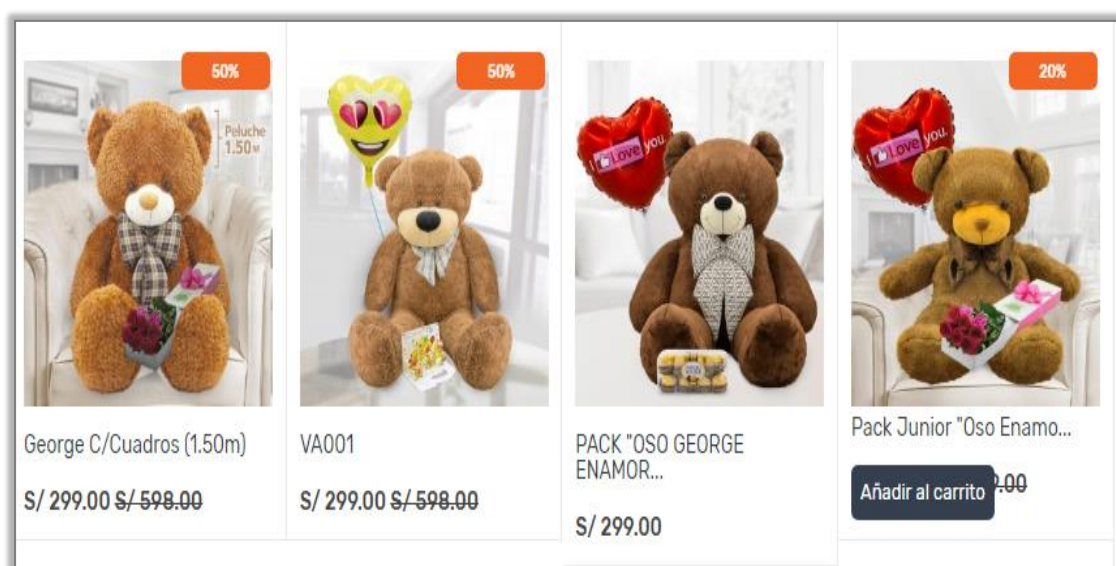
Fuente: Página web Detalles Amatista



En la cual el cliente podrá contar con variedad de opciones como arreglos florales, peluches, globos, condolencias entre otras opciones más.

En su página web se observa frases como “Vive la experiencia, ¿ya hiciste feliz a alguien el día de hoy? ¡Decídete a enviar una sorpresa” motivando de esta forma que el cliente compre sus productos. Veamos a detalle los muñecos de peluche que ofrece (Ver figura 19).





**Figura 21: Detalles de muñecos de peluches**






Fuente: Página web Detalles Amatista

Son peluches en tamaño gigante de 1.5 metros aproximadamente, se visualizan nítidamente por ende se aprecia mejor cada detalle de los osos su color del peluche, corbata estampada y sus complementos de globo, chocolate y flores, sin embargo no ofrece la personalización en ninguno de sus productos, lo cual es una oportunidad para Leónidas de poder posicionarse en este mercado.

**Tabla 11: Cuadro comparativo de precios de Peluches nacionales**

Tienda	Producto referencial	Detalle	Precio
Rosatel		<p>El Oso Hugo con smoking es acompañado con un ramo de rosas y una caja</p> <p>Medida 40 cm de alto</p>	<p><b>S/ 130</b></p> <p>*Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> </ul> <p>*No incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> <li>▪ Melodía</li> </ul>
		<p>El Hugo sin ropa esta únicamente acompañado con una caja.</p> <p>Medida 40 cm de alto.</p>	<p><b>S/ 90</b></p> <p>*Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> </ul> <p>*No incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> <li>▪ Melodía</li> </ul>
Detalles Amatista		<p>El oso con gorro peruano, como dice su nombre lleva un gorro con el escudo de Perú y una bufanda de color blanca.</p> <p>Medida 37 cm de alto.</p>	<p><b>S/ 129</b></p> <p>* no incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> <li>▪ Melodía</li> </ul>
		<p>El oso enamorado, lleva una corbata marrón, una caja de rosas y un globo de helio</p> <p>Medida 100 cm de alto.</p>	<p><b>S/ 279.20</b></p> <p>* no incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Vestuario</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> <li>▪ Melodía musical</li> </ul>



Tienda	Producto referencial	Detalle	Precio
Mis Peluchitos		León Akira , lleva un chaleco rojo y una melena rubia  Medida 30 cm de alto.	<b>S/ 58</b>  <u>*Incluye:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melodía musical</li> </ul> * no incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> </ul>
		León Akira , lleva un chaleco rojo y una melena rubia  Medida 110 cm de alto.	<b>S/ 380</b>  <u>*Incluye:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melodía musical</li> </ul> * no incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> </ul>
Leónidas		León Leónidas:  Lleva un disfraz de Bati-Leónidas, con antifaz, bordado de un nombre, y una grabación de voz	<b>S/ 160 / 40 cm</b> <b>S/ 266 / 65 cm</b> <b>S/ 365 / 100 cm</b>  <u>*Incluye en todos los tamaños:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melodía musical</li> <li>▪ Empaque</li> <li>▪ Frase bordada</li> <li>▪ Vestuario</li> <li>▪ Servicio delivery gratuito</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Estimación de la demanda

Para realizar una estimación de la demanda se debe diferenciar dos conceptos claves, el primero es la demanda potencial y el segundo es la demanda efectiva, el cual se procede a definir:

#### 5.3.1. Demanda potencial

La demanda potencial comprende nuestro público objetivo: adultos jóvenes de 21 a 35 años de ambos sexos del nivel socioeconómico A, B y C de Lima Metropolitana y provincias y que compra por internet, nuestro cliente potencial abarca todo el ámbito mencionado, tomando como fuente el censo nacional de INEI del 2017, se tiene un total 7'106,674 personas en el rango de edad referido a nivel nacional, y en Lima Metropolitana (Provincia de Lima y callao constitucional) se tiene 2'479,638 en el rango de edad (2 233 288 y 246 350 respectivamente).

Tomando en cuenta la distribución del nivel socioeconómico de acuerdo a Apeim 2018(Datos obtenidos el 2017) en Lima Metropolitana el NSE A, B y C comprenden el 4,7%, 23.2% y 41.3% respectivamente, con esto podemos calcular el público objetivo en Lima Metropolitana.

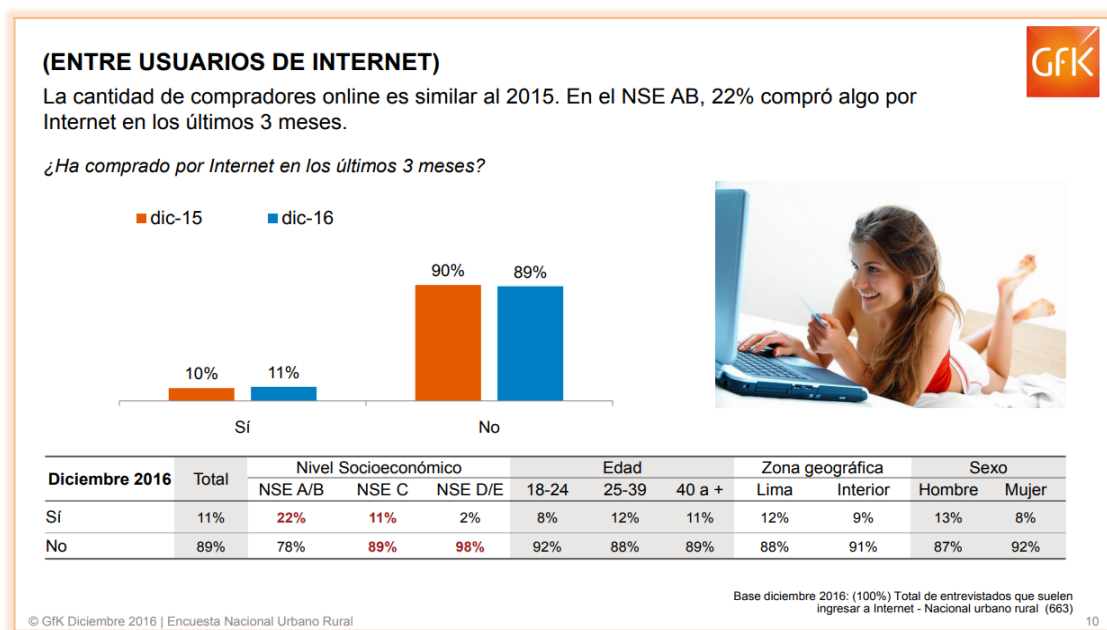
**Tabla 12: Cuadro de cálculo del público objetivo**

Lima	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Metropolitana	4,7%	23.2%	41,3 %	
Rango de edad 21-35	116 543	575 276	1 024 090	<b>1 715 909</b>

Fuente: INEI, 2017. Apeim, 2017

Como siguiente paso debemos considerar el porcentaje de peruanos que compran por internet, dado que Leónidas se comercializará vía online, para este caso tomamos el estudio de GFK del 2016 (ver figura 20: entre usuarios de internet) donde se menciona que el 22% de los compradores pertenecen al NSE A/B y 11% al NSE C.

**Figura 22: Datos de usuarios en internet**



Fuente: Página de GfK

**Tabla 13: Cuadro representativo de la demanda Potencial**

Rango de edad 21-35	25 639	126 561	112 650	264 850
4% de compradores de juguetes (peluches)	1 026	5 062	4 506	10 594

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14: cuadro de la demanda efectiva**

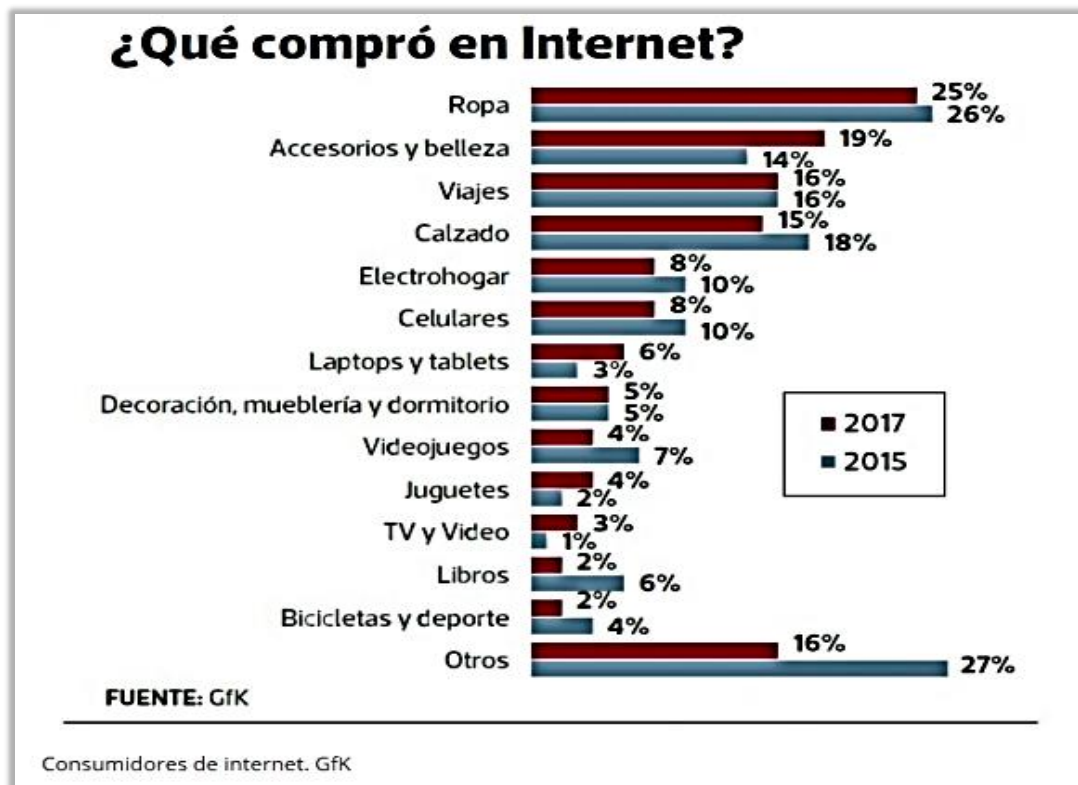
Lima Metropolitana	NSE A	NSE B	NSE C	Total
	NSE A/B 22% compra por internet		NSE C 11% compra por internet	
Rango de edad 21-35	25 639	126 561	112 650	264850

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2. Demanda efectiva

Debemos considerar el porcentaje de compra de estos productos por internet, para esto utilizamos los estudios de Gfk 2015 y 2017, donde se presenta la siguiente información:

Figura 23: Compra de productos por internet



Fuente: Página de GfK

Es preciso mencionar que la estimación de la demanda corresponde al año 2017, por ser la data principalmente de este año.

El negocio comenzará el 2019, por lo que debemos prepararnos para ese año, la proyección señalada se puede visualizar en el Anexo 9.

En este Anexo se proyecta una participación del 6% del mercado potencial para Leónidas, lo que corresponde a 800 unidades para el 2019.

## **CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO**

### **6. Plan Estratégico**

Para definir el plan estratégico primero se debe tener definido los lineamientos de la empresa

#### **6.1. Visión**

Ser una empresa líder en satisfacer la necesidad de transmitir un sentimiento único con alto valor agregado a través de nuestro producto personalizado, a nivel nacional e incursionar en el mercado internacional.

#### **6.2. Misión**

Brindar una experiencia única a través de la personalización de Leónidas, comprometidos en fijar nuevos estándares de calidad garantizando una entrega oportuna de acuerdo a las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

#### **6.3. Valores de la empresa**

- **Pasión:** Mostramos valor al darle sentido a nuestras acciones, poniendo energía y pasión a lo que hacemos.
- **Compromiso:** cumplimos con los acuerdos ofrecidos por nuestra empresa.
- **Excelencia:** Buscamos mejoras continuas para brindar un servicio de calidad.

#### **6.4. Objetivos del plan estratégico**

##### **6.4.1. Objetivos estratégico general:**

Brindar un producto personalizado al adulto joven peruano a través de Leónidas para transmitir un sentimiento único.

##### **6.4.2. Objetivos estratégico específico:**

- ✓ Lograr en promedio una venta de 60 peluches al mes.
- ✓ Lograr satisfacción de los clientes alrededor del 80% y realizar implementaciones para contribuir a la mejora continua.
- ✓ Mantener márgenes mínimos de rentabilidad anuales de acuerdo al sector.
- ✓ Posicionar la marca en las redes sociales del mercado nacional de Lima Metropolitana a niveles del 30% anualmente.

- ✓ Definir las acciones requeridas para ofrecer un producto de calidad.
- ✓ Desarrollar nuevas líneas de negocio de merchandising a mediano plazo.

### 6.5. Estrategia genérica:

Se escogió la estrategia genérica de diferenciación amplia. El cual consiste en satisfacer las necesidades de los clientes de tal manera que se logre una experiencia única y que lo rivales difícilmente puedan ofrecer.

Para lo cual hemos considerado cuatro rutas para lograr conseguir una diferenciación amplia, según los autores Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012):

**Figura 24: Cuatro rutas de diferenciación amplia**



Fuente: Propia

**a. Incorporar atributos y características al producto:** al ofrecer un servicio con valor agregado como soporte en línea o algún valor adicional que el usuario pueda solicitar, permite economizar algún tipo de costo que el consumidor crea solicitar; con ello, se logra una diferenciación atractiva. Por ello, se debe adicionar atributos y características al producto, como sistemas en línea para optimizar y reducir los costos de procesamiento o recursos.

Un ejemplo práctico, es que la plataforma online, tendrá un chat en línea para resolver las consultas de nuestros usuarios.

**b. Incorporar características tangibles:** consiste en adicionar funcionalidades que mejoren el diseño del producto, ya sea en ahorro de tiempo, portabilidad, seguridad y durabilidad en comparación a la de los rivales con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente

Un ejemplo práctico, es que nuestro peluche Leónidas tiene sus piernas y brazos largos lo cual le permite una mayor flexibilidad en el cuerpo, está hecho de un material

antialérgico y que al tacto es muy suave y por último sus ojos son bordados para evitar que los niños puedan ingerirlos.

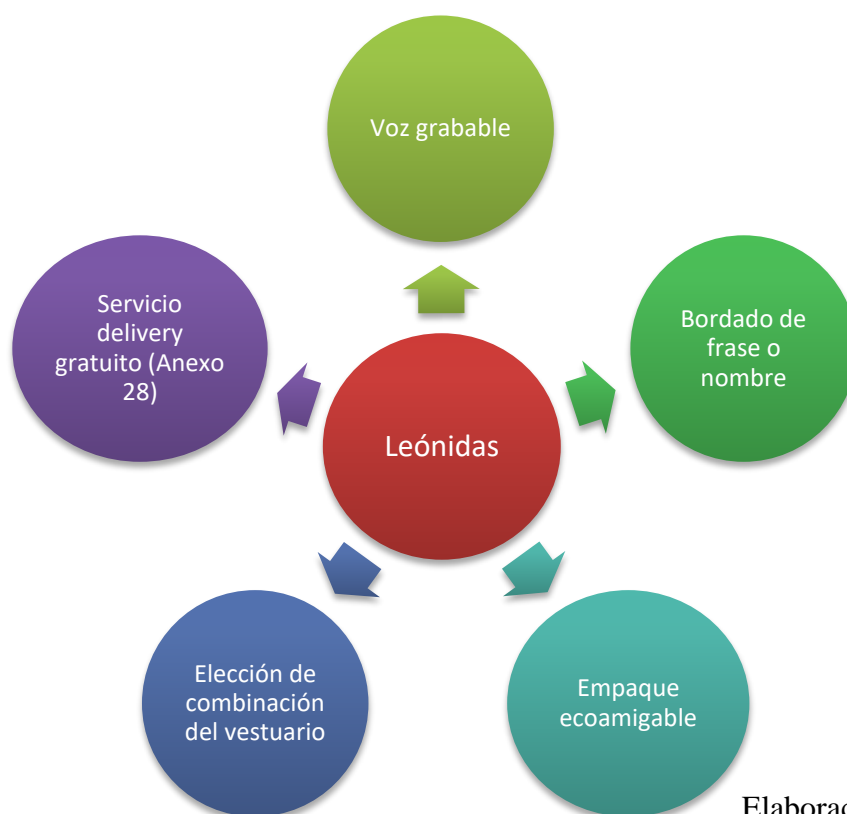
**c. Incorporar características intangibles:** consiste en aumentar la satisfacción del usuario por medio de formas no económicas, es decir, que estén relacionados a los deseos del comprador, además de contribuir a la diferenciación ya que trasciende los atributos del producto para llegar a la reputación.

Un ejemplo práctico, es la creación de la historia de Leónidas que busca envolver a los clientes con sus diversos vestuarios según la ocasión.

**d. Promover el valor del producto:** consiste en que los compradores potenciales adviertan el profesionalismo, apariencia y personalidades de las personas que trabajan en un negocio o que una empresa tiene clientes de prestigio

Por ejemplo en nuestro plan de negocio buscamos un profesionalismo en toda la cadena logística de Leónidas, además de un empaque biodegradable muy atractivo diferente al de la competencia. A continuación resaltamos nuestros elementos diferenciadores:

**Figura 25: Elementos diferenciadores de Leónidas**



Elaboración Propia

Nuestra idea de negocio es proponer una plataforma dinámica en donde los usuarios puedan tener la experiencia de ir adicionando estilos al elegir un vestuario, accesorios, bordados, musical o voz grabada, transmitiendo así un sentimiento hacia la persona a quien entregará el peluche.

## **6.6. Ventaja competitiva**

Porter (2017) menciona que “ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasas a fortalecerse unas con otras”.

Aplicando la definición anterior, nuestra ventaja competitiva es la experiencia de crear un vínculo que identifique a la persona con el peluche por medio del estilo de vestimenta, el adicionar algún texto o imagen, ya sea en bordado o estampado en el vestuario, elegir una melodía, agregar un accesorio o complemento. Todo ello, crea una experiencia única para que Leónidas transmita ese sentimiento hacia la persona especial de nuestro cliente.

