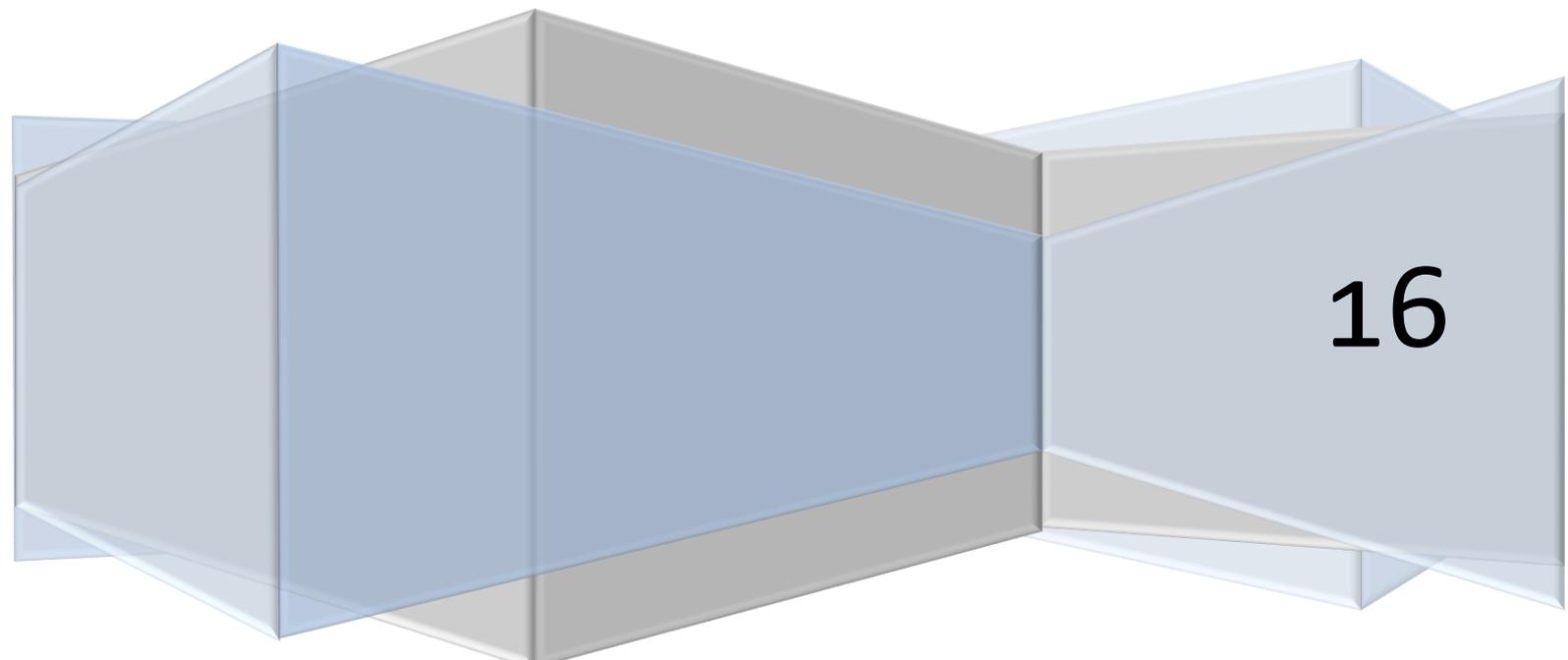


UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI

CONFECCION DE CORTINAS Y BORDADOS

PROYECTO DE NEGOCIO

FLOR VELASQUEZ AGUILAR



16



PROYECTO DE NEGOCIO: CONFECCION DE CORTINAS Y BORDADOS



DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi madre por ser el pilar más importante y por darme siempre su apoyo en todas las decisiones de mi vida. A mi padre que siempre me alentó a seguir adelante. Y a Dios que me mostro que a pesar de las adversidades hay que seguir adelante.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar exitosamente esta etapa de mi vida.

Quiero agradecer a mis padres, Marina y Jesús, por su apoyo incondicional en todo momento y por el esfuerzo que dedicaron para que yo, su hija, pueda realizarse profesionalmente. Les agradezco por todo lo bueno y las lecciones dadas por ellos, por enseñarme a no rendirme y lograr mis objetivos.

Agradezco a mi hermano Ray, de quien aprendí que si nos trazamos una meta podemos lograrla, poniendo todo nuestro esfuerzo y dedicación.

A mi tía y madrina a la vez, Flora Velasquez que gracias a ella encontré la inspiración y el camino adecuado para realizar el presente trabajo, gracias por el tiempo dedicado y la paciencia brindada.

A todos mis docentes que en algún momento me enseñaron y fueron parte del trayecto para lograr como profesional.

Por último a todas las personas que me ayudaron, comprendieron y apoyaron en todo momento, mis amigos y compañeros, que fueron partícipes de este largo camino de obstáculos y superación.



INTRODUCCION

El presente proyecto corresponde al desarrollo de mi plan de negocios para una microempresa confeccionadora y comercializadora de productos de decoración referidos a bordados y cortinas. La justificación del proyecto surge desde la visualización de una idea innovadora la cual fue en su momento un nicho de mercado el cual era una oportunidad de surgimiento, lo que implica un buen inicio para incursionar en el negocio.

La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto, es la que se aplica a un plan de negocios adecuada para las características particulares de este proyecto. En una primera etapa se realizó el análisis de la industria mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, continuando con el análisis del medio interno en la situación actual, a través del método de la cadena de valor, para luego poder concluir el capítulo con el análisis FODA. En el plan comercial se definieron las decisiones estratégicas y tácticas del marketing apoyado por el estudio de mercado realizado previamente, dónde se realizaron entrevistas y se aplicó una encuesta a los potenciales clientes, lo cual permitió establecer las características relevantes de comportamiento y hábitos de éstos. Para el plan operacional se distinguieron los procesos y actividades más importantes, definiendo la participación del personal en éstos. Por último, se proyectaron los ingresos y flujos futuros para realizar un flujo de caja y obtener los indicadores financieros para poder concluir la evaluación del proyecto.



El análisis del mercado fue indispensable durante la ejecución de este proyecto, allí se determinó el segmento del mercado al cual iba a ser dirigido nuestro servicio, la capacidad de atención de nuestra empresa y el tamaño de la población que podría necesitar de nuestros servicios, para determinar posteriormente las estrategias de mercadeo que serían utilizadas, para que los consumidores diferencien nuestro producto de los de la competencia y lleguen a nuestra empresa.

Para determinar la viabilidad del proyecto es necesario establecer varias herramientas financieras y no solo realizarlas sino también proyectarlas en el tiempo para poder realizar un análisis y tomar una decisión sobre la ejecución o no del proyecto, herramientas como un balance general, un estado de resultados, una inversión inicial, costos, un flujo de caja, unos indicadores financieros, determinar un punto de equilibrio, depreciaciones, ingresos entre otros para poder determinar la viabilidad del proyecto.



INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCION	4
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1. ANTECEDENTES GENERALES	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. DESCRIPCION DEL PROYECTO	12
4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	13
5. OBJETIVOS	13
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
1. HISTORIA DEL BORDADO	16
2. HISTORIA DE LASCORTINAS	17
CAPITULO III	
ESTUDIO DE MERCADO	
1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO	19
2. ANALISIS EXTERNO	20
3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	23
3.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	23
4. ANALISIS INTERNO	29
4.1 MISION	29
4.2 VISION	30
4.3 COMPROMISOS	30
4.4 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	31
5. FODA	33
6. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO E INTERNO	34
CAPITULO IV.	
ANÁLISIS DE MERCADO	
1. MERCADO TOTAL	36
2. MERCADO POTENCIAL	37
3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	39
4. ENCUESTA	39
4.1 ENFOQUE DE LA ENCUESTA	39
4.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	40
4.3 CONSTRUCCION DE LA ENCUESTA	40
4.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	41
4.5 ANALISIS DE LA ENCUESTA	44
4.6 MERCADO META	53
CAPITULO V	
PLAN DE MARKETING	
1. MARKETING ESTRATEGICO	
1.1 NOMBRE E IMAGEN CORPORATIVA	55



1.2 ESTRATEGIA GENERICA	57
1.3 ESTRATEGIA DE POCISIONAMIENTO	58
2. MARKETING TACTICO	59
2.1 7 P`S DEL MARKETING	59
3. METODOS DE VENTAS	67
4. POLITICAS DE GARANTIA	68
CAPITULO VI	
PLAN FINANCIERO	70
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	96



RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad última del proyecto es el desarrollo de un plan de negocios para una empresa confeccionadora y comercializadora de cortinas y bordados, el cual está dirigido a distintos tipos de clientes, entre ellos: particulares y organizaciones. Para determinar el segmento de mercado que se abordará, los productos y servicios finales, se realizó en una primera instancia, entrevistas a personas vinculadas a la industria, con el fin de poder determinar, en base a juicios expertos, cuáles serían los más atractivos en términos de factibilidad y retornos, a lo cual se adiciona el uso de una encuesta de tal manera de validar los juicios y lograr la definición final.

La empresa tendrá como función principal la comercialización de productos de cortinas y bordados personalizados para cada cliente. El servicio personalizado comienza con la asesoría al cliente, en el lugar donde se utilizarán los productos, facilitando y ayudando la elección de un producto que satisfaga todas las necesidades y requerimientos del cliente. Para aquello la empresa dispondrá de todas las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de esa tarea.

Si bien la empresa se desenvuelve en una industria competitiva, la diferenciación en la calidad de la asesoría y de los productos ofertados es la



gran ventaja a la que apuesta esta microempresa.

Para poder comenzar con el negocio no es necesaria una gran inversión puesto que con un presupuesto menor a los s/ 22.000,00 Soles será más que suficiente para el emprendimiento. Adicionalmente a ello recuperaremos la inversión realizada al cabo de 2 años debido a la viabilidad y rentabilidad del negocio.

Además de ello es importante reconocer que por el giro del negocio este rápidamente puede ser conocido por más personas, no solo en nuestra provincia sino también en toda la región.

Bajo los resultados obtenidos es aconsejable realizar el proyecto, ya que, éste fue evaluado positivamente en la mayoría de los análisis realizados.



CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente informe muestra el trabajo desarrollado para el proyecto de título, el cual consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una empresa que confecciona y comercializa productos de decoración de ventanas y elaboración de bordados.

El proyecto es desarrollado para una micro-empresa, inmersa en la industria de la decoración desde hace algunos años. La idea es desarrollada por Flora Velasquez, actual dueña del negocio, ella años atrás trabajaba como contadora en la ciudad de Lima, cuando ella decide regresar a su ciudad natal para involucrarse en el negocio, viendo la necesidad de conocidos con los cuales trabajaba con anterioridad, empezó a repartir proformas detallando el Servicio de Bordados, para luego años después complementarlo con el Servicio de Elaboración de cortinas.

La idea del Servicio de Bordados nace cuando ella estudiaba y trabajaba en Lima, todos los días al salir de su trabajo caminaba por una calle donde la



mayor parte de los comerciantes se dedicaba a este rubro. En abril del 2001 regreso a Moquegua, al darse cuenta que no había plazas en su especialidad la cual era contabilidad decidió emprender un nuevo reto para ella, y vio en los Bordados un nicho de Mercado que nadie más vio. Decidiendo así trabajar con instituciones y complementado su mercado con eventos realizados en Festividades propios de la Región.

Al año siguiente se dio cuenta de otro problema que lidiaban estas instituciones, iniciar cada día con los efectos climáticos que aqueja nuestra región es cada vez más insoportable agregando a ello que muchas instituciones deben su prestigio a la manera en como la ven sus potenciales ingresantes. Hoy todo entra por los ojos y por ello es que todas instituciones en general tienen que lucir bien en toda la amplitud de la palabra no basta la infraestructura además de ello existen detalles que pueden mejorar el panorama Institucional.

Hoy por hoy desde los colegios iniciales hasta las más prestigiosas universidades tiene algo en común CORTINAS, y estas son elaboradas a medida, y para cada espacio de todo el plantel donde sean necesarias.

Para poder hacer frente a la actual situación, se considera relevante la aplicación de una herramienta de gestión, como un forma de identificar riesgos, oportunidades y definir las acciones que la empresa debe desarrollar para permanecer y proyectar su participación en la industria.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este emprendimiento se caracterizó por no contar con una planificación estratégica en sus inicios, que diera un soporte técnico a las decisiones que se tomaban. La iniciación del negocio empezó por la visualización de la oportunidad como se mencionó anteriormente, pero sin un estudio estratégico de factibilidad que respaldara aquella decisión.

Si bien existe una previa visualización de lo que podría suceder respecto a la



toma de decisiones de la empresa, no existe un plan de negocios que sostenga la continuidad del negocio y que de las directrices para encausar las decisiones que se toman.

