



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA TEXTIL
EXPORTADORA PARA LOS AÑOS 2017, 2018 Y 2019”**

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

Presentado por

Sra. Nátaly Rosario Fonseca Cateriano

Sr. Luis Eduardo González Alcalá

Srta. Rosa María Luna Cervantes

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2017

A nuestras familias y amigos por su apoyo, consejo
y comprensión a lo largo del desarrollo de esta tesis

Agradecemos a nuestro asesor, Martín Otiniano Carbonell, quien nos ayudó con su experiencia y guía en la elaboración de esta investigación.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Introducción	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	1
1.1 Entorno político-legal	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno global.....	5
1.7 Factores más resaltantes del macro entorno.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.2 Poder de negociación de los compradores	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria	13
3. Matriz de evaluación de factores externos.....	13
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	15
1. Modelo de negocio.....	15

2. Cadena de valor	16
3. Matriz VRIO	17
4. Matriz de evaluación de factores internos.....	18
Capítulo III. Investigación de mercado.....	19
1. Objetivos	19
1.1 Objetivo general.....	19
1.2 Objetivos específicos	19
2. Metodología.....	19
3. Selección de mercados.....	20
3.1 Acceso al mercado de destino.....	21
3.2 Tamaño y atractivo del mercado.....	21
3.3 Volumen, estructura y expansión del mercado	21
3.4 Competencia	22
3.5 Resultados finales	22
3.6 Análisis Mercado Interno Estados Unidos.....	23
4. Estimación de la demanda	23
5. Conclusiones.....	25
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	26
1. Visión.....	26
2. Misión.....	26
3. Objetivos estratégicos	27
4. Definición de las estrategias	27
4.1 Matriz FODA cruzado	27
4.2 Matriz Peyea	28
4.3 Estrategia genérica	30
4.4 Estrategia de crecimiento.....	30
4.5 Matriz de coherencia.....	31

Capítulo V. Plan de marketing	33
1. Descripción del producto	33
2. Objetivos del plan de marketing	33
3. Formulación estratégica de marketing	34
3.1 Estrategia de segmentación.....	34
3.2 Estrategia de posicionamiento	34
4. Mezcla de marketing.....	37
4.1 Producto.....	37
4.2 Precio.....	37
4.3 Plaza.....	38
4.4 Promoción.....	38
5. Cronograma y presupuesto de marketing.....	39
Capítulo VI. Plan de operaciones.....	41
1. Objetivos del plan de operaciones	41
2. Estrategias	41
3. Diseño de producto o servicio.....	41
4. Diseño de los procesos.....	42
5. Diseño de las instalaciones	43
6. Programación y presupuesto de las operaciones de la empresa.....	44
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	45
1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	45
2. Estructura organizacional.....	45
3. Políticas de administración de recursos humanos y responsabilidad social.....	46
4. Estrategia de recursos humanos para asegurar la continuidad del negocio.....	47
Capítulo VIII. Plan financiero.....	48
1. Supuestos y políticas.....	48
2. Situación actual.....	48

3. Análisis del punto de equilibrio	49
4. Estimación de la tasa de descuento	49
5. Estados financieros y flujo de caja.....	50
5.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	50
5.2 Flujo de caja proyectado	50
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	51
6.1 Escenario optimista.....	52
6.2 Escenario conservador	53
6.3 Escenario sin implementación de estrategias.....	54
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	60
Notas biográficas.....	74

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político-legal	1
Tabla 2. Entorno económico	2
Tabla 3. Entorno social	3
Tabla 4. Entorno tecnológico	4
Tabla 5. Entorno ecológico	5
Tabla 6. Entorno global.....	7
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores	9
Tabla 8. Poder de negociación de los compradores	10
Tabla 9. Barreras de entrada.....	10
Tabla 10. Barreras de salida	11
Tabla 11. Amenaza de los sustitutos	12
Tabla 12. Rivalidad entre competidores.....	12
Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria	13
Tabla 14. Matriz EFE.....	13
Tabla 15. Matriz VRIO	17
Tabla 16. Matriz EFI.....	18
Tabla 17. Acceso al mercado de destino	21
Tabla 18. Tamaño y atractivo del mercado	21
Tabla 19. Volumen, estructura y expansión del mercado	21
Tabla 20. Competencia	22
Tabla 21. Resultados de selección de mercados	22
Tabla 22. Análisis Mercado Interno Estados Unidos	23
Tabla 23. Importaciones hechas por los Estados Unidos	24
Tabla 24. Importaciones en miles de USD.....	24
Tabla 25. Pronóstico de la demanda	24

Tabla 26. Componentes de la misión	26
Tabla 27. Objetivos estratégicos	27
Tabla 28. Estrategias FODA	28
Tabla 29. Matriz Peyea	29
Tabla 30. Matriz de coherencia.....	31
Tabla 31. Productos.....	33
Tabla 32. Objetivos del plan de marketing	33
Tabla 33. Variables de segmentación.....	34
Tabla 34. Presupuesto de marketing	39
Tabla 35. Objetivos del plan de operaciones.....	41
Tabla 36. Programación y presupuesto de operaciones	44
Tabla 37. Objetivos de recursos humanos.....	45
Tabla 38. Variables financieras.....	50
Tabla 39. Flujo de caja proyectado	51
Tabla 40. Escenario optimista.....	52
Tabla 42. Escenario sin implementación	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio.....	15
Gráfico 2.	Cadena de valor.....	16
Gráfico 3.	Matriz Peyea	30
Gráfico 4.	Matriz Ansoff.....	31
Gráfico 5.	Vista panorámica del posicionamiento de marca.....	34
Gráfico 6.	Flujograma de procesos	43
Gráfico 7.	Organigrama integral de la organización	46

Índice de anexos

Anexo 1. Factores de selección de mercados.....	61
Anexo 2. Análisis interno Estados Unidos.....	63
Anexo 3. Estimación de la demanda	64
Anexo 4. Cronograma de actividades de marketing	65
Anexo 5. Instalaciones	66
Anexo 6. Diseño de las instalaciones.....	67
Anexo 7. Código de conducta	68
Anexo 8. Estado de ganancias y pérdidas 2014, 2015 y 2016	69
Anexo 9. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	70
Anexo 10. Estado de ganancias y pérdidas proyectado optimista.....	71
Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas proyectado conservador	72
Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin implementación de estrategias.....	73

Introducción

1. Antecedentes

La empresa del estudio fue creada en el Perú en el año 2011 como parte de una multinacional danesa, conocida desde hace muchos años en Europa por producir mantas de lanas naturales de Escandinavia. La empresa peruana fue creada para ampliar la oferta de productos, fabricando mantas y accesorios de pelo de alpaca en tejido plano para exportación.

Desde sus inicios, la empresa peruana ha tenido como principales clientes a compañías europeas, principalmente de los países escandinavos, que ya eran clientes del grupo danés por lo que se realizaban básicamente exportaciones indirectas. Nunca se hicieron esfuerzos reales para construir una red de clientes propia en otra región. La principal razón fue que la capacidad de producción (que además es tercerizada) no era suficiente para cubrir la demanda europea, problema que ha sido solucionado recientemente.

2. Diagnóstico

En el 2015, las ventas cayeron 15% con respecto al año anterior por varias razones, entre ellas, la crisis de la zona euro y el mayor costo de la materia prima (el hilado de alpaca), el cual se incrementó en 20% y encareció el producto final.

3. Problemática

De acuerdo con el diagnóstico, actualmente, parece evidente la necesidad de ingresar a nuevos mercados para lograr la sostenibilidad del negocio, por lo que consideramos que Estados Unidos es la opción más atractiva por ser el mayor importador de este tipo de productos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Elaborar el planeamiento estratégico de desarrollo de mercado para la empresa textil con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores externos que influyen en las operaciones de la empresa
- Analizar la situación interna de la organización
- Determinar la demanda futura del mercado elegido
- Determinar las estrategias competitivas y de crecimiento de la empresa
- Determinar las estrategias de *marketing*
- Determinar las estrategias operativas
- Determinar un plan de recursos humanos que permita el crecimiento
- Elaborar el presupuesto de la implementación del plan estratégico
- Evaluar la rentabilidad del proyecto

5. Justificación

Tal como se mencionó inicialmente, si bien la empresa ha estado operando con buenos resultados desde su creación, teniendo en cuenta las reducciones de demanda reciente en los mercados en los que está presente, se ha visto conveniente evaluar otras alternativas adicionales para el desarrollo de nuevos mercados. De un análisis preliminar se está evaluando como alternativa la expansión hacia Estados Unidos, dado el nivel de importación que presenta de productos similares al nuestro.

Con la presente investigación, se espera dar mayores herramientas para el análisis y la evaluación sobre la idoneidad de que la empresa ingrese a nuevos mercados para garantizar la supervivencia de la misma lejos de la dependencia que tiene actualmente con la matriz europea.

6. Alcances

Se tiene previsto realizar un análisis global de las actividades comerciales asociadas a la alpaca, orientando la investigación hacia el mercado objetivo (Estados Unidos), con la finalidad de centrar los esfuerzos en analizar en mayor profundidad este mercado.

Asimismo, se realizará una evaluación interna de la empresa, a fin de identificar las fortalezas con las que cuenta para desarrollar un nuevo mercado; luego, se determinarán los recursos que serán necesarios para dicho desarrollo; y, finalmente, se planteará una estrategia desde el punto de vista del *marketing* y procesos, a fin de hacer más viable el plan de desarrollo.

7. Limitaciones

La investigación del mercado objetivo está sujeta a las restricciones geográficas. Se cuenta con acceso a ciertas fuentes estadísticas que nos pueden dar un panorama del entorno macroeconómico y de las cifras de comercialización de los productos en cuestión. Sin embargo, existe un sesgo en el análisis de la competencia y los sistemas de distribución que actualmente figuran en dicho mercado, el cual es de gran escala, lo que puede ser limitante para obtener información de calidad. Además, la extensa y variada geografía de los Estados Unidos genera patrones de estacionalidad diferentes y complicados que rigen el comportamiento de la demanda de los productos que ofrece la empresa; los estados con temperaturas más bajas son intuitivamente más atractivos para el comercio de estos bienes.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político-legal

El país se encuentra atravesando el primer año del nuevo gobierno, esto en un entorno notoriamente tenso y enfrascado en pugnas de poder entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo. Como se sabe, las elecciones presidenciales últimas dividieron al país en dos, lo que evidenció la necesidad de un cambio orientado a atender las necesidades más urgentes de la población.

En los primeros días de gobierno, se hizo público el informe del Ejecutivo de los primeros 100 días de gobierno. En dicho informe, se muestran los avances que ha efectuado el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski (en adelante, PPK) en sus primeros días de gestión, considerando acciones inmediatas en diversos frentes como: (i) oportunidades e inversión social; (ii) seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción y justicia; (iii) empleo, formalización y reactivación de la economía, y (iv) acercamiento del Estado al ciudadano. Adicionalmente, el Poder Ejecutivo solicitó al Congreso de la República la facultad de legislar en materia de reactivación de la economía, formalización, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, entre otros, por un plazo de noventa días¹. Como consecuencia de este pedido, los primeros meses del gobierno a cargo PPK estuvieron abocados a la simplificación del Estado con miras a la reactivación de la economía; sin embargo, dichas acciones aún no dejan ver su efecto.

Tabla 1. Entorno político-legal

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Nuevo gobierno favorable al sector privado	Estabilidad económica en aumento	Mayor demanda de bienes y servicios.	Oportunidad
Esfuerzos del país por ingresar a la OCDE	Mejor marco legal y reducción de la informalidad	Mejores condiciones para los negocios	Oportunidad
21 acuerdos comerciales vigentes, 4 por entrar en vigencia y 5 en negociación	Mayor apertura del país a los mercados internacionales	Acceso a mercados internacionales en condiciones más competitivas	Oportunidad
Gobierno radical en EE.UU.	Temor por revisión de los acuerdos comerciales	Posibles trabas en las importaciones desde Latinoamérica	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹ Ley N°30506.

1.2 Entorno económico

Según datos publicados por el Banco Central de Reserva (BCR), el producto bruto interno (PBI) está repuntando con respecto a los dos años anteriores que fueron de bajo desempeño. Esto muestra una recuperación atípica en la región, tomando en cuenta que se encuentra con muchos problemas y que se ha tratado de un año electoral que por lo general es menos productivo. Esta cifra está apalancada en la actividad minera básicamente, mientras que la actividad privada sigue estancada desde la última recesión. Sin embargo, según el Marco Macroeconómico Multianual, se espera una tasa de crecimiento cercana al 4% para el próximo año, impulsada por una aceleración de la demanda interna privada. Esta aceleración se podrá llevar a cabo con una mejora en el ambiente de negocios, la ejecución de proyectos de ingeniería que complementan los otros sectores y con una regularización del contexto internacional. Este proceso ya se está dando; si bien se espera que la inversión en minería continúe bajando lentamente, se ha visto una pequeña recuperación en el sector privado y la inversión pública en infraestructura que se espera que se intensifique con esta administración.

La balanza comercial también ha demostrado una firme recuperación este año y el tipo de cambio no ha sufrido variaciones bruscas en el mismo periodo. La inflación está medio punto por encima del estimado, pero se mantiene en niveles tolerables que no afectan sustancialmente la capacidad de compra. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), las proyecciones para la región no son muy alentadoras; economías grandes como Brasil, Venezuela y Argentina están pasando por momentos muy difíciles, mientras que otras como Colombia y Chile están sufriendo una desaceleración por diferentes factores internos. Perú en cambio mantiene cifras bastante positivas comparándolas con el entorno y se ha visto un buen manejo de la economía durante un tiempo prolongado, esto lo convierte en uno de los mercados más estables y atractivos de la zona. La industria textil en el país puede aprovechar esta coyuntura para impulsar las exportaciones, hacerse más competitiva y ganarse una cuota del mercado mundial.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Política monetaria del Banco Central de Reserva.	Tipo de cambio estable	Exportaciones más rentables	Oportunidad
Inversión en infraestructura, carreteras, puertos, comunicaciones, etc.)	Mejor ambiente para los negocios	Reducción de costos de logísticos	Oportunidad

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Cifras macroeconómicas del Perú positivas con respecto a las de la región	Mayor atractivo del país como proveedor de bienes y servicios	Mayores ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Entorno social

Las personas están cada vez más interesadas en la trazabilidad de los productos que consumen. La industria textil ha estado rodeada de malas prácticas de empleo en países en desarrollo, como la India y Bangladesh. Si bien las políticas laborales en Perú no son las mismas, los clientes internacionales suelen exigir certificaciones como Fair Trade. Por otro lado, existen criterios básicos que se exige contemplar a las empresas socialmente responsables:

- Libertad de empleo
- Respeto a la libertad de asociación y al derecho a negociaciones colectivas
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas
- No al empleo de mano de obra infantil
- Pagar salarios dignos
- Garantizar que las horas de trabajo no sean excesivas
- Eliminar discriminación de cualquier tipo
- Garantizar un empleo regular y formal

Finalmente, hay un incremento del poder adquisitivo de las personas, lo que abre las posibilidades al ingreso del mercado nacional por ser cada vez más atractivo para productos de lujo.

Tabla 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Condiciones en los procesos de manufactura	Mayor preocupación por la trazabilidad de los productos que se consumen	Mayor competitividad en el sector textil	Oportunidad
Poder adquisitivo de las personas	Incremento en el poder adquisitivo	Mayor demanda	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

Un aspecto sumamente relevante para nuestro estudio es la preferencia de nuestro producto frente a productos sustituibles. Como sabemos, los productos elaborados de fibra de alpaca, no son productos de primera necesidad, por lo que su consumo radica en la preferencia por el uso de estas fibras en vez de otros productos por temas netamente de inclinación hacia consumos de alta calidad y materiales de primer nivel, donde la tecnología juega un rol relevante en la obtención de un producto con altos estándares a nivel de exportación.

Si bien la producción de mantas de alpaca están hechas de fibras naturales, el proceso implica un esfuerzo por su obtención, de forma tal que no dañe a los animales, ni su ecosistema. Pese a este esfuerzo, es innegable la tendencia que existe hacia el mayor uso de fibras textiles a base de materiales sintéticos que, por su practicidad y materiales, podrían parecer más amigables con el medio ambiente.

Las fibras sintéticas tienen un menor costo, pero presentan desventajas relevantes como ser altamente inflamables y, al impedir la transpiración, retener la temperatura corporal, lo que puede provocar sudoración excesiva, alergias y dermatitis, entre otras. Es así que los productos a base de fibras naturales, como la alpaca, no son insustituibles, pero tienen beneficios como ser naturalmente hipoalergénicas (libre de lanolina), no generar picor, no retener el agua ni ser inflamables.

La tecnología utilizada en la elaboración del producto final no es muy compleja, es necesaria para completar el proceso productivo. Vale la pena resaltar que la calidad de los productos está íntimamente relacionada con la mano de obra conocedora de la fibra, por lo que en determinados procesos, es más importante que la tecnología utilizada.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Nivel tecnológico incipiente	Mayor requerimiento de mano de obra	Incremento en costos directos si suben	Amenaza
Desarrollo de nuevas fibras sintéticas	Mayor oferta de productos sustitutos	Menor demanda de fibras naturales	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

Existe una creciente conciencia y preocupación por el medio ambiente. Esto es para nosotros una oportunidad, ya que las alpacas son consideradas animales ecológicos, porque presentan almohadillas plantares que permiten que su pastoreo no dañe los pastos ni provoque erosión del terreno (Asociación Internacional de la Alpaca 2016). Además, se alimentan casi exclusivamente de “ichu” o pasto seco, el cual cortan con sus dientes en lugar de arrancarlo de raíz como lo hacen las ovejas y cabras, que son consideradas creadoras de desiertos; de esta forma, las alpacas no deforestan su hábitat.

La fabricación del hilado de alpaca requiere muy poco uso de energía y agua. Además, el proceso de tintorería y acabado tiene menor impacto ambiental que otras fibras naturales como son el algodón y la lana de oveja (Natural Resources Defense Council 2012). Sin embargo, como en todo proceso industrial se debe tener en cuenta el uso de productos químicos que puedan representar un riesgo para la salud humana y del medio ambiente.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Preocupación por el medio ambiente	En aumento	Mayor número de clientes potenciales	Oportunidad
Búsqueda de alternativas para vestir más amigables con el medio ambiente	En aumento	Mayor número de clientes potenciales	Oportunidad
Poco conocimiento sobre las propiedades de la alpaca	Sin cambios	Menor rapidez en el crecimiento de las ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.6 Entorno global

Existen muchos cambios gestándose en cada uno de los bloques económicos en el mundo. El dinamismo que ha aportado la tecnología, los cambios políticos y sociales que se están dando alrededor del planeta hace que los países busquen transformaciones en sus modelos para mantenerse competitivos. En Europa, por ejemplo, tras haber sobrevivido los problemas de pago en Grecia y los desbalances en España y Portugal, las recientes elecciones en Londres han alimentado más aún la incertidumbre por la solidez del bloque, existe el riesgo de un posible contagio de esta tendencia dentro de la Europa continental y la consecuencia económica inmediata es que no se terminan de levantar los indicadores. En los Estados Unidos, por otro

lado, país que estaba mejorando lentamente, recientemente se ha escogido un nuevo presidente del partido conservador con ideas bastante radicales que crean un poco de incertidumbre. Se prevé que cuando se haga el cambio de administración formalmente, se renegociarán acuerdos comerciales y las condiciones de intercambio ya no serán las mismas.

China, la economía más grande del mundo y hasta ahora considerada la “fábrica del mundo”, venía presentando cifras de crecimiento de dos dígitos pero ahora está cambiando su modelo económico en respuesta a las transformaciones que ha venido viviendo desde hace más de dos décadas, lo que ha provocado una desaceleración planificada que afecta a todo el mundo en términos de la demanda de materias primas y la oferta de productos terminados. China está cambiando su modelo de ser intensivo en manufactura, a un modelo basado en servicios y consumo interno (es el país más poblado del planeta y la clase media ha estado creciendo con el modelo anterior). Este hecho se presenta como una oportunidad para los países emergentes que son intensivos en la extracción de materias primas; en nuestra región, esta baja en la demanda de materia prima ha causado desordenes macroeconómicos en algunos países mientras que otros pocos se han preparado para esta caída.

Las materias primas ya no son una garantía de seguridad para los países emergentes que tradicionalmente han vivido de ellas. Los bajos precios obligan a cambiar los modelos de crecimiento, la migración hacia los modelos de servicios es la tendencia más marcada y las grandes economías como China, India, Estados Unidos y Rusia, actualmente, compiten en este rubro. Los países latinoamericanos pueden aprovechar la ventaja de contar con materias primas en abundancia para competir en el sector industrial que recientemente, al menos en este país ha tenido un crecimiento importante. Perú entra en la categoría de los países emergentes que han tenido una economía disciplinada y se presenta como un fuerte candidato a transformar el modelo económico. La estabilidad macroeconómica, la reducción en la oferta de productos terminados por parte de China y el bajo precio de las materias primas en el mercado mundial son una combinación de factores que deben ser observados por la nueva administración para buscar incentivar la manufactura en el territorio con enfoque en la exportación.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Amenaza / oportunidad
Desaceleración en la economía China	Menor demanda de este país de tops e hilado de alpaca para producción en Asia.	Menor demanda de la materia prima ayuda a disminuir su costo	Oportunidad
Solidez política y monetaria en Europa	Incertidumbre e inestabilidad	Menores exportaciones a Europa	Amenaza
Tratados de libre comercio	Revisión de los tratados comerciales con EE.UU.	Condicionamiento de las exportaciones a EE.UU.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.7 Factores más resaltantes del macro entorno

Teniendo en consideración el gran número de variables que influyen en el macroentorno, vemos conveniente resaltar los aspectos que consideramos podrían ser de mayor impacto en nuestro estudio con el objetivo de hacer un seguimiento de los mismos durante todo el desarrollo de todo el plan.

Como primer aspecto consideramos que el marco legal y los incentivos del gobierno con respecto a las exportaciones podría ser crucial para la evolución de esta incursión hacia nuevos mercados. También, contar con índices macroeconómicos positivos, así como contar con una infraestructura de transporte, son factores claves para aspirar a resultados favorables en el sector de exportaciones. Asimismo, consideramos que trabajar en un entorno social favorable enmarcado en lograr condiciones óptimas en el trato y relación con los proveedores y otros agentes del mercado, es un factor fundamental para la sostenibilidad de la operación; sin embargo, es importante destacar que hasta el momento la producción textil a partir de fibras naturales es intensiva en mano de obra y los proveedores no son muy propensos a la inversión en cambios tecnológicos dentro de su proceso productivo.

Por otro lado, destacamos la importancia que tiene en la percepción de los clientes, los aspectos relacionados al medio ambiente y como preservarlo, aprovechando los recursos naturales con el menor impacto en la naturaleza.

Finalmente, un aspecto que consideramos podría representar un impacto importante en nuestro proyecto es la coyuntura que se desarrolla en el mercado europeo, dado que: (i) nuestra casa matriz se encuentra en dicho mercado, y (ii) que es nuestro actual destino exportador. Teniendo

en cuenta ello, los eventos que ocurran en dicho entorno, podrían impactar directamente en la operación de la empresa.

2. Análisis del microentorno

A continuación, presentamos el análisis del microentorno donde se desarrolla la empresa.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector textil fue uno de los motores de las exportaciones peruanas no tradicionales entre el 2008 y 2012; sin embargo, los tres últimos años han caído casi un 40% (PromPerú 2017) y el 2016 no será la excepción. El incremento en los costos laborales en una industria extensiva en mano de obra y la baja competitividad de los productores textiles locales ha tenido como resultado una gran disminución en la cantidad de exportaciones textiles.

En particular, el sector textil-alpaquero peruano tiene sus propias características y problemática, empezando por los pequeños criadores de alpaca que cada vez son menos, debido a la migración de los jóvenes para dedicarse a actividades que generen mayores ingresos como la minería.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Desarrollaremos el análisis de las cinco fuerzas de Porter siguiendo la metodología de análisis estructural de las industrias, el cual utiliza seis categorías para analizar las dichas fuerzas, considerando la amenaza de nuevos competidores como la combinación de las barreras de entrada y salida (Hax y Majluf 2004). Vamos a calificar cada factor de acuerdo con su atractivo: muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4) y muy atractivo (5).

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son los productores de hilado de alpaca y las empresas que ofrecen el servicio de tejido y acabado de los productos.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20%	Número de proveedores importantes	Escasos	X	X				Muchos	0,40
10%	Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	Baja	X					Alta	0,10
10%	Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto	X	X	X			Bajo	0,30
20%	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Alta	X	X				Bajo	0,40
10%	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	X	X	X			Alta	0,30
10%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta	X	X				Baja	0,20
10%	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción	X	X	X	X		Pequeña fracción	0,40
10%	Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	Pequeña	X	X	X	X		Grande	0,40
100%	Promedio ponderado								2,50

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

La poca cantidad de proveedores locales importantes, tanto de materia prima como para el servicio de producción, así como la importancia de estos para la calidad del producto final hacen de este aspecto, uno poco atractivo (2,50).

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Esta empresa no realiza ventas directas a consumidores finales. Los compradores de la empresa se dividen en tres categorías:

- Distribuidores y agentes comerciales: Personas o empresas que cuentan con carteras de clientes (tiendas) por áreas geográficas. La compañía no ofrece contratos de exclusividad con ninguno de los agentes ni distribuidores.
- Empresas medianas y grandes: Se trabaja principalmente bajo la modalidad de “*private label*”, en la cual el comprador coloca su marca y se desarrollan diseños especiales de acuerdo con sus requerimientos. También se hacen compras del *stock*.

- Pequeñas tiendas: Normalmente son tiendas de diseño interior o de regalos. Las compras son principalmente del *stock*.

Tabla 8. Poder de negociación de los compradores

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20%	Número de compradores importantes	Escasos	X	X	X	X		Muchos	0,80
10%	Disponibilidad de sustitutos de los productos de la industria	Baja	X	X	X			Alta	0,30
10%	Costo de cambio del comprador	Bajo	X	X				Alto	0,20
20%	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta	X	X	X	X		Bajo	0,80
10%	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	X	X	X	X		Alta	0,40
10%	Contribución a la calidad del producto o servicio de los compradores	Baja	X	X	X	X		Alta	0,40
10%	Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción	X	X	X			Pequeña fracción	0,30
10%	Rentabilidad de los compradores	Pequeña	X	X	X	X	X	Grande	0,50
100%	Promedio ponderado								3,70

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

De acuerdo con la tabla 8, el análisis del poder de negociación de los compradores es atractivo (3,70), principalmente, por la gran cantidad de compradores importantes del sector y la rentabilidad que estos consiguen con este tipo de productos.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

A continuación, analizaremos las barreras de entrada (tabla 9) y las de salida (tabla 10) para determinar la amenaza que significan los nuevos competidores en el sector.

Tabla 9. Barreras de entrada

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
15%	Economías de escala	Pequeñas	X	X	X			Grandes	0,45
15%	Diferenciación del producto y servicio	Escasa	X	X	X	X	X	Importante	0,75
5%	Identificación de la marca	Baja	X	X				Alta	0,10
5%	Costo de cambio	Bajo	X	X	X			Alto	0,15
5%	Acceso a canales de distribución	Amplio	X	X	X	X		Restringido	0,20
5%	Requerimientos de capital	Bajos	X	X				Altos	0,10
10%	Acceso a la tecnología más moderna	Amplio	X	X	X	X		Restringido	0,40
15%	Acceso a materias primas	Amplio	X	X	X	X		Restringido	0,60
15%	Experiencia y efectos del aprendizaje	Poco importante	X	X	X	X	X	Muy importante	0,75

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
5%	Protección del gobierno	Inexistente	X					Alta	0,05
5%	Regulación de la industria	Alta	X	X	X	X		Baja	0,20
100%	Promedio ponderado								3,75

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

Tabla 10. Barreras de salida

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20%	Especialización de activos	Alta	X	X	X	X		Baja	0,80
15%	Costo de salida por una vez	Alto	X	X	X			Bajo	0,45
15%	Interrelaciones con otros negocios	Alta	X	X				Baja	0,30
20%	Barreras emocionales	Altas	X	X	X	X		Bajas	0,80
30%	Restricciones gubernamentales y sociales	Altas	X	X	X	X	X	Bajas	1,50
100%	Promedio ponderado								3,85

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

Las barreras de entrada (3,75) muestran un escenario atractivo principalmente, porque es importante la diferenciación del producto y el servicio otorgados para ofrecer un valor diferencial al comprador que de otra forma podría adquirir el producto en cualquier sitio. Adicionalmente, la experiencia en el trabajo con la fibra es un factor muy importante.

Por otro lado, observamos también que las barreras de salida son atractivas (3,85), por no ser muy costosas ni requerir demasiado tiempo.

En general, la amenaza de nuevos competidores sería la combinación entre las barreras de entrada y las barreras de salida, es decir, 3,80.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Consideramos como sustitutos a los productos similares de fibras sintéticas que cada vez tienen mayor presencia en los mercados.

Tabla 11. Amenaza de los sustitutos

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Abundante	X					Escasa	0,30
20%	Costos del cambio para el usuario	Bajos	X	X	X			Altos	0,60
20%	Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto	Alta	X	X	X	X		Baja	0,80
30%	Valor/precio del sustituto	Alto	X	X	X	X	X	Bajo	1,50
100%	Promedio ponderado								3,20

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

Observamos que la atractividad es casi neutra, porque si bien existen sustitutos cercanos y abundantes como el *kashmir* y los sintéticos, el precio del primero es mucho más alto y la calidad del segundo mucho menor.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el Perú, existen varias empresas dedicadas a la fabricación de mantas y accesorios de alpaca; sin embargo, muy pocas dan servicio de *stock* y sus tiempos de respuesta son mucho más largos.

La industria alpaquera en el Perú es una comunidad relativamente pequeña y se encuentra principalmente en Arequipa.

Tabla 12. Rivalidad entre competidores

Peso	Factores	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
25%	Concentración y equilibrio	Importante	X	X				Bajo	0,50
20%	Crecimiento de la industria	Lento	X	X				Rápido	0,40
5%	Costos fijos	Alto	X	X	X	X		Bajo	0,20
10%	Diferenciación del producto	Bajo	X	X	X	X	X	Alto	0,50
15%	Incrementos de capacidad intermitente	Grandes	X	X	X	X	X	Pequeños	0,75
15%	Diversidad de competidores	Altas	X	X	X			Bajas	0,45
10%	Intereses estratégicos	Altos	X	X				Bajos	0,20
100%	Promedio ponderado								3,00

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

La tabla 12 nos muestra que la rivalidad entre competidores es medianamente atractiva, principalmente, porque no hay grandes incrementos intermitentes de la capacidad productiva y es muy necesaria la diferenciación del producto para ser competitivo.

2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria

Finalmente, ponderamos cada una de las fuerzas de Porter en base a su importancia, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 13. Evaluación general del atractivo de la industria

Peso	Fuerzas de Porter	1	2	3	4	5	Valor
30%	Poder de negociación de los proveedores		2,50				0,75
20%	Poder de negociación de los compradores			3,70			0,74
10%	Amenaza de nuevos competidores			3,80			0,38
15%	Amenaza de sustitutos			3,20			0,48
25%	Rivalidad entre competidores			3,00			0,75
100%	Promedio ponderado						3,10

Fuente: Hax y Majluj, 2004.

Como resultado encontramos que el grado de atracción de la industria es 3,10, es decir, se considera básicamente atractiva sin llegar a ser muy atractiva. Consideramos que este resultado es bueno, porque las industrias muy atractivas suelen generar mayor interés y, por eso, mayor ingreso de competidores.

3. Matriz de evaluación de factores externos

Utilizamos la matriz EFE para evaluar la información del macro y microentorno y cómo la organización responde a las distintas oportunidades y amenazas actuales.

Tabla 14. Matriz EFE

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Tendencia a potenciar acuerdos entre países	0,15	4	0,60
2	Restricciones gubernamentales y sociales bajas	0,05	3	0,15
3	Tendencia hacia productos amigables con la naturaleza	0,10	4	0,40
4	Barreras de salida por especialización de activos	0,05	3	0,15
5	No existe realmente un fuerte sustituto precio/calidad	0,20	4	0,80
Amenaza				
1	Cambio de gobierno en EE.UU. con indicios contra TLC	0,15	2	0,30
2	Surgimiento de China como potencia mundial	0,05	1	0,05
3	Temor al maltrato de animales para la obtención de fibras naturales	0,05	2	0,10

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Amenazas				
4	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	0,15	1	0,15
5	Escaso número de proveedores	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,80

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con un resultado superior a 2,5, podemos concluir que la organización está en capacidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas existentes en el entorno macro y micro.

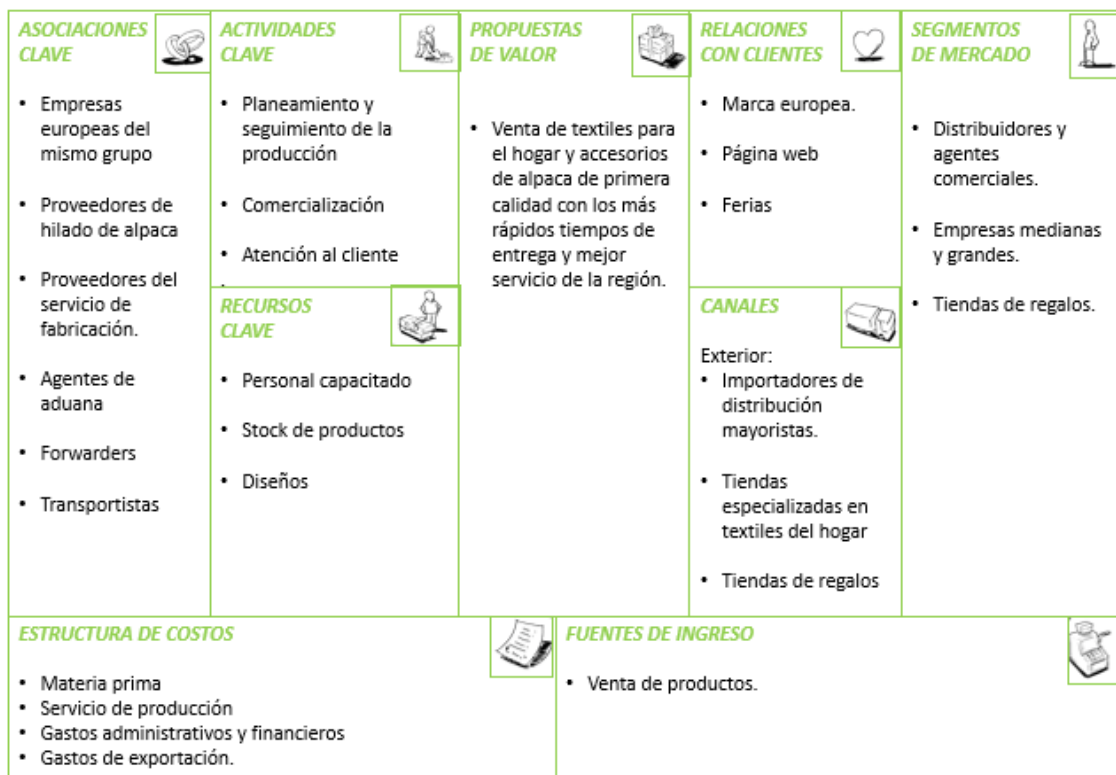
Capítulo II. Análisis interno de la organización

Para el análisis interno de la organización, revisaremos el modelo de negocio de la empresa; luego, identificaremos los recursos y capacidades que representan fuentes de ventajas competitivas para lo que utilizaremos la cadena de valor y el análisis VRIO.

1. Modelo de negocio

El modelo Canvas nos sirve para describir las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur 2015).

Gráfico 1. Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La propuesta de valor de la empresa está centrada en (i) su rápida capacidad de respuesta con cortos tiempos de entrega y (ii) su excelente servicio al cliente que la diferencia de la competencia. Como principal asociación resaltamos a las empresas europeas que forman parte de esta multinacional y han sido las responsables del volumen de ventas durante los años anteriores.

La empresa en Perú recibe órdenes de producción de las empresas europeas y clientes de estas y se encarga de la compra de materia prima, producción y exportación de los bienes. Además, maneja un *stock service* con más de cuarenta colores y treinta diseños disponibles para entrega inmediata. Cuenta con personal confiable y abocado a dar un excelente servicio de atención a los clientes brindando información oportuna y veraz. Así mismo, es importante señalar que se han firmado acuerdos con los proveedores más importantes para garantizar la continuidad del proceso productivo.

Sin embargo, observamos que no existen alianzas con entidades gubernamentales ni presencia en ferias nacionales o internacionales fuera del mercado europeo, por lo que se pueden estar desaprovechando algunas oportunidades de negocios.

2. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite identificar mejor las fortalezas y debilidades de la empresa, especialmente, en relación con las cadenas de valor de sus competidores y con su propia información a lo largo del tiempo (David 2013).

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2017

El análisis de la cadena de valor nos muestra ventajas competitivas en cuanto a la estructura que permite un bajo costo de financiamiento que se obtiene como pagos adelantados que realizan los inversionistas extranjeros a través de las empresas europeas. Esta condición permite mantener ambos inventarios (materia prima y productos terminados) sin elevar demasiado los costos de venta, lo cual forma parte de los recursos clave del modelo de negocio de la empresa. Estos recursos son el eje fundamental para ofrecer la propuesta de valor mostrada en el Canvas.

Encontramos también ventajas competitivas en la logística interna, externa y operaciones que permiten una estrategia de diferenciación. Además, los contratos de materia prima y producción aseguran un flujo constante. Sin embargo, se deben desarrollar mayores capacidades en cuanto a ventas y *marketing* para aprovechar los recursos con los que ya se cuenta.

3. Matriz VRIO

Los recursos se definen como activos tangibles e intangibles, siendo las capacidades un subgrupo de este. Para determinar el potencial de los recursos y capacidades como fuentes de ventajas competitivas, se utiliza la matriz VRIO que analiza si estos son valiosos (V), raros (R), difíciles de imitar (I) y si son aprovechables por la organización (O).

Tabla 15. Matriz VRIO

		Recurso o capacidad	V	R	I	O	Conclusión competitiva
RECURSOS	(T) Capital de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
	(T) Ubicación de fabricas y centros logísticos	✓	✗	✗	✓	✓	Paridad competitiva
	(T) Tecnologías de producción - SAP	✓	✓	✗	✓	✓	Ventaja temporal
	(I) Investigación y desarrollo	✓	✗	✗	✗	✗	Desventaja competitiva
	(I) Reputación de marca	✓	✓	✓	✗	✗	Ventaja temporal
	(I) Relación con proveedores	✓	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
	(H) Mano de obra experta en trabajo con alpaca	✓	✓	✗	✓	✓	Ventaja temporal
CAPACIDADES	(I) Inteligencia de mercados	✓	✓	✗	✓	✓	Ventaja temporal
	(F) Flexibilidad y rapidez de respuesta en la fabricación	✓	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
	(F) Diversidad de diseños	✓	✓	✗	✗	✗	Paridad competitiva
	(MKT) Lanzamiento frecuente de nuevas colecciones	✓	✗	✗	✗	✗	Desventaja competitiva
	(V) Calidad y eficacia del servicio al cliente	✓	✓	✗	✓	✓	Ventaja temporal
	(V) Procesamiento rápido y eficiente de pedidos	✓	✗	✗	✓	✓	Paridad competitiva

Fuente: Barney y Hesterly, 2012

Del análisis concluimos que la mayoría de recursos y capacidades representan ventajas temporales o paridades competitivas mientras que solo 3 pueden ser consideradas ventajas sostenibles: capital de trabajo, buena relación con los proveedores, flexibilidad y rapidez de respuesta en la fabricación; estos recursos son posibles gracias al financiamiento al que se tiene acceso. Es importante destacar que los recursos y capacidades con los que se cuentan como ventajas sostenibles potencian los aspectos más relevantes de la cadena de valor y el modelo de negocio como es la posibilidad de ofrecer un variado stock, aspecto clave y diferenciador de nuestro modelo de negocio.

Por otro lado, encontramos también dos desventajas competitivas que deben ser consideradas como amenazas; poca inversión en investigación y desarrollo y escasos lanzamientos de nuevas colecciones.

4. Matriz de evaluación de factores internos

Para sintetizar el análisis interno utilizamos la matriz de evaluación de factores internos (David 2013) en las que ponderaremos las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 16. Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Bajo costo financiero para inversiones y capital de trabajo	0,15	4	0,60
2	ERP SAP de nuestro proveedor permite mejor control de la producción	0,05	3	0,15
3	Excelente relación con proveedores	0,15	4	0,60
4	Variedad de diseños y colores en <i>stock</i>	0,10	4	0,40
5	Rapidez en la entrega de producción	0,10	3	0,30
6	Marca conocida en Europa	0,05	3	0,15
Debilidades				
1	Marca desconocida en EE.UU. y LatAm	0,10	1	0,10
2	Poca experiencia en el mercado de EE.UU. y LatAm	0,10	2	0,20
3	Escaso desarrollo de nuevos diseños y productos	0,05	2	0,10
4	Poca inversión en investigación y desarrollo	0,10	1	0,10
5	Aún sin alianzas estratégicas en nuevos mercados	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		2,75

Fuente: Elaboración propia, 2017

Así, con un puntaje final de 2,75, concluimos que la organización, en sus fortalezas internas, se encuentra ligeramente por encima del promedio. Sin embargo, se debe considerar que existen varias debilidades para el ingreso a nuevos mercados.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

A continuación, presentamos los objetivos generales y específicos de esta investigación:

1.1 Objetivo general

Seleccionar el mercado con mayor potencial para la expansión comercial de la empresa y determinar su demanda estimada

1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los factores del macro y microentorno que nos permitan una mejor selección de mercado
- Seleccionar el mercado
- Estimar el tamaño de la demanda en el mercado seleccionado

2. Metodología

Para el estudio de mercado, se ha visto conveniente tomar en consideración diversas aristas de los potenciales mercados. Para ello, se han definido aspectos que consideramos relevante sean tomados en cuenta, tales como (i) el acceso al mercado de destino; (ii) tamaño de mercado y atractivo de mercado; y (iii) volumen, estructura y expansión del mercado.

Sobre el acceso al mercado destino, es importante tomar en consideración factores claves como los derechos de aduana, impuesto del producto, existencia de acuerdos comerciales, riesgo político, normativa específica del producto, regulación sanitaria, distancia geográfica e impuestos que solo le sean aplicables al producto (por ejemplo, productos de alto riesgo, los cuales deben cumplir protocolos propios a su naturaleza).

Con relación al tamaño y atractivo del mercado, es importante considerar aspectos como el volumen, tamaño de la población objetivo, la valoración del producto, la procedencia, la tendencia en el uso del producto, estacionalidad de la demanda, aspectos geográficos, y

demográficos (por ejemplo, el idioma) relevantes que puedan impactar en la demanda del producto.

Sobre el volumen y estructura del mercado, es fundamental tomar en consideración los aspectos económicos que pueden influir de manera determinante en la exportación como el PBI y su crecimiento, el PBI per cápita, la inflación y la situación frente a pobreza.

Adicionalmente a los puntos antes mencionados, existen otros factores a considerar como la existencia de patentes, estructura de precios, costos de transporte, margen, precio a usuarios finales, entre otros, que pueden ser concluyentes para determinados tipos de producto.

La metodología para decidir a qué mercado es conveniente ingresar considera la designación de un “peso” a cada uno de los aspectos antes mencionados, y posterior a ello, la designación de una “nota” calificando a cada uno de los países candidatos; finalmente, se pondera cada uno de los aspectos por su peso y calificación, obteniendo una valoración.

Por último, se obtiene un resultado para cada país y los cuales se clasificarán, obteniendo así, un orden de prioridad de países —de más a menos atractivos— para realizar las exportaciones deseadas.

3. Selección de mercados

Para la selección de mercados, analizaremos a los principales importadores del mundo de mantas de lana o pelo fino, producto que representa alrededor del 90% de las exportaciones de la empresa. Se tomarán en cuenta para el análisis los cinco principales importadores no europeos de este producto e incluiremos a Chile por ser el principal importador de mantas en Latinoamérica. Excluimos a los países europeos, ya que son atendidos desde la matriz de la empresa en Dinamarca. De esta forma, tenemos para el análisis a Estados Unidos, Omán, Australia, Japón, Federación Rusa y Chile (International Trade Center 2017).

Para el análisis de los mercados, hemos seleccionado dieciocho factores agrupados en cuatro categorías de acuerdo a la Metodología del ITC. El detalle de cada factor se muestra en el Anexo 1.

3.1 Acceso al mercado de destino

Tabla 17. Acceso al mercado de destino

País	Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Acumulado			
	Ad Valorem			Acuerdo Comercial			Riesgo político			Reglamentación del producto				Distancia geográfica		
Estados Unidos	3	5	15	2	5	10	2	4	8	1	4	4	2	4	8	45
Omán	3	3	9	2	1	2	2	3	6	1	2	2	2	1	2	21
Australia	3	3	9	2	3	6	2	5	10	1	4	4	2	2	4	33
Japón	3	5	15	2	5	10	2	5	10	1	4	4	2	1	2	41
Federación Rusa	3	1	3	2	0	0	2	3	6	1	2	2	2	2	4	15
Chile	3	5	15	2	5	10	2	5	10	1	4	4	2	5	10	49

Fuente: International Trade Center, 2017

3.2 Tamaño y atractivo del mercado

Tabla 18. Tamaño y atractivo del mercado

País	Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Acumulado			
	Población (millones)			Valor importado 2015 (miles de USD)			Tasa de crecimiento anual en valor (2011-2015)			Atractivo económico del país				Idioma		
Estados Unidos	3	5	15	3	5	15	2	3	6	2	4	8	2	4	8	52
Omán	3	1	3	3	3	9	2	0	0	2	4	8	2	2	4	24
Australia	3	2	6	3	3	9	2	0	0	2	2	4	2	4	8	27
Japón	3	3	9	3	3	9	2	1	2	2	2	4	2	2	4	28
Federación Rusa	3	3	9	3	3	9	2	0	0	2	2	4	2	2	4	26
Chile	3	1	3	3	1	3	2	1	2	2	4	8	2	5	10	26

Fuente: International Trade Center, 2017

3.3 Volumen, estructura y expansión del mercado

Tabla 19. Volumen, estructura y expansión del mercado

País	Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Acumulado			
	PBI 2016 est (miles de millón)			PBI per cápita			Crecimiento PBI (est. 2016)			Inflación (est. 2016)				Población bajo la línea de pobreza		
Estados Unidos	1	5	5	3	5	15	3	4	12	2	5	10	2	4	8	50
Omán	1	1	1	3	4	12	3	4	12	2	4	8	2	2	4	37
Australia	1	2	2	3	4	12	3	5	15	2	5	10	2	2	4	43
Japón	1	3	3	3	3	9	3	2	6	2	3	6	2	3	6	30
Federación Rusa	1	3	3	3	3	9	3	1	3	2	1	2	2	4	8	25
Chile	1	1	1	3	3	9	3	4	12	2	3	6	2	3	6	34

Fuente: Central Intelligence Agency, 2017

3.4 Competencia

Tabla 20. Competencia

País	Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Acumulado
	Diversificación de proveedores			Valor exportado por Perú			Proveedores de LatAm			
Estados Unidos	3	1	3	2	5	10	2	5	10	23
Omán	3	1	3	2	0	0	2	0	0	3
Australia	3	1	3	2	1	2	2	5	10	15
Japón	3	1	3	2	1	2	2	5	10	15
Federación Rusa	3	5	15	2	0	0	2	5	10	25
Chile	3	1	3	2	2	4	2	5	10	17

Fuente: International Trade Center, 2017

3.5 Resultados finales

Tras el análisis de todos los dieciocho factores, encontramos que el mercado más atractivo para el principal producto de exportación de la empresa es Estados Unidos, seguido por Chile y Australia.

Tabla 21. Resultados de selección de mercados

PAISES	ACCESO AL MERCADO DE DESTINO	TAMAÑO Y ATRACTIVO DE MERCADO	VOLUMEN, ESTRUCTURA Y EXPANSIÓN DE MERCADO	COMPETENCIA	RESULTADO	PRIORIDAD DE MERCADOS
Estados Unidos	45	52	50	23	170	1°
Omán	21	24	37	3	85	
Australia	33	27	43	15	118	3°
Japón	41	28	30	15	114	
Federación Rusa	15	26	25	25	91	
Chile	49	26	34	17	126	2°

Fuente: Central Intelligence Agency, 2017

Como se puede advertir, luego del análisis efectuado podemos concluir que para efectos de la presente investigación en mercado al cual se debe ingresar es Estados Unidos; sin embargo, teniendo en cuenta que Estados Unidos es un mercado sumamente extenso y con gran diversidad, consideramos relevante efectuar un análisis adicional el cual considere a mayor profundidad algunas variables relevantes. Para ello, se han elegido con fuentes primarias algunos estados representativos.

3.6 Análisis Mercado Interno Estados Unidos

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, para el análisis del mercado interno en Estados Unidos incorporamos la siguiente tabla, la cual muestra los hallazgos obtenidos tras el análisis de la matriz selección de mercado interno (Anexo 2).

Tabla 22. Análisis Mercado Interno Estados Unidos

País	Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Peso Nota Total			Acumulado			
	Población			Temperatura promedio			% Pobreza			Crecimiento valor de la propiedad			Ingreso medio				Acceso al mercado desde Lima		
Alaska	3	0	0	3	5	15	3	4	12	1	1	1	3	5	15	2	1	2	44
California	3	5	15	3	4	12	3	2	6	1	3	3	3	4	12	2	3	6	51
New York	3	3	9	3	3	9	3	2	6	1	2	2	3	4	12	2	3	6	42
Texas	3	4	12	3	2	6	3	2	6	1	3	3	3	3	9	2	3	6	39
Maryland	3	1	3	3	3	9	3	4	12	1	1	1	3	5	15	2	3	6	45
New Jersey	3	2	6	3	3	9	3	3	9	1	1	1	3	5	15	2	3	6	45
Colorado	3	1	3	3	4	12	3	3	9	1	4	4	3	4	12	2	3	6	42
Nevada	3	2	6	3	2	6	3	2	6	1	5	5	3	3	9	2	4	8	35

Luego de analizar diversos estados dentro del mercado elegido, se obtiene como resultado más favorable para enfocar nuestros esfuerzos el Estado de California, seguido por el Estado de Maryland y el Estado de New Jersey en tercer lugar.

4. Estimación de la demanda

Una vez que han sido seleccionados los EE.UU. como principal destino; se procede a estimar la demanda que este mercado tendrá sobre los productos en cuestión. Para obtener un pronóstico ajustado a la realidad, se han tomado datos de las importaciones totales de EE.UU. de los dos principales productos exportados por la empresa (mantas y chalinas) durante los últimos cinco años (ver Anexo 3).

En la tabla 23, mostramos la evolución de las importaciones de mantas y chalinas de lana o pelo fino desde Perú y el mundo. Se observa que el mercado ha sido favorable para la producción peruana: en años de crecimiento estos han sido mayores desde Perú que desde el resto del mundo en promedio y las caídas han sido menores.

Tabla 23. Importaciones hechas por los Estados Unidos

CÓDIGO DEL PRODUCTO	EE.UU. IMPORTA DESDE PERÚ EN MILES DE USD			EE.UU IMPORTA DESDE EL MUNDO EN MILES DE USD		
	AÑO	2013	2014	2015	2013	2014
Mantas	1,943	3,033	2,917	25,793	30,553	26,742
Variación		56,10%	-4%		18,45%	-12%
Chalinas	908	1,092	1,191	108,479	126,094	118,833
Variación		20,26%	9%		16,24%	-6%

Fuente: International Trade Center, 2017.

Para pronosticar la demanda, utilizaremos el valor de las importaciones de los últimos cinco años, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Importaciones en miles de USD

IMPORTACIONES HECHAS A ESTADOS UNIDOS DESDE EL MUNDO (MILES DE USD/ TASA DE CRECIMIENTO ANUAL)									
Producto	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015
Mantas	25,17	10%	27,564	-6%	25,793	18%	30,553	-12%	26,742
Chalinas	108,499	2%	111,164	-2%	108,479	16%	126,094	-6%	118,833

Fuente: International Trade Center, 2017.

Debido a las grandes fluctuaciones que tiene el crecimiento de las importaciones de estos productos de un año a otro y considerando que es un proyecto a largo plazo, para proyectar la demanda total esperada, hemos tomado el promedio del crecimiento porcentual de los últimos cuatro años y se ha reducido a la mitad para tener un escenario conservador. La demanda estimada para el 2017 se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25. Pronóstico de la demanda

IMPORTACIONES HECHAS A ESTADOS UNIDOS (TASA DE CRECIMIENTO ANUAL)					PROMEDIO 2011-2015		AJUSTE		PRONÓSTICO EN MILES DE USD	
Producto	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015					2016	2017
Mantas	10%	-6%	18%	-12%	27.164	2,30%	0,5	1,10%	27.045	27.352
Chalinas	2%	-2%	16%	-6%	114.614	2,60%	0,5	1,30%	120.396	121.979

Fuente: International Trade Center, 2017.

5. Conclusiones

La investigación de mercado nos ha permitido identificar a Estados Unidos como el mercado con mayor atractivo para la expansión geográfica de las exportaciones de la empresa.

Se ha determinado también que la demanda estimada para el año 2017 es de 27 millones de dólares para las mantas de lana o pelo fino y de casi 122 millones dólares en el caso de las chalinas y estolas. Sin embargo, la participación de mercado esperada dependerá más de la capacidad productiva de la empresa, ya que su crecimiento tiene limitaciones.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

La empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico formal, por lo que se proponen las siguientes visión, misión y valores, que están alineados con el comportamiento de la empresa desde su fundación hace seis años.

1. Visión

Se propone la siguiente visión: «Ser la empresa líder del país en la exportación de mantas de alpaca con la más alta calidad, la mayor rentabilidad para nuestros accionistas y la mejor satisfacción de nuestros clientes y empleados».

2. Misión

Para la declaración de la misión se han considerado nueve componentes de acuerdo con David (2013):

Tabla 26. Componentes de la misión

COMPONENTES	ANÁLISIS
1. Clientes	Tiendas y distribuidores de textiles del hogar y accesorios
2. Servicio	El mejor servicio de venta de mantas y accesorios de alpaca de alta calidad
3. Mercados	Mercado nacional e internacional
4. Infraestructura	Utilizar las mejores fibras naturales
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Crear valor para los accionistas
6. Filosofía	Valor compartido
7. Autoconcepto	Ser el mayor exportador de textiles del hogar y accesorios de alpaca del Perú
8. Preocupación por la imagen pública	Contribuir con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de las sociedad
9. Preocupación por los empleados	Contribuir con el crecimiento personal y profesional de nuestros trabajadores

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De esta forma, la misión que proponemos es la siguiente: «Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio de venta de mantas y accesorios de alta calidad para el mercado nacional e internacional, utilizando las mejores fibras naturales, que respeten el medio ambiente y a la vez permitan la gestión de un negocio líder en el sector, creando valor para sus accionistas y todas las personas que participan directa o indirectamente de la organización».

3. Objetivos estratégicos

Clasificamos los objetivos estratégicos en objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Tabla 27. Objetivos estratégicos

TIPOS DE OBJETIVOS	OBJETIVO
Rentabilidad	Incrementar las ventas en 20% para el primer año, 15% en el segundo y 10% en el tercero.
Crecimiento	Incrementar la participación de mercado y retomar el segundo lugar en exportación de mantas de alpaca de Perú.
Supervivencia	Ampliar los ingresos por venta de nuevos productos como cojines y ponchos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Definición de las estrategias

Definimos el planeamiento estratégico utilizando las matrices FODA y Peyea de acuerdo con David (2013).

4.1 Matriz FODA cruzado

Evaluamos los factores externos e internos identificados en los capítulos I y II para elaborar la matriz FODA y, teniendo en cuenta ello, se han definido las siguientes estrategias:

- Estrategias FO (fortalezas–oportunidades):
 - Desarrollo agresivo de mercado en EE.UU.
 - Identificar clientes potenciales
 - Incrementar la capacidad de producción
- Estrategias DO (debilidades–oportunidades):
 - Crear un portal web con buen posicionamiento
 - Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos
- Estrategias FA (fortalezas–amenazas)
 - Aprovechar los tratados de libre comercio vigentes
 - Mantener reservas suficientes en dólares para evitar imprevistos por tipo de cambio
- Estrategias DA (debilidades – amenazas)
 - Proveer a los clientes de información relevante sobre las cualidades del producto y la fibra para incrementar su reconocimiento

- Ampliar la cantidad de proveedores para evitar imprevistos
- Contemplar la venta en Chile para evitar fluctuaciones por estacionalidad

Tabla 28. Estrategias FODA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	F1. Bajo costo financiero para inversiones y capital de trabajo. F2. ERP SAP de nuestro proveedor permite mejor control de la producción. F3. Excelente relación con los proveedores. F4. Variedad de diseños y colores en <i>stock</i> . F5. Rapidez en la entrega de la producción.	D1. Marca desconocida en EE.UU. y LatAm. D2. Poca experiencia en el mercado de EE.UU. y LatAm. D3. Escaso desarrollo de nuevos diseños y productos. D4. Poca inversión en investigación y desarrollo. D5. No se tienen alianzas estratégicas en los nuevos mercados.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Tendencia a potenciar acuerdos entre países. O2. Restricciones gubernamentales y sociales bajas. O3. Tendencia hacia productos amigables con la naturaleza. O4. Bajas barreras de salida por especialización de activos. O5. No existe realmente un fuerte sustituto precio/calidad.	E1. Desarrollo del mercado de EE.UU. (F1, F4, F5, O1, O2, O5) E2. Identificar los clientes potenciales (F2, F4, O5) E3. Incrementar la capacidad de producción (F2, F3, F5, O2)	E4. Crear un portal web bien posicionado (D1, D2, D5, O1, O3, O5) E5. Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos (D3, D4, O1, O5)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Cambio de gobierno en EE.UU. con indicios contra los TLC. A2. Surgimiento de China como potencia mundial. A3. Temor al maltrato de animales para la obtención de fibras naturales. A4. Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante. A5. Escaso número de proveedores.	E6. Aprovechar los tratados vigentes (A1, A2, F1, F2, F3) E7. Mantener reservas suficientes en dólares para imprevistos (A1, A2, F1)	E8. Proveer de información relevante sobre las cualidades del producto (A3, A4, D1, D5) E9. Fortalecer la relación con los proveedores (A4, A5, D2, D3, D4) E10. Contemplar la venta en Chile para evitar fluctuaciones por estacionalidad (D1, D2, D5, A1)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Matriz Peyea

De acuerdo con los resultados de la matriz Peyea, la empresa aplicará una estrategia agresiva, ya que se encuentra en una posición ventajosa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas gracias a sus fortalezas, según lo analizado en la matriz FODA.

En efecto, como puede apreciarse en la tabla siguiente, uno de los aspectos más relevantes de la posición estratégica interna es el capital de trabajo y flujo de efectivo, lo cual nos permite contar

con una fuerza financiera (FF) importante (4,67). Por otro lado, otra ventaja competitiva (VC) destacable es la calidad del producto y la optimización de la capacidad con la que cuenta la empresa.

Asimismo, al analizar la posición estratégica externa. se puede observar que uno de los aspectos más importantes que permiten contar con buena estabilidad del entorno (EE) son el bajo riesgo involucrado en el negocio y las bajas barreras de salidas del mercado. El buen puntaje obtenido en la fuerza de la industria (FI) es como consecuencia de contar con alto potencial de crecimiento y una óptima utilización de recursos.

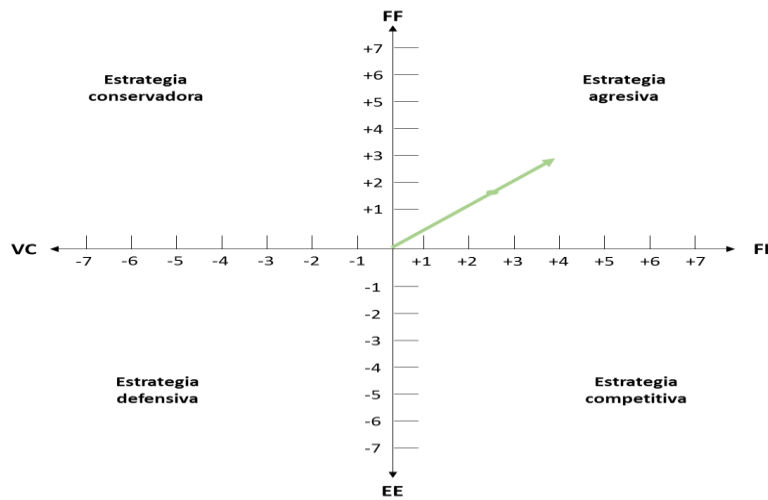
Finalmente, los resultados de esta matriz arrojan que la empresa debe desarrollar una estrategia de desarrollo de mercado.

Tabla 29. Matriz Peyea

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	4.67	Estabilidad del entorno (EE)	-3,25
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-6
Apalancamiento	3	Variabilidad de la demanda	-5
Liquidez	5	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
Capital de trabajo	6	Barreras de ingreso al mercado	-2
Flujo de efectivo	6	Presión competitiva	-2
Rotación de inventarios	3	Facilidad para salir del mercado	-1
		Elasticidad precio de la demanda	-6
		Riesgo involucrado en el negocio	-1
Ventaja competitiva (VC)	-2.17	Fuerza de la industria (FI)	5,143
Participación del mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Lealtad del cliente	-6	Estabilidad financiera	4
Utilización de la capacidad	-1	Grado de apalancamiento	6
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Utilización de recursos	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-1	Facilidades de ingreso al mercado	5
		Productividad, utilización de la capacidad	4
eje x:	2.98	Coordenadas: (2,98; 1,42)	
eje y:	1.42	Conclusión: Estrategia agresiva	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfico 3. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Estrategia genérica

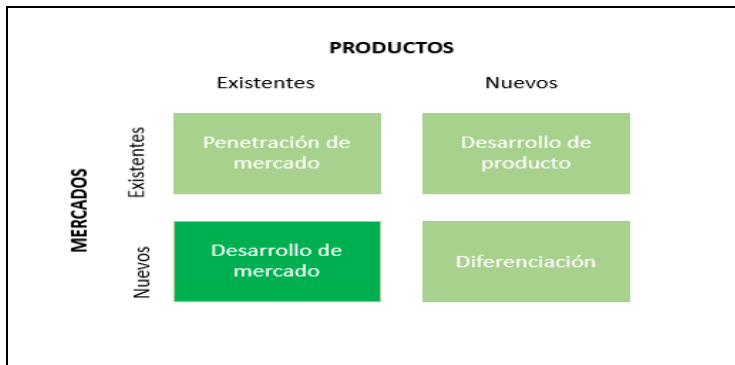
De acuerdo con la teoría de Porter existen cinco tipos de estrategias genéricas; tras el análisis de las matrices FODA y Peyea, la estrategia recomendada es la tipo 3: diferenciación.

El buen manejo de los recursos financieros permite mantener *stock* de materia prima para brindar tiempos de producción diferenciados y el *stock* de producto terminado para entregas urgentes inmediatas.

4.4 Estrategia de crecimiento

Analizamos la matriz de crecimiento de Ansoff (1957) conocida como la matriz producto/mercado para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Gráfico 4. Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se plantea en un primer momento una estrategia de desarrollo de mercado para aumentar las ventas ingresando a mercados fuera de la Unión Europea con la cartera actual de productos.

4.5 Matriz de coherencia

Luego de efectuar el análisis de las matrices FODA, Peyea y Ansoff, hemos podido verificar que existe coherencia entre los objetivos trazados y las estrategias propuestas. Mostramos el análisis en la siguiente matriz:

Tabla 30. Matriz de coherencia

TIPOS DE OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS*	ESTRATEGIA GENÉRICA **	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO***
Rentabilidad: Incrementar las ventas en 20% el primer año, 15% en el segundo y 10% en el tercer año	E1. Desarrollo de mercado en EE.UU.	Estrategia de diferenciación: Mejores tiempos de producción y entrega gracias al <i>stock servic.</i>	Desarrollo de mercado: Incrementar las ventas ingresando a nuevos mercados fuera de EE.UU. de forma agresiva
	E3. Incrementar la capacidad de producción		
	E10. Contemplar la venta en Chile para evitar fluctuaciones por estacionalidad		
Crecimiento: Incrementar la participación de mercado y retomar el segundo lugar en exportación de mantas de alpaca de Perú	E2. Identificar a los clientes potenciales		
	E4. Crear un portal web bien posicionado		
	E6. Aprovechar los tratados de LC vigentes		
Supervivencia: Ampliar los ingresos por venta de nuevos productos como cojines y ponchos	E5. Invertir en I+D de nuevos productos		
	E7. Mantener reservas suficientes en dólares		
	E8. Proveer de información relevante sobre las cualidades del producto		
	E9. Fortalecer la relación con los proveedores		

*De la matriz FODA

**Del análisis de la matriz FODA y Peyea

***De la matriz de Ansoff

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con relación a las estrategias específicas mostradas en la matriz de coherencia, consideramos importante precisar que se dará prioridad a lo siguiente:

- E1. Desarrollo de mercado en EE.UU.
- E2. Identificar a los clientes potenciales
- E3. Incrementar la capacidad de producción
- E8. Proveer de información relevante sobre las cualidades del producto
- E9. Fortalecer la relación con los proveedores

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Descripción del producto

Los productos que ofrece la empresa son mantas, chalinas y estolas compuestas de 100% *baby* alpaca de acuerdo con siguiente detalle:

Tabla 31. Productos

Producto	Tamaño	Colores
Mantas	130 x 200 cm.	Naturales
		Teñidos
		Melanges
Chalinas	30 x 200 cm.	Naturales
		Teñidos
		Melanges
Estolas	60 x 200 cm.	Naturales
		Teñidos
		Melanges

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el presente estudio y con el fin de simplificar el análisis, consideraremos como unidad base a las mantas, ya que podemos decir que dos estolas son una manta; y cinco chalinas, una manta. Esta es la base sobre la que se calculará el punto de equilibrio más adelante.

2. Objetivos del plan de *marketing*

En la siguiente tabla, presentamos los objetivos del plan de *marketing*, así como sus indicadores y metas:

Tabla 32. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivos	Indicador	Metas		
		1er año	2do año	3er año
Incremento de ventas	Incremento en las ventas anuales	20%	15%	10%
Incrementar la participación del mercado	Participación en el mercado	12%	15%	18%
Crear una imagen de marca en ferias en EE.UU.	Recordación de marca	3%	5%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

Las variables de segmentación se muestran en la siguiente tabla de acuerdo con Kotler y Keller (2012):

Tabla 33. Variables de segmentación

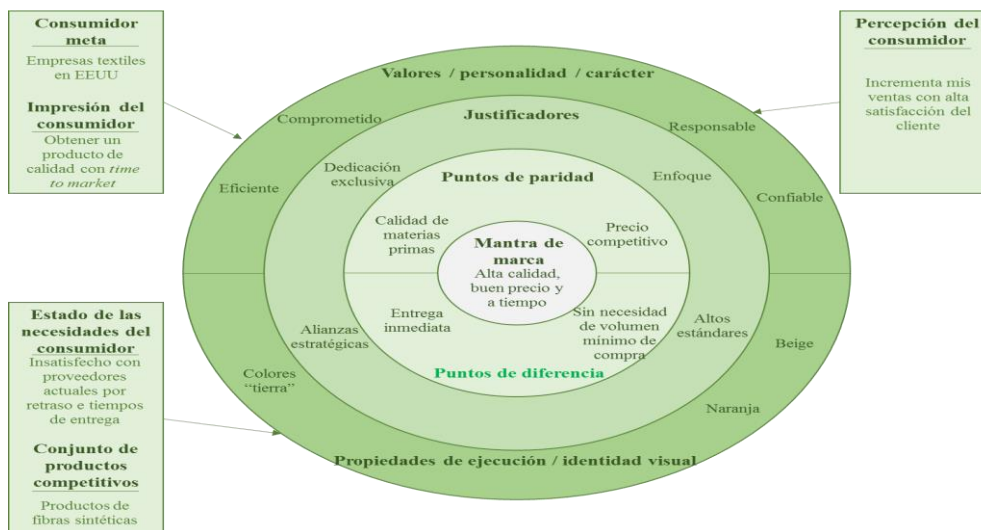
Variables	Descripción
Demográfico	Tiendas y distribuidores textiles en EE.UU.
Operativas	Empresas que ofrecen sus productos a personas y comercios con interés en el diseño
Enfoque de compra	Empresas con enfoque de compra centralizado y orientación a la calidad y un servicio rápido
Factores situacionales	Empresas con necesidad de entregas de urgencia y sin restricciones de volumen mínimo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por tanto, el mercado meta son tiendas y distribuidores de EE.UU. que ofrecen sus productos con enfoque en el diseño y la calidad, y que tengan necesidades de entregas de urgencia y sin restricciones de volúmenes mínimos.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La empresa busca ubicarse en la mente de los consumidores no solo como un proveedor sino como socio estratégico en el proceso de abastecimiento a sus consumidores finales, ofreciendo productos de calidad con un servicio notablemente superior (mejores tiempos de entrega). El detalle de la vista panorámica del posicionamiento de la marca, de adentro hacia afuera, se detalla a continuación:

- Mantra de la marca:
 - Alta calidad, buen precio y a tiempo: Se quiere reforzar las cualidades del producto y el servicio que ofrece. La calidad de los productos que brinda la empresa realmente no tiene mayor diferencia con las demás opciones y los precios son bastante competitivos, sabemos que lo que nos diferencia de los demás exportadores en el país son los tiempos de respuesta una vez que se haya recibido el pedido y se quiere hacer énfasis en esto dejando claro que las otras dos cualidades no se verán afectadas.

- Puntos de paridad:
 - Calidad de las materias primas: Los productos vendidos que van a ser embarcados en los contenedores pasan por un minucioso control de calidad con el objetivo de reducir cualquier posibilidad de desperfectos en la mercancía o alguna confusión en el pedido como el color por ejemplo. De esta manera, se satisface al cliente, quién no dudará en cotizar de nuevo cuando necesite más mercancía.
 - Precio competitivo: La empresa comparte proveedores con sus competidores y los precios que ofrece sus clientes son bastante similares; a corto plazo la posibilidad de mejorarlos pasa inevitablemente por la operación de los proveedores, lo cual no es posible.

- Puntos de diferencia:
 - Entrega inmediata: A diferencia de sus competidores, se cuenta con un almacén y un *stock* de mercancía listo para ser embarcado una vez que se haya recibido el pedido. Esto quiere decir que el único tiempo de espera que tiene el cliente para recibir su mercancía depende de los tiempos de transporte y de los procesos de nacionalización en el puerto de destino.
 - Sin necesidad de volumen mínimo de compra: Por lo general, los exportadores exigen un volumen mínimo en sus pedidos para poder despachar. La empresa tiene un contrato de producción mensual con sus proveedores, por lo que no tiene que negociar un

volumen de producción con ellos. Esta ventaja, combinada con la mercancía en *stock*, permite a la compañía maniobrar para satisfacer pedidos pequeños.

- Justificadores:
 - Dedicación exclusiva: La compañía se dedica únicamente a la exportación de productos de alpaca. Con más de cinco años de presencia en el mercado europeo, la empresa conoce a detalle las características, virtudes y posibles deficiencias del producto, por lo que ha aprendido a prevenir ciertas situaciones que son normales en este giro.
 - Alianzas estratégicas: La empresa cuenta con una alianza estratégica con su proveedor de materia prima para asegurarse una producción mensual. Además, tiene una relación de bastante confianza con sus compradores en Europa (que son parte del mismo grupo), los cuales aseguran la venta en el destino.
 - Altos estándares: La empresa se dedica exclusivamente a la exportación de alpaca y solo trabaja con las mejores fibras, las cuales pasan por un control de calidad, el porcentaje de quejas o equivocaciones en destino es bastante bajo, así es percibido por sus clientes.
 - Enfoque: El objetivo de la compañía es satisfacer a sus clientes y en la medida de lo posible, sobrepasar sus expectativas para asegurar la recompra o al menos futuras cotizaciones. Sabemos que los tiempos de entrega y la calidad del producto son las cualidades que más importan en el destino y es allí donde se hace énfasis.

- Valores, personalidad y carácter:
 - Eficiente: Es la cualidad que más nos diferencia de la competencia.
 - Comprometido: Al adquirir un compromiso, se asumen todas las consecuencias.
 - Responsable: No importa cuales son las características del comprador, se debe cumplir con todos ellos.
 - Confiable: Las relaciones con los clientes se tejen a largo plazo, generando una sensación de confianza con ellos y recibiendo mejores *feedbacks*.

- Propiedades de ejecución/identidad visual:
 - Colores (naranja, beige y colores tierra): Son los colores que identifican la marca como algo natural y delicado al mismo tiempo. Se mantiene en segundo plano el logo de la empresa a nivel internacional, ya que se trata de un cordero y, en Perú, a diferencia de Europa, no se trabaja con lana de oveja.

4. Mezcla de *marketing*

Identificado el posicionamiento ideal para la empresa, utilizamos las “4 P” del *mix de marketing* para revisar los aspectos que nos permitan cubrir de manera satisfactoria las necesidades de los clientes.

4.1 Producto

Los principales productos son las mantas, chalinas y estolas de alpaca, uno de los más hermosos camélidos sudamericanos, cuya fibra ha sido apreciada desde tiempos preincaicos debido, a sus propiedades y la calidad de su pelo. La fibra de alpaca es sedosa y suave y posee propiedades térmicas que permiten respirar a través de ellas en días cálidos y atrapar el calor corporal en temporada de frío.

Para la producción, utilizamos hilado compuesto de 100% *baby* alpaca (entre 21,5 y 22,5 micrones), lo que garantiza la calidad de los productos que son durables, ligeros e increíblemente suaves al tacto.

La empresa cuenta con más de treinta diseños y cuarenta colores disponibles en *stock* para entrega inmediata y sin volúmenes mínimos de pedido. Además, se reciben pedidos especiales de clientes en cuanto a colores y diseños.

4.2 Precio

La fijación de precios está hecha con el objetivo de alcanzar liderazgo en calidad del producto. De esta forma, la empresa busca niveles elevados de calidad del producto y servicio de atención al cliente, pero con un precio no demasiado alto para estar al alcance de los consumidores (Kotler y Keller 2012).

Gracias a los acuerdos anuales de precios con los principales proveedores de materia prima y servicio de producción, la empresa puede mantener sus precios durante un año. Se maneja una escala de precios dependiendo del volumen de pedidos del proveedor.

4.3 Plaza

Actualmente, la empresa aprovecha al máximo los canales de distribución disponibles al igual que los líderes del sector, por lo que logra un manejo eficiente la cadena logística; sin embargo, este no es un factor determinante del éxito ya que es fácil de imitar.

Con el objetivo de diferenciarse dentro de las empresas del sector, la empresa cuenta con una política de inventarios que contribuye a atender los requerimientos de los clientes en tiempos muy cortos; asimismo, posee un almacén de materias primas en el local del proveedor de servicio para evitar paradas de producción por falta de hilado. De igual forma, un almacén de productos terminados en sus propias oficinas para una rápida atención de pedidos.

Las condiciones antes descritas permiten diferenciarse de los competidores garantizando una atención a las necesidades de los clientes bajo el pilar de una política *time to market*, dado que esta diferenciación es altamente apreciada.

4.4 Promoción

Se ha establecido como política de la empresa mantener canales abiertos y fluidos con los clientes aprovechando la comunicación vía web y redes sociales a fin de conocer de cerca las necesidades, tendencias, y, sobre todo, los requerimientos de tiempos de atención. Esto posibilita que los clientes alcancen un mayor nivel de satisfacción con el servicio ofrecido.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se ha previsto la creación de una página web a fin de mejorar el contacto con los clientes actuales y potenciales. Además, es un canal idóneo para la promoción de los productos a través de un catálogo virtual y contenido actualizado sobre la empresa, fibras y productos.

Actualmente, participamos en ferias europeas especializadas en productos similares, lo que permite crear oportunidades con potenciales clientes, mayor seguimiento del comportamiento del mercado y de la percepción de calidad de nuestros productos. Es necesario participar en ferias celebradas en EE.UU. y Perú para lograr desarrollo el mercado imitando los resultados obtenidos en Europa.

5. Cronograma y presupuesto de *marketing*

El presupuesto está en función a las actividades que se detallan en el cronograma de actividades del Anexo 4.

Tabla 34. Presupuesto de *marketing*

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3
0. Investigación de mercado (fuentes sec)	S/ -		
I. Branding	S/ 3.900,00	S/ -	S/ -
Manual de marca	S/ 1.625,00		
Nueva papelería	S/ 2.275,00		
II. Diseño de la gestión	S/ 13.975,00	S/ 8.125,00	S/ 8.125,00
Diseño de nuevos productos	S/ 8.125,00	S/ 8.125,00	S/ 8.125,00
Diseño de promociones de posicionamiento	S/ 2.275,00		
Diseño de estrategia de penetración	S/ 2.275,00		
Diseño de estrategia de descuentos por volumen	S/ 1.300,00		
III. Estrategia de CRM	S/ 13.211,25	S/ 23.611,25	S/ 23.611,25
Participación en ferias	S/ 7.475,00	S/ 8.125,00	S/ 8.125,00
Visitas a clientes actuales y potenciales clientes		S/ 9.750,00	S/ 9.750,00
Gestión vía canal de contacto	S/ 5.736,25	S/ 5.736,25	S/ 5.736,25
IV. Herramientas de comunicación	S/ 21.515,00	S/ 13.390,00	S/ 13.390,00
Permanentes			
Creación y administración página web	S/ 8.515,00	S/ 390,00	S/ 390,00
Habilitar y administrar redes sociales	S/ 3.900,00	S/ 3.900,00	S/ 3.900,00
Habilitar y administrar canales de contacto	S/ 1.950,00	S/ 1.950,00	S/ 1.950,00
Temporales			
Desarrollar boletín trimestral	S/ 1.300,00	S/ 1.300,00	S/ 1.300,00
Campañas en redes sociales	S/ 3.900,00	S/ 3.900,00	S/ 3.900,00
Realizar <i>mailing</i>	S/ 1.950,00	S/ 1.950,00	S/ 1.950,00
Total	S/ 52.601,25	S/ 45.126,25	S/ 45.126,25

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se estima destinar una inversión de S/ 142.853,75 para los años 1, 2 y 3. Este presupuesto incluye cuatro puntos fundamentales:

- *Branding*: Incluye desarrollar un manual de marca y crear una imagen para la nueva papelería de la empresa.
- Diseño de gestión: Dado que se está ingresando a un nuevo mercado con distintos requerimientos en cuanto a diseño, se considera un presupuesto anual para lanzar nuevos diseños cada temporada.

- Estrategia de CRM: Se invertirá en visitas a los clientes actuales a fin de fidelizarlos y a clientes potenciales para incrementar la cartera de ventas.
- Herramientas de comunicación: Hemos visto necesaria mejorar la comunicación de las cualidades de los productos, porque es fundamental para la diferenciación. Estamos considerando tareas permanentes y temporales.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

En la siguiente tabla, presentamos los objetivos del plan de operaciones, así como sus indicadores y metas:

Tabla 35. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	Indicador	Metas		
		1er año	2do año	3er año
Asegurar la capacidad de producción para garantizar el incremento esperado en las ventas	Variación del volumen de producción	20%	15%	10%
Garantizar la satisfacción de los clientes a fin de blindar nuestra participación de mercado	Satisfacción del cliente con respecto a la información de sus pedidos	75%	85%	90%
Reducir errores en las entregas, de modo que la tasa de errores no se vea impactada por los nuevos productos	Tasa de errores	3%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias

Se plantean las siguientes estrategias para alcanzar los objetivos indicados:

- Estrategia operativa 1: Implementar un sistema ERP que permita un mayor control de inventarios, producción, y facturación, lo cual permitirá optimizar los procesos a través un manejo eficiente de la información y con ello contribuir al incremento de ventas.
- Estrategia operativa 2: Habilitar un manual de seguimiento y comunicación para ofrecer más y mejor información a los clientes sobre el estado de sus pedidos y con ello logra mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- Estrategia operativa 3: Implementar un sistema de codificación de productos terminados para reducir incidencias en las entregas a los clientes, más aún en un contexto de oferta de nuevos productos.

3. Diseño de producto o servicio

Los productos de la empresa se pueden dividir en dos categorías: textiles para el hogar (mantas y cojines) y accesorios de vestir (chalinás, estolas, ruanas y ponchos). Todos los productos son

elaborados con hilos 100% *baby* alpaca, una de las más finas fibras naturales del mundo, que además es ligera y cálida.

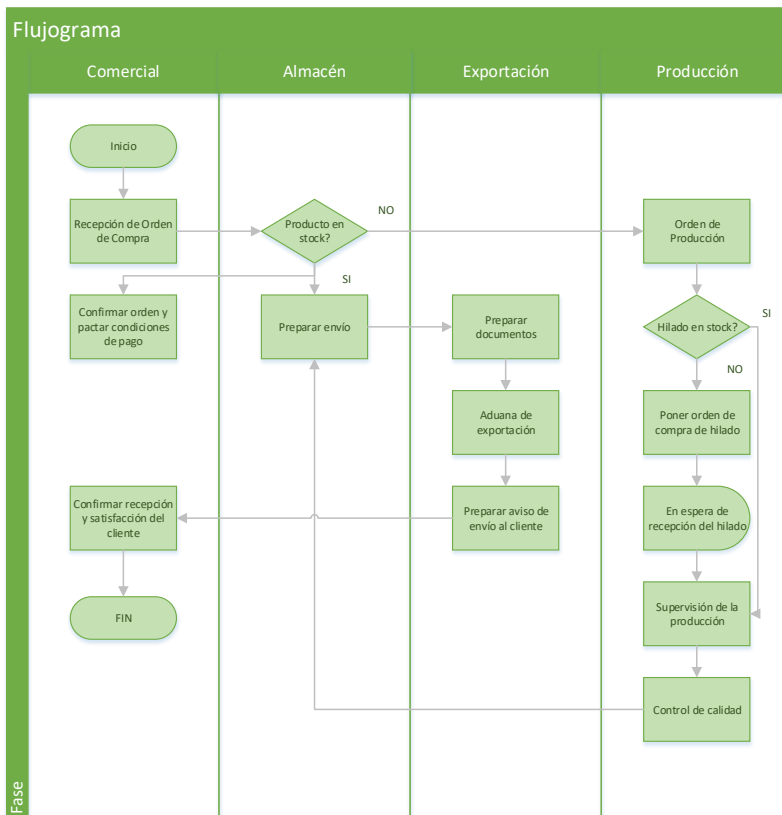
En cuanto al diseño, se cuenta con modelos clásicos en colores naturales y otros más modernos con colores brillantes y de temporada. Las presentaciones varían de acuerdo con los requerimientos del cliente: se trabajan productos para ser exportados con marca propia o privada. Para el primer caso, los artículos se venden con la etiqueta y *hang tag* de la empresa, lo que incluye la composición, país de fabricación e instrucciones de cuidado. En el segundo caso, se preparan con los avíos e instrucciones que indique el cliente.

Como servicios adicionales, la empresa ofrece el servicio de proveer empaques especiales tales como cajas personales, correas de cuero, entre otros, de acuerdo con los requerimientos del comprador. Cabe resaltar que, como se indicó en el capítulo anterior, vamos a utilizar como unidad base a la manta, ya que podemos considerar dos estolas como una manta y cinco chalinas como una manta a fin de simplificar el análisis.

4. Diseño de los procesos

Como se mencionó en capítulos anteriores, las actividades del proceso productivo se tercerizan completamente, por lo que no se reflejan en el siguiente flujograma, en el cual se muestran únicamente los procesos del área comercial, almacén, exportación y producción (abastecimiento y control).

Gráfico 6. Flujograma de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Diseño de las instalaciones

Las instalaciones de la empresa consisten en una oficina comercial propia, que sirve para realizar todas las operaciones de la empresa: las labores administrativas y comerciales y de almacenaje de productos terminados que se tienen en *stock*, para este fin se cuenta también con un pequeño depósito en el mismo edificio.

La oficina comercial fue inaugurada recientemente y cuenta con cómodas y modernas instalaciones. Las instalaciones sanitarias y eléctricas, así como los puestos de trabajo son modernos, ergonómicos y están iluminados naturalmente con un ventanal; para el disfrute del personal, cuenta también con un área de *break* y *kitchenette*. Si bien la mayoría de las transacciones son a distancia con clientes fuera del país, existe una espaciosa sala de conferencias decorada para realzar las cualidades de las muestras de productos que allí se exhiben. Se pueden recibir cualquier tipo de visitas; proveedores, clientes, socios estratégicos, etc. Existe también un área de almacenaje, con una estantería de madera donde se guardan

parcialmente todos los productos del *stock* y además se realizan tareas de revisión, colocación de etiquetas, empaque, entre otras (ver plano en los Anexos 5 y 6).

Finalmente, a fin de continuar con los objetivos trazados en el plan estratégico en relación a la incursión hacia nuevos productos, consideramos que en el futuro se debe incluir dentro del plan de operaciones de la empresa, recursos destinados a la investigación y desarrollo de productos nuevos y complementarios, a fin que estos puedan coadyuvar en el objetivo de impulsar las ventas, esto sin alterar el rendimiento o la productividad que ya se ha alcanzado.

6. Programación y presupuesto de las operaciones de la empresa

Tabla 36. Programación y presupuesto de operaciones

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3
I. Implementación sistema ERP	S/ 27.901,25	S/ 5.752,50	S/ 5.752,50
Implementación sistema logístico y comercial	S/ 23.010,00		
Capacitación y asesoría en uso del sistema	S/ -		
Adquisición de <i>hardware</i> para el servidor	S/ 2.161,25		
Adquisición de <i>software</i> para el servidor	S/ 2.730,00		
Mantenimiento y soporte		S/ 5.752,50	S/ 5.752,50
II. Implementación de un sistema de codificación de productos	S/ 2.892,50	S/ 390,00	S/ 390,00
Compra de software	S/ 1.657,50		
Compra de lectora e impresora de códigos	S/ 1.235,00	S/ 390,00	S/ 390,00
Total	S/ 30.793,75	S/ 6.142,50	S/ 6.142,50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

En la siguiente tabla, presentamos los objetivos del plan de recursos humanos, así como sus indicadores y metas:

Tabla 37. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Metas		
		1er año	2do año	3er año
Mantener y transmitir los principios fundamentales bajo los cuales se rige la empresa a todos los socios estratégicos	Firma del Código de Conducta por parte de todos nuestros socios estratégicos	100%	100%	100%
Monitorear el cumplimiento de las políticas del Código de Conducta en el desarrollo de las actividades de la empresa y socios estratégicos	Evaluación mediante visitas periódicas a los socios estratégicos	80%	90%	100%
Fortalecer el vínculo con el principal proveedor de servicio	Índice de satisfacción sobre la relación con la empresa como cliente	75%	85%	90%

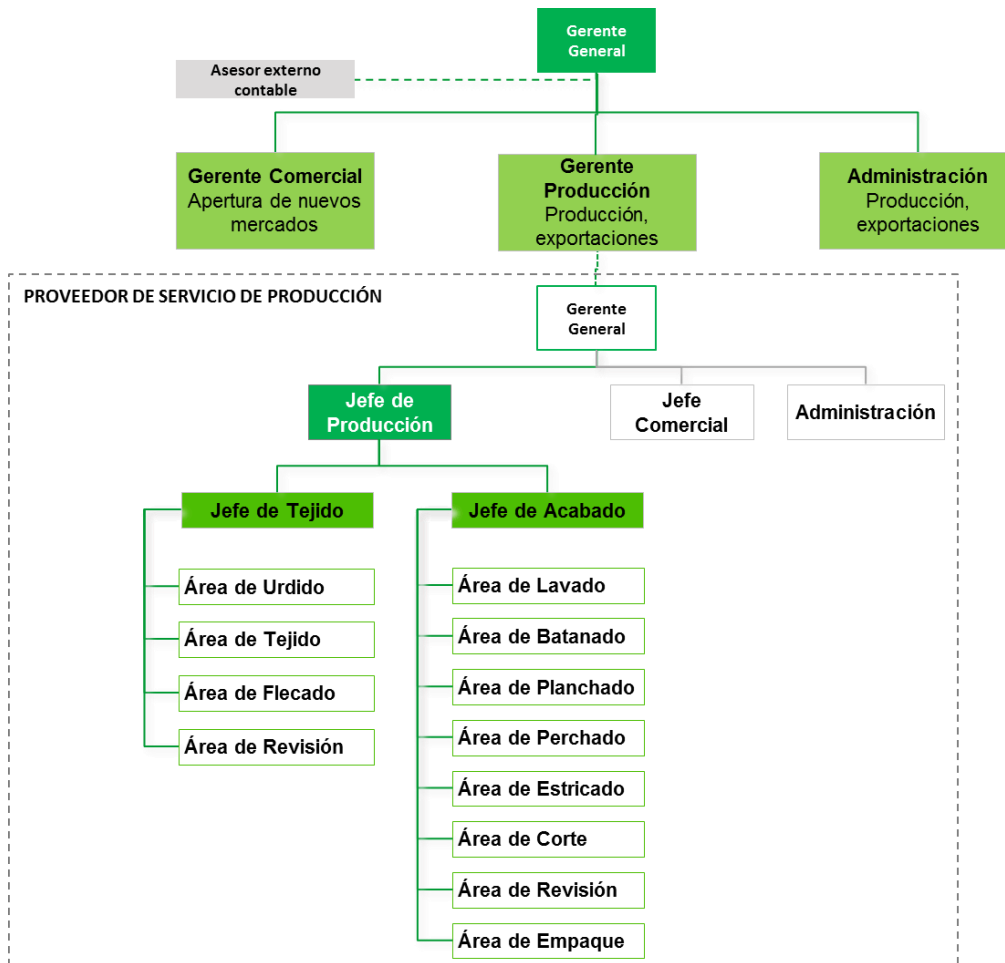
Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estructura organizacional

La empresa cuenta actualmente con dos personas en planilla, pero se terceriza el servicio contable y el de producción a través de contratos de locación de servicios.

A continuación, se muestra el organigrama funcional de la organización incorporando el servicio de terceros:

Gráfico 7. Organigrama integral de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La empresa tiene una gerente general y una gerente comercial que se encargan de las tareas administrativas, comerciales y de organización de la producción. En el organigrama integral, hemos incluido el área de Producción del Proveedor de Servicio, ya que es la parte más vulnerable e importante de la organización.

3. Políticas de administración de recursos humanos y responsabilidad social

La empresa es parte de un *holding* con sede principal en Dinamarca, donde las políticas de recursos humanos y respeto a los derechos de los trabajadores son un eje fundamental en la estructura de cualquier organización y, por tanto, el marco legal y regulaciones en torno a la administración del capital humano son más estrictas y rigurosas.

Para cumplir con los estándares daneses bajo los cuales se rige el *holding*, la empresa peruana ha desarrollado un código de conducta a fin de garantizar que sus prácticas y las de sus proveedores guarden un estricto respeto a las personas. En el Anexo 7 se muestra el Código de Conducta bajo el que se rige la organización y que además ha sido suscrito por los proveedores principales de la empresa.

4. Estrategia de recursos humanos para asegurar la continuidad del negocio

Uno de los puntos débiles de la empresa es contar con un solo proveedor principal del servicio de tejido y acabado. Por ello, para garantizar la continuidad del negocio, es importante mantener un vínculo cercano y confiable con este proveedor. El contrato que se tiene establece la obligación para ambas partes sobre los mínimos de producción que deben hacerse de forma mensual, así, el proveedor tiene la certeza de que tendrá trabajo para seguir operando y la empresa garantiza el volumen de producción. Estas cantidades acordadas son estacionales y van desde 4.000 metros en los meses de menor demanda hasta 6.000 metros en temporada alta; sin embargo, cuando se requiera y sea posible se puede solicitar mayor volumen.

Luego de lograr implementar la asimilación del Código de Conducta, reconociendo la importancia de continuar implementado medidas que garanticen la continuidad del negocio, —a fin de afianzar la relación con nuestro proveedor— recientemente se ha realizado un préstamo a través del *holding* para la adquisición de maquinaria. Esto permite a la empresa (i) incrementar la capacidad de producción para soportar los planes de crecimiento de ventas y (ii) contribuir a crear nexos entre nuestras empresas, lo que convierte la relación en una alianza estratégica.

No se está considerando un presupuesto de implementación del plan de recursos humanos dado que no contempla ninguna inclusión de personal ni modificación de procesos que requieran inversión.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Para el desarrollo del plan financiero, se cuenta con información histórica que vamos a proyectar a tres años con la información proporcionada por la empresa y lo desarrollado en los capítulos anteriores. El acceso a la información real de la empresa es limitado, pero se complementa con la información del mercado.

Los supuestos que estamos considerando son los siguientes:

- El entorno político, social y económico se mantiene constante.
- El costo de la materia prima y del servicio de producción se pueden calcular como un porcentaje del precio de venta.
- Se considera como año base de proyección al cierre del ejercicio 2016. Las proyecciones se harán para tres años, debido a que los niveles de inversión son relativamente bajos.
- A fin de simplificar el análisis, se entenderá como unidad de medida las mantas, la conversión como se indicó antes es 1 manta = 5 chalinas y 1 manta = 2 estolas.
- Asumiremos el tipo de cambio S/ 3,25 (julio 2017, BCR)
- Los gastos operativos son incrementales en función a las ventas.
- El financiamiento se hará con fuentes propias por política de la empresa.
- Considerando que las ventas del primer semestre del 2017 ya se han incrementado en 15% con respecto al mismo periodo del año anterior y siendo el primer semestre “temporada baja”, estimamos terminar el primer año de implementación con 20% más de ventas.

2. Situación actual

Analizando los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016 (Anexo 8), se puede observar lo siguiente:

- Las ventas del año 2015 disminuyeron en casi 15% con respecto al año anterior, esto como consecuencia del incremento del precio de venta que decreció la demanda de los productos.
- El incremento del precio de venta se debe a un mayor costo de materia prima a raíz de la mayor demanda del mercado asiático de fibras más finas como la alpaca y el *cashmere* que está sustituyendo a la lana de oveja. En el año 2016, se observa una ligera mejora en las ventas; sin embargo, no se alcanzan los niveles obtenidos en el 2014.

- Por otra parte, se puede observar que, si bien las ventas del 2014 se encontraban alrededor de los 3,3 MM y en el 2016 este valor era de aproximadamente 2,9, por lo que era de esperarse que el costo de ventas se reduzca en la misma magnitud; se evidencia que se ha logrado una mayor eficiencia en la gestión del costo de ventas, ya que existe una reducción del porcentaje del costo de ventas sobre las ventas. En efecto, en el 2014, este porcentaje representaba el 85,59%; sin embargo, en el 2016, se logró que este valor estuviese en 80,75%.

3. Análisis del punto de equilibrio

Para la estimación del punto de equilibrio, se han considerado los costos fijos sobre la diferencia entre el precio de venta unitario promedio y los costos unitarios promedio. Se utiliza la información del año 2016.

$$PE = \frac{CF}{(PUV - CUV)}$$

$$PE = \frac{267,032.97}{(156 - 123.50)}$$

$$PE = 8216.40 \text{ mantas}$$

Entonces tenemos que se alcanza el punto de equilibrio con la venta anual de 8.217 mantas. Esto significa una venta mensual de 685 mantas. El promedio actual es de 2.500 mantas.

4. Estimación de la tasa de descuento

Por política interna, el financiamiento se hará con recursos propios. De esta forma, debemos utilizar el *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) para el cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) de los accionistas de la empresa.

El CAPM describe la relación entre el riesgo sistémico y el retorno esperado. Estimaremos el costo de oportunidad de los accionistas con la fórmula:

$$E(r_i) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

Tabla 38. Variables financieras

Variables	Valores
R_f ²	4,58
β (desapalancado) Apparel ³	0,71
Prima de mercado ⁴	2,30
R_p ⁵	1,40
COK	7,61

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Estados financieros y flujo de caja

5.1 Estado de pérdidas y ganancias

En el Anexo 9, se puede observar la proyección realizada al estado de pérdidas y ganancias, en el cual se evidencia que en los tres años bajo análisis se obtienen resultados positivos e incrementales. Asimismo, luego de realizar el análisis horizontal, se evidencia que la participación de los costos de ventas en cada año ha decrecido en 10,24% entre el primer y segundo año (de 87,48% para el 2017, a 84% para los años posteriores). Lo anterior, contribuye favorablemente a la utilidad obtenida en cada ejercicio. Por otro lado, es importante mencionar que luego de realizar el análisis vertical se puede observar que los gastos administrativos solo representan el 8,94% de las ventas, lo que favorablemente a los resultados.

5.2 Flujo de caja proyectado

Sobre el flujo de caja, se ha realizado una proyección a tres años (2017, 2018 y 2019) con el objetivo de determinar si se puede asumir la existencia de un flujo de caja favorable para dicho periodo.

² Para la tasa libre de riesgo, se ha considerado el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a diez años (2007-2006). (Damoraran 2017).

³ Para el β , se ha considerado el β desapalancado del sector Apparel (Damoraran 2017)

⁴ Se ha utilizado la prima de mercado de Damoraran (2017)

⁵ De acuerdo con el BCRP a Octubre de 2017.

Tabla 39. Flujo de caja proyectado

	2017	2018	2019
INGRESOS:			
Saldo inicial	\$46,974.62	\$76,554.73	\$78,801.07
Cobranza de ventas	\$970,490.08	\$1,123,895.82	\$1,351,677.02
Pagos adelantados	\$100,000.00	\$-	\$-
Otras cobranzas	\$16,517.06	\$5,821.60	\$5,821.60
Ingresos por Drawback	\$37,741.28	\$43,402.47	\$47,742.72
Ingresos por devolución de IGTV	\$177,923.18	\$220,786.49	\$243,673.88
TOTAL INGRESOS:	\$1,349,646.22	\$1,470,461.12	\$1,727,716.30
EGRESOS:			
Pago de préstamo	\$-3,285.00	\$-3,285.00	\$-3,285.00
Costo de ventas	\$-1,113,117.25	\$-1,229,158.04	\$-1,352,073.84
Gastos administrativos y de ventas	\$-131,029.25	\$-143,442.01	\$-150,797.00
TOTAL EGRESOS	\$-1,247,431.49	\$-1,375,885.04	\$-1,506,155.84
Gastos de capital	\$-25,660.00	\$-15,775.00	\$-15,775.00
Escudo fiscal			
SALDO FINAL	\$76,554.73	\$78,801.07	\$205,785.46
COK	7,61%		
VAN	\$304,312.83		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La elaboración del flujo de caja proyectado nos permite calcular un VAN de \$ 304.312,83, que al ser positivo evidencia la rentabilidad del negocio.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Con el objetivo de realizar un ejercicio de sensibilidad de posibles escenarios, se ha visto conveniente realizar las proyecciones del flujo de caja para los años 2017, 2018, y 2019, asumiendo una posición optimista y otra conservadora. Lo anterior, es aplicable a la variable de unidades vendidas, ya que consideramos que esta variable es crítica para poder determinar el impacto en los resultados producto de variaciones en las ventas. Se asume *ceteris paribus* para todas las demás variables.

6.1 Escenario optimista

Para el análisis de sensibilidad, se ha tenido en cuenta el crecimiento que ha experimentado la empresa al cierre del primer semestre del año. En línea con ello, contando con un crecimiento de 15% a junio del 2017, respecto al año anterior, se ha proyectado un crecimiento de 25% al cierre del presente año, 20% en el 2018 y 15% en el 2019 (ver detalle en Anexo 10).

Tabla 40. Escenario optimista

	2017	2018	2019
INGRESOS:			
Saldo inicial	\$46,974.62	\$125,977.83	\$145,123.29
Cobranza de ventas	\$1,010,927.17	\$1,225,437.84	\$1,529,869.78
Pagos adelantados	\$100,000.00		
Otras cobranzas	\$16,517.06	\$5,821.60	\$5,821.60
Ingresos por Drawback	\$39,313.83	\$47,176.60	\$54,253.09
Ingresos por devolución de IGV	\$185,336.65	\$239,252.76	\$275,983.12
TOTAL INGRESOS:	\$1,399,069.33	\$1,643,666.64	\$2,011,050.88
EGRESOS:			
Pago de préstamo	\$-3,285.00	\$-3,285.00	\$-3,285.00
Costo de ventas	\$-1,113,117.25	\$-1,336,041.34	\$-1,536,447.55
Gastos administrativos y de ventas	\$-131,029.25	\$-143,442.01	\$-150,797.00
TOTAL EGRESOS	\$-1,247,431.49	\$-1,482,768.35	\$-1,690,529.55
Gastos de capital	\$-25,660.00	\$-15,775.00	\$-15,775.00
Escudo fiscal			
SALDO FINAL	\$125,977.83	\$145,123.29	\$304,746.33
COK	7.61%		
VAN	\$486,918.77		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo en cuenta lo anterior, obtenemos un valor actual neto de \$486.918,77 en el escenario optimista.

6.2 Escenario conservador

De mismo modo, para el escenario conservador —aun teniendo como punto de partida el crecimiento experimentado en los que va del año 2017—, se prevé un crecimiento moderado de 15% para el primer año, 10% para el segundo año, y finalmente, un crecimiento de tan solo 5% (ver detalle en Anexo 11).

Tabla 41. Escenario conservador

	2017	2018	2019
INGRESOS:			
Saldo inicial	\$46,974.62	\$27,131.62	\$12,967.70
Cobranza de ventas	\$930,052.99	\$1,026,397.51	\$1,187,884.35
Pagos adelantados	\$100,000.00	\$-	\$-
Otras cobranzas	\$16,517.06	\$5,821.60	\$5,821.60
Ingresos por Drawback	\$36,168.73	\$39,785.60	\$41,774.88
Ingresos por devolución de IGV	\$170,509.72	\$203,061.57	\$213,989.69
TOTAL INGRESOS:	\$1,300,223.11	\$1,302,197.91	\$1,462,438.22
EGRESOS:			
Pago de préstamo	\$-3,285.00	\$-3,285.00	\$-3,285.00
Costo de ventas	\$-1,113,117.25	\$-1,126,728.20	\$-1,183,064.61
Gastos administrativos y de ventas	\$-131,029.25	\$-143,442.01	\$-150,797.00
TOTAL EGRESOS	\$-1,247,431.49	\$-1,273,455.21	\$-1,337,146.61
Gastos de capital	\$-25,660.00	\$-15,775.00	\$-15,775.00
Escudo fiscal			
SALDO FINAL	\$27,131.62	\$12,967.70	\$109,516.61
COK	7.61%		
VAN	\$124,289.17		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo en cuenta lo anterior, obtenemos un valor actual neto de \$ 124.289,17 dentro de un escenario conservador.

Podemos concluir que el proyecto es atractivo dado que, aún en el escenario conservador, el valor actual neto es positivo.

6.3 Escenario sin implementación de estrategias

Finalmente, consideramos importante evaluar cuáles serían los resultados si no se implementara ninguna estrategia planteada y la empresa no ampliara su mercado objetivo a países como Estados Unidos y Chile (ver detalle en Anexo 12).

Tabla 42. Escenario sin implementación

	2017	2018	2019
INGRESOS:			
Saldo inicial	\$46,974.62	\$-4,142.21	\$39,334.25
Cobranza de ventas	\$849,178.82	\$985,990.96	\$1,035,290.51
Pagos adelantados			
Otras cobranzas	\$16,517.06	\$5,821.60	\$5,821.60
Ingresos por Drawback	\$33,023.62	\$34,674.80	\$36,408.54
Ingresos por devolución de IGV	\$155,682.78	\$177,619.90	\$186,500.90
TOTAL INGRESOS:	\$1,101,376.90	\$1,199,965.06	\$1,303,355.80
EGRESOS:			
Pago de préstamo	\$-3,285.00	\$-3,285.00	\$-3,285.00
Costo de ventas	\$-957,496.30	\$-1,005,371.11	\$-1,055,639.67
Gastos administrativos y de ventas	\$-144,737.81	\$-151,974.70	\$-159,573.44
TOTAL EGRESOS	\$-1,105,519.11	\$-1,160,630.81	\$-1,218,498.10
Gastos de capital			
Escudo fiscal			
SALDO FINAL	\$-4,142.21	\$39,334.25	\$84,857.70
COK	7.61%		
VAN	\$98,208.74		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Si proyectamos los resultados sin tomar en cuenta los gastos de implementación de las estrategias planteadas pero tampoco los ingresos adicionales por el desarrollo de mercado, encontramos que el proyecto sigue mostrando un valor actual neto positivo. Sin embargo, este valor es menor que el del escenario conservador evaluado en el punto anterior.

Podemos concluir que la implementación de estas estrategias beneficiaría considerablemente el desarrollo de las actividades de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Teniendo en cuenta los hallazgos y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, podemos concluir que el proyecto es atractivo y potencialmente rentable en todos los escenarios evaluados.
- Se determina que el mercado más atractivo a desarrollar para este tipo de productos es ampliamente los Estados Unidos. Este país registra la mayor demanda mundial de productos de alpaca, además brindar facilidades de ingreso debido a la cercanía geográfica y las condiciones comerciales. Asimismo, Chile se resalta como un atractivo mercado potencial para mitigar la estacionalidad por su cercanía y sus indicadores económicos. La empresa debe fijarse metas alcanzables y prepararse para poder cumplir con la demanda, ya que el potencial de estos mercados mucho más grande que su capacidad de producción.
- Se ha identificado como mercado meta a las tiendas y distribuidores en Estados Unidos abocados a la venta de productos de diseño exclusivo y alta calidad, que tengan o no, necesidades de entrega inmediata y que puedan adquirirlos sin restricciones de volumen.
- La rápida capacidad de respuesta y atención de pedidos que permite el amplio *stock* de materia prima y productos terminados de la empresa son los principales factores de éxito de la empresa. Lo anterior es posible gracias a un bajo costo de financiamiento que permite evitar el incremento de los costos de ventas.
- Pese a que la cantidad de empresas que ofertan la materia prima y el servicio de producción es limitada, la compañía se ha preocupado por crear fuertes vínculos que generan alianzas estratégicas con sus principales proveedores para no interrumpir el proceso productivo. El análisis de las fuerzas de Porter arroja como resultado que la industria es básicamente atractiva. Este resultado es positivo, porque es un buen espacio para el negocio; sin embargo, no genera demasiado interés como para esperar un mayor ingreso de nuevos competidores.
- En el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, observamos un panorama general favorable para las exportaciones del sector textil en general y alpaquero

en particular. La estabilidad económica y la apertura del país a mercados internacionales, así como los tratados de libre comercio firmados y en negociación permiten a la industria nacional ampliar la oferta exportadora hacia países no considerados en el pasado.

2. Recomendaciones

- Se recomienda una estrategia genérica de diferenciación basada en ofrecer un mejor servicio a través de mejores tiempos de producción y entrega. Por otro lado, el crecimiento de la empresa debe darse mediante el desarrollo de mercado fuera de la Unión Europea.
- Se sugiere implementar un sistema ERP que permita un mejor control de inventarios, producción, ventas, codificación de producto terminado y habilitar un manual de seguimiento para con el cliente.
- Se recomienda mantener la proporción de gastos administrativos por debajo del 8% en relación con las ventas, ya que esta es una de las razones fundamentales por las cuales el punto de equilibrio es tan bajo.

Bibliografía

Ansoff, I. (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*.

Apoyo (2002). *El ATPDEA: oportunidades y riesgos del negocio en la industria textil*. Lima: Apoyo Consultoría.

Asociación Internacional de la Alpaca (2016). “La alpaca”. En: *Asociación Internacional de la Alpaca*. Fecha de consulta: 12/09/2017. <<http://aia.org.pe/alpaca/>>

Australian Government. (2017). “Department of Immigration and Border Protection”. En: *Australian Government*. Fecha: 13/09/2017. <<http://www.border.gov.au/>>

BCRP (2017). “Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) – Peru”. Fecha de consulta: 11/12/2017. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/pn01129xm/html>

Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.

Central Intelligence Agency (2017). “The World Fact Book”. En: *Central Intelligence Agency*. Fecha de consulta: 24/08/2017. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>>

Damoraran (2017). “Total betas by sector”. Fecha de consulta: 24/04/2017. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html>

Damoraran. (2017). “Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current”. Fecha de consulta: 25/05/2017. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Federal Customs Service of Rusia. (2017). “Federal Customs Service”. En: *Federal Customs Service of Rusia*. Fecha de consulta: 25/05/2017. <<http://eng.customs.ru/index.php>>

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Hill, C. (2011). *Negocios internacionales: competencia en el mercado global*. Mexico: McGraw-Hill.

International Trade Center (2017). "Trade Map". En: *Trade Map*. Fecha: 24/07/2017. <<http://www.trademap.org/>>

Japan Customs (2017). *Japan Customs*. Fecha de consulta: 15/09/2017. <<http://www.customs.go.jp/>>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Moody's Corporation (2017). "Latin América & Caribbean". En: Moody's Corporation. Fecha: 15/09/2017. <<https://www.moody.com/researchandratings/region/latin-america-caribbean/004002/004002/-/1/0/-/0/-/en/global/rr>>.

Muñoz, W.; Valdivia, C. & Albújar, M.. (2006). *Perú: tradición textil y competitividad internacional*. Lima: Fondo Ed de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Natural Resources Defense Council (2012). *CBD - Fiber Selection*. En: *Natural Resources Defense Council*. Fecha de consulta: 15/09/2017. <<https://www.nrdc.org/sites/default/files/CBD-Fiber-Selection-FS.pdf>>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocios*. 14^a ed. Nueva Jersey.

PromPerú (2017). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Fecha de consulta: Fecha de consulta: 15/09/2017 <<http://www.siicex.gob.pe/> <http://www.siicex.gob.pe/>>

Tong, J. (2003). “Evaluación de inversiones en mercados emergentes”. *Universidad del Pacífico (Lima). Centro de Investigación.*

Anexos

Anexo 1. Factores de selección de mercados

1. Acceso-mercado de destino

Principales importadores	<i>Ad valorem</i>	Acuerdo comercial	Riesgo político	Reglamentación del producto	Distancia geográfica
Estados Unidos	0%	TLC vigente	Medio bajo	Baja	6.000 km
Omán	5%	Ninguno	Medio	Media	14.900 km
Australia	5%	APEC	Bajo	Baja	13.000 km
Japón	0%	TLC vigente	Bajo	Baja	15.000 km
Federación Rusa	12%	Ninguno	Medio	Media	13.000 km
Chile	0%	TLC vigente	Bajo	Baja	2.400 km.

1.1 Matriz de ponderación-acceso a mercado

Criterios de evaluación de mercado	Peso
<i>Ad valorem</i>	3
Acuerdo comercial	2
Riesgo político	2
Reglamentación del producto	1
Distancia geográfica	2

2. Tamaño y atractivo de mercado

Principales importadores	Población (millones)	Valor importado 2015 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor (2011-2015)	Atractivo económico del país	Idioma
Estados Unidos	318,9	26,742	2%	Alto	Fácil
Omán	3.63	6,981	-15%	Alto	Difícil
Australia	23.13	5,928	-10%	Medio	Fácil
Japón	127,3	5,410	-7%	Medio	Difícil
Federación Rusa	143.5	5,110	-13%	Medio	Difícil
Chile	17,62	804	-7%	Alto	Muy fácil

2.1 Matriz de ponderación-tamaño y atractivo de mercado

Criterios de evaluación de mercado	Peso
Población (millones)	3
Valor importado 2015 (miles USD)	3
Tasa de crecimiento anual en valor (2011-2015)	2
Atractivo económico del país	2
Idioma	2

3. Volumen y estructura de expansión de mercado

Principales importadores	PBI 2016 (miles de millón)	PBI per cápita	Crecimiento PBI (est. 2016)	Inflación (est. 2016)	Población bajo la línea de pobreza
Estados Unidos	\$ 18.560	\$ 57.300	1,6%	1,3%	15,1%
Omán	\$ 173	\$ 43.700	1,8%	2,0%	NA
Australia	\$ 1.189	\$ 48.400	2,9%	1,4%	NA
Japón	\$ 4.932	\$ 38.900	0,5%	-0,1%	16,1%
Federación Rusa	\$ 3.745	\$ 26.100	-0,8%	7,2%	11,2%
Chile	\$ 436	\$ 24.000	1,7%	4,1%	14,4%

3.1 Matriz de ponderación-volumen y estructura de expansión de mercado

Criterios de evaluación de mercado	Peso
PBI 2016 est. (miles de millón)	1
PBI per cápita	3
Crecimiento PBI (est. 2016)	3
Inflación (est. 2016)	2
Población bajo la línea de pobreza	2

4. Competencia

Principales importadores	Diversificación de competidores	Valor Exportado en el 2016 Peru (miles USD)	Provedores de LatAm
Estados Unidos	1	\$ 4,003	Sí
Omán	1	\$ -	No
Australia	1	\$ 104	Sí
Japón	1	\$ 93	Sí
Federación Rusa	7	\$ 20	Sí
Chile	1	\$ 474	Si

4.1 Matriz de ponderación-competencia

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE MERCADO	PESO
Diversificación de competidores	3
Valor Exportado en el 2016 Perú (miles USD)	2
Provedores de LatAm	2

Anexo 2. Análisis interno Estados Unidos

1. Datos generales

Estado	Población (MM)	Temperatura Promedio (C°)	% Pobreza	Crecimiento valor de la propiedad	Ingreso medio	Acceso al mercado desde Lima
Alaska	0,73	-2	10%	2%	\$ 73.355	\$ 2.098
California	39,1	10,7	15%	9%	\$ 64.500	\$ 1.285
New York	19,8	12,1	15%	5%	\$ 60.850	\$ 1.033
Texas	27,5	18,5	16%	9%	\$ 55.653	\$ 1.279
Maryland	6,01	12,7	10%	4%	\$ 75.847	\$ 1.050
New Jersey	8,96	11,9	11%	3%	\$ 72.222	\$ 1.106
Colorado	5,46	10,2	12%	11%	\$ 63.909	\$ 1.083
Nevada	2,89	17,4	15%	15%	\$ 52.431	\$ 952

1.1. Matriz de ponderación - Datos generales

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE MERCADO	PESO
Población	3
Temperatura promedio	3
% de Pobreza	3
Crecimiento del valor de la propiedad	1
Ingreso medio	3
Acceso al mercado	2

Anexo 3. Estimación de la demanda

Importaciones hechas a Estados Unidos desde Perú (miles de USD/tasa de crecimiento anual)										Promedio 2011-2015	
Producto	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015		
630120	1.905	-7%	1.774	-10%	1.598	74%	2.776	-12%	2.436	2.097,8	11%
621420	914	7%	974	-7%	908	20%	1.092	9%	1.191	1.015,8	7%

Importaciones hechas a Estados Unidos desde mundo (miles de USD/tasa de crecimiento anual)										Promedio 2011-2015	
Producto	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015		
Mantas	25.170	10%	27.564	-6%	25.793	18%	30.553	-12%	26.742	27.164	2%
Chalinas	108.499	2%	111.164	-2%	108.479	16%	126.094	-6%	118.833	114.614	3%

Importaciones hechas a Estados Unidos desde mundo (toneladas/tasa de crecimiento anual)										Promedio 2011-2015	
Producto	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015		
Mantas	1.146	10%	1.259	22%	1.535	-5%	1.453	-13%	1.266	1.331,8	3%
Chalinas	858	-16%	721	-8%	662	25%	830	-12%	734	761	-3%

Anexo 4. Cronograma de actividades de *marketing*

Actividades	Año 1												Año 2												Año 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0. Investigación de mercado (geolocalización)																																				
I. Branding																																				
Manual de marca																																				
Nueva papelería																																				
II. Diseño de la gestión																																				
Diseño de nuevos productos																																				
Diseño de promociones de posicionamiento																																				
Diseño de estrategia de penetración																																				
Diseño de estrategia de descuentos por volumen																																				
III. Estrategia de CRM																																				
Contacto de ferias																																				
Visitas a clientes actuales y potenciales clientes																																				
Gestión vía canal de contacto																																				
IV. Herramientas de comunicación permanentes																																				
Permanentes																																				
Creación y administración página web																																				
Habilitar y administrar redes sociales																																				
Habilitar y administrar canales de contacto																																				
Temporales																																				
Desarrollar boletín trimestral																																				
Participación en ferias																																				
Campañas en redes sociales																																				
Realizar <i>mailing</i>																																				

Anexo 5. Instalaciones

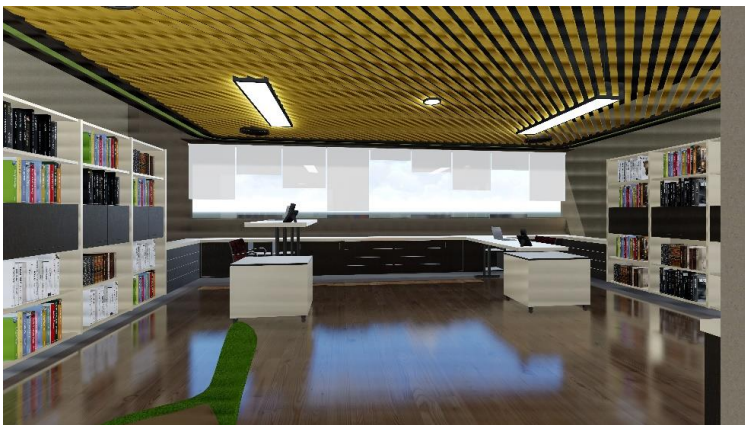
Almacén



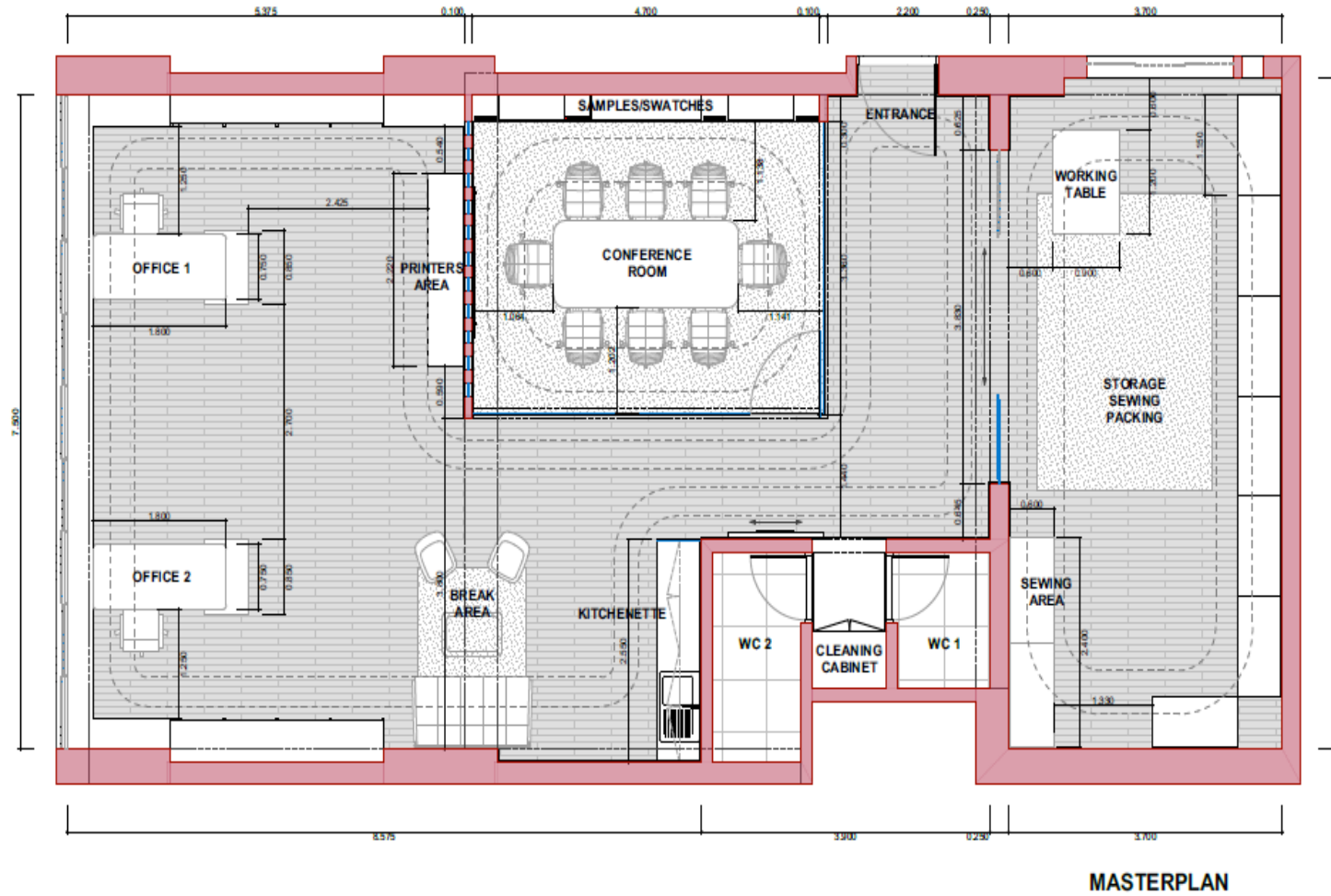
Sala de reuniones



Oficinas



Anexo 6. Diseño de las instalaciones



Anexo 7. Código de conducta

CÓDIGO DE CONDUCTA

Las empresas asociadas están de acuerdo en seguir el siguiente código de conducta:

El código de conducta describe y presenta los principios éticos de las relaciones laborales de la empresa. El mismo, cumple con estándares internacionales y principios universales para asegurar el comercio justo. El respeto a los derechos humanos permite un negocio viable y sostenible en el tiempo.

Libertad de asociación

De acuerdo a las leyes peruanas, los trabajadores, sin discriminación, tienen derecho a la unión y/o constitución de un sindicato, y el empleador, debe adoptar una actitud de apertura al desenvolvimiento de una asociación libre e independiente.

Salarios, horas de trabajo y condiciones

Los salarios deben ser al menos iguales a lo exigido por ley y siempre suficiente para poder satisfacer las necesidades básicas del trabajador y proporcionar a la familia un ingreso discrecional. Asimismo, las horas de trabajo deben cumplir con lo mencionado en las leyes peruanas, un trabajador no debe exceder las 48 horas por semana y tener un día libre por cada periodo de 7 días. Las horas extras deben ser voluntarias y de acuerdo a lo que esté normado en ley. Los salarios son pagados de manera regular, a tiempo y de la forma más conveniente para el trabajador. Todos los trabajadores deben tener un contrato de trabajo que contenga los términos de contratación, incluyendo salario, beneficios y condiciones.

Seguridad y Salud

El trabajo se debe desarrollar en un ambiente seguro e higiénico. Se deben tomar medidas de precaución para evitar accidentes que pongan en riesgo al trabajador. Los trabajadores deben recibir capacitaciones de Seguridad y Salud ocupacional. Las instalaciones deben estar limpias y seguras para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores.

Condiciones laborales

Rechazamos el trabajo obligatorio o forzado, el tráfico de personas o la explotación laboral. Los trabajadores tienen permitido retirarse bajo condiciones razonables, tal como una emergencia personal o familiar. El trabajo extra debe ser voluntario.

No hay reclutamiento de trabajo infantil, todas las personas menores de 18 años no deben ser contratadas para trabajos de noche o peligrosos.

No Discriminación

No está permitida la discriminación en contratación, compensación, promoción, despido o retiro, basado en raza, religión, edad, sexo, discapacidad, orientación sexual o afiliación política

Los trabajadores deberán ser contratados por su habilidad en el trabajo.

Anti corrupción

Rechazamos la corrupción en cualquiera de sus formas, incluyendo extorsión y pagos extras. No se deben aceptar o entregar regalos y/o favores.

Monitoreo y evaluación

Monitorear y evaluar es parte de asegurar el cumplimiento y compromiso de nuestros proveedores.

El staff de la empresa está en constante contacto con nuestras empresas asociadas para asegurar que nuestras actividades se den de acuerdo al presente código de conducta.

Anexo 8. Estado de ganancias y pérdidas 2014, 2015 y 2016

	2014			2015			2016			AH 2014 2015	AH 2015 2016
			AV 2014			AV 2015			AV 2016		
Ventas		<u>3.376.989,76</u>	100,00%		<u>2.871.741,42</u>	100,00%		<u>2.920.456,26</u>	100,00%	-14,96%	1,70%
Mercaderías	-			-			5.325,69				
Mantas	3.083.071,70		91,30%	2.197.412,22		76,52%	1.953.567,08		66,89%	-28,73%	-11,10%
Chalinas	281.241,84		8,33%	504.486,78		17,57%	526.985,17		18,04%	79,38%	4,46%
Hilado	<u>12.676,22</u>		0,38%	<u>169.842,42</u>		5,91%	<u>434.578,32</u>		14,88%	1239,85%	155,87%
VENTAS NETAS		<u>3.376.989,76</u>	100,00%		<u>2.871.741,42</u>	100,00%		<u>2.920.456,26</u>	100,00%	-14,96%	1,70%
Costo de ventas		<u>-2.890.292,70</u>	-85,59%		<u>-2.540.242,59</u>	-88,46%		<u>-2.358.299,26</u>	-80,75%	-12,11%	-7,16%
UTILIDAD BRUTA		<u>486.697,06</u>	14,41%		<u>331.498,83</u>	11,54%		<u>562.157,00</u>	19,25%	-31,89%	69,58%
Gastos administrativos		-205.662,76	-6,09%		-149.987,78	-5,22%		-223.831,23	-7,66%	-27,07%	49,23%
Gastos de ventas		<u>-31.001,08</u>	-0,92%		<u>-38.776,70</u>	-1,35%		<u>-43.201,74</u>	-1,48%	25,08%	11,41%
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>250.033,22</u>	7,40%		<u>142.734,35</u>	4,97%		<u>295.124,03</u>	10,11%	-42,91%	106,76%
Otros ingresos y/o egresos											
Ingresos diversos		199.759,99	5,92%		135.007,40	4,70%		87.046,66	2,98%	-32,42%	-35,52%
Gastos financieros		-4.691,44	-0,14%		-3.765,01	-0,13%		-19.048,91	-0,65%	-19,75%	405,95%
Gastos excepcionales		-386,99	-0,01%		-31.669,91	-1,10%		-684,79	-0,02%	8083,65%	-97,84%
Ingresos financieros		12,75	0,00%		7,37	0,00%		5.413,56	0,19%	-42,20%	73354,00%
Diferencia de cambio		6.510,05	0,19%		49.010,28	1,71%		-30.937,58	-1,06%	652,84%	-163,12%
Ganancia de cambio	183.898,99		5,45%	215.417,11		7,50%	303.109,65		10,38%	17,14%	40,71%
Perdida de cambio	-177.388,94		-5,25%	-166.406,83		-5,79%	-334.047,23		-11,44%	-6,19%	100,74%
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES IPTS		<u>451.237,58</u>	13,36%		<u>291.324,48</u>	10,14%		<u>336.912,97</u>	11,54%	-35,44%	15,65%
Impuesto a la Renta del Ejercicio		-77.987,00	-2,31%		-54.740,00	-1,91%		-76.784,00	-2,63%	-29,81%	40,27%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO		<u>S/ 373.250,58</u>	11,05%		<u>S/ 236.584,48</u>	8,24%		<u>S/ 260.128,97</u>	8,91%	-36,62%	9,95%

Anexo 9. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

	2017		2018		2019		AH 2014 2015	AH 2015 2016
		AV 2014		AV 2015		AV 2016		
VENTAS NETAS	3.504.547,51	100,00%	4.030.229,64	100,00%	4.433.252,60	100,00%	15,00%	10,00%
Costo de Ventas	<u>-3.065.789,03</u>	-87,48%	<u>-3.385.392,90</u>	-84,00%	<u>-3.723.932,19</u>	-84,00%	10,42%	10,00%
UTILIDAD BRUTA	438.758,48	12,52%	644.836,74	16,00%	709.320,42	16,00%	46,97%	10,00%
Gastos Administrativos	-313.363,72	-8,94%	-344.700,09	-8,55%	-361.935,10	-8,16%	10,00%	5,00%
Gastos de Ventas	<u>-47.521,91</u>	-1,36%	<u>-50.373,23</u>	-1,25%	<u>-53.395,62</u>	-1,20%	6,00%	6,00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	77.872,84	2,22%	249.763,42	6,20%	293.989,69	6,63%	220,73%	17,71%
Otros ingresos v/o egresos								
Ingresos diversos	1.051,36	0,03%	1.733,00	0,04%	2.349,62	0,05%	64,83%	35,58%
Ingresos Drawback	122.659,16	3,50%	141.058,04	3,50%	155.163,84	3,50%	15,00%	10,00%
Gastos financieros	-20.646,24	-0,59%	-20.646,24	-0,51%	-20.646,24	-0,47%	0,00%	0,00%
Ingresos financieros	8.813,52	0,25%	8.813,52	0,22%	8.813,52	0,20%	0,00%	0,00%
Diferencia de cambio	8.194,25	0,23%	8.194,25	0,20%	8.194,25	0,18%	0,00%	0,00%
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES IPTS	197.944,91	5,65%	388.915,99	9,65%	447.864,69	10,10%	96,48%	15,16%
Impuesto a la Renta del Ejercicio	-21.080,01	-0,60%	-69.400,23	-1,72%	-81.956,24	-1,85%	-	18,09%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>S/ 176.864,90</u>	5,05%	<u>S/ 319.515,76</u>	7,93%	<u>S/ 365.908,46</u>	8,25%	80,66%	14,52%

Anexo 10. Estado de ganancias y pérdidas proyectado optimista

		AV 2014		AV 2015		AV 2016	AH 2014 2015	AH 2015 2016
VENTAS NETAS	3.650.570,33	100,00%	4.380.684,39	100,00%	5.037.787,05	100,00%	20,00%	15,00%
Costo de ventas	-3.065.789,03	-83,98%	-3.679.774,89	-84,00%	-4.231.741,12	-84,00%	20,03%	15,00%
UTILIDAD BRUTA	584.781,29	16,02%	700.909,50	16,00%	806.045,93	16,00%	19,86%	15,00%
Gastos administrativos	-313.363,72	-8,58%	-344.700,09	-7,87%	-361.935,10	-7,18%	10,00%	5,00%
Gastos de ventas	-47.521,91	-1,30%	-50.373,23	-1,15%	-53.395,62	-1,06%	6,00%	6,00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	223.895,66	6,13%	305.836,18	6,98%	390.715,21	7,76%	36,60%	27,75%
Otros ingresos y/o egresos								
Ingresos Diversos	1.095,17	0,03%	1.883,69	0,04%	2.670,03	0,05%	72,00%	41,74%
Ingresos Drawback	127.769,96	3,50%	153.323,95	3,50%	176.322,55	3,50%	20,00%	15,00%
Gastos financieros	-20.646,24	-0,57%	-20.646,24	-0,47%	-20.646,24	-0,41%	0,00%	0,00%
Ingresos financieros	8.813,52	0,24%	8.813,52	0,20%	8.813,52	0,17%	0,00%	0,00%
Diferencia de cambio	8.194,25	0,22%	8.194,25	0,19%	8.194,25	0,16%	0,00%	0,00%
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES IPTS.	349.122,32	9,56%	457.405,36	10,44%	566.069,31	11,24%	31,02%	23,76%
Impuesto a la Renta del Ejercicio	-61.978,66	-1,70%	-85.142,79	-1,94%	-109.129,10	-2,17%	-	28,17%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>S/ 287.143,66</u>	7,87%	<u>S/ 372.262,57</u>	8,50%	<u>S/ 456.940,22</u>	9,07%	29,64%	22,75%

Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas proyectado conservador

		AV 2014		AV 2015		AV 2016	AH 2014 2015	AH 2015 2016
VENTAS NETAS	3.358.524,70	100,00%	3.694.377,17	100,00%	3.879.096,03	100,00%	10,00%	5,00%
Costo de ventas	<u>-3.065.789,03</u>	-91,28%	<u>-3.103.276,82</u>	-84,00%	<u>-3.258.440,66</u>	-84,00%	1,22%	5,00%
UTILIDAD BRUTA	292.735,67	8,72%	591.100,35	16,00%	620.655,36	16,00%	101,92%	5,00%
Gastos administrativos	-313.363,72	-9,33%	-344.700,09	-9,33%	-361.935,10	-9,33%	10,00%	5,00%
Gastos de ventas	<u>-47.521,91</u>	-1,41%	<u>-50.373,23</u>	-1,36%	<u>-53.395,62</u>	-1,38%	6,00%	6,00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-68.149,97	-2,03%	196.027,02	5,31%	205.324,64	5,29%	-387,64%	4,74%
Otros ingresos v/o egresos								
Ingresos diversos	1.007,56	0,03%	1.588,58	0,04%	2.055,92	0,05%	57,67%	29,42%
Ingresos Drawback	117.548,36	3,50%	129.303,20	3,50%	135.768,36	3,50%	10,00%	5,00%
Gastos financieros	-20.646,24	-0,61%	-20.646,24	-0,56%	-20.646,24	-0,53%	0,00%	0,00%
Ingresos financieros	8.813,52	0,26%	8.813,52	0,24%	8.813,52	0,23%	0,00%	0,00%
Diferencia de cambio	8.194,25	0,24%	8.194,25	0,22%	8.194,25	0,21%	0,00%	0,00%
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES IPTS.	46.767,49	1,39%	323.280,34	8,75%	339.510,46	8,75%	591,25%	5,02%
Impuesto a la Renta del Ejercicio	19.818,65	0,59%	-54.313,60	-1,47%	-57.047,79	-1,47%	-	5,03%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>S/ 66.586,13</u>	1,98%	<u>S/ 268.966,74</u>	7,28%	<u>S/ 282.462,67</u>	7,28%	303,94%	5,02%

Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin implementación de estrategias

		AV 2014		AV 2015		AV 2016	AH 2014 2015	AH 2015 2016
VENTAS NETAS	3.066.479,07	100,00%	3.219.803,03	100,00%	3.380.793,18	100,00%	5,00%	5,00%
Costo de ventas	-2.637.172,00	-86,00%	-2.769.030,60	-86,00%	-2.907.482,13	-86,00%	5,00%	5,00%
UTILIDAD BRUTA	429.307,07	14,00%	450.772,42	14,00%	473.311,04	14,00%	5,00%	5,00%
Gastos administrativos	-337.312,70	-11,00%	-354.178,33	-11,00%	-371.887,25	-11,00%	5,00%	5,00%
Gastos de ventas	-61.329,58	-2,00%	-64.396,06	-2,00%	-67.615,86	-2,00%	5,00%	5,00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	30.664,79	1,00%	32.198,03	1,00%	33.807,93	1,00%	5,00%	5,00%
Otros ingresos v/o egresos								
Ingresos diversos	1.318,59	0,04%	1.384,52	0,04%	1.453,74	0,04%	5,00%	5,00%
Ingresos Drawback	107.326,77	3,50%	112.693,11	3,50%	118.327,76	3,50%	5,00%	5,00%
Gastos financieros	-4.293,07	-0,14%	-4.507,72	-0,14%	-4.733,11	-0,14%	5,00%	5,00%
Ingresos financieros	8.813,52	0,29%	8.813,52	0,27%	8.813,52	0,26%	0,00%	0,00%
Diferencia de cambio	6.132,96	0,20%	6.439,61	0,20%	6.761,59	0,20%	5,00%	5,00%
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES IPTS.	149.963,56	4,89%	157.021,06	4,88%	164.431,43	4,86%	4,71%	4,72%
Impuesto a la Renta del Ejercicio	-11.938,30	-0,39%	-12.411,83	-0,39%	-12.909,03	-0,38%	-	4,01%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	S/ 138.025,26	4,50%	S/ 144.609,23	4,49%	S/ 151.522,41	4,48%	4,77%	4,78%

Notas biográficas

Nátaly Rosario Fonseca Cateriano

Nació en Arequipa, el 1 de marzo de 1987. Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa.

Tiene más de cinco años de experiencia en comercio exterior y más de ocho años en la industria textil-alpaquera.

Luis Eduardo González Alcalá

Nació en Caracas, el 11 de marzo de 1983. Ingeniero Civil, egresado de la Universidad Metropolitana de Caracas. Cuenta con una diplomatura en Gerencia.

Posee más de seis años de experiencia en control de obras y desarrollo de proyectos inmobiliarios. Durante, tres años ha sido gerente de Logística en la Promotora Lago Real. Actualmente, se desempeña como gerente general en Tecniglobal SAC.

Rosa María Luna Cervantes

Nació en Lima, el 8 de diciembre de 1979. Bachiller en Economía por la Universidad de Lima.

Cuenta con diez años de experiencia en regulación de servicios públicos de telecomunicaciones en el sector privado. Actualmente, se desempeña como ejecutivo senior en la Dirección de Regulación de Telefónica del Perú S.A.A.