



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA
"NÚCLEO" CENTRO DE EMPRENDIMIENTO EN MODA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sr. Gian Franco Castillo Lecca

Sr. Erick Del Castillo Bernal

Sr. Jorge Huamán Alarcón

Sr. Julio César Minga

Sr. David Valenzuela Ruiz

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz

2018

Dedicado a nuestras familias y a todas aquellas
personas que viven de lo que aman.

Resumen ejecutivo

‘Núcleo’ es un proyecto que permitirá desarrollar un centro de emprendimiento especializado en la industria de la moda, dirigido a los diseñadores de indumentaria que deseen desarrollar su idea de negocio y transformarla en una empresa, siendo su objetivo el desarrollo de productos en el marco de un negocio formal para atender necesidades y tendencias del mercado de moda de manera sostenible y con potencial de internacionalización.

Este proyecto de negocio ofrecerá servicios de preincubación, incubación y aceleración de los emprendimientos de los usuarios con talentos de moda. El enfoque sectorial del proyecto ha permitido el desarrollo de servicios especializados en la creación y la gestión de los *start-ups* de la industria indumentaria, que cual integrará todo el proceso, desde la generación de la idea hasta la comercialización de productos en un *market place* propio, que hará tangibles los resultados de las incubaciones de negocios.

Nuestra innovadora propuesta es un proyecto que tiene como socio estratégico al Instituto de Diseño de Moda Chio Lecca, que cuenta con más de treinta años en el mercado y representa un principal referente de la educación de moda en nuestro país. En los primeros años, Núcleo iniciará sus operaciones en las instalaciones del centro de estudios Chio Lecca, en un espacio aproximado de 500 m² que será destinado a la realización del proyecto. Así mismo, enfocará los servicios durante la primera etapa principalmente a los egresados de dicho centro de estudios, como potenciales clientes.

Hemos desarrollado una gama de servicios que diversificarán nuestras fuentes de ingreso, siendo las más destacadas las ventas generadas por las comisiones de nuestro *market place* y el ingreso estable de nuestro programa de incubación integral. En ese punto, Núcleo está generando una TIR Económica de un 32% y un VAN Económico de 164.964,00 Soles , con un crecimiento basado en la apertura de nuevas tiendas en el cuarto año, siendo este un plan de negocio muy rentable para los accionistas.

Núcleo representa una clara oportunidad para generar valor compartido y lograr un impacto social y económico, mediante el trabajo conjunto con los jóvenes talentos de la moda peruana.

Índice

| | |
|--|-------------|
| Resumen ejecutivo | iii |
| Índice de tablas..... | x |
| Índice de gráficos | xii |
| Índice de anexos | xiii |
| | |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio..... | 2 |
| 1. Análisis del microentorno (industria) | 2 |
| 1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas | 2 |
| 1.2 El poder de negociación de los clientes | 3 |
| 1.3 El poder de negociación de los proveedores..... | 3 |
| 1.4 Amenaza de servicios sustitutos | 3 |
| 1.5 Amenaza de nuevos competidores..... | 4 |
| 1.6 Barreras de entrada | 4 |
| 1.7 Barreras de salida..... | 4 |
| 2. Análisis del macroentorno (PASTEL)..... | 5 |
| 2.1 Entorno político | 5 |
| 2.2 Entorno ambiental..... | 6 |
| 2.3 Entorno sociocultural..... | 7 |
| 2.4 Entorno tecnológico..... | 7 |
| 2.5 Entorno económico | 8 |
| 2.6 Entorno legal..... | 9 |
| 3. Conclusiones del análisis de entorno | 10 |
| | |
| Capítulo II. Estudio de mercado..... | 11 |
| 1. Objetivos del estudio de mercado..... | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 2. El mercado | 11 |
| 2.1 El mercado potencial | 11 |
| 2.2 El mercado objetivo | 12 |
| 3. Clientes | 12 |
| 3.1 Clientes primarios | 12 |
| 3.2 Clientes secundarios | 12 |
| 3.3 Ubicación | 12 |
| 3.4 Motivo de compra | 12 |
| 4. Estimación de la demanda | 12 |
| 4.1 Diseño de la investigación | 12 |
| 4.1.1 Investigación exploratoria | 13 |
| 4.1.1.1 Fuentes primarias..... | 13 |
| 4.1.1.2 Fuentes secundarias | 14 |
| 5. Hallazgos de la investigación exploratoria | 14 |
| 5.1 Investigación concluyente..... | 15 |
| 5.1.1 Fuentes primarias..... | 15 |
| 6. Hallazgos de la investigación concluyente | 16 |
| Capítulo III. Formulación estratégica..... | 18 |
| 1. Objetivos estratégicos | 18 |
| 2. Análisis FODA | 18 |
| 3. Visión..... | 19 |
| 4. Misión | 19 |
| 5. Políticas y valores | 19 |
| 5.1 Políticas..... | 19 |
| 5.2 Valores | 20 |
| 5.3 Estrategia competitiva..... | 20 |
| 5.4 Diferenciación y ventaja competitiva | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.1 Factores críticos de éxito | 20 |
| 6. Desarrollo y control de los procesos para la entrega de esta propuesta de valor | 20 |
| 7. Implementación y mantenimiento de la tecnología, la maquinaria y los equipos | 21 |
| 8. Medición de los resultados de nuestros incubados | 21 |
| 9. Investigación y análisis de la industria de la moda | 21 |
| 10. Gestión de nuestra red de mentores | 21 |
| 11. Estrategia comercial y gestión del punto de venta..... | 22 |
| 12. Captación de incubados | 22 |
| 13. Descripción de ventaja competitiva | 22 |
| 14. Estrategia de crecimiento (Ansoff) | 22 |
| Capítulo IV. Plan de marketing | 24 |
| 1. Objetivos del plan de marketing | 24 |
| 2. Definición del mercado..... | 24 |
| 2.1 Mercado potencial..... | 24 |
| 2.2 Mercado objetivo | 24 |
| 2.3 Segmentación del mercado | 25 |
| 3. Estrategia de posicionamiento | 25 |
| 4. Estrategia competitiva de marketing..... | 26 |
| 4.1 Marketing <i>mix</i> | 26 |
| 4.1.1 Producto..... | 26 |
| 4.1.1.1 Servicios de preincubación..... | 26 |
| 4.1.1.2 Servicios de incubación | 27 |
| 5. Programa de incubación integral | 27 |
| 5.1 Servicio de mentoría | 27 |
| 5.2 Área de <i>coworking</i> | 28 |
| 5.3 Servicio de soporte integral | 28 |
| 5.4 Servicio de fotografía..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 5.5 Taller de muestras | 29 |
| 5.6 Servicios de aceleración..... | 29 |
| 6. Núcleo <i>market place</i> | 29 |
| 7. Precio | 30 |
| 8. Plaza..... | 30 |
| 9. Promoción..... | 30 |
| 10. Estrategia de marketing digital | 31 |
| 11. Otras acciones..... | 32 |
| 12. Personal..... | 33 |
| 13. Procesos | 34 |
| 14. Proactividad | 34 |
| | |
| Capítulo V. Plan de operaciones..... | 35 |
| 1. Objetivos del plan de operaciones | 35 |
| 2. Estrategia de operaciones..... | 35 |
| 3. Política de operaciones | 35 |
| 4. Diseño del servicio..... | 36 |
| 4.1 Proveedores clave | 36 |
| 4.1.1. Proveedores principales | 36 |
| 4.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras | 36 |
| 4.3 Ficha técnica de servicios | 37 |
| 4.3.1 Servicios de preincubación | 37 |
| 4.3.2 Servicios de incubación | 38 |
| 4.3.3 Servicios de aceleración | 42 |
| 5. Diseño de los procesos operativos | 43 |
| 5.1 Identificación y mapeo de procesos..... | 43 |
| 5.2 Descripción de procesos | 43 |
| 5.2.1 Diseño de procesos principales..... | 45 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 5.2.1.1 | Flujogramas de los procesos de servicio | 45 |
| 5.3 | Tamaño y localización | 45 |
| 5.3.1 | Capacidad operativa..... | 45 |
| 5.3.2 | Localización y distribución..... | 46 |
| 6 | Actividades preoperativas..... | 47 |
| 7 | Cronograma de implementación | 47 |
| 5.4.2 | Presupuesto preoperativo..... | 47 |
| Capítulo VI. Aspectos legales y plan de recursos humanos | | 48 |
| 1. | Objetivos del plan de RR.HH. | 48 |
| 1.1 | Objetivos generales..... | 48 |
| 2. | Estructura organizacional | 48 |
| 3. | Estrategias..... | 49 |
| 4. | Diseño de puestos | 50 |
| 5. | Políticas de recursos humanos | 50 |
| 6. | Programación de puestos | 50 |
| 7. | Presupuesto del plan de RR.HH. | 51 |
| Capítulo VII. Plan de finanzas..... | | 52 |
| 1. | Objetivo | 52 |
| 2. | Datos, supuestos y políticas financieras..... | 52 |
| 3. | Estructura financiera | 53 |
| 3.1 | Inversión preoperativa en activos, gastos, inmuebles, capital de trabajo y préstamos | 53 |
| 3.2 | Presupuestos | 55 |
| 3.3 | Flujo de caja de inversiones..... | 57 |
| 3.4 | Análisis de sensibilidad | 58 |
| Capítulo VIII. Responsabilidad social | | 60 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| Conclusiones | 61 |
| Recomendaciones | 61 |
| Bibliografía | 62 |
| Nota biográfica | 77 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Número de estudiantes de la carrera de diseño de modas – Lima Metropolitana | 11 |
| Tabla 2. Entrevistas en profundidad y características del muestreo | 13 |
| Tabla 3. Lista de expertos entrevistados en fase exploratoria | 13 |
| Tabla 4. Encuesta y características de la muestra..... | 15 |
| Tabla 5. Modelo de encuesta para investigación concluyente..... | 16 |
| Tabla 6. Análisis FODA | 18 |
| Tabla 7. Objetivos del plan de marketing | 24 |
| Tabla 8. Segmentación del mercado..... | 25 |
| Tabla 9. Costo por servicio (en soles) | 30 |
| Tabla 10. Resumen de inversión | 33 |
| Tabla 11. Objetivos del plan de operaciones | 35 |
| Tabla 12. Resumen de servicios y subservicios | 37 |
| Tabla 13. Ficha técnica de servicios de capacitación..... | 38 |
| Tabla 14. Servicio de capacitación | 38 |
| Tabla 15. Ficha técnica del servicio de incubación integral | 39 |
| Tabla 16. Ficha técnica del subservicio de mentoría | 39 |
| Tabla 17. Curricula del subservicio de mentoría | 40 |
| Tabla 18. Ficha técnica del subservicio de área de trabajo (<i>coworking</i>)..... | 40 |
| Tabla 19. Ficha técnica del subservicio de soporte integral..... | 41 |
| Tabla 20. Ficha técnica del subservicio de fotografía..... | 41 |
| Tabla 21. Ficha técnica del servicio de taller de muestras | 42 |
| Tabla 22. Detalle de macroprocesos y procesos | 43 |
| Tabla 23. Cronograma de implementación de Núcleo..... | 47 |
| Tabla 24. Objetivos específicos del plan de recursos humanos | 48 |
| Tabla 25. Programación | 50 |
| Tabla 26. Calendario de contrataciones del personal – preoperación..... | 51 |

| | |
|--|----|
| Tabla 27. Plan de finanzas | 52 |
| Tabla 28. Estructura financiera | 53 |
| Tabla 29. Inversión activos inmovilizados..... | 53 |
| Tabla 30. Inversión en inmuebles | 54 |
| Tabla 31. Inversión preoperativa | 54 |
| Tabla 32. Costos anuales por servicio..... | 55 |
| Tabla 33. Ventas anuales por servicio..... | 55 |
| Tabla 34. Planilla anual por servicio..... | 56 |
| Tabla 35. Costos fijos II..... | 56 |
| Tabla 36. Cuenta de pérdidas y ganancias | 57 |
| Tabla 37. <i>Cash flow</i> | 57 |
| Tabla 38. Cálculo TIR – VAN | 58 |
| Tabla 39. Cálculo TIR – VAN con tasa común (COK) | 58 |
| Tabla 40. Análisis de sensibilidad (en soles) | 58 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Detalle de macro procesos | 43 |
| Gráfico 2. Organigrama | 49 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Variación porcentual del PBI | 65 |
| Anexo 2. Perú: exportación de textiles | 65 |
| Anexo 3. Resumen y análisis de tendencias de macroentorno..... | 66 |
| Anexo 4. Entrevistas en profundidad..... | 67 |
| Anexo 5. Resultados de la encuesta | 69 |
| Anexo 6. Proceso de matricula | 70 |
| Anexo 7. Proceso de registro para elaboración de la muestra..... | 71 |
| Anexo 8. Plano de disposición de Núcleo..... | 72 |
| Anexo 9. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)..... | 73 |
| Anexo 10. Presupuesto anual del personal en planilla (en soles)..... | 76 |

Introducción

La industria de la moda en el Perú tiene un alto potencial de desarrollo a nivel local e internacional, y esto se puede evidenciar por lo siguiente: la economía del país ha venido creciendo en los últimos años en el sector de moda, hay un incremento que se ofrece en el mercado local de instituciones educativas en el sector de la moda, hay muchos profesionales de moda que en la actualidad se ven limitados de desarrollar sus emprendimientos por no contar con el apoyo técnico en la gestión de una empresa y hay un déficit de desarrollo de marcas peruanas en el mercado local e internacional.

La suma de los puntos mencionados anteriormente nos ha permitido desarrollar el presente plan de negocios que basa su idea en implementar un centro de emprendimiento de moda, denominado Núcleo, que permita a los profesionales de moda desarrollar sus empresas, a fin de que logren alcanzar los niveles de desarrollo, gestión y operaciones que requieren para ser exitosos.

Nuestro plan de negocios considera inicialmente un análisis micro y macro del entorno del país en el sector de la moda, que se ve soportado con datos estadísticos del estudio de mercado que indican que un 73,2% de los profesionales de moda encuestado no tiene empresa y estaría interesado en contar con los servicios de Núcleo. Posteriormente realizamos la formulación estratégica del negocio y trazamos los objetivos estratégicos, hicimos el análisis de FODA y evaluamos la estrategia competitiva y los factores de éxito. Estos puntos nos permitieron desarrollar el plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de finanzas.

Nuestro plan de marketing se basa en el desarrollo del posicionamiento en el mercado, así como la estrategia competitiva y el marketing *mix* de Núcleo. El plan de operaciones identifica los macroprocesos internos de tipo estratégico, operativo y de soporte que se requieren para la entrega de los servicios planteados por Núcleo, así como las actividades preoperativas para la implementación de la empresa. El plan de recursos humanos contempla la estructura organizacional, la definición de los perfiles de los profesionales, el calendario de contrataciones y el presupuesto de planilla requerido. El plan de finanzas define la factibilidad del negocio, identificando la cuenta de pérdidas y ganancias, el flujo de caja de inversiones, el cálculo del TIR y el VAN, así como el análisis de sensibilidad. Posteriormente definimos nuestro plan de responsabilidad social, el cual se basa en los indicadores de Ethos.

Finalmente desarrollamos las conclusiones y las recomendaciones del desarrollo del presente plan de negocios para la implementación de Núcleo: Centro de Emprendimiento de Moda.

Capítulo I. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio

1. Análisis del microentorno (industria)

En el año 2017 el Perú registró un crecimiento en ventas del 2,7%, en el mercado de prendas de vestir, lo que representó una exportación de USD 719.7 millones¹. Del total de estas ventas, solo el 0.3% fue de exportación de productos de marca peruana; el resto fue de marcas extranjeras. Mediante estos registros de ventas, se identifica una necesidad de desarrollo de marcas de moda de profesionales peruanos que nos permita competir en el mercado global, así como en el mercado local, y proyectar un crecimiento del 8% para el año 2018 en el mismo rubro². Otro aspecto importante que presenta la institución Global Entrepreneurship Monitor es que Perú ocupa el quinto lugar en el mundo con mayor espíritu de emprendimiento³. Esto evidencia que en nuestro país tenemos una excelente disposición y potencial de iniciativas para desarrollo de negocios propios, impulsados por profesionales que trabajan para el surgimiento de la economía.

Actualmente, los diseñadores de moda que egresan de instituciones educativas, y aquellos que ya tienen alguna experiencia laboral, se enfrentan a una serie de necesidades del tipo operativos y de desarrollo de marca, para poder desarrollar sus emprendimientos de negocio. Estas necesidades se enmarcan en los siguientes aspectos: realización de muestras, puntos de ventas, gestión de temas legales, recursos humanos, contables y relación con proveedores, entre otros aspectos de gestión empresarial. La dificultad que hay para poder cubrir estas necesidades muchas veces los desalienta y hace difícil que inicien o continúen con su emprendimiento, y terminan convirtiéndose en profesionales dependientes de empresas asociadas al rubro, dejando de lado sus iniciativas de negocio. La creación de Núcleo tiene la finalidad de cubrir estas necesidades y se proyecta como un centro de emprendimiento de moda en el Perú, que permitirá a los diseñadores de moda explotar y desarrollar toda su inventiva con la firme intención de poder desarrollar una marca propia dentro del sector de moda local y global.

1.1 Rivalidad entre las compañías establecidas

Actualmente en el Perú hay entidades públicas y privadas que otorgan servicios a los emprendedores de negocios, como por ejemplo Wayra Perú, Emprende UP, Start UPC, CIDE y

¹Diario Gestión <https://gestion.pe/economia/disenos-modas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>

² Según el Presidente del Gremio de Indumentaria de la Cámara de Comercio de Lima, Luis Aspíllaga

³ Global Report 2017/18 de la institución Global Entrepreneurship Monitor.

universidades, entre otras. Sin embargo, ninguna de ellas está especializada en el rubro moda, siendo Núcleo un proyecto que busca ser el primer centro de emprendimiento en este sector.

El ser los primeros en este rubro debería brindar el prestigio futuro para que se convierta en la institución de referencia en el desarrollo de marcas para los diseñadores de moda con intención de realizar empresa, volviéndose este prestigio en una futura barrera de entrada para posibles competidores en el futuro.

1.2 El poder de negociación de los clientes

Nuestro mercado objetivo es el de diseñadores de moda con intención de emprender empresa. Este perfil de profesional requiere poder tener controlada toda la parte operativa de una empresa, lo que permitiría estar enfocados en desarrollar su talento a nivel de diseño. En la actualidad estos profesionales de moda trabajan regularmente de manera aislada, razón por la cual tendrían un poder negociación baja. Al ser Núcleo la primera entidad que brindará servicios de soporte en gestión operativa para los emprendedores de moda, se proyecta mejorar el poder de negociación de sus clientes.

1.3 El poder de negociación de los proveedores

Uno de los principales proveedores será la escuela de moda Chio Lecca, ya que en ella se ubicará Núcleo; sin embargo, todo el equipamiento de oficina, así como la habilitación de los diferentes ambientes, será parte de la inversión de Núcleo. Bajo este escenario, Chio Lecca es un proveedor con un alto poder de negociación. Otros proveedores relevantes serán los especialistas: mentores, formadores, profesionales del tipo legal y tecnológico, entre otros, quienes tendrán participación directa en la ejecución de los servicios. La mayoría de estos proveedores trabaja de manera independiente. Este tipo de proveedores tiene un poder de negociación baja. Núcleo buscará realizar alianzas estratégicas con los distintos proveedores para poder mantener en el tiempo el desarrollo y la sostenibilidad de los servicios que brindará a los profesionales de moda.

1.4 Amenaza de servicios sustitutos

Fuera de las entidades que hemos considerado como posible competencia, los productos sustitutos serán principalmente los espacios de *coworking* que se han desarrollado en el mercado y que proporcionan oficinas compartidas a los emprendedores. Por otro lado, podríamos considerar también a las empresas consultoras que brindan servicios externos similares a los nuestros, Sin embargo, el grado de especialidad con el que contaremos hará que la amenaza de productos

sustitutos sea baja. Adicionalmente a esto, ninguno de los posibles sustitutos brinda todos los servicios de manera integrada, como nosotros lo haremos.

1.5 Amenaza de nuevos competidores

El análisis de los posibles competidores⁴ parte de tres sectores de empresas privadas y estatales que ofrecen actualmente servicios a nuestro mercado objetivo, los cuales son los siguientes: institutos y universidades con carreras afines al sector moda, incubadoras y aceleradoras de negocios, espacios de trabajo colaborativo (*coworking*) y tiendas de concepto

Luego de revisar los diferentes posibles competidores, podemos indicar que están orientados a brindar servicios de manera independiente y dispersa, lo que hace que nuestro público objetivo no tenga en ellas una oferta que consolide un único espacio de trabajo con soporte administrativo y mentoría en moda y que a la vez provea equipamiento especializado para el emprendimiento en el sector moda. Sin embargo, sí es posible el ingreso de nuevos competidores, por lo que consideramos que es una amenaza alta.

1.6 Barreras de entrada

Cualquiera de las instituciones de los rubros indicados puede decidir iniciar un modelo de incubadora de moda. Sin embargo, las barreras iniciales de entrada para poder hacerlo son las que se detalla a continuación: inversión para la habilitación de oficinas y servicios, red de contacto de especialistas, prestigio y apoyo de una academia de moda reconocida en el sector y prestigio futuro que se obtendrá con los emprendedores de moda. Consideramos que en un modelo tan especializado como el nuestro la barrera de entrada será alta.

1.7 Barreras de salida

Las barreras de salida económicas son bajas debido a que, por ejemplo, no se ha invertido en un activo como el local donde va a funcionar Núcleo, pues ha sido alquilado y acondicionado. Así mismo, la inversión en equipos o activos especializados para los laboratorios es mínima y fácilmente liquidable (computadoras, estudio fotográfico, laboratorio de producto y demás máquinas y equipos). En lo que respecta al personal de trabajo, la mayoría de los servicios son tercerizados y se deberían afrontar únicamente las liquidaciones del personal en planilla, que es mínimo.

⁴ Nuestro análisis de competidores contempla únicamente instituciones con operación en Lima Metropolitana.

Las barreras de salida estratégicas son bajas, aun a pesar de que hay compromisos estratégicos con al menos tres empresas: instituto de moda Chio Lecca, taller de confecciones Novablue y empresa de telecomunicaciones Optical Networks, pero para ellas se ha considerado cláusulas de salida sin perjuicio económico. Las barreras de salida emocionales son altas, debido a que existe una fuerte expectativa de parte de los accionistas por contar con un centro de emprendimiento especializado complementario al instituto Chio Lecca y la respectiva sinergia entre ambas marcas.

2. Análisis del macroentorno (PASTEL)

El presente plan de negocios busca la creación de un centro de emprendimientos de moda que brinde servicios, desde capacitación hasta soporte operativo en los primeros estadios de emprendimientos de moda, hasta que estos mismo logren la inercia necesaria que asegure su sostenibilidad en el tiempo. Estos servicios están dirigidos principalmente, y en un inicio, a estudiantes egresados de la carrera de diseño de modas de Lima Metropolitana.

2.1 Entorno político

El Perú vive en la actualidad una de las crisis políticas más fuertes de la última década, debido principalmente a los escándalos de corrupción que han afectado a varias administraciones anteriores, así como a la actual gestión presidencial, con su punto más álgido en el proceso de vacancia del actual presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, por supuesta incapacidad moral permanente⁵, vacancia que podría hacerse efectiva por el amplio apoyo de las bancadas políticas a esta iniciativa, especialmente la de Fuerza Popular, partido liderado por Keiko Fujimori, quien quedó segunda en una elecciones presidenciales que la daban como favorita. Esto ha llevado a la administración del presidente Kuczynski a un periodo de inestabilidad, desconfianza y, sobre todo, de impopularidad por parte de la población que desapruueba hasta en un 82% su gestión⁶.

La constante confrontación entre el partido oficialista, Peruanos por el Cambio, y el legislativo, liderado por una oposición mayoritaria (Fuerza Popular, Keiko Fujimori) ha llegado al punto de censurar y negar la confianza al gabinete ministerial hasta en dos ocasiones, lo que ha significado la deposición de ministros clave en la actual gestión de gobierno, incluyendo al ministro de

⁵ Diario Gestión - Congreso: Presentan pedido de vacancia presidencial de PPK (<https://gestion.pe/peru/ppk-presentan-pedido-vacancia-presidencial-222858>).

⁶ Diario El Comercio - PPK: un 82% desapruueba su gobierno, según GFK (<https://elcomercio.pe/politica/ppk-82-desapruueba-gobierno-gfk-noticia-500012>).

economía, Fernando Zavala⁷, lo cual ha agudizado la confrontación entre ambos partidos, ya que anteriormente corrieron la misma suerte el ministro de transportes y comunicaciones y el ministro de educación. Dicha situación ha restado dinamismo al gobierno para actuar de manera rápida sobre los principales problemas que la ciudadanía reclama como urgentes, los mismos que son corrupción, delincuencia, pobreza, empleo y educación.⁸

Finalmente, es de mencionar que entre las principales medidas comprometidas por el actual gobierno están la agilización de la inversión en infraestructura, atraer la inversión privada, viabilizar grandes proyectos de inversión hasta por un monto de 60.000 millones de soles, la construcción de un nuevo aeropuerto internacional en Cusco, el impulso del turismo, el fortalecimiento de las pymes con acceso al crédito y mejoras en el régimen tributario, la reducción de los niveles de pobreza y la generación de más empleo, atacando la alta informalidad, la baja productividad y la poca empleabilidad de los jóvenes y los grupos vulnerables⁹.

2.2 Entorno ambiental

El Perú, desde siempre, es afectado cíclicamente por el Fenómeno del Niño Costero, fenómeno que se caracteriza por el calentamiento del mar entre Perú y Ecuador, lo cual deviene en un aumento del volumen de las precipitaciones, con las consecuentes inundaciones, desbordes y aluviones. La última ocurrencia del fenómeno se dio a finales del 2016 y principios del 2017, lo que trajo como consecuencia más de 140.000 damnificados y casi 1.000.000 de afectados a nivel nacional.

Los efectos económicos de dicho fenómeno se pueden observar en la contracción del crecimiento que afectó al Perú en el año 2017, siendo este el menor de los último tres años, 2,51%, principalmente por la afectación de la capacidad de producción de la industria, el daño a las plantas de producción y la pérdida de maquinaria por inundación de empresas de confección localizadas en áreas afectadas, que en su mayoría han sido fábricas de calzado, cuero, confecciones e imprentas¹⁰. Así mismo, este afecta la capacidad de demanda de otros sectores por

⁷ Canal America TV - PPK: los ministros que dejaron el gabinete en el primer año (<http://www.americatv.com.pe/noticiaS/actualidad/ppk-ministros-que-dejaron-gabinete-primer-ano-n285370>).

⁸ INEI - La corrupción desplaza a la delincuencia como principal problema que afecta al país (<https://goo.gl/M8QiNb/>)

⁹ RPP Noticias - Estas son las medidas de PPK para reactivar la economía peruana (<http://rpp.pe/economia/economia/estas-son-las-medidas-de-ppk-para-reactivar-la-economia-peruana-noticia-1067065>)

¹⁰ SIN – La industrial luego del Niño

la reducción de la actividad económica, como por ejemplo semillas, fertilizantes, pesticidas y demás.

El sector textil y de confecciones sufren modificaciones en sus campañas estacionales porque el verano, o la sensación de calor, se extiende más allá de la propia estación. Además, las ventas de prendas de vestir disminuyen por el decremento de la capacidad adquisitiva o su encarecimiento, debido a la necesidad de importar fibras sustitutivas por la destrucción de grandes extensiones de cultivos de algodón, como en los casos de Piura, donde se inundaron y destruyeron hasta 90% de los cultivos de algodón pima nacional.

2.3 Entorno sociocultural

Los patrones de comportamiento socioculturales afectan principalmente el estilo de vida de una comunidad o población y a los sectores económicos que las rodean. En el Perú, actualmente, la distribución demográfica está conformada en su mayoría por personas jóvenes, en edad de producción, pero con menor carga familiar, que no se comprometen o contraen matrimonio y que no procrean en cantidad, por lo que disponen de mayores recursos para el desarrollo individual, ya sea a nivel profesional, educativo, de imagen o de entretenimiento. Gran parte de esta población corresponde a la generación *millennial*, que se identifica con estilos de vida que se clasifican como sofisticados, progresistas y modernos¹¹, donde priman los altos ingresos y la valoración de la imagen personal. Los *millennials* son adeptos a tendencias y seguidores de modas. Esta conducta brinda oportunidades para las marcas que sepan diferenciarse del resto, creando una identidad de marca que esté alineada con las expectativas de este grupo poblacional. Por su alto comportamiento social, estos jóvenes evangelizan las marcas con las cuales se identifican hacia su entorno social.

2.4 Entorno tecnológico

Existen dos fuerzas tecnológicas que están transformando a escala global el sector en la actualidad: el *e-commerce* (demanda digital) y el CAD y CAM, o diseño y manufactura asistida por computadora. Con relación al comercio electrónico, este representa una clara oportunidad para las pymes y las marcas independientes, al facilitar la exposición de sus productos a un mercado más amplio, aunque no necesariamente más fácil. Es el sector demográfico de entre 25 y 34 años¹² que cada vez más realiza compras de accesorios y prendas en línea. De este grupo demográfico,

¹¹ Arellano Marketing – Estilos de Vida (<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>)

¹² Diario Gestión - Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (<https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>)

son las mujeres con estilo de vida moderno quienes tienen mayor recurrencia de compra (54%). El comercio electrónico, así mismo, tiene la ventaja de reducir costos, pero requiere de plataformas de fácil uso para el usuario y estrategias que busquen asegurar la confianza del usuario sobre el canal de venta convencional (tienda). Otra ventaja es la reducción del tiempo del usuario y la capacidad de comparar múltiples marcas, comercios y precios, lo que se traduce en un ahorro económico¹³.

En lo que respecta al CAD y CAM, diseño y manufactura asistida por computadora, si bien son tendencias que ya existen desde hace varias décadas en el mercado, es en estos últimos años que su abaratamiento ha permitido que se masifique su uso y miniaturice el tamaño de máquinas y herramientas. El CAD y CAM ayuda a los diseñadores de moda a crear y diseñar sus productos de manera más rápida y eficiente, pudiendo visualizar de manera virtual la prenda acabada sin necesidad de llegar a manufactura, lo que le permite reducir el ciclo de correcciones y pruebas. Así mismo su pase a manufactura es más fácil, puesto que puede, sobre un único diseño, realizar las variaciones de tallas y modelos requeridos, así como contener el detalle de las especificaciones técnicas de cada prenda. Por lo anteriormente expuesto, dichas herramientas impactan positivamente el costo total de producción de prendas y accesorios, siendo esto último una clara oportunidad para empresas emergentes del sector.

2.5 Entorno económico

El Perú está mostrando señales de continuar la recuperación del crecimiento económico de los últimos cuatro años,¹⁴ con excepción del año 2017. El Fondo Monetario Internacional proyecta una tasa de crecimiento para el 2018 de alrededor del 4% debido a un entorno internacional favorable en el precio del cobre, las políticas fiscales y monetarias y el interés de capitales extranjeros en invertir en el Perú por la salud de su economía. Dicho porcentaje de crecimiento representa una recuperación sobre los resultados del 2014, 2015 y 2017, superando el crecimiento regional de países como Chile, Colombia, Argentina y Brasil¹⁵. Aun así, se espera que esta proyección se vea afectada por la convulsión política mencionada antes, los problemas del sector inmobiliario y la paralización de las obras por el caso de corrupción de Odebrecht. El Banco de Crédito del Perú, en su último reporte trimestral, ha reducido dicha proyección de 4.2% a 3.5%¹⁶;

¹³ Diario Gestión - Comercio electrónico en el Perú – 2017

(<https://goo.gl/ixF58w>)

¹⁴ Banco Central de Reserva – Producto bruto interno desde 1950 (Porcentaje del PBI)

(http://www.bcrp.gob.pe/docS/EstadisticaS/Cuadros-Anuales/ACuadro_05.xls)

¹⁵ Diario El Comercio - FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018

(<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sub-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>)

¹⁶ Diario Gestión - BCP recorta estimado de crecimiento económico en Perú desde 4.2% hasta 3.5% para el 2018

(<https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-estimado-crecimiento-economico-peru-4-2-hasta-3-5-2018-226008>)

sin embargo, significaría una recuperación frente a los años anteriores ya comentados. Es de notar que, para el presente plan de negocio, un indicador importante es el volumen de exportación de productos textiles, y el año 2017 ha mostrado una tendencia de recuperación, ya que cerró con un volumen de exportación de 1.268 millones de dólares¹⁷ (valor FOB). Para mayor detalle, ver los anexos 1 y 2. Es importante señalar que el sector textil es castigado por la manufactura a gran escala y bajos costos de los países asiáticos, como China, que pueden, en la práctica, producir cualquier tipo de tejido y prenda de vestir en todas sus variedades de costo y calidad, así como la concentración de proveedores para los grandes compradores occidentales, como Estados Unidos, lo cual deja en situación de vulnerabilidad a las pequeñas o medianas empresas textiles, las mismas que no cuentan con la logística, las cadenas de suministro y la capacidad de negociación para lidiar con el problema.

2.6 Entorno legal

En el Perú existe apoyo y fomento a la pequeña industria a través de un marco legal que asegura la libre competencia, la protección del consumidor, la formalización y la tributación. A esto se le suma también la tendencia a reducir el impuesto a la renta para la empresa y demás tasas, así como múltiples mejoras y facilidades tributarias (pago de obligaciones tributarias y reducción de tasas de retención, entre otras). Existe, así mismo, una serie de leyes específicas que representan una oportunidad para empresas del sector de producción y textil, como la Ley N° 29987, que declara de interés nacional la promoción de la ciencia, la innovación, y la tecnología a través de asociaciones público-privadas, que se pueden entender como laboratorios o incubadoras, y busca financiar y promover la creación de dichos centros en zonas menos favorecidas en acceso a recursos en el país. No existe legislación que regule el funcionamiento y registro de centro de emprendimiento en el país, como sí existe en otros países. La Ley N° 28015 es de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa y la Ley N° 29337 establece disposiciones para apoyar la competitividad productiva, promoviendo el desarrollo de propuestas productivas, innovación y sostenibilidad a través de la asignación de recursos presupuestales concursables de los gobiernos regionales, entre otras.

¹⁷ Banco Central de Reserva del Perú – Exportación de productos no tradicionales – Textiles (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticaS/serieS/anualeS/resultados/PM05399BA>)

3. Conclusiones del análisis de entorno

El análisis de oportunidades y amenazas, cuyo resumen se detalla en el anexo 3, muestra que el entorno es favorable al plan de negocios, motivo del presente documento, presentando mayoritariamente oportunidades, por lo que se puede concluir que a la fecha del presente estudio existe un entorno favorable para el desarrollo de Núcleo.

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Objetivos del estudio de mercado

El objetivo del presente estudio de mercado es evaluar la implementación de un centro de emprendimiento de moda dirigido a egresados de la carrera de diseño de modas y determinar la demanda del servicio. Para ello, se requiere determinar las características más relevantes del servicio, el precio esperado y demás expectativas del cliente.

2. El mercado

2.1 El mercado potencial

El mercado potencial son todos los estudiantes de la carrera de diseño de modas de las principales instituciones educativas donde se imparte dicha carrera y que operan en Lima Metropolitana. Se ha determinado un probable mercado potencial a partir de un informe interno de la escuela de modas Chio Lecca en el que se detalla el número aproximado de egresados por cada institución: unos 510 por año.

Tabla 1. Número de estudiantes de la carrera de diseño de modas – Lima Metropolitana

| Institución | Egresados |
|---|------------|
| CEAM - Centro de Altos Estudios de la Moda | 60 |
| Chio Lecca Fashion School | 60 |
| Escuela Latinoamericana de la Moda | 30 |
| IDC – Diseño y Comunicación | 30 |
| Instituto Continental | 30 |
| Instituto Poussin | 30 |
| Instituto Superior Tecnológico Art Nouveau | 30 |
| INTECI - Instituto de Profesiones Empresariales | 30 |
| MAD | 30 |
| Mod'Art | 30 |
| Modabell | 30 |
| Nina Design | 30 |
| PUCP - Pontificia Universidad Católica del Perú | 30 |
| Instituto Toulouse Lautrec | 30 |
| UPC – Universidad Privada de Ciencias Aplicadas | 30 |
| Total | 510 |

Fuente: Informe interno escuela de moda Chio Lecca, 2017

2.2 El mercado objetivo

Inicialmente está definido por los estudiantes de la carrera de diseño de modas de la escuela Chio Lecca, los mismos que ascienden a sesenta alumnos por año. Es de notar que este número es variable, pudiendo ser mayor por apertura de programas especiales o mayor demanda de alumnos.

3. Clientes

3.1 Clientes primarios

El cliente primario de nuestro plan de negocio es el estudiante egresado de la carrera de diseño de modas que tiene intención de constituir su propia empresa y crear su propia marca; en otras palabras, que desea emprender su propia idea de negocio relacionado con el sector moda.

3.2 Clientes secundarios

El cliente secundario está definido por todas aquellas personas que deseen adquirir prendas y accesorios de vestir de marcas locales.

3.3 Ubicación

El cliente preferentemente se encuentra ubicado en Lima Metropolitana, puesto que los servicios se brindan físicamente en las instalaciones de Núcleo.

3.4 Motivo de compra

Egresados que tienen la inquietud de desarrollar su propia identidad a través de la creación de una marca de ropa o accesorios propios.

4 Estimación de la demanda

4.1 Diseño de la investigación

Nuestro plan de negocio contempla principalmente la oferta de servicios hacia los estudiantes de diseño de moda, por lo que se ha dividido el presente estudio en dos fases: la exploratoria, orientada a alumnos y referentes del mercado, para conocer sus inquietudes y necesidades iniciales, y la concluyente, orientada únicamente a validar nuestra propuesta con los alumnos.

4.1.1 Investigación exploratoria

En esta etapa se han utilizado, como fuentes primarias, entrevistas en profundidad con expertos diseñadores consolidados, emprendedores y profesionales relacionados con el sector, y fuentes secundarias, especialmente bibliografía relacionada con el tema de investigación.

4.1.1.1 Fuentes primarias

Entrevistas en profundidad con expertos, para lo cual se diseñó una serie de entrevistas a diseñadores de moda ya consolidados y personas afines al sector. Las características de las entrevistas en profundidad se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Entrevistas en profundidad y características del muestreo

| Elementos | Detalle |
|----------------------------|---|
| Población objetiva | Se definieron en esta etapa dos perfiles requeridos: diseñadores de moda y expertos en emprendimiento. |
| Marco del muestreo | Se elaboró una lista de potenciales entrevistados de hasta cinco personas por cada perfil. |
| Técnica de muestreo | Muestreo no probabilístico por conveniencia. |
| Tamaño de muestra | Se pudo concretar siete entrevistas. |
| Cuestionario | Las entrevistas fueron abiertas, bajo la modalidad de un conversatorio no estructurado con una guía de preguntas alineadas a los objetivos del estudio. |
| Realización | Las entrevistas se realizaron en las respectivas oficinas de cada uno de los entrevistados o, en su defecto, en sus talleres. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 3. Lista de expertos entrevistados en fase exploratoria

| Nombre | Profesión/cargo | País | Marca |
|-------------------|---|----------|--------------|
| Ana María Guiulfo | Diseñadora de moda | Perú | Ana G |
| Oscar Chunga | Diseñador de moda | Perú | Ocho |
| Ángel Giusti | Diseñador de moda y docente | Perú | Angel Giusti |
| Alejandro Kletto | Diseñador de moda y docente | Colombia | Kletto |
| Yeanethe Solís | Consultora internacional de moda | México | - |
| Guido Sánchez | Fundador de Sysa – Cultura Emprendedora | Perú | - |
| Javier Salinas | Director de Emprende UP | Perú | - |

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.1.1.2 Fuentes secundarias

Revista Global Investor del Credit Suisse, edición especial de mayo del 2016 dedicada a la moda, Estudio de *benchmark* de Chio Lecca sobre instituciones de moda en el Perú y La Economía Naranja – Una Oportunidad Infinita, publicación del BID.

5. Hallazgos de la investigación exploratoria

De las entrevistas se pueden resumir varios puntos principales. En primer lugar, existen barreras a franquear para un diseñador de modas emergente que incluso son comunes para los diseñadores ya consolidados, como por ejemplo la disponibilidad de materiales para la elaboración de muestras o prototipos de prendas. Este es uno de los principales obstáculos que tienen los diseñadores para poder probar sus conceptos. Los diseñadores consolidados presentan el mismo problema, debido a su necesidad de contar con materiales más especializados o telas más personalizadas. Muchos de los diseñadores emergentes no tienen la capacidad administrativa de un negocio, por lo que tercerizan los servicios de soporte como contabilidad e inclusive la gestión de la propia marca en medios digitales, exponiéndose a la informalidad de empresas poco responsables, por lo que estarían dispuestos a pagar por dichos servicios a una empresa especializada.

Por otra parte, la totalidad reconoce que en sus inicios no tenían puntos de venta definidos y su proceso de venta se realizaba exclusivamente por referencias de amistades, lo cual limitó fuertemente su capacidad de crecimiento. Es muy frecuente que estas personas expresen su deseo de apostar por la tendencia del comercio en línea, pero desconocen todos los procedimientos que esto implica y se limitan a abrir un *fan page* en Facebook. No obstante, no cuentan con mecanismo o herramientas que les permita analizar de manera sistemática tendencias de consumo en sus mercados objetivos.

Además, reconocen la importancia de la capacitación continua, más si esta es puntual (para que no consuma su tiempo de producción) y está enfocada a tópicos nuevos y de vanguardia, principalmente orientada a la gestión de su emprendimiento en todos sus niveles. Innovar es el atributo que más se valora.

Por último, los especialistas en emprendimiento reconocen la importancia de crear más marcas locales que ayuden a reactivar el sector textil, marcas con identidad peruana, por lo que los diseñadores ven con interés la creación de una comunidad o espacio donde puedan interactuar y colaborar entre ellos, principalmente con profesionales de experiencia comprobada, comunidad que también se puede extender a la distribución y la comercialización en bloque de sus productos.

De consolidarse esta comunidad, podría inclusive hacer viable que el gobierno empiece a legislar en la materia. En el anexo 4 se presenta un resumen de los puntos relevantes de cada entrevista en la fase exploratoria.

5.1 Investigación concluyente

En esta etapa se han utilizado únicamente fuentes primarias en la figura de encuesta a estudiantes de diseño de moda de la escuela de modas Chio Lecca

5.1.1 Fuentes primarias

Encuesta a alumnos del último ciclo y egresados del instituto de modas Chio Lecca.

Tabla 4. Encuesta y características de la muestra

| Elementos | Detalle |
|----------------------------|---|
| Población objetiva | Estudiantes de los últimos ciclos y egresados de la carrera de moda de Chio Lecca ubicados en Lima Metropolitana. |
| Marco del muestreo | Se elaboró una lista a partir de los registros de matrícula y egresos del último año. |
| Técnica de muestreo | Muestreo probabilístico aleatorio simple. |
| Tamaño de muestra | Se utilizó la fórmula para la proporción poblacional finita: $n = \frac{N \times p (1 - q) \times z^2}{E^2 \times (N - 1) + p(1 - q) \times z^2}$ <p>Donde: N = Tamaño de la población 510 z = nivel de confianza del 95% e= error absoluto de +- 10% p = proporción poblacional de 0,50 q = 1-p</p> Reemplazando se tiene: n = 81 muestras |
| Cuestionario | Se detalla en la tabla 7. |
| Realización | La encuesta fue realizada a través de formularios en línea y se envió el enlace al correo personal de los alumnos escogidos. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 5. Modelo de encuesta para investigación concluyente

| Número | Pregunta |
|--------|---|
| 1. | ¿En qué escuela estudia o estudió la carrera de diseño de modas? |
| 2. | ¿Es estudiante o egresado? |
| 3. | ¿Actualmente diseña y comercializa prendas de vestir o accesorios de moda? |
| 4. | ¿Posee una empresa formalmente constituida? |
| 5. | ¿Posee al menos una marca registrada? |
| 6. | ¿Tiene intención de consolidar su propia marca? |
| 7. | De existir una empresa que brinde el servicio integral de soporte en tópicos como contabilidad, marketing digital y servicios de comunicaciones, ¿usted se matricularía? |
| 8. | ¿Cuál sería el costo que estaría dispuesto a pagar por mes? |
| 9. | De existir una empresa que brinde el servicio de elaboración de prototipos, dígame muestras de prendas de vestir con estándar de calidad y plazos de entrega definidos, ¿usted contrataría los servicios? |
| 10. | ¿Cuál sería el costo promedio por muestra que estaría dispuesto a pagar? |
| 11. | De existir un espacio de trabajo colaborativo donde desarrolle sus ideas bajo la asesoría y la formación de profesionales del ramo y que disponga de laboratorios y talleres con equipamiento idóneo, ¿usted se matricularía? |
| 12. | ¿Cuál sería el costo mensual que estaría dispuesto a pagar? |
| 13. | De existir una tienda de concepto que agrupe a marcas emergentes y reúna todas las condiciones de precio, comisiones e infraestructura para comercializar sus prendas, ¿usted contrataría su servicio? |
| 14. | ¿Cuál sería el costo por mes que estaría dispuesto a pagar? |
| 15. | ¿Tiene inquietud de comercializar sus productos por canales digitales? |

Fuente: Elaboración propia, 2018

6. Hallazgos de la investigación concluyente

Los resultados de la encuesta a estudiantes y egresados de la carrera de diseño de modas muestran los siguientes datos relevantes (el detalle puede verse en el anexo 5):

- La muestra se desarrolló en un 100% con estudiantes o egresados de la Escuela de Moda y Diseño Chio Lecca.

- La encuesta fue atendida mayoritariamente por alumnos que cursan el o los últimos ciclos de la carrera de diseño de modas, aproximadamente el 88,9% de los encuestados.
- Actualmente solo el 40,7% comercializa prendas o accesorios que diseña.
- Solo el 13,6% tiene una empresa formalmente constituida y solo el 7,4% una marca registrada, pero el 87,7% tiene intención de consolidarse con su propia marca.
- El 75,3% tiene interés en contratar servicios de soporte relacionados con la gestión de una empresa a un costo que oscila entre USD 600.00 y USD 800.00.
- El 72,8% tiene interés en contratar servicios de elaboración de prototipos y muestras a un costo que oscila entre USD 100.00 y USD 120.00.
- El 74,1% tiene interés en contratar un espacio de trabajo colaborativo a un costo mensual promedio de USD 300.00
- El 80,2% desea contratar un punto de venta físico para comercializar sus productos a un costo promedio mensual de entre USD 250.00 y USD 200.00
- El 82,7% muestra interés de comercializar sus productos vía el canal digital.

Conclusiones del estudio de mercado

El estudio de mercado demuestra que existe interés y demanda por los servicios propuestos entre los estudiantes de la carrera de diseño de modas.

Se hace énfasis en la formulación de servicios de gestión integral que brinden el soporte operativo de una empresa de manera autónoma a la labor del diseño de modas.

Así mismo, se requiere de servicios que aseguren la calidad y la puntualidad en la elaboración de muestras y prototipos, entendiéndose esta labor como fundamental en el proceso de creación del diseñador.

Según la muestra encuestada (81 estudiantes) y el porcentaje de interés en la contratación de los servicios (75,3%), se aseguraría una demanda de la capacidad proyectada de nuestro centro de emprendimiento que, por política, sería de quince usuarios por semestre (treinta anuales).

Capítulo III. Formulación estratégica

1. Objetivos estratégicos

- Ser el *top of mind* de las incubadoras especializadas en nuestro país.
- Convertirnos en un modelo replicable por otras industrias creativas, contando con procesos establecidos y con el éxito garantizado.
- Desarrollar 150 marcas/emprendimientos en el mercado local y un 25% de ellas internacionalizadas.

2. Análisis FODA

Tabla 6. Análisis FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Ser el primer centro de emprendimiento especializado en moda.- Contar con servicios ad hoc desarrollados para las necesidades específicas de los diseñadores de moda.- Tener una alianza estratégica con uno de los principales referentes de la educación en moda de nuestro país.- Potenciales usuarios cautivos e identificados.- <i>Staff</i> altamente especializado en el rubro de moda y gestión.- Integración total de los servicios para el desarrollo de emprendimientos.- Marketing <i>place</i> que permite hacer tangibles los emprendimientos incubados. | <ul style="list-style-type: none">- Incubación conjunta con centros de emprendimientos de mayor escala que cuentan con acceso a redes de inversiones ángeles.- Modificación del modelo de negocios para generar ingresos mediante el <i>equity</i> generados por las incubaciones al momento de ser adquiridas por capitales ángeles.- Réplica del modelo de Núcleo en otras industrias creativas, como las de diseño gráfico y diseño de interiores, entre otras.- Incremento de la capacidad adquisitiva y tendencia a un mayor consumo en indumentaria impulsada por nuevos estilos de vida y nichos de mercado.- Acceso a nuevas tecnologías que permiten estandarizar procesos que no son parte de la propuesta de valor, para enfocar nuestros servicios a los generadores de alegría de nuestros clientes.- Contamos como industria con todos los elementos necesarios para crecer de manera exponencial: talento, insumos y visión emprendedora.- Fondos públicos concursables para el desarrollo de incubadoras de negocios, como el de Innovate Perú. |

| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de Chio Lecca, proveedor y socio estratégico. - Modelo de negocios innovador que no ha sido probado en el que habrá una curva de aprendizaje costosa. - Baja capacidad instalada para un crecimiento de los ingresos y la la cantidad de incubaciones. - Poca capacidad de fondos para poder subsidiar una cantidad mayor de incubados talentosos, pero con escasos recursos económicos. - Somos una empresa nueva que aún no cuenta con la credibilidad del mercado. - Dependencia del éxito de los incubados para que el negocio funcione. | <ul style="list-style-type: none"> - Creación y mejora de productos sustitutos públicos y privados, como es el caso de los centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) que pueden ofrecer productos similares a los nuestros. - Falta de incentivos económicos para la formalización que pueda afectar la aceptación de nuestros servicios por parte de los incubados. - Creación de más tiendas de diseñadores que le quiten atractivo a nuestra propuesta de valor por parte de nuestros usuarios potenciales. - Incertidumbre en la recuperación del sector textil. - Incremento del costo de los insumos debido a inclemencia ambientales. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3. Visión

Convertirnos en el principal aliado estratégico de los diseñadores de moda en nuestro país que quieren vivir de lo que aman, de manera exitosa e independiente.

4. Misión

Crear, junto con los emprendedores de moda, marcas y empresas con el potencial de vestir al mundo, trabajando juntos, con una visión global, integral, vanguardista e innovadora que se plasmará en nuestros servicios.

5. Políticas y valores

5.1 Políticas

Estar siempre disponibles para nuestros incubados; ellos son nuestra razón de ser y nos necesitan para poder cumplir sus sueños. Beneficiar con nuestros servicios a toda la industria, cultivar talento y tener apertura hacia quienes también lo quieran hacer. Cuando todos ganamos, ganamos más. Incentivar la formalidad, la ética y encarar de manera directa la corrupción. Formemos una nueva camada de empresarios, con una visión diferente de los negocios, que ayuden al Perú. No

conformarnos con el estatus quo. Lo único constante en la vida es el cambio y cuando logremos algo encontraremos la manera de hacerlo mejor.

5.2 Valores

La asociatividad: juntos nos hacemos más fuertes. La ética: buenos empresarios en lo profesional y en lo personal. Innovación y vanguardia: anticiparnos a las tendencias del mercado. Locales: localizados en el Perú, pero con una visión internacional. Calidad: en los resultados y en el proceso para alcanzarlos.

5.3 Estrategia competitiva

Núcleo empleará una estrategia de enfoque dirigiendo sus servicios a los diseñadores de moda que deseen emprender su propio negocio. En Lima existen diferentes incubadoras de negocio, pero ninguna especializada en este sector. Seremos un soporte para los creativos que no han encontrado un camino para desarrollar sus ideas y que desean minimizar el riesgo del fracaso. La estrategia de enfoque no solo representa nuestra estrategia, sino que también nos permite desarrollar una ventaja competitiva, concentrándonos en la mejora constante de unos servicios altamente especializados.

5.4 Diferenciación y ventaja competitiva

5.4.1 Factores críticos de éxito

Nuestras actividades clave se basan en los principales puntos para el desarrollo y la entrega de nuestra propuesta de valor. Según nuestro modelo de negocios, nos basamos en actividades clave ligadas a la resolución de problemas. En este caso, nos concentramos en las problemáticas detectadas en la parte inicial del presente plan de negocio.

6. Desarrollo y control de los procesos para la entrega de esta propuesta de valor

Como se ha mencionado en otra parte del presente proyecto, nuestro modelo es diferente al del modelo convencional de las incubadoras de negocios. Por tal motivo, resulta vital poder estandarizar los procesos relacionados con el desarrollo y la entrega de nuestra propuesta de valor. El MOF jugará un rol importante en este aspecto, ya que debemos estandarizar un mínimo de nuestra calidad de servicio. Es importante que estos procesos se actualicen y sean parte de un

sistema de gestión vivo que evoluciona, según las adaptaciones requeridas por nuestros consumidores.

7. Implementación y mantenimiento de la tecnología, la maquinaria y los equipos

La implementación física de Núcleo, así como la habilitación de maquinaria y equipos, representa una parte primordial de nuestra propuesta de valor y un diferencial frente a otras incubadoras de negocios que no son sectoriales como la nuestra. Esta infraestructura estará en una constante mejora continua para poder mantener una ventaja competitiva sostenible y relevante para nuestros usuarios.

8. Medición de los resultados de nuestros incubados

Nuestra propuesta de valor permitirá ver si se está en la capacidad de brindar información concreta del beneficio real de los emprendimientos que se gestan en el Núcleo. Sin herramientas y estrategias de seguimiento claras, los KPI no se podrán visualizar ni comunicar y, por ende, nuestra estrategia de fidelización y captación no tendría un sustento.

9. Investigación y análisis de la industria de la moda

Proponemos brindar herramientas y servicios que permitan el éxito de los emprendimientos. El sector en el que nos desenvolvemos es la industria de la moda, un entorno muy cambiante, altamente competitivo y absolutamente globalizado, por lo que no podemos adecuar nuestros servicios si no estamos al tanto de lo que pasa en el mercado de la indumentaria en el mundo. La formación continua de nuestros mentores y personal administrativo forman parte de esta actividad clave.

10. Gestión de nuestra red de mentores

La mentoría es crucial para cualquier incubadora. La transferencia de conocimientos brindada por expertos en temas relevantes para la preincubación, la incubación y la postincubación resulta atractiva e importante para generar interés en nuestra oferta y lograr el éxito de los servicios. Se debe contar con una red de mentores que crezca constantemente, con personas que crean en el proyecto y que estén dispuestas a brindar parte de su tiempo en una actividad adicional a la que hacen. Si bien en algunos casos los mentores serán remunerados, consideramos que la clave es lograr que ser parte de nuestra red de mentores sea aspiracional, que sea un honor y un orgullo ser mentor del Núcleo.

11. Estrategia comercial y gestión del punto de venta

El punto de venta del Núcleo cierra el círculo de la incubación de los proyectos y representará parte importante de los ingresos, lo que permitirá lograr una sostenibilidad de nuestro proyecto. Se debe contar con una estrategia comercial, pero también con una gestión que permita lograr la rotación de prendas generada por las ventas. Si esto se hace bien, el punto de venta será el principal elemento de captación de nuevos incubados. El punto de venta representa el valor real de la propuesta, pues crea y vende los productos, por ello la relevancia de este.

12. Captación de incubados

En la etapa de lanzamiento, la captación de incubados permitirá la continuidad del negocio. La estrategia de captación de estos generará un WOM para que nuevos usuarios asistan a Núcleo. El trabajo conjunto con la Escuela de Moda y Diseño Chio Lecca, una institución consolidada en el mercado dará acceso a una cantidad importante de prospectos. Sin embargo, resulta importante captar usuarios de otras escuelas de moda.

13. Descripción de ventaja competitiva

A continuación, se describen los elementos que constituyen la ventaja competitiva de ser el mejor lugar para emprender un negocio del rubro de la moda:

Somos el único centro de emprendimiento especializado en el rubro de la moda. Proporcionamos de manera integral todas las necesidades que un emprendedor necesita en cuanto a conocimiento, gestión e infraestructura. Nuestros servicios han sido diseñados para integrar el desarrollo creativo, pero con un enfoque de gestión empresarial que busca hacer rentable el talento de los diseñadores de moda. Tenemos una alianza estratégica con Chio Lecca, uno de los principales referentes de la formación de moda en el Perú. Contamos con un *market place* que cierra el círculo del negocio de la moda: el análisis del consumidor, el desarrollo creativo, la producción y la comercialización. Se analizó el mercado para trabajar un modelo de negocios que alivie todas las frustraciones de nuestro público objetivo, como por ejemplo el taller que desarrollará las muestras de las colecciones.

14. Estrategia de crecimiento (Ansoff)

Nuestra estrategia de crecimiento se basará en una penetración de mercados. Hoy en día existe una gran cantidad de diseñadores de moda que desean emprender su propio negocio. Inicialmente

nos estamos trazando una meta comercial basándonos en nuestra capacidad instalada, sin embargo, existe un público cautivo de diferentes escuelas de moda y de carreras afines que nos permitirá lograr un crecimiento basándonos en una mayor captación de incubados.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Tabla 7. Objetivos del plan de marketing

| Objetivo | CP | MP | LP | Indicadores |
|---------------------------------|-----|-----|------|---|
| Maximizar ventas | 90% | 95% | 100% | Ingreso de ventas |
| | 90% | 95% | 100% | Cantidad de estudiantes en formación |
| | 90% | 95% | 100% | Cantidad de incubaciones |
| | 90% | 95% | 100% | Ventas de las marcas en el <i>market place</i> |
| Resultados de incubación | 80% | 90% | 100% | Marcas de los incubados en el mercado |
| Posicionamiento de marca | 40% | 60% | 100% | Porcentaje de reconocimiento de la marca dentro de nuestro mercado potencial y el sector. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Definición del mercado

2.1 Mercado potencial

Estudiantes y egresados de carreras creativas que deseen emprender un proyecto empresarial relacionado con el mundo de la moda.

2.2 Mercado objetivo

Estudiantes y egresados de carreras de diseño de moda y afines que deseen emprender su propio negocio. En la primera etapa del proyecto, nuestro mercado objetivo será solo los estudiantes y los egresados de la carrera de diseño y gestión de moda que se imparte en Chio Lecca Fashion School.

2.3 Segmentación del mercado

Tabla 8. Segmentación del mercado

| Variables | Segmentos |
|--------------|--|
| Geográficas | - Lima |
| Demográficas | - 19 – 25 años. |
| Psicográfica | - Competitivos. - Apasionados. - Buscan autorrealización. - Quieren exposición. - Volubles. - Creativos e innovadores. - Quieren trabajar en algo que disfruten. - Influenciados por referentes culturales musicales. - Usuarios permanentes de redes sociales. - Buscan independencia. - Quieren demostrarle al resto sus logros. - Se adaptan a la tecnología. - Pueden hacer varias cosas a la vez. |
| Conductuales | - Buscan un retorno inmediato de su inversión. - Quieren hacer tangible, de manera concreta, el servicio que se les ofrece. - Desean sentir y saber que están convirtiéndose en empresarios de moda desde el día 1 en Núcleo. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3. Estrategia de posicionamiento

Para los diseñadores de moda que desean convertirse en empresarios exitosos, Núcleo será el centro de emprendimiento en donde encontrarán el soporte especializado, acceso a distintas herramientas y el mejor camino para crear, incubar y acelerar sus ideas de negocio. El slogan será ‘Núcleo vive de moda’.

4. Estrategia competitiva de marketing

Debido al alto grado de especialización de Núcleo, se aplicará una estrategia de nicho de mercado. El alto grado de especialización de nuestro centro de emprendimiento será fundamental para la gestión de los servicios y la captación de los incubados. Si bien existen varias incubadoras de negocios con mayores recursos, nuestro interés es dar un servicio adecuado a las necesidades reales de los diseñadores de moda que desean emprender su propio negocio.

4.1 Marketing *mix*

4.1.1 Producto

Núcleo es el primer centro de emprendimiento especializado en la industria de la moda. A través de diferentes servicios, buscamos convertirnos en el principal soporte de los emprendedores en el negocio de la moda que deseen idear, gestionar, y hacer crecer sus *start ups*. Hemos categorizado nuestros servicios en tres líneas: preincubación, incubación y aceleración. Algunos de los servicios cuentan con subservicios dentro de cada uno de ellos.

4.1.1.1 Servicios de preincubación

- Capacitación

Mediante este servicio, se guía y se establecen los cimientos para la concepción de la idea de negocio, principalmente mediante la formación y la creación de una cultura emprendedora. La especialización de nuestros talleres y capacitaciones en el rubro de la moda se desarrollarán a través de temáticas dirigidas a las necesidades de los futuros emprendedores.

Se impartirá capacitaciones y talleres de manera constante, con base en una planificación estructurada, de acuerdo con las principales debilidades de los incubados. Las capacitaciones serán de corta duración y se aplicarán metodologías ágiles para el inmediato entendimiento y aplicación de los conceptos.

Las capacitaciones serán grupales, con vacantes limitadas, y serán dictadas por expertos de distintos sectores. El valor de las capacitaciones también se dará a través de la generación de la red de contactos entre los participantes. Se desarrollará un plan semestral de capacitaciones, pero también se podrá brindar capacitaciones ad hoc sobre temas puntuales solicitados por incubados e inclusive por otras instituciones. Algunos ejemplos de las capacitaciones y talleres se detallan a continuación:

Curso 1: El Modelo de negocio (Canvas); Curso 2: Metodología de *design thinking*; Curso 3: Finanzas para la moda; Curso 4: Plan de marketing; Curso 5: Plan de ventas; y Curso 6: Ley de sociedades.

4.1.1.2 Servicios de incubación

Durante los servicios de incubación, se dará vida a las ideas de los emprendedores, a fin de obtener los productos mínimos viables que, para efectos del proyecto, se denominarán muestras. Una vez aprobados, irán a la producción y posteriormente al punto de venta.

5. Programa de incubación integral

Al momento de estructurar el principal servicio de Núcleo, durante todo el proceso hemos considerado la problemática actual de los diseñadores de moda que desean crear sus propias marcas. Es así como nuestro programa de incubación contará con un periodo de seis meses, en el cual se desarrollará dos colecciones de moda por cada incubado. Esto puede variar de acuerdo con el estilo de la marca de cada uno de los diseñadores. El programa de incubación integral incluye lo siguiente:

5.1 Servicio de mentoría

Nuestros mentores, expertos en temas específicos del rubro de la moda y de negocios, trabajan en espacios de interacción con los participantes, logrando un entregable por sesión, mediante una metodología desarrollada por Núcleo. El proceso de mentoría se basa en un plan en el que se tocan distintos elementos de un plan de negocios. Cada sesión de mentoría gira en torno a un componente de un modelo de plan de negocios:

Sesión 1: Validación de la idea de negocio y mercado; Sesión 2: Constitución de empresa; Sesión 3: Creación de moda como propuesta de valor; Sesión 4: Creación y registro de marca; Sesión 5: ADN de las marcas de moda; Sesión 6: Tendencias en la moda; Sesión 7: Diseño de colecciones; Sesión 8: De la idea al mercado; Sesión 9: Financiamiento e inversores; Sesión 10: Gestión de la moda; Sesión 11: Planeamiento estratégico; Sesión 12: Producto: Gestión de calidad y distribución. Los mentores de la incubadora serán especialistas en distintas áreas, pero con experiencia en el rubro de la moda. Buscarán dar una visión estratégica y táctica a los incubados. La clave para que la mentoría funcione de manera adecuada será el desarrollo de modelos, plantillas y estructuras de entregables concretos que debe trabajar el mentor con el incubado durante cada una de las sesiones. Cada sesión de mentoría tendrá una parte presencial, que durará

aproximadamente tres horas, y otras de seguimiento, lo cual se hará mediante herramientas virtuales.

5.2 Área de *coworking*

La presencia de los incubados en un mismo lugar que les permita trabajar de una manera profesional y ordenada será esencial para el éxito de este proyecto.

Nuestro espacio de *coworking* incluye lo siguiente:

Zona de trabajo individual: cada incubado tendrá derecho a una oficina privada y en total contaremos con quince, debidamente habilitadas. **Salas de capacitación y reuniones:** allí se llevarán a cabo las capacitaciones y los talleres del servicio de formación. **Espacios comunes:** no solo buscamos el desarrollo individual de nuestros incubados, sino que además somos fieles creyentes de que la asociatividad es un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier industria. Es así como contaremos con lugares de recreación común que favorezcan el *networking*, el intercambio de ideas y, por qué no, la colaboración en proyectos comunes. **Estudio fotográfico:** se contará con un estudio fotográfico con los equipos necesarios para la toma profesional de las fotografías para las campañas. El registro de las prendas representa una prioridad para los incubados, ya que les permite comercializar sus productos a través de canales digitales. **Laboratorio de tendencias:** encontraremos software especializado en el análisis de tendencias, como WGSN, para que los incubados puedan encontrar la inteligencia de negocios necesaria para el desarrollo de sus productos. Asimismo, se contará con suscripciones a revistas de moda. Se irá creando un repositorio de información útil y aplicativa para la elaboración de colecciones de moda. **Laboratorio de producto:** en este espacio se encontrarán instrumentos de alta tecnología, como cortadoras láser, software de diseño y patronaje digital, como Audaces, programa que agiliza los tiempos del desarrollo creativo y de la elaboración de los patrones, e impresoras textiles para el diseño de telas, entre otros. También se contará con impresoras 3D para la elaboración de prototipos de joyería. El producto *lab* le permitirá a nuestros incubados tener acceso a herramientas de alta inversión a la que no podrían acceder sin el Núcleo. Si es que ellos proporcionan los materiales, no habrá un costo adicional para ellos.

5.3 Servicio de soporte integral

El objetivo de la gestión de soporte es lograr que los incubados alivien su carga administrativa y se establezca un lineamiento de orden, formalidad y procesos fundamentales para cuando sus *start ups* ingresen a la etapa de aceleración. La gestión de soporte incluye lo siguiente: constitución de empresa, registro de marca, obtención de RUC, gestión contable y desarrollo de EEFF, manejo de redes sociales y plan de medios digitales, desarrollo de imagen corporativa,

acceso a oficina virtual, evaluación de proveedores, herramientas de control y gestión administrativa.

5.4 Servicio de fotografía

Aprovechando las instalaciones, se proporcionará el servicio de fotografía para las prendas de los incubados. Este material visual es sumamente relevante para la difusión de sus marcas y productos. El programa de incubación integral contempla dos sesiones de fotos durante los seis meses de duración.

5.5 Taller de muestras

Como segundo servicio de incubación hemos planteado un taller propio de muestras. Si bien este se encuentra como parte de la incubación, el monto que pague el incubado varía de acuerdo con la cantidad y el diseño de su producto. La muestra o prototipo se puede considerar como la parte más importante de la incubación, puesto que se verá concretada la idea del emprendedor. El acceso a un taller en su mismo espacio de trabajo genera una mayor velocidad el desarrollo y permite acortar significativamente el *time to market* de sus colecciones.

5.6 Servicios de aceleración

Durante la aceleración de las *start ups*, nos centraremos en el mercado. Nuestra estrategia es diferente a las que se ven en los centros de emprendimientos existentes, puesto que seremos nosotros mismos quienes proporcionaremos la plataforma comercial a los incubados a través de la creación de nuestro propio punto de venta.

6. Núcleo *market place*

Se trata de un punto de venta donde se comercializarán los productos de los incubados. Este tiene la capacidad física de albergar alrededor de cuarenta marcas, las cuales pagarán un mínimo fijo más un variable sobre las ventas. Al momento de analizar el proyecto se podrá ver que este representa uno de los principales generadores de ingresos. El Núcleo *market place* complementará la tienda física. y, aplicando el concepto de omnicanalidad, será vital para la sostenibilidad del proyecto ingresar al mercado virtual. Nos encargaremos de la gestión de la web y la distribución de productos. Por otro lado, en nuestra *concept store* no tendremos limitaciones en cuanto al espacio se refiere, por lo que los incubados que dejen de ser parte de Núcleo Concept Store no necesariamente lo dejarán. Al ser nuestra plataforma virtual, nos permitirá seguir percibiendo ingresos de estos gracias a un porcentaje de comisión sobre la venta de sus productos.

7. Precio

En la tabla a continuación se detalla el costo de los servicios y subservicios que brindará Núcleo.

Tabla 9. Costo por servicio (en soles)

| Servicio | Subservicio | Precio |
|---------------|----------------------------|---|
| Preincubación | Taller o capacitación | 396.00 cada sesión (curso o taller) |
| Incubación | Programa de incubación | 1.6830.00 (en seis cuotas mensuales) |
| | Desarrollo de muestras | 330.00 precio promedio por muestra |
| Aceleración | Núcleo <i>market place</i> | 594.00 precio mensual + 15% del volumen de ventas |

Fuente: Elaboración propia, 2018

8. Plaza

En una primera etapa, Núcleo operará dentro de las instalaciones de Chio Lecca, en una tercera planta que deberá ser implementada para el desarrollo de nuestros servicios. El espacio de aproximadamente 500 m² será de uso exclusivo del proyecto. Adicionalmente a este espacio, se contempla el uso de una sala de exposiciones en la primera planta de Chio Lecca, que se transformará en el punto de venta físico, el cual se complementará con el canal de venta virtual.

9. Promoción

La estrategia de difusión de Núcleo omitirá la inversión en medios publicitarios masivos. En primer lugar, porque no se cuenta con el presupuesto y, en segundo lugar, porque las acciones que se realizarán se centrarán en priorizar la afinidad con el público objetivo al alcance. El uso sutil de la marca Chio Lecca como marca paraguas servirá para ingresar a eventos importantes y explotar asociaciones clave para dar a conocer nuestros servicios. Por otro lado, contamos con un público cautivo significativo, refiriéndonos a los alumnos y los egresados de Chio Lecca, a quienes se les ofrecerá los servicios, en primera instancia. Núcleo buscará consolidarse como la principal entidad generadora de emprendimientos en el mercado, por lo que realizar actividades con un enfoque de *branding* será prioritario en la etapa de lanzamiento. A continuación, se desarrollan los componentes de nuestra estrategia de promoción:

10. Estrategia de marketing digital

Será el principal motor de difusión y aprovecharemos distintas plataformas para lograr una omnicanalidad en el contacto con nuestros potenciales clientes.

Página web: es importante crear una página web en donde se buscará generar flujo para las posibles conversiones. En esta plataforma se desarrollará el formulario de registro que permitirá medir la efectividad de las campañas. La tendencia *mobile* nos obliga a desarrollar una plataforma web *responsive*, para que pueda ser visualizada desde cualquier dispositivo. Buscaremos trabajar una web muy visual, concreta y con una explicación de nuestros servicios clara y sin mucho texto. La página web tendrá un espacio blog, donde nuestros mismos incubados y mentores podrán redactar artículos de interés que brinden información de cara al desarrollo de sus emprendimientos. **Redes sociales:** se trabajará con Facebook, YouTube e Instagram. Cada una contará con una inversión determinada durante la etapa de lanzamiento. El objetivo es lograr la mayor cantidad de seguidores posibles, sin dejar de lado las métricas relacionadas con la interacción con nuestros usuarios. Los canales de redes sociales serán manejados por nuestro *community manager* y la generación de los *leads* será administrada en una base de datos, mediante el uso de alguna plataforma gratuita, en primera instancia. Se propone invertir en formatos de publicidad de redes sociales, con una segmentación muy concreta con base en gustos y preferencias que tomen como referencia páginas seguidas por nuestro público objetivo, para lograr llegar a estudiantes de otras escuelas de moda. **Marketing digital directo:** tendremos acceso a una base de datos de Chio Lecca, la cual está compuesta por estudiantes, egresados, personas interesadas en estudiar algún programa afín, empresas del sector y personas que en algún momento han tenido contacto con la institución, lo que nos permitirá explotar al máximo las necesidades de emprendimiento de dichas personas. Trabajaremos con una plataforma similar a Mailchimp, que permitirá el envío de correos de una manera segmentada, ordenada y que nos permita tener un control sobre las campañas. Si bien la respuesta a los *mailings* es bastante baja en cuestión de conversiones, el objetivo de nuestras comunicaciones no será vender un servicio, sino transmitir conocimiento, en formato de artículos y *papers*, así como invitaciones a eventos que no tienen costo y que son parte de nuestro plan de marketing. Será una manera de posicionar la marca y darnos a conocer. El uso de tutoriales digitales está muy extendido y las personas desean conocimientos concretos, rápidos y que puedan ser aplicados de manera inmediata en su negocio.

11. Otras acciones

Fashion influencers: hoy en día existen muchas personas que influyen y que cuenta con muchos seguidores y difunden productos en las diferentes redes sociales. Con ellas trabajaremos de cara al lanzamiento de Núcleo, para generar el flujo inicial a nuestras plataformas e incentivar el posicionamiento de nuestra nueva marca. Existen diferentes mecanismos y buscaremos que no sea un *speech* creado, sino que trabajaremos un proyecto de una colección cápsula por parte de nuestros incubados para algunas *influencers*. La intención es que se muestre la calidad de productos que se pueden desarrollar con nuestro apoyo y hacer el cierre de la campaña vendiendo los productos en nuestro punto de venta. De esta manera se negociará con base en nuestro interés de generar marca y basándonos también en el interés de los *influencers* de desarrollar colecciones de moda y vender sus propios productos. **Eventos:** en un mercado tan segmentado como el nuestro, la mejor manera de llegar a él es mediante el desarrollo de eventos bajo el formato de conferencias magistrales y talleres en donde se haga una venta disfrazada de nuestros servicios en el marco de la entrega de algún conocimiento concreto, como por ejemplo Tendencias para Damas 2019. La intención es que los eventos no solo se lleven a cabo en las instalaciones de Núcleo, sino que también podamos aprovechar las relaciones con nuestras asociaciones claves, como gremios empresariales y eventos similares a Perú Moda, entre otros. La difusión de los eventos se hará principalmente mediante nuestros canales digitales.

Tabla 10. Resumen de inversión

| Conceptos | Acciones Preoperativas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Desarrollo de página web | S/ 4 875 | - | - | - | - | - |
| Publicidad en medios digitales | S/ 3 000 | S/ 10 000 | S/10 000 | S/ 8 000 | S/ 10 000 | S/ 8 000 |
| Material de promoción | S/ 3 500 | S/ 10 000 | S/10 000 | S/10 000 | S/10 000 | S/10 000 |
| Gestión de base de datos | S/ 3 000 | - | - | - | - | - |
| Difusión con influenciadores | | S/ 12 000 | S/ 8 000 | S/ 8 000 | S/12 000 | S/ 8 000 |
| Desarrollo de eventos internos | | S/ 10 000 | S/ 6 000 | S/ 6 000 | S/ 10 000 | S/ 6 000 |
| Participación en eventos externos | | S/ 15 000 | S/ 10 000 | S/ 5 000 | S/ 5 000 | S/ 5 000 |
| Otros | S/ 1 500 | S/ 6 000 | S/ 6 000 | S/ 4 000 | S/ 6 000 | S/ 4 000 |
| Total | S/ 12 375 | S/ 63 000 | S/ 50 000 | S/ 41 000 | S/ 53 000 | S/ 41 000 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

12. Personal

El detalle de todo lo que se refiere a nuestros recursos humanos se plantea de manera ampliada en dicha sección. Sin embargo, a continuación, mencionaremos algunos aspectos relevantes del personal que será parte de Núcleo: los mentores y capacitadores cuentan con un perfil muy diferenciador, puesto que no solo son formados en aspectos empresariales, sino que también cuentan con experiencia en el sector moda; el personal administrativo tiene también una relación con la moda; es fundamental brindar un ambiente en donde todos están en constante contacto con este rubro; no buscamos contar con demasiado personal administrativo, sino minimizar la inversión en recursos humanos mediante el buen desarrollo de procesos y uso de sistemas; y nuestra propuesta de valor radica en los servicios especializados y es ahí donde enfocaremos nuestros recursos.

13. Procesos

Al igual como en el caso del plan de recursos humanos, se detallan los procesos en nuestro plan de operaciones. Sin embargo, mencionamos algunos procesos clave para el desarrollo de nuestros servicios: planificación de los talleres y capacitaciones, desarrollo de mentoría con base en nuestro modelo, mantenimiento de los espacios, control y gestión de avances de nuestro plan de incubación integral, gestión del *marketplace* y supervisión, mantenimiento e implementación de TI.

14. Proactividad

Núcleo será un ambiente donde se buscará que cada rincón esté permeado con conceptos de la moda. La decoración y la ambientación apuntarán a generar un ambiente de asociatividad entre los incubados y también incentivará la creatividad. Nuestros usuarios son seguidores asiduos de movimientos musicales y muchas veces están influenciados por ellos, por lo que haremos de la ambientación auditiva una tarea en común de todos. En conclusión, queremos hacer de Núcleo el mejor lugar para crear.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

En la tabla 11 se detallan los objetivos principales del plan de operaciones, así como sus indicadores a corto, mediano y largo plazo (un año, tres años y cinco años, respectivamente), tomando en cuenta los lineamientos, la visión y la misión de Núcleo.

Tabla 11. Objetivos del plan de operaciones

| Objetivos | CP | MP | LP | Indicador |
|--|--------|--------|--------|--|
| Asegurar la no deserción al programa | 80% | 90% | 100% | Porcentaje de usuarios que completan la totalidad del programa |
| Dictado de cursos de formación y mentoría | 100% | 100% | 100% | Porcentaje de horas programadas versus horas dictadas |
| Disponibilidad de oficinas, talleres y punto de venta | 100% | 100% | 100% | Porcentaje de disponibilidad al mes |
| Disponibilidad de servicios informáticos | 99,95% | 99,95% | 99,95% | Porcentaje de disponibilidad al mes |
| Satisfacción en la entrega de prendas de Núcleo Concept Store y Núcleo e-Store | 80% | 90% | 95% | Porcentaje de entregas dentro del plazo convenido |

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Estrategia de operaciones

La escuela de modas Chio Lecca ha cedido el derecho de uso de un área dentro de sus instalaciones para la habilitación de la infraestructura de Núcleo, por lo que se va a firmar una alianza estratégica entre ambas instituciones que asegure su provisión y operación a largo plazo.

3. Política de operaciones

Núcleo basa su plan de operaciones en dos aspectos estratégicos, calidad y flexibilidad, lo cual se definió mediante la metodología de determinación de puntos clave y ponderación de estos. Calidad, porque se busca otorgar servicios y herramientas de vanguardia a sus usuarios (se

definirán políticas de calidad y procesos que la aseguren) y flexibilidad, porque busca que sus usuarios innoven constantemente, por lo que ha de adaptar sus propios procesos a dichas necesidades y contenido de tendencia. Bajo esos dos lineamientos se han formulado los objetivos del plan de operaciones.

4. Diseño del servicio

4.1 Proveedores clave

Núcleo tendrá como proveedores clave a las siguientes empresas:

4.1.1. Proveedores principales

Escuela de modas Chio Lecca: empresa que brinda en alquiler los ambientes para el dictado de las sesiones, acceso a sus talleres y equipos, así como soporte técnico y administrativo a los principales procesos de Núcleo. Taller de confecciones NovaBlue: empresa de confecciones textiles que brindará el servicio de elaboración de muestras de los incubados en sus talleres, la misma que se encargará del acopio de materiales, accesorios y entrega de las prendas. Red de mentores: conjunto de profesionales del sector que están interesados en brindar los servicios de capacitación y mentoría.

4.1.2. Proveedores secundarios

Empresa de servicios informáticos Italtel del Perú: que brindara asesoría y soporte de los procesos informáticos básicos, como son el *helpdesk* y la implementación de soluciones informáticas. Empresa de construcción Teur Perú: que brindará la implementación del punto de venta y demás ambientes físicos de Núcleo. Empresa de telecomunicaciones Optical Networks: que brinda actualmente los servicios de telecomunicación a Chio Lecca y tiene un compromiso de brindar los servicios de telecomunicaciones a Núcleo.

4.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras

El principal acuerdo comercial de núcleo es con la escuela de modas Chio Lecca, que contempla la sesión del espacio para la ubicación de las instalaciones de Núcleo en su local principal y brindará los servicios de soporte básico, como son vigilancia, portería y demás por un periodo de cinco años y bajo el concepto de alquiler mensual. Así mismo, se tiene un preacuerdo comercial con la empresa de confecciones NovaBlue para que sea el proveedor homologado para la elaboración de muestras de manera exclusiva durante los tres primeros años de operación de

Núcleo. Dicha empresa se encargará de la elaboración de las muestras a un costo competitivo, bajo la condición de que una vez aprobadas la colección de ropa sea producida en sus talleres a precio de mercado. Habrá también un descuento en el costo de elaboración de las muestras.

Por otra parte, se tienen un preacuerdo con la empresa Optical Networks para brindar los servicios de telecomunicaciones a costo cero durante los tres primeros años, a manera de canje y bajo la figura de *cobranding*. También se están buscando acuerdos con las principales tiendas de *retail* para brindar la comercialización de las colecciones y demás servicios en sus tiendas.

4.3 Ficha técnica de servicios

El diseño de los servicios de Núcleo está orientado a brindar a los profesionales de moda el soporte operativo en las tres etapas de implica un emprendimiento: preincubación, incubación y aceleración, como se resume en la tabla a continuación.

Tabla 12. Resumen de servicios y subservicios

| | |
|-----------------------------------|--|
| Servicios de preincubación | Servicios de capacitación |
| Servicios de incubación | Servicio de incubación integral, servicio de mentoría, servicios de área de trabajo (<i>coworking</i>), servicio de soporte integral, servicio de fotografía, taller de fotografía |
| Servicios de aceleración | Núcleo Market Place |

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.3.1 Servicios de preincubación

En esta categoría se brinda un único servicio, que es el de capacitación.

Tabla 13. Ficha técnica de servicios de capacitación

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre del servicio: | Servicios de capacitación |
| Costo: | S/ 396.00 por curso |
| Duración: | Seis horas pedagógicas por curso |
| Entregables: | Material de lectura |
| Descripción: | Con un portafolio de mínimo seis cursos/talleres a los que el usuario (incubado) podrá inscribirse, a un costo de S/ 396.00 por curso de seis horas pedagógicas, para el desarrollo de un temario de vanguardia sobre tópicos relacionados con el emprendimiento de modas, las clases se realizarán en ambientes o talleres especiales en las instalaciones de Núcleo, hasta un máximo de veinticinco asistentes. En la tabla 14 se pueden ver los tópicos referenciales a ser abordados, los cuales pueden ser modificados en el tiempo. |
| Locación: | Sala de capacitación de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 14. Servicio de capacitación

| |
|--|
| Curso 1: El Modelo de negocio (Canvas) |
| Curso 2: Metodología de <i>Design Thinking</i> |
| Curso 3: Finanzas para la moda |
| Curso 4: Plan de marketing |
| Curso 5: Plan de ventas |
| Curso 6: Ley de sociedades |

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.3.2 Servicios de incubación

En esta categoría se brindarán dos servicios principales: servicio de incubación integral y servicio de elaboración de muestras.

Tabla 15. Ficha técnica del servicio de incubación integral

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del servicio: | Servicio de incubación integral |
| Costo: | S/ 16.830.00 (en seis cuotas) |
| Duración: | Seis meses |
| Entregables: | Varios |
| Descripción: | Este servicio, que se puede traducir como un plan de incubación integral, consta a su vez de cuatro subservicios: Servicio de mentoría, Servicio de <i>coworking</i> , Servicio de fotografía, Servicio de soporte integral. Este servicio se puede considerar como la actividad principal de Núcleo. El usuario (incubado) tiene la obligación de llevar el plan integral, el cual tiene una duración de seis meses a un costo mensual de USD 800.00, sin incluir los servicios de elaboración de muestras. |
| Locación: | Salas y talleres de capacitación de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 16. Ficha técnica del subservicio de mentoría

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre del servicio: | Servicio de mentoría |
| Costo: | Incluido en el servicio de incubación integral |
| Duración: | Doce sesiones |
| Entregables: | Cuaderno de trabajo |
| Descripción: | Consta de doce sesiones personales de mentoría, a realizarse por profesionales que son referentes del mercado en los tópicos a dictarse. Se desarrollarán en una única sesión de cuatro horas pedagógicas en las que el incubado desarrollará un cuadernillo de trabajo. Se han de desarrollar a razón de dos sesiones por mes. En la tabla 17 se pueden ver los tópicos referenciales a desarrollarse, los cuales pueden variar con el tiempo. |
| Locación: | Salas y talleres de capacitación de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 17. Curricula del subservicio de mentoría

| |
|--|
| Sesión 1: Validación de la idea de negocio y mercado |
| Sesión 2: Constitución de empresa |
| Sesión 3: Creación de moda como propuesta de valor |
| Sesión 4: Creación y registro de marca |
| Sesión 5: ADN de las marcas de moda |
| Sesión 6: Tendencias en la moda |
| Sesión 7: Diseño de colecciones |
| Sesión 8: De la idea al mercado |
| Sesión 9: Financiamiento e inversores |
| Sesión 10: Gestión de la moda |
| Sesión 11: Planeamiento estratégico |
| Sesión 12: Producto: Gestión de calidad y distribución |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 18. Ficha técnica del subservicio de área de trabajo (*coworking*)

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del servicio: | Servicios de área de trabajo (<i>coworking</i>) |
| Costo: | Incluido en el servicio de incubación integral |
| Duración: | Seis meses |
| Entregables: | No aplica |
| Descripción: | Buscando crear sinergia entre los incubados, se ha dispuesto la creación de un área de trabajo común, donde los mismos cuenten con una oficina dedicada con plan de comunicación telefónico, acceso de alta velocidad a Internet, acceso a salas de reuniones, espacios comunes, estudio fotográfico (cámaras), laboratorio de tendencias y laboratorio de producto, instalaciones que cuentan con todas las facilidades en modernos ambientes y, sobre todo, con equipamiento especializado para concretar sus ideas en prendas de vestir y accesorios. El derecho de uso de dichos ambientes está incluido en el costo del plan integral y limitado al periodo de seis meses de duración del programa. |
| Locación: | Oficinas de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 19. Ficha técnica del subservicio de soporte integral

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del servicio: | Servicio de soporte integral |
| Costo: | Incluido en el servicio de incubación integral |
| Duración: | Seis meses |
| Entregables: | No aplica |
| Descripción: | El servicio de soporte integral es un claro diferenciador en el mercado. Brinda, a un costo muy competitivo, el soporte de las principales actividades de una empresa en las que el incubado no tiene experiencia, como son el soporte legal, el servicio de constitución de empresas, el servicio de registro de marca, la gestión de redes sociales y medios digitales, el servicio oficina virtual, la gestión contable y la evaluación de proveedores. |
| Decripción: | El costo del servicio está incluido en la mensualidad durante los seis meses, el usuario podrá continuar con la contratación del servicio hasta por un máximo de un año luego de terminado el periodo de incubación a un costo de PEN 1050.00 como pago fijo. |
| Locación: | Oficinas de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 20. Ficha técnica del subservicio de fotografía

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del servicio: | Servicio de fotografía |
| Costo: | Incluido en el servicio de incubación integral |
| Duración: | Seis meses |
| Entregables: | No aplica |
| Descripción: | El incubado tendrá acceso al servicio de fotografía hasta un máximo de dos sesiones durante la duración del periodo de incubación. Este servicio incluye el derecho al uso del laboratorio fotográfico, los accesorios y la realización de toma fotográfica por parte de un fotógrafo profesional y su asistente. Luego del periodo de incubación, el costo de cada sesión de fotografía será de S/ 350.00 |

| | |
|------------------|--------------------------------|
| Locación: | Taller de fotografía de Núcleo |
|------------------|--------------------------------|

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 21. Ficha técnica del servicio de taller de muestras

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del servicio: | Taller de fotografía |
| Costo: | S/ 330.00 promedio por muestra |
| Duración: | Seis meses |
| Entregables: | Muestra o prototipo de prenda o accesorio |
| Descripción: | Este servicio es de vital importancia en la oferta de Núcleo, pues permite hacer tangibles las ideas de los incubados. La elaboración de muestras es uno de los aspectos vitales en el ciclo de diseño y actualmente uno de los principales problemas de los emprendedores, al no encontrar proveedores homologados que permitan alcanzar estándares de calidad deseados. El servicio implica la recepción de la ficha técnica de la muestra a elaborar y la coordinación con los talleres homologados para la elaboración de esta. El costo de este servicio es por muestra a elaborarse, el cual inicialmente se ha determinado a razón de S/ 330.00 como promedio. Así mismo, hay acuerdos comerciales con los talleres de muestras para que, luego de que la colección pase a producción, el costo de elaboración de esta sea descontado del costo total de manufactura. Se espera un mínimo de elaboración de treinta muestras durante el periodo de incubación, que corresponde a dos colecciones de ropa con un promedio de quince prendas por colección. |
| Locación: | Taller de muestras de Núcleo |

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.3.3 Servicios de aceleración

En esta categoría se brindará un único servicio, que es el de comercialización, que busca vender las prendas y las colecciones de los incubados directamente al público, a través de un punto de venta físico (tienda), que llamaremos Núcleo Market Place, y su respectivo punto de venta digital (web), al que llamaremos Núcleo e-Store. Se espera que el incubado haga uso de estas facilidades a partir del tercer mes de incubación. El costo es de S/ 594.00 mensuales y un porcentaje del 15%

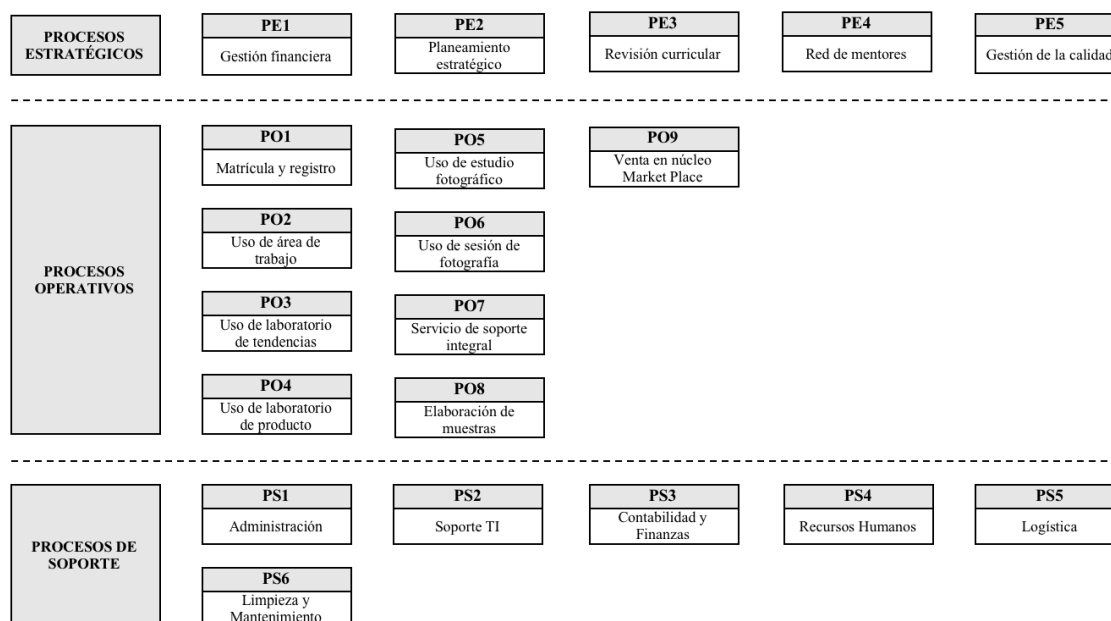
como comisión por el volumen vendido. Dicho consto incluye el espacio en una tienda de tendencia de hasta dos metros cuadrados y servicio de S&H para la distribución de las ventas.

5 Diseño de los procesos operativos

5.1 Identificación y mapeo de procesos

Para poder cumplir con los objetivos, las estrategias, los indicadores y los servicios por parte de Núcleo, se han diseñado veinte procesos:

Gráfico 1. Detalle de macro procesos



Fuente: Elaboración propia, 2018

5.2 Descripción de procesos

Tabla 22. Detalle de macroprocesos y procesos

| Macroprocesos | Procesos |
|-------------------------------|--|
| PE1. Gestión financiera | |
| PE2. Planeamiento estratégico | SP1. Proceso de elaboración del plan estratégico |
| PE3. Revisión curricularr | SP2. Proceso de elaboración de curricula |

| Macroprocesos | Procesos |
|--|--|
| PE4. Red de mentores | |
| PE5. Gestión de calidad | SP1. Proceso de elaboración de plan de calidad |
| PO1. Matrícula y registro | SP1. Proceso de postulación SP2. Proceso de inscripción SP3. Proceso de matrícula SP4. Proceso de evaluación |
| PO2. Uso de área de trabajo | SP1. Proceso de registro y asignación de ubicación SP2. Proceso de solicitud de sala de reuniones |
| PO3. Uso de laboratorio de tendencias | SP1. Proceso de solicitud y uso de laboratorio de tendencias |
| PO4. Uso de laboratorio de producto | SP2. Procesos de solicitud y uso de laboratorio de producto |
| PO5. Uso de laboratorio fotográfico | SP3. Proceso de uso de laboratorio de fotografía |
| PO6. Uso de sesión de fotografía | |
| PO7. Servicio de soporte integral | SP1. Proceso de registro de marca y entregables SP2. Proceso de contratación de servicios legales y entregables SP3. Proceso de contratación de gestión de medios digitales SP4. Proceso de registro y alta de oficina virtual SP5. Proceso de contratación del servicio de gestión contable |
| PO8. Elaboración de muestras PO8. Elaboración de muestras | SP.1 Registro para la elaboración de muestra SP.2 Proceso de recepción de ficha técnica SP.3 Proceso de elaboración de muestra SP4. Proceso de revisión de muestra y control de calidad |

| Macroprocesos | Procesos |
|--|--|
| PO9. Proceso de venta en Núcleo Market Place | SP1. Proceso de recepción y registro de prendas y accesorios SP2. Proceso de instalación en los puntos de venta SP3. Proceso de facturación SP4. Proceso de <i>delivery</i> de prendas SP5. Proceso de gestión de devoluciones |
| PS1. Administración | |
| PS2. Soporte TI | SP1. Procesos de soporte de TI |
| PS3. Contabilidad y finanzas | SP1. Procesos contables y financieros |
| PS4. Recursos humanos | |
| PS5. Logística | |
| PS6. Limpieza y mantenimiento | SP1. Proceso de mantenimiento de talleres y oficinas |

Fuente: Elaboración propia, 2018

5.2.1 Diseño de procesos principales

5.2.1.1 Flujogramas de los procesos de servicio

Los flujogramas de los principales procesos de servicio se encuentran detallados en el anexo 6.

5.3 Tamaño y localización

5.3.1 Capacidad operativa

Se ha establecido estratégicamente, y como parte de una política de calidad, una capacidad máxima de quince incubados (usuarios), debido a que se busca la formación y el seguimiento personalizado de cada uno de ellos, con la excepción de los servicios de capacitación, que están abiertos para un máximo de veinte personas.

5.3.2 Localización y distribución

Núcleo empezará inicialmente su operación en el tercer piso de la sede principal de la Escuela de Moda y Diseño Chio Lecca, ubicada en el distrito de San Isidro, debido a que es el local más cercano al mercado objetivo, por lo cual no aplica mayor análisis. En dicho lugar se implementarán los siguientes ambientes: una sala de reuniones/conferencias, para una capacidad de 8 personas; un área administrativa donde se ubicará también el área de impresión, ploteo y escáner; diez cubículos de trabajo, para ser utilizados a demanda; quince oficinas pequeñas destinadas a coordinaciones de moda que contarán con una mesa y una pizarra; un almacén, para los productos que se requieran para el desarrollo de las muestras; un área de *lockers*; un laboratorio de tendencias, donde se tendrá cuatro computadora; un laboratorio de productos; un estudio fotográfico; un área de soporte; y un cuarto de sistemas.

De manera complementaria, se habilitará un *show room* de ventas en el primer piso de la escuela, el cual tendrá habilitado inicialmente quince estantes de 1.5 m x 1.5 m cada uno.


Estos espacios serán habilitados desde el inicio de funcionamiento de Núcleo y el lugar será acondicionado con música, a fin de buscar la colaboración entre los emprendedores que hagan uso de los servicios de Núcleo. Así mismo, se buscará dar uso eficiente al espacio y facilitar la interacción entre los incubados en los ambientes de *coworking*.

El plano en 2D del espacio físico destinado a la operación de Núcleo se puede observar en el anexo 8.

6 Actividades preoperativas

7 Cronograma de implementación

Tabla 23. Cronograma de implementación de Núcleo



| | Responsable | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
|---|---------------|-------|-------|-------|
| Definición de hitos y calendario de actividades | Teur | ■ | | |
| Traslado de materiales | Teur | | ■ | |
| Implementación del módulo de oficinas administrativas | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación de almacén | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del taller | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del área de <i>coworking</i> | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del laboratorio | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del estudio fotográfico | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del laboratorio de tendencias | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación de la sala de reuniones | Núcleo / Teur | | ■ ■ ■ | |
| Implementación del <i>concept store</i> | Núcleo / Teur | | | ■ ■ ■ |
| Implementación del resto de áreas | Núcleo / Teur | | | ■ ■ ■ |
| Entrega de obra final | Núcleo / Teur | | | ■ ■ ■ |

Fuente: Elaboración propia, 2018

5.4.2 Presupuesto preoperativo

Se requiere un presupuesto preoperativo cuyo monto asciende a S/ 534.079.36. El detalle se puede ver en el Capítulo VII punto 3.1 Inversión preoperativa en activos, gastos, inmuebles, capital de trabajo y prestamos.

Capítulo VI. Aspectos legales y plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de RR.HH.

1.1 Objetivos generales

- Definición de la estructura organizacional
- Definición de los perfiles profesionales
- Plan de remuneraciones fijas
- Evaluación de desempeño de los profesionales

Tabla 24. Objetivos específicos del plan de recursos humanos

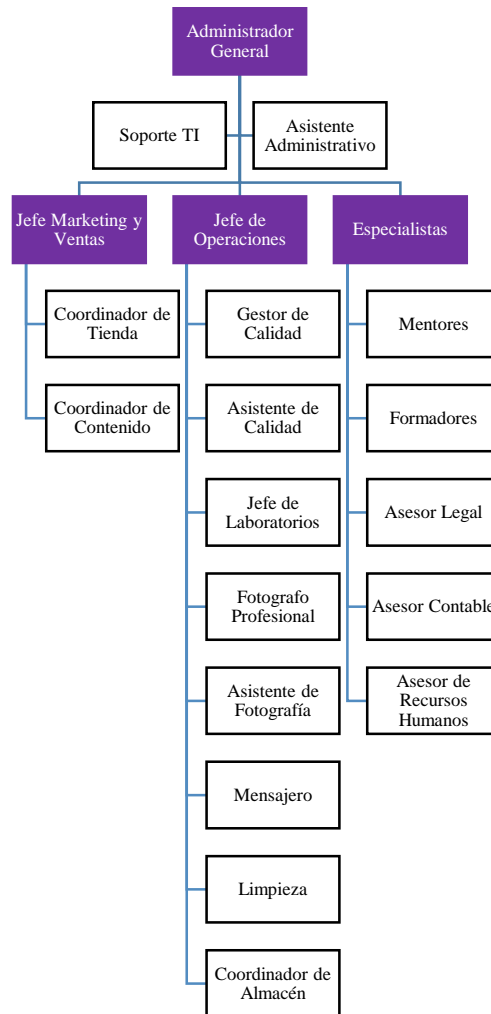
| Objetivo | CP | MP | LP | Indicadores |
|--|------|------|------|---|
| Baja rotación del personal y especialistas | 100% | 95% | 95% | Número de profesionales que no renuncian |
| Tiempo de contratación de personal | 85% | 95% | 95% | Número de contrataciones menores a 30 días |
| Mantener el talento | 100% | 100% | 100% | Número de evaluaciones de desempeño de los profesionales |
| Desarrollo de competencias | 90% | 100% | 100% | Número de capacitaciones por perfil profesional mayor a 2 |
| Asegurar las condiciones adecuadas de seguridad personal | 100% | 100% | 100% | Número de días sin accidentes |
| Cuidar la salud del personal | 95% | 100% | 100% | Número de charlas sobre alimentación |

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Estructura organizacional

La organización estructural de Núcleo está alineada con los objetivos del modelo de negocio planteado en el presente documento. Esta organización tendrá participación de profesionales de manera dependiente, quienes estarán en la planilla de Núcleo, así como profesionales independientes que trabajarán bajo el modelo contratación de servicios profesionales.

Gráfico 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2018

3. Estrategias

Nuestra estrategia para la gestión humana de los profesionales está alineada con la estrategia de negocio de Núcleo. En este aspecto, se interiorizará la visión, la misión y las metas que se han definido para Núcleo, con la finalidad de que los profesionales se identifiquen con ella. También se impulsará una metodología de mejora continua para que los profesionales puedan tener la libertad de dar sus opiniones para la mejora de los servicios que se han definido.

Las estrategias para lograr los objetivos trazados son los siguientes:

- Evaluar anualmente el clima laboral y sus posibles mejoras.

- Definir una evaluación de rendimiento y desempeño de los profesionales, para identificar medidores como compromiso con la empresa, trabajo en equipo, orden, puntualidad y servicio al cliente.
- Definir indicadores de producción asociados a la venta de los servicios propuestos. Se debe definir indicadores del tipo cumplimiento de ventas mensuales anuales, captación de clientes y facturación.
- Analizar la factibilidad de desarrollo profesional.

4. Diseño de puestos

La definición de los puestos en sus funciones, perfil y remuneración son detalladas en el anexo 10.

5. Políticas de recursos humanos

Las siguientes políticas se aplicarán en el área de recursos humanos: promover un estilo laboral que permita la identificación, el compromiso y el trabajo en equipo por parte de los profesionales, no permitir ningún tipo de discriminación en las distintas áreas de "Núcleo", tener una planilla de profesionales que permita prestar un servicio de calidad a los clientes, mantener una base de datos de profesionales en las diferentes especialidades que cubre Núcleo, mantener un plan de remuneración competitivo y buscar el desarrollo profesional de los empleados.

6. Programación de puestos

Los profesionales que laborarán en Núcleo serán contratados bajo diferentes escenarios, de acuerdo con lo que se indica en la siguiente tabla:

Tabla 25. Programación

| Tipo | Descripción |
|--|---|
| Personal dependiente | Este tipo de contratación será bajo una contratación de planilla y se llevará a cabo antes de la apertura, debido a que es necesario que participen y tomen conocimiento de la implementación general de Núcleo. |
| Personal bajo servicios profesionales | Define las posiciones o puestos cuya contratación será a demanda y por locación de servicios, debido principalmente a que son posiciones que se requieren por un mínimo de horas a la semana y de acuerdo con la demanda de clientes. Estos perfiles serán contratados de acuerdo con el calendario de actividades de Núcleo. |

| Tipo | Descripción |
|----------------------------|--|
| Personal vía tercerización | Servicios que se manejarán bajo contratos con empresas dedicadas a los rubros de limpieza y mensajería. La contratación se realizará cada seis meses y deberá iniciarse con la apertura de Núcleo. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 26. Calendario de contrataciones del personal – preoperación

| Perfil | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| I. General | | | |
| Administrador general | ■ | | |
| Asistente administrativo | | ■ | |
| II. Marketing y ventas | | | |
| Jefe de marketing y ventas | | ■ | |
| Coordinador de tienda | | | ■ |
| Coordinador de contenido | | | ■ |
| III. Operaciones | | | |
| Jefe de operaciones | | ■ | |
| Gestor de calidad | | | ■ |
| Asistente de calidad | | | ■ |
| Jefe de laboratorios | | | ■ |
| Fotógrafo profesional | | | ■ |
| Asistente de fotografía | | | ■ |
| Mensajero | | | ■ |
| Limpieza | | | ■ |
| Coordinador de almacén | | | ■ |
| Soporte TI | | | ■ |
| IV. Especialistas | | | |
| Mentores | | | ■ |
| Formadores | | | ■ |
| Asesor contable | | | ■ |
| Asesor de recursos humanos | | | ■ |



Fuente: Elaboración propia, 2018

7. Presupuesto del plan de RR.HH. (El costo de la planilla anual de Núcleo asciende a S/. 428.109. Este presupuesto es detallado en el anexo 10).

Capítulo VII. Plan de finanzas

1. Objetivo

El plan de finanzas completa el proceso del plan de negocios. Su objetivo es sustentar económicamente que la idea de negocio es válida. Además, este plan debe contener las estimaciones de costos y ventas más reales posibles y debe identificar las inversiones para poder construir la cuenta de pérdidas y ganancias, el flujo de caja, principalmente.

Tabla 27. Objetivo del plan de finanzas

| Objetivo | CP | MP | LP | Indicadores |
|--------------|------|------|------|---|
| Rentabilidad | 10% | 20% | 30% | ROE |
| Costos | 85% | 70% | 50% | Seguimiento y control de costos fijos para mejorar rendimientos. |
| Liquidez | 100% | 100% | 100% | Aseguramiento de cobros al contado y obtención de créditos para pagos de algunos servicios. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Datos, supuestos y políticas financieras

Para la elaboración del presupuesto se está considerando, principalmente como generación de ingresos, un precio paquete para los usuarios por los servicios de preincubación, incubación y aceleración de aproximadamente S/ 3 500 00, dando servicios de formación (preincubación) para otros usuarios externos del plan de "Núcleo". Como fuente de ingresos extra, estamos obteniendo un % de comisión sobre las ventas de la ropa puesta a la venta de los diseñadores, tanto en venta directa en el *showroom* como en la plataforma digital. Para poder hacer nuestras estimaciones de costeo, se ha supuesto lo que se detalla a continuación:

Todos los montos se consideran en soles. La planilla de personal propio de "Núcleo" no supera las veinte personas, por lo que no hay participación en utilidades. Se está considerando pago y cobro al contado. No se provisiona en la cuenta de P&G. El negocio no genera existencias, por lo que no hay inventario. La tasa de interés de préstamo para pequeña empresa para el mes de febrero de 2018 en el Perú es de un 20%. La tasa requerida por el accionista, según datos del CEO y expertos, será de un 25%. La tasa por impuesto a la renta es de un 30%. El cálculo de nuestro WACC es de una tasa de 20.60%. El IPC en el Perú es mínimo, por lo que se obvia a efectos de cálculo. No se está considerando IGV en el cálculo de flujo de caja para efectos fiscales, porque

el crédito fiscal de Núcleo se consume en menos de seis meses, por lo que no hay un desfase de caja tan importante.

3. Estructura financiera

Parte del capital de los socios proviene de un grupo empresarial que tiene mucha confianza en el éxito y los logros que va a generar " Núcleo", por lo que la estructura financiera será de 60% de aportación de socios, con un endeudamiento del 40%, que básicamente se realizará para la compra de inmovilizados e inversiones en la implementación de las instalaciones. Esta estructura indica que tenemos un coste de capital (WACC) de 20,60%.

Tabla 28. Estructura financiera

| | % | Coste |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Fondos propios | 60% | 25% |
| Deuda | 40% | 20% |
| Coste de capital (WACC) | | 20,60% |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.1 Inversión preoperativa en activos, gastos, inmuebles, capital de trabajo y préstamos

Para iniciar el proyecto, se debe hacer una inversión en el desarrollo del plan de negocio (horas-hombre consultoría), la implementación de las instalaciones (obras y adquisición de mobiliario) y realizar una marcha blanca operativa con el personal de *staff*. Esta inversión asciende a un total de S/ 451.579.37 en implementación y S/ 82.500.00 en gastos de consultoría y marketing, que implica S/ 534.079.36 como gasto de preoperación, conforme el detalle que puede verse en las tablas 29, 30 y 31, ascendiendo a un monto total de PEN S/ 534.079.36.

Tabla 29. Inversión activos inmovilizados

| Año inversión | Inversión en activos inmovilizados | QTY | Costo S/ (sin IGV) | Total Costo S/ (sin IGV) |
|---------------|--|-----|--------------------|--------------------------|
| 0 | Cortadora láser marca Laguna Tools modelo SmartShop Laser MU 24" x 20" | 1 | S/ 21.634,80 | S/ 21.634,80 |
| 0 | CNC Router de 5 ejes para prototipado de joyería marca Pocket NC | 1 | S/ 10.890,00 | S/ 10.890,00 |
| 0 | Impresora 3d marca Qidi modelo Tech I | 1 | S/ 2.306,70 | S/ 2.306,70 |
| 0 | Camara réflex marca Canon modelo EOS 5D Mark III | 1 | S/ 9.735,00 | S/ 9.735,00 |

| Año inversión | Inversión en activos inmovilizados | QTY | Costo S/ (sin IGV) | Total Costo S/ (sin IGV) |
|---------------|---|-----|--------------------|--------------------------|
| 0 | Tornamesa para fotografía de joyería marca Iconasys | 1 | S/ 4.431,90 | S/ 4.431,90 |
| 0 | Spin Ninja - 360 Photography Turntable | 1 | S/ 16.500,00 | S/ 16.500,00 |
| 0 | Set de reflectores de luz | 1 | S/ 396,00 | S/ 396,00 |
| 0 | Estación de trabajo con monitor 4k | 20 | S/ 3.960,00 | S/ 79.200,00 |
| 0 | Laptop de trabajo | 10 | S/ 2.475,00 | S/ 24.750,00 |
| 0 | HP Color LaserJet Professional CP5225n Printer | 1 | S/ 4.949,97 | S/ 4.949,97 |
| 0 | HP DesignJet T120 24-in Printer | 1 | S/ 3.960,00 | S/ 3.960,00 |
| 0 | Central telefónica IP marca Yeastar modelo MyPBX500 | 1 | S/ 6.897,00 | S/ 6.897,00 |
| 0 | Teléfonos IP | 30 | S/ 148,50 | S/ 4.455,00 |
| 0 | Teléfono IP para recepcionista | 1 | S/ 1.320,00 | S/ 1.320,00 |
| | | | | S/ 191.030,37 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 30. Inversión en inmuebles

| Año de inversión | Inversión en inmuebles, gastos de construcción y servicios | QTY | Costo S/ (sin IGV) | Total costo S/ (sin IGV) |
|------------------|--|-----|--------------------|--------------------------|
| 0 | Implementación de espacio de <i>coworking</i> | 1 | S/ 122.760,00 | S/ 122.760,00 |
| 0 | Implementación de <i>showroom</i> | 1 | S/ 117.579,00 | S/ 117.579,00 |
| 0 | Canal digital - configuración inicial | 1 | S/ 16.250,00 | S/ 16.250,00 |
| 0 | Implementación de Moodle | 1 | S/ 3.960,00 | S/ 3.960,00 |
| | | | | S/ 260.549,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 31. Inversión preoperativa

| Año de inversión | Gastos preoperativos | QTY | Costo S/ (sin IGV) | Total costo S/ (sin IGV) |
|------------------|-----------------------------|-----|--------------------|--------------------------|
| 0 | Marketing inicial | 1 | S/ 12.375,00 | S/ 12.375,00 |
| 0 | Licencias de funcionamiento | 1 | S/ 4.500,00 | S/ 4.500,00 |
| 0 | Consultoría plan de negocio | 1 | S/ 56.000,00 | S/ 56.000,00 |
| 0 | Otros gastos asociados | 1 | S/ 9.625,00 | S/ 9.625,00 |
| | | | | S/ 82.500,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.2 Presupuestos

En principio se ha determinado un balance anual con los costos derivados de las ventas y las ganancias provenientes de las ventas, como puede verse en las tablas a continuación, resultando la rentabilidad de Núcleo en el mercado. En las tablas 32,33,34,35, se observan los costos derivados de las ventas, los costos fijos y los ingresos por ventas del 1° al 5° año.

Tabla 32. Costos anuales por servicio

| Costos ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Servicio de preincubación | S/ 23.760,00 | S/ 23.760,00 | S/ 23.760,00 | S/ 23.760,00 | S/ 23.760,00 |
| Servicios de capacitación | | | | | |
| Servicio de incubación | S/ 278.055,37 | S/ 539.510,41 | S/ 539.510,41 | S/ 658.310,40 | S/ 658.310,40 |
| Servicios de mentoría | | | | | |
| Área de <i>coworking</i> | | | | | |
| Servicio de soporte integral | | | | | |
| Servicio de fotografía | | | | | |
| Taller de muestras | | | | | |
| Servicios de aceleración | | | | | |
| Núcleo Market Place | | | | | |
| Núcleo e-store | | | | | |
| Taller de muestras | | | | | |
| | S/ 301.815,37 | S/ 563.270,41 | S/ 563.270,41 | S/ 682.070,40 | S/ 682.070,40 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 33. Ventas anuales por servicio

| Ingresos por ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| Servicio de preincubación | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 |
| Servicios de capacitación | | | | | |
| Servicio de incubación | S/ 762.300,00 | S/ 762.300,00 | S/ 762.300,00 | S/ 1.059.300,00 | S/ 1.059.300,00 |
| Servicios de mentoría | | | | | |
| Área de <i>coworking</i> | | | | | |
| Servicio de soporte integral | | | | | |
| Servicio de fotografía | | | | | |

| Ingresos por ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Taller de muestras | | | | | |
| Servicios de aceleración | S/ 265.140,00 | S/ 537.840,00 | S/ 537.840,00 | S/ 570.240,00 | S/ 588.060,00 |
| Núcleo Market Place | | | | | |
| Núcleo e-store | | | | | |
| Taller de muestras | | | | | |
| | S/ 1.265.040,00 | S/ 1.537.740,00 | S/ 1.537.740,00 | S/ 1.867.140,00 | S/ 1.884.960,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 34. Planilla anual por servicio

| Personal en planilla | Costo/mes | Número de meses | Costo anual |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|----------------|
| I. General | | | |
| Administrador general | 6.559,95 | 12 | 78.719 |
| Asistente administrativo | 1.389,55 | 12 | 16.675 |
| II. Marketing y ventas | | | |
| Jefe de marketing y ventas | 4.621,05 | 12 | 55.453 |
| Coordinador de tienda | 1.389,55 | 12 | 16.675 |
| Coordinador de contenido | 1.389,55 | 12 | 16.675 |
| III. Operaciones | | | |
| Jefe de operaciones | 4.621,05 | 12 | 55.453 |
| Gestor de calidad | 3.974,75 | 12 | 47.697 |
| Asistente de calidad | 1.195,66 | 12 | 14.348 |
| Jefe de laboratorios | 3.974,75 | 12 | 47.697 |
| Fotógrafo profesional | 3.974,75 | 12 | 47.697 |
| Asistente de fotografía | 1.195,66 | 12 | 14.348 |
| Coordinador de almacén | 1.389,55 | 12 | 16.675 |
| Costo de planilla anual (S/) | | | 428.109 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 35. Costos fijos II

| Costos fijos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alquiler inicial | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 | S/ 237.600,00 |
| Plan marketing | S/ 63.000,00 | S/ 50.000,00 | S/ 41.000,00 | S/ 53.000,00 | S/ 41.000,00 |
| Totales | S/ 300.600,00 | S/ 287.600,00 | S/ 278.600,00 | S/ 290.600,00 | S/ 278.600,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Según las proyecciones que pueden apreciarse en la tabla 36 se genera una estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias conforme a lo siguiente:

Tabla 36. Cuenta de pérdidas y ganancias

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | S/ 1.265.040 | S/ 1.537.740 | S/ 1.537.740 | S/ 1.867.140 | S/ 1.884.960 |
| Costo de las ventas | S/ 301.815 | S/ 563.270 | S/ 563.270 | S/ 682.070 | S/ 682.070 |
| Utilidad bruta | S/ 963.225 | S/ 974.470 | S/ 974.470 | S/ 1.185.070 | S/ 1.202.890 |
| Costos operativos | S/ 837.780 | S/ 824.780 | S/ 815.780 | S/ 827.780 | S/ 815.780 |
| Utilidad operativa | S/ 125.445 | S/ 149.690 | S/ 158.690 | S/ 357.290 | S/ 387.110 |
| Gastos financieros | S/ 42.758 | S/ 37.012 | S/ 30.117 | S/ 21.843 | S/ 11.915 |
| Utilidad antes de impuesto a la renta | S/ 82.687 | S/ 112.678 | S/ 128.573 | S/ 335.447 | S/ 375.196 |
| Impuesta a la renta | S/ 24.806 | S/ 33.803 | S/ 38.572 | S/ 100.634 | S/ 112.559 |
| Utilidad neta | S/ 57.881 | S/ 78.874 | S/ 90.001 | S/ 234.813 | S/ 262.637 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.3 Flujo de caja de inversiones

En la tabla que sigue se puede apreciar las proyecciones de flujo de caja por los cinco primeros años.

Tabla 37. Cash flow

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | | | |
| Utilidad operativa | | S/ 125.445 | S/ 149.690 | S/ 158.690 | S/ 357.290 | S/ 387.110 |
| Impuesto a la renta | | S/ 37.634 | S/ 44.907 | S/ 47.607 | S/ 107.187 | S/ 116.133 |
| Depreciación | | S/ 90.395 | S/ 90.395 | S/ 90.395 | S/ 90.395 | S/ 90.395 |
| Cash flow explotación | | S/ 178.207 | S/ 195.178 | S/ 201.478 | S/ 340.498 | S/ 361.372 |
| Inversiones preoperativas | S/ 82.500 | | | | | |
| Inversión de inmovilizado | S/ 451.975 | | | | | |
| Cash flow libre | S/ 534.475 | S/ 178.207 | S/ 195.178 | S/ 201.478 | S/ 340.498 | S/ 361.372 |
| Préstamo | S/ 213.790 | | | | | |
| Amortización de capital | | S/ 28.729 | S/ 34.475 | S/ 41.370 | S/ 49.644 | S/ 59.573 |
| Intereses y otros | | S/ 42.758 | S/ 37.012 | S/ 30.117 | S/ 21.843 | S/ 11.915 |
| Ahorro fiscal | | S/ 12.827 | S/ 11.104 | S/ 9.035 | S/ 6.553 | S/ 3.574 |
| Cash flow financiero | S/ 320.685 | S/ 119.547 | S/ 134.795 | S/ 139.026 | S/ 275.564 | S/ 293.459 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con el *cash flow* podemos calcular el TIR y el VAN, teniendo en cuenta las tasas de descuento por endeudamiento y por capital de trabajo.

Tabla 38. Cálculo TIR – VAN

| Proyecto de inversión (cash flow libre) | Económico | Financiero |
|---|------------|------------|
| VAN | S/ 164.964 | S/ 141.434 |
| TIR | 32% | 42% |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para poder comparar el VANE con el VANF, se debe usar una tasa homogénea. Se usa la COK, para ser más conservadores, y en ese escenario se observa que la VANF es mejor que el VANE, lo cual demuestra que la deuda está agregando valor.

Tabla 39. Cálculo TIR – VAN con tasa común (COK)

| Proyecto de inversión (cash flow libre) | Económico | Financiero |
|---|-----------|------------|
| VAN | S/ 94.043 | S/ 141.434 |
| TIR | 32% | 42% |

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.4 Análisis de sensibilidad

Al tratarse de un servicio, no podemos asumir un punto de equilibrio en número de productos a vender, pero sí podemos ponernos en el caso más extremo, que sería el primer año en el cual empiezan a generarse las primeras colecciones y ventas en el *show room* que nos genera ingresos adicionales y variables sin costo alguno.

Es por ello por lo que evaluamos, en el caso del primer año, cuántos incubados serían los mínimos necesarios, considerando que están contratando todos los servicios, para poder tener utilidad positiva en ese ejercicio, y hemos determinado que de tener entre once y doce incubados tendríamos problemas de rentabilidad (ver la tabla siguiente).

Tabla 40. Análisis de sensibilidad (en soles)

| Nº de incubados | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 |
|-----------------|----|----|----|----|----|
|-----------------|----|----|----|----|----|

| | | | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Ventas | 1.265.040,00 | 1.187.040,00 | 1.109.040,00 | 1.031.040,00 | 953.040,00 |
| Costo ventas | 301.815,36 | 284.523,36 | 267.231,36 | 249.939,36 | 232.647,36 |
| Resultado bruto | 963.224,64 | 902.516,64 | 841.808,64 | 781.100,64 | 720.392,64 |
| Costos fijos | 747.384,48 | 747.384,48 | 747.384,48 | 7 47.384,48 | 747.384,48 |
| Utilidad operativa | 215.840,16 | 155.132,16 | 94.424,16 | 33.716,16 | 26.991,84 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Capítulo VIII. Responsabilidad social

En Núcleo tenemos claro que el crecimiento de las empresas debe ser sostenible en todos los aspectos y, sobre todo, ponemos especial énfasis en lo que a la responsabilidad social empresarial se refiere. Es por ello por lo que en la fase de estudio del plan de negocio no hemos querido dejar de lado esa problemática, en muchos casos desentendida.

En miras de tener un buen plan de actuación a favor de la responsabilidad social empresarial, hemos escogido los indicadores Ethos¹⁸ y a la vez seleccionado los que creemos afectan en mayor grado a este proyecto. El sector de la moda tiene muchos otros sectores que dependen del mismo, sobre todo en lo que se refiere a confección y realización de tejidos y fabricación de prendas, entre otros. Núcleo, desde su base misma, tiene valores y políticas que ponen el mayor énfasis en prevenir, ayudar y perseguir los siguientes aspectos, tomados de los indicadores de Ethos, sobre los derechos humanos y la protección del medio ambiente:

- No al trabajo infantil
- No a la discriminación a trabajadores, clientes y proveedores
- No a la destrucción del medio ambiente por beneficio empresarial

Para ello, desde Núcleo se va a realizar campañas formativas, planes de seguimiento y trazabilidad de tejidos y control de proveedores mediante auditorías. Núcleo brindará con carácter altruista formación y capacitación de sensibilización a los clientes, de manera trimestral, para que todos sepan lo importante que es la responsabilidad social empresarial. De esta forma, se creará un ambiente laboral más justo para todos y que respete a todos por igual.

¹⁸ Publicación de Perú 2021: Indicadores Ethos – Perú 2021 de Responsabilidad Empresarial.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Núcleo cumple con los elementos necesarios para convertirse en un proyecto real. Evidencia de ello es el resultado del análisis del mercado y la viabilidad financiera de este.
- El proyecto no solo contempla criterios empresariales, sino que también abarca el concepto de generación de valor compartido para desarrollar la industria de la moda en nuestro país.
- La problemática actual del sector moda y confecciones es compleja y la manera más realista de sacarla adelante es mediante la generación de valor agregado, a través de la creación de marcas. Núcleo se enfocará en este aspecto a través de sus servicios.
- Contar con una alianza estratégica con Chio Lecca Fashion School resulta fundamental para el éxito del proyecto.
- El modelo puede ser replicable a otras industrias creativas, como de diseño de interiores, diseño gráfico y diseño de producto.

Recomendaciones

- Implementar el proyecto Núcleo, centro de emprendimiento en moda.
- Evaluar la implementación de un segundo *market place*.
- Abrir, a mediano plazo, los servicios a egresados de diferentes escuelas de moda.

Bibliografía

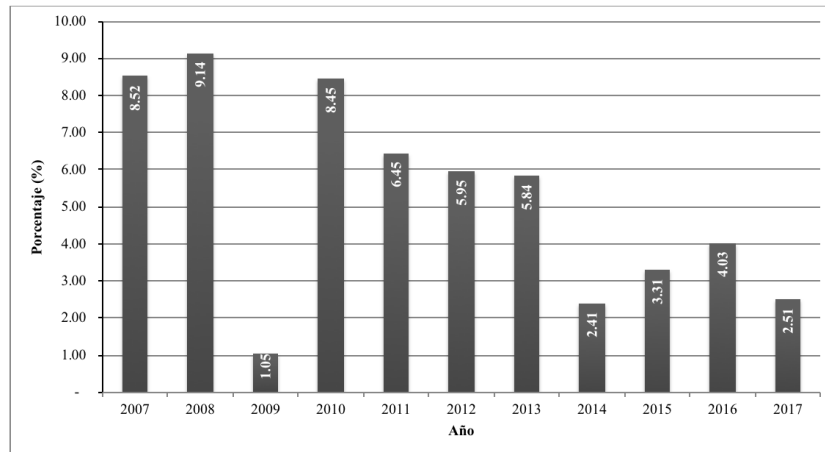
- América noticias (2017). “PPK: los ministros que dejaron el Gabinete en el primer año”. Sección Actualidad. En: América Noticias 24 de julio de 2017. Fecha de consulta: 10/01/2018. <<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/ppk-ministros-que-dejaron-gabinete-primer-ano-n285370>>.
- Arellano Marketing. “Los 06 estilos de vida y sus principales características”. Sección Estilos de vida. En: Portal web Arellano Marketing. Fecha de consulta: 15/01/2018.<<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.
- Association of GEM National Teams. (2017/2018). “Global Entrepreneurship Monitor”. *The Entrepreneurial Spirit Index*, Cap. 1.2, p. 30.
- Banco Central de Reserva del Perú. “Exportaciones por grupo de productos - valores FOB (millones US\$) - Productos no Tradicionales – Textiles”. Sección Productos no tradicionales – textiles. En: Portal Web Banco Central de Reserva del Perú. Fecha de consulta: 02/02/2018. <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05399BA>>.
- Buitrago Restrepo, Pedro Felipe; Duque Márquez, Iván (2013). La Economía naranja: Una oportunidad infinita. BID. Fecha de consulta: 11/02/2018. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%203a%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf?sequence=4&isAllowed=y>>
- Concha, Pedro Franco (2017). *Planes de Negocios: Una metodología alternativa*. 3^{ra} Ed. Lima: Universidad del Pacifico 2017.
- Concha, Pedro Franco (2017). *Planes de Negocios: Una metodología alternativa – Cuadernos de Trabajo*. 1^{ra} Ed. Lima: Universidad del Pacifico 2017.
- El Comercio. (2018). “PPK: un 82% desapruueba su gobierno, según GFK”. Sección Política. En: El Comercio 25 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 25/02/2018.<<https://elcomercio.pe/politica/ppk-82-desapruueba-gobierno-gfk-noticia-500012>>.
- El Comercio. (2018). “FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018”. Sección Perú. En: El Comercio 25 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/02/2018.<<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>>.
- Falcón, Daniel (2017). “Comercio electrónico en el Perú – 2017”. Sección I+D: Innovación+Disrupción. En: Gestión 21 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 19/01/2018.<<https://goo.gl/ixF58w>>.
- Gestión. (2018). “BCP recorta estimado de crecimiento económico en Perú desde 4.2%

hasta 3.5% para el 2018”. Sección Economía. En: Gestion 29 de enero de 2018. Fecha de consulta: 02/02/2018. <<https://gestion.pe/economia/bcp-recorta-estimado-crecimiento-economico-peru-4-2-hasta-3-5-2018-226008>>.

- Gestión. (2017). “Congreso: Presentan pedido de vacancia presidencial de PPK”. Sección Perú. En: Gestion 15 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 06/01/2018.<<https://gestion.pe/peru/ppk-presentan-pedido-vacancia-presidencial-222858>>.
- Gestión. (2017). “Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte?”. Sección Tecnología. En: Gestion 04 de julio de 2017. Fecha de consulta: 18/01/2018. <<https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>>.
- Gimbert, Xavier. (2010). *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- INEI (2017). “La corrupción desplaza a la delincuencia como principal problema que afecta al país”. Sección Notas de prensa. En: Portal web INEI. Fecha de consulta: 12/01/2018.<<https://goo.gl/M8QiNb/>>.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. 8^{va} ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*. ed.14, México: Prentice Hall
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización*. USAID/Perú/Mype Competitiva
- Osterwalder, Alexander. (2015). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 13^a ed. Barcelona: Deusto.
- Patiño, Manuel (2018). “Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú”. Sección Economía. En: Gestión 10 de enero de 2018. Fecha de consulta: 19/01/2018.<<https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabonperdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>>.
- Porter, M. E et al. (1988). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Compañía Editorial Continental.
- RPP Noticias (2017). “Estas son las medidas de PPK para reactivar la economía peruana”. Sección Economía. En: Portal web RPP Noticias. Fecha de consulta: 12/01/2018.<<http://rpp.pe/economia/economia/estas-son-las-medidas-de-ppk-para-reactivar-la-economia-peruana-noticia-1067065>>.

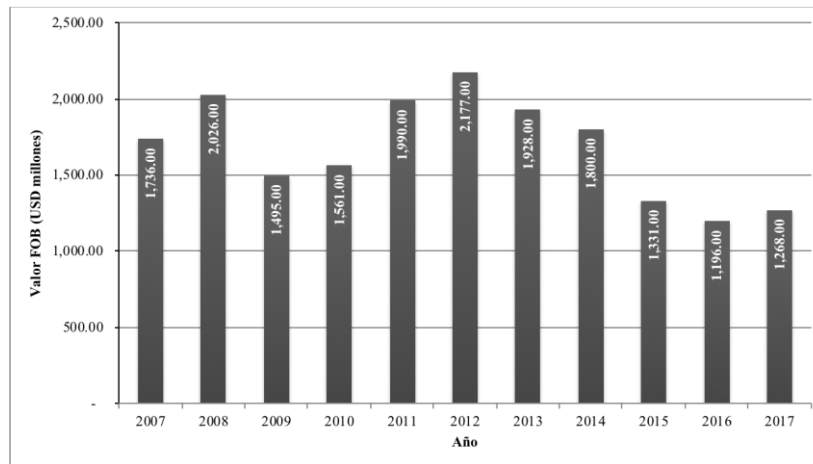
Anexos

Anexo 1. Variación porcentual del PBI



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 2. Perú: exportación de textiles



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 3. Resumen y análisis de tendencias de macroentorno

| Factor | Elemento relevante | Análisis e impacto en el negocio | A/O |
|-----------------------|--|---|-------------|
| Político | Vacancia presidencial. | Puede promover inestabilidad económica y social desalentando la inversión | Amenaza |
| | Mejor acceso a créditos para pymes. | Acceso más rápido a mayor capital para pequeños empresarios. Se han simplificado muchos procesos tributarios y demás. | Oportunidad |
| | Impulso del turismo. | Permite la comercialización directa de prendas y accesorios de moda con identidad o manufactura local en beneficio de marcas locales. | Oportunidad |
| Ambiental | Fenómenos cíclicos como El Niño Costero. | Es una de las principales amenazas, puesto que impacta directamente a la provisión de materia prima para el sector textil y encarece muchos productos relacionados. | Amenaza |
| Socio-cultural | Población mayoritariamente joven (<i>millennials</i>). | Este sector de la población mayoritariamente tiene un sentido estético más desarrollado, poniendo mucho énfasis en la imagen personal. Son, así mismo, afines a identificarse con marcas con las que empatizan. | Oportunidad |
| Tecnológico | Mayor adopción del comercio electrónico (<i>e-commerce</i>). | Se está acelerando la adopción del comercio en línea, lo cual significa un mayor mercado y reducción significativa en los costos de comercialización para pequeños empresarios. | Oportunidad |
| | Disponibilidad de tecnologías CAD y CAM. | El abaratamiento de dichas tecnologías ayuda a un proceso de fabricación de mayor calidad y menor coste. | Oportunidad |
| Económico | Recuperación del crecimiento económico. | Si bien no se compara con el crecimiento experimentado por el Perú en el último decenio, la economía se está recuperando con el claro impacto en el consumo y la producción interna. | Oportunidad |
| Legal | Se promueve la libre competencia y la formalización. | Esta normativa crea un marco sano y favorable para todas las empresas. | Oportunidad |
| | Legislación relativa al sector textil. | Existe legislación orientada al sector textil que busca incentivar su crecimiento. | Oportunidad |
| | No existe regulación relacionada con el sector de incubadoras o centros de emprendimiento. | Puede resultar en una amenaza si más adelante se regula y se crean leyes que afecten la operación de Núcleo, | Amenaza |

| Factor | Elemento relevante | Análisis e impacto en el negocio | A/O |
|--------|--------------------|--|-----|
| | | restringiendo de alguna manera su operación. | |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 4. Entrevistas en profundidad

| Entrevistado | Puntos resaltantes |
|------------------------------------|--|
| Entrevista 1: Óscar Chunga | <ul style="list-style-type: none"> -No tiene claro si su punto de venta debe ser virtual o físico. -Su mercado objetivo lo identifica en pleno proceso de venta. -Necesita que alguien gestione su marca. -Necesita incrementar su línea de producción. -No tiene una tienda como punto de venta. -No hace uso de un <i>software</i> de análisis de tendencias de moda, por ser caros. -Estaría dispuesto a pagar por recibir apoyo profesional. |
| Entrevista 2: Yeaneth Solís | <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría a nivel desarrollo de producto y gestión. -Falta de seriedad de los proveedores. -Conocer el ABC de la moda. -El idioma de un diseñador y proveedor son diferentes. -Alianza estratégica con empresas. -Asesoramiento de profesionales con experiencia en el sector. -Falta de conocimiento de los diseñadores respecto de avíos y telas. -La informalidad en los pagos. -Tema cultural del país de no trabajar en equipo. -Necesidad de compartir experiencias profesionales entre los diseñadores. |
| Entrevista 3: Ángel Giusti | <ul style="list-style-type: none"> -Falta de gestión y manejo de personal. -Falta del olfato comercial en la producción. -Se requiere una plataforma globalizada que permita tener visibilidad a los diseñadores. -Necesidad de difundir nuestros materiales nativos. -Falta de seriedad de los proveedores. |
| Entrevista 4: Guido Sánchez | <ul style="list-style-type: none"> -Falta desarrollar la marca. -Falta una red de distribución, clave para la comercialización. -No se conoce a nuestros diseñadores, falta de visibilidad. -La moda requiere de representatividad a través de personajes públicos. -Se requiere una plataforma multimedia. -Se necesita una política de gobierno para el emprendimiento. -Se requiere crear mercado, formalizarlo y lograr el que pueda ser financiado. -El emprendedor debe preocuparse de la persona/cliente. -La formalidad no está siendo desarrollada en el país. |

| Entrevistado | Puntos resaltantes |
|---------------------------------------|--|
| Entrevista 5: Alejandro Kletto | <ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimiento del consumidor. -El emprendedor tiene dificultades de competencia en el mercado. -Falta de seriedad de los proveedores. -Necesidad de constituir empresas para la formalidad -La tercerización es importante. -El espacio de colaboración sería muy útil para el desarrollo de los diseñadores. -El espacio virtual no está explotado en Perú. -Necesidad de punto de venta físico. |
| Entrevista 6: Javier Salinas | <ul style="list-style-type: none"> -El país tiene muy pocas marcas a nivel de moda. -Mentores en el sector moda. -La innovación debe cubrir todo el proceso de un producto. -Desarrollo de habilidades blandas en los emprendedores. -El emprendedor debe ser persistente y tener una capacidad para liderar. -Capacidad de escuchar el mercado. -Se debe tener a alguien que asuma el liderazgo con autoridad en el sector moda. -Se tiene muy poca capacidad para generar marcas locales. -Hay que desarrollar una cultura de innovación. |

Fuente: Elaboración propia, 2018

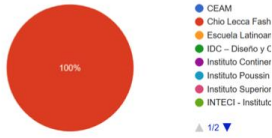
Anexo 5. Resultados de la encuesta

Encuesta: Propuesta de Incubadora NÚCLEO

81 respuestas

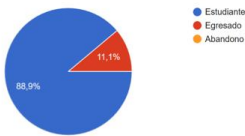
En que escuela estudia o estudio la carrera de diseño modas?

81 respuestas



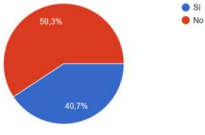
Es estudiante o egresado?

81 respuestas



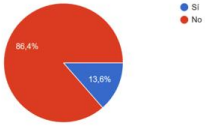
Actualmente diseña y comercializa prendas de vestir o accesorios de moda?

81 respuestas



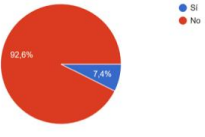
Posee una empresa formalmente constituida?

81 respuestas



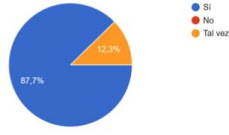
Posee al menos una marca registrada?

81 respuestas



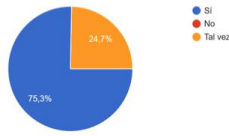
Tiene intencion de consolidar su propia marca?

81 respuestas



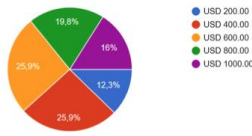
De existir una empresa que brinde el servicio integral d soporte, en tópicos como contabilidad, marketing digit servicios de comunicaciones, ¿usted se matricularía?

81 respuestas



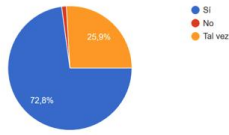
Cuál sería el costo que estaría dispuesto a pagar por r

81 respuestas



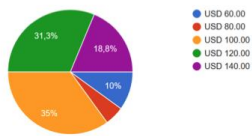
De existir una empresa que brinde el servicio de elabor de prototipos, digase muestras de prendas de vestir co estándar de calidad y plazos de entrega definidos ¿ustt contrataría los servicios?

81 respuestas



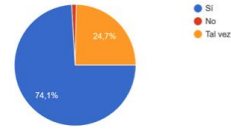
Cuál sería el costo promedio por muestra que estaría dispuesto a pagar?

80 respuestas



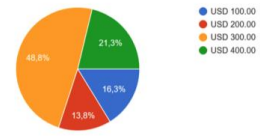
De existir un espacio de trabajo colaborativo donde desarrolle sus ideas bajo la asesoría y formación de profesionales del ramo y disponga de laboratorios y talleres con equipamiento idóneo ¿Usted se matricularía?

81 respuestas



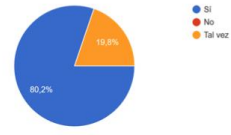
Cuál sería el costo mensual que estaría dispuesto a pagar?

80 respuestas



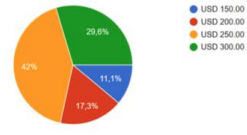
De existir una tienda de concepto que agrupe a marcas emergentes y reúna todas las condiciones de precio, comisiones e infraestructura para comercializar sus prendas ¿Usted contrataría su servicio?

81 respuestas



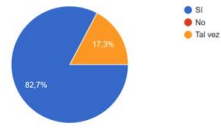
Cuál sería el costo por mes que estaría dispuesto a pagar?

81 respuestas



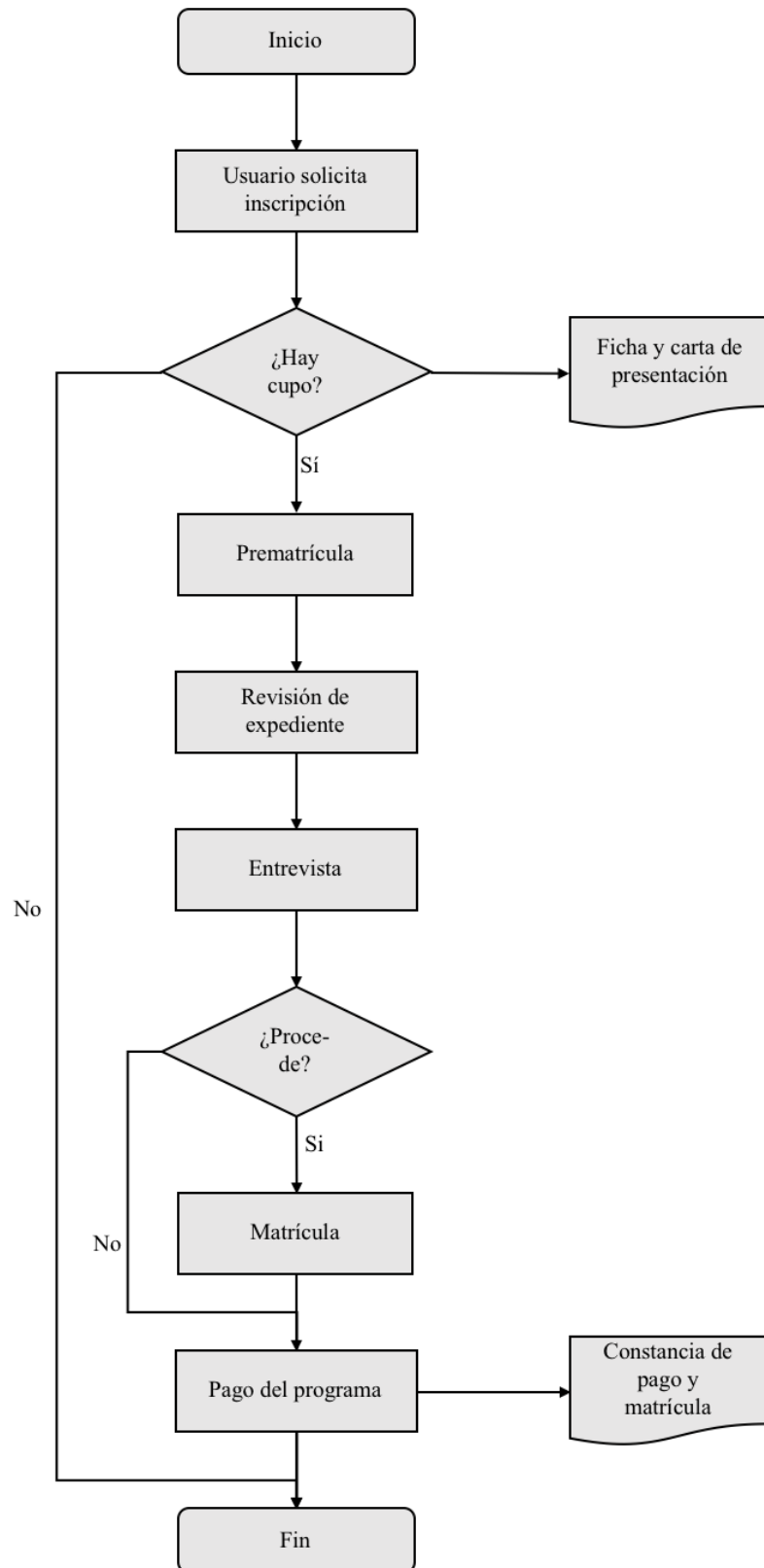
Tiene inquietud de comercializar sus productos por canales digitales?

81 respuestas



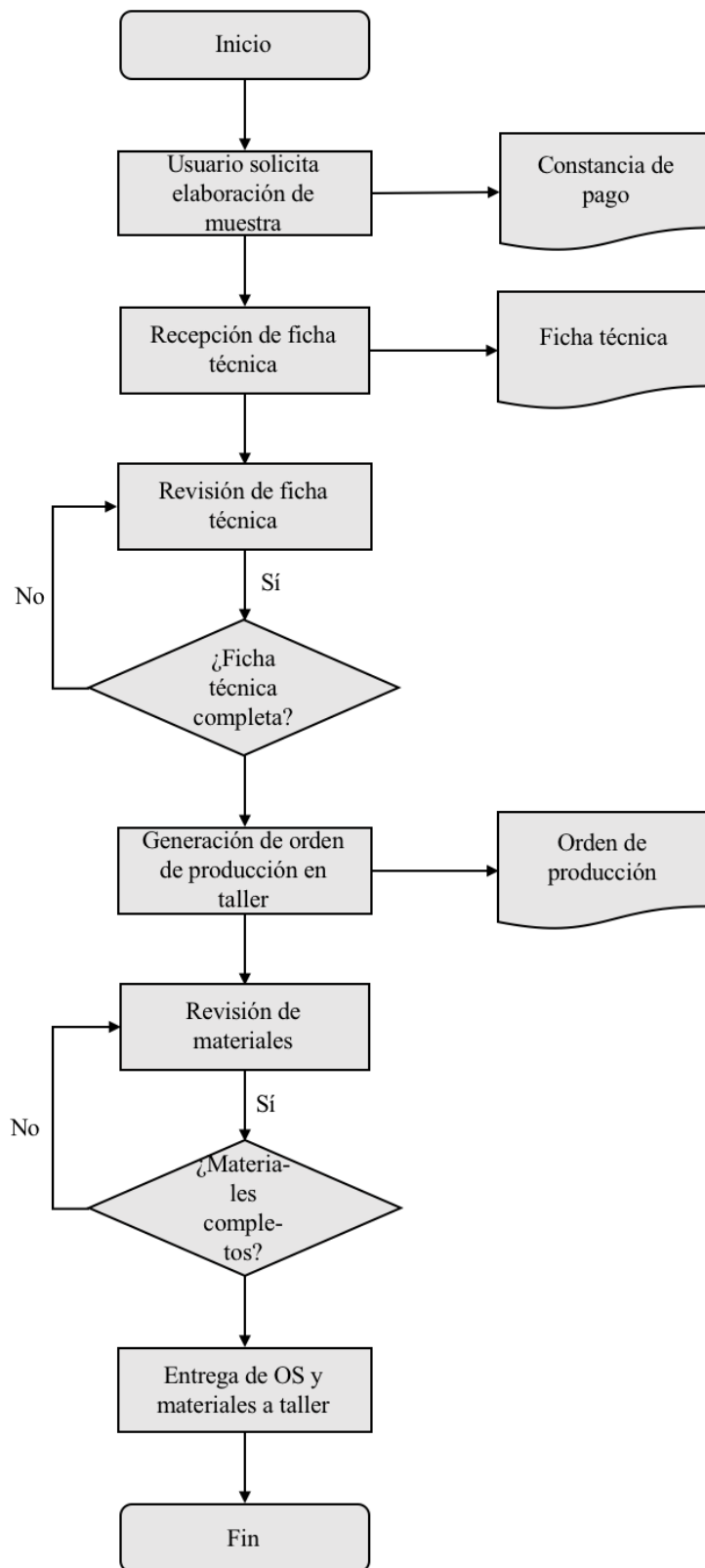
Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 6. Proceso de matrícula



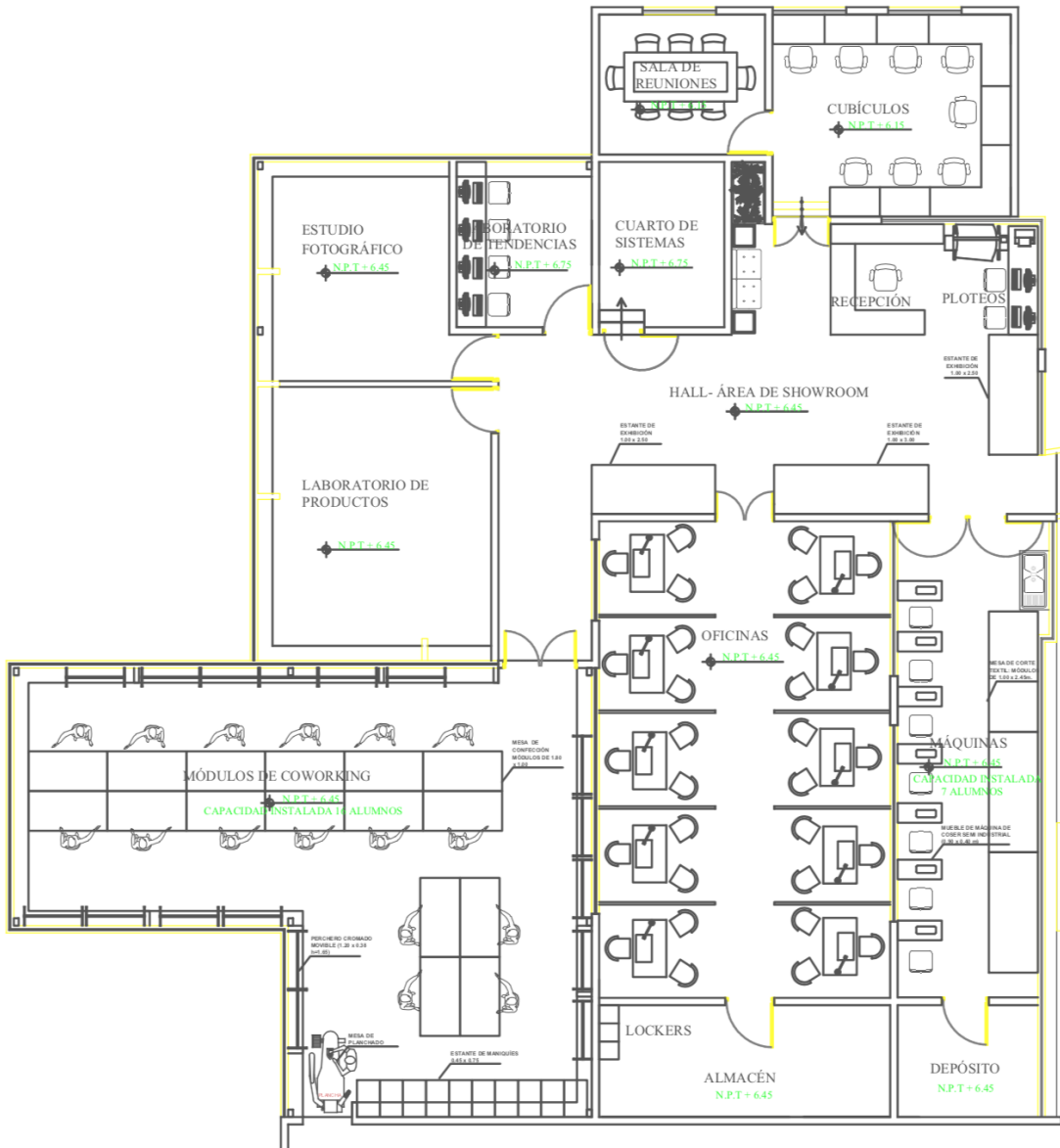
Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 7. Proceso de registro para elaboración de la muestra



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 8. Plano de disposición de Núcleo



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 9. Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)

| Cargo | Función | Perfil | Remuneración |
|-------------------------------|--|--|--|
| I. General | | | |
| Administrador general | Responsable de la representación legal de Núcleo, así como de la supervisión y la gestión del trabajo de marketing y ventas, servicios y administración y finanzas. Su labor será gestionar de manera global Núcleo. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en las carreras de administración de empresas, ingeniería industrial o similares. • Experiencia mínima de 10 años en el sector moda. • Inglés: deseable nivel intermedio | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 5 000 |
| Asistente administrativo | Responsable del soporte administrativo a todas las áreas de "Núcleo". | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica en asistencia de gerencia / secretaria o similares • Experiencia mínima de 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 1 000 |
| II. Marketing y ventas | | | |
| Jefe de marketing y ventas | Responsable del desarrollo del plan de ventas y marketing que permita captar de manera continua suscriptores y membresías que aseguren la salud económica de Núcleo en el tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en las carreras de administración de empresas o similares. • Experiencia mínima de 5 años en el sector moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 3 500 |
| Coordinador de tienda | Responsable de la atención a clientes en las tiendas de ventas: Concept Store | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica en ventas o similares • Experiencia mínima en ventas de 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 1 000 |
| Coordinador de contenido | Responsable del desarrollo de contenido de venta para la venta virtual (e-store) | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica en contenido web o similares • Experiencia mínima en ventas de 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 1 000 |
| III. Operaciones | | | |
| Jefe de operaciones | Responsable de impulsar, desarrollar, implementar, coordinar, supervisar y soportar cada uno de los servicios que serán parte del catálogo de Núcleo. Coordinará de forma estrecha con las otras áreas, así como con la estructura de subcontratación. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de ingeniería industrial o afines. • Experiencia mínima de 5 años en el sector de moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 3 500 |

| Cargo | Función | Perfil | Remuneración |
|--------------------------|--|--|--|
| Gestor de calidad | Responsable de velar por la calidad del desarrollo de las muestras. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de ingeniería industrial o afines. • Experiencia mínima de 5 años en el sector de moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 3 000 |
| Asistente de calidad | Responsable del apoyo operativo y administrativo del desarrollo de muestras. | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica o similares • Experiencia mínima en ventas de 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 850 |
| Jefe de laboratorio | Responsable de la supervisión general de los servicios de muestras y desarrollo de fotografías, entre otros. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de ingeniería industrial o afines. • Experiencia mínima de 5 años. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 3 000 |
| Fotógrafo profesional | Responsable del desarrollo de las sesiones fotográficas de las muestras y diseños generales. | <ul style="list-style-type: none"> • Fotógrafo profesional. • Experiencia mínima de 5 años en el sector moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 3 000 |
| Asistente de fotografía | Responsable del apoyo operativo y administrativo del desarrollo de muestras fotográficas | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica o similares. • Experiencia mínima en ventas de 2 años. | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 850 |
| Mensajero | Responsable del envío de toda la documentación interna y externa a los empleados directos y los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio contratado con una empresa de correo / mensajería. | <ul style="list-style-type: none"> • Tercerizado |
| Limpieza | Responsable de la limpieza general de los ambientes de la oficina de Núcleo. | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio contratado con una empresa de limpieza. | <ul style="list-style-type: none"> • Tercerizado |
| Coordinador de almacén | Responsable del control de ingresos y salidas del almacén. | <ul style="list-style-type: none"> • Técnica o similares • Experiencia mínima en ventas de 2 años | <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Sueldo bruto de S/ 1 000 |
| Soporte TI | Responsable del soporte y la asistencia técnica de la infraestructura de tecnología. | <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o técnico en sistemas, electrónica, informativa o similares • Experiencia mínima de 2 años. | <ul style="list-style-type: none"> • Tercerizado |
| IV. Especialistas | | | |
| Mentores | Responsable del desarrollo de actividades de mentoría individuales para los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Carrera de diseñador de moda • Experiencia profesional de 3 años. | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación • Independiente |

| Cargo | Función | Perfil | Remuneración |
|-------------------------|--|---|--|
| Formadores | Responsable del desarrollo de capacitaciones globales para los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador de moda, docente, consultora de moda, con especialidad en marketing, de ser posible. • Experiencia profesional en el sector <i>retail</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación • Independiente |
| Asesor legal | Responsable del asesoramiento legal a los emprendedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de derecho o afines. • Experiencia mínima de 5 años en temas legales de moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación • Independiente |
| Asesor contable | Responsable del asesoramiento contable a los emprendedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de contabilidad o afines. • Experiencia mínima de 5 años en temas legales de moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación • Independiente |
| Asesor recursos humanos | Responsable de RR.HH. para los emprendedores | <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario bachiller o titulado en la carrera de recursos humanos o afines. • Experiencia mínima de 5 años en temas legales de moda. | <ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación • Independiente |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 10. Presupuesto anual del personal en planilla (en soles)

| Personal en planilla | Nro. empleados | Sueldo bruto | Asignación familiar | Vacaciones | Gratíf. | CTS | Essalud | Seguro salud | Seguro pensiones | Seguro Vida ley | Costo mensual | Número de meses | Costo anual |
|-------------------------------|----------------|--------------|---------------------|------------|---------|-----|---------|--------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
| I. General | | | | | | | | | | | | | |
| Administrador general | 1 | 5 000 | 75 | 211 | 423 | 247 | 457 | 61 | 61 | 25 | 6 559 95 | 12 | 78 719 |
| Asistente administrativo | 1 | 1 000 | 75 | 45 | 90 | 52 | 97 | 13 | 13 | 5 | 1 389 55 | 12 | 16 675 |
| II. Marketing y ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Jefe de marketing y ventas | 1 | 3 500 | 75 | 149 | 298 | 174 | 322 | 43 | 43 | 18 | 4 621 05 | 12 | 55 453 |
| Coordinador de tienda | 1 | 1 000 | 75 | 45 | 90 | 52 | 97 | 13 | 13 | 5 | 1 389 55 | 12 | 16 675 |
| Coordinador de contenido | 1 | 1 000 | 75 | 45 | 90 | 52 | 97 | 13 | 13 | 5 | 1 389 55 | 12 | 16 675 |
| III. Operaciones | | | | | | | | | | | | | |
| Jefe de operaciones | 1 | 3 500 | 75 | 149 | 298 | 174 | 322 | 43 | 43 | 18 | 4 621 05 | 12 | 55 453 |
| Gestor de calidad | 1 | 3 000 | 75 | 128 | 256 | 149 | 277 | 37 | 37 | 15 | 3 974 75 | 12 | 47 697 |
| Asistente de calidad | 1 | 850 | 75 | 39 | 77 | 45 | 83 | 11 | 11 | 5 | 1 195 66 | 12 | 14 348 |

| Personal en planilla | Nro. empleados | Sueldo bruto | Asignación familiar | Vacaciones | Gratif. | CTS | Essalud | Seguro salud | Seguro pensiones | Seguro Vida ley | Costo mensual | Número de meses | Costo anual |
|----------------------------------|----------------|--------------|---------------------|------------|---------|-----|---------|--------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|
| Jefe de laboratorios | 1 | 3 000 | 75 | 128 | 256 | 149 | 277 | 37 | 37 | 15 | 3 974 75 | 12 | 47 697 |
| Fotografo profesional | 1 | 3 000 | 75 | 128 | 256 | 149 | 277 | 37 | 37 | 15 | 3 974 75 | 12 | 47 697 |
| Asistente de fotografía | 1 | 850 | 75 | 39 | 77 | 45 | 83 | 11 | 11 | 5 | 1 195 66 | 12 | 14 348 |
| Coordinador de almacén | 1 | 1 000 | 75 | 45 | 90 | 52 | 97 | 13 | 13 | 5 | 1 389 55 | 12 | 16 675 |
| Costo planilla anual (S/) | | | | | | | | | | | | | 428 109 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

Nota biográfica

Gianfranco Castillo Lecca

Bachiller en marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y candidato a MBA por la Universidad de Pacífico y ESADE. Cuenta con más de una década de experiencia en la industria indumentaria, trabajando desde el espectro de gestión estratégica y mercadotecnia. Ha trabajado directamente proyectos de asistencia técnica y de capacitación con instituciones públicas y privadas, como el Ministerio de la Producción, el Ministerio del Trabajo y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras. Ha sido ponente en eventos organizados por prestigiosas instituciones nacionales e internacionales. Actualmente se desempeña como gerente general de la Escuela de Moda y Diseño Chio Lecca, donde trabaja de la mano de los alumnos y empresas del sector para el desarrollo de emprendimientos e intraemprendimientos.

Erick del Castillo Bernal

Bachiller en ingeniería industrial por la Universidad Nacional de San Agustín y especialidad en marketing y negocios internacionales por la Universidad ESAN. Tiene múltiples certificaciones técnicas de empresas como Microsoft, Cisco, Fortinet, Novell y Sun. Cuenta con más de dieciocho años de experiencia en el área de telecomunicaciones, seguridad informática, redes de datos, voz y vídeo.

Jorge Huamán Alarcón

Licenciado en computación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con más de dieciocho años de experiencia profesional en el sector de tecnología. Ha realizado diferentes proyectos tecnológicos en los rubros de banca, gobierno, *retail* y minería, entre otros sectores. También se ha desempeñado en distintos cargos en las áreas de tecnología, lo que le permite tener una visión global de la tecnología y de cómo esta puede ayudar a la transformación digital de las empresas en sus estrategias de negocio. En la actualidad se desempeña como gerente de preventa de Italtel Perú.

Julio César Minga

Ingeniero ambiental, con experiencia en materia ambiental en los sectores productivos de minería, industria, hidrocarburos y agricultura. Grado de maestro en ciencias en minería y medio ambiente por la Universidad Nacional de Ingeniería; candidato a MBA por la Universidad del Pacífico y ESADE. Cuenta con más de catorce años de experiencia en el área ambiental en el sector privado. Desempeñó funciones como superintendente corporativo de medio ambiente de proyectos mineros en Hochschild Mining, laboró en la Compañía Minera San Juan, Walsh Perú y SVS

Ingenieros. Actualmente está a cargo de la gerencia general de JCI, empresa de estudios y servicios ambientales

David Valenzuela Ruiz

Ingeniero eléctrico por la UPC de Terrassa, con experiencia en todo tipo de instalaciones de electricidad, climatización, comunicaciones en edificaciones del tipo industrial, edificios públicos tipo hospitales, colegios. Certificado en proyectos de eficiencia energética y experto en energías renovables para edificaciones. Máster en *project management* en metodología PMP, participando en proyectos privados y del estado en la empresa multinacional ACCIONA, S.A. Candidato a MBA por la Universidad del Pacífico y ESADE. Actualmente actúa como gerente general en el desarrollo de negocio de una empresa multinacional con sede central en España, TEUR, que realiza servicios de construcción para los sectores privados y públicos, como ANTAMINA, REPSOL y proyectos públicos como hospitales, colegios y SUNAT.