## **6.7. Modelo de negocio**

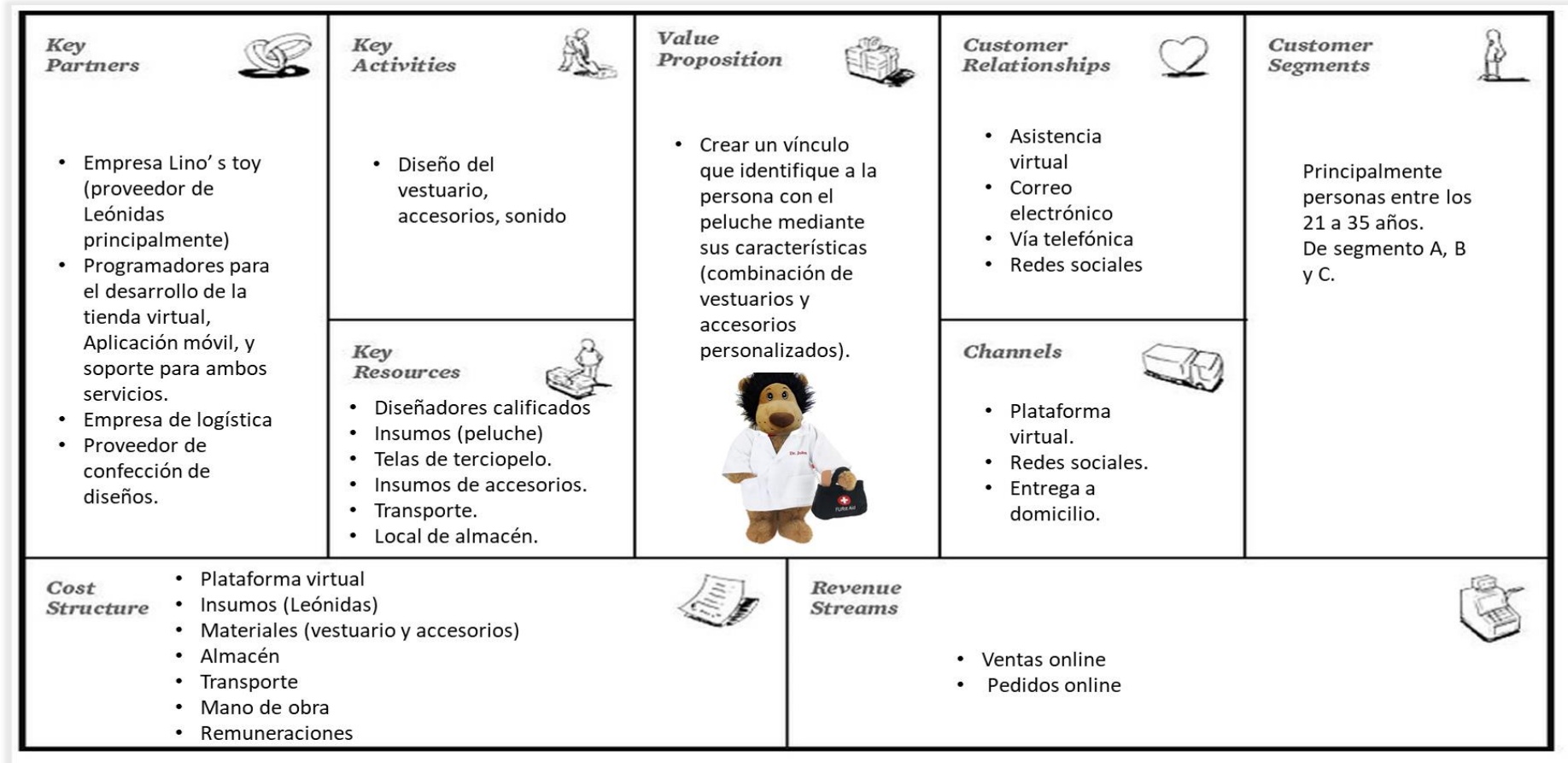
### **6.7.1. Modelo Canvas Leónidas**

El modelo de negocio brinda una visión favorable en la claridad en las prioridades, plan de acción a realizar y en el enfoque creativo del plan de negocio (Marbiase , 2017).

Para comprender de manera sencilla nuestro modelo de Leónidas hemos graficado en el modelo Canvas Leónidas, en donde se define puntualmente cada una de las nueve herramientas:



**Figura 26: Modelo de Negocio Leónidas**



Elaboración propia

## **CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING**

### **7. Plan de Marketing**

El plan de marketing busca llegar al público objetivo y lograr posicionar el producto en la mente del cliente, informar de sus características, beneficios, o lograr finalmente la decisión de compra. Por esta razón el plan de marketing debe ser fuerte y consistente para que pueda influir directamente en dicho público.

En la planificación estratégica, se determinan las estrategias y las metas de la organización. En la planeación de marketing se diseñan las estrategias de marketing que ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos generales.

Los insumos principales del plan de marketing son el análisis del entorno (incluido el análisis de la competencia), las oportunidades que se presentan para el desarrollo de la propuesta de negocio y el estudio de mercado (entrevistas a expertos, focus group y encuestas).

El plan de marketing de Leónidas contempla lograr un porcentaje 6% como mínimo de la demanda efectiva (ver capítulo de estimación de demanda).

#### **7.1. Objetivos del plan de marketing**

Se ha planteado objetivo de corto, mediano y largo plazo, estos describen la meta cuantificable que se planea alcanzar, y el tiempo en que se espera lograrla (Ver Tabla 15)

**Tabla 15: cuadro de objetivos del plan de marketing**

Objetivo	Tiempo	Tipo de Indicador
<p><b><u>Corto plazo:</u></b>                      -Lograr alcanzar el 5% de participación del mercado potencial                      -Lograr una satisfacción del cliente de más del 80%                      -Lograr un reconocimiento de Leónidas en el público objetivo de un 10%</p>	1 año	-Niveles iniciales de participación de mercado -La satisfacción de cliente -Incremento de ventas con campañas en fecha específicas (san Valentín) -Posicionamiento del 10% en el mercado objetivo de Lima Metropolitana
<p><b><u>Mediano plazo:</u></b>                      -Lograr un reconocimiento de Leónidas en el público objetivo de un 30%</p>	Más de un año	-Posicionamiento del 30% del mercado objetivo a Nivel Nacional
<p><b><u>Largo plazo</u></b>                      --Lograr ventas de merchandising de Leónidas que representen un 20% del volumen de ventas                       -Lograr un reconocimiento de Leónidas en el público objetivo de un 5% a nivel internacional</p>	Más de 5 años	-Liderazgo de marca -Posicionamiento del 5% del mercado objetivo a Nivel Internacional (Bolivia, Ecuador y Colombia)

Elaboración propia

## 7.2. Pasos para elaborar el plan de marketing

El proceso que se ha seguido para elaborar el plan de marketing puede observarse en el siguiente cuadro:

**Tabla 16: Proceso del Plan de Marketing**

Definición del mercado	Segmentación	Posicionamiento	Estrategia competitiva de marketing	Marketing mix
-Mercado potencial -Mercado objetivo	-Geográfica -Demográfica -Psicográfico -Conductual		-Nicho de mercado -Reto de mercado -Líder de mercado	-Producto -Precio -Plaza -Promoción

Fuente: Planes de negocio: una metodología alternativa (Concha, 2013)

### 7.2.1. Definición de mercado

El mercado potencial son las personas entre los 21 a 35 años (jóvenes - adultos) de los niveles socioeconómicos A, B y C que compran por internet peluches y otros productos similares.

El mercado objetivo está comprendido por las personas entre los 21 a 35 años (jóvenes - adultos) de los niveles socioeconómicos A, B y C que tienen una intención de compra efectiva de Leónidas.

### 7.2.2. Segmentación y mercado meta

Para la segmentación del mercado objetivo se utilizaron las variables de segmentación recomendadas por Etzel, Walker y Stanton, 2004, con respecto a variables de tipo geográfica, demográficas, psicográficas y conductuales, para esto nos basamos principalmente en los resultados de las encuestas realizadas, en la sección de perfil del cliente.

Es importante mencionar que estamos definiendo una segmentación para un grupo de consumidores y no una segmentación múltiple de mercado (varios grupos de consumidores).

**Tabla 17: Tabla de segmentación**

<b>Variables geográficas</b>	<b>Posibles segmentos</b>
Región Ciudad Densidad Distrito	Costa Lima Urbana Distritos de Lima Metropolitana.
<b>Variables demográficas</b>	
Edad Sexo	29 años promedio, rango 21 a 35 años Masculino 44,7 % y Femenino 55,3%
<b>Variables psicográficas</b>	
Personalidad Estilo de vida	Nativos digitales, capacidad multitarea, están más y mejor preparados Le gusta viajar, invierte en su alimentación y gusta de la personalización de productos.
<b>Variables conductuales</b>	
Frecuencia de compra	0 a 1 veces al año (32%), 1 a 2 veces al año (42,0%), 2 a 3 veces (13,3%), 3 a 4 veces al año (10,0%), 4 veces a más (4%)
Ocasión de compra	Cumpleaños (37,3%), San Valentín (40,0%), Aniversarios (16,0%), Navidad (2,7%) y

	Otros (4,0%)
--	--------------

Elaboración propia

### 7.2.3. Posicionamiento de Leónidas

Según (Concha, 2013), el posicionamiento es el lugar que ocupa el concepto de un producto o servicio en la mente del consumidor, en relación con otros productos o servicios de su categoría específica y que satisfacen las mismas necesidades.

Un buen posicionamiento tiene como clave elaborar un mensaje simple y de fácil recordación que se quede en la mente del consumidor de tal forma que el público potencial se convierta en consumidores.

Asimismo, es necesario identificar las ventajas diferenciales del producto que el consumidor debe reconocer como “únicas” con relación a otros dentro de su categoría.

En el siguiente cuadro se describen el concepto de posicionamiento de Leónidas:

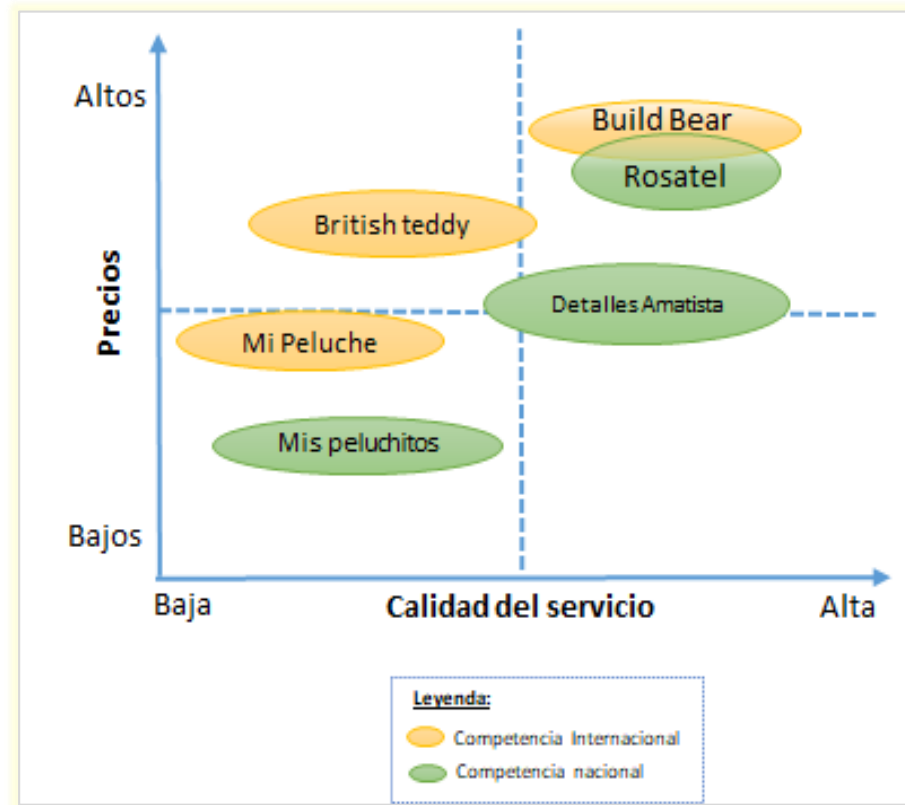
**Tabla 18: Cuadro de posicionamiento de Leónidas**

Aspectos	Desarrollo
▪ Mercado objetivo	▪ Adultos jóvenes de 21 a 35 años de los NSE A, B y C que compran por internet productos similares a peluches
▪ Nombre de la marca	▪ Leónidas
▪ Marco de referencia	▪ Peluches personalizados
▪ Beneficios y atributos	▪ Con características propias y acabados de calidad
▪ Punto de diferencia sostenible y emocional	▪ Que los más exigentes clientes buscan.

Elaboración propia

Por tanto, la Declaración de posicionamiento: *Para los que buscan un peluche único, Leónidas es la mejor opción de peluches personalizados con características propias y acabados de calidad.*

**Figura 27: Declaración de posicionamiento**



Elaboración propia

#### **7.2.4. Establecimiento de la estrategia competitiva en marketing**

En el caso de Leónidas hemos considerado la siguiente estrategia:

##### **Estrategia de diferenciación amplia**

Para los autores Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012), la diferenciación amplia es definida como la satisfacción de las necesidades de los clientes, de tal manera que se logre una experiencia única y que los rivales difícilmente puedan ofrecer. Además se debe tener en cuenta que se debe incorporar atributos que busquen a los compradores, adicional que sea notablemente diferenciado de los productos de la

competencia, con ello se podría fijar un precio elevado para el producto, incrementar las ventas y obtener lealtad por los compradores hacia nuestra marca.

Aplicando lo mencionado, Leónidas tiene los atributos que fueron obtenidos de la investigación de mercado (focus group, encuestas y entrevistas a expertos), a fin de conocer las preferencias y gustos que buscan los clientes. Además con el servicio de personalización de Leónidas se logra una experiencia única que es difícil de igualar por los competidores, dado que su oferta es diferente a la nuestra. Es preciso mencionar también que Leónidas es un producto de alta calidad, desde el material del peluche hasta sus accesorios.

### **7.3. Marketing Mix**

El marketing Mix hará uso de la combinación de elementos o herramientas con el fin de producir una respuesta deseada dentro de nuestro mercado objetivo. A continuación se describe cada una de estos elementos:







#### **7.3.1. Producto**

Definición del producto: La idea de negocio es la comercialización del peluche Leónidas, que tendrá opciones de personalización como elección de su vestuario, accesorios, audio, complementos, servicio de bordado o estampado y empaque; a través de una comercialización online (página web, redes sociales y aplicativos).

En cuanto a la calidad del producto, Leónidas será confeccionado en base a materiales antialérgicos, de fibra poliéster, bordados y finos acabados, además de poseer un empaque ecoamigable, visualmente atractivo para nuestro público objetivo, accesorios (ropas, audio, etc.) y complementos de diseños variados según temporada con temáticas peruano.

Leónidas es un producto premium desarrollado para aquellas personas que valoran un producto de calidad y buscan transmitir emociones, por ello, además de los atributos físicos, su historia (Anexo 1) es un valor agregado que se vincula emocionalmente con el cliente.

**Tabla 19: Atributos y beneficios del peluche Leónidas**

Peluche personalizado	
Atributos	
	<p><b>Vestimenta</b></p> 
	<p><b>Accesorios</b></p> 
	<p><b>Audio</b></p> 
	<p><b>Complementos</b></p> 
	<p><b>Empaque Ecoamigable</b></p>  <p style="margin-left: 100px;"><i>Imagen</i></p>



Beneficios

Personalización a través de:

- Página web y Aplicativo
- Rápida entrega a tu domicilio
- Contar con algo único y diferenciado

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.2. Precio

De acuerdo a lo analizado, la estrategia de precios que mejor se adecúa para el tipo de negocio que representa Leónidas es la de **Diferenciación de Producto o de Liderazgo en la Calidad**, el cual, consiste en *“Conseguir una posición competente a través de un liderazgo en la calidad del producto o por medio de un precio elevado a fin de obtener una imagen de prestigio”* (Concha, 2013).

En ese sentido, para la determinación del precio del producto se analizaron en base a esto se tiene como resultado el siguiente cuadro:

**Tabla 20: Ticket promedio**

Tamaño de presentación	Precio de Ticket promedio <sup>2</sup>
Pequeño: Peluche + vestuario + accesorios +servicio de estampado + empaque ecoamigable	160 soles
Mediano: Peluche + vestuario + accesorios +servicio de estampado + empaque ecoamigable	266 soles
Grande: Peluche + vestuario + accesorios +servicio de estampado + empaque ecoamigable	365 soles

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> La composición del ticket promedio se explica en el plan financiero.

### 7.3.3. Plaza o estrategia de distribución

La estrategia consiste en la venta a través de una comercialización online. La decisión de la venta online se da por dos razones principales, la primera es por la opción de personalización dado que el cliente interactuará a través del aplicativo o plataforma online para configurar su propio Leónidas, y la segunda es la tendencia mundial a la compra venta de artículos de forma online, esto sobre todo en los adultos jóvenes.

Las características del canal serán las siguientes:

- Comercialización online disponible desde smartphones y laptops con la opción de personalización a Leónidas, compra y atención al cliente
- Aplicativo “Leónidas” disponible en smartphones con el servicio de personalización, compra y atención al cliente.
- La entrega del producto se realizará a través de delivery dentro de Lima Metropolitana. De acuerdo a la zonificación para la distribución del producto se incluirá el servicio de delivery, caso contrario el cliente asume el costo del servicio de manera adicional.

**Tabla 21: Zonificación para la Distribución (Delivery)**

TARIFARIO		ZONIFICACIÓN							
		SURCO	MIRAFLORES	SAN BORJA	SAN ISIDRO	LINCE	MAGDALENA	JESUS MARIA	LA VICTORIA
<b>SALIDA</b>	<b>SURQUILLO</b>	S/. 13,00	S/. 8,00	S/. 12,00	S/. 10,00	S/. 15,00	S/. 20,00	S/. 15,00	S/. 13,00

DESTINOS								
SAN LUIS	BARRANCO	CHORRILLOS	SAN JUAN DE MIRAFLORES	LA MOLINA (*)	VILLA MARIA (*)	CERCADO DE LIMA	PUEBLO LIBRE	PROMEDIO
S/. 14,00	S/. 11,00	S/. 19,00	S/. 8,00	S/. 24,00	S/. 27,00	S/. 17,00	S/. 19,00	S/. 15,31

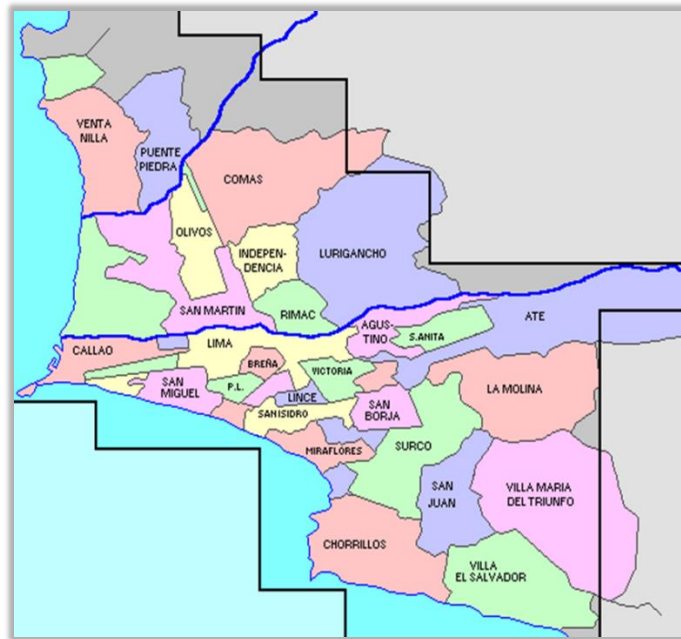
(\*) Tarifas extremas por lejanía de zona

Nota:

1. Se han considerado costos promedio desde el punto de salida al punto de destino
2. Las distribuciones fuera de este rango de entrega se recargarán adicionalmente al momento de la compra del producto

Elaboración Propia

**Figura 28: Mapa de Lima Metropolitana**

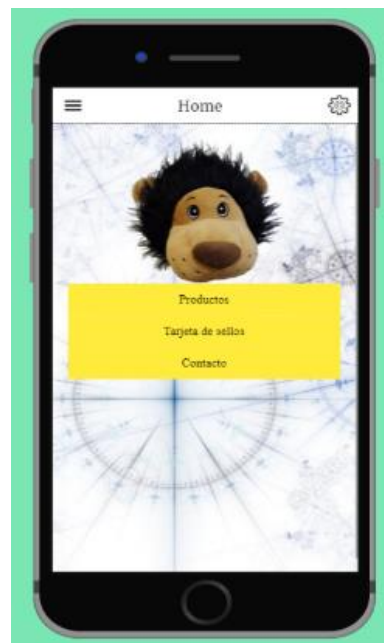


Fuente: Tierra Inca

La distribución del producto tendrá como alcance principalmente Lima Metropolitana, sin que ello, restrinja la posibilidad de cubrir la zona periférica de Lima Metropolitana (nacional o internacional).

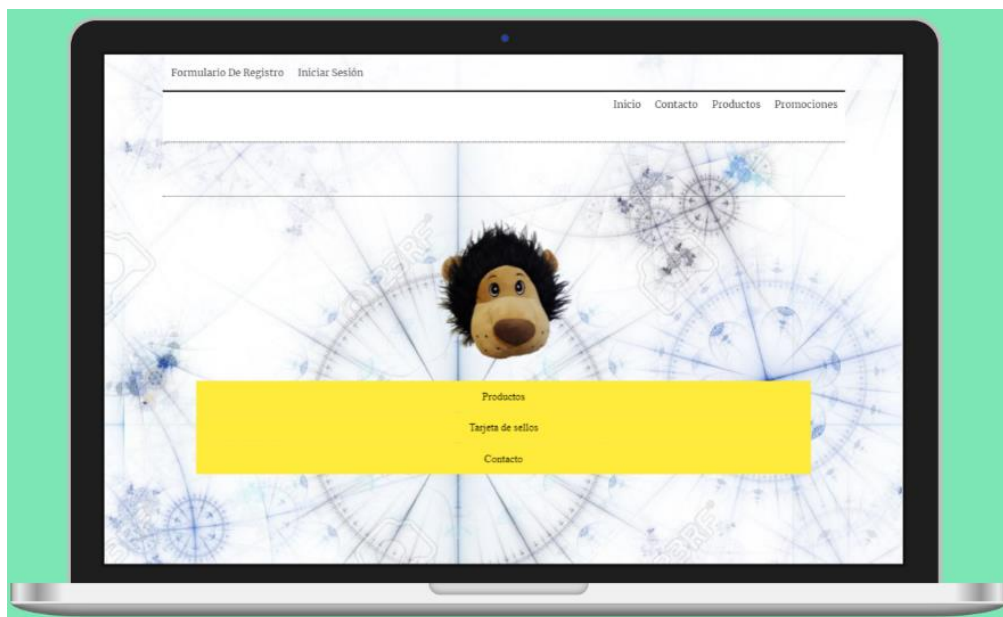
A continuación se visualiza un tentativo diseño de las pantallas para el aplicativo móvil y la página web:

**Figura 29: diseño móvil de la plataforma**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 30: Diseño de la plataforma web**



Fuente: Elaboración propia

#### **7.3.4. Promoción**

Como se mencionó en la sección de posicionamiento, la declaración de posicionamiento es la siguiente: *Para los que buscan un peluche único, Leónidas es la opción de peluches personalizados con características propias y acabados de calidad que los más exigentes clientes piden.*

Entonces para ingresar al mercado y originar lazos de receptividad y confianza en los clientes potenciales es necesario vincularlos emocionalmente, para eso dividimos la estrategia en dos fases:

##### **1. Fase Pre lanzamiento (Duración: 2 meses)**

Para la fase de pre lanzamiento se desarrollara una animación de tres minutos aproximadamente contando la historia de Leónidas, esta animación se dividirá en capítulos de 15 segundos, de tal forma que serán publicado en las redes sociales de forma progresiva. De igual forma se diagramara el concepto de Leónidas que servirá para fines de publicidad. Así mismo, se diseñara una publicidad BTL<sup>3</sup>, que será ubicada en una zona estratégica de la ciudad.

---

<sup>3</sup> (\*) BTL: Below the line: consiste en el empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos;

Estos instrumentos de promoción serán utilizado en las redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube. De igual manera se contactaran influencers para promocionar el producto, tanto por redes sociales y radio.

## **2. Fase Post lanzamiento**

Se continuara con la propaganda en las redes sociales principalmente de forma permanente.

### **7.4. Aplicando herramientas de marketing digital**

A continuación detallaremos tres herramientas de marketing digital que emplearemos para este proyecto:

#### **a) Optimización de motores de búsqueda (Search Engine Optimization - SEO)**

La página web de Leónidas tendrá un buen posicionamiento en google y otros buscadores en internet como Yahoo o Bing, para esto se utilizarán palabras clave que estadísticamente sean más populares en nuestro público objetivo, utilizando el planificador de palabras clave de google o google trends.

En esta línea también se verá aspectos técnicos como la estructura de la Web siendo que esta debe ser del agrado del público objetivo, disponible en el formato móvil y además que la página web sea de carga rápida.

Asimismo la página web de Leónidas se enlazará con otras páginas web que utilice los clientes potenciales, es preciso señalar que la aplicación del SEO a la página web de Leónidas será permanente dado que la página se encontrará en competencia con otras páginas web por la visibilidad ante los clientes.

#### **b) Marketing de motores de búsqueda (Search Engine Marketing – SEM)**

Paralelamente a la aplicación del SEO, en búsqueda de acelerar el posicionamiento de la página web de Leónidas en los motores de búsqueda. Se utilizarán enlaces

patrocinados de tal forma que la página de Leónidas aparezca en los primeros lugares de búsqueda.

La ventaja de la aplicación del SEM es que se puede, en pocas horas, aparecer en los primeros lugares cuando un usuario busque algo que esté relacionado con el producto o servicio.

Dado que la aplicación del SEM puede llegar a tener un coste alto, se invertirá en esta herramienta principalmente en la fase pre lanzamiento, y la inversión en la herramienta del SEO se realizará dos veces por semestre ya después del lanzamiento de Leónidas.

**c) Marketing de medios sociales (Social Media Marketing – SMM)**

Si bien es cierto que las redes sociales resultan en un objetivo de los negocios para el posicionamiento de su marca, se debe elegir cuidadosamente que redes sociales elegir, en el caso particular de Leónidas este se encuentra en Facebook, Instagram y YouTube, dado que estas redes son las que principalmente usan nuestro público objetivo.

Ahora bien hay que tomar en cuenta que en las redes sociales, los usuarios de esta no están en modo compra, en este sentido debemos entender que sólo un bajo porcentaje del contenido en nuestras redes sociales debe ser promocional, el resto debe ser contenido con el cual nuestra audiencia puede interactuar. Para el caso específico de Leónidas sus redes sociales sirven para presentarlo como un personaje, centrándose en la historia de Leónidas, por lo mismo aquí el objetivo es que los usuarios sigan y se vinculen emocionalmente con el personaje y por consecuencia lleguen a comprar el peluche.

## CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

### 8. Plan de Operaciones

El presente capítulo presenta los aspectos técnicos del negocio, los procesos principales (misionales), asimismo se describen los procesos de soporte correspondientes. Por último se presenta el presupuesto anual de operaciones.

#### 8.1. Objetivo

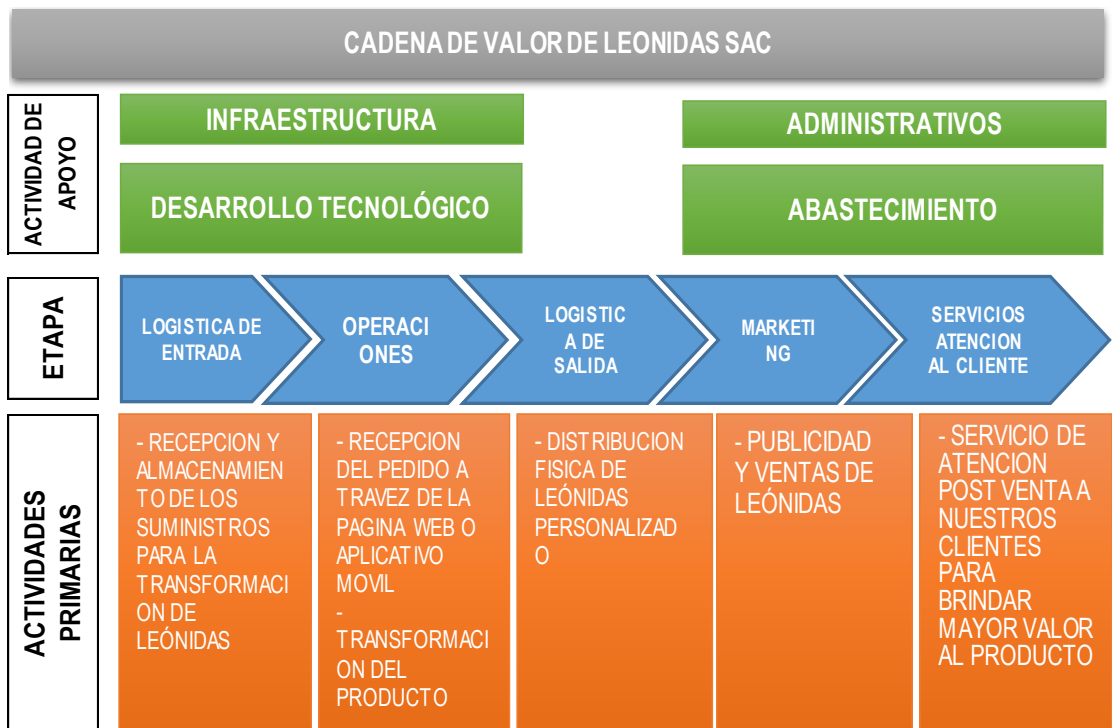
Establecer los lineamientos operativos necesarios para el funcionamiento de Leónidas SAC

Nota: Los lineamientos se enmarcan a través de una perspectiva de procesos conforme a lo analizado en el Balance Scorecard de Leónidas (Ver Anexo 7)

#### 8.2. Cadena de valor de Leónidas SAC

La cadena de valor es la herramienta de análisis empresarial que permitirá que Leónidas SAC pueda identificar su ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor.

**Figura 31: Cadena de Valor de Leónidas SAC**



Elaboración Propia

### 8.3. Procesos de la empresa

En este punto se describe brevemente los procesos principales (misionales) de la empresa, así como los procesos de soporte que permitirán la operatividad del negocio, es decir la comercialización del peluche Leónidas.

A continuación se precisan los procesos principales y de soporte del negocio, entre los cuales, se encuentran:

**Tabla 22: Procesos Principales y de Soporte**

<b>Procesos Principales</b>	<b>Logísticos de Entrada</b>	Recepción y Almacenamiento de Suministros
	<b>Operaciones</b>	Atención de Orden
		Transformación (Ensamblaje) Despacho de la Orden
	<b>Logístico de Salida</b>	Distribución
	<b>Publicidad:</b>	Llegada a los Leads (*)
	<b>Ventas:</b>	Captación de nuevos clientes Promociones a clientes frecuentes
<b>Procesos de Soporte</b>	<b>Atención de post venta</b>	Devolución Sugerencias y/o reclamos
		Administrativos
		Mantenimiento de Infraestructura
		Abastecimiento
		Desarrollo Tecnológico

Elaboración Propia

(\*) **Leads:** Usuario que después de una búsqueda por internet llega a la página web o al aplicativo móvil de Leónidas y deja sus datos de contacto.



#### **8.4. Procesos principales**

**A. Logística de Entrada:** Este proceso consiste en la recepción y el almacenamiento de los suministros (peluche, vestuario, accesorios, complementos y empaque) con un adecuado control de calidad para cada uno de ellos para su almacenamiento respectivo.

**B. Operaciones:** Este proceso consiste en tres subprocesos, los mismos que se desarrollan de la siguiente manera:

**B.1. Atención de la Orden:** Recepción del pedido del usuario a través de la plataforma web o aplicativo móvil.

**B.2. Transformación:** Consiste en el ensamblaje de Leónidas de acuerdo a la personalización (vestuarios, accesorios, audio, servicios de bordado o estampado) y complementos y empaque requerida por el cliente.

**B.3. Despacho de la Orden:** Una vez culmine el proceso de transformación lo que corresponde es el despacho del producto terminado hacia la zona de distribución.

**C. Logístico de Salida:** Este proceso consiste básicamente en la distribución del producto terminado hacia el cliente final. Dicho proceso es fundamental al ser la etapa de contacto con nuestro cliente y requiere de un servicio idóneo de atención al cliente dentro del tiempo estimado de entrega.

**D. Publicidad:** Desarrollo de estrategias que permiten tener una mayor llegada hacia los leads del negocio, procurando con ello maximizar el índice de conversión de leads a compradores.

**E. Ventas:** Acciones que se presentan en dos ejes focales: Captación de nuevos clientes y promociones a los clientes frecuentes, con ello se quiere retener a los clientes frecuentes y fidelizarlos a la marca para futuras compras.

**F. Atención de post venta:** Como empresa es necesario contar con las opiniones de nuestros clientes, por tanto, la atención de los procesos de devoluciones y la

canalización de sugerencias y/o reclamos, lo cual, permitirá que el negocio mejore continuamente con la finalidad de retener a nuestros clientes y generar otros nuevos.

En relación a lo previamente descrito se puede observar en la tabla N° 23, los subprocesos y principales actividades a realizar en cada uno de los procesos principales del negocio:

**Tabla 23: Esquema de Procesos Principales**

Macroproceso	Proceso	SubProceso	Actividades	Recurso
Procesos Principales	Logístico de Entrada	Recepción y Almacenamiento de Suministros	Control de calidad de los suministros	interno
	Operaciones	Atención de Orden	Recepción del pedido	interno
		Transformación (Ensamblaje)	Ensamblaje de Leónidas y empaquetado	interno
		Despacho de la Orden	Embalaje para su distribución	interno
	Logístico de Salida	Distribución	Repartición del producto	interno
	Publicidad:	Mercadotecnia	Publicidad en medios digitales	tercerización
	Ventas:	Captación de nuevos clientes	Información, atención de llamadas, correos, pagina web y redes sociales	interno
		Promociones a clientes frecuentes		
	Atención de post venta	Devoluciones	Devolución y/o cambio de mercadería (*)	interno
Sugerencias y/o reclamos		Atención de sugerencias y/o reclamos de clientes	interno	

Elaboración Propia

A. **Administrativos:** Este proceso hace referencia a aquellos vinculados a la gestión de los recursos económicos de la empresa, para lo cual, es necesario que se gestionen los haberes de los colaboradores, los vinculados a los bienes y servicios generales para la empresa, así como, los de control financiero.

B. **Mantenimiento:** Este proceso se subdivide en dos: el vinculado al local de operaciones (limpieza) y el vinculado a los equipos-mobiliarios (mantenimiento preventivo y/o correctivo).

C. **Abastecimiento:** Este proceso consiste en preservar el stock de peluches, vestuarios, audio, accesorios, complementos y empaques en óptimas condiciones. Este proceso de soporte es básico para la continuidad del negocio.

D. **Desarrollo Tecnológico:** Este proceso pese a ser de soporte es básico en este tipo de negocios online, ya que, de no contar con las plataformas digitales necesarias en óptimas condiciones, puede perjudicar sustancialmente toda la operativa de la empresa.

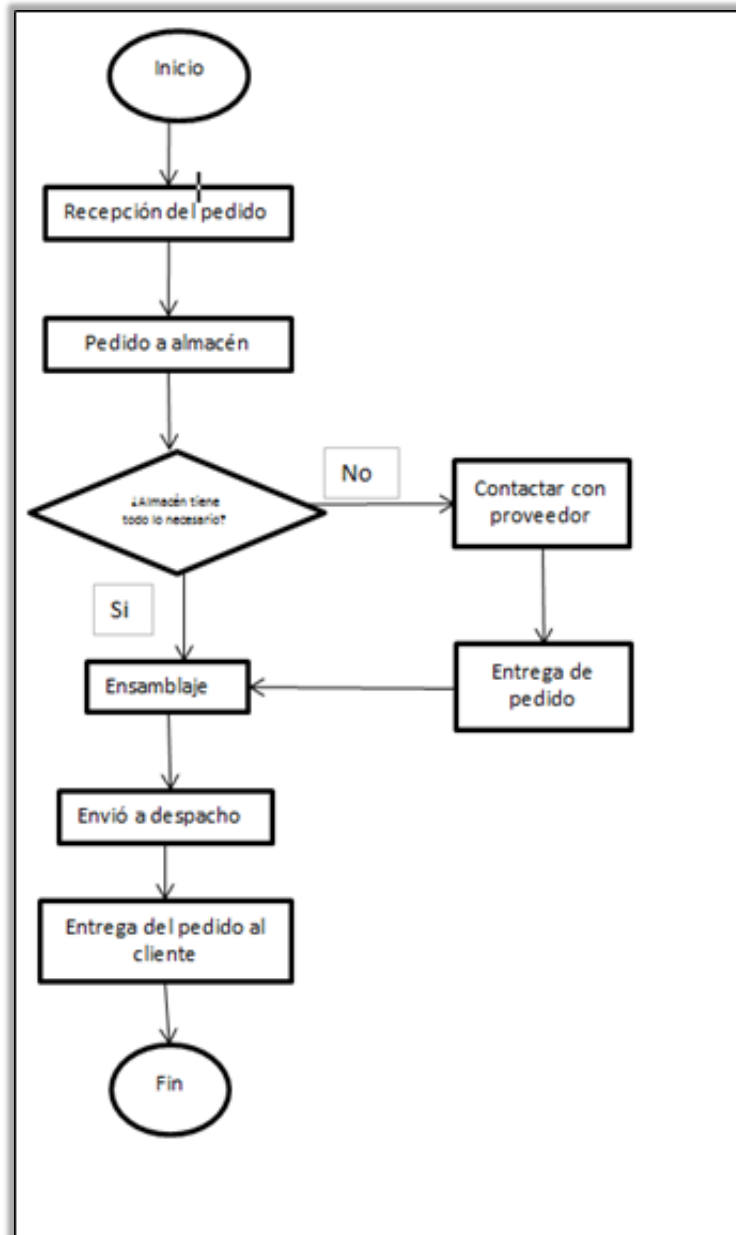
En relación a lo previamente descrito se puede observar en la tabla N° 24, los subprocesos y principales actividades a realizar en cada uno de los procesos de soporte del negocio:

**Tabla 24: Esquema de Procesos de Soporte**

Macroproceso	Proceso	SubProceso	Actividades	Recurso
Procesos de Soporte	Administrativos	Recursos Humanos	Gestiona el pago de la planilla,	interno
		Financieros	Recaudación de ingresos y formulación de reportes de resultados financieros	interno
		Contabilidad	Cierres contables	tercerización
	Mantenimiento de Infraestructura	Limpieza	Aseo del espacio físico de operaciones	tercerización
		Equipos/ Mobiliario	Reparaciones y mantenimiento de moto, impresora, computadoras	interno
	Abastecimiento	Adquisición de los suministros	Realiza el inventario de entrada y salida de los suministros a fin de contabilizar el stock en el almacén	interno
	Desarrollo Tecnológico	Contenidos digitales	Diseño y actualización de la plataforma web y redes sociales	tercerización

Elaboración Propia

**Figura 32: Flujo grama del proceso operativo de Leónidas**



Fuente: Elaboración propia

### **8.5. Definición del Ciclo Operativo**

Se ha considerado el periodo de un mes como ciclo operativo para Leónidas (Ver Figura N° 31), puesto que las acciones operativas claves (pagos) se realizan de manera mensual, con ello se asegura que tanto el espacio, recursos humanos y proveedores tengan una continuidad dentro del ciclo operativo de la empresa, brindando un mayor soporte a las demás acciones dentro del proceso de comercialización de Leónidas.

**Figura 33: Ciclo Operativo**

<b>Acción</b>	<b>Rubros</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Gestión de Inventario</b>	Leonidas	Anual
	Empaques	Anual
	Audio	Anual
	Vestuario	Trimestral
	Accesorios	Trimestral
	Complementos	Trimestral
<b>Pagos</b>	Alquiler	Mensual
	Remuneraciones	Mensual
	Proveedores	Mensual
<b>Gestión de Pedidos</b>	Atención de Pedidos	Diario
	Ensamblaje	Diario
	Despacho	Diario
	Entrega	Diario
<b>Gestión de Atención al Cliente</b>	Información de Leónidas	Diario
	Atención de Sugerencias y/o Reclamos	Condicionado (*)
	Devoluciones y/o Cambios	Condicionado (*)
<b>Control</b>	Indicadores Operativos (**)	Anual

Elaboración Propia

Nota: (\*) Condicionado: Estará sujeto a la respuesta del cliente

(\*\*) Ver Anexo 7: Balance Scorecard

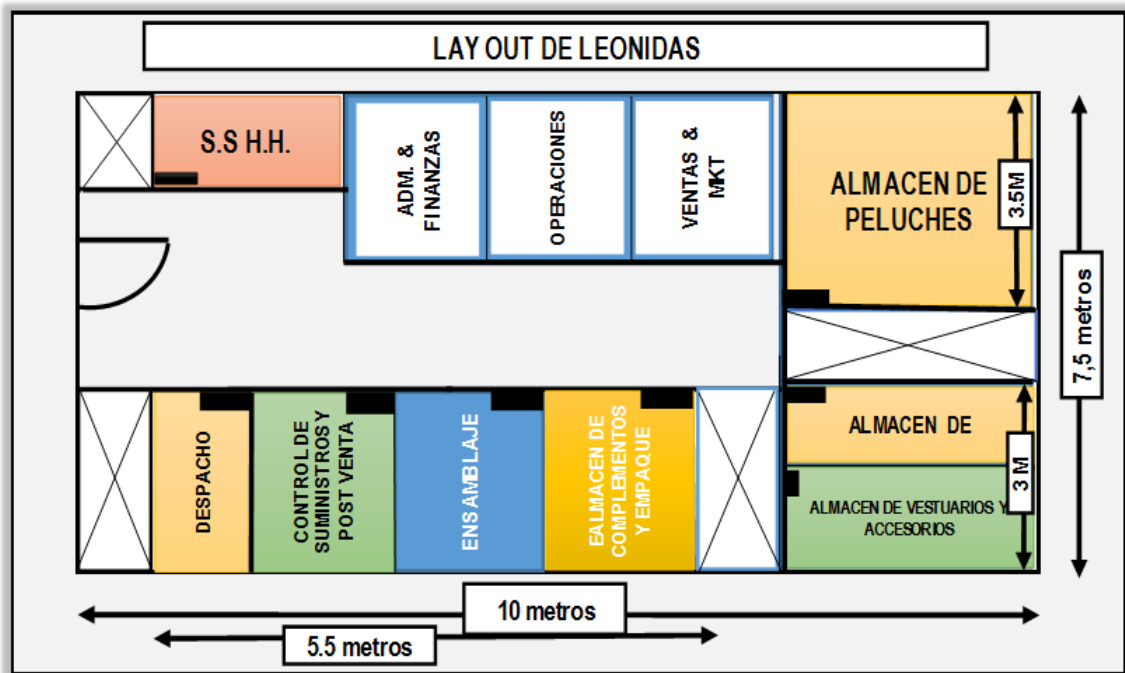
## 8.6. Layout de Leónidas SAC

Leónidas S.A.C. es una empresa peruana del peluche personalizado Leónidas mediante la venta online a través de plataformas digitales (página web y aplicativo móvil), pese a ello requiere de un espacio físico que permita realizar el ciclo operativo del negocio.

Para las operaciones de Leónidas S.A.C. se requiere un local de 75 m<sup>2</sup> ubicado en una zona residencial en el distrito de Surquillo, donde se concentrará la oficina de los colaboradores de la empresa, el ambiente de ensamblaje, control de calidad, despacho,

almacén. El local se ubica en el distrito mencionado, por la ubicación estratégica de esta en Lima Metropolitana.

**Figura 34: Layout – Leónidas S.A.C.**

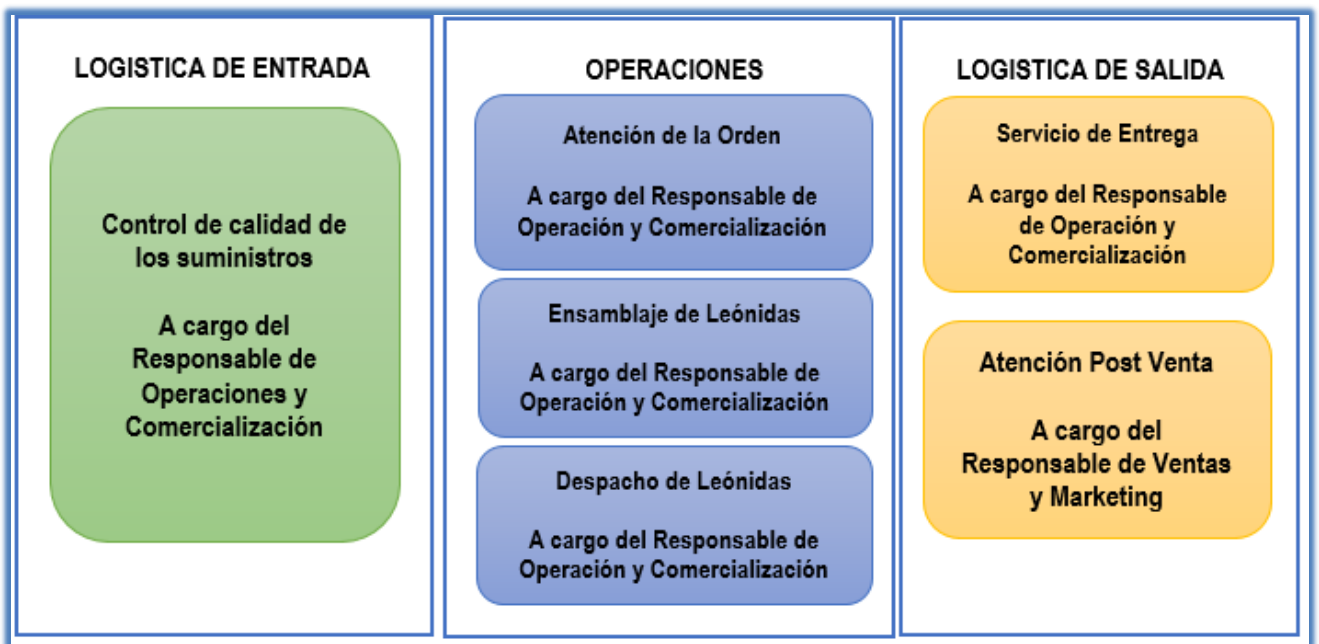


Fuente: Elaboración propia

### 8.7. Estructura de los Procesos Claves

En esta sección se podrá relacionar las principales actividades del proceso de comercialización:

**Figura 35: Distribución de actividades principales**



**Elaboración Propia**

### **8.7.1. Proceso de Logística de Entrada**

Este proceso se centra en los procesos pre operativo como la recepción y almacenamiento de los suministros (peluche, audio, vestuarios, accesorios, complementos y empaque), las cuales recaen en el control de calidad de ellos.

#### ➤ **Proceso Clave 1: Control de Calidad de los Suministros**

Al ser un negocio de comercialización premium de peluches personalizados a través de una comercialización online, es indispensable asegurar la calidad del producto a nuestros clientes, por ello, el tener un buen proveedor para la confección del peluche, de los vestuarios, así como la adquisición de los accesorios y complementos es indispensable.

Además, de asegurar que nuestros proveedores sean líderes del mercado, se tiene que realizar un micro proceso interno al momento de ingresar la mercadería a nuestro almacén, donde se encontrará, la revisión del suministro para evaluar estado, calidad y acabados. Con esa información se ingresará la información a una base donde se llevará el conteo de los ingresos y egresos del almacén.

## 8.7.2. Procesos de Operaciones

### ➤ **Proceso Clave 1: Atención de la Orden**

Este proceso se centra en los procesos operativos como la personalización de Leónidas de acuerdo al pedido nuestro cliente.

El cliente al entrar a la plataforma web o aplicativo móvil, tendrá la posibilidad de ver los vestuarios, accesorios y complementos con la cual podrá personalizar a Leónidas, inclusive tendrá la posibilidad de grabar su propio audio y solicitar algún tipo de bordado o estampado especial.

Al finalizar la etapa de personalización de Leónidas pasará a la etapa final de pago, la cual, llevará a la generación del pedido (orden) e indicará el tiempo estimado para la entrega, la cual, dependerá del tipo de personalización que el cliente elija.

### ➤ **Proceso Clave 2: Ensamblaje de Leónidas**

Una vez que Leónidas SAC cuente con la orden del cliente, el responsable de operaciones debe proceder a realizar los pedidos necesarios al almacén como son los suministros básicos: peluche, vestuario, grabadora de audio, accesorio y/o complementos, así como el empaque. De necesitar servicios adicionales tales como bordado o estampado en el producto, estos se realizarán con la coordinación del colaborador responsable y el proveedor de estos servicios para cumplir con el tiempo previsto de ensamblaje.

- a. **Grabación de Audio:** La pastilla de audio se graba a partir del audio enviado por el cliente a la plataforma web, el proceso de grabación toma unos minutos y se ensambla a Leónidas
- b. **Servicio de Bordado y/o Estampado:** Estos servicios de personalización demoran un poco más de tiempo y el costo varía dependiendo del modelo y/o mensaje, sin embargo un tiempo estimado es de 48 horas.



- c. **Personalización:** Ya con todas las piezas listas se viste, se arma la caja y empaca a Leónidas para despacho y distribución. Este micro proceso toma 30 minutos aproximadamente.

➤ **Proceso Clave 3: Despacho de Leónidas**

Este proceso consiste en el embalaje de Leónidas personalizado y empaquetado para llevarlo hasta la zona de Despacho para que sea enviado por el responsable de distribución.

### **8.7.3. Proceso de Logística de Salida**

Este proceso es el post operativo, el cual, consiste básicamente en la entrega final de Leónidas al cliente, por ello, esta última etapa es fundamental para la imagen de la marca ya que se evaluará el servicio de entrega y dentro de este el cumplimiento de lo ofrecido (creación de valor) por la empresa, así como, la atención post venta.

➤ **Proceso Clave 1: Servicio de Entrega**

Este proceso consiste en la entrega final de Leónidas a nuestro cliente de acuerdo al tiempo previsto de entrega en la plataforma o aplicativo móvil. Así mismo, en dicha etapa el cliente podrá con mayor detenimiento corroborar la calidad del producto, así como los detalles de personalización solicitados en su orden. La entrega del producto se realizará a través del servicio de entrega Glovo.

➤ **Proceso Clave 2: Atención Post Venta**

Este proceso de retroalimentación con el cliente permitirá mantener un contacto con el cliente tanto, para la reposición o cambio del producto, así como, la recepción de sugerencias y mejoras del servicio en cuanto a las calificaciones que presenten los clientes.

## **8.8. Política de Pagos y Abastecimiento**

A continuación se señalará los procedimientos relacionados a la gestión que realiza Leónidas SAC con los proveedores.

### **8.8.1 Política de Pago con Proveedores**

A continuación mencionaremos los tiempos de pago que se realizará al proveedor y quienes son los responsables a efectuar dicho pago:

#### **a. Política de Pago:**

1. **Fecha de corte del pago a proveedores:** Se pagará todos los materiales y suministros recibidos hasta el día viernes de la semana de pago.
2. **Fecha de envío de nóminas a pago:** Las nóminas serán enviadas todos los lunes en la tarde, de todo lo recibido hasta el viernes anterior.
3. **Plazo de pago:** Las facturas o boletas de los proveedores se pagarán el día viernes siguiente al cumplimiento de los 30 días de la fecha de recepción.
4. **Fechas de pago:** El pago a proveedores se realizará todos los viernes (si es feriado se correrá al día hábil laborable inmediatamente anterior).
5. **Qué se paga:** Se pagarán aquellas facturas o boletas debidamente autorizadas por el gerente general, que hayan sido recibidas hasta las 17 horas del viernes anterior a la fecha de pago.
6. **Autorización del Pago:** Los pagos (transferencias) serán autorizados por el Gerente General y uno de los miembros del comité de socios de Leónidas SAC.
7. **Cómo se informa el pago:** Los pagos a proveedores se informarán cada vez que sean realizados vía correo electrónico al proveedor y al gerente general.

b. **Responsables:** Gerente General y el Responsable de Logística

### **8.8.2 Política de Abastecimiento**

La empresa Leónidas SAC está comprometida en el desarrollo y ejecución de las políticas de Abastecimiento de la organización como parte de los procesos operativos que se deben realizar para el desarrollo de la gestión de Abastecimiento de la empresa. A continuación, se desarrollará los principales lineamientos de política que Leónidas SAC implantará:

- a. Implementar un sistema de clasificación de compras (bienes) y contrataciones (servicios) por categoría en base a las especificaciones técnicas o términos de

referencia de cada uno de ellos. Por ejemplo: compra de accesorios, contratación del servicio de bordado, entre otros.

- b. Aplicar estrategias de inteligencia de mercados que permita identificar las características y tendencias de los bienes y servicios que se requieren para el proceso productivo de la empresa. Por ejemplo: realización de encuestas de gustos y preferencias a los clientes, evaluación periódica de los factores de éxito de la competencia, entre otros.
- c. Propiciar la generación de alianzas estratégicas con los principales proveedores de Leónidas SAC a fin de afianzar la propuesta de valor con el cliente. Por ejemplo: Disponibilidad de stock en vestuarios y/o accesorios de acuerdo a la demanda.
- d. Evaluar periódicamente el desempeño del proveedor sobre el cumplimiento de los requerimientos mínimos del contrato.
- e. Garantizar los controles para la adquisición de los bienes y servicios de calidad, con precios justos y la pertinencia de uso, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de Leónidas SAC.
- f. Asegurar la transparencia de los procesos de selección y contratación de Leónidas SAC.
- g. Asegurar la gestión de calidad de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo a la normativa correspondiente a la cadena de abastecimiento de Leónidas SAC.

**Responsables:** Comité de Socios, Gerente General, Responsable de Logística y los proveedores.

## CAPÍTULO IX: PLAN ORGANIZACIONAL

### 9. Plan organizacional

En este capítulo se describen los elementos que constituyen la estructura organizacional de Leónidas SAC<sup>4</sup> con la finalidad de comprender su organigrama.

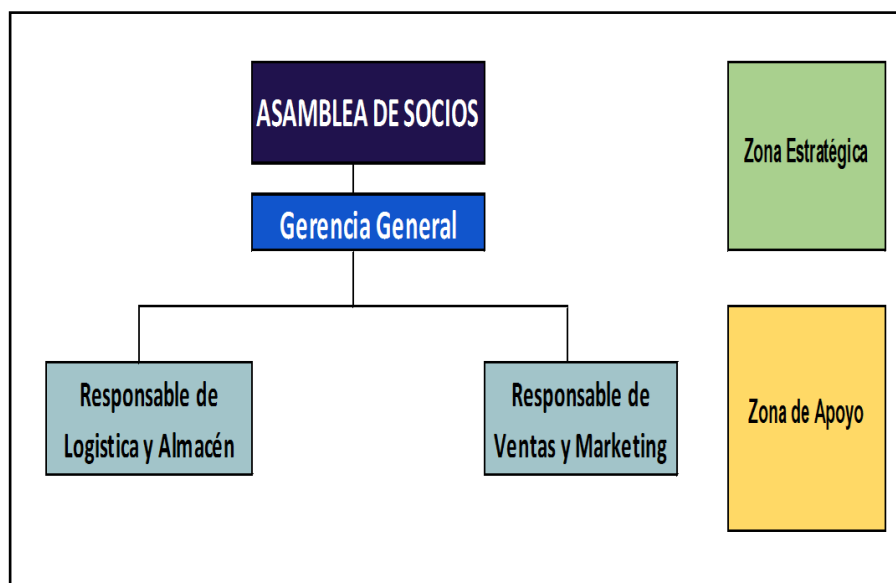
#### 9.1. Objetivo

Definir el organigrama de la empresa y los perfiles de puesto correspondientes

#### 9.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional del negocio sigue una estructura lineal donde la actividad organizacional recae en una persona y cuya responsabilidad es la función de mando. Por encima de él solo se encuentra la asamblea de socios, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas.

**Figura 36: Estructura Orgánica de Leónidas**



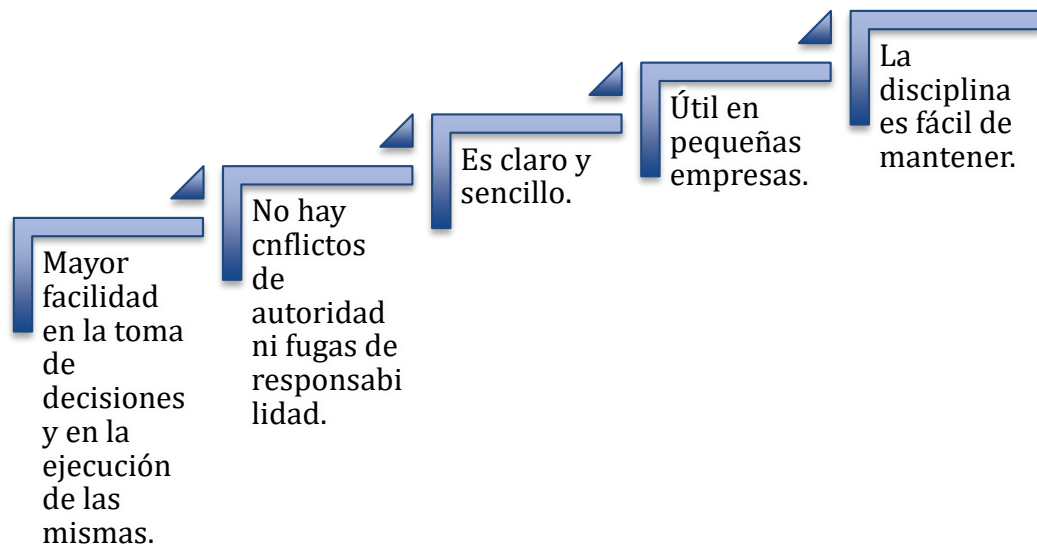
Elaboración propia

---

<sup>4</sup> Leónidas SAC: La empresa se constituye a través de una sociedad anónima cerrada, en la cual, cada uno de los socios aportará un capital inicial (inversión) para la puesta en marcha de la empresa.

Las ventajas que se pueden notar en este tipo de esquema son los siguientes:

**Figura 37: Ventajas de la estructura organizacional**



Elaboración propia

### 9.3. Descripción de las funciones

Se describirá las funciones principales de cada colaborador (Ver Anexo 8).

#### 9.3.1. Gerente General:

Es el representante de la Asamblea de Socios y tiene la mayor jerarquía dentro de la organización de estructura lineal.

Tiene entre sus principales funciones realizar las actividades administrativas y financieras de la empresa, estar al tanto de las coordinaciones de la empresa y realizar las actividades de post venta del negocio.

9.3.2. **Responsable de Operaciones:** Es un trabajador de perfil técnico que pueda realizar las actividades básicas operacionales dentro de la empresa en base a las órdenes de compra y coordinaciones con proveedores para personalizaciones más detalladas y con el responsable de logística para la atención de los pedidos.

Realiza actividades de apoyo encargadas por el gerente general y atención de llamadas, correos, redes sociales de clientes en caso de consultas y/o cotizaciones.

**9.3.3. Responsable de Logística:** Es un trabajador de perfil técnico que realiza las actividades de logística de entrada y salida del negocio, así mismo realiza el registro del inventario y las actividades complementarias en el local y el almacén de Leónidas SAC.

Realiza actividades de apoyo encargadas por el gerente general y apoyo para la distribución y procesa información estadística de la empresa.

**9.3.4. Reclutamiento, selección y contratación de personal:**

El gerente general de Leónidas SAC es el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los responsables de operaciones y logística de la empresa, así como la capacitación de ambos.

## **CAPÍTULO X: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

### **10. Plan económico financiero**

Este capítulo desarrollará la evaluación económica financiera del plan de negocio de Leónidas SAC, para ello se tomará en cuenta la información para el presupuesto del Plan de Marketing, Operaciones y Organizacional de la empresa.

#### **10.1. Supuestos y consideraciones generales**

- Se ha considerado un escenario conservador, por ello la ubicación geográfica es asumir que nuestras ventas se realizarán sólo a través de Lima Metropolitana, y que éstas además cumplan con el perfil de nuestro público objetivo (21-35 años, del NSE A, B y C y que tengan la predisposición de comprar online).
- En el Año 1 se ha asumido la información proyectada para el año 2019 (Ver Anexo 9), así como, el de los próximos 5 años.
- Se ha asumido un incremento de 2% al año en compradores por internet en cada nivel socioeconómico.
- Se ha considerado 10 periodos semestrales de evaluación, a fin de evaluar el horizonte temporal de 5 años. (Ver Anexo 10)
- De acuerdo al estudio de GFK (2016) existe un 4% de los compradores online que adquieren productos similares a peluches. Por ello, se está asumiendo que este mismo porcentaje se mantiene constante durante los próximos 5 años.
- Leónidas SAC asume una captación de mercado del 7% para el año 2019 con un crecimiento anual del 2% para los próximos 5 años (Crecimiento estimado por inversión en marketing digital).
- Para el cálculo del ticket promedio de Leónidas se ha considerado sólo una pieza y un servicio de cada suministro contemplado (peluche, accesorio, vestimenta, estampado, audio y empaque).
- La inversión se financia íntegramente por los accionistas.
- Al Ser el  $K_d = 0$ , la prima de riesgo mínima por los accionistas se decidió que fuera de 40.50%.
- Se ha asumido un año de 360 días calendario.

- Para algunos cálculos en moneda extranjera (USD) se ha tomado en cuenta el tipo de cambio, cuyo monto es de S/ 4. 00.
- Se ha asumido un incremento del 10% de los gastos fijos cada año durante los siguientes años.
- Se está considerando que el precio de venta en accesorios, vestimenta, audio, estampado es el 70% del precio de costo de los mismos respectivamente.
- Se está asumiendo la tasa de inflación del 2.5% sobre el precio del ticket promedio al año (Gestión, 2019).
- Se asume que el capital de trabajo se recupera al 100% al cierre de los 5 años de evaluación del proyecto.

## 10.2.Ingresos

Los ingresos de Leónidas SAC corresponden a la venta diaria de Leónidas personalizados, es decir, se ha estimado el ticket promedio por tamaño de peluches de ventas necesarias para cubrir los gastos fijos y variables de la empresa durante el periodo estimado de evaluación (Tabla 25).

En este caso se ha realizado la proyección de ingresos incluido el IGV en el precio de venta.

**Tabla 25: Proyección de Ingresos Semestrales**

FLUJO DE CAJA	Año0		Año1		Año2	
	Semestre-1	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4
IngresosP			38,741.95	25,723.40	56,269.94	37,459.70
IngresosM			63,468.80	42,402.56	92,461.89	61,456.70
IngresosG			31,894.21	20,993.66	45,933.72	30,622.48
<b>IngresosTotales</b>			<b>134,104.96</b>	<b>89,119.62</b>	<b>194,665.55</b>	<b>129,538.89</b>



Año3		Año4		Año5	
Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
76,957.18	51,249.86	101,177.27	67,395.21	129,157.26	86,047.13
126,553.75	84,274.58	166,364.27	110,812.56	212,259.86	141,605.95
63,200.25	41,992.11	83,040.46	55,215.38	106,061.36	70,410.48
<b>266,711.17</b>	<b>177,516.55</b>	<b>350,581.99</b>	<b>233,423.15</b>	<b>447,478.48</b>	<b>298,063.56</b>

Elaboración Propia

Sin embargo, para los cálculos netos del flujo de caja se considerará el ingreso descontando el IGV, es decir, el 18% del Ingreso por ventas de Leónidas (Tabla N° 26).

**Tabla 26: Cálculo del Precio de Venta de Suministros**

FLUJO DE CAJA	Año0		Año1		Año2	
	Semestre-1	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4
IngresosP			31,768.40	21,093.19	46,141.35	30,716.96
IngresosM			52,044.42	34,770.10	75,818.75	50,394.50
IngresosG			26,153.25	17,214.80	37,665.65	25,110.43
<b>IngresosTotales</b>			<b>109,966.07</b>	<b>73,078.09</b>	<b>159,625.75</b>	<b>106,221.89</b>

Año3		Año4		Año5	
Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
63,104.89	42,024.88	82,965.36	55,264.07	105,908.95	70,558.64
103,774.07	69,105.16	136,418.70	90,866.30	174,053.09	116,116.88
51,824.20	34,433.53	68,093.18	45,276.62	86,970.32	57,736.60
<b>218,703.16</b>	<b>145,563.57</b>	<b>287,477.23</b>	<b>191,406.99</b>	<b>366,932.36</b>	<b>244,412.12</b>

Elaboración Propia

En la tabla 27, se aprecia el cálculo del ingreso por tamaño de Leónidas es así que para el cálculo ticket promedio se ha considerado lo siguiente:

- Precio de Venta de 1 Leónidas con polo
- Precio de Venta de 1 Accesorio
- Precio de Venta de 1 Vestuario (pieza de arriba y abajo según el tamaño)
- Precio de Venta del servicio de estampado de 1 pieza

- Precio de Venta de 1 pastilla musical (audio)
- Precio de Venta de 1 empaque (caja ecoamigable)

El precio de venta de cada uno de los artículos que forma parte del ticket promedio de Leónidas se muestra en la tabla 28 e incluyen el IGV de los suministros:

**Tabla 27: Cálculo del Precio de Venta de Leónidas**

PRECIO DE VENTA					
Pv= 1.7*Pc					
TAMAÑO	ACCESORIO	VESTIMENTA	ESTAMPADO	CAJA	AUDIO
Pequeño	S/. 11.90	S/. 25.50	S/. 3.40	S/. 38.25	S/. 6.80
Mediano	S/. 15.30	S/. 42.50	S/. 6.80	S/. 89.25	
Grande	S/. 22.10	S/. 68.00	S/. 10.20	S/. 127.50	

Elaboración Propia

Para el cálculo del precio de venta del peluche se ha tomado como referencia el promedio de como resultado de la encuesta y el precio del mercado por tamaño, todo ello sin considerar alguno de los suministros antes mencionados, sólo con una pieza básica, es decir, con un polo básico con el logotipo de Leónidas SAC.

En la tabla N° 28 se incluye el precio de venta de Leónidas de la versión pequeña y éstas a su vez se correlacionan porcentualmente al tamaño mediano y grande.

**Tabla 28: Cálculo del Precio de Venta de Leónidas (Incluye IGV)**

Precio de Venta (incluye Polo Básico)			
Pequeño	S/. 71,00	63%	S/. 115,73
Mediano	S/. 115,73	54%	S/. 178,22
Grande	S/. 178,22		

Elaboración Propia

Los porcentajes de incremento de precio de venta entre el pequeño y mediano (63%) corresponde a la proporción aproximada de incremento de un tamaño a otro, de igual forma del precio del mediano al grande (54%).

En el caso que el cliente requiera una pieza de complemento o un servicio delivery (entrega) fuera del alcance zonal de distribución, este será adicionado al ticket promedio del cliente y se considerará para ello el precio de costo del mercado sin recargo adicional a dicho precio. Por esta razón, no se ha incorporado dentro de éste cálculo dichos precios.

### **Demanda de Peluches**

En cuanto a la cantidad de Leónidas demandados por periodo (semestral), estos se han hallado considerando el mercado meta para el año 2019 (Ver Anexo N° 10), y se ha distribuido por semestre de manera proporcional a la proporción de preferencia que salió como resultado de las encuestas por cada uno de los tamaños (Tabla N° 29).

**Tabla 29: Proyección de Cantidad de Peluches por Semestre**

Tamaño	Porcentaje	2,019			2,020			2,021			2,022			2,023		
		QT	Q1	Q2	QT	Q1	Q2	QT	Q1	Q2	QT	Q1	Q2	QT	Q1	Q2
Pequeño	44%	411	247	164	583	350	233	778	467	311	998	599	399	1,243	746	497
Mediano	42%	392	235	157	556	334	222	743	446	297	953	572	381	1,187	712	475
Grande	14%	131	79	52	185	111	74	248	149	99	318	191	127	396	238	158
<b>TOTAL</b>		<b>934</b>	<b>561</b>	<b>373</b>	<b>1,324</b>	<b>795</b>	<b>529</b>	<b>1,769</b>	<b>1,062</b>	<b>707</b>	<b>2,269</b>	<b>1,362</b>	<b>907</b>	<b>2,826</b>	<b>1,696</b>	<b>1,130</b>

Elaboración Propia

La proporción de peluches por semestre se realizó en base a los resultados de la encuesta entre el primer y segundo semestre del Año 1, dando como resultado que la mayor probabilidad de venta se presenta dentro del primer semestre del año con un 40%

sólo en la época de San Valentín, por tanto, realizando la distribución del 60% equitativamente entre ambos semestres se obtiene la siguiente proporción (Tabla N° 30).

**Tabla 30: Cálculo de Proporción de Compra por Semestre**

Semestre	Porcentaje
S1	60%
S2	40%

Elaboración Propia

### 10.3.Gastos

Los gastos que se presentan en Leónidas SAC pueden ser de dos tipos, gastos fijos y gastos variables (Ver Tabla N° 31), las cuales, se pasarán a detallar a continuación:

**Tabla 31: Resumen de Gastos (Con IGV)**

FLUJO DE CAJA	Año0		Año1		Año2	
	Semestre-1	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4
Gastos Variables			65,916.00	43,798.50	93,339.00	62,113.50
Gastos Fijos		-	57,289.20	57,289.20	59,222.50	59,222.50
Gastos por Transacción (Pay Pal)			7,409.97	4,924.36	10,750.44	7,153.80
<b>Egresos Totales</b>		-	<b>130,615.17</b>	<b>106,012.06</b>	<b>163,311.94</b>	<b>128,489.80</b>

Año3		Año4		Año5	
Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
124,771.50	83,043.00	160,006.50	106,533.00	199,251.00	132,714.00
61,349.13	61,349.13	63,688.42	63,688.42	66,261.65	66,261.65
14,721.00	9,797.99	19,340.03	12,876.95	24,672.64	16,434.43
<b>200,841.63</b>	<b>154,190.12</b>	<b>243,034.95</b>	<b>183,098.37</b>	<b>290,185.28</b>	<b>215,410.08</b>

Elaboración Propia

Para los cálculos posteriores será necesario contar con los gastos netos libres de impuestos (Ver Tabla N° 32):

**Tabla 32: Resumen de Gastos (Sin IGV)**

FLUJO DE CAJA	Año0		Año1		Año2	
	Semestre-1	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4
Gastos Variables			54,051.12	35,914.77	76,537.98	50,933.07
Gastos Fijos		-	46,977.14	46,977.14	48,562.45	48,562.45
Gastos por Transacción (Pay Pal)	-	-	7,409.97	4,924.36	10,750.44	7,153.80
<b>Egresos Totales</b>		-	<b>108,438.23</b>	<b>87,816.27</b>	<b>135,850.87</b>	<b>106,649.32</b>

Año3		Año4		Año5	
Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
102,312.63	68,095.26	131,205.33	87,357.06	163,385.82	108,825.48
50,306.29	50,306.29	52,224.51	52,224.51	54,334.55	54,334.55
14,721.00	9,797.99	19,340.03	12,876.95	24,672.64	16,434.43
<b>167,339.92</b>	<b>128,199.54</b>	<b>202,769.86</b>	<b>152,458.52</b>	<b>242,393.01</b>	<b>179,594.46</b>

Elaboración Propia

## A. Gastos Fijos:

### 10.3.1. Gastos Administrativos

Estos gastos anuales se estiman contemplando el costo de la planilla, los gastos por servicios de internet, telefonía móvil y otros gastos adicionales por imprevistos (Tabla N° 33).

**Tabla 33: Detalle de los Gastos Administrativos (Incluye IGV)**

Gastos Administrativos		
N°	Detalle	Monto
1	Planilla	52,500
2	Servicios de Internet	840
3	Plan movil (3 Servicios)	1,652
4	Material de Oficina	300.00
5	Otros Gastos	1,000
<b>TOTAL</b>		<b>56,292</b>

Elaboración Propia

**a) Planilla:**

Se está considerando el costo anual de la planilla, la cual, consta de un Gerente General (S/ 1,500.00), un responsable de Operaciones (S/ 1,000.00) y un responsable de Logística (S/ 1,000.00). El pago de la planilla anual comprende su remuneración mensual, sus gratificaciones y un pago adicional por CTS, es decir, que el costo total de la planilla de Leónidas SAC considera 15 sueldos al año (Ver Anexo 11).

El comité de socios, conformado por cuatro (04) aportantes/accionistas de Leónidas SAC, los cuales, no reciben remuneración mensual, sin embargo si reciben utilidades repartidas en proporción a su aporte.

**b) Servicio de Internet:**

Es necesario contar con un plan de internet anual, es por esa razón que tras cotizar en el mercado, se optó por un servicio de internet fijo e ilimitado de 4 Mbps de velocidad, lo cual, sería suficiente durante los primeros años de Leónidas SAC (Ver Anexo 12)

**c) Plan Móvil:**

Al contar con tres personas a cargo del negocio, es importante que para la comunicación estos cuenten con equipos móviles con planes de servicio anual que cubra el costo de la llamada y el servicio de internet (Ver Anexo 13).

**d) Material de Oficina:**

Seo ha contemplado gastos para papel bond, tóner, archivadores y lapiceros al año.

**e) Otros Gastos:**

Se ha considerado un monto adicional para gastos imprevistos o de contingencia al año

### 10.3.2. Gastos de Producción

Estos gastos anuales contemplan el alquiler del local de operaciones (Layout), material básico de oficina, material para limpieza y aseo de los ambientes, adquisición anual de la adquisición de pastillas musicales y otros gastos adicionales (Tabla N° 34).

**Tabla 34: Detalle de los Gastos de Producción (Incluye IGV)**

Gastos de Producción		
N°	Detalle	Monto
1	Alquiler de Local	18,000
2	Limpieza y Mantenimiento	420
3	Gastos de mantenimiento de redes	200
4	Otros Gastos	1,000
TOTAL		19,620

Elaboración Propia

a) **Alquiler de Local:**

Se ha considerado el costo mensual de alquiler del local (Ver Anexo 14) de operaciones de Leónidas SAC en el distrito de Surquillo por la suma de S/ 1,500.00, el cual, cubre los principales gastos por servicios básicos (energía eléctrica, agua y desagüe).

b) **Limpieza y Mantenimiento:**

Se ha contemplado un gasto promedio anual en materiales para limpieza, aseo y/o mantenimiento del local, tales como papel higiénico, jabón, escoba, recogedor, lejía, entre otros.

c) **Otros Gastos:** Se ha considerado un monto mínimo para gastos imprevistos de producción.

### 10.3.3. Gastos de Comercialización

Estos gastos anuales contemplan los de Promoción en redes sociales, en publicidad para el App Store y en otros medios, así como los gastos de distribución dentro del entorno cercano (Ver Tabla N° 35)

**Tabla 35: Detalle de los Gastos de Comercialización (Incluye IGV)**

Gastos de Comercialización		
1	Gasto por Publicidad en App Store	396
2	Gastos de Distribución	14,400
3	Gastos por publicidad en redes sociales	22,400
4	Dominio y hosting web	470
5	Otros Gastos	1,000
<b>TOTAL</b>		<b>38,666</b>

Elaboración Propia

**a. Servicio de Promoción en Redes Sociales:**

Se ha contemplado un monto mensual mínimo fijo (Ver Anexo 15) que se usará principalmente para hacer pagos por promocionar nuestro producto en las principales redes sociales más usadas entre nuestros clientes (Facebook, YouTube e influencers).

**b. Gastos por Publicidad en App Store:** Debido a que estaremos vendiendo a través de aplicativo móvil, la publicidad de nuestra app es importante, por ello, el gasto anual cotizado es de USD 99.00, lo cual, al tipo de cambio que estamos utilizando nos lleva a la suma de S/ 396.00 al año.

**c. Gastos de Distribución:** Este concepto considera el servicio por delivery de ciertas zonas de Lima Metropolitana, fuera de este entorno este servicio se recargará a la compra de Leónidas por el cliente. (Ver Anexo 16).

**d. Dominio y Hosting web:** Son gastos anuales que se realizan para el soporte de la página web.

**e. Otros Gastos:** Se contempló un monto estimado para imprevistos en este rubro.



## B. Gastos Variables

Estos gastos se relacionan directamente con el volumen de ventas de Leónidas SAC, por tanto, los componentes que la conforman forman parte del ticket promedio de Leónidas SAC. A continuación se detallará cada uno de estos componentes:

a) **Compra de Peluches:** Este gasto comprende la adquisición de peluches al año en relación a la demanda esperado (Ver Tabla de N° 36)

La cantidad de Leónidas se relaciona a la cantidad mínima (uno por vez) de peluches que debemos vender en cada periodo (semestre), es decir, la cantidad anual de la demanda afectiva calculada en cada uno de los periodos de evaluación.

El costo anual de peluches será la cantidad de peluches adquiridos al precio de costo de cada (Ver Anexo N° 17).

**Tabla 36: Proyección Semestral de Adquisición de Leónidas en Soles (Incluye IGV)**

Costos Semestral de Leónidas										
TAMAÑO	GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
pequeño	6,916	4,592	9,800	6,524	13,076	8,708	16,772	11,172	20,888	13,916
mediano	9,400	6,280	13,360	8,880	17,840	11,880	22,880	15,240	28,480	19,000
grande	5,925	3,900	8,325	5,550	11,175	7,425	14,325	9,525	17,850	11,850
TOTAL	22,241	14,772	31,485	20,954	42,091	28,013	53,977	35,937	67,218	44,766

Elaboración Propia

b) **Compra de Accesorios:** Se está considerando un escenario conservador en la cual, se tiene una pieza de accesorio y ésta se vende de igual forma es decir uno a uno, bajo estas condiciones se ha realizado el cálculo de la proyección semestral de compra de accesorios para peluches (Ver Anexo 18).

**Tabla 37: Proyección Semestral de Adquisición de Accesorios en Soles (Incluye IGV)**

Compra Semestral de Accesorio										
TAMAÑO	GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
pequeño	1,729.00	1,148.00	2,450.00	1,631.00	3,269.00	2,177.00	4,193.00	2,793.00	5,222.00	3,479.00
mediano	2,115.00	1,413.00	3,006.00	1,998.00	4,014.00	2,673.00	5,148.00	3,429.00	6,408.00	4,275.00
grande	1,027.00	676.00	1,443.00	962.00	1,937.00	1,287.00	2,483.00	1,651.00	3,094.00	2,054.00
TOTAL	4,871	3,237	6,899	4,591	9,220	6,137	11,824	7,873	14,724	9,808

Elaboración Propia

c) **Compra de Empaque:** Se ha optado por adquirir cajas de cartón ecoamigable como empaque de Leónidas, por tanto, se ha asumido adquirir un stock por tamaños en base a la cantidad de Leónidas que se tiene en cada periodo del año (Ver Anexo 19). El cálculo de su proyección para los próximos semestres es el siguiente:

**Tabla 38: Proyección Semestral de Adquisición de Empaques – Caja en Soles (Incluye IGV)**

Compra de Empaques Costos Semestral - CAJA										
TAMAÑO	GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
pequeño	5,558	3,690	7,875	5,243	10,508	6,998	13,478	8,978	16,785	11,183
mediano	12,338	8,243	17,535	11,655	23,415	15,593	30,030	20,003	37,380	24,938
grande	5,925	3,900	8,325	5,550	11,175	7,425	14,325	9,525	17,850	11,850
TOTAL	23,820	15,833	33,735	22,448	45,098	30,015	57,833	38,505	72,015	47,970

Elaboración Propia

d) **Compra de Pastillas Musicales (Audio):** Se ha decidido contemplar la adquisición de un stock mínimo de pastillas musicales en base a la demanda efectiva por periodo, por ello el cálculo del gasto de esta adquisición es la siguiente (Ver Anexo 20).

**Tabla 39: Proyección Semestral de Adquisición de Pastillas Musicales en Soles (Inc. IGV)**

Compra Semestral de Audio									
GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
2,244	1,492	3,180	2,116	4,248	2,828	5,448	3,628	6,784	4,520
2,244	1,492	3,180	2,116	4,248	2,828	5,448	3,628	6,784	4,520

Elaboración Propia

e) **Compra de Vestimenta:** Se ha considerado adquirir la cantidad mínima de vestimenta (conjunto) por tamaño de Leónidas, la cual responde de acuerdo a la cantidad de demanda efectiva de peluches a precio de costo (Ver Anexo 20).

**Tabla 40: Proyección Semestral de Adquisición de Vestuario en Soles (Incluye IGV)**

Costo Semestral de Vestimenta										
TAMAÑO	GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
pequeño	2.743	1.833	3.536	2.353	4.420	2.938	5.395	3.588	6.461	4.316
mediano	4.242	2.814	5.460	3.633	6.825	4.536	8.316	5.544	9.975	6.636
grande	2.278	1.530	2.924	1.972	3.672	2.448	4.488	2.992	5.372	3.604
TOTAL	9.263	6.177	11.920	7.958	14.917	9.922	18.199	12.124	21.808	14.556

f) **Servicio de Estampado:** Se ha estimado dentro del ticket promedio el servicio de estampado de alguna de las piezas con las que cuenta Leónidas. El gasto variable resultante de este componente es el siguiente (Ver Anexo 20):

**Tabla 41: Proyección Semestral del Servicio de Estampado en Soles (Incluye IGV)**

Costo Semestral de Servicios de Estampado										
TAMAÑO	GV1	GV2	GV3	GV4	GV5	GV6	GV7	GV8	GV9	GV10
pequeño	422	282	544	362	680	452	830	552	994	664
mediano	808	536	1.040	692	1.300	864	1.584	1.056	1.900	1.264
grande	402	270	516	348	648	432	792	528	948	636
TOTAL	1.632	1.088	2.100	1.402	2.628	1.748	3.206	2.136	3.842	2.564

### C. Gasto por Transacción

El plan de negocio contempla el uso de la página web y aplicativo móvil, como medio de compra, por tanto el uso de sistemas de pago en ambos espacios es importante. En ese sentido, se ha considerado el uso del PayPal, el cual, no genera cobro de instalación o mantenimiento, pero si por monto de ingreso por periodo y una comisión por número de transacción. Al respecto, se ha considerado lo siguiente:

La tarifa de PayPal es del 5.4% más 0.30 USD del importe que se transe periódicamente. Para el cálculo se ha considerado convertir la moneda USD a soles y se ha proyectado lo siguiente (Ver Tabla N° 42).

**Tabla 42: Proyección Semestral de los Gastos por Transacción**

Gastos por Transacción (Pay Pal)	7,830.72	5,204.11	11,346.69	7,550.55	15,517.50	10,328.24	20,361.53	13,557.20	25,944.64	17,281.93
Comisión por Ingreso (5.4% Ingreso por Venta)	7,241.67	4,812.46	10,511.94	6,995.10	14,402.40	9,585.89	18,931.43	12,604.85	24,163.84	16,095.43
Comisión por transacción (0.30*N° de transacción)	589.05	391.65	834.75	555.45	1,115.10	742.35	1,430.10	952.35	1,780.80	1,186.50

Elaboración Propia

### D. Capital Fijo y Capital de Trabajo

#### 1 Gastos Pre Operativos

Para estos gastos se ha se están considerando aquellos relacionados al diseño publicitario, gastos de publicidad pre operativa, el desarrollo del aplicativo móvil, el diseño de la página web, además de contemplar un monto de aproximadamente S/ 500.00 como parte de otros gastos pre operativos que no han sido identificados o para uso de imprevistos.

**Tabla 43: Proyección de Gastos Pre operativos**

GASTO PRE OPERATIVO		
1	Diseño pagina web	4,000.00
2	Desarrollo Aplicativo movil	6,000.00
3	Gastos de Publicidad en Play Store	100.00
4	Gastos por Diseño de Publicidad	32,000.00
5	Publicidad Pre Operativa	14,000.00
6	Gastos de Interconexión en Redes	250.00
7	Otros GPO	1,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>57,350</b>

Elaboración Propia

- a. **Diseño de la Página Web:** Debido a que el negocio es una tienda virtual es necesario invertir en un servicio que permita diseñar una plataforma amigable para el usuario que entre a fin de que pueda ver a Leónidas y las novedades que ésta trae, la inversión estimada en este caso es de S/4,000.00 (Ver Anexo 21).
  
- b. **Desarrollo de Aplicativo Móvil:** Puesto que la venta de peluches personalizados Leónidas se realiza a través de plataformas digitales es importante que también nos encontremos al alcance de otros dispositivos, como el móvil, para ello se ha considerado el gasto para el desarrollo de esta herramienta (Ver Anexo 22).
  
- c. **Gastos de Inscripción en Play Store:** Este gasto se considera único y comenzará a activarse antes de la venta de la puesta en marcha de Leónidas (Ver Anexo 23).
  
- d. **Gastos por Diseño de Publicidad:** Aquí se calculan todos los gastos en publicidad antes de la apertura de Leónidas SAC (Ver Anexo 24), entre las cuales, se encuentran, un video de animación, un servicio de diagramación de Leónidas y diseño de publicidad BTL.
  
- e. **Publicidad Pre Operativa:** Estos gastos contienen básicamente aquellos que deseamos impulsar (Ver Anexo 25) durante los dos meses previos a la apertura de la comercialización de Leónidas (Redes Sociales y BTL)
  
- f. **Otros Gastos Pre Operativos:** Se ha estimado un monto para gastos de contingencia.

## **2 Gastos de Inversión en Activos Fijos**

En el caso de los gastos de inversión en activos fijos se está considerando los equipos (laptop, impresora, celulares) para dar operatividad al negocio, así como también, los gastos contemplados en mobiliario (Ver Anexo 26).

**Tabla 44: Detalle de los Gastos de Inversión**

INVERSION DE ACTIVOS FIJOS		
1	Equipos	8,200.00
2	Mobiliario	1,800.00
TOTAL		10,000.00

Elaboración Propia

- a. **Equipos Celulares:** Para la comunicación entre los responsables (3 personas) de cada uno de los procesos, así como con el gerente general. Se ha previsto que cada equipo básico costará alrededor de S/. 600.00.
  - b. **Equipos de cómputo portátiles:** Para los trabajos de oficina del Gerente y cada uno de los responsables (3 personas).
  - c. **Equipo de Impresión:** Se ha contemplado un equipo de impresión para las gestiones administrativas del negocio, el cual, se interconectará entre las laptops.
  - d. **Modulares:** Se ha contemplado 3 módulos de escritorio para el personal de Leónidas SAC.
  - e. **Repisas:** Se está considerando 2 repisas para los accesorios y vestimentas y otros 2 para los complementos y pastillas musicales.
  - f. **Mesa:** Se ha previsto mínimamente 2 mesas de trabajo para el proceso operativo.
  - g. **Pizarra:** Se ha previsto 1 pizarra acrílica para las reuniones de trabajo del personal de Leónidas SAC.
- 3 Gastos de Intangibles:** En este punto se ha considerado los gastos por registrar la marca (Ver Anexo 27) Leónidas en Indecopi, el cual, también conlleva un costo estimado.

**Tabla 45: Costo del Intangible**

INTANGIBLE		
1	Registro de la Marca Mixta	535.00
2	Registro de marca tridimensional	535.00
TOTAL		1,070.00

Elaboración Propia

**4 Capital de Trabajo:** Leónidas SAC presenta como capital de trabajo la garantía de alquiler del local (S/1,500.00) además de otros gastos de capital que nos permitirá cubrir como mínimo la fluctuación negativa del flujo proyectado del primer año, la misma que se explica principalmente por los egresos no cubiertos durante el segundo semestre (S/ 10,800.00).

**Tabla 46: Capital de Trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO		
1	Garantía de Alquiler de Local	1,500.00
2	Otros Gastos de Capital de Trabajo	10,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>12,300.00</b>

Elaboración Propia

**5 Inversión en Desarrollo Tecnológico:** El mundo tecnológico anda en constante cambio, por ello, es necesario que la empresa considere un monto de reinversión al tercer año (Ver Tabla N° 47), a fin de que se pueda realizar algún tipo de actualización o incorporación de nuevos medios de comunicación y/o publicidad.

**Tabla 47: Inversión en Desarrollo Tecnológico (Incluye IGV)**

INVERSION EN DESARROLLO TECNOLOGICO		
1	Gasto por desarrollo en una tecnología de Inteligencia Artificial	5,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>5,000.00</b>

Elaboración Propia

#### 10.4. Financiamiento:

Leónidas SAC requiere de una inversión inicial de S/ 80,720.00, la cual, será financiada en un 100% por los accionistas, es decir, con capital propio. La estructura de financiamiento se indica en la Tabla N° 48.

**Tabla 48: Estructura de Financiamiento**

Financiamiento	Cantidad	Monto	Total
Aporte de Socios	4	80,720.00	20,180.00
TOTAL			20,180.00

Elaboración Propia

La inversión considera tanto el capital de trabajo y el capital fijo (gastos pre operativos), intangibles e inversión en activos fijos, dichos montos se desembolsarán en el periodo cero (Semestre 0).

Al culminar el año 3 (Semestre 6) se realizará una inversión en desarrollo tecnológico de S/ 5,000.00.

Al culminar el año 4 (Semestre 8) se realizará una reinversión de S/ 8,200.00 para la renovación de los equipos depreciados (celulares, laptop e impresora).

#### **10.5.Tasa de Descuento:**

En nuestro caso para realizar la evaluación económica haremos uso del costo de capital económico (KOA)<sup>5</sup>, el cual, se determinó utilizando la fórmula del costo promedio ponderado del capital (CPPC) de la siguiente manera:

**Figura 36 : Fórmula del WACC (CPPC)**

$$\text{CPPC} = \left[ \frac{D}{D+K} \right] * K_d * (1-t) + \left[ \frac{K}{D+K} \right] * K_e$$

**Donde:**

**Ke:** Coste de los Fondos Propios (coste del patrimonio)

**Kd:** Coste de la Deuda Financiera

**E:** Fondos Propios

**D:** Deuda Financiera

**t:** Tasa impositiva

---

<sup>5</sup> KOA es el costo de oportunidad del accionista cuando la deuda es cero.



Para el caso de Leónidas SAC el  $K_d=0$ , lo cual, significa que no existe deuda de capital ( $D=0$ ). Por tanto, en nuestro caso el  $CPPC=K_e$  y teniendo en cuenta que este costo representa para los accionistas su costo de oportunidad se convierte en el KOA.

Es así que, al no existir deuda los accionistas desean que su capital pueda rendir más en el proyecto que si se dejara en algún banco, con lo cual, se ha considerado pertinente asumir que el  $K_e=40.50\%$ <sup>6</sup>, ello significa que el costo de oportunidad (KOA) exigido para el proyecto es este mismo valor (Ver Tabla N° 49)

**Tabla 49: Cálculo del KOA**

$K_e$	40.50%
$K_d$	0.00%
KOA Anual	40.50%
KOA Semestral	18.53%

Elaboración Propia.

Al usar periodos semestrales el KOA anual debe ser transformado a un KOA Semestral  $KOA_{semestral} = [(1 + KOA_{anual})^{(1/2)}] - 1$ , con lo cual, el KOA semestral es igual 18.53%

## 10.6. Evaluación Económica y Financiera

Para el análisis financiero se debe tener en cuenta que el Flujo de Caja Económico dependerá del KOA al no usar deuda.

Por tanto:

**Figura 37: Fórmula del Van financiero**

$$VANF = VANE (FCE; KOA)$$

**FCE:** Flujo de Caja Económico

---

<sup>6</sup> Este valor permitirá tener una mayor rentabilidad fuera del banco

**KOA:** Costo oportunidad del Accionista

**VANF:** Valor Actual Neto Financiero

**VANE:** Valor Actual Neto Económico

### **10.7. Flujo de Caja Proyectada**

En este apartado se presenta la proyección de los ingresos esperados y los egresos proyectados para los siguientes 10 periodos (5 años) de evaluación. Así mismo, se realizará el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la cual permitirá determinar la viabilidad del plan de negocio, es decir, que es económicamente viable.

A continuación en la Tabla N° 50, se detallará el Flujo de Caja Económico descontando el IGV a fin de hallar el VAN por un lado y analizar el crédito fiscal de manera por separado.

**Tabla 50: Flujo Económico Proyectado sin IGV**

FLUJO DE CAJA	Año0		Año1		Año2		Año3		Año4		Año5	
	Semestre-1	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4	Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
IngresosP			31,768.40	21,093.19	46,141.35	30,716.96	63,104.89	42,024.88	82,965.36	55,264.07	105,908.95	70,558.64
IngresosM			52,044.42	34,770.10	75,818.75	50,394.50	103,774.07	69,105.16	136,418.70	90,866.30	174,053.09	116,116.88
IngresosG			26,153.25	17,214.80	37,665.65	25,110.43	51,824.20	34,433.53	68,093.18	45,276.62	86,970.32	57,736.60
<b>IngresosTotales</b>			<b>109,966.07</b>	<b>73,078.09</b>	<b>159,625.75</b>	<b>106,221.89</b>	<b>218,703.16</b>	<b>145,563.57</b>	<b>287,477.23</b>	<b>191,406.99</b>	<b>366,932.36</b>	<b>244,412.12</b>
Gastos Variables			54,051.12	35,914.77	76,537.98	50,933.07	102,312.63	68,095.26	131,205.33	87,357.06	163,385.82	108,825.48
Gastos Fijos		-	46,977.14	46,977.14	48,562.45	48,562.45	50,306.29	50,306.29	52,224.51	52,224.51	54,334.55	54,334.55
Gastos por Transacción (Pay Pal)	-	-	7,830.72	5,204.11	11,346.69	7,550.55	15,517.50	10,328.24	20,361.53	13,557.20	25,944.64	17,281.93
<b>Egresos Totales</b>		<b>-</b>	<b>108,858.98</b>	<b>88,096.02</b>	<b>136,447.12</b>	<b>107,046.07</b>	<b>168,136.42</b>	<b>128,729.79</b>	<b>203,791.36</b>	<b>153,138.77</b>	<b>243,665.01</b>	<b>180,441.96</b>
(-) Depreciación		-	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00	-1,115.00
Equipos			1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00	1,025.00
Mobiliario			90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
(-) Amortización		-	-3,402.50	-3,402.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50
GPO			-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50	-2,867.50
Intangibles			-535.00	-535.00								
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-</b>	<b>-3,410.41</b>	<b>-19,535.44</b>	<b>19,196.13</b>	<b>-4,806.68</b>	<b>46,584.24</b>	<b>12,851.28</b>	<b>79,703.37</b>	<b>34,285.72</b>	<b>119,284.85</b>	<b>59,987.66</b>
Impuesto a la Renta (29.5%)			-1,006.07	-5,762.95	5,662.86	-1,417.97	13,742.35	3,791.13	23,512.49	10,114.29	35,189.03	17,696.36
<b>Utilidad Neta</b>			<b>-2,404.34</b>	<b>-13,772.48</b>	<b>13,533.27</b>	<b>-3,388.71</b>	<b>32,841.89</b>	<b>9,060.15</b>	<b>56,190.88</b>	<b>24,171.43</b>	<b>84,095.82</b>	<b>42,291.30</b>
(+) Depreciación			1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00	1,115.00
(+) Amortización			3,402.50	3,402.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50	2,867.50
<b>Flujo Operativo</b>			<b>2,113.16</b>	<b>-9,254.98</b>	<b>17,515.77</b>	<b>593.79</b>	<b>36,824.39</b>	<b>13,042.65</b>	<b>60,173.38</b>	<b>28,153.93</b>	<b>88,078.32</b>	<b>46,273.80</b>
Capital de Trabajo		-10,086.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recuperación del Capital de Trabajo			-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,086.00
Capital Fijo		-56,104.40	-	-	-	-	-	-4,100.00	-	-6,724.00	-	-
<b>Flujo Inversiones</b>		<b>-66,190.40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-4,100.00</b>	<b>-</b>	<b>-6,724.00</b>	<b>-</b>	<b>10,086.00</b>
<b>Flujo Económico</b>		<b>-66,190.40</b>	<b>2,113.16</b>	<b>-9,254.98</b>	<b>17,515.77</b>	<b>593.79</b>	<b>36,824.39</b>	<b>8,942.65</b>	<b>60,173.38</b>	<b>21,429.93</b>	<b>88,078.32</b>	<b>56,359.80</b>

Elaboración Propia

## 10.8. Análisis de Puntos Críticos

En este punto se han analizado cuatro variables de impacto para el negocio, tales como la variación % del promedio del precio<sup>7</sup>, de la cantidad, del gasto variable y de la inversión.

Para ello, se ha buscado a partir del escenario base o esperado, donde no existe variación alguna de estas variables en el FCE, el punto crítico de cada uno ellos estresándolos hasta llegar al punto en el que el VAN = 0 (objetivo).

Esta acción se realizó haciendo uso del análisis de hipótesis del Excel con el comando “Buscar Objetivo”, en la cual, se estresaba uno a uno las variables manteniendo todo lo demás constante para hallar el objetivo.

**Tabla 51: Variables vs Puntos Críticos**

ANALISIS PUNTOS CRITICOS	BASE	Punto Critico	VAN
Variación % promedio del Precio	0.00%	-2.42%	-
Variación % Cantidad	0.00%	-18.27%	-
Variación % Gasto Variable	0.00%	37.18%	-
Variación % Inversión	0.00%	18.06%	-

Elaboración Propia

## 10.9. Análisis de Sensibilidad

A través de este análisis se determinará las variaciones porcentuales en cada una de las variables impactadas y ver su efecto en el VAN de manera independiente.

### a. Análisis Unidimensional

En la Tabla 52 se presenta el resumen del análisis de sensibilidad sobre el VAN de un análisis unidimensional de las variables de impacto. En base a ello, se puede apreciar

---

<sup>7</sup> El precio que se está considerando es el que contempla el ticket promedio de Leónidas.

que tres de las cuatro variables seleccionadas presentan una variabilidad marcada. A continuación se pasan a desarrollar:

**Tabla 52: VAN vs Variables de Impacto del Plan de Negocio**

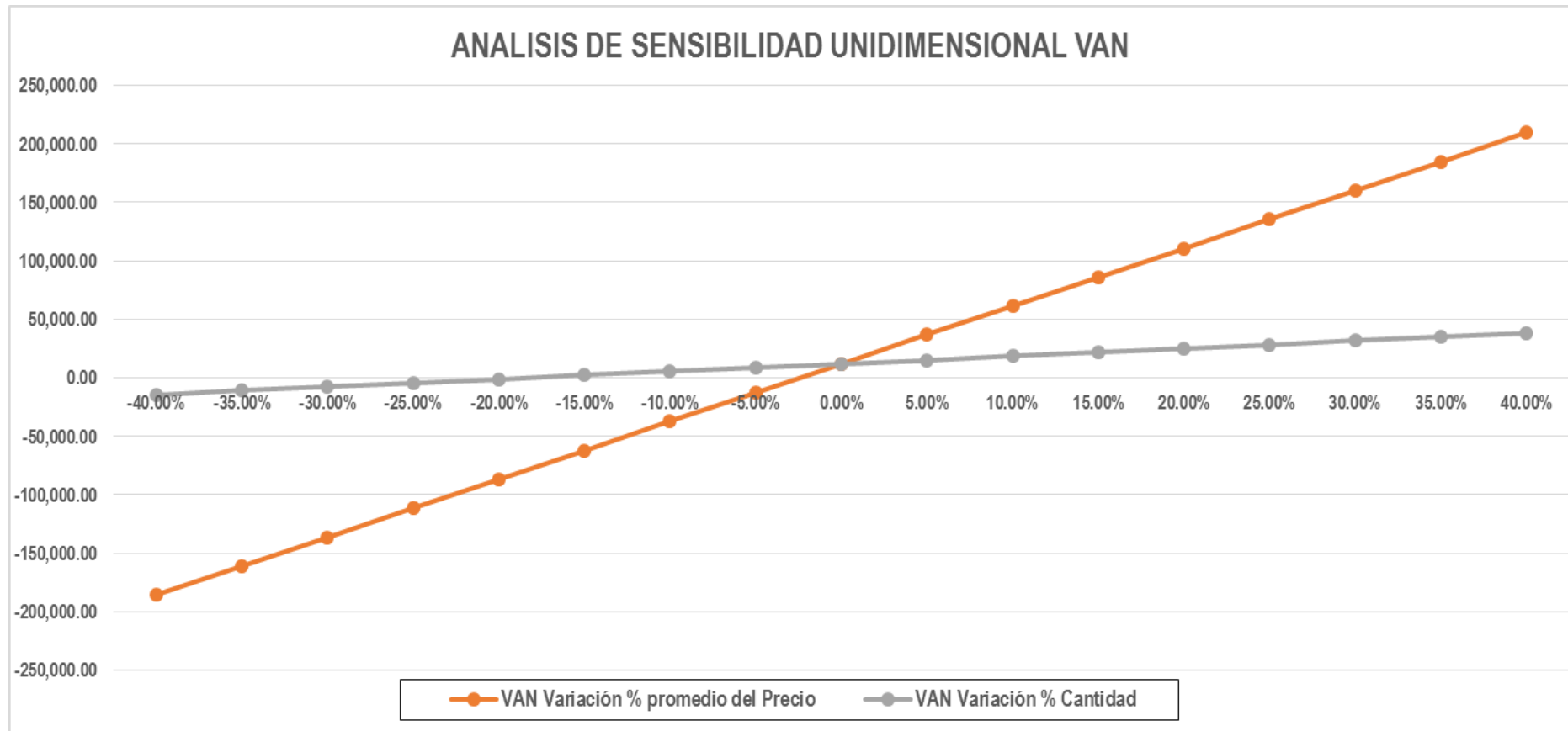
VAN				
	Variación % promedio del Precio	Variación % Cantidad	Variación % Gasto Variable	Variación % Inversión
-40.00%	<b>-185,742.56</b>	<b>-14,210.22</b>	24,810.95	38,427.86
-35.00%	<b>-161,030.78</b>	<b>-10,939.98</b>	23,203.54	35,118.34
-30.00%	<b>-136,319.00</b>	<b>-7,669.74</b>	21,596.14	31,808.82
-25.00%	<b>-111,607.21</b>	<b>-4,399.50</b>	19,988.73	28,499.30
-20.00%	<b>-86,895.43</b>	<b>-1,129.26</b>	18,381.32	25,189.78
-15.00%	<b>-62,183.65</b>	2,140.98	16,773.92	21,880.26
-10.00%	<b>-37,471.87</b>	5,411.22	15,166.51	18,570.74
-5.00%	<b>-12,760.08</b>	8,681.46	13,559.11	15,261.22
0.00%	11,951.70	11,951.70	11,951.70	11,951.70
5.00%	36,663.48	15,221.94	10,344.29	8,642.18
10.00%	61,375.27	18,492.18	8,736.89	5,332.66
15.00%	86,087.05	21,762.42	7,129.48	2,023.14
20.00%	110,798.83	25,032.66	5,522.07	<b>-1,286.38</b>
25.00%	135,510.61	28,302.90	3,914.67	<b>-4,595.90</b>
30.00%	160,222.40	31,573.14	2,307.26	<b>-7,905.42</b>
35.00%	184,934.18	34,843.38	699.86	<b>-11,214.94</b>
40.00%	209,645.96	38,113.62	<b>-907.55</b>	<b>-14,524.46</b>

Elaboración Propia

En la Tabla 53, se puede apreciar que los cambios de signos más fuertes se dan con la variación de precio, variación de inversión y la variación de cantidad respectivamente, lo cual, deja ver que estas variables críticas se ven afectadas en mayor magnitud.

En la figura 38, la variación porcentual promedio del precio es la que presenta mayor grado de sensibilidad respecto a la variación porcentual de la cantidad

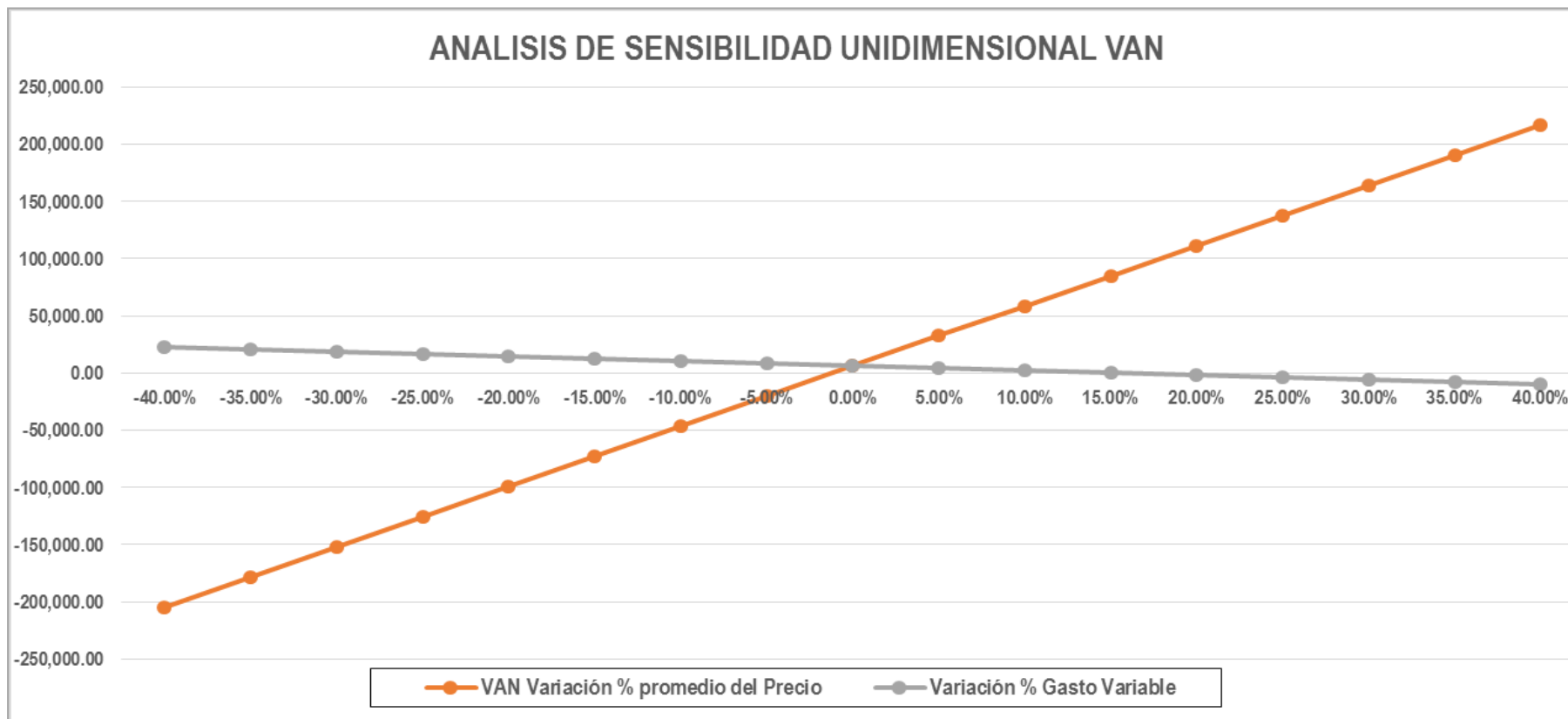
**Figura 38: Sensibilidad del VAN respecto Var % Prom Precio vs Var % Cantidad**



Elaboración Propia

En la figura 39 se ve la relación entre la variación porcentual promedio del precio es más sensible que una variación porcentual del gasto variable, es decir, que el precio en este caso es más sensible que el gasto variable.

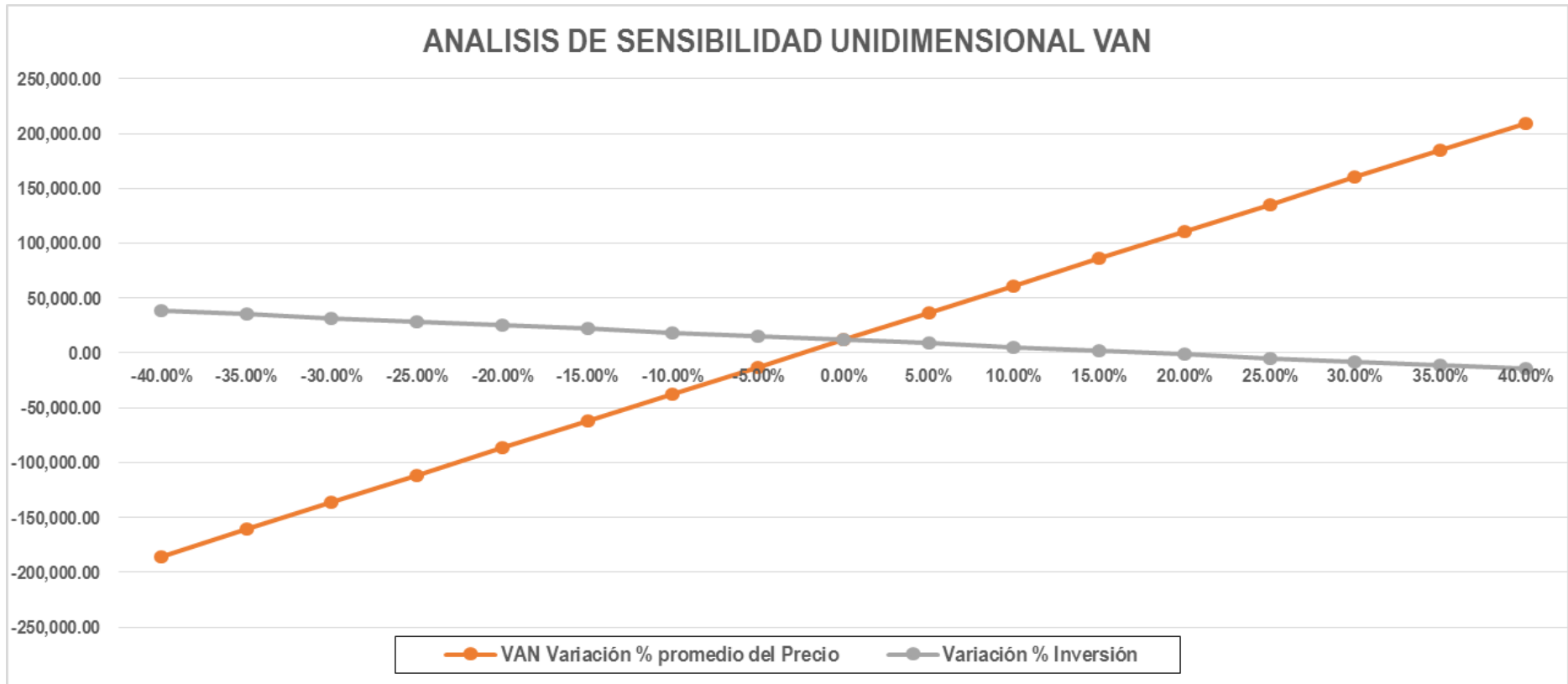
**Figura 39: Sensibilidad del VAN respecto al Var %Prom Precio vs Var % Gasto Variable**



Elaboración Propia

En la figura N° 40 se aprecia que el grado de sensibilidad de la variación porcentual del precio del ticket promedio es mayor que el de la inversión.

**Figura 40: Sensibilidad del VAN respecto al Var %Prom Precio vs Var % Inversión**



Elaboración Propia



b. **Análisis Bidimensional**

En la Tabla 53, se rescata que ante la variación negativa de un 15% respecto al precio del ticket promedio y manteniendo la cantidad el VAN es S/ 2,141.00. Por otro lado, si la cantidad vendida de peluches se incrementa en 5% y se disminuye el 25% del precio del ticket promedio, el VAN es de S/ 2,774.00, por lo cual, estos serían los valores mínimos de VAN para el proyecto considerando variaciones entre ambas variables.

En la Tabla 54, se aprecia que una disminución del 5% sobre el gasto variable y una disminución superior al -35% respecto al precio promedio se obtiene un VAN de S/ 99.00 como mínimo. Por otro lado, si el gasto variable no presenta variación (0%) y la variación límite del precio llega al 35%, el VAN llegará a S/ 700.00 como máximos.

En la Tabla 55, se aprecia que una reducción del 5% sobre la inversión y 10% sobre el precio presenta un VAN mínimo de S/ 882.00, mientras que un incremento del 25% sobre el precio del ticket promedio manteniendo la inversión actual sin variación hace que el VAN mínimo sea de S/ 2,165.00.

**Tabla 53: Sensibilidad del VAN (Var % Promedio Precio vs Variación % Cantidad)**

		Variación % Cantidad																
		11,952	-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Variación % promedio del Precio	-40%	(201,440)	(178,036)	(154,632)	(131,229)	(107,825)	(84,421)	(61,018)	(37,614)	(14,210)	9,193	32,597	56,001	79,405	102,808	126,212	149,616	173,019
	-35%	(199,478)	(175,910)	(152,343)	(128,776)	(105,209)	(81,642)	(58,074)	(34,507)	(10,940)	12,627	36,194	59,762	83,329	106,896	130,463	154,030	177,598
	-30%	(197,515)	(173,785)	(150,054)	(126,323)	(102,593)	(78,862)	(55,131)	(31,400)	(7,670)	16,061	39,792	63,522	87,253	110,984	134,715	158,445	182,176
	-25%	(195,553)	(171,659)	(147,765)	(123,871)	(99,976)	(76,082)	(52,188)	(28,294)	(4,400)	19,495	43,389	67,283	91,177	115,072	138,966	162,860	186,754
	-20%	(193,591)	(169,533)	(145,476)	(121,418)	(97,360)	(73,302)	(49,245)	(25,187)	(1,129)	22,928	46,986	71,044	95,102	119,159	143,217	167,275	191,333
	-15%	(191,629)	(167,408)	(143,187)	(118,965)	(94,744)	(70,523)	(46,302)	(22,080)	2,141	26,362	50,583	74,805	99,026	123,247	147,468	171,690	195,911
	-10%	(189,667)	(165,282)	(140,897)	(116,513)	(92,128)	(67,743)	(43,358)	(18,974)	5,411	29,796	54,181	78,565	102,950	127,335	151,720	176,105	200,489
	-5%	(187,705)	(163,156)	(138,608)	(114,060)	(89,512)	(64,963)	(40,415)	(15,867)	8,681	33,230	57,778	82,326	106,875	131,423	155,971	180,519	205,068
	0%	(185,743)	(161,031)	(136,319)	(111,607)	(86,895)	(62,184)	(37,472)	(12,760)	11,952	36,663	61,375	86,087	110,799	135,511	160,222	184,934	209,646
	5%	(183,780)	(158,905)	(134,030)	(109,155)	(84,279)	(59,404)	(34,529)	(9,653)	15,222	40,097	64,973	89,848	114,723	139,598	164,474	189,349	214,224
	10%	(181,818)	(156,779)	(131,741)	(106,702)	(81,663)	(56,624)	(31,585)	(6,547)	18,492	43,531	68,570	93,609	118,647	143,686	168,725	193,764	218,803
	15%	(179,856)	(154,654)	(129,451)	(104,249)	(79,047)	(53,845)	(28,642)	(3,440)	21,762	46,965	72,167	97,369	122,572	147,774	172,976	198,179	223,381
	20%	(177,894)	(152,528)	(127,162)	(101,796)	(76,431)	(51,065)	(25,699)	(333)	25,033	50,398	75,764	101,130	126,496	151,862	177,228	202,593	227,959
	25%	(175,932)	(150,402)	(124,873)	(99,344)	(73,814)	(48,285)	(22,756)	2,774	28,303	53,832	79,362	104,891	130,420	155,950	181,479	207,008	232,538
	30%	(173,970)	(148,277)	(122,584)	(96,891)	(71,198)	(45,505)	(19,813)	5,880	31,573	57,266	82,959	108,652	134,345	160,037	185,730	211,423	237,116
	35%	(172,008)	(146,151)	(120,295)	(94,438)	(68,582)	(42,726)	(16,869)	8,987	34,843	60,700	86,556	112,412	138,269	164,125	189,982	215,838	241,694
40%	(170,045)	(144,026)	(118,006)	(91,986)	(65,966)	(39,946)	(13,926)	12,094	38,114	64,134	90,153	116,173	142,193	168,213	194,233	220,253	246,273	

Elaboración Propia

**Tabla 54: Sensibilidad del VAN (Var % Prom. Precio vs Variación % Gastos Variables)**

		Variación % Gasto Variable																	
		11,952	-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%
Variación % promedio del Precio	-40%		(172,883)	(148,172)	(123,460)	(98,748)	(74,036)	(49,324)	(24,613)	99	24,811	49,523	74,235	98,946	123,658	148,370	173,082	197,793	222,505
	-35%		(174,491)	(149,779)	(125,067)	(100,355)	(75,644)	(50,932)	(26,220)	(1,508)	23,204	47,915	72,627	97,339	122,051	146,762	171,474	196,186	220,898
	-30%		(176,098)	(151,386)	(126,675)	(101,963)	(77,251)	(52,539)	(27,827)	(3,116)	21,596	46,308	71,020	95,731	120,443	145,155	169,867	194,579	219,290
	-25%		(177,706)	(152,994)	(128,282)	(103,570)	(78,858)	(54,147)	(29,435)	(4,723)	19,989	44,701	69,412	94,124	118,836	143,548	168,259	192,971	217,683
	-20%		(179,313)	(154,601)	(129,889)	(105,178)	(80,466)	(55,754)	(31,042)	(6,330)	18,381	43,093	67,805	92,517	117,228	141,940	166,652	191,364	216,076
	-15%		(180,920)	(156,209)	(131,497)	(106,785)	(82,073)	(57,381)	(32,650)	(7,938)	16,774	41,486	66,197	90,909	115,621	140,333	165,045	189,756	214,468
	-10%		(182,528)	(157,816)	(133,104)	(108,392)	(83,681)	(58,989)	(34,257)	(9,545)	15,167	39,878	64,590	89,302	114,014	138,725	163,437	188,149	212,861
	-5%		(184,135)	(159,423)	(134,712)	(110,000)	(85,288)	(60,576)	(35,864)	(11,153)	13,559	38,271	62,983	87,694	112,406	137,118	161,830	186,542	211,253
	0%		(185,743)	(161,031)	(136,319)	(111,607)	(86,895)	(62,184)	(37,472)	(12,760)	11,952	36,663	61,375	86,087	110,799	135,511	160,222	184,934	209,646
	5%		(187,350)	(162,638)	(137,926)	(113,215)	(88,503)	(63,791)	(39,079)	(14,367)	10,344	35,056	59,768	84,480	109,191	133,903	158,615	183,327	208,039
	10%		(188,957)	(164,246)	(139,534)	(114,822)	(90,110)	(65,398)	(40,687)	(15,975)	8,737	33,449	58,160	82,872	107,584	132,296	157,008	181,719	206,431
	15%		(190,565)	(165,853)	(141,141)	(116,429)	(91,718)	(67,006)	(42,294)	(17,582)	7,129	31,841	56,553	81,265	105,977	130,688	155,400	180,112	204,824
	20%		(192,172)	(167,460)	(142,749)	(118,037)	(93,325)	(68,613)	(43,901)	(19,190)	5,522	30,234	54,946	79,657	104,369	129,081	153,793	178,505	203,216
	25%		(193,780)	(169,068)	(144,356)	(119,644)	(94,932)	(70,221)	(45,509)	(20,797)	3,915	28,626	53,338	78,050	102,762	127,474	152,185	176,897	201,609
	30%		(195,387)	(170,675)	(145,963)	(121,252)	(96,540)	(71,828)	(47,116)	(22,405)	2,307	27,019	51,731	76,443	101,154	125,866	150,578	175,290	200,002
	35%		(196,994)	(172,283)	(147,571)	(122,859)	(98,147)	(73,435)	(48,724)	(24,012)	700	25,412	50,123	74,835	99,547	124,259	148,971	173,682	198,394
	40%		(198,602)	(173,890)	(149,178)	(124,466)	(99,755)	(75,043)	(50,331)	(25,619)	(908)	23,804	48,516	73,228	97,940	122,651	147,363	172,075	196,787

Elaboración Propia

**Tabla 55: Sensibilidad del VAN (Var % Prom. Precio vs Variación % Inversión)**

		Variación % Inversión																
		11,952	-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Variación % promedio del Precio	-40%	(159,266)	(134,555)	(109,843)	(85,131)	(60,419)	(35,707)	(10,996)	13,716	38,428	63,140	87,851	112,563	137,275	161,987	186,699	211,410	236,122
	-35%	(162,576)	(137,864)	(113,152)	(88,441)	(63,729)	(39,017)	(14,305)	10,407	35,118	59,830	84,542	109,254	133,965	158,677	183,389	208,101	232,813
	-30%	(165,885)	(141,174)	(116,462)	(91,750)	(67,038)	(42,327)	(17,615)	7,097	31,809	56,521	81,232	105,944	130,656	155,368	180,080	204,791	229,503
	-25%	(169,195)	(144,483)	(119,771)	(95,060)	(70,348)	(45,636)	(20,924)	3,788	28,499	53,211	77,923	102,635	127,346	152,058	176,770	201,482	226,194
	-20%	(172,504)	(147,793)	(123,081)	(98,369)	(73,657)	(48,946)	(24,234)	478	25,190	49,902	74,613	99,325	124,037	148,749	173,460	198,172	222,884
	-15%	(175,814)	(151,102)	(126,390)	(101,679)	(76,967)	(52,255)	(27,543)	(2,832)	21,880	46,592	71,304	96,016	120,727	145,439	170,151	194,863	219,575
	-10%	(179,124)	(154,412)	(129,700)	(104,988)	(80,276)	(55,565)	(30,853)	(6,141)	18,571	43,283	67,994	92,706	117,418	142,130	166,841	191,553	216,265
	-5%	(182,433)	(157,721)	(133,009)	(108,298)	(83,586)	(58,874)	(34,162)	(9,451)	15,261	39,973	64,685	89,397	114,108	138,820	163,532	188,244	212,955
	0%	(185,743)	(161,031)	(136,319)	(111,607)	(86,895)	(62,184)	(37,472)	(12,760)	11,952	36,663	61,375	86,087	110,799	135,511	160,222	184,934	209,646
	5%	(189,052)	(164,340)	(139,629)	(114,917)	(90,205)	(65,493)	(40,781)	(16,070)	8,642	33,354	58,066	82,778	107,489	132,201	156,913	181,625	206,336
	10%	(192,362)	(167,650)	(142,938)	(118,226)	(93,514)	(68,803)	(44,091)	(19,379)	5,333	30,044	54,756	79,468	104,180	128,892	153,603	178,315	203,027
	15%	(195,671)	(170,959)	(146,248)	(121,536)	(96,824)	(72,112)	(47,400)	(22,689)	2,023	26,735	51,447	76,158	100,870	125,582	150,294	175,006	199,717
	20%	(198,981)	(174,269)	(149,557)	(124,845)	(100,134)	(75,422)	(50,710)	(25,998)	(1,286)	23,425	48,137	72,849	97,561	122,273	146,984	171,696	196,408
	25%	(202,290)	(177,578)	(152,867)	(128,155)	(103,443)	(78,731)	(54,019)	(29,308)	(4,596)	20,116	44,828	69,539	94,251	118,963	143,675	168,387	193,098
	30%	(205,600)	(180,888)	(156,176)	(131,464)	(106,753)	(82,041)	(57,329)	(32,617)	(7,905)	16,806	41,518	66,230	90,942	115,653	140,365	165,077	189,789
	35%	(208,909)	(184,197)	(159,486)	(134,774)	(110,062)	(85,350)	(60,639)	(35,927)	(11,215)	13,497	38,209	62,920	87,632	112,344	137,056	161,768	186,479
	40%	(212,219)	(187,507)	(162,795)	(138,083)	(113,372)	(88,660)	(63,948)	(39,236)	(14,524)	10,187	34,899	59,611	84,323	109,034	133,746	158,458	183,170

Elaboración propia

## 10.10. Análisis del Crédito Fiscal

El Flujo de caja del negocio se ve afectado por el impuesto general a las ventas (IGV) y no permite ver realmente cuanto es lo que Leónidas SAC bajo el contexto desarrollado generaría.

Es así que el VAN calculado tiene que ser el que no esté afectado por los montos pagados o recibidos de IGV, por ello, se debe considerar el presupuesto de IGV y analizar si el crédito fiscal es suficiente para generar liquidez desde el primer año.

**Tabla 56: Flujo de Caja Libre con IGV**

FLUJO DE CAJA CON IGV											
Descripción	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4	Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
Inversión	-80,720.00	-	-	-	-	-	-5,000.00	-	-8,200.00	-	
Recupero del AF											12,300.00
Ingresos Totales		134,104.96	89,119.62	194,665.55	129,538.89	266,711.17	177,516.55	350,581.99	233,423.15	447,478.48	298,063.56
Egresos Totales	-	-131,035.92	-106,291.81	-163,908.19	-128,886.55	-201,638.13	-154,720.37	-244,066.45	-183,778.62	-291,457.28	-216,257.58
Flujo de Caja Libre	-80,720.00	3,069.04	-17,172.19	30,757.36	652.34	65,073.04	17,796.17	106,525.54	41,444.53	156,021.20	94,105.98

Elaboración Propia

**Tabla 57: Flujo de Caja Libre sin IGV**

FLUJO DE CAJA SIN IGV											
Descripción	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4	Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
Inversión	-66,190.40	-	-	-	-	-	-4,100.00	-	-6,724.00	-	
Recupero del AF											10,086.00
Ingresos Totales		109,966.07	73,078.09	159,625.75	106,221.89	218,703.16	145,563.57	287,477.23	191,406.99	366,932.36	244,412.12
Egresos Totales	-	-108,858.98	-88,096.02	-136,447.12	-107,046.07	-168,136.42	-128,729.79	-203,791.36	-153,138.77	-243,665.01	-180,441.96
Flujo de Caja Libre	-66,190.40	1,107.09	-15,017.94	23,178.63	-824.18	50,566.74	12,733.78	83,685.87	31,544.22	123,267.35	74,056.16

Elaboración Propia

El presupuesto de IGV es producto de las diferencias entre las variables del FCL con IGV y sin IGV (Ver Tabla N° 58).

**Tabla 58: Presupuesto de IGV**

PRESUPUESTO DE IGV											
Descripción	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4	Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
IGV RECIBIDO	-	24,138.89	16,041.53	35,039.80	23,317.00	48,008.01	31,952.98	63,104.76	42,016.17	80,546.13	53,651.44
IGV PAGADO	-14,529.60	-22,176.94	-18,195.79	-27,461.07	-21,840.48	-33,501.71	-26,890.58	-40,265.09	-32,115.86	-47,792.28	-33,601.62
IGV A PAGAR SIN CF SEMESTRE 0		-1,961.96	2,154.25	-7,578.73	-1,476.52	-14,506.30	-5,062.40	-22,839.67	-9,900.31	-32,753.85	-20,049.82
CF AÑO 0	14,529.60	12,567.64	14,721.90	7,143.17	5,666.65	-8,839.65	-13,902.04	-36,741.72	-46,642.03	-79,395.88	-99,445.70
IGV NETO		1,961.96	-2,154.25	7,578.73	1,476.52	14,506.30	5,062.40	22,839.67	9,900.31	32,753.85	20,049.82

Elaboración Propia

Finalmente, el Flujo de Caja libre con IGV y sin IGV nos permite ver las variaciones (Ver Tabla N° 59).

**Tabla 59: Diferencias entre el Flujo de Caja Libre con y sin IGV**

Descripción	Semestre0	Semestre1	Semestre2	Semestre3	Semestre4	Semestre5	Semestre6	Semestre7	Semestre8	Semestre9	Semestre10
FCL con IGV	-80,720.00	3,069.04	-17,172.19	30,757.36	652.34	65,073.04	17,796.17	106,525.54	41,444.53	156,021.20	94,105.98
FCL sin IGV	-66,190.40	1,107.09	-15,017.94	23,178.63	-824.18	50,566.74	12,733.78	83,685.87	31,544.22	123,267.35	74,056.16
DIFERENCIA	-14,529.60	1,961.96	-2,154.25	7,578.73	1,476.52	14,506.30	5,062.40	22,839.67	9,900.31	32,753.85	20,049.82

Elaboración Propia

El crédito fiscal del periodo 0 no es suficiente para que en el primer año el proyecto genere liquidez inmediata. Sin embargo, a partir del segundo año en adelante la diferencia de los flujos es positiva.

### 10.11. Análisis de Escenarios

En este punto se han determinado tres escenarios que permitirán que las variables críticas se vean afectadas (Shock) y con ello realizar el análisis económico y financiero de los tres escenarios (pesimista, esperado y optimista).

En la Tabla N° 60, se asumieron valores al azar para cada una de las variables de impacto por cada uno de los escenarios posibles, considerando para ello que éstos se verían afectados y repercutirían como resultado en el VAN del negocio utilizando el flujo sin IGV.

**Tabla 60: Definición de Escenarios**

ESCENARIOS	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Variación % promedio del Precio	-50.00%	0.00%	50.00%
Variación % Cantidad	30.00%	0.00%	-30.00%
Variación % Gasto Variable	70.00%	0.00%	-70.00%
Variación % Inversión	-80.00%	0.00%	80.00%

Elaboración Propia

Como resultado de esta corrida en el Excel a través de análisis de hipótesis y análisis de escenarios se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 61: Resultados del Análisis de Escenarios**

Resumen del Escenario				
	Valores actuales:	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
VARIACION % PROMEDIO PRECIO	0.00%	0.00%	-50.00%	50.00%
VARIACION % CANTIDAD	0.00%	0.00%	30.00%	-30.00%
VARIACION % GASTO VARIABLE	0.00%	0.00%	70.00%	-70.00%
VARIACION % INVERSION	0.00%	0.00%	-80.00%	80.00%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VAN	11,951.70	11,951.70	-194,906.77	199,188.73

Elaboración Propia

Teniendo como resultado, bajo los supuestos indicados y descontando los gastos por transacción y el IGV a través del crédito fiscal que el VAN de Leónidas SAC con un KOA semestral =18.53% es de S/ 11, 951.70, lo cual, indica un proyecto viable, el cual, tiene expectativas de crecimiento si se realizan ciertos ajustes en las variables críticas determinadas.

## CAPITULO XI: PRINCIPALES RIESGOS DEL PROYECTO Y PLAN DE CONTINGENCIA

### 11.1. Principales Riesgos

Como empresa somos conscientes que existen muchos riesgos al realizar una transacción electrónica, como los siguientes:

- ✓ Pharming: suplantación de identidad en los correos electrónicos y pagina web, por ello, se debe optar de métodos para la confirmación de sus clientes, a fin de incrementar la seguridad de la integridad de datos. (Evaluando software, 2016).
- ✓ Account Takeover: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) lo define como fraude online al adueñarse de la cuenta de la víctima como por ejemplo los troyanos de acceso remoto.
- ✓ Robo de identidad: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) lo define como una operación fraudulenta por la que se sustraen datos personales, de contraseñas, nombres de usuario o números de tarjetas de crédito.
- ✓ Fraude amistoso: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) lo define como un cliente estafador declara al banco que es un fraude, quedándose con el producto a costo cero.
- ✓ Reshipping: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) define que este fraude se da con una tarjeta que ha sido robada y emplea algún método para recibir él envió sin enviar la notificación de la compra.
- ✓ Triangulación nociva: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) lo define que el fraude se da cuando se piratea la tienda virtual, para robar los datos y el pago del cliente por medio de un comercio electrónico.
- ✓ Phishing: Towers en su blog ([www.willistowerswatsonupdate.es](http://www.willistowerswatsonupdate.es)) define que el fraude se da por medio de un correo spam para realizar alguna operación bancaria a través de una página web confiable.
- ✓ Reproducción ilegal de nuestro personaje Leónidas: al aparecer competencias que fabriquen a nuestro león, ofreciendo los mismos servicios, sea en una tienda física o virtual.



- ✓ Retrasos en el tiempo de entrega: al no tener previsto algunos accesorios o vestuario que el cliente haya elegido para Leónidas podría ocasionar un retraso considerable fuera de lo estimado.
- ✓ Errores técnicos o caídas de red: por ello, se debe programar las visitas de mantenimiento a tienda virtual. (Evaluando software, 2016).
- ✓ Mala reputación online: al no tener conciencia de la importancia de las publicaciones que se realizan o algún cliente no satisfecho, puede destruirse nuestra imagen como marca. Por ello, se debe construir una identidad digital corporativa desde el inicio, y supervisar por medio de herramientas como Social mention, Google alert, Hootsuite, addictomatic, y entre otros; lo que socialmente se hable de tu marca. (Según el blog: [www.informaticaparatunegocio.com](http://www.informaticaparatunegocio.com))
- ✓ Personalización de tiendas establecidas: La personalización de peluches por parte de tiendas reconocidas como Rosatel está latente, ya que hoy en día la tendencia es que el peluche tenga el sello personal del cliente.

## 11.2. Plan de Contingencia

Ante los riesgos mencionados, tenemos algunos un plan de contingencia a fin de anticiparnos a ellos:

**Tabla 62: Plan de contingencia ante los riesgos**

Riesgo	Frecuencia	Impacto	Plan de contingencia
<b>Fraudes tecnológicos (Pharming, Account Takeover, Robo de identidad, Fraude amistoso, Reshipping, Triangulo nociva, Phising)</b>	En cualquier momento	Pérdida de confianza, mala reputación para la empresa, demanda por parte de los clientes.	Instalaciones de software de seguridad (antivirus), mecanismos de seguridad en los pagos seguros como PayPal, firma digital para la confirmación de compra en el correo, incluir la seguridad de información para el desarrollo de la plataforma web como: autenticación, confidencialidad, integridad y el no-repudio (permite la privacidad a las partes acreditadas para su uso).
<b>Reproducción ilegal de Leónidas</b>	En cualquier momento	Perdida de ventas y ganancias.	Desarrollo y enfoque en el posicionamiento de la marca y el reconocimiento del personaje

			Leónidas. Innovando los diseños del vestuario y accesorios, implementar diversificación de la marca.
<b>Retrasos de entrega</b>	En cualquier momento	No se puede realizar la entrega a tiempo del paquete Leónidas.	Realizando un control de los recursos y el stock, dando un seguimiento y pronósticos de ventas, para el correcto flujo de abastecimiento.
<b>Errores técnicos en la red</b>	En cualquier momento	No se realice o concrete las ventas en línea.	Realizando el mantenimiento preventivo, incorporando actualizaciones tecnológicas en la plataforma web para su mejor performance.
<b>Mala reputación online</b>	En cualquier momento	Que la marca deje de existir.	Responder oportunamente, de ser necesario adquirir compromisos como rectificación de algún error que se haya cometido, asumiendo medidas adecuadas para evitar problemas futuros para la empresa.
<b>Personalización de tiendas establecidas</b>	En cualquier momento	Perdida de ventas.	Aplicando mejoras con herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, nanotecnología, minería de datos, o transformación digital que genere una ventaja competitiva. Además de hacer una alianza estratégica con el proveedor para que brinde exclusividad y rapidez en el servicio de Bordado y estampado; ya que son servicios claves en la personalización.

Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

1.- El estudio del macroentorno con respecto al factor económico da muestra que existe una notable oportunidad de emprender un negocio en nuestro país debido a que diversas entidades tales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Central de Reserva y Ministerio de Economía y Finanzas proyectan para los próximos años un crecimiento del PBI mayores al 3.8%.

2.- El estudio del macroentorno con respecto al factor social y tecnológico se encuentra en nuestro caso en un público relativamente joven en edades de 21 a 35 años, que conviven a diario con la tecnología en sus dispositivos móviles y que en los últimos años un 80% de este segmento son digitales y en muchos casos poseen un smartpone.

3.- El estudio del macroentorno con respecto al factor político regula nuestras acciones y favorecen al desarrollo del plan de negocios, en lo que respecta al plano político tomaremos en consideración los reglamentos que la Ley N° 28376 en garantizar y proteger la salud y seguridad del público en general. Con respecto al factor ecológico, conscientes de la situación de la problemática ambiental implementaremos desde el inicio de nuestras operaciones la Ley N° 30884 que regula el plástico de un solo uso y envases descartables, por ello nuestros empaques para el peluche Leónidas se venderá únicamente en cajas y bolsas de tela ecoamigable.

4.- El estudio del microentorno da muestras que el sector de peluches se encuentra liderada y bien posicionada por el oso Hugo de Rosatel y otros competidores en menor grado, además ha logrado una ventaja competitiva con su marca lo cual la hace más fuerte, sin embargo observamos que su grado de personalización es limitada en comparación de la propuesta que ofrecemos, que es brindar al público un personaje “Leónidas” en un peluche con opciones de personalización para la vestimenta, bordado, accesorios, audio y empaque ecoamigable, además de la opción de adicionar complementos como chocolates y globos.

5.- La personalización es una tendencia mundial y muchas empresas se están enfocando en que el cliente posea el protagonismo antes que el mismo producto; todo ello en un entorno tecnológico que avanza a pasos agigantados donde todo lo que se desea se puede conseguir rápidamente a través de un dispositivo móvil.

6.- La estrategia genérica del negocio es la diferenciación amplia, por la satisfacción de las necesidades de los clientes, el cual incluye una experiencia única creando una valla difícil de imitar dado que incorpora algunos atributos y características al producto; características tangibles(personalización) e intangibles (historia de Leónidas), estos combinados crean un vínculo con Leónidas.

7.- El realizar el modelo Canvas nos facilitó tener claridad en la visión, prioridades, plan de acción y enfoque creativo para plasmar nuestro modelo de negocio Leónidas y la propuesta de valor que es la de crear un vínculo emocional que identifique a la persona con el peluche mediante la opción de personalización del mismo y su historia.

8.- Los adultos jóvenes entre los 21 a 35 años de los NSE A, B y C se encuentran en todo el país, pero principalmente en Lima debido a la centralización, un gran porcentaje

de ellos posee smartphones y cada año aumenta el porcentaje de ellos que compra por internet, además que gastan la mayor parte de su sueldo.

9.- Los expertos coinciden que el rubro peluche ha venido creciendo los últimos años, los animales de peluche más solicitados son los osos, perros y leones, en el caso de los leones estos tienen buena acogida, hay varios modelos y sus diseños están orientados a quien se obsequia.

10.- Con respecto a la opinión de negocio de Leónidas, los expertos coinciden que la idea es muy buena dado que la personalización de los peluches es un nicho poco explotado en la actualidad, además que se trata de un León, que es demandado, ahora bien señalan que la presentación y diseño del muñeco es clave para que el producto tenga éxito.

15.- De la realización del focus group los participantes prefirieron personalizar Leónidas con vestimentas y accesorios de profesiones, disfraces y emociones, además que Leónidas tenga audio, también mostraron disponibilidad para pagar un precio alto por Leónidas entendiendo que se trataba de un producto personalizado y de alta calidad, opinaron también que debía presentarse en tres tamaños distintos: pequeño, mediano y grande y además que debería venir en empaques como cajas o bolsas de tela, por último también les gustaría que Leónidas venga acompañado de complementos como chocolates o globos, estos insumos sirvieron para diseñar la encuesta.

16.- De las encuestas al público objetivo, en cuanto a sus gustos y preferencias, estos prefieren vestuarios que reflejen emociones en un 35,3%, y en menor medida profesiones con un 11,3 %, con respecto al audio la mayor parte un 44% prefiere un audio grabado por el cliente, con respecto al tamaño de preferencia la mayor parte prefiere el tamaño chico con un 44 % y sólo un 14% prefiere el tamaño grande, un 42% prefiere el tamaño mediano. En relación a los accesorios la mayoría de los encuestados prefieren el gorro con un 34,7%, le sigue la preferencia por los lentes con un 19,7%, los corazones con 19,0%, un 15,3% para libros y finalmente con un 7,3% para relojes, el 4,0% restante prefirió otros tipos de accesorios. Con respecto a los empaques, un 64% prefirió cajas de cartones, un 32,7% bolso de tela, sólo un 3,3% prefirió otros tipos de empaques. En relación a los complementos, un 31,3% prefiere chocolates, le siguen los globos con 24,3% y las flores con un 24%, sólo un 17,3% prefirió vinos, y un 3% otros tipos de complementos.

17.- Del estudio de mercado también con respecto a la frecuencia de compra de peluches, se obtuvo que un 42% compra de un 1 a 2 veces peluches por año, de ahí un 32% compra de 0 a 1 veces por año, un 13,3 % de 2 a 3 veces por año y sólo un 10% de 3 a 4 veces por año. Con respecto a la estacionalidad las fechas más probables de compra de un peluche es durante San Valentín en un 40%, los cumpleaños en un 37,3% y un 16% para aniversarios.

18.- En referencia al precio que estarían dispuesto a pagar por Leónidas con vestuario, un accesorio, un bordado, audio y el empaque, para el Leónidas chico un 42,7% estaría dispuesto a pagar s/160 soles, para el Leónidas mediano un 41,3 % pagaría S/270 soles y para el Leónidas grande un 52% pagaría 400 soles.

19.- Con respecto al nivel de aceptación de la propuesta de Leónidas, un 50 % encontró la propuesta como muy atractiva, un 39,3% como extremadamente atractiva, un 9,3% como medianamente atractivo y solo 1,3% como poco atractivo.

20.- La estimación de la demanda potencial sólo en Lima Metropolitana asciende a 13 339 personas para el 2019, la demanda efectiva para este primer año del negocio sería un 6% (participación del mercado de Leónidas) de este que resulta un aproximado de 800 peluches para el 2019.

21.- Para la estrategia competitiva en marketing se optó por la estrategia de diferenciación amplia, y para la estrategia de precios la de diferenciación de producto o de liderazgo en la calidad.

22.- La empresa Leónidas SAC se dedica a la comercialización del peluche del mismo nombre a través de plataformas móviles y página web que permiten un mayor grado de alcance para la captación de ingresos. Su cadena de valor por ejemplo corresponde a la de una empresa comercializadora básicamente (actividades de soporte, etapa y primarias)

23.- El proceso operativo es sencillo, ya que no se realizan procedimientos de generación de fabricación, básicamente son de adquisición, control de calidad, transformación y distribución, para ello, se ha contemplado el alquiler de un local para el almacenamiento de los suministros y las operaciones de las actividades primarias del negocio.

24.- Leónidas SAC es una organización con una estructura vertical que está compuesta por un Comité de Socios, Gerente General, Responsable de Logística y Responsable de Ventas, es decir, físicamente solo somos 3 personas que forman parte de la planilla de la empresa.

25.- El Gerente General es quién tomará las decisiones dentro de la empresa a consideración de lo que disponga el comité de socios.

26.- El análisis financiero del negocio asume variables críticas (precio, cantidad, gasto variable e inversión) dentro de su composición que reaccionan ante los diferentes niveles de estrés, considerando para ello un comportamiento conservador. Así mismo, para tener una mejor comprensión de los resultados reales del proyecto, se están descontando para el cálculo el impacto del IGV, el cual, se analizará como parte del crédito fiscal que hay que cubrir a lo largo del análisis del proyecto.

27.- El valor del VAN (KOA semestral=18.53%) del emprendimiento en el escenario esperado es de S/ 11,951.70, esto significa que el emprendimiento realizado es viable bajo estas condiciones proyectadas con un análisis simple. Sin embargo, las variables críticas son sensibles ante fluctuaciones en el precio y cantidad de peluches adquiridos para la venta, así como con la inversión.

28.- Todas las empresas están expuesta a los riesgos sistemáticos y no sistemáticos, por ello, se debe evaluar reiteradamente los posibles riesgos, identificando el origen y planificando medidas preventivas, a fin de maximizar el valor de nuestra empresa.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias, A. (2018). *Las Nuevas Tecnologías y el Marketing Digital*. 2da Edición. Obtenido de <http://www.ecommerceacademy.pe/2018-tendencias-que-revolucionaran-el-comercio-electronico-en-america-latina/>
2. *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados* (2018). Niveles Socioeconómicos 2018. Data Encuesta Nacional de Hogares, ENAHO 2017. Lima: APEIM
3. Concha, P. (2013). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.
4. Concha, P. (2014). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Cuaderno de trabajo. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.
5. Conexión Esan (17 de abril del 2015). *E-Commerce: Tecnologías necesarias para implementar una tienda virtual*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/04/e-commerce-tecnologias-necesarias-para-implementar-una-tienda-virtual/>
6. Conexión Esan (20 de abril del 2015). *E-Commerce: ¿Qué tipos de comercio electrónico existen?*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/04/e-commerce-que-tipos-comercio-electronico-existen/>
7. Ecommerce Academy (24 de octubre del 2016). *Beneficios y riesgos del comercio electrónico*. Recuperado de <https://www.evaluandosoftware.com/beneficios-riesgos-del-comercio-electronico/>
8. El Comercio (2017) *Mastercard: gastos por San Valentín aumentaron 100% desde 2014*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mastercard-gastos-san-valentin-aumentaron-100-2014-164538> (03/02/18; 17:48 h).
9. El Comercio (2018) *Cuatro mitos sobre realizar compras por Internet*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/cuatro-mitos-realizar-compras-internet-cyber-wow-cyber-days-noticia-534820> (03/02/18; 17:32 h).
10. El Comercio (2019) *Inflación cerró en 2,19% en 2018 en Lima, dentro del rango meta oficial*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-ubico-2-19-2018-rango-meta-oficial-noticia-593163> (03/02/18; 18:15 h).
11. El Peruano (2008) *Régimen laboral de las Mypes*. <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds008-2008.pdf> (03/02/18; 18:06 h).
12. Gariboldi, G. (1999) *Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas*. Volumen 4 de Documento de divulgación. Argentina: INTAL
13. Gestión (2018) *San Valentín: el 62% de ejecutivos limeños gastará más de S/ 200 en regalos*. <https://gestion.pe/tendencias/san-valentin-22-ejecutivos-peruanos-gastara-s-100-s-199-regalos-227265> (03/02/18; 18:00 h).
14. Gestión (2019) *PBI peruano crecería entre 3.5% y 4% en primer trimestre de 2019, estima BCP*. <https://gestion.pe/economia/pbi-peruano-creceria-3-5-4-primer-trimestre-2019-estima-bcp-nndc-256339> (03/02/18; 18:12 h).
15. Gfk (2016). *Compra online y Cyber Monday. Encuesta Nacional Urbano Rural*. Lima: Gfk
16. Gfk (2018). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet*. Diario Gestión.
17. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-ubico-2-19-2018-rango-meta-oficial-noticia-593163>

18. <https://gestion.pe/economia/pbi-peruano-creceria-3-5-4-primer-trimestre-2019-estima-bcp-nndc-256339>
19. <https://larepublica.pe/economia/1378808-oit-tasa-desempleo-peru-mantuvo-45-durante-2018>
20. Informática para tu negocio.com. *Crisis de reputación online: consecuencias de las redes sociales*. Recuperado de: <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/crisis-reputacion-online-consecuencias-las-redes-sociales/>
21. Ipsos Perú (2018) *Perfil del adulto joven peruano 2018*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018> (03/02/18; 17:52 h).
22. La Republica (2018) *OIT: Tasa de desempleo para Perú se mantuvo en 4,5% durante el 2018*. <https://larepublica.pe/economia/1378808-oit-tasa-desempleo-peru-mantuvo-45-durante-2018> (03/02/18; 18:13 h).
23. M., Marbiase. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. 50minutos.es.
24. Ministerio de Salud (2010) *Ley que prohíbe y sanciona la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos o peligrosos*. [http://www.digesa.minsa.gob.pe/DEPA/juguetes\\_utiles/disposiciones\\_generales.asp](http://www.digesa.minsa.gob.pe/DEPA/juguetes_utiles/disposiciones_generales.asp) (03/02/18; 18:10 h).
25. Nielsen (2016) *Estudio global: Comercio conectado*. <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html> (03/02/18; 17:45 h).
26. SAP (2012) *4 pasos para una relación exitosa con los clientes*. <https://news.sap.com/latinamerica/2012/08/4-pasos-para-una-relacion-exitosa-con-los-clientes/> (03/02/18; 17:56 h).
27. T., Wheelen y J., Hunger. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 13ra Edición. Pearson. Colombia.
28. Towers, W. (2017). *E-Commerce: Riesgos a los que se enfrentan los e-vendedores. El blog del líder en consultoría y gerencia de riesgos*. Recuperado de <https://willistowerswatsonupdate.es/ciberseguridad/e-commerce-riesgos-enfrentan-e-vendedores/>