



**“PLAN ESTRATÉGICO
AMIRA UNIFORMES”**

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

Presentado por

Sra. Carmen Huayta

Sr. Walter Huamán

Asesor: Profesor Lafosse Quintana, Wilfredo

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

2015

A mi Padre Celestial, por toda la fuerza y la ayuda que ha podido brindarme. A mi Salvador Jesucristo, por estar siempre conmigo. A mi esposo y a mi pequeño hijo, por la paciencia y el amor que me han ayudado a perseverar, y a mi bebé en camino por acompañarme en este último tramo que pudimos hacer juntas.

Carmen Huayta

Quiero dar gracias a Dios por la bendición y la oportunidad de concluir los estudios y este trabajo de tesis. A mi esposa Esther y mi hijo Gabriel, por su paciencia y comprensión. A mis padres Juan (†) y Juana, por su ejemplo y aliento. A mis maestros y profesores, por su vocación de servicio.

Walter Huamán

Índice de contenidos

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación de la empresa y situación actual	2
1. Identificación de la empresa	2
2. Problemática y estrategias actuales.....	4
3. Estructura organizacional y Recursos Humanos.....	5
4. Marketing y ventas.....	6
5. Operaciones	6
6. Situación financiera.....	7
7. Resumen del capítulo	9
Capítulo II. Análisis externo.....	10
1. Análisis del sector (PESTEG).....	10
2. Análisis de la industria	12
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	12
3. Evaluación de factores externos (matriz EFE).....	16
4. Matriz del perfil competitivo (MPC)	18
5. Resultados del análisis externo	19
Capítulo III. Análisis interno.....	20
1. Generalidades	20
2. Cadena de valor.....	21
3. Análisis de recursos y capacidades - matriz VRIO.....	21
4. Determinación de la ventaja competitiva	22
5. Matriz de evaluación de factores internos	23

6. Resultados del análisis interno.....	23
Capítulo IV. Proyección de ventas actuales.....	25
1. Objetivos	25
2. Metodología.....	25
3. Estimación de demanda.....	25
Capítulo V. Investigación de Mercado	28
1. Principales conceptos	28
2. Objetivos de la investigación de mercado	28
3. Desarrollo de la investigación de mercado.....	28
4. Resultados del estudio de mercado	33
Capítulo VI. Planeamiento estratégico	34
1. Consideraciones previas	34
2. Visión y misión de la empresa.....	34
2.1 Declaración de la misión	35
2.2 Declaración de la visión	35
3. Objetivos estratégicos y financieros.....	35
3.1 Objetivos estratégicos.....	36
3.2 Objetivos financieros.....	36
4. Herramientas para la generación de estrategias	36
4.1 FODA.....	36
4.2 FODA cruzado	37
4.3 Matriz Peyea o <i>space</i>	37
4.4 Matriz de la gran estrategia.....	39
5. Resumen del capítulo	40
Capítulo VII. Selección de las estrategias.....	41
1. Matriz de alineamiento estratégico	41

2. Matriz de alineamiento entre estrategias y objetivos de la empresa.....	41
3. Estrategias específicas seleccionadas.....	42
4. Estrategias competitivas	43
5. Estrategias de negocio/crecimiento.....	43
6. Propuesta de valor.....	43
7. Resumen del capítulo	43
Capítulo VIII. Planeamiento de marketing.....	44
1. Objetivo general.....	44
2. Objetivos específicos	44
2.1 Objetivos de corto plazo – primer año	44
2.2 Objetivos de mediano plazo – segundo y tercer año.....	44
2.3 Objetivos de largo plazo – cuarto y quinto año.....	44
3. Formulación estrategia de marketing	45
4. Mezcla de marketing	46
5. Presupuesto de marketing.....	48
Capítulo IX. Planeamiento de operaciones	49
1. Objetivos de operaciones.....	49
2. Estrategias de operaciones.....	49
2.1 Adquisición de materiales.....	49
2.2 Convenios y supervisión de talleres	50
2.3 Adquisición e implementación de <i>software</i>	50
2.4 Identificación de márgenes de contribución mejorar las utilidades	51
3. Diseño del proceso productivo	53
4. Resumen de costos y utilidades	53
5. Presupuesto de operaciones	54
Capítulo X. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos.....	55
1. Objetivos del presente plan para el personal, requerimientos y perfiles	55

1.1 Objetivos a corto y mediano plazo	55
1.2 Objetivos a largo plazo.....	55
2. Estrategias de Recursos Humanos	55
3. Estructura organizacional propuesta	56
4. Presupuesto.....	56
Capítulo XI. Planeamiento financiero	58
1. Supuestos y políticas	58
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	58
3. Estados financieros y flujo de caja.....	60
4. Cálculo de las tasas de descuento y flujo de caja.....	61
5. Estructura de financiamiento	63
6. Plan de contingencia	64
Conclusiones y recomendaciones.....	65
1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones	65
Bibliografía.....	66
Anexos	68
Nota biográfica.....	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Detalles de los ajustes a los estados financieros.....	7
Tabla 2.	Balance general.....	8
Tabla 3.	Estado de resultados.....	8
Tabla 4.	Análisis de factores externos.....	11
Tabla 5.	Resumen de factores externos.....	12
Tabla 6.	Matriz de proveedores.....	12
Tabla 7.	Matriz de barreras de entrada.....	13
Tabla 8.	Poder de negociación de compradores.....	14
Tabla 9.	Amenaza de productos sustitutos.....	15
Tabla 10.	Matriz de rivalidad entre competidores.....	16
Tabla 11.	Grado de atracción general de la industria.....	16
Tabla 12.	Evaluación de factores externos.....	17
Tabla 13.	Matriz de perfil competitivo.....	18
Tabla 14.	Resumen de la situación actual de la empresa en sus áreas funcionales.....	20
Tabla 15.	Análisis VRIO.....	22
Tabla 16.	Resultado de matriz de evaluación de factores internos.....	23
Tabla 17.	Evolución del índice de volumen físico de producción.....	26
Tabla 18.	Resultados de la regresión y proyección de ventas esperadas.....	26
Tabla 19.	Factores considerados que podrían afectar el crecimiento esperado de ventas.....	26
Tabla 20.	Estimación de las ventas ajustadas para los próximos 5 años del proyecto.....	27
Tabla 21.	Fuente de datos secundario utilizado.....	28
Tabla 22.	Guía de la entrevista.....	32
Tabla 23.	Bases para la declaración de la misión.....	34
Tabla 24.	Bases para la declaración de la visión.....	35
Tabla 25.	Análisis FODA.....	36
Tabla 26.	Análisis FODA cruzado.....	37
Tabla 27.	Resultados matriz Peyea.....	38
Tabla 28.	Resultados de matriz de alineamiento estratégico.....	41
Tabla 29.	Resultados matriz de estrategias <i>versus</i> objetivos.....	42
Tabla 30.	Resultados de presupuesto de marketing.....	48
Tabla 31.	Márgenes de Contribución y Costos Unitarios Uniformes Promocionales.....	52
Tabla 32.	Márgenes de Contribución y Costos Unitarios Uniformes Laborales.....	52
Tabla 33.	Resumen de costos y utilidades.....	54

Tabla 34.	Resultado presupuesto de operaciones	54
Tabla 35.	Resultado de presupuesto total.....	56
Tabla 36.	Gastos fijos	58
Tabla 37.	Gastos variables	59
Tabla 38.	Puntos de equilibrio por año	59
Tabla 39.	Estado de resultados proyectado de empresa con plan estratégico.....	60
Tabla 40.	Balance general proyectado de empresa con plan estratégico	61
Tabla 41.	Resultados obtenidos del flujo de caja incremental.....	63
Tabla 42.	Flujo neto de la deuda.....	64

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Referencia de los uniformes laborales y ropa de trabajo	2
Gráfico 2.	Referencia de los uniformes promocionales	3
Gráfico 3.	Organigrama actual de Amira Uniformes	5
Gráfico 4.	Cadena de valor.....	21
Gráfico 5.	Principales clientes de la línea Uniformes Promocionales.....	30
Gráfico 6.	Principales clientes de línea Uniformes de Trabajo.....	30
Gráfico 7.	Resultados matriz Peyea	39
Gráfico 8.	Resultado de matriz de la gran estrategia.....	40
Gráfico 9.	Diagrama del proceso productivo.....	53
Gráfico 10.	Organigrama propuesto de Amira Uniformes	57

Índice de anexos

Anexo 1.	Mapeo de los procesos operativos	69
Anexo 2.	Perú: PBI Textil y Confecciones 2005 – 2012 (Mill. S/. 1994)	69
Anexo 3.	Línea Amira - Evolución de hoteles a nivel nacional	70
Anexo 4.	Línea Amira - Evolución de clínicas y centros de salud	70
Anexo 5.	Línea Amira - Exportaciones e importaciones FOB nominales: 2004-2013.....	70
Anexo 6.	Línea Gianell - Evolución de productos lácteos: mantequilla, queso	71
Anexo 7.	Línea Gianell - Evolución de productos lácteos: yogur	71
Anexo 8.	Línea Gianell - Evolución de ventas de principales embutidos.....	71
Anexo 9.	Línea Gianell - Índice de producción anual sector comercio	72
Anexo 10.	Detalle del crecimiento de ventas para el presupuesto de operaciones	72
Anexo 11.	Detalle del crecimiento anual de la línea Gianell	73
Anexo 12.	Detalle del crecimiento anual de la línea Amira	74
Anexo 13.	Supuestos del crecimiento de producción	75
Anexo 14.	Estructura de remuneraciones según el plan	76
Anexo 15.	Evolución de las ventas históricas de la empresa	76
Anexo 16.	Evolución del Índice mensual del volumen físico de la producción manufacturera	77
Anexo 17.	Resultados de la regresión lineal de la evolución del índice mensual.....	77
Anexo 18.	Puntos de equilibrio del año 1	78
Anexo 19.	Detalle de activos y depreciación	79
Anexo 20.	Cuadro de flujo de deuda empresa sin plan.....	80
Anexo 21.	Flujo de caja de empresa con plan.....	80
Anexo 22.	Flujo de caja de la empresa sin plan	81
Anexo 23.	Variaciones de capital de trabajo para empresa con plan y sin plan	81
Anexo 24.	Estructura de financiamiento.....	82
Anexo 25.	Detalle de adquisición de <i>software</i>	83
Anexo 26.	Mapa estratégico	83
Anexo 27.	Balance <i>Score Card</i>	84

Introducción

Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), el sector textil-confecciones es una de las actividades industriales que se mueve al ritmo de la situación económica mundial y nacional. Si se presenta una crisis financiera o económica, los pedidos de exportación sienten sus efectos nocivos; mientras que, por el contrario, si se presenta un periodo de bonanza, es el primero en recuperarse y alcanzar indicadores positivos (Revista institucional de la SNI 2012).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), durante los 10 primeros meses del 2014 la fabricación de prendas de vestir cayó en 8,79% (INEI 2014). Esto se explica por la menor demanda esperada de prendas de Estados Unidos y Venezuela, que son los principales mercados de los productos textiles peruanos. A esto se suma la competencia de empresas centroamericanas con un mejor precio y sofisticación de sus productos.

En el Perú, en el sector de textiles y confecciones, se encuentra dentro del total de empresas que exportan, las que facturan hasta 100.000 dólares, que representan el 51%, y las que facturan entre 100.000 y un millón de dólares, que representan el 36% (Sunat y Promperu 2013). Esta información ayuda a entender que este sector se compone en su mayoría por Mypes.

Según el Ministerio de la Producción, en el 2012 las empresas vinculadas a la elaboración de confecciones textiles concentran el 26% (Ministerio de la Producción 2012) de las micro y pequeñas empresas en el sector manufacturero. Muchas de estas empresas nacen como emprendimiento individual o familiar, y se establecen en zonas industriales, en el emporio comercial de Gamarra o en locales cerca de la vivienda de los dueños. Traen consigo muchos problemas de gestión, los cuales deben afrontar para alcanzar un desarrollo en el tiempo.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un plan estratégico de la empresa Inversiones y Servicios Amira EIRL (Amira Uniformes) con el fin de establecer una ventaja competitiva que le permitirá su crecimiento sostenido en el tiempo.

Capítulo I. Identificación de la empresa y situación actual

1. Identificación de la empresa

Inversiones y Servicios Amira EIRL es una empresa familiar fundada en el año 2009 por su representante legal, la Sra. Patricia Pumarica, con amplia experiencia en la industria de las confecciones. El negocio empezó con una línea de productos de uniformes y ropa de trabajo para empresas e instituciones. A mediados del 2013, se incorporó a la empresa una línea de uniformes promocionales que pertenecía a Inversiones y Servicios Gianell (empresa dada de baja), la cual pertenecía a la hermana de la dueña. La empresa cuenta con el RUC N° 20522783766 y el domicilio fiscal está ubicado en Jirón Marcela Castro N° 380 – Urbanización Túpac Amaru, en el distrito de San Luis.

a. Productos y mercado

Los productos actuales de la empresa son los siguientes:

- **Uniformes laborales y ropa de trabajo**

El rubro de uniformes laborales comprende uniformes para el trabajo diario de la empresa como camisas, pantalones, chompas y polos, así como casacas, chalecos y mandiles (ver gráfico 1).