Debido a la situación antes descrita, se han suscitado diversos problemas dentro de esta microempresa. Los principales problemas tienen relación con su baja planificación estratégica que se observa en su gestión.

Por otro lado, hoy en día la demanda de este producto se ha incrementado, sin una empresa que pueda dar lo que ellos necesitan, por el tiempo incursionado es posible que los resultados no sean los esperados y no se cumpla la misión del presente. Dentro de los errores más recurrentes encontramos: problemas en la recolección de materias primas, estancamiento en algunas etapas de producción y la falta de planificación en todo el servicio.

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

La finalidad del proyecto es el desarrollo de un plan de negocios para una empresa confeccionadora y comercializadora de bordados y productos de decoración para ventanas, es decir cortinas, el cual está dirigido a distintos tipos de clientes, pero en este caso nos enfocaremos solo a dos grupo el cual lo vamos a catalogar como organizaciones, ya sean universidades, colegios y hogares.

La empresa tendrá como función principal la comercialización de los bordados en banderolas y banderas y la producción de decoración de ventanas, siendo cada producto personalizado para cada cliente. El servicio personalizado comienza con la asesoría al cliente, en el lugar donde se utilizaran los productos, facilitando y ayudando la elección de un producto que satisfaga todas las necesidades y requerimientos del cliente. Para ello la empresa dispondrá de todas las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de esa tarea, como la utilización de máquinas necesarias hasta los insumos para el desarrollo del producto final.



El plan de negocios busca posibilitar el crecimiento de este emprendimiento. Debido al trabajo que se realiza con instituciones se puede desarrollar en la provincia de Ilo y Moquegua.

Si bien la empresa se desenvuelve en una industria competitiva, la diferenciación en la calidad y diseño en los productos ofertados es la gran ventaja a la que apuesta esta microempresa.

4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La motivación principal para la realización de este proyecto, es para contribuir a la generación de una estrategia de negocios que posibilite el crecimiento de este emprendimiento. Para este objetivo es necesario poner al servicio de éste, todas los conocimientos que se obtuvieron durante los 5 años de estudio.

Se espera que este trabajo resuelva los problemas planteados anteriormente, en relación a la planificación estratégica y los problemas internos que se han suscitado en la microempresa.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para una empresa que se dedica a dos rubros que se complementan (bordados y elaboración de cortinas), logrando así la fidelización de sus clientes en las ciudades de Ilo y Moquegua.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación interna y externa del negocio, desde una perspectiva estratégica.
- Elaborar un plan de marketing para lograr posicionar a la empresa con



una identidad clara de calidad en servicio y dedicación exclusiva al cliente.

- Elaborar un plan operacional para la empresa que se ajuste a las necesidades requeridas.
- Desarrollar un plan financiero para el desarrollo del negocio, que verifique la forma de financiamiento y la factibilidad de éste.
- Proporcionar un enfoque estratégico dentro del plan de negocios para atender a los requerimientos competitivos del mercado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El bordado es el adorno que se hacen con aguja e hilo sobre un tejido cualquiera. El producto del bordado es un dibujo que puede representar desde cadenas, flores, letras y más. El bordado puede añadir relieve al tejido, brillo, riqueza. Todo dependiendo de la calidad del hilo con el que se borda. Hilos de oro y plata son habituales en los ornamentos conmemorativos a la religión.

IMAGEN 01:





Las cortinas son unas piezas móviles, normalmente de tela, que cubren las ventanas por el interior de los edificios. Su función es la de impedir total o parcialmente el paso de la luz y la visibilidad desde el exterior. También se pueden utilizar detrás de una puerta de acceso.

Las cortinas se colocan en cualquier habitación que disponga de ventanas o ventanales, pero especialmente en los dormitorios para quitar la luz en el momento del sueño. Si son muy finas y dejan pasar la luz se denominan visillos. También, un importante detalle es que sirven para no permitir el acceso del frío, porque al momento de frías corrientes o lluvias, el vidrio (conductor) permite el enfriamiento y este pasa al ambiente bajando las temperaturas.

IMAGEN 02:



1. HISTORIA DEL BORDADO

La civilización bizantina ocupa el primer lugar en la historia del bordado durante la Edad Media y las Cruzadas fueron el principal vehículo de este arte para todo el Occidente.

El bordado a realce comienza en el siglo XIII y llega a ser muy común en la



segunda mitad del XV, en la cual toma carácter de altorrelieve. La verdadera pintura de aguja con figuras del todo bordadas y con sombras y degradación de tintas, imitando los lienzos pintados no empieza hasta el siglo XV desde cuya mitad se ensayó en Italia el procedimiento del oro matizado el cual pronto se hizo común en Flandes y se generalizó en España durante el siglo XVI. En este último siglo aparece el bordado a canutillo que sigue hasta hoy muy en uso.

Los bordados de la Edad Moderna se distinguen por seguir en sus figuras el estilo del Renacimiento a semejanza de las otras artes suntuarias y además porque vuelve a usarse con profusión el hilo de oro (o canutillo) el cual se aplicaba con parsimonia en los últimos años de la Edad Media.

Entre los bordados para vestiduras civiles son dignos de mención los que adornan los casacones y chalecos de seda que estuvieron muy en boga según la moda francesa durante el siglo XVIII para caballeros de posición social. Las bocamangas y demás orillas de las prendas lucían como adorno bordados de ramajes finos y delicadas florecillas hechos con sedas de colores variados.

2. HISTORIA DE LAS CORTINAS

De forma embrionaria podemos hablar de la cortina como un signo de protección.

Con la llegada del RENACIMIENTO, la cortina se convierte en adorno real. Los nobles adquieren estos tejidos en Oriente y adornan los corredores de sus palacios. Ganan popularidad los nuevos tejidos: seda, terciopelo, drapeados, etc. Así mismo estos tejidos empiezan a incluir imágenes con motivos vegetales y animales así como dibujos geométricos.

BARROCO (año 1600 a 1750 aproximadamente), es aquí junto con el nacimiento de la escenografía y el amor por los drapeados, cuando nace el culto por el cortinaje entendido como elemento decorativo. Arquitectura y cortina siempre han ido de la mano, son elementos inseparables de ahí la importancia de la arquitectura cuando hablamos de cortina, los elementos



constructivos no presentan ninguna novedad en el Barroco, ya que siguen los órdenes clásicos del Renacimiento.

A día de hoy las cortinas decoran las estancias en las que se desarrolla nuestra vida y son reflejo de nuestra personalidad. No restan importancia al resto de elementos decorativos sino que la tendencia cada vez más marcada en el diseño de interiores es crear una atmósfera integral en la que pensamos conjuntamente como un todo.



CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio de mercado va a indicar si el servicio/producto contemplará las expectativas que desea el cliente. De igual modo señalará claramente si el segmento señalado es el correcto.

El estudio de mercado dará la información necesaria acerca de cómo planificarnos mejor con los tiempos y si son los correctos acorde a la competencia o si necesitan alguna modificación.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

2. ANALISIS EXTERNO

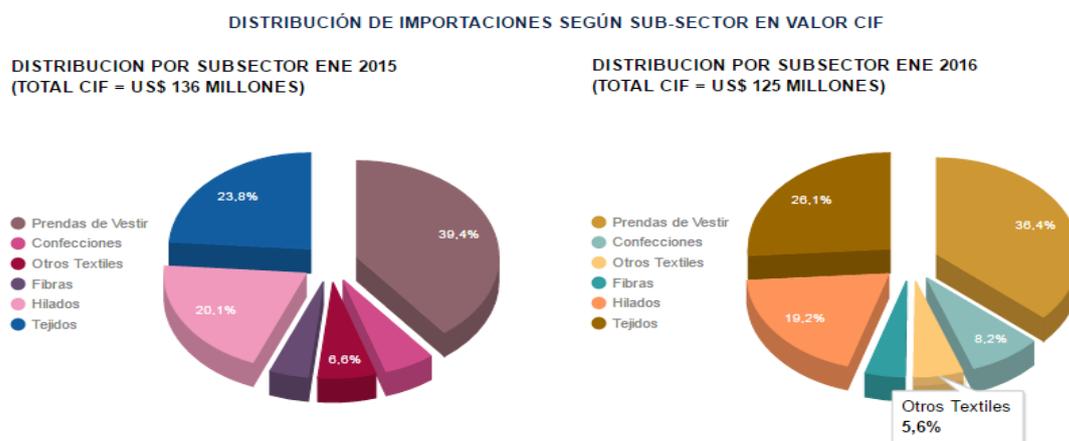
Para el análisis de esta particular industria es necesario, en un primer paso, dar a conocer la situación actual de la industria manufacturera de productos textiles en el país.

Son tiempos de incertidumbre económica mundial y de retos para el sector textil y de confecciones en el Perú, cuyas exportaciones solo sumaron US\$1370 millones desde enero hasta septiembre del 2014, una cifra menor en 2% en comparación con el mismo período del 2013.

“La industria nacional tiene cada vez más restricciones para poder producir. Tiene aranceles para importar insumos mientras que los productos finales que vienen de China no pagan arancel. Entonces hay todo un cóctel de medidas que de alguna manera restringen la producción nacional”, señala Carlos Posada, director del Instituto de Comercio Exterior de la CCL.

Al respecto, el Indecopi afirma que la razón por la que se revocó las medidas fue porque “la Rama de Producción Nacional (RPN) no era representativa para la industria local”. De acuerdo a Salazar, en Gamarra existen cerca de 18 mil confeccionistas y a nivel nacional más de dos millones de personas dedicadas a esta industria.

IMAGEN 03:



Elaboración: Comité Textil - Sociedad Nacional de Industrias



La oferta exportable artesanal es diversa y destacan las líneas de textil del hogar, artículos de peletería de alpaca, artículos decorativos de madera, artículos de muñequería, entre otros. Así, podemos ofrecer productos elaborados, tanto utilitarios como decorativos o artísticos, hechos con materiales naturales que gozan de alta calidad y con diseños innovadores.

Estados Unidos fue el principal destino con una participación de 28%, alcanzando un monto de US\$ 15 millones. Estos productos se dirigieron, en 2013, a 89 mercados; de estos, los diez principales concentraron el 81% del total. Destacan además, Nueva Zelanda, Australia y Brasil, con montos de exportación de US\$ 7 millones, US\$ 4,4 millones y US\$ 4 millones, respectivamente. Hacia los dos primeros destacan los envíos de productos de peletería de alpaca, para el caso de Brasil la línea más representativa fue la de textiles para el hogar.

El sector textil – confecciones fue uno de los motores de las exportaciones con valor agregado entre el 2009 y 2012 y una fuente importante de generación de empleo en el país, pero la menor demanda mundial y la pérdida de competitividad han socavado la producción y todo apunta a que la actividad cerrará por cuarto año consecutivo en rojo.

Las exportaciones textiles cerraron con una contracción de 26.4% en el 2015 y en los primeros dos meses de este año mantienen un nivel de caída por encima de los dos dígitos (-17.5%), incluso en febrero apenas se exportó US\$ 95 millones, el nivel más bajo registrado desde hace 10 años (febrero del 2006).

La presidenta del Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Marina Mejía Quiñonez, prevé que la actividad recién se empezaría a recuperar en el 2017, una vez pasada la incertidumbre electoral y la espera de entrar a nuevos mercados y recuperar espacio en los pedidos.

Si bien Venezuela y Brasil, dos mercados claves para los textiles peruanos, se han caído por sus propios problemas económicos, la representante del gremio empresarial sostiene que ahora Argentina y Ecuador surgen como potenciales



destinos para los productos peruanos.

“Nos interesa crecer en Francia, el mercado europeo también es atractivo pero exportar a Europa es complicado porque tiene otros sistemas, tiene muy cerca a Turquía y Macedonia pero hay que prepararnos y tener estrategias”, mencionó.

Sin embargo, el mercado por excelencia sigue siendo Estados Unidos, donde países como Honduras, Vietnam, India, Bangladesh, Pakistán, Nicaragua y Guatemala, han desplazado a las prendas peruanas gracias a sus bajos costos, con los que los exportadores locales no pueden competir.

De los 20 países de destino, el 75% han presentado una caída considerable. Estos países son: Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Colombia, Alemania, Argentina, Italia, Chile, Canadá, Ecuador, México, Panamá, Japón, República Dominicana y Bélgica.

La idea, según Mejía, es trazar estrategias público- privadas este año para tratar de recuperar el mercado estadounidense y los otros donde se ha perdido participación, aunque los sobrecostos administrativos y laborales han restado competitividad a las prendas peruanas frente a estos países.

Lo principal que podemos destacar es durante estos últimos años las exportaciones textiles fueron decayendo debido a los problemas que tuvieron los distintos países a los cuales nosotros exportábamos. La principal tarea que tenemos según los expertos es utilizar todos los beneficios que la Sunat u otras entidades del Estado nos brindan para poder exportar. Además de ello también debemos aprovechar los distintos pactos y tratados que nuestro país tiene con los demás estados.



3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

3.1. Análisis de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis externo de la industria de la producción y comercialización de productos para la decoración y cubrimiento de ventanas se efectuó mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Este análisis tiene por objetivo captar los factores claves que definen el futuro a largo plazo de la industria. Particularmente se identificaron los aspectos relevantes de la conducta de los competidores y se caracterizaron las formas de proceder de los distintos involucrados en esta industria.

Este análisis consta de 5 fuerzas, que según Porter son las fuerzas que conforman la estructura de una industria y son estas fuerzas las que determinan precios, costos y requerimientos de inversión, con los cuales se puede explicar la rentabilidad esperada de largo plazo de la industria. A continuación se expone el resultado del análisis realizado.

✓ Intensidad de rivalidad entre competidores.

Los competidores de la industria en el país se pueden clasificar según distintas variables como por ejemplo: tamaño de la empresa, localización de sus puntos de ventas, tipo de estrategia comercial que siguen, segmento de consumidores al que se enfocan, atributos de los productos que comercializan, entre otras variables relevantes dentro de sus características particulares.

Para comenzar y simplificar la explicación se ha decidido segmentar la competencia en dos grupos. Por un lado se encuentran los competidores que producen y comercializan sus productos. Y por el otro lado, se encuentran los competidores que sólo comercializan productos y la producción de éstos es tarea de empresas externas.

Para los productos textiles, en este caso para nuestra localidad solo tenemos dos modalidades de competencia los cuales son los que fabrican sus productos



y los que compran para poder únicamente comercializar el producto.

- Talleres pequeños: este tipo de competencia tiene una gran brecha entre la calidad de los productos que ofrecen talleres de esta envergadura y talleres más grandes con maquinaria especializada, con experiencia y dedicados sólo a confección de un solo grupo de productos en particular, ya que éstos cuentan con personal especializado para realizar un trabajo profesional. Los talleres pequeños trabajan a pedido y no mantienen stock. Poseen clientes de todo tipo, ya sea clientes finales e intermedios. La mayoría de sus clientes intermedios son talleres medianos que derivan parte de su producción en ellos, generalmente en los meses de mayor demanda. Pero debido a que nuestra empresa se dedica a dos rubros diferente e allí la ventaja que poseemos.

Dentro del grupo de las empresas que sólo comercializan sus productos tenemos dos clasificaciones: empresas que se han expandido verticalmente y empresas que se han expandido horizontalmente.

- Empresas expandidas verticalmente. Principalmente dentro de estas empresas se encuentran algunas manufactureras e importadoras de telas. Existen empresas de variados tamaños y se caracterizan por externalizar la producción de cortinajes a talleres dedicados especialmente a la confección de éstos. Se han expandido verticalmente, ya que a la venta de telas para diferentes propósitos, le han agregado la venta de cortinajes, que es un producto que utiliza como materia prima telas. Las barreras de salida de este negocio para estas empresas son bajas debido a que el cierre de esta unidad negocios en particular implica sólo cerrar el o los tratos adquiridos con las empresas que confeccionan, cumpliendo las cláusulas preestablecidas. Por lo general, el negocio principal de estas empresas es la venta de telas.
- Empresas expandidas horizontalmente. Estas empresas se caracterizan por haber agregado dentro de su gama de productos de decoración, el



producto “cortinaje”. Suelen ser empresas dedicadas a la decoración de interiores o tiendas de departamento, como las grandes empresas de retail nacional. Se destacan por ser distribuidores de productos y tener un alto poder de negociación frente a sus proveedores. Las barreras de salida para esta área de negocio en aquellas empresas son bajas, debido a que el cierre de esta unidad de negocios implica solo cerrar un trato con la empresa proveedora, cumpliendo las cláusulas preestablecidas.

Por las características de los competidores y la rivalidad existente se puede concluir que la fuerza “Intensidad de rivalidad entre competidores” es media alta.

✓ **Amenaza de ingreso de nuevos participantes.**

Para analizar las amenazas del ingreso es necesario conocer las barreras de entradas que existen en esta industria que, por cierto, serán diferentes para los distintos segmentos de empresas que participan en esta industria.

Para entrar a competir como un taller pequeño, no existirían grandes barreras de entradas. Desde el punto de vista reglamentario, sólo se necesitarían los documentos normales como iniciación de actividades. En cuanto al capital necesario para iniciar un taller pequeño de costura se puede argumentar que no es elevado debido a que las maquinarias necesarias para emprender un proyecto de esa magnitud se pueden obtener de segunda mano y a precios comparativamente más bajos que una maquinaria nueva y el número de maquinaria a comprar no es grande debido a la envergadura del taller. En relación a los costos fijos se observa que no son altos debido a que la mano de obra para estos talleres no es demasiado calificada y sus sueldos no son elevados (en general es variable ya que se paga por pieza/paño o producto confeccionado), la mayoría de estos talleres pagan muy bajos arriendos o no pagan debido a que sus dueños ocupan sus mismos domicilios para armar un taller. Este tipo de taller no cuenta con altos gastos publicitarios, ni con altos gastos asociados a la gestión interna y ventas. Se puede concluir que la



amenaza de nuevos participantes en este segmento es alta.

Para entrar a competir en el segmento de las empresas que sólo comercializan existen otros tipos de barreras de entradas. Para las empresas que se expanden verticalmente, las barreras de entradas son bajas, debido a que la confección de los productos puede ser externalizada a talleres de costura y se pueden aprovechar los bajos costos que tendrían para ellos las telas, generando algún grado de ventaja en cuanto a los precios que pueden manejar. Debido a que existe una amplia gama de talleres que realizan confecciones a pedido, la externalización de este servicio es atractiva para este tipo de empresas, ya que pueden delegar la actividad a estos talleres no siendo necesario para ellos armar un taller propio de confección. Las dificultades para estas empresas se suceden por el lado de la logística necesaria para realizar un servicio completo, que hace necesaria la construcción de equipos especializados para efectuar las cotizaciones y para la realización de la instalación de productos.

✓ **Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos de bordados y cortinaje, por simplicidad para su explicación, se han dividido en dos categorías que se describen a continuación.

- Primera Categoría. La principal característica de la elaboración de bordados es la presentación impactante ante otros, demostrando así la calidad y el prestigio de quien los utilice ya sean las bandas usadas por personas o las banderolas representativas de instituciones. Por otra parte el cortinaje tiene como principal característica es la protección visual que entregan, protegiendo los espacios interiores de las miradas que provienen desde el exterior. Estos productos cuentan con una característica importante que es la decoración que logran en los espacios interiores en los cuales se usan. Otras características de estos productos tienen relación con la protección que generan en diversos ámbitos.
- Segunda Categoría. Difieren de los productos anteriores en que no



poseen todas las características antes mencionadas, por ende, no sustituyen directamente a los productos de primera categoría, sólo sustituyen ciertas características de éstos. A continuación se detallarán los productos sustitutos que se pueden encontrar y sus características principales. Como materiales de acrílico o madera decorada.

La amenaza de que los productos sustitutos de segunda categoría, reemplacen a los productos de primera categoría es baja.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

En la industria nacional existen muchos proveedores de telas y bazares que proveen los hilos necesarios para nuestro principal funcionamiento. La variedad de telas que se ocupa para la confección de cortinas, por lo general, son géneros, mezcla en su composición de poliéster y algodón, que la gran mayoría de las importadoras de telas comercializan.

No existe una gremialización dentro de este rubro, que pueda manejar los intereses como agrupación, lo que contribuye a minimizar el poderío que poseen los proveedores para negociar. Sumando a lo anterior que el costo de cambio de proveedor es bajo para todos los insumos y elementos que se ocupan en la confección.

Es decir que nuestros insumos son comprados en bazares donde el precio no es muy elevado debido a la competencia que se tienen respecto a otros conforme a lo anterior mencionado.

✓ **Poder de negociación de los compradores.**

En esta industria se observan distintos tipos de clientes finales e intermedios. Los clientes finales se pueden clasificar en personas naturales y organizaciones. Existen también clientes intermedios, donde resaltan las empresas que solo comercializan los productos, dejando la producción de estos a otras empresas.



Clientes que buscan principalmente decorar sus espacios personales y cubrir sus instancias íntimas de las miradas del exterior, la concentración es nula y la posibilidad de que éstos sustituyan los productos de primera categoría, explicados anteriormente, por los de segunda categoría es baja. La integración vertical hacia atrás es poco probable, debido a la dificultad que existe en la confección de los productos y dada la alta oferta existente. Un punto importante y relevante es que las empresas contribuyen altamente a la satisfacción del cliente debido a la personalización de los productos que comercializan, que no sólo cubren y decoran ventanas, sino que generan espacios interiores. Si bien puede existir un tipo de negociación con el cliente, que está dado por la oferta existente que hace que el cliente pueda tener opciones, aun así esta negociación tiene un tope.

El segundo segmento de clientes finales son las organizaciones privadas o gubernamentales, que cada cierto tiempo cotizan para ornamentar nuevos espacios o renovar los productos en sus dependencias. En general estos tipos de clientes cotizan grandes cantidades de productos y buscan ornamentar sus espacios con colores institucionales.

Referente al tema de los bordados son general consumidores finales debido a que este tipo de productos no son para una gran cantidad de pedidos solo los necesarios debido a la renovación que se le da. Y es importante también resaltar que el gusto cambiante de los consumidores puede decirse que los modelos sugeridos son casi únicos.

Se concluye que el poder de la fuerza para el segmento donde se quiere competir, es medio bajo.



La siguiente tabla se resume las 5 fuerzas de Porter:

TABLA 1: RESUMEN 5 FUERZAS DE PORTER

FUERZA	PODER DE LA FUERZA					ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA
	BAJO	MEDIO-BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO	ALTO	
Poder negociador de los proveedores	X					ALTO
Poder negociador de los clientes		X				MEDIO-ALTO
Intensidad de la competencia				X		MEDIO-BAJO
Amenaza de Productos Sustitutos	X					ALTO
Amenaza de Nuevos Participantes			X			MEDIO

Elaboración propia

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar los factores que determinan la posición que va a adoptar el negocio, con la finalidad de obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia, las que además, deben ser sostenibles en el largo plazo.

Para comenzar con este análisis, primero es necesario definir la misión, la visión del negocio y los compromisos a adoptar con todos los involucrados en éste.

4.1. Misión

“Entregar un servicio personalizado de asesoría, apoyando y orientando las decisiones de cada cliente en relación a los diseños de cortinas y bordados. El servicio de asesoría será respaldado con la entrega de un producto, que cumpla con todas las exigencias de nuestros clientes en cuanto a su diseño, calidad en cada uno de ellos”.



4.2. Visión

“Ser una empresa en constante crecimiento y con presencia en distintas ciudades del sur del país, distinguida por proporcionar un servicio de calidad a sus clientes, que incluye la asesoría de acuerdo las necesidades específicas. A la vez ser distinguida como una empresa vanguardista en temas de creación de nuevos productos y de nuestros recursos para un mejor servicio”.

4.3. Compromisos

Reconociendo que la generación de este plan de negocios se realiza bajo la base de los valores y objetivos que la empresa posee, se detallan los compromisos que se han adoptado con los distintos agentes que participan dentro de este plan de negocio y el objetivo que persiguen los dueños.

Clientes.

La empresa se compromete a mejorar la calidad del servicio y de los productos ofertados día tras día. De la misma forma, la empresa se compromete a estar a la vanguardia en moda y tendencias para posibilitar una asesoría de mejor calidad. Luego de cada venta y posterior instalación del producto, se realizará una pequeña encuesta a cada cliente para conocer el grado de satisfacción en relación al cumplimiento de lo acordado en el contrato de venta y de esta forma incrementar el grado de satisfacción de los clientes.

Proveedores.

La empresa se compromete a mantener un estrecho vínculo y generar canales de comunicación eficientes con cada empresa proveedora, para visualizar en conjunto las oportunidades que se generan en el mercado. La empresa se compromete a ser un aliado y contribuir al crecimiento de cada empresa proveedora. El indicador sobre el cumplimiento de este acuerdo, se logrará por



medio de reuniones periódicas con cada proveedor, donde se tratarán temas de esta índole.

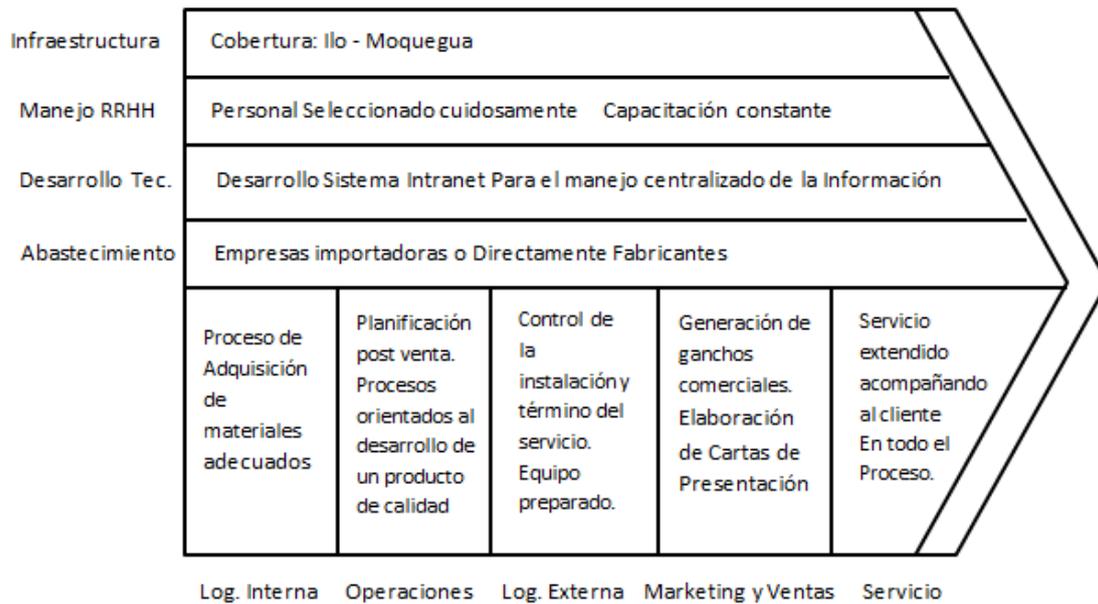
Trabajadores.

La empresa se compromete a ser justa y velar por el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos con cada trabajador. En relación al clima laboral, la empresa se compromete a estar en constante evaluación sobre éste y tomar las acciones necesarias para su mejoramiento en caso de ser necesario. Se mantendrán conversaciones periódicas con los jefes de cada equipo de trabajo para saber cuáles mejoras se pueden hacer al negocio y al clima laboral, desde el punto de vista de los trabajadores.

4.4. Análisis de la Cadena de Valor

Para la determinación de las fortalezas y debilidades que presentará la empresa dentro de la industria, se realizó un análisis de la cadena de valor. Estudio que tiene por fin determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para empresa, con lo cual se identificó las ventajas competitivas, por sobre los competidores. El análisis de la cadena de valor se realizó mediante una comparación de las empresas que ofrecen productos y servicios similares, debido a que la competencia directa es relevante.

Figura Nº1: análisis de la cadena de Valor



El análisis interno de la industria determinó que los factores claves para que la empresa logre una ventaja competitiva que perdure en el tiempo son los siguientes:

Cobertura: se debe desarrollar la gestión del negocio en dos plazas: Nuestra Provincia de Ilo y la Región de Moquegua. Esto permitirá diferenciar el servicio de la competencia directa en cada plaza, que sólo tienen un radio de acción local.

Abastecimiento: se deberá contar con estrategias de abastecimiento que permitan contar con la materia prima (para la confección de productos) de la manera más rápida posible, debido a que, la mayoría de éstos serán comprados una vez vendido el producto. Es importante generar lazos comerciales con las empresas que ofrezcan mejores precios, mayor variedad de telas e información clara sobre el stock de telas que poseen semanalmente.



5. FODA

Amenazas

- Posibilidad de reemplazo de productos de primera por los de segunda categoría.
- Imitación por parte de la competencia, del formato de asesoría y atención al cliente ocupado por la empresa.
- Alza de la tendencia a importar productos terminados desde otras latitudes, principalmente Asia, en cuanto a cantidad y calidad, afectando el nicho de consumidores potenciales de la empresa.
- Posibilidad de copia de productos y mejoramiento de éstos por parte de la competencia.

Fortalezas

- Diferenciación del sistema de asesoría al cliente en el lugar de uso de los productos, ocupando material multimedia, cotizando instantáneamente y ocupando muestrarios.
- Equipo de trabajo especializado.
- Uso de tecnologías de información para apoyar la gestión administrativa de la empresa. Simplifica y clarifica el estado de cada proyecto, genera eficiencia en la transmisión de datos y entre los distintos equipos en la empresa.
- Dueños con años de experiencia en el rubro, encargados de alinear los productos a las tendencias actuales, novedades y requerimientos de los consumidores.
- Productos personalizados al gusto del cliente.

Debilidades

- El proceso de cotización y ventas tiene costos importantes, al igual que el traslado y despacho de productos al lugar de instalación.
- Actual modelo del negocio sugiere mucha importancia al desarrollo del sitio web de la empresa. Se estima que el 80% de los clientes no



tendrá contacto con el local de ventas, por ende, la cara visible de la empresa para este tipo de clientes es el sitio web.

- Proceso de compra de insumos difícil debido a que no contamos con un proveedor estable.

Oportunidades.

- Generar estrategias comerciales y alianzas junto a empresas fabricantes de productos de primera categoría. Aprovechar los mismos canales de ventas para comercializar tanto productos confeccionados internamente, como productos elaborados por otras empresas.
- Generar diferenciación por el modelo de negocios que se propone (asesoría y productos de calidad e instalación).
- Aprovechar al 100 % todas las festividades de la localidad puesto que es allí donde nuestras ventas pueden incrementar.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Se puede concluir del análisis realizado a la industria y particularmente a la empresa, que existen diferentes características que marcarán el éxito futuro del negocio.

En primer lugar se encuentran amenazas provenientes desde la industria, que deben ser corregidas por la empresa en la medida que ésta pueda. Existen amenazas que la empresa no puede corregir por completo, pero si puede generar estrategias para minimizar su impacto. Dentro de estas amenazas se encuentra la posibilidad de imitación del modelo de negocios y de los productos elaborados, que será afrontada mediante una estrategia de posicionamiento como una empresa de vanguardia, en constante renovación de productos y marcando pautas en moda.

Por otro lado se encuentran las debilidades, que nacen del modelo de negocios que se propone. La debilidad más importante que se vislumbra, es costo del



proceso de cotización del producto para la empresa. El proceso de cotización, que contiene costos asociados de transporte, no necesariamente desencadena una compra futura. Por ende, existe una cuota de incertidumbre en la razón entre los costos totales del proceso de cotización y los proyectos ganados. Para mantener esta relación en el equilibrio deseado, se tienen que tomar medidas para mejorar la eficiencia en el día a día. Es por esto, que el modelo está diseñado para que el diseñador cuente con la mayor cantidad de herramientas para posibilitar la concreción del mayor número de proyectos posibles. Otro desafío para la empresa, nace debido a la particularidad de los productos que se comercializan, que dice relación con la búsqueda de nuevos clientes día tras día. Por esto, se ha diseñado una estrategia de marketing anexa a las convencionales, que llegará directo al cliente donde el espacio interior se decore por primera vez.

Las principales fortalezas de la empresa han nacido en respuesta a amenazas o debilidades que se han observado en la industria, las que se deben mantener y potenciar en el tiempo. Para esto, la empresa tomará las medidas necesarias como mantener el grupo humano antiguo y capacitar a los nuevos integrantes de la empresa, transmitiendo conocimientos tácitos y explícitos; de la misma manera la empresa buscará potenciar las relaciones con los proveedores y compañías amigas, invirtiendo tiempo en el análisis de posibilidades y generación de estrategias que beneficien a las dos partes. El uso de tecnologías es parte fundamental, clave del éxito futuro y la diferenciación con la competencia, es por esto, que la empresa generará relaciones comerciales con una destacada empresa de consultoría y soluciones tecnológicas.

Luego de estudiar las características que presenta la industria se muestran como oportunidades de negocio, el ser una empresa especializada temas de bordados, y la confección y venta de productos de decoración y cubrimiento de ventanas, orientada a entregar más que un producto un servicio integral, de asesoría e instalación, y de esta forma, diferenciarse de la competencia y generar una sensación de servicio de alta calidad.



CAPITULO IV.

ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se revisa cómo se comporta el mercado. En una primera etapa, se analiza y define el mercado total y potencial. Luego se analizan las características de la competencia directa e indirecta.

En este análisis de mercado se incluye el resultado de una encuesta aplicada a un grupo de potenciales clientes de la ciudad de Ilo y Moquegua, con el objetivo de conocer el perfil de los consumidores y sus características particulares.

Se finaliza el capítulo con la declaración del mercado meta, que es la base para la generación del plan de marketing que se muestra en el capítulo posterior.

1. MERCADO TOTAL

El mercado para un producto o servicio consiste en aquellos consumidores que tienen un interés real en el producto. El grado de interés dependerá de la aproximación o similitud entre las necesidades los consumidores y las



habilidades del producto o servicio.

Al analizar en forma detenida quienes conformarían este grupo, se puede argumentar que el espectro es bastante amplio. Todos los hogares, empresas e instituciones deben cubrir sus espacios interiores, utilizando algún producto para este fin. Además de ello también se logró verificar que muchas de las personas tiene costumbres y creencias muy arraigadas lo cual beneficia a nuestro negocio de bordados. Al entrar como una empresa dedicada exclusivamente a la confección de bordados y comercialización de productos de cubrimiento y decoración para ventanas, comercializando un alto porcentaje de productos de primera categoría existentes en el mercado, se genera una alta posibilidad de contar con un producto que se acomode a las necesidades y requerimientos de cada consumidor.

El mercado total se constituye por dos partes: primero tenemos a las instituciones y personas que necesitan de algún distintivo para poder resaltar de entre la multitud, he aquí donde los bordados son necesarios. Y segundo, todas las empresas, instituciones y personas naturales que desean cubrir sus instancias personales, con productos de decoración de ventanas.

2. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial se conforma por todos los entes del mercado total que además de desear los productos y servicios de la empresa están en condiciones de adquirirlos.

Del amplio mercado total que existe para la elaboración de bordados solo se consideró a las instituciones tales como universidades, tecnológicos y municipalidades, y como personas naturales a aquellos que tienen relación con alguna costumbre con la localidad como alferados o fieles devotos. Y del mercado que existe para el cortinaje, se ha decidido analizar sólo el caso de las personas naturales, que desean decorar sus viviendas, debido a que el modelo de negocios está diseñado para capturar la atención de este tipo de



consumidores e instituciones de igual forma que los bordados. Por lo anteriormente descrito, es que la empresa solo analizará el mercado desde el atractivo de los clientes particulares.

Para poder clasificar el mercado potencial se debe, en primer lugar, realizar una segmentación multiatributos que involucre diferentes tipos de variables de segmentación con el objetivo de identificar grupos objetivos más pequeños y mejor definidos.

Las variables que se han tomado en cuenta para esta segmentación, tienen principal relación con el juicio experto de los dueños de la empresa, los cuales han podido conocer el mercado durante los años previos, pudiendo diferenciar cuales son los segmentos más atractivos y que están dispuestos a contactar a la empresa. En apoyo a este juicio, estas variables se relacionan con los resultados obtenidos en la encuesta realizada que se exponen en el siguiente ítem.

Las variables de segmentación que se ocupan como base se detallan a continuación.

Variables geográficas:

- 1) Zona de residencia: se reconoce que el desarrollo del negocio tendrá diferentes costos según la estrategia que adopte en relación a la plaza del negocio. El negocio solo se desarrollará para clientes de las zonas de la ciudad de Ilo y Moquegua. Sólo alcanzando el radio urbano de cada ciudad.

Variables Psicográficas:

- 2) Gusto por la decoración y los bordados ornamentales: esta variable de segmentación dice relación con la visión que las personas tienen de los productos que la empresa comercializa para decoración. Debido a que el negocio está orientado a asesorar al cliente, con respecto a las posibilidades de productos, telas y texturas para cada ambiente o para letrero bordado, es importante que éste valore el servicio, tanto de



asesoría como de instalación de los productos.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Se ha analizado a la competencia, directa e indirecta, en relación a los aspectos importantes que generan ventajas competitivas en el negocio y que caracterizan a las empresas del rubro.

Las características que se buscaron en cada competidor fueron:

- Productos que ofrecen. Tipos, modelos y alternativas que exhiben.
- Precios a los cuales comercializan.
- Procedencia de materias primas.
- Calidad de sitio web (sólo para la competencia directa)
- Proceso de cotización cursado.

Se analizó la competencia directa, que se refiere a las empresas que poseen como negocio principal la comercialización de productos bordados y para la decoración y cubrimiento de ventanas. En el análisis de las características se incluyó un estudio sobre la calidad de sus sitios webs, dada la importancia de éstos en la comunicación con los consumidores actualmente.

4. ENCUESTA

4.1. Enfoque de la encuesta

La encuesta se ha realizado con un enfoque de investigación descriptiva. Este enfoque tiene el objetivo de proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente del mercado. La principal ventaja que se observa de este tipo de investigación es que permite tener hipótesis tentativas y especulativas sin estudiar su naturaleza causal.



4.2. Selección de la muestra

La selección del tamaño adecuado de la muestra tiene que estar alineado a la confiabilidad que se desea del estudio de mercado y, por supuesto, al costo de realización de la encuesta.

Para la selección del número de la muestra se recurrió a teoremas estadísticos, que guiaron el proceso de cálculo del número de encuestados.

La fórmula para el cálculo quedó dada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

Donde:

n = Cantidad de encuestas

Z = Nivel de confianza

σ = Desviación estándar de la muestra

e = Error muestral

Se determina el tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza de un 95%, un error muestral bajo el 10% y utilizando el método de la máxima varianza, que entrega un valor de ésta igual a 0,5. Con estos valores el número total de encuestas a realizar se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5^2}{0,1^2} = 96$$

4.3. Construcción de la encuesta

La encuesta final se genera luego de un proceso de iteración donde se ajusta paso a paso los detalles y el sesgo que ésta puede contener.

El objetivo principal que persigue la realización de esta encuesta es conocer e identificar tendencias en el mercado potencial y conocer el perfil de los



consumidores.

Los principales datos que se desean recolectar están relacionados a: hábitos de compra, reconocimiento de productos, métodos de búsqueda de productos, fines para los cuales se ocupa el producto, empresas que conocen los potenciales clientes, precios a los cuales están dispuesto a comprar, flexibilidad a plazos de entrega, entre otros datos.

La investigación de carácter estructurado, incluye una pregunta de tipo abierta y preguntas de tipo cerradas, de selección múltiple y de escala de clasificación.

Al realizar la encuesta vía e-mail, se decide que ésta no debe durar más de 5 minutos en promedio, ya que, puede generar algún tipo de aburrimiento y posible no respuesta por parte del encuestado. El cuestionario está dividido en 2 para los dos grupos de personas al cual está dirigido, en total son 10 preguntas.

4.4. Aplicación de la encuesta

La encuesta se aplica a personas que se declaran en busca o dueños recientes de viviendas en la ciudad de Ilo y Moquegua, y también a las instituciones como universidades y gubernaturas. El fin de encuestar a este tipo de consumidores principalmente, es recolectar datos de personas que en un futuro cercano deban tomar decisiones en relación a la compra de productos que la empresa comercializa.

Esta es la encuesta referida al cortinaje:

Mediante la presente encuesta espero contar con el apoyo de todos ustedes, soy una estudiante de la Universidad José Carlos Mariátegui y me encuentro realizando un estudio para evaluar sus preferencias en cuanto a la Adquisición de Cortinas, por lo cual espero contar con su apoyo para así poder realizar un análisis en base a sus respuestas.



Preguntas:

Edad:

Sexo: () Femenino () Masculino

1. ¿Quién toma la decisión de compra sobre artículos de decoración el hogar?

- a) hombre
- b) mujer
- c) ambos
- d) me asesoro con el vendedor

2. ¿Cada cuánto se renovaran los productos de cubrimiento y decoración de ventanas?

- a) 1 o 2 años
- b) 3 o 4 años
- c) 5 o 6 años

3. ¿Cuánta importancia tiene para Ud. las cortinas de su hogar?

- a) es parte importante del hogar
- b) es parte importante, pero más importancia tienen mis muebles
- c) no es parte importante
- d) el cortinaje es solo funcional

4. ¿Porque medio es donde busca información del producto?

- a) por internet
- b) en Revistas
- c) recomendación
- d) otros

5. ¿Qué cualidad es más importante para Ud. del producto?



- a) decoración
- b) calidad
- c) protección
- d) garantía

De igual forma se realizó una encuesta para definir las preferencias y gustos de los consumidores respecto a los bordados:

Mediante la presente encuesta espero contar con el apoyo de todos ustedes, soy una estudiante de la Universidad José Carlos Mariátegui y me encuentro realizando un estudio para evaluar sus preferencias en cuanto a la compra y diseño de bordados, por lo cual espero contar con su apoyo para así poder realizar un análisis en base a sus respuestas.

Preguntas:

Edad:

Sexo: () Femenino () Masculino

1. ¿Cada cuánto compra o renueva sus bandas y/o banderas y/o banderolas?

- a) cada 6 meses
- b) cada año
- c) cada 2 a más años

2. ¿Cuánta importancia tienen los bordados para Ud.?

- a) muy importante
- b) regular
- c) no es parte importante

3. ¿Porque medio es donde busca información del producto?

- a) por internet
- b) en Revistas



c) recomendación

d) otros

4. ¿Qué cualidad es más importante para Ud. del producto?

a) decoración

b) calidad

c) precio

d) garantía

5. ¿Es importante para Ud. que el diseño sea personalizado?

a) Si

b) No

4.5. Análisis de la encuesta

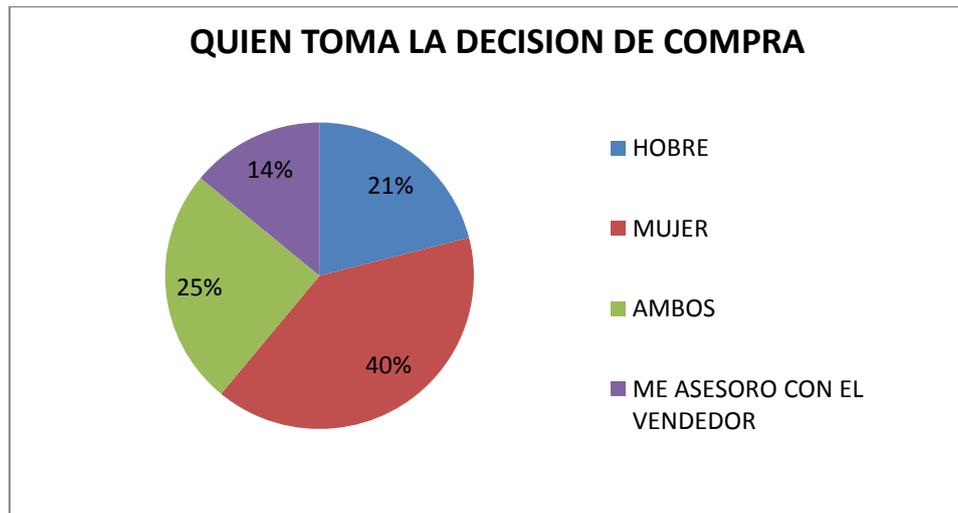
Los resultados importantes se describen a continuación. Para observar el detalle de los resultados obtenidos de la encuesta.

Perfil de encuestados

La encuesta se realiza a 44 hombres y 52 mujeres, todos con residencia en la ciudad de Ilo y Moquegua. Las edades se concentraron en mayor porcentaje en el segmento entre los 35 y 45 años con un 40% de total. El 85% de los encuestados se encuentran dentro de los segmentos que cubren entre 25 y 54 años de edad.

¿Quién toma la decisión de compra sobre artículos de decoración en el hogar?

GRAFICO 01



Tanto las mujeres encuestadas, como los hombres, declaran en su mayoría compartir la elección de sus productos de decoración del hogar con su marido o esposa respectivamente. La diferencia entre ambos radica en el porcentaje que cada uno de éstos da a cada alternativa. Un 59% de los hombres encuestados declaro tomar la decisión junto a su mujer, mientras que solo el 40% de las mujeres declaró compartir la decisión con sus maridos. Al mismo tiempo un 29% de las mujeres encuestadas, contra un 23% de los hombres, declaran tomar las decisiones ellos mismos. Estas dos diferencias se explican, según los dueños de la empresa, principalmente a que las decisiones de compra de productos de decoración con las cortinas aún son mayormente tomadas por la mujer de éste.

La respuesta “Tomo la decisión apoyado en los conocimientos del vendedor” obtuvo porcentajes significativos de elección de los encuestados, para las mujeres un 21% y para los hombres un 14%.

¿Cada cuánto se renovarían los productos de cubrimiento y decoración de ventanas en el hogar?

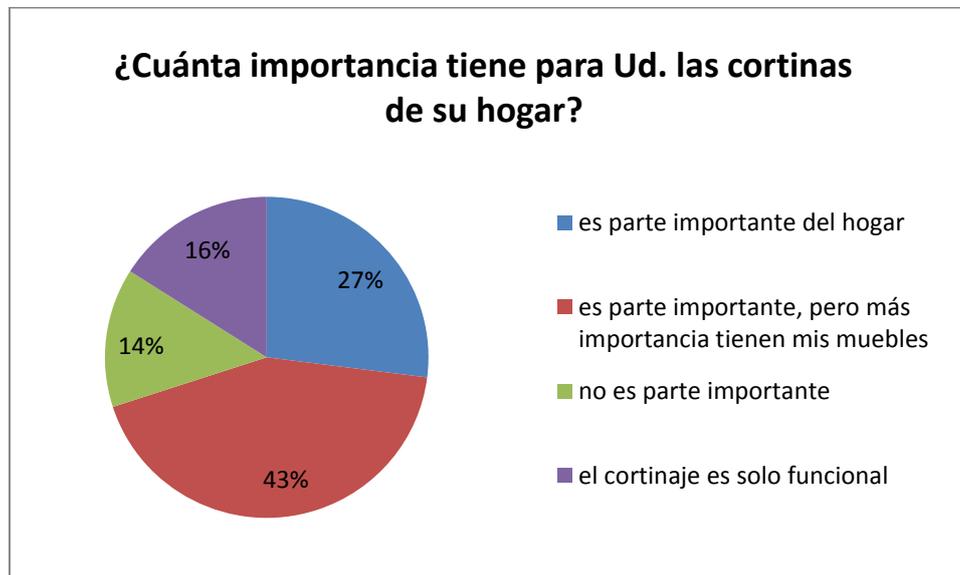
GRAFICO 02



Al tabular los resultados de la pregunta: ¿Cada cuántos años le gustaría cambiar el cortinaje de su hogar? Se observa que un 49% renueva sus cortinas cada 3 a 4 años, seguida de un porcentaje de 33% que lo renovarían cada 1 o 2 años. Se puede concluir que a los encuestados en promedio les gustaría cambiar sus productos de cubrimiento y decoración de ventanas aproximadamente cada 4 años. Es importante mencionar que esta pregunta tenía el objetivo de conocer una intención, en este caso de renovación del producto por parte de los encuestados y no perseguía conocer la realidad de recambio histórica de éstos. De manera singular es importante resaltar ello debido a que muchas personas indicaron que debido al calor intenso es importante el cambio de las mismas.

Importancia de la decoración de cortinas

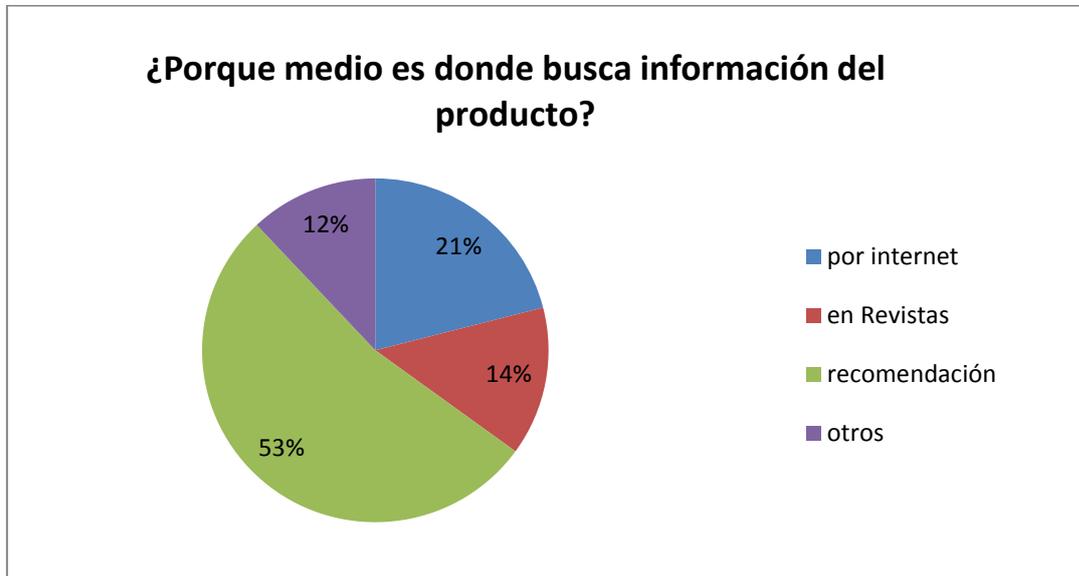
GRAFICO 03



El 27% de los encuestados da algún grado de importancia a los productos de decoración y cubrimiento de ventanas para la decoración interior del hogar. Mayoritariamente, un 43% de los encuestados, declara que estos productos son parte importante de la decoración, pero dan más importancia a los muebles o accesorios de decoración dentro del hogar. Un 14% de los encuestados, les gusta estar a la vanguardia en el tema del cortinaje. Cerrando la lista, el 16% de los encuestados declaran que los productos de decoración y cubrimiento de ventanas sólo poseen un componente funcional, relacionando al cortinaje sólo con la característica de cubrimiento que éstas generan a las instancias personales de los consumidores.

Que medio es el escogido para buscar información del producto

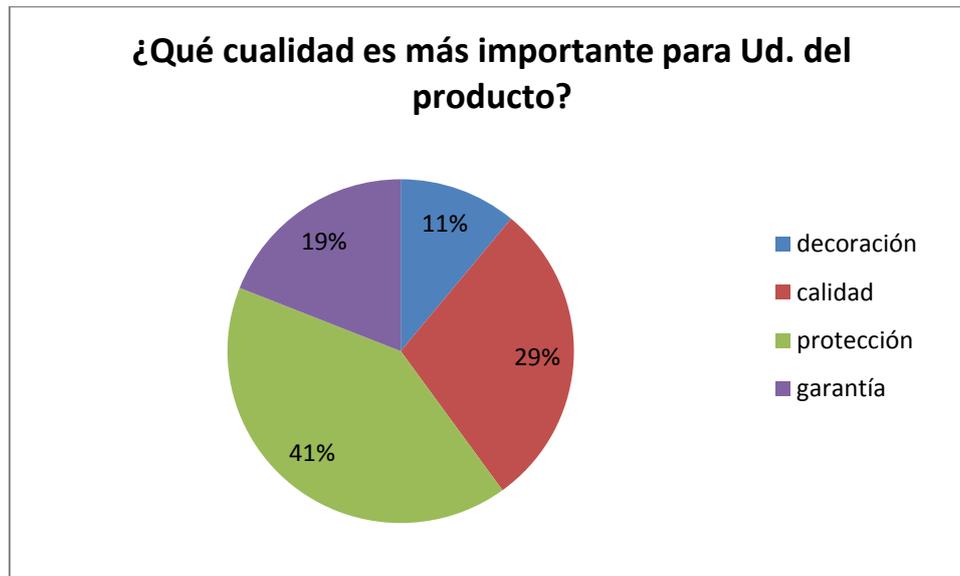
GRAFICO 04



En relación a los métodos de búsqueda de productos, existe una marcada tendencia que indica que prefieren seguir alguna recomendación de algún conocido, es decir que muchas personas que adquieren estos productos son influenciados por alguien más. Un 21% de los encuestados indica que prefiere buscar por internet y comparar páginas para decidirse por el más adecuado. El resto de los encuestados buscan otros medios para poder conocer algún experto en la materia.

Importancia de los atributos del producto

GRAFICO 05

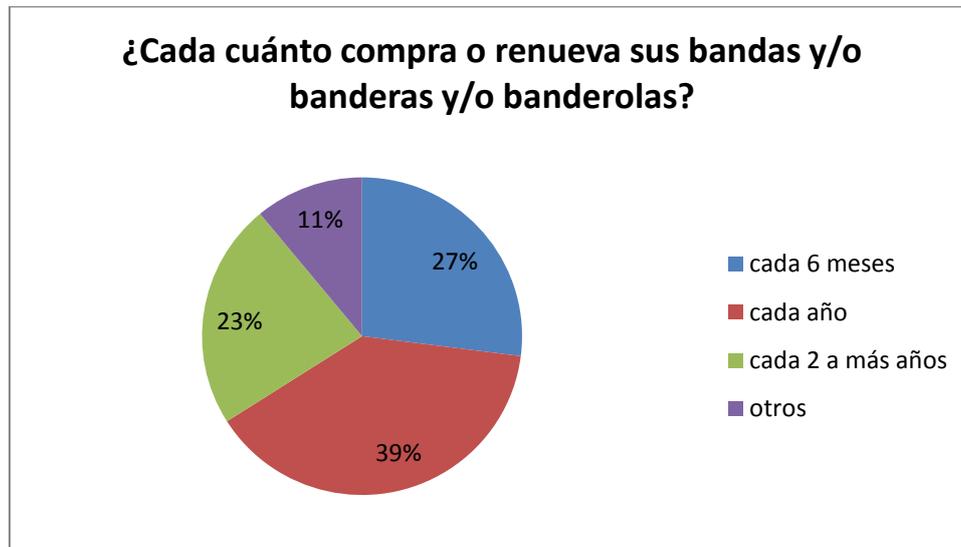


El atributo “Decoración (armonía con el ambiente)” es el que Menos pesa en la decisión de compra de productos de decoración y cubrimiento de ventanas en los consumidores. En primer lugar tenemos el atributo de protección para que de esa forma puedan sentir algo de privacidad a las miradas del exterior. En segundo lugar tenemos la calidad de los materiales que utilizamos para la fabricación de estos. Seguido por la garantía de las cortinas.

Encuesta de Bordados

¿Cada cuánto compra o renueva sus bandas y/o banderas y/o banderolas?

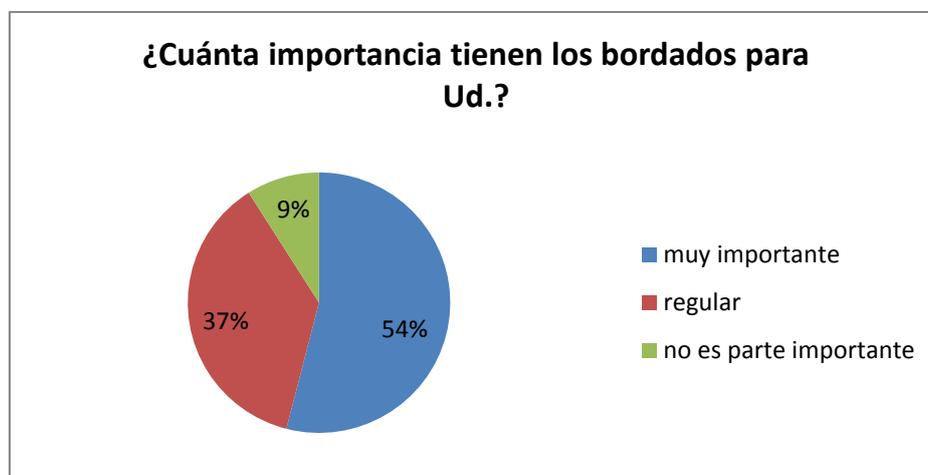
GRAFICO 06



Del total de encuestados un 39% dice que renovarían sus bordados cada año puesto que pasan de moda y pierde color. Un 27% señaló que lo haría cada seis meses puesto que en todos sus eventos durante el año no pueden repetir estos arreglos. El 23% nos indicó que lo haría cada 2 a más años debido a que no son muy recurrentes son estas festividades. Dentro del porcentaje de otros nos indicaron que solo compran uno ocasionalmente para hacer algún tipo de presente por lo cual no tienen la necesidad de renovarlos.

¿Cuánta importancia tienen los bordados para Ud.?

GRAFICO 07

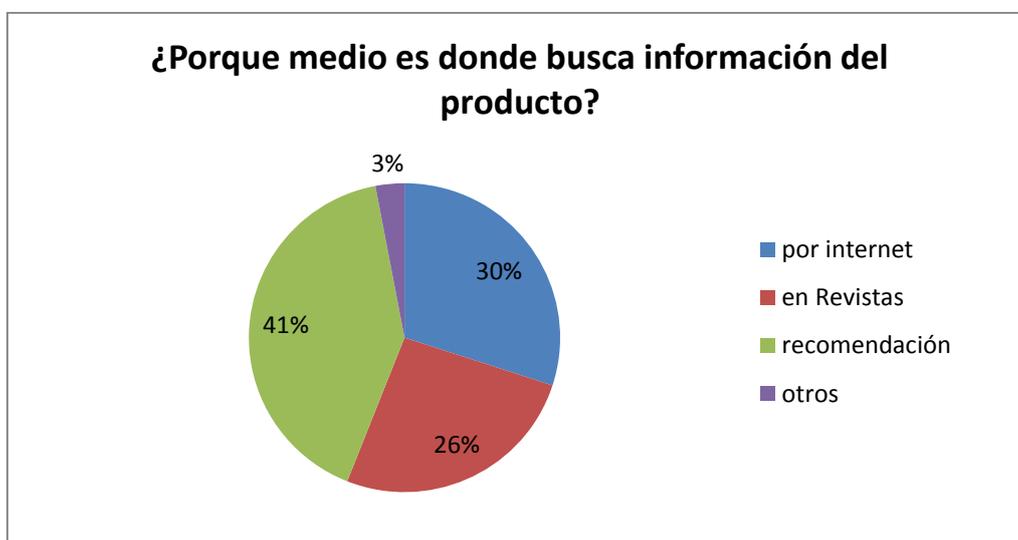




Los resultados obtenidos nos demuestran que más de la mitad de los encuestados creen que los bordados es una parte importante en su presentación, mientras que un 37% indica que no tiene tanta importancia pero que tampoco pueden llevarse cualquier cosa, y solo un 9% señala que no es importante debido a su compra ocasional.

¿Porque medio es donde busca información del producto?

GRAFICO 08



Al igual que en nuestra investigación de cortinas los encuestados prefieren seguir las recomendaciones de algún conocido ya que de esa forma tienen la certeza que el producto será bueno, en nuestra encuesta un 41% prefiere seguir las recomendaciones. Un 30% prefiere buscar información por internet y de esa forma buscar al mejor, mientras que un 26% prefiere buscar en revistas o periódicos. Y solo un 3% buscaría otros medios para poder contratar el servicio y así obtener el producto final.

¿Qué cualidad es más importante para Ud. del producto?

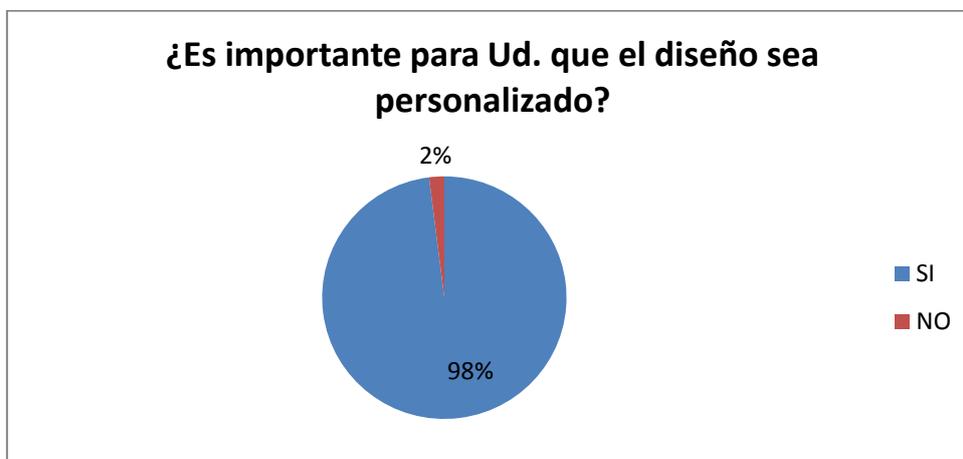
GRAFICO 09



Esta pregunta es muy importante puesto que podemos observar mediante los resultados que la decoración y la calidad del producto que ofrecemos debe ser muy buena para poder tener a nuestros clientes fidelizados ya que sin ello podemos correr el riesgo de perder clientes. Por otra parte el 20% de los encuestados señalan que el precio es importante pero si les dan un buen producto esto puede quedar en segundo plano. Por ultimo solo el 12% de los encuestados señalan que es importante la garantía.

¿Es importante para Ud. que el diseño sea personalizado?

GRAFICO 10





Claramente podemos observar que casi en su totalidad los encuestados prefieren que sus productos de bordados sean personalizados, es decir que ellos quieren diseñar su propio modelo resaltando lo que cada uno cree que es más importante. Debido a que muchas personas tienen distintos gustos es que ellos prefieren diseños personalizados.

4.6. MERCADO META

La empresa define el mercado meta como un subconjunto del mercado potencial, definido por las variables antes explicadas, formando así el siguiente nicho:

Zona de residencia: Puerto de Ilo y Moquegua

Disposición a Pagar: Sobre los 230 nuevos soles, para los productos de cortinas y sobre los 400 para los bordados.

Característica Socioeconómica: A – B – C

Característica Psicográfica: Gusto por la decoración.

El tamaño del mercado meta se define tomando en cuenta las características propias de la empresa, las particularidades del mercado, la competencia y los resultados de la encuesta. En base a lo anterior, se concluye cual es la parte del mercado potencial que la empresa puede captar.

Para nuestro mercado, debido a la gran competencia existente y las características propias de la empresa, se estima que se podría llegar a un 9% del mercado potencial de hogares que redecoran sus espacios interiores. Para el caso de las zonas de Ilo. Se estima que para las zonas de Moquegua, se puede alcanzar un 11% del mercado potencial de hogares que redecoran sus espacios interiores, sin necesidad de tener que ampliar la dotación de equipos de trabajo en ambas plazas. En cuanto a los bordados nuestros principales



compradores serán las instituciones tales como la Universidad y Tecnológicos y las personas Costumbristas que siguen algún ritual, de esta forma podemos llegar a abarcar hasta un 25% de nuestro mercado meta.

La estrategia comercial, como se verá más adelante, no solo está diseñada para captar a las personas que redecoran sus hogares, también ésta contempla la captación de personas que decoran sus hogares por primera vez. La estimación de proyectos anuales por este concepto se relaciona a la cantidad de ganchos comerciales por plaza y la efectividad que éstos logren.

Cabe señalar que para el desarrollo del proyecto en base a los resultados del mercado meta, éste debe ser dotado de personal y maquinaria para el taller de confección, para de esta forma, poder satisfacer la demanda.



CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene por objetivo especificar cómo se lograrán los objetivos planteados en un principio para la empresa, desde el punto de vista estratégico. Este capítulo da cuenta de las acciones necesarias para lograr posicionar a la empresa en el segmento deseado y captar la atención del nicho particular de clientes que se desea.

1. MARKETING ESTRATÉGICO

1.1. Nombre e imagen corporativa de la empresa.

El nombre que se ha escogido para la empresa está fundado en base al estudio de mercado, desde el punto de vista cualitativo, y a la decisión de los actuales dueños de la empresa, que desean llevar a cabo este proyecto.

El nombre e imagen de la marca deben transmitir lo que la empresa desea generar en la mente de los consumidores. Para la creación del logo de la imagen fue necesario buscar apoyo en los conocimientos de una diseñadora



gráfica, con años de experiencia en la creación de iconos para empresas.

Para la empresa es esencial transmitir los siguientes conceptos sobre la marca:

- Expertis, vanguardia y color: ser reconocida como una empresa especialista la confección y comercialización de productos de cubrimiento y decoración de ventanas y bordados, que ofrece una amplia variedad de productos, diferentes en diseños, materias primas y colores.
- Eficiencia: ser reconocida como una empresa que facilita el proceso de cotización al cliente, asesorándolo en el mismo lugar donde quiere hacer uso del producto. Optimización de tiempo y recursos.
- Calidad de servicio: brindar un servicio personalizado de asesoría, orientado a acompañar al cliente en la decisión del cortinaje de su hogar.

Si bien el mercado total de los productos de cubrimiento y decoración de ventanas es bastante amplio, el modelo particular de este negocio orienta su gestión de marketing hacia los hogares de estratos socio-económicos altos, principalmente A y B. Debido al nivel de exigencia de los potenciales clientes, el foco de atención de la empresa deberá estar centrado en el nivel del servicio (tanto en la asesoría como en la instalación del producto) y en la calidad de los productos ofrecidos.

Para lograr captar la atención de nuestros nuevos clientes hemos decidido colocar un nombre a la empresa que poseas todas las características de atención de nuestros futuros compradores y receptores de nuestro servicio.

El nombre corporativo escogido es “TEXTURAS”, el cual quiere dar a conocer y resaltar los objetivos planteados anteriormente. Una de las acepciones de Textura es, según el Diccionario de la Lengua Española, “la disposición y orden de los hilos en una tela” la que presenta una directa relación con el negocio y los productos que se comercializan. Existen 2 conceptos importantes dentro de esta acepción que apoyan al desarrollo de marca, la disposición y la tela, la disposición relacionada con el orden del proceso y el trato de excelencia que se da a los clientes y las telas que son la materia prima con que se confeccionan

la mayoría de los productos comercializados.



La marca se constituye en compañía de una frase secundaria que tiene por objetivo posicionarla en un determinado contexto. “Expertos en Decoración” es la frase que dirige el mensaje de una manera cercana y amigable al usuario.

1.2. Estrategia Genérica.

Tomando en consideración los resultados que se obtuvieron en el análisis estratégico de la industria y los resultados de la investigación de mercado efectuada, se genera la estrategia más adecuada para entrar a competir en el mercado.

La estrategia seleccionada se basa en la diferenciación de la competencia directa bajo tres pilares fundamentales:

- Servicio de asesoría. Diferenciarse por la calidad de la asesoría brindada, comenzando por los decoradores (vendedores), que asesoran con muestras de productos, muestrarios de telas y recursos multimedia generando una asesoría atractiva para el cliente y realizando una cotización eficiente desde el punto de vista de la empresa.
- Ofrecer una amplia gama de productos. Los productos que se estén comercializando en el mercado y que la empresa no pueda confeccionar, se intentarán incluir a los productos ofrecidos por la empresa mediante estrategias comerciales con los fabricantes de aquel producto. La empresa se encuentra en constante análisis de tendencias y se visualiza periódicamente la creación



de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores.

- Servicio de instalación. La instalación es un servicio que la empresa entrega, donde se manejan todos los detalles de ésta, desde los más gruesos, como la instalación de las sujeciones (barras, rieles, maderos), hasta los detalles más finos, como lo es la etapa del colgado y acomodo final de los productos.

Para lograr esta diferenciación se coloca especial atención en demostrar que la empresa cuenta con el personal calificado para la realización de las tareas planteadas.

1.3. Estrategia de posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento tiene como objetivo ubicarse en la mente de los consumidores como la empresa desea ser vista, para consolidar el objetivo principal del proyecto, desde el punto de vista de los dueños, que es el aumento en las ventas en el mercado potencial, posibilitando el crecimiento de la empresa. Para lograr el objetivo es necesario posicionarse en la mente de nuestros potenciales clientes e imaginarnos cuál es la mejor posición que deberíamos ocupar, desde un punto de vista de largo plazo.

La estrategia de posicionamiento está ligada a la estrategia genérica que se escogió. Por lo cual, el principal objetivo es resaltar y hacer ver a los clientes que la empresa posee características que la hace diferentes de las empresas competidoras.

Si bien la empresa quiere ser reconocida por diferenciarse bajo 3 pilares fundamentales, el mensaje que se debe dar a conocer tiene que ser sobre simplificado, para poder posicionarse en la mente de un público cada día más sobre comunicado.

El mensaje que comprende los tres pilares fundamentales descritos en la



estrategia genérica, es el siguiente:

“Ser una empresa que acompaña al cliente en todo el proceso de adquisición de los productos para la decoración y cubrimiento de ventanas en su hogar, desde la elección de éstos, hasta su instalación y posterior mantención en el tiempo”.

Existen mensajes que se quieren dar a conocer a los consumidores, pero sin duda, bajo el concepto del mensaje general descrito anteriormente.

Los mensajes secundarios para los consumidores serían:

- Viste tu hogar con productos hechos para ti, a tu propia medida y gusto. “Personaliza la decoración de tu hogar”.
- Decide junto a un experto en diseño, que te asesora sobre texturas, diseños y colores. ¡No te equivoques!
- Luego del término del proceso de instalación, la satisfacción del cliente en cuanto al costo/beneficio del producto final cumplirá con las exigencias preexistentes. ¡Calidad es lo primero!

2. MARKETING TÁCTICO

2.1. Productos.

Las líneas de productos que se comercializarán se han clasificado en siete categorías. Se explica sencillamente en qué consiste cada línea de productos.

- Línea Texturas Géneros: Son productos que ocupan como insumo principal para su elaboración géneros. Existen modelos fabricados por la empresa y por empresas proveedoras. Los géneros difieren en su diseño, composición y calidad, siendo generalmente mezclas de porcentajes de algodón y poliéster.



IMAGEN 04



IMAGEN 05



IMAGEN 06





IMAGEN 07



IMAGEN 08

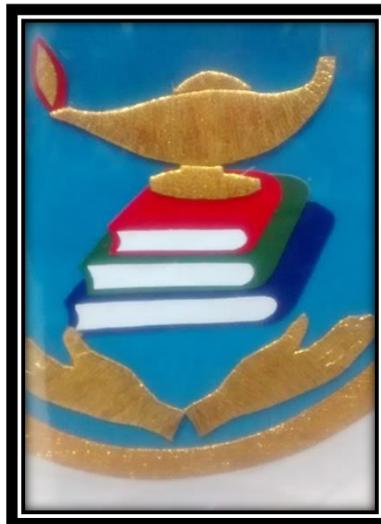


IMAGEN 09





IMAGEN 10



2.2. Plaza.

Esta variable del mix comercial hace referencia a la distribución del producto-servicio. Se ha decidido analizar el negocio en 3 particulares plazas debido a:

- Concentración existente de potenciales clientes en las plazas en cuestión. Hogares que pertenecen a la clasificación socioeconómica A – B – C.
- Por la cantidad de locales de la competencia que estén cercanas.

Las plazas que se han considerado para la realización del diseño del negocio son: Mercado de Pacocha y La pampa.

El modelo de ventas que posee la empresa, donde el decorador visita al cliente en su propio domicilio, desliga al local de ventas de la importancia que tendría utilizar el tradicional método de ventas, donde el cliente es quien se acerca a la empresa a buscar el producto. Es por esto, que no existe necesidad de poseer un local de ventas de grandes magnitudes para cada plaza en la cual se desee actuar. Aunque se sabe que la existencia de un local de ventas, genera confianza en los clientes y ésta puede influir en su decisión de compra final.



2.3. Promoción.

A continuación se describen las acciones particulares que se seguirán para promocionar los servicios-productos que la empresa ofrece:

- “Ganchos comerciales”: serán quienes realizarán el primer contacto con el cliente, recomendando a la empresa. En una primera instancia se contactarán a vendedores. La variación de las ganancias irá entre un 5% y 7% del valor neto del proyecto. El porcentaje que recibirá cada gancho variará según el nivel de éxito que obtengan sus recomendaciones en promedio los meses anteriores. El sistema está diseñado para que el gancho no necesariamente deba dedicar horas extras para recomendar a la empresa, éste puede ocupar las mismas horas que dedica a la venta de departamentos, ya que, es justo en sus horas de trabajo cuando está en contacto con los potenciales clientes para la empresa. Para reconocer cual gancho es el que ha realizado el contacto, la empresa proporcionará a cada uno de ellos tarjetas promocionales, las cuales serán repartidas y contendrán un incentivo para el cliente que posee la tarjeta (descuentos o regalos).

- Soporte web: La empresa tendrá un sitio Web, que será donde publicite sus productos y servicios, haciendo alusión a su particular modelo, donde se resaltará la calidad tanto de la asesoría como la instalación del producto. El sitio web contendrá información técnica de los productos y servicios, también tendrá una sección de novedades y tendencias, que agregará valor a la página. El sitio web tendrá el mismo formato que se pretende tenga el negocio, en otras palabras, se pretende que éste refleje el servicio de ayuda y asesoría que la empresa brinda a sus clientes por intermedio del área de soluciones, FAQs, Novedades y Tendencias.

- Difusión en medios escritos e internet. El sitio web se publicitará en Google.

2.4. Precio.

Los precios se calculan tomando en consideración características propias del



producto y basándose en una estrategia que pretende tener precios competitivos con la competencia directa de la empresa.

La fórmula para el cálculo del precio variará en primer lugar, si es que el producto se confecciona en la empresa o si éste lo provee una empresa externa.

Para el caso de los productos que se confeccionan en la empresa, el cálculo del precio dependerá de:

- Metros de tela a ocupar. Dado por las especificaciones de cada producto (ancho, alto y multiplicador de la tela).
- Número de HILOS para bordar los letreros.
- Precio de confección de paño del tipo de producto. Este depende de la complejidad de hechura del producto y el tiempo necesario para su confección.
- Número de paños a confeccionar. Este dependerá de las especificaciones del producto en particular y el ancho del metro lineal de tela a ocupar (ancho del rollo).

Para el caso de los productos que son comprados a empresas proveedoras, los precios quedan definidos según las estrategias comerciales que se tengan en conjunto. Existen dos tipos de estrategias:

- Empresa proveedora define precio final a público. Esto quiere decir, que cada distribuidor que comercializa los productos de esta empresa deben poseer los mismos precios a público, porque es un requerimiento del proveedor. El margen de utilidad del producto queda dado por el nivel de ventas que la empresa alcanza. Los distribuidores de primera categoría alcanzan descuentos mayores que un distribuidor de un nivel menor. Existen rangos de ventas que hacen situarse como un distribuidor determinado. Existen otros tipos de descuentos que van asociados a la envergadura de un proyecto.
- Empresa proveedora define el precio final a distribuidores. Esto quiere decir



que cada distribuidor tiene un precio de costo del producto. El distribuidor coloca el precio final del producto según las estimaciones que éste crea pertinente. Para este caso se decide colocar precios que compitan con la competencia directa. Los márgenes de estos productos varían desde 30% hacia arriba.

La empresa posee servicios que también son cobrados, como por ejemplo, la instalación de los productos, el lavado de cortinajes y la mantención de la sujeción y mecanismos.

7 P's

Para este negocio en particular la descripción y definición del marketing extendido es fundamental, debido a que si bien la intención es vender un producto, esta venta se logra por medio de la entrega de un servicio.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándole a éstos sorpresas desagradables y sorprendiéndolos favorablemente en relación a sus expectativas preexistentes.

2.5. Personas

Para cumplir el objetivo de entregar un servicio de calidad a los clientes, el personal de la empresa es fundamental, siendo la selección del personal y capacitación de éste clave para lograr ventajas competitivas.

La selección de los decoradores y de los diseñadores es vital para el éxito del proyecto, debido a que éstos tendrán la responsabilidad de asesorar al cliente y manejar todo el proceso de ventas. Un aspecto clave es el manejo que muestren los decoradores, tanto en relación a las especificaciones técnicas de cada producto, como al entendimiento cabal de los conceptos de decoración de espacios interiores. Es necesario que el decorador sea una persona de buen gusto, que maneje distintos estilos de decoración y que sepa sobre teoría del color. Todo lo anterior para poder asesorar al cliente de la mejor forma posible.

La secretaria será la persona de la empresa que tendrá el primer contacto con



el cliente, ya sea vía telefónica o vía e-mail o personalmente en el local de ventas. Esta persona al igual que los decoradores, debe tener un conocimiento técnico de todos los productos y nociones sobre los distintos estilos de decoración. Debe mantener un trato gentil con los clientes y saber ayudar o solucionar cualquier problema que a éstos se les presente.

Por último, los instaladores, aunque no tendrán interrelación directa con el cliente, éstos si irrumpirán en sus espacios íntimos, como lo es el hogar. Es por esto que la manera en que se comporten dentro del espacio interior marcará un detalle importante que puede ser considerado por los clientes en una futura compra. Es vital que el equipo de instalación sea provisto de todos los accesorios y herramientas necesarias para generar una correcta instalación. La limpieza post instalación juega un papel complementario al servicio, por consiguiente es responsabilidad del equipo de instalación dejar el ambiente tal cual se encontró previo a la instalación del producto.

2.6. Planta (Evidencia Física).

La evidencia física o planta hace referencia al ambiente o atmósfera creada al momento de entregar el servicio, el cual tiene como objetivo facilitar la relación entre el cliente y la empresa.

Para el caso particular de este negocio el ambiente es proporcionado por el cliente, debido a que el proceso de cotización se hace en el lugar donde el cliente ocupará los productos, que en la mayoría de los casos será el hogar. Esto entre otras cosas genera que el cliente se sienta a gusto y relajado, ya que está desarrollándose en un espacio habitual y cotidiano.

Por otro lado, la atmósfera se complementa con cada detalle que aporte sutilmente el decorador en el momento de la cotización.

Al momento de terminar la asesoría, se entrega al cliente un documento que lleve el detalle de lo acordado para respaldar el proceso de cotización.



2.7. Procesos.

Esta variable del marketing mix está relacionada con la manera en que se brinda el servicio. Es clave que los distintos actores de la empresa trabajen en conjunto para verificar que lo planeado se está cumpliendo en forma eficiente, para así satisfacer las necesidades de los clientes dadas sus expectativas y de esta manera mantener la diferenciación con respecto a los competidores.

Se estandariza al máximo nivel aquellas tareas más recurrentes con el fin de evitar las fallas en los servicios brindados. Se evalúa el trato que tiene el personal con los clientes, la tasa de falla en las tareas programadas y se analiza aquellos puntos que no están funcionando bien. Todo esto tiene como objetivo realizar mejoras continuas en el servicio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Al tener una preocupación mayor por la calidad del servicio se aumenta la probabilidad de que los clientes queden satisfechos al máximo y recomienden a TEXTURAS o vuelvan a confiar en la asesoría de la empresa en un futuro.

3. MÉTODO DE VENTAS

El método de ventas a utilizar por la empresa para lograr las ventas esperadas para las futuras temporadas, es la visita y asesoría en terreno por parte de los decoradores a los potenciales consumidores que se contactan con la empresa o las personas vía telefónica, vía e-mail, mediante la página web o directamente en el local de ventas de la empresa.

La misión del decorador es:

- Saber responder todas las dudas con respecto a la fabricación y los materiales usados para la fabricación o confección de los productos. A la vez es necesario que el decorador maneje las especificaciones técnicas de cada producto y de los materiales ocupados en su fabricación.
- Atender a los clientes de la mejor forma posible, siendo simpáticos y



ofreciendo todas las opciones de productos adecuados para su caso en particular.

- La asesoría por parte del decorador debe ser sutil, manejando las situaciones con los clientes. El cliente es el que decide, puede hacer uso de los conocimientos del decorador sólo si lo desea.

- Preocuparse de tomar las medidas correctamente de las ventanas y realizar todos los apuntes para que el equipo de instalación no tenga ningún tipo de problema el día de la instalación.

- Hacerse cargo del pago del abono correspondiente a cada proyecto aceptado y gestionar la entrega del saldo.

La efectividad de cada decorador se medirá en términos generales por:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones realizadas}}$$

El decorador debe estar por sobre un cierto nivel de efectividad, deseado por la empresa, para cada período de evaluación. Este índice será tomado en cuenta a la hora de evaluar la continuidad de cada vendedor.

4. POLÍTICA DE GARANTÍAS

La empresa ha definido la siguiente política de garantías.

1) Todos los productos confeccionados por la empresa tienen una garantía de 1 año. La garantía responde a los siguientes sucesos:

a. Si el producto no cumple con las especificaciones pactadas al momento de aceptar la cotización, se confeccionará nuevamente el producto.

b. Si un cliente tiene cualquiera de los siguientes problemas se actuará de la siguiente forma:

i. Costuras descocidas: Se retirará el producto y se mandará a coser



nuevamente.

ii. Rotura de tela. La garantía no contempla reparar roturas de telas que sean producto de un mal uso. Se analizará el caso y dependiendo de si el problema fue de fábrica, la empresa se hará responsable por el cambio del producto.

iii. Desteñido de telas: la empresa no se hace responsable por el desteñido de la tela. Las características de cada tela serán informadas al cliente, para que éste tenga claro las condiciones de lavado y planchado de los cortinajes.

iv. Problemas con la sujeción del producto. Si existe algún tipo de problema de sujeción, como caída de rieles o barras, desprendimiento de soportes o algún otro problema relacionado, la empresa se hará responsable de la reparación de la sujeción.

3) Todos los productos fabricados por empresas exteriores contarán con al menos 2 años de garantía de parte del fabricante, siendo ésta una exigencia de la empresa. La garantía consiste en la reparación o fabricación de un nuevo producto por parte de la empresa proveedora, si y sólo si el producto presenta fallas en los mecanismos que no hayan sido responsabilidad del cliente. Si existe algún problema en relación a la instalación del producto, la empresa se hará cargo de solucionar el problema.



CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo mostraremos todo lo que necesitamos hablando financieramente, para comenzar con el negocio antes descrito.

En este capítulo mencionaremos todos los gastos y costos a los cuales hay que recurrir para poder comenzar a tener utilidades.



CAPITULO VII.

CONCLUSIONES

El presente plan de negocios nace de la iniciativa del alumno por contribuir al crecimiento de un emprendimiento familiar y por la motivación de llevar a cabo un proyecto de fortalecimiento de la microempresa. Para este motivo se debió crear una marca nueva de nombre TEXTURAS, con el fin de posicionar la empresa en el segmento deseado y ser reconocida como una empresa importante, diferente, y especializada en la asesoría e instalación de productos de decoración y cubrimiento de ventanas.

El proyecto busca posicionar a TEXTURAS en la ciudad de Ilo y Moquegua, donde se ha visto que las condiciones del mercado y la industria son propicias para el desempeño del negocio.

Para lograr los objetivos planteado por los actuales dueños de la empresa fue necesario identificar los factores claves que permitirán lograr el éxito deseado.

En Primer lugar se debe poseer una estrategia de promoción adecuada, efectiva, constante e intensa. Se ha desarrollado una estrategia promocional que ha puesto énfasis en la llegada a los potenciales clientes de forma directa.



Esta ha sido desarrollada tomando en cuenta las actuales tendencias de búsqueda de productos por parte de los clientes y las formas más efectivas de llegar a éstos. La promoción incluye la recomendación vía ganchos comerciales, promoción en Sitios Webs, Patrocinio en Google Adwords, Revistas de decoración orientadas al segmento objetivo. El objetivo final que persigue la estrategia de promoción es posibilitar la captación de nuevos clientes, transformado aquello en ingresos para sustentar la operación del negocio.

En segundo factor clave dice relación con la generación de características que permitan diferenciarse del resto de la competencia. Se ha diseñado un modelo de negocios que posibilita la generación de diferencias con respecto a la competencia. Una de éstas radica en el servicio que se brindará. El Servicio debe ser totalmente personalizado, comenzando con la asesoría al cliente, que se realiza en el espacio que se desea decorar, por decoradores expertos. La finalidad de la empresa es acompañar al cliente en todo el proceso, desde la asesoría hasta la instalación de los productos, incluso hasta la mantención futura de sus productos.

El tercer factor clave se la entrega de productos con altos estándares de calidad, que se complementen al servicio entregado. Para lograr aquello la empresa consta con un equipo de confección con experiencia y relaciones comerciales con empresas de trayectoria y reconocidas por la calidad de sus productos.

Finalmente uno de las claves del éxito para toda empresa es lograr cumplir las expectativas de los clientes en relación al beneficio versus costo de los productos y servicios. El cumplimiento de las expectativas genera entre otras cosas lealtad del cliente y un factor importante es la publicidad boca oreja que éste pueda generar, recomendando la empresa a sus conocidos.

Es importante destacar que si se desea lograr un crecimiento significativo, sobre 25% de la base estimada actualmente para el escenario normal, se debe realizar en primer lugar una nueva planificación del taller de confección.



Comenzando con el cambio físico de éste, debido a que hoy se trabaja a capacidad máxima. Siguiendo por la dotación de personal y máquinas necesarias para lograr las nuevas metas. Los equipos de decoradores, en relación a la estimación realizada, aun tienen suficientes holguras para poder cotizar y asesorar a más clientes. Una situación similar se presenta en los equipos de instalación para cada plaza, para los cuales el logro de un crecimiento sobre el 15% de la demanda aun no implicaría la dotación de nuevo personal para estos equipos.

Del análisis del plan financiero se puede observar que para el escenario normal de proyección bajo un sistema de financiamiento compartido y evaluación plazo 2 años se obtuvo un VAN es de S/ 9676.38, una TIR de 11%.

Se puede concluir el plan de negocios afirmando que los objetivos planteados en éste y por los dueños de la empresa en un comienzo se han cumplido.

Finalmente se aconseja la realización del proyecto, ya que a pesar que las sensibilidades del ingreso, debidas a la demanda y precio promedio del proyecto, conllevan riesgos se cree que la industria y mercado se presentan atractivos para los próximos años.



BIBLIOGRAFIA

- Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf. 1997. Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados, Dolmen.
- David Aaker, George S. Day. Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, Segunda Edición.715 p.
- Gustavo Adolfo, Bopp Montero. 2007. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Plan de negocios para una comercializadora de productos y servicios de Golf.
- Díaz Bordelón, Felipe Ignacio, Melzer Herмосilla, Christian Albert. 2003. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Plan de negocios para una empresa confeccionadora de bikinis a pedido bajo en concepto multi-alternativa.
- Richard, brealy, Myers Stewart . 1998, Fundamentos de financiación empresarial, McGraw Hill.
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/presentacion-moquegua-10-2015.pdf>
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-moquegua-10-2015.pdf>
- http://www4.congreso.gob.pe/apoyo_mesa/pdfVINCULADOS/4.Seguridad/4MOQUEGUA.pdf
- <http://www.diariolaprimeraperu.com/online/buscarsecciones.php?q=importancia-bordado-peru>
- <http://www.deperu.com/educacion/instituto-educacion-superior/moquegua>
- http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103706/cf-hoffmann_jv.pdf?sequence=3
- <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- <http://www.deperu.com/educacion/instituto-educacion-superior/moquegua>
- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>



- <http://gestion.pe/economia/apuesta-sector-textil-buscar-nuevos-mercados-medio-tormenta-2158032>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Cortina>
- <http://www.galeriasalvarez.com/blog/?p=124>