Actualmente, la empresa atiende a otras empresas de diferentes rubros y tamaños: clínicas, hoteles, restaurantes, operadores logísticos, etcétera.

Gráfico 1. Referencia de los uniformes laborales y ropa de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015

- **Uniformes promocionales**

Son aquellos uniformes que se utilizan para campañas comerciales como mallas a base de licra, polos, conjuntos y casacas. Pueden ir acompañados de accesorios como gorras y mandiles, con los diseños entregados por el cliente (ver gráfico 2). El principal mercado para este rubro son las empresas comerciales con presencia en el sector de *retail*. Los principales clientes son: Grupo Gloria, Taberner, Johnson & Johnson Perú, Cuadernos Loro, Daewoo Electronics, Caramelos Oh, entre otros.

Gráfico 2. Referencia de los uniformes promocionales



Fuente: Elaboración propia, 2015

- **Artículos de *merchandising***

De acuerdo con la necesidad de sus clientes, la empresa puede ofrecer artículos como gorras, polos, canguros y morrales como artículos promocionales. No tiene un nicho específico y acepta pedidos de cincuenta unidades como mínimo.

b. Proveedores

Los proveedores actuales de la empresa son de dos tipos:

- **De insumos.-** Son mayoristas que brindan insumos (telas, cierres, cintas luminosas, botones, entre otros) de diversa calidad y precio para la elaboración de los productos.
- **De servicios.-** Son talleres principalmente ubicados en el emporio comercial de Gamarra y en periferias de la capital, que realizan parte de la elaboración de los productos (costura, bordado, limpieza y embolsado).

2. Problemática y estrategias actuales

a. Problemática

La empresa no ha logrado tener una regularidad en sus ventas de forma mensual, lo cual preocupa a la dueña actual. Por otro lado, el desarrollo actual de la empresa se basa en un conocimiento empírico por la experiencia ganada a través de los años en el rubro.

b. Clientes, producto y precio

La empresa es reconocida por respetar los acuerdos pactados con el cliente: el uso de insumos ofrecidos para la confección, los acabados de los productos y los plazos de entrega de los pedidos. Por ello mantiene una buena relación con sus clientes.

Sus precios son planteados de dos formas: por licitación, ofreciendo precios competitivos si se espera una colocación grande de productos para la línea de uniformes y ropa de trabajo; y por cotización específica, de acuerdo a la solicitud de un cliente para los uniformes promocionales, buscando en general colocar un precio medio de la competencia. Sin embargo, de existir pedidos de menores plazos a solicitud del cliente, la empresa sube el precio.

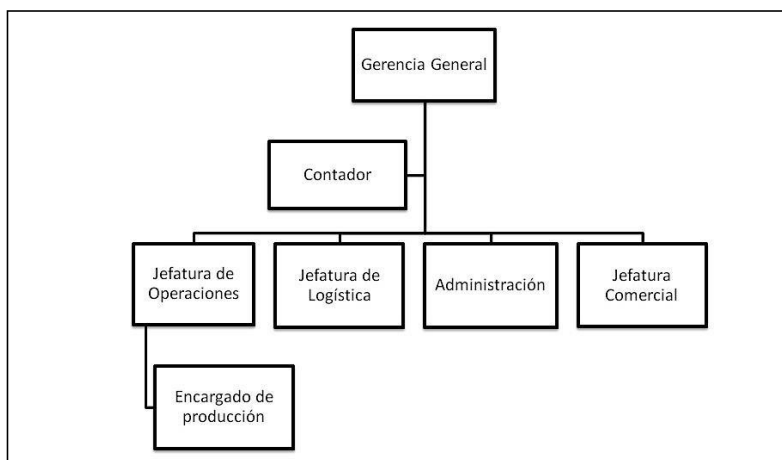
c. Operaciones y costos

La empresa terceriza una parte de las actividades de producción para deducir costos fijos (salarios, mantenimiento de maquinaria, depreciación, alquiler, entre otros). Sin embargo, la empresa se encarga de la actividad de corte, por ser de gran importancia para el diseño del producto.

De acuerdo con la estrategia de costos, la empresa se encarga de la compra de insumos y del proceso de corte, y terceriza el resto de actividades del proceso productivo, como el de costura, bordado del logo, colocación de accesorios, ensamblado, limpieza y embolsado. Esto le permite tener una menor inversión en activos y manejar una reducida planilla de personal, los cuales están enfocados en trabajos especializados.

3. Estructura organizacional y Recursos Humanos

Gráfico 3. Organigrama actual de Amira Uniformes



Fuente: Elaboración propia, 2015

La empresa cuenta con cinco trabajadores y el servicio de un contador externo (ver gráfico 3). A continuación, se describirá las responsabilidades de cada uno.

- Gerencia General: Se encarga de ser el representante legal de la empresa para temas tributarios y legales. Este cargo lo desempeña la dueña de la empresa.
- Jefatura Comercial: Se encarga del contacto con los clientes, la identificación de sus necesidades, elaboración de la propuesta, y cierre de la venta. Asimismo, se encarga de la búsqueda de nuevos mercados y clientes en diferentes sectores. Este cargo también es ocupado por la propietaria del negocio.
- Jefatura de Operaciones: Se encarga del cálculo de los materiales necesarios para cada pedido, desarrolla la parte productiva del corte de los uniformes, y está en contacto con los diferentes talleres que se encargarán de terminar la producción.
- Administración: Se encarga de la revisión y trámites documentarios.
- Jefatura de Logística: Se encarga de todas las compras a realizar para cada pedido, cumpliendo con los plazos establecidos para la finalización de la producción.
- Encargado de producción: Es el operario que se encarga del proceso de corte.
- Contador: Es una persona ajena al negocio, que da soporte a la empresa en la elaboración de sus resultados económicos, a través de los estados financieros, y se encarga del pago oportuno de los tributos de la empresa.

Actualmente, la empresa no posee documentación respecto al perfil de sus puestos, manuales de organización y funciones. De acuerdo con Daft Richard, en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” (2011), esta formalidad es propia de las empresas que se encuentran en la tercera etapa de vida llamada “Formalización”, mientras que Amira Uniformes se encuentra en la primera etapa de emprendimiento. De igual modo, no cuenta con una política salarial identificada.

4. Marketing y ventas

El marketing actual es por contacto directo, a través de llamadas telefónicas, cartas a empresas previamente identificadas, y por recomendación. Actualmente, no se invierte en medios publicitarios. En el anexo 15 se puede ver la Evolución de las ventas históricas de la empresa

5. Operaciones

El mapeo de los procesos operativos se muestra en el anexo 1. A continuación, se explica detalladamente estos procesos:

- P1 Proceso de captación de clientes.- Es la búsqueda de clientes para recoger sus pedidos de uniformes. Para ello se realiza llamadas telefónicas y visitas a los clientes.
- P2 Proceso de atención de pedido de clientes.- Se recibe la especificación de las características del uniforme, se describe la orden de pedido y la atención de las consultas del cliente. La fabricación de las prendas se realiza por órdenes de trabajo, previa aprobación del cliente.
- P3 Proceso de compra de materiales.- Se realiza la adquisición de materiales según la orden de pedido del cliente, para ello se hace el cálculo de los materiales necesarios y se busca el proveedor idóneo para garantizar que los materiales cumplan lo requerido por el cliente.
- P4 Proceso de diseño y elaboración de muestras.- A solicitud del cliente, se elabora muestras del uniforme o ropa de trabajo, con el propósito de asegurar las características de diseño y material a utilizar. En caso de que no se acepte la propuesta, no hay seguimiento a los clientes.
- P5 Proceso de trazado y corte.- Considerando el modelo solicitado por el cliente, se inicia la actividad de trazado y corte. Este proceso es muy importante, pues el buen diseño del producto depende del adecuado corte realizado, por ello esta actividad no se terceriza, por ser un proceso decisivo en el éxito de la confección.

- P6 Proceso de producción.- Se selecciona los talleres de acuerdo al tamaño de la orden y los productos a realizar, el taller realiza el armado, costura y deshilado. Actualmente, se cuenta con 3 talleres principales; sin embargo, si el pedido es mayor a 1.500 unidades, se escogerá una mayor cantidad de talleres para repartir la producción con el fin de cumplir con los tiempos acordados con el cliente. El taller solo asume el costo del hilado.
- P7 Proceso empacado.- Se envía la producción al taller de bordado para elaborar el logo de la empresa en cada producto (si fuera necesario). De ser necesario por el tamaño de la orden, se envía la producción terminada a otro taller donde se hace la limpieza de los hilos y el empaquetado de los productos.
- P8 Proceso de entrega de pedido.- Una vez concluido el empaquetado, se realiza la distribución y entrega del producto al cliente.

Los pedidos mínimos que realiza la empresa son de 50 unidades, y tienen como máximo hasta el momento en su historia la producción de 1.500 unidades.

6. Situación financiera

A fin de contar con estados financieros comparables con el proyecto, se han realizado algunos ajustes a los presentados según la Declaración Jurada Anual 2013 declarada a Sunat, con el fin de obtener la situación financiera real que posee la empresa. Ello ha sido posible con información brindada por el personal de la empresa. El detalle de las partidas ajustadas se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Detalles de los ajustes a los estados financieros

Partida	Según DJ 2013	Estados financieros ajustados
Ventas	Consideraba solo ventas de la nueva línea incorporada Gianell a partir de junio 2013.	Se ha incluido las ventas de la línea Gianell de todo el año 2013 para mostrar su potencial real.
Activos fijos	Consideraba dos computadoras, un escritorio de oficina y unas sillas.	Se agregaron los activos de producción con los que cuenta la empresa: cortadoras, máquinas y mesas de corte.
Depreciación acumulada	Considerada la vida útil de sus activos declarados a diez años.	Se redujo la vida útil de sus activos y se agregó la depreciación de los activos productivos incorporados.
Gastos administrativos	Consideraba salarios de solo dos trabajadores, honorarios del contador, depreciación, servicios, alquileres, movilidades, entre otros.	Se agregaron los salarios del gerente general y del jefe de producción, y la depreciación ajustada.
Costo de ventas	Consideraba los costos de mano de obra, materiales, servicios de tercerización.	Se agregó la depreciación de los activos de producción incorporados y se incrementó el costo en la misma proporción del incremento realizado

		de las ventas.
--	--	----------------

Fuente: Elaboración propia, 2015

- **Estados financieros ajustados**

Los activos se concentran –en su mayoría– en activos líquidos, con poca inversión en activos fijos, y un crecimiento de los resultados acumulados en los primeros años, los cuales no han sido capitalizados. La empresa no cuenta con pasivos significativos a corto y largo plazo.

El costo de ventas representa el 75% de sus ventas, dejando poco margen para los gastos administrativos, los que finalmente terminan consumiendo los recursos y obteniendo poca utilidad.

Tabla 2. Balance general

Balance General			
Al 31/12/2013			
En nuevos soles			
Caja y Bancos	10,225.35	Tributos por Pagar	540.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	23,658.00	Remuneraciones por Pagar	2,500.00
Materias Primas		Cuentas por Pagar Comerciales	-
Otros Activos corrientes	7,626.00	Cuentas por Pagar a Accionistas	-
Total Activo Corriente	41,509.35	Obligaciones Financieras	-
		Total Pasivos	3,040.00
Inmueble, Maquinaria y Equipo	5,787.00	Capital	12,671.00
Depreciacion IME	-1,317.75	Resultados Acumulados	30,188.00
Activo Diferido	-	Utilidad del Ejercicio	79.60
Total Activo No Corriente	4,469.25	Total Patrimonio	42,938.60
Total Activos	45,978.60	Total Pasivo y Patrimonio	45,978.60

Fuente: Amira Uniformes, 2015

Tabla 3. Estado de resultados

Estado de Resultados	
del 01/01/2013 al 31/12/2013	
en nuevos soles	
Ventas	607,132.41
Costo Ventas	-449,931.94
Utilidad Bruta	157,200.46
Gastos Administrativos	-157,086.75
Utilidad Operación	113.71
Gastos Financieros	
Gastos Diversos	
Utilidad antes Impuestos	113.71
Impuesto a la Renta	-34.11
Utilidad Neta	79.60

Fuente: Amira Uniformes, 2015

7. Resumen del capítulo

- Amira Uniformes es una empresa familiar que se formó a partir de la experiencia de los padres de la propietaria, quienes estaban ligados al rubro.
- Existe concentración de funciones en la dueña y el desarrollo de las funciones es de forma empírica. No se realizan análisis de datos sobre el comportamiento de las ventas, de su producción, de sus resultados financieros, de los clientes y del mercado, ni tampoco un análisis del entorno. Sin embargo, se han mantenido las ventas a través de los años y el objetivo principal es fidelizar una cartera de clientes, ventas regulares mes a mes y consolidarse en el largo plazo.
- La principal estrategia actual de la empresa es elaborar productos personalizados, según las características de material y acabados, tratando de respetar los plazos de entregas pactadas. El modelo de tercerización permite el control de los costos y la flexibilidad de poder ofrecer a los clientes variedades de productos, como prendas de vestir y accesorios. Actualmente, se posee la maquinaria necesaria para realizar el proceso completo de la producción, pero se utiliza principalmente para la elaboración de muestras.
- La empresa se enfrenta a la informalidad de los talleres, que son participantes importantes del proceso productivo y elementos clave para el cumplimiento de los pedidos.
- La empresa no cuenta con el enunciado de la visión y misión.
- Con un pedido de producción mayor a las 1.500 unidades, la empresa debe realizar un mayor esfuerzo en conseguir talleres que cumplan con los tiempos y la calidad requeridos en los uniformes según el contrato.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del sector (PESTEG)

En el 2014, la economía nacional sufrió una desaceleración, debido a factores internos (estancamiento en la ejecución de proyectos mineros, menor gasto público, entre otros) y externos (caída en las exportaciones, menor inyección de dólares en la economía norteamericana, salida de capitales extranjeros a largo plazo, entre otros). El Gobierno, a mediados del 2014, inició un plan de reactivación económica que consiste en diversos paquetes que contienen incentivos para la reactivación de la economía, entre estas medidas se encuentran: la reducción de deuda tributaria, siendo las más beneficiadas la micro y pequeñas empresas; la creación del fondo Mipyme; mayor ejecución de obras de inversión pública; emisión de comprobantes de pago en forma electrónica; reducción de aranceles a los insumos e importación de bienes de capital; aumento del gasto corriente; reducción del impuesto a la renta, entre otros.

En el ámbito legal, existe la Ley en Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluye principios de prevención según los cuales las empresas de determinados servicios deben definir la utilización de uniformes y ropa de trabajo para sus trabajadores, que están expuestos a ciertos riesgos en el desempeño de sus labores. Para dar cumplimiento a las normas laborales, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Nacional Laboral (Sunafil) realiza inspecciones y en caso de que exista incumplimiento, tiene la potestad de multar. Por otro lado, la Ley MYPE favorece la formalización del empresariado, puesto que recoge la realidad de cada segmento, desde las empresas familiares, las microempresas hasta las pequeñas empresas.

Durante el 2014, el precio internacional del algodón tuvo una tendencia a la baja, debido a la disminución de las compras de algodón por parte de China, produciendo, como consecuencia, una mayor competencia en el comercio internacional de los principales distribuidores, los cuales tratan de vender sus existencias para evitar un menor precio, entre otros factores. En el Perú, se ha sido afectada la producción de algodón, debido a la baja de la comercialización en el mercado local. Algunos analistas consideran que la importación de algodón norteamericano e indio ha contribuido a esta situación adversa.

Durante el periodo 2005-2012, la economía mostró siempre tasas crecientes en la variación del producto; sin embargo, el sector textil y el de confecciones tuvieron un comportamiento más volátil, debido a la importante participación de dichos sectores en la oferta exportable; por lo

tanto, están más expuestos y son más sensibles a la demanda del mercado internacional, de acuerdo con el Informe sobre la situación económica del sector textil-confecciones de la Federación Nacional (2013) (ver anexo 2). En la tabla 4 se detalla el análisis de factores externos.

Tabla 4. Análisis de factores externos

Factor o variable	Tendencia	Impacto en la industria	Impacto en Amira
Político			
Cambio de gobierno	En el 2016 se realizará un cambio de gobierno	Negativo: Por la incertidumbre que genera en los inversionistas por las posibles cambios en las políticas económicas que trae el cambio de gobierno	Negativo: Por la inestabilidad económica y tributaria que podría generarse luego del cambio de gobierno
Firma de tratados de libre comercio	El gobierno está trabajando en conseguir más tratados de libre comercio	Negativo: Por el ingreso de productos con menores precios	Negativo: Ingreso de más competidores utilizando telas de menor calidad y precio
Económica			
Nivel de exportaciones	Desde el 2014 el nivel de exportación tiene una tendencia decreciente como consecuencia de la menor demanda de nuestros productos en los principales mercado internacionales	Negativo: Caída de ventas y riesgos de quedarte en los productos por la menor demanda en los mercados internacionales	Negativo: Las empresas exportadores pueden volcarse al mercado interno y generar mayor competencia
Proyectos de inversión	Salida de capitales extranjeros y estancamiento de proyectos mineros	Negativo: Desaceleración de la economía que puede generar un menor consumo	Negativo: De manera similar lo que pasa en la industria la empresa podría perder posible ventas
Plan para reactivar la economía	Desde el 2014 el gobierno viene realizando paquetes de reactivación de la economía, que incluye diversas iniciativas	Positivo: Posible incrementos de ventas, beneficios tributarios, reducción de aranceles en insumos y bienes de capital, entre otros	Positivo: Acceso a financiamiento a través del fondo Mipyme, menores costos de operación, beneficios tributarios
Tasa de inflación	En los últimos años la inflación ha sido controlada por el BCR, esto evita la subida y la especulación de los precios de los productos de primera necesidad	Positivo: Los insumos utilizados en la industria no se han visto afectados por una variación o subida brusca de la inflación	Positivo: De manera similar los insumos no se han visto afectados por una variación o subida brusca de la inflación
Tasas de interés de referencia	En Enero del 2015 el BCRP ha reducido la tasa de interés de referencia de 3.5% a 3.25% para reactivar la economía (dinamizar el consumo)	Positivo: Con el mayor dinamismo en el consumo se podría incrementar las ventas en el sector	Positivo: De manera similar con el mayor dinamismo en el consumo se podría incrementar las ventas de la empresa
Precio del algodón	Desde marzo del 2014 el precio internacional del algodón tiene una tendencia a la baja	Positivo: La disminución del precio del algodón genera menores costos directos y un mayor margen	Positivo: La disminución del precio del algodón genera menores costos directos y un mayor margen
Incremento de los créditos y la bancarización	Desde hace algunos años el nivel de bancarización ha crecido a nivel nacional, beneficiando a las micro y pequeñas empresas	Positivo: La bancarización a contribuido en el sector porque en su mayoría esta compuesto de micro y pequeñas empresas	Positivo: Mayor acceso al financiamiento para atender nuevos pedidos
Social			
Índice de Percepción de Corrupción	En los últimos años el País ha mantenido su índice de percepción de corrupción en 38 de una escala de 0 a 100 (0=alta corrupción, 100=sin corrupción) Fuente: Transparency International, 2015	Negativo: Para las empresas de confecciones que venden al estado se genera una competencia desigual en el concurso de licitaciones	Negativo: Dificultad para vender al estado porque se genera una competencia desigual en el concurso de licitaciones
Tasa de población económicamente activa	En los últimos años la tendencia de la tasa de población económicamente activa a crecido, concentrándose (cerca del 60%) en las edades de 20 a los 40 años. Fuente INEI 2015	Positivo: Al haber un mayor crecimiento en la tasa de población económicamente activa, se incrementa la mano de obra	Positivo: Del mismo modo como sucede con la industria la empresa puede contar con una mayor disponibilidad de personal
Tecnológico			
Uso de internet y expansión en las comunicaciones	Entre el 2012 y el 2013 el crecimiento del uso de internet ha sido del 15%, la actividad principal fue la búsqueda de información, la comunicación y el entretenimiento. Fuente: ComScore Media Matrix. Fuente: INEI	Positivo: Mayor apertura de canales de ventas y distribución, así como el desarrollo de marketing digital a un menor costo.	Positivo: De igual forma que la industria hay mayor difusión de los productos y registro de los pedidos de los clientes
Ecológico			
Contaminación ambiental	Gracias al estudio de ONGs, existe una tendencia creciente de la conciencia del cuidado ambiental en los procesos productivos de bienes y servicios	Negativo: En la cadena productiva del sector textil y confecciones se tiene varias actividades que afectan el medio ambiente: uso de tintes, agua, pesticidas y sustancias tóxicas para la salud de las personas, entre otros	Negativo: De igual modo como afecta a la industria, la empresa utiliza los mismo insumos que producen daño ecológico y distribuye sus productos en bolsas plásticas.
Gubernamental			
Ley MYPE y promoción de la misma	Esta ley permite regímenes laborales especiales, flexibilidad tributaria, entre otras consideraciones	Positivo: Un grupo importante de empresas del sector se benefician de estas ley	Positivo: De igual modo que para el sector, beneficia a la empresa esta ley.
Ley en Seguridad y Salud en el trabajo y promoción de la misma	Esta ley que requiere establecer un sistema de gestión de seguridad y salud en la empresa	Negativo: Al incrementar los costos operativos para adecuar las instalaciones y adquisición de uniformes según el tipo de industria	Positivo: Brinda una oportunidad de negocio al tener una mayor demandad de los uniformes y ropa de trabajo
Ley 22342 - promoción de exportación no tradicionales	En 1978 se promulgó esta ley para beneficiar a las empresas de sector de exportación no tradicionales	Positivo: Por los beneficios económico que han podido recibir y la flexibilización del régimen laboral	NA

Fuente: Elaboración propia, 2015

En la tabla 5 se muestra el resumen del análisis de los factores.

Tabla 5. Resumen de factores externos

Factores	Oportunidades	Amenazas
Político		1.- Futuro cambio de gobierno 2.- Firma de nuevos tratados de libre comercio
Económica	1.- Plan para reactivar la economía 2.- Una la tasa de inflación controlada 3.- Disminución de la tasas de interés de referencia 4.- Tendencia a la baja del precio del algodón genera menor costo directo 5.- Incremento de los créditos y la bancarización brinda mayor acceso al financiamiento	1.- Caída de nivel de exportaciones generaría mayor competencia en el mercado interno 2.- Postegación de Proyectos de inversión
Social	1.- Crecimiento de la Tasa de población económicamente activa	1.- Crecimiento del Índice de Percepción de Corrupción
Tecnológico	1.- Incremento en el Uso de internet y expansión en las comunicaciones	
Ecológico		1.- Insumos de la industria tienen un alto nivel de contaminación ambiental
Gubernamental	1.- Ley MYPE y promoción de la misma 2.- Ley en Seguridad y Salud en el trabajo y promoción de la misma	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Análisis de la industria

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- a. Proveedores:** En la industria textil-confecciones existe una diversidad de proveedores de materiales, insumos y de servicios para la subcontratación, principalmente ubicados en Lima. Por otro lado, en la industria es cada vez más creciente la estrategia de subcontratar cuando no se tiene la capacidad necesaria para las ventas tanto al mercado interno como al exterior, y la realización de alianzas que permitan el aseguramiento de la calidad de los productos. Adicionalmente, los productos y servicios de los proveedores pueden afectar de forma importante la calidad del producto final, ante lo cual la empresa se ve en la necesidad de establecer controles adecuados. Todo esto permite calificar el poder de negociación de los proveedores como de grado medio (ver tabla 6), lo cual es atractivo para la industria. De esta forma, las empresas que se dedican a la fabricación de uniformes pueden elegir entre una diversidad de materiales nacionales e importados con diferencia en calidad y precio, dependiendo de la necesidad de los clientes.

Tabla 6. Matriz de proveedores

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Número de proveedores				4	
Contribución de los proveedores a la calidad de los productos		2			
Subcontratación y alianzas estratégicas				4	
Promedio			3.3		

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

b. Potenciales ingresantes: En el sector de confecciones, en general, así como en la producción de uniformes, existen algunas barreras de entrada que mitigan la amenaza de nuevos competidores; una de ellas es el propio conocimiento del sector textil y de los procesos productivos que se obtiene con algunos años de experiencia y de vivir de cerca la problemática y oportunidades de este sector. Por otro lado, si las empresas buscan ventas por volúmenes al mercado local o al exterior, la implementación de una economía de escala y la capacidad de instalación y producción de las fábricas también puede representar una barrera para los nuevos competidores, por el grado de inversión que ello representa. Adicionalmente, en la venta de uniformes, las empresas cliente valoran mucho el cumplimiento de la calidad de los productos ofrecidos y de los tiempos pactados; estos incumplimientos son una de las razones por la que los nuevos competidores de poca experiencia salen rápidamente del mercado, sobre todo si tienen procesos tercerizados y son los proveedores los que ocasionan ese incumplimiento, perdiendo la confianza de los clientes. Sin embargo, al margen de estas situaciones, sí es posible encontrar algunos aspectos que pueden facilitar estos ingresos, como la facilidad al financiamiento del capital de trabajo, al acceso a la compra de materias primas por la gran cantidad de proveedores de la industria, y a los servicios de otras empresas que pueden encargarse de parte del proceso productivo a fin de reducir la inversión, los costos fijos y el riesgo que ambos conllevan. Por lo expuesto y tras al resultado de la matriz, se concluye en que el grado de atracción del sector es medio, lo cual es positivo para la empresa.

Tabla 7. Matriz de barreras de entrada

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Economías de escala				4	
Conocimiento del sector textil				4	
Conocimiento del proceso productivo			3		
Cumplimiento de plazos de entrega			3		
Exigencia en calidad de los productos				4	
Acceso a capital de trabajo		2			
Capacidad de instalación y producción			3		
Cumplimiento de los proveedores				4	
Confianza de los clientes en la empresa			3		
Facilidad de acceso a materias primas		2			
Acceso a servicios de tercerización		2			
Promedio			3.1		

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

- c. **Negociación de compradores:** En el sector de confecciones y de uniformes se realizan compras de altos volúmenes por parte de las grandes empresas, lo cual genera un mayor poder de negociación en los clientes; el factor precio es el más negociado luego de haber sido determinada la calidad de los productos. Por otro lado, por la gran cantidad de empresas competidoras, el cliente puede cambiar con facilidad de marca. El conocimiento que algunos clientes puedan tener de los precios y procesos productivos hace que tengan un mayor poder de negociación. Sin embargo, a pesar que de entran al mercado local confecciones importadas e incluso uniformes industriales importados como productos terminados, que pueden ser elegidos por los clientes como sustitutos de la producción nacional, los uniformes no representan una cuota importante que les pueda generar mayor poder a los clientes. El puntaje final de 2,6 indica que, en general, los clientes tienen poder de negociación, lo que afecta la intensidad de competencia en la industria, haciéndola menos atractiva.

Tabla 8. Poder de negociación de compradores

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Altos volúmenes de compra		2			
Percepción del precio		2			
Sustituto en productos de los clientes				4	
Conocimiento de precio, calidad y proceso productivo			3		
Facilidad de cambio de marca o empresa proveedora		2			
Promedio		2.6			

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

- d. **Productos sustitutos:** Los productos sustitutos del sector confecciones de prendas de vestir es la ropa importada que entra al mercado como producto terminado lista para la venta. Para el caso de uniformes y ropa de trabajo, actualmente también existe la venta local de estos productos a través de los grandes almacenes y portales de internet, y sobre todo la venta al menudeo. Sin embargo, estos productos no representan una competencia significativa, ya que las compras masivas de los productos son diferenciadas en su gran mayoría por la marca del cliente, el tamaño o talla del usuario final, los materiales deseados y el diseño necesitado por el mismo. Por otro lado, también puede considerarse un producto sustituto la confección personalizada de uniformes a través del servicio de costureras o sastrerías. Por el resultado de la matriz, al analizar las principales características de los sustitutos, se concluye que estos no tienen un poder significativo. La industria es atractiva en este aspecto.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Calidad de productos similares				4	
Diseño de productos similares				4	
Variedad de productos similares				4	
Precio de productos similares por venta al menudeo				4	
Promedio				4	

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

- e. Rivalidad entre competidores: La rivalidad de los competidores en este sector genera un bajo grado de atracción. El sector de confecciones se encuentra fragmentado; hay una gran variedad de competidores sin líderes claros que hayan logrado un nivel significativo de diferenciación. Según el libro “Dirección estratégica” del autor José Carlos Jaramillo (1992), la razón de esta fragmentación se encuentra, primero, en que el tamaño mínimo eficiente para competir en el sector es relativamente pequeño respecto al total del mercado. De ese modo, puede ocurrir que haya muchos competidores, todos ellos explotando las mismas economías de escala. La gran cantidad de partícipes en el mercado aumentan la intensidad de la competencia, así como la facilidad de los clientes para cambiar de empresa proveedora. Por otro lado, las empresas dedicadas a este sector de confecciones podrían, con mayor facilidad, modificar o ampliar sus líneas de productos, generando así una mayor competencia, considerando, además, que existen proveedores de servicios que pueden complementar el proceso productivo. Adicionalmente, en las ventas por volúmenes el precio es un factor que puede ser determinante. Sin embargo, la capacidad de producción no es similar en el conjunto de competidores, las empresas se diferencian por nivel de inversión en activos que tienen y por el grado de tercerización del proceso productivo, disminuyendo la rivalidad de competidores. Asimismo, la demanda no suele presentar picos y de acuerdo al grado de inversión de cada empresa y la cartera de clientes adquirida, podría existir cierta dificultad para dejar la industria.

Tabla 10. Matriz de rivalidad entre competidores

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Número de competidores		2			
Semejanza en capacidad de producción				4	
Comportamiento de la demanda			3		
Sensibilidad al precio en venta por volúmenes		2			
Facilidad en cambio de marcas		2			
Dificultad para dejar la industria			3		
Flexibilidad de empresas competidoras en cambiar de línea de productos dentro del mismo		2			
Acceso a servicios tercerizados		2			
Promedio		2.5			

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

- **Resultados: grado de atracción general del sector**

El efecto colectivo de las cinco fuerzas evaluadas da como resultado un grado de atracción del sector de 3,1 (ver tabla 11), lo cual es favorable para las empresas que participan en el mismo. A pesar de que existe rivalidad entre los competidores y poder de negociación de los clientes, se trata de un mercado atractivo donde las barreras de entrada, el controlado poder de negociación de los proveedores y la poca amenaza de productos sustitutos reducen el nivel de competencia en este sector, pudiendo generar así mejores beneficios.

Tabla 11. Grado de atracción general de la industria

	Bajo				Alto
Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Poder de Negociación de Proveedores			3,3		
Matriz de Barreras de entrada			3,1		
Poder de negociación de compradores		2,6			
Amenaza de Productos sustitutos				4,0	
Rivalidad entre competidores		2,5			
Promedio			3,1		

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015

3. Evaluación de factores externos (matriz EFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar los factores obtenidos a través del análisis PESTEG realizado previamente, a fin de determinar

si la empresa está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas externas. Según David, la ponderación tiene valores entre 0 = no importante y 1 = muy importante, e indica la importancia relativa de este factor para tener éxito en la industria a la que la empresa pertenece. La suma de todas las ponderaciones asignadas debe ser igual a 1. Por otro lado, la clasificación debe ir entre 1 y 4, e indican que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor, donde 1 = respuesta deficiente, 2 = respuesta igual a promedio, 3 = respuesta mayor a promedio, 4 = respuesta es superior. Se deben multiplicar ambos resultados a fin de obtener una puntuación ponderada, al sumarlas indicará la situación general de la empresa frente a los factores externos; el valor promedio es igual a 2,5.

El resultado de la matriz para el caso de Amira Inversiones muestra una calificación total igual 2,25 por debajo del promedio, lo cual indica que sus estrategias no están aprovechando las oportunidades de la industria ni evitando el impacto que las amenazas externas generan en la misma. Por lo tanto, la empresa tiene espacio para implementar nuevas estrategias que la coloquen en una mejor posición frente a estos factores externos.

Tabla 12. Evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Plan para reactivar la economía	0,10	2	0,20
Una la tasa de inflación controlada	0,06	3	0,18
Disminución de la tasas de interés de referencia	0,08	3	0,24
Tendencia a la baja del precio del algodón genera menor costo directo	0,09	2	0,18
Incremento de los créditos y la bancarización brinda mayor acceso al financiamiento	0,08	3	0,24
Crecimiento de la tasa de población económicamente activa	0,06	2	0,12
Incremento en el uso de internet y expansión en las comunicaciones	0,08	2	0,16
Ley MYPE y promoción de la misma	0,09	3	0,27
Ley en Seguridad y Salud en el Trabajo y promoción de la misma	0,06	2	0,12
Amenazas			
Futuro cambio de gobierno	0,07	1	0,07
Firma de nuevos tratados de libre comercio	0,05	3	0,15
Caída de nivel de exportaciones generaría mayor competencia en el mercado interno	0,05	3	0,15
Postergación de proyectos de inversión	0,04	2	0,08
Crecimiento del índice de percepción de corrupción	0,04	1	0,04
Insumos de la industria tienen un alto nivel de contaminación ambiental	0,05	1	0,05
	1,00		2,25

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Según el libro Dirección Estratégica de Robert M. Grant (2006), para definir el sector desde el punto de vista competitivo se debe preguntar qué otras empresas compiten por las mismas ventas (es decir, la venta de ellos es una venta menos para la empresa). Este es el único tipo de definición que enfrenta la empresa a la realidad de la competencia si no es capaz de ofrecer a sus clientes algo diferente de lo que ofrece su competidor o a mejor precio.

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo

Factores clave	Ponderación	Amira		Samar Collectio n		Ufitec		Alpama		Ok Uniforme s	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1 Calidad de productos	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2 Diseño y corte	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Tiempos de entrega	0.07	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4 Capacidad de instalación	0.08	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20
5 Flexibilidad de producción - pedidos	0.05	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
6 Controles de calidad	0.07	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Acceso a financiamiento	0.06	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
8 Competitividad de precios	0.09	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
9 Cumplimiento de estándar de calidad ofrecido	0.08	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
10 Experiencia	0.09	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
11 Nivel de profesionalización	0.05	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
12 Publicidad y marketing	0.08	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
13 Gestión de clientes	0.08	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	1.00		3.40		4.10		3.70		3.60		3.10

Fuente: Elaboración propia, 2015

La MPC identifica los principales competidores de Amira, así como sus fortalezas y debilidades principales. Los competidores fueron seleccionados por brindar los mismos productos (uniformes y ropas de trabajo), tener su centro de operaciones en el emporio comercial de Gamarra y presentar sus propuestas de productos y servicios en las licitaciones o pedidos donde participa Amira. Según este análisis, se tiene un puntaje ponderado de 3,40 (ver tabla 13) para Amira, lo cual se traduce en un débil perfil competitivo respecto a la mayoría de sus competidores. De acuerdo a Joan Magretta, en el libro “Understanding Michael Porter” (2012), la rivalidad entre los competidores puede tener una variedad de formas: competencia por precio, por publicidad, creación de nuevos productos, e incremento de servicio al cliente.

5. Resultados del análisis externo

El análisis PESTEG da como resultado que existen oportunidades que promueven el desarrollo de la industria textil – confecciones, de manera especial para empresas del tamaño de Amira Uniformes; mientras que las amenazas afectan al sector en general, las cuales podrían mitigarse si la empresas actúan oportunamente.

En el análisis MEFE se halló que no se están aprovechando al máximo las oportunidades de la industria, ni controlando de manera efectiva las amenazas, con esto se concluye que existe espacio para implementar estrategias que permitan aprovechar esta situación a favor de la empresa.

En el análisis MPC se encontró que la empresa debe fortalecerse en los factores clave de la industria, para mejorar su posición competitiva y crear así una ventaja sostenible en el tiempo.

Por otro lado, como resultado del análisis Porter, se identifica que la industria es medianamente atractiva, teniendo factores importantes que contribuyen a esta atracción, como las barreras de entrada a nuevos competidores, la baja amenaza de productos sustitutos y el controlado poder de negociación de los proveedores.

Capítulo III. Análisis interno

1. Generalidades

De acuerdo con Henry Mintzberg, en su libro “Mintzberg y la Dirección” (1991), las empresas tienen diferentes configuraciones dependiendo de los mecanismos de coordinación interna, de la parte clave de la organización y el tipo de descentralización que la empresa posea, los cuales pueden ir evolucionando con el tiempo. Para el caso de Amira Uniformes, la empresa actualmente posee una configuración del tipo organización empresarial, la cual se define por tener una supervisión directa siendo el ápice estratégico la parte clave de la organización, con una centralización vertical y horizontal.

Por otro lado, de acuerdo con Daft Richard en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” (2011), la empresa se encuentra en la primera etapa del ciclo de vida empresarial, la cual es la etapa emprendedora. En esta etapa, se hace énfasis en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas, producción y ventas. La organización es informal, no burocrática, con jornadas de trabajo largo y el control se basa en la supervisión personal de los propietarios.

Tabla 14. Resumen de la situación actual de la empresa en sus áreas funcionales

Área funcional	Estrategia actual	Principales problemas
Marketing y ventas	Contacto directo por llamadas telefónicas y cartas a posibles clientes, y por recomendaciones. Se atiende diferentes sectores productivos.	Ausencia de gestión de clientes y limitadas actividades de promoción de los productos. No está definido un segmento al cual dirija sus esfuerzos en ventas
Operaciones	Tercerización de procesos productivos manteniendo la actividad de corte por su importancia en la calidad del producto.	No cuenta con gestión de información de la producción, y un adecuado costeo de los productos. Informalidad de proveedores de servicios tercerizados.
Recursos Humanos	Se maneja por relaciones familiares y de confianza, basado en el conocimiento del negocio y experiencia en el mismo.	Concentración de funciones en el gerente general y ausencia de profesionalización en la gestión de la empresa.
Finanzas	Se lleva a través de un contador externo quien ve principalmente la parte tributaria. Utiliza sus líneas de crédito para la compra de materiales, y mantiene una buena calificación en el sistema financiero.	Sus estados financieros no representan la realidad de la empresa ni se analizan los resultados obtenidos. No se diferencian los recursos de la empresa con los de los dueños.

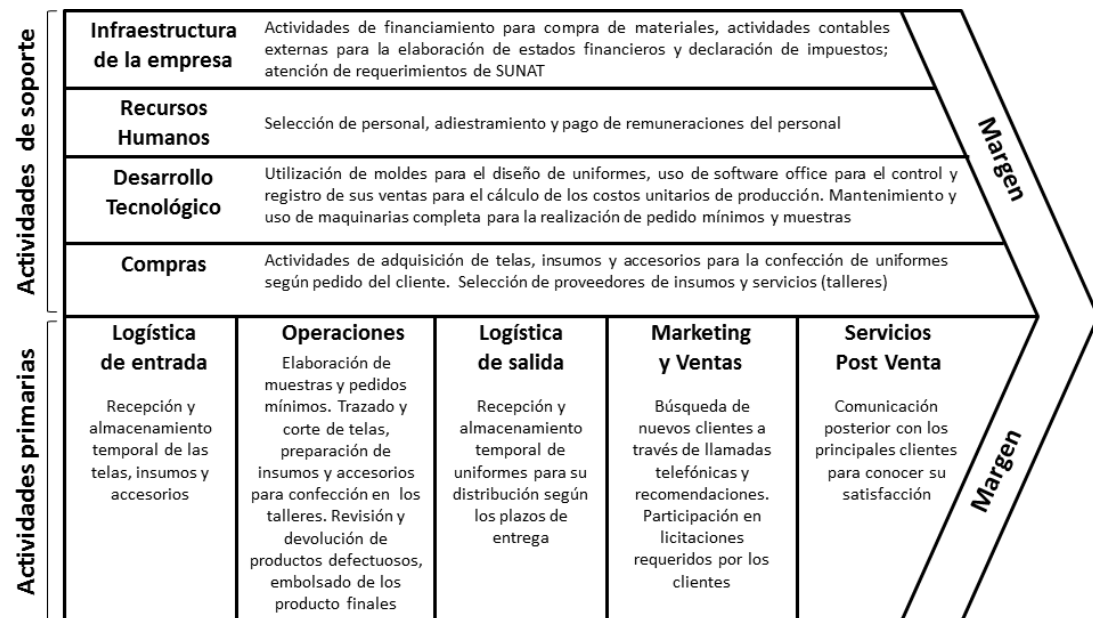
Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Cadena de valor

De acuerdo con Michael Porter (2005), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor (ver gráfico 4), en el cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio, producen valor. Para ello, se debe dividir las actividades en dos tipos:

- Primarias: están relacionadas con la creación, venta y transferencia del producto al comprador además del servicio de postventa.
- De soporte: son necesarias para sustentar las actividades primarias y relacionándose entre sí.

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2015.

3. Análisis de recursos y capacidades - matriz VRIO

De acuerdo con Robert M. Grant, en su libro “Dirección Estratégica” (2006), “es importante la distinción entre los recursos y las capacidades de la empresa. Por recursos entendemos los activos productivos de la empresas; las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva: deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa; ella es la esencia de unos resultados superiores”.

Siguiendo esta teoría, se han identificado los diferentes tipos de recursos que posee la empresa así como sus capacidades actuales, valorándolos de acuerdo con el Análisis VRIO (ver tabla 15), es decir, calificando cada uno de ellos como:

- Valioso: en qué medida unos recursos y capacidades permiten neutralizar las posibles amenazas o aprovechar las oportunidades.
- Raro: en qué medida un recursos o capacidad es escaso entre los competidores
- Inimitable: los recursos y capacidades en los que se apoya la ventaja competitiva deben ser difíciles de imitar.
- Organización: en qué medida se organiza la empresa para aprovechar sus recursos y capacidades identificadas.

Tabla 15. Análisis VRIO

		Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
RECURSOS	Recursos Tangibles					
	1.- Línea de crédito bancaria	X				PC
	2.- Financiamiento para materia prima	X			X	PC
	3.- Adecuada calificación financiera	X	X			VCT
	4.- Localización cercana a Emporio de Gamarra	X			X	PC
	5.- Disponibilidad de maquinaria de producción completa	X	X		X	VCT
	Recursos Intangibles					
	1.- Buena relación con clientes actuales	X				PC
	2.- Reputación de productos de calidad y fiabilidad	X			X	PC
	3.- Reputación en el cumplimiento de los plazos	X	X	X	X	VCS
Recursos Humanos						
1.- Experiencia de los directivos y trabajadores	X		X	X	VCT	
2.- Compromiso y lealtad de los trabajadores	X	X			VCT	
3.- Conocimiento del know how del negocio	X				PC	
CAPACIDADES	1.- Flexibilidad de pedidos	X	X	X	X	VCS
	2.- Capacidad de respuesta	X		X	X	VC
	3.- Negociación con proveedores	X			X	T
	4.- Selección de talleres especializados	X			X	PC
	5.- Cumplimiento de plazos y requerimientos	X	X	X	X	VCS
	6.- Elaboración de productos de calidad	X			X	PC
	7.- Especialización en diseño y corte de producto	X	X		X	VC
	8.- Adaptabilidad a las necesidades de los clientes	X	X	X	X	VCS

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Determinación de la ventaja competitiva

Como resultado del análisis VRIO, es posible concluir que Amira Uniformes ha basado su ventaja competitiva en los siguientes factores:

- Buena reputación en el cumplimiento de los plazos de órdenes recibidas: De esta forma, la empresa muestra una fortaleza en su proceso productivo.

- Adaptabilidad a las necesidades de los clientes: La empresa muestra un interés por satisfacer esas necesidades con atención personalizada.
- Flexibilidad en atención de pedidos: La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para atender pedidos mínimos a determinados clientes, así como la realización de muestras de su producción.

5. Matriz de evaluación de factores internos

La empresa Amira Uniformes obtiene como resultado un puntaje de 2,56 (ver tabla 16), lo cual según Fred David en el libro “Conceptos de administración estratégica” (2008), ello representa que la empresa posee una posición interna fuerte.

Tabla 16. Resultado de matriz de evaluación de factores internos

Tipo / Variable	Ponderacion	Clasificacion	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
Calidad de productos entregados, en materiales y acabado	0.10	4.00	0.40
Flexibilidad para la atencion de pedidos minimos y personalizados	0.08	4.00	0.32
Personal con conocimiento y experiencia en industria textil	0.10	4.00	0.40
Cumplimiento en plazos de entrega de pedidos	0.08	4.00	0.32
Buena calificacion crediticia	0.08	3.00	0.24
Personal comprometido y de valores eticos	0.06	3.00	0.18
			-
Debilidades			
No existen mecanismos formales para toma de decisiones	0.06	2.00	0.12
Personal con ausencia de profesionalización	0.07	2.00	0.14
No cuenta con plan de marketing que asegure ventas futuras	0.08	1.00	0.08
Limitada cartera de clientes	0.08	1.00	0.08
Concentracion de funciones en el gerente general	0.07	2.00	0.14
No cuenta con base de datos que permita analisis de compras y ventas	0.07	1.00	0.07
Estados Financieros no reflejan la realidad de la empresa	0.07	1.00	0.07
	1.00		2.56

Fuente: Elaboración propia, 2015

6. Resultados del análisis interno

Como resultado de este capítulo y de las herramientas utilizadas, es posible identificar, en primer lugar, que el tipo de organización de la empresa es “organización empresarial” y que se encuentra en la etapa emprendedora, la cual es la primera etapa del ciclo de vida organizacional, coincidiendo con las características de ambas definiciones.

En segundo lugar, el análisis VRIO demuestra que la empresa posee ventaja competitiva sostenible en su reputación por el cumplimiento de los plazos de órdenes recibidas, su adaptabilidad a las necesidades de los clientes, y su flexibilidad en atención de pedidos, lo cual define su ventaja competitiva. Además posee ventajas competitivas temporales en su adecuada calificación financiera, disponibilidad de maquinaria de producción completa, experiencia de sus directivos y trabajadores, compromiso y lealtad de los mismos, capacidad de respuesta y especialización en diseño y corte del producto. Por otro lado, mantiene una paridad competitiva en su línea de financiamiento, su localización cerca al emporio de Gamarra, su buena relación con sus clientes, la reputación de sus productos, el *know how* del negocio y la selección de talleres especializados para sus diversas prendas.

Finalmente, el análisis MEFI muestra que la empresa posee una posición interna fuerte, sobre todo por el aprovechamiento de sus fortalezas, las cuales son de importancia para el éxito de las empresas en la industria.

La empresa Amira Uniformes tiene aspectos internos por mejorar en las áreas de Recursos Humanos, Marketing y Finanzas; el área Operaciones es la que tiene mejor desarrollo y soporta las ventajas actuales de la empresa, lo que le ha permitido sobrevivir en el mercado.

Capítulo IV. Proyección de Ventas actuales

1. Objetivo

- Estimación de la demanda en ventas de los próximos cinco años de la empresa con la estructura y planeamiento estratégico actual, de acuerdo con la información obtenida.

2. Metodología

La empresa no cuenta con información histórica de ventas y producción desde su creación. Dada la ausencia de información, se realiza una estimación de la demanda de la siguiente forma:

- En base a la evolución del Índice de Volumen Físico del CIU 1810, (Anexo 16) al que pertenece (años 1994-2013), se ha proyectado a través de una regresión simple ($y = a + b * \text{tiempo}$, ver Anexo 17) la producción para los siguientes 5 años. El crecimiento obtenido ha sido utilizado para proyectar a su vez el posible comportamiento de la demanda futura de las ventas de la empresa (ver tabla 17).
- Debido a los problemas de gestión que sufre actualmente la empresa, el crecimiento obtenido ha sido ajustado por las posibles pérdidas en ventas a las que está expuesta la misma.

3. Estimación de demanda

Para la estimación de la demanda de los próximos 5 años, se utilizan los datos de la evolución del índice de volumen físico de producción (ver tabla 17, 18, 19 y 20).

Tabla 17. Evolución del índice de volumen físico de producción

	AÑO	INDICE VOL FISICO PRODUCC
1	1994	100.00
2	1995	107.60
3	1996	105.70
4	1997	110.10
5	1998	99.70
6	1999	89.30
7	2000	103.00
8	2001	104.80
9	2002	110.90
10	2003	117.70
11	2004	129.40
12	2005	129.40
13	2006	126.20
14	2007	136.83
15	2008	133.64
16	2009	93.63
17	2010	146.99
18	2011	164.61
19	2012	142.93
20	2013	126.11

Fuente: Perú en Números – Ministerio de la Producción

Tabla 18. Resultados de la regresión y proyección de ventas esperadas

Serie	AÑO	INDICE VOL FISICO PRODUCC	VENTAS PROYECTADAS ESPERADAS
21	1	144.22	694,305.18
22	2	146.63	705,900.73
23	3	149.03	717,496.28
24	4	151.44	729,091.83
25	5	153.85	740,687.38

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 19. Factores considerados que podrían afectar el crecimiento esperado de ventas

Factor	Impacto en Ventas
No atención de clientes nuevos	-15%
Falta de gestión comercial en clientes actuales	-20%
Descuida tiempos con talleres	-10%
Competencia baja precios	-20%
Pérdida promedio de ventas	-16%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota: De acuerdo a lo conversado con los dueños de la empresa estos son las principales causas que generan pérdidas en ventas, con este impacto porcentual estimado.

Tabla 20. Estimación de las ventas ajustadas para los próximos 5 años del proyecto

AÑO	VENTAS
1	581,480.59
2	591,191.86
3	600,903.13
4	610,614.41
5	620,325.68

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo V. Investigación de Mercado

1.- Principales conceptos

Según Mayorga & Araujo en su libro “Marketing estratégico en la empresa peruana” (2013), la investigación de mercados se utiliza con la finalidad de encontrar soluciones a los diversos problemas que se presentan en el área de marketing.

Por otro lado, según Emilio García, en su libro “Investigación de mercado para PYMES y empresas que recién empiezan”, existen diferentes puntos de vista con respecto a las técnicas de investigación de mercados; sin embargo, se sugiere trabajar con la siguiente clasificación: Investigación Cualitativa, en donde el tipo de análisis es interpretativo, las muestras usadas son pequeñas y las técnicas usadas para obtener los datos son los focus group, entrevistas en profundidad, entre otros; e Investigación Cuantitativa, en donde el tipo de análisis es estadístico, la información obtenida es estandarizada, y se suele organizar a través de gráficos y cuadros, siendo el método de observación una de las técnicas utilizadas. Adicionalmente el autor menciona que los datos que se emplearan en una investigación de mercado pueden obtenerse de dos formas: Fuentes primarias, la cual es generada por el propio investigador, tal como las encuestas, focus group, observación u otro método de recopilación de información de manera directa; y Fuente secundaria, la cual se trata de datos ya publicados y recolectados para un propósito distinto al de las necesidades inmediatas de información de la investigación de mercados que se está desarrollando, y pueden ser generados por instituciones de diversa índole, públicas o privadas, e inclusive por la misma empresa.

2. Objetivo de la investigación

- Identificar los nichos de mercado en los cuales la empresa tiene un potencial de mayor crecimiento para la estimación de la demanda en ventas con el nuevo plan en los próximos capítulos.

3. Desarrollo de la Investigación de Mercado

3.1 Investigación Cuantitativa

a) Obtención de datos secundarios

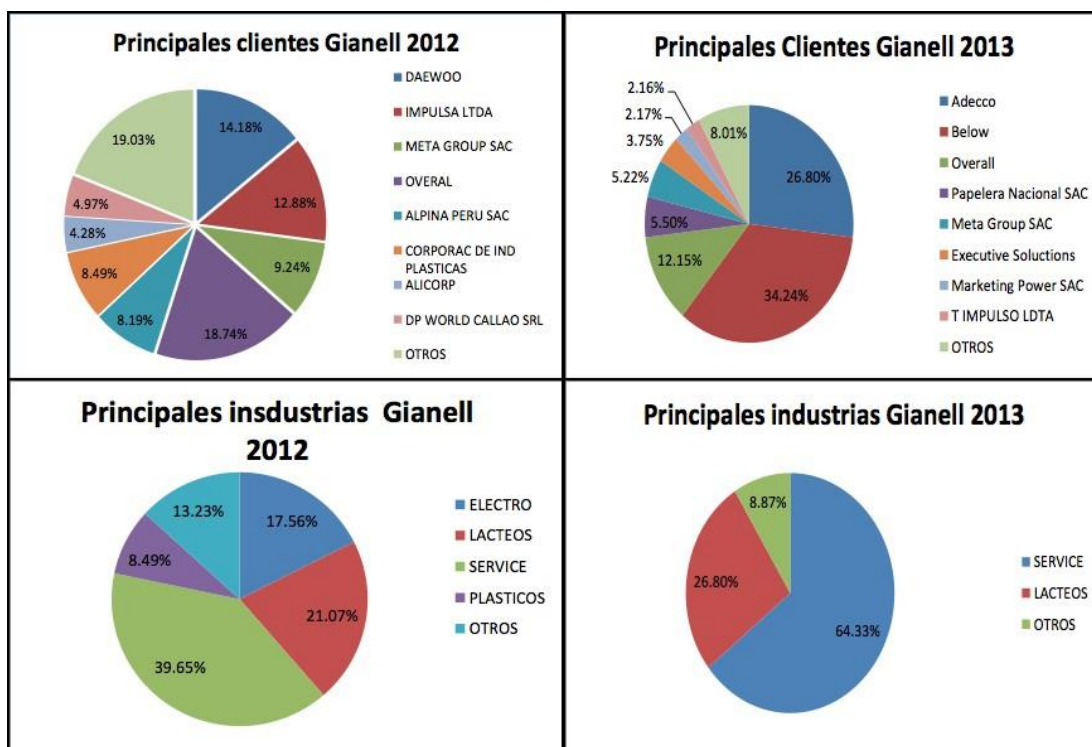
Tabla Nro. 21. Fuentes de datos secundarios utilizados

Entidad	Fuente	Detalle de información consultada
Amira Uniformes	Registros de ventas	Unidades vendidas por mes, clientes y

		precios establecidos
Instituto Cuanto	Perú en Números 2013	Evolución de las ventas de productos relacionados a los clientes de Amira
Ministerio de Salud	Base de datos de establecimientos de salud	Evolución de clínicas y centros de salud
SUNAT	Página web	Exportaciones e importaciones FOB nominales
INEI	Compendio Estadístico 2013	Evolución de las ventas de productos relacionados a los clientes de Amira y producción anual del sector comercio

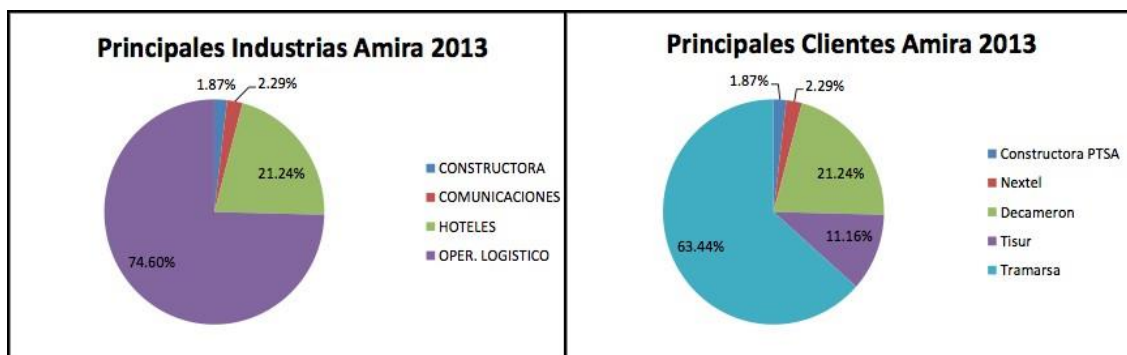
Con estas fuentes de información se hicieron estudios cuantitativos en las industrias donde la empresa puede desarrollarse y concentrar en adelante sus esfuerzos. Para ello se ha analizado los principales clientes de los últimos dos años para enfocarse en esas industrias (ver gráficos 5 y 6). Adicionalmente, se han analizado las industrias donde la empresa podría colocar sus productos y que mantienen un crecimiento en los últimos años. Con ello podemos responder ¿Cuál fue su demanda? ¿Cuánto más podemos crecer en estos clientes? ¿Qué es lo que valoran los clientes de Amira Uniforme?

Gráfico 5. Principales clientes de la línea Uniformes Promocionales



Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 6. Principales clientes de línea Uniformes de Trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015

b) Resultado de Análisis Cuantitativo

De acuerdo a la información analizada se ha obtenido los siguientes resultados en los clientes actuales:

- Se ha sufrido en los últimos años una pérdida en la cartera de clientes de la línea de Uniformes promocionales así como en la participación de los clientes actuales de sus compras anuales.
- La pérdida de cartera mencionada en el punto anterior trajo consigo la disminución de industrias atendidas por la empresa.

- La línea de uniformes laborales tiene una limitada cartera de clientes colocándola ello en una posición riesgosa para la realización de sus ventas.
- La línea de uniformes de trabajo centra sus esfuerzos de venta en unas pocas industrias, principalmente en la industria de Operadores Logísticos.
- Existen piezas que son más requeridos por los clientes como los pantalones, camisas, polos, chaquetas y gorros (ver anexo 11 y 12), así como aquellas piezas que dejan un mayor margen de contribución a la empresa (ver tabla 29).

Por otro lado al analizar las estadísticas de diferentes industrias que requieren uniformes de trabajo y promocionales se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La oferta de servicios hoteleros se ha visto incrementado en los últimos años por el crecimiento del turismo en el país. Es así que actualmente contamos con una mayor cantidad de hoteles, tanto pequeños como de cadenas hoteleras, en el mercado. La empresa actualmente cuenta con un cliente importante en esta industria (ver anexo 3)
- Los operadores logísticos se han visto beneficiados por un incremento en las actividades de importación y exportación de los últimos años (ver anexo 5)
- Existe un incremento en la demanda de servicios de salud lo que ha impulsado la creación de nuevas clínicas y centros de salud en los últimos años (ver anexo 4).
- En cuanto al sector comercio, este también se ha incrementado (ver anexo 9) gracias al mayor consumo de algunos alimentos que se comercializan en actividades de retail (ver anexos 6,7 y 8).

3.2 Investigación Cualitativa

a. Obtención de datos primarios

El mecanismo que utilizamos para obtener información primaria son las entrevistas ejecutivas considerando que nuestros clientes son empresas (marketing industrial) y tendremos en cuenta sus características. Las entrevistas ejecutivas según López (2002) “se clasifican como sondeos de mercado que se relacionan a los ejecutivos directamente con consumidores, distribuidores, vendedores, etc. a fin de obtener su idea, su sentir. Las entrevistas son esencialmente cualitativas”.

Esta investigación de mercado se realizó a empresas de las industrias donde atiende Amira Uniformes y otras industrias nuevas potenciales, a quienes se puede vender. Las empresas

donde se realizó las entrevistas a los encargado del área de Logística fueron: BCP, Ripley, Cencosud, Seguros Pacífico y Clínica El Golf.

b. Guía de la entrevista

Para el desarrollo la entrevista se tomó como referencia lo presentado por García (2010) en su libro “Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan”. Estas entrevistas se realizaron de manera telefónica.

Tabla Nro. 22 Guía de la entrevista

Consideraciones preliminares
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse que la persona entrevistada tenga experiencia y conocimiento de las compras de uniformes en la empresa donde labora - Programar la entrevista con anticipación - Preparar con anticipación las preguntas e información que serán usadas durante la entrevista
Pautas para la entrevista
<p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saludar con cordialidad - Mencionar que durante la entrevista se tomará nota - Explicar la naturaleza de la entrevista y el objetivo <p>Entrevista telefónica en base a preguntas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor tiene para sus actividades la utilización de los uniformes de trabajo? - ¿Qué cantidad de uniformes compraban al año? - ¿Cuántas veces al año o con que periodicidad realizaban las compras de uniformes? - ¿Cuáles son las características del uniforme a adquirir? - ¿Cómo evalúan al proveedor? <p>Cierre de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comentar un resumen de la entrevista - Agradecimiento

c. Informe Gerencial: Resultado de las entrevistas realizadas

De acuerdo a la Guía de entrevistas planteada (ver tabla 22) a las empresas entrevistadas, las cuales pertenecen a industrias donde Amira buscaría entrar por tener un alto requerimiento de uniformes, se ha obtenido los siguientes resultados:

Como resultado de la información obtenida en las entrevistas podemos concluir que para el caso de uniformes de trabajo en las empresas grandes entrevistadas, si bien los uniformes ayudan con el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, ellas buscan un menor precio en los uniformes más que una buena calidad de materiales. Esto es porque requieren grandes cantidades (normalmente más de mil unidades) las cuales se solicitan una o dos veces al año, teniendo un mayor poder de negociación que los proveedores, pidiéndoles hasta en tres oportunidades el ajuste del precio en las cotizaciones. Adicionalmente requieren evaluar a sus proveedores realizando homologaciones anuales, solicitándoles los EEFF, buena calificación crediticia y una buena situación financiera en general.

4.- Resultados del Estudio de Mercado

De acuerdo a los resultados de los análisis cuantitativo y cualitativo, se concluye que la empresa debe basar sus estrategias en ventas en los siguientes mercados:

Uniformes y ropa de trabajo

- Empresas del sector servicios: hoteles y restaurantes, operadores logísticos y clínicos.

Uniformes promocionales

- Empresas diversas con inversión en campañas de marketing y ventas, con producción en: electrodomésticos, lácteos, útiles escolares y de escritorio, aseo personal y licores. Además, las empresas de tercerización y asesoría empresarial como las denominadas *service*, que solicitan los servicios de la línea de Gianell para sus clientes.

Adicionalmente la empresa debe basar su estrategia de enfoque en Diferenciación de producto y servicio basado en la calidad para competir y crecer en el mercado. La línea de uniformes laborales debe buscar aumentar su cartera en empresas medianas en industrias en crecimiento y no en clientes que requieran grandes cantidades de uniformes laborales donde el precio es determinante en la venta. Por otro lado la línea de uniforme promocionales debe aprovechar el crecimiento del sector retail para aumentar sus ventas y esforzarse por recuperar clientes y participación de mercado.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

1. Consideraciones previas

Según David, en su libro “Conceptos de administración estratégica” (2008), la declaración de la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? En el mismo libro, el autor menciona que según Draker, el sostener la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque sus estrategias no lo hayan expresado por escrito.

Por otro lado, David (2008) menciona que la declaración de la visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? En términos generales, la visión es la imagen futura de la empresa que sirve para orientar los planes y acciones de la organización, tomando decisiones que estén acordes a ella.

2. Visión y misión de la empresa

Tabla 23. Bases para la declaración de la misión

Componentes de propuesta de misión	Análisis
Cliente	Empresas del sector servicios, principalmente hoteles y restaurantes, operadores logísticos y clínicos, así como empresas que impulsan sus ventas a través de campañas comerciales y de marketing.
Bien o servicio	Producción de uniformes de trabajo para la realización de actividades diarias de trabajo y para las campañas de marketing y ventas de sus clientes.
Mercado	El mercado principal se encuentra en la ciudad de Lima. Adicionalmente, posee clientes en la ciudad de Arequipa y Tumbes.
Tecnología	Se cuenta con una tecnología básica en el proceso productivo que consiste en la utilización de maquinaria para todo el proceso, especialmente el proceso de corte.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa se preocupa por la obtención de ventas regulares de forma mensual y la recepción constante de órdenes de trabajo por parte de su cartera de clientes.
Filosofía	La atención de órdenes de trabajo debe priorizar el cumplimiento de lo ofrecido al cliente tanto en calidad de producto como en tiempo de entrega, ofreciendo dicha calidad de acuerdo con las necesidades de cada uno.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	El modelo de negocio de la empresa basa su ventaja competitiva en la flexibilidad para la atención de pedidos buscando el cumplimiento de los aspectos acordados en cada orden de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 24. Bases para la declaración de la visión

Componentes de propuesta de visión	Análisis
Panorama del futuro	Lograr ser una sostenibilidad económica en el tiempo que asegure el desarrollo de sus actividades y la de sus dueños
Marco competitivo	Mantener sus ventajas alcanzadas y la reputación con sus clientes
Objetivos fundamentales	Alcanzar una mayor cartera de clientes que permita un nivel regular de ventas y ser rentables a largo plazo
Fuentes de ventajas competitivas	Calidad, flexibilidad y cumplimiento
Preocupación por el crecimiento	Su preocupación actual para su crecimiento radica en mantener sus ventas actuales y ampliar su cartera de clientes.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Empresa familiar que requiere mejoras estratégicas para asegurar su crecimiento

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.1 Declaración de la misión

La misión propuesta para Amira Uniformes está basada principalmente en tres de los aspectos mencionados, los cuales son cliente, bien o servicio y filosofía, definiéndose como la atención de las necesidades de las empresas clientes, brindando calidad de servicio y de producción de uniformes y ropas de trabajo para el logro de sus objetivos comerciales y laborales, y comodidad a los usuarios.

2.2 Declaración de la visión

La visión propuesta para Amira Uniformes se basa en ser una empresa sostenible en el tiempo, alcanzando un crecimiento que le permita cumplir con sus obligaciones con sus dueños y sus trabajadores, y siendo reconocida por sus clientes por la calidad de sus productos, su flexibilidad y su cumplimiento.

3. Objetivos estratégicos y financieros

Según David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica (2008), existen dos tipos de objetivos comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, mayores dividendos, márgenes de ganancia y del rendimientos sobre las inversiones, mayores ganancias por acción, entre otros; mientras que los estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, obtener certificaciones, lograr liderazgo tecnológico, entre otros. La mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar, de manera incansable,

objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse, en primer lugar, en el logro de los objetivos estratégicos de una empresa que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado.

3.1 Objetivos estratégicos

- OE1.- Obtener una mayor participación de mercado a través de la ampliación de la cartera de clientes en el mercado local, con crecimiento de 20% anual de la misma.
- OE 2.- Mantener la calidad de los productos y el nivel de servicio al cliente, garantizando su permanencia.
- OE 3.- Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes para el logro de sus propios objetivos.

3.2 Objetivos financieros

- OF 1.- Crecimiento de las ventas de 15%, 20% y 30% para los tres primeros años y el mantenimiento de las mismas para el 4º y 5º año.
- OF 2.- Obtención de un préstamo bancario para la implementación de las estrategias de ventas a fin de tener un adecuado flujo de caja.
- OF 3.- Tener políticas financieras de cuentas por cobrar y pagar para el manejo de la liquidez en la empresa, así como para la preservación patrimonial y la solidez de la misma.

4. Herramientas para la generación de estrategias

4.1 FODA

Tabla 25. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Calidad en los productos entregados, tanto en el acabado y material utilizado	D1. No existen mecanismos formales para la toma de decisiones (conocimiento empírico)
F2. Flexibilidad en la cantidad de pedidos mínimos y personalizados	D2. No se cuenta con plan estratégico
F3. Servicio al cliente diferenciado, basado en el conocimiento y experiencia en la industria textil	D3. Limitada cartera de clientes
F4. Cumplimiento en los plazos de entrega de los pedidos	D4. Concentración de funciones en pocas personas o en dueño de la empresa
F5. Acceso a líneas de crédito	D5. No cuenta con información de ventas actualizada a detalle
	D6. Desventaja en la generación de economías de escala frente a la competencia

<p>Oportunidades</p> <p>O1. Expectativa de crecimiento de la industria de servicios, comercio y <i>retail</i></p> <p>O2. Aumento de las pequeñas y medianas empresas en los últimos años.</p> <p>O3. Apoyo del Estado a los empresarios nacionales (capacitación y desarrollo de talleres de confecciones)</p> <p>O4. Incremento de los créditos y la bancarización</p> <p>O5. Requerimiento regulatorio de seguridad y salud en el trabajo para las empresas.</p> <p>O6. Mayor oportunidad en el campo educativo para la tecnificación y profesionalización en el sector empresarial.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Informalidad y limitada capacidad productiva de proveedores de servicios</p> <p>A2. Tendencia a la alza del tipo de cambio</p> <p>A3. Desaceleración del crecimiento en la economía peruana</p> <p>A4. Tasas de interés en crecimiento</p> <p>A5. Importación de productos chinos de menor costo</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.2 FODA cruzado

Tabla 26. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>E1 Ampliar las ventas en sectores en crecimiento o similares al de los clientes fidelizados (F1, O1,F2,O5)</p> <p>E2. Mantener la calidad de los productos, tanto en acabados, materiales empleados y entregas a tiempo para clientes actuales y nuevos clientes (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O5)</p> <p>E3. Mantener la calificación crediticia para disponer de financiamiento para capital de trabajo (F5,O4)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>E4. Ampliar ventas en: sectores de pequeñas y medianas empresas¹, así como empresas de operatividad logística (O2,O5,D3)</p> <p>E5. Profesionalizar los puestos de trabajo y capacitar al personal (gestión, operativo y administrativo) (O3,O6,D1,D4)</p> <p>E6. Desarrollar e implementar actividades y herramientas para administrar la información de la empresa (O6,D5)</p>
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <p>E7. Mantener el uso de insumos nacionales en la elaboración de productos (F1,A2,A5)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>E8. Realizar alianzas con talleres que aseguren la calidad en acabados, entregas a tiempo y soporten el crecimiento de la empresa (A1,D6)</p> <p>E9. Incrementar la presencia de la empresa en internet para la promoción de productos (D3,A3)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.3 Matriz Peyea o *space*

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea) es una herramienta importante para la etapa de conciliación de la estrategia. De acuerdo con David, en su libro

¹ Según la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley N° 28015, las pequeñas empresas tienen hasta 50 trabajadores y las ventas anuales deben estar entre 150 – 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El comunicado N° 003-2013-MTPE/2/14.3 establece las categorías empresariales por niveles de venta: microempresa con ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT, pequeña empresa con ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1.700 UIT y mediana empresa con ventas anuales superiores a 1.700 UIT y hasta el monto máximo de 2.300 UIT.

Conceptos de Administración Estratégica (2008), su esquema de cuatro cuadrantes indica que tipo de estrategias son las más adecuadas para una organización de acuerdo con las dimensiones internas (posición financiera y posición competitiva) y las dimensiones externas (posición de la industria y estabilidad del entorno). Finalmente, de acuerdo con los resultados, la estrategia se posiciona en alguno de los cuatro cuadrantes: conservador, agresivo, defensivo y competitivo.

De acuerdo con la evaluación realizada, Amira Uniformes tiene como resultado un perfil agresivo, cuyas fortalezas internas deben ser utilizadas en la industria con el fin de: aprovechar oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración y la diversificación son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa (ver tabla 25 y gráfico 7).

Tabla 27. Resultados matriz Peyea

Interno	
Posición Competitiva (PC)	Calificación
Calidad de productos entregados, en materiales y acabados	-1
Flexibilidad para pedidos mínimos	-4
Conocimiento y experiencia en industria	-3
Cumplimiento en plazos de entrega	-2
Total	-10

Externo	
Posición industria (PI)	Calificación
Caída de nivel de exportaciones generaría mayor competencia en el mercado interno	3
Fragmentación de la industria	3
Inestabilidad de la producción	1
Insumos de la industria tienen un alto nivel de contaminación ambiental	2
Tendencia a la baja del precio del algodón genera menor costo directo	6
Total	15
Número variables	5

Eje X

$$\text{Promedio PC} + \text{Promedio PI} = -2.5 + 3 = \underline{\underline{0.50}}$$

Interno	
Posición Financiera (PF)	Calificación
Buena calificación crediticia	5
Bajo nivel de endeudamiento	6
Bajo nivel de utilidades netas	3
Alto nivel patrimonial	5
Total	19
Número de variables	4

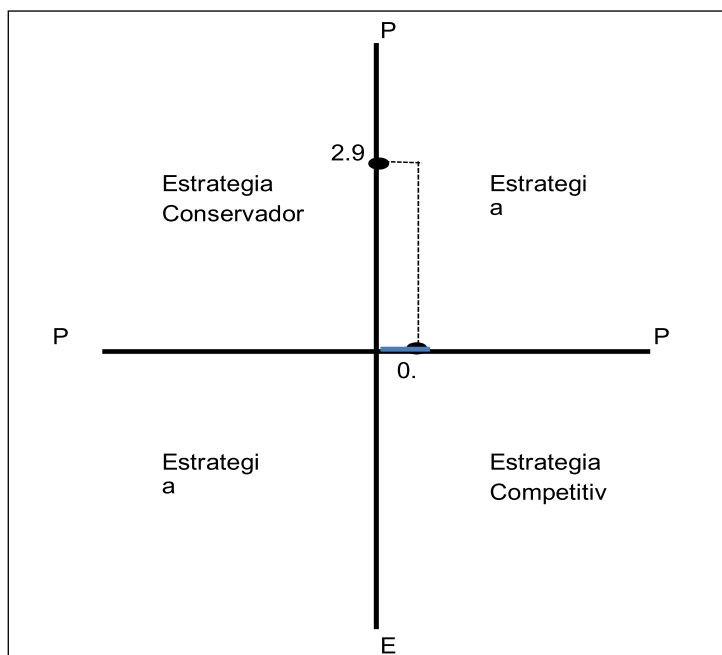
Externo	
Estabilidad del entorno (EE)	Calificación
Incremento de los créditos y la bancarización brinda mayor acceso al financiamiento	-1
Futuro cambio de gobierno	-3
Ley en Seguridad y Salud en el trabajo y promoción de la misma	-1
Ley MYPE y promoción de la misma	-1
Plan para reactivar la economía	-3
Total	-9
Número variables	5
Promedio EE	-1.8

Eje Y

$$\text{Promedio PF} + \text{Promedio EE} = 4.75 - 1.8 = \underline{\underline{2.95}}$$

Fuente: Elaboración propia, 2015

Gráfico 7. Resultados matriz Peyea



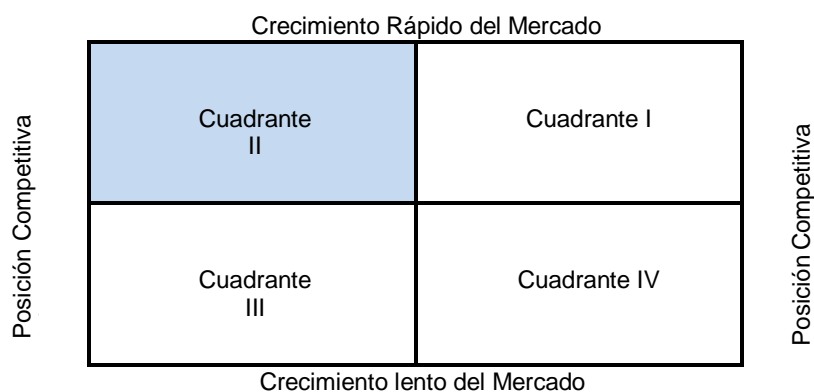
Fuente: Elaboración propia, 2015

4.4 Matriz de la gran estrategia

Según David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2008), todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, las cuales se basan en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

De acuerdo con las evaluaciones previas se identifica a Amira Uniformes dentro del cuadrante II, caracterizado por una posición competitiva débil dentro de un mercado de rápido crecimiento. Amira debe evaluar su actual enfoque en el mercado y puede usar estrategias de desarrollo y penetración de mercado, desarrollo de producto e integración.

Gráfico 8. Resultado de matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Resumen del capítulo

- 1.- En el presente capítulo se han establecido, de forma metodológica, la declaración, visión y misión que permitirá a la empresa establecer objetivos y estrategias de manera más eficaz.
- 2.- Se han establecido los objetivos estratégicos y financieros para el horizonte de cinco años del presente plan estratégico.
- 3.- Para establecer las diversas estrategias alternativas se ha realizado el análisis FODA y el FODA cruzado sobre la base de las matrices EFI y EFE realizadas previamente. Además, se han desarrollado la matriz Peyea y la matriz de la gran estrategia para realizar un análisis situacional a fin de encontrar las estrategias más adecuadas en donde la empresa debe enfocarse.

Capítulo VII. Selección de las estrategias

1. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico permitirá determinar cuáles de las estrategias identificadas del análisis FODA cruzado se repiten con mayor frecuencia en las otras matrices. Como resultado del análisis del alineamiento estratégico, es posible determinar que el crecimiento de la cartera de clientes, la mejora en los puestos de trabajo y los procesos productivos, así como las alianzas con los talleres y la mayor presencia en internet, son las estrategias que más se repiten en las diferentes herramientas utilizadas.

Tabla 28. Resultados de matriz de alineamiento estratégico

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	GE	TOTAL
E1.- Ampliar las ventas en sectores en crecimiento o similares al de los clientes fidelizados.	X	X	X	3
E2.- Mantener la calidad de los productos, tanto en acabados, materiales empleados y entregas a tiempo para clientes actuales y nuevos clientes.	X			1
E3.- Mantener la calificación crediticia para disponer de financiamiento para capital de trabajo.	X			1
E4.- Ampliar ventas en: sectores de pequeñas y medianas empresas , así como empresas de operatividad logística.	X	X	X	3
E5.- Profesionalizar los puestos de trabajo y capacitar al personal (gestión, operativo y administrativo).	X	X		2
E6.- Desarrollar e implementar actividades y herramientas para administrar la información de la empresa.	X	X		2
E7.- Mantener el uso de insumos nacionales en la elaboración de productos.	X			1
E8.- Realizar alianzas con talleres que aseguren la calidad en acabados, entregas a tiempo y soporten el crecimiento de la empresa.	X	X	X	3
E9.- Incrementar la presencia de la empresa en internet para la promoción de productos.	X	X	X	3

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Matriz de alineamiento entre estrategias y objetivos de la empresa

Como resultado de la matriz de estrategias *versus* objetivos, se obtiene que cinco de las nuevas estrategias son las que tienen mayor coincidencia con los objetivos estratégicos y financieros planteados, las cuales a su vez también están presentes en las estrategias seleccionadas en la matriz de alineamiento estratégico.

Tabla 29. Resultados matriz de estrategias versus objetivos

Iniciativas específicas	ESTRATEGICOS			FINANCIEROS			TOTAL
	OE 1	OE 2	OE 3	OF 1	OF 2	OF 3	
E1.- Ampliar las ventas en sectores en crecimiento o similares al de los clientes fidelizados.	X			X	X		3
E2.- Mantener la calidad de los productos, tanto en acabados, materiales empleados y entregas a tiempo para clientes actuales y nuevos clientes.		X	X				2
E3.- Mantener la calificación crediticia para disponer de financiamiento para capital de trabajo.					X		1
E4.- Ampliar ventas en: sectores de pequeñas y medianas empresas , así como empresas de operatividad logística.	X			X	X		3
E5.- Profesionalizar los puestos de trabajo y capacitar al personal (gestión, operativo y administrativo).		X	X			X	3
E6.- Desarrollar e implementar actividades y herramientas para administrar la información de la empresa.			X		X	X	3
E7.- Mantener el uso de insumos nacionales en la elaboración de productos.		X	X				2
E8.- Realizar alianzas con talleres que aseguren la calidad en acabados, entregas a tiempo y soporten el crecimiento de la empresa.		X	X				2
E9.- Incrementar la presencia de la empresa en internet para la promoción de productos.	X		X	X	X		4

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Estrategias específicas seleccionadas

- E1.- Ampliar las ventas en sectores en crecimiento o similares al de los clientes fidelizados
- E4.- Ampliar ventas en: sectores de pequeñas y medianas empresas, así como empresas de operatividad logística
- E5.- Profesionalizar los puestos de trabajo y capacitar al personal (gestión, operativo y administrativo)
- E6.- Desarrollar e implementar actividades y herramientas para administrar la información de la empresa
- E8.- Realizar alianzas con talleres que aseguren la calidad en acabados, entregas a tiempo y soporten el crecimiento de la empresa
- E9.- Incrementar la presencia de la empresa en internet para la promoción de productos

4. Estrategias competitivas

La estrategia genérica que planea seguir la empresa es la estrategia de enfoque en diferenciación del producto y del servicio, donde la calidad en acabados, materiales utilizados y tiempos de

entrega, sustentan la ventaja competitiva de crecimiento de la empresa en los siguientes segmentos para cada línea de la empresa en el mercado de Lima y Callao.

5. Estrategias de negocio/crecimiento

La estrategia de crecimiento que utilizará Amira Uniformes es la de penetración del mercado² en Lima y Callao. Para lograrlo, se realizarán las siguientes actividades estratégicas:

- Especializarse en uniformes y ropa de trabajo para pequeñas y medianas empresas de sectores en crecimiento como los servicios logísticos, salud, hotelería, entre otros.
- Enfoque en empresas de los mismos sectores de los principales clientes de la línea de uniformes promocionales.
- Realizar alianzas con proveedores (talleres) que aseguren la calidad en acabados y entregas a tiempo.
- Mantener la calificación crediticia para disponer de financiamiento de capital de trabajo.
- Mantener el uso de insumos nacionales en la elaboración de productos.
- Incrementar la presencia de la empresa en internet para la promoción de productos.

6. Propuesta de valor

“Somos la mejor alternativa para confeccionar uniformes y ropa de trabajo personalizados para su negocio. Nos aseguramos de cumplir con los plazos de entrega, la calidad de los insumos, el buen corte y los acabados, para la comodidad y buena imagen del usuario final”.

4. Resumen del capítulo

1.- De acuerdo con los análisis realizados y el cruce de las herramientas, se han seleccionado aquellas estrategias específicas que se priorizaran por su nivel de impacto y alineación a los objetivos estratégicos y financieros planteados.

2.- Adicionalmente, se ha determinado la estrategia competitiva y de crecimiento que dirigirán las estrategias operativas que se desarrollaran en los siguientes capítulos.

3.- El desarrollo de este capítulo ha permitido identificar la propuesta de valor con la que Amira Uniformes podría mantener su ventaja competitiva en el mercado.

²Según la Matriz de Ansoff, Penetración del mercado = productos actuales en mercados actuales.

Capítulo VIII. Planeamiento de marketing

1. Objetivo general

Para acompañar los objetivos estratégicos y financieros definidos, el plan funcional de marketing debe enfocarse en el crecimiento de las ventas a fin de lograr la mayor participación esperada en el mercado. Además, debe buscar entender las necesidades y objetivos de sus clientes a fin de ayudarlos en la satisfacción y logro de los mismos.

2. Objetivos específicos

2.1 Objetivos de corto plazo – primer año

- a. Incremento de ventas en 15% para el primer año
- b. Aumentar la participación en las compras anuales de los principales clientes a un 10%
- c. Recuperación de cartera al 20% respecto al año anterior
- d. Establecer una buena relación con los clientes a fin de entenderlos y fidelizarlos

2.2 Objetivos de mediano plazo – segundo y tercer año

- a. Incremento de ventas en 20% para el segundo año y 30% para el tercer año
- b. Aumentar la participación en las compras anuales de los principales clientes a un 10% para el segundo año y 15% para el tercer año
- c. Recuperación de cartera al 30% respecto al año cero
- d. Mantener fidelizada la cartera de clientes alcanzada

2.3 Objetivos de largo plazo – cuarto y quinto año

- a. Mantener el nivel de las ventas alcanzadas en el tercer año
- b. Mantener la participación en las compras anuales de los principales clientes en el cuarto y quinto año
- c. Búsqueda de nuevos mercados hacia provincias para el quinto año

3. Formulación estrategia de marketing

La estrategia de marketing que tiene que desarrollar Amira Uniformes debe ir de acuerdo al marketing industrial. Según Becerra & García (2008) en su libro de Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa, se menciona que “es el tipo de marketing que se da entre empresas de diferentes tamaños. Puede darse el caso de que una de estas empresas comercialice un producto y otros los compren para usarlo como insumo en su proceso productivo, para realizar sus operaciones o simplemente para revenderlo a los consumidores finales. En el marketing industrial, las compras se hacen sobre la base de un análisis racional (se consideran factores como volumen, financiamiento, soporte, etcétera) y no se basan en el impulso”.

Según Reyes (1993) en su libro Marketing de ventas de productos industriales, para vender al cliente industrial hay que entenderlo, sino difícilmente podremos venderle, es por ello que es necesario conocer sus características. Las características de este tipo de clientes son: es un cliente multipersonal, es más racional que emocional y no es un acto, es un proceso.

La empresa desarrollará las siguientes estrategias de marketing, de acuerdo a nuestras estrategias genéricas seleccionadas:

- a. Segmentación: se enfocará la producción de la línea de ropa de trabajo en los sectores en crecimiento como el sector salud, de hoteles y restaurantes y operadores logísticos, principalmente para la línea de ropa de trabajo, y en las industrias de los principales clientes para la línea de ropa promocional como lácteos, electro, comunicaciones, entre otros. Esto se debe a la mayor experiencia en estos rubros y al mercado ya ganado en estos segmentos, que puede servir como punto de referencia a sus competidores.
- b. Crecimiento: para ello se concentrarán los esfuerzos en crecimiento intensivo, en la mayor exposición de la gama de productos a los actuales clientes, en el análisis y evaluación de los mismos a fin de anticiparse a sus necesidades y obtener una mayor participación de su gasto, y en el incremento de la cartera de clientes, analizando a las empresas competidoras en las industrias elegidas. Además, se buscará la recuperación de cartera de clientes de años anteriores en la línea Gianell, a fin de recuperar el nivel de ventas acostumbrado.
- c. *Value star*: la empresa se enfocará en los siguientes valores para el desarrollo de la ventaja competitiva en marketing:
 - Producto: se distinguirá por la calidad, corte y acabados del mismo.
 - Equidad o confianza: se buscará consolidar la confianza que sienten los clientes en la empresa y en el servicio que esta les ha dado en el transcurso de los años.

- Experiencia: se buscará fidelizar a los clientes a través de las interacciones con ellos, hacerlos sentir que la empresa se involucra con el logro de sus objetivos y que al mismo tiempo ellos están involucrados en los objetivos de la empresa, volviéndose socios estratégicos.

4. Mezcla de marketing

a. Promoción o impulso

- Objetivos
 - Lograr una mayor exposición de la marca para consolidar el posicionamiento en las empresas cliente
 - Lograr una fidelización de los clientes de alto valor para aumentar la participación de los productos en sus compras. Se consideran clientes de alto valor aquellos que realizan compras anuales de alto volumen e importante facturación, así como aquellos clientes de prestigio que pueden servir como referencia para otras empresas del mismo sector.
- Estrategias
 - A través de la publicidad y las formas de comunicación con los clientes, como las visitas a las empresas, las tarjetas de presentación, los folletos, los videos institucionales y la propuesta de valor, se buscará lograr los objetivos. Además, se utilizará auspicios y calendarios.

b. Producto

- Objetivos
 - Satisfacer las necesidades de las empresas cliente y de sus trabajadores, ya que son los usuarios finales de los uniformes, a través de la calidad y la comodidad de los mismos.
- Estrategias
 - Los productos están acompañados de un alto nivel de servicio al cliente. Por otro lado, ya que son productos de uso diario, la calidad que se ofrece asegura un ciclo de vida amplio. Por otro lado, el modelo de negocio contempla la participación de la empresa en el proceso de corte, siendo este el más importante para el buen diseño y comodidad de los productos, y encargando a otros talleres la tercerización de los demás procesos productivos.

c. Plaza o canal de distribución

- Objetivos

- Lograr que las empresas clientes tengan mayor facilidad en la adquisición de los productos de Amira Uniformes
- Estrategias
- Explotación de los canales virtuales para el contacto con la empresa a través de internet, la visita a los catálogos de productos virtuales con precios referenciales, comunicación por redes sociales y por correo directo. La realización de visitas a empresas locales con frecuencia regular a las empresas de alto valor (tres al año), y visitas a empresas potenciales.

d. Precio

- Objetivos
- Fijar el precio más compatible con el objetivo de volumen y crecimiento que se han fijado, sobre la base de la calidad de los materiales ofrecidos
- Estrategias
- Para la línea de uniformes de trabajo, se buscará tener una paridad de precios con la competencia a fin de conseguir las ventas. Para la línea de uniformes promocionales, por la personalización de los productos, por la calidad y el servicio brindado, y por los objetivos comerciales de los clientes, se plantearán precios ligeramente por encima de la competencia.
- Ofrecer precios especiales para la primera compra de un cliente potencialmente importante.

e. Personas

- Objetivos
- Retener a los clientes actuales, recuperar la cartera perdida y conseguir recomendaciones para nuevas empresas cliente
- Estrategias
- A través de la creación y el mantenimiento de relaciones de confianza que puedan mantenerse en el tiempo, ofreciéndole al cliente una relación como un socio estratégico más que como un proveedor, identificando sus necesidades para ofrecerle el mejor producto y servicio.
- Se buscará la incorporación de un personal con conocimientos y experiencia en marketing y ventas que lidere las actividades de esta área a fin de lograr los objetivos trazados.

f. Procesos

- Objetivos
- Retención de los clientes a través de la atención en sus procesos de compras de uniformes, a fin de encontrar y anticiparse a sus necesidades

- Estrategias
- Se utilizarán entrevistas a los clientes actuales, monitoreo y análisis de las ventas, análisis de datos y conocimiento del cliente.

5. Presupuesto de marketing

Tabla 30. Resultados de presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing						
Item	Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Desarrollo del canal de comunicación virtual	4,000.00	-	12,000.00	-	-
2	Especializar personal en actividades de marketing	2,000.00	-	-	-	-
3	Administración de información de marketing	3,000.00	-	-	-	-
4	Desarrollo de la gestión de marca	8,000.00	2,000.00	-	-	-
5	Tarjetas de presentación, trípticos y video institucional	10,000.00	3,000.00	10,000.00	-	-
6	Mejorar la gestión de cliente	3,000.00	3,200.00	3,400.00	12,400.00	12,400.00
	Total	30,000.00	8,200.00	25,400.00	12,400.00	12,400.00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo IX. Planeamiento de operaciones

1. Objetivos de operaciones

- **Corto plazo (año 1)**

- a. Mantener la calidad de los insumos productivos
- b. Identificar y mantener 2³ talleres que cumplan las características de calidad y acepten el convenio
- c. Mejorar la estimación de costos y de materiales requeridos en la producción

- **Mediano plazo (año 2 y 3)**

- a. Mantener la calidad de los insumos productivos
- b. Identificar y mantener 3 talleres que cumplan las características de calidad y acepten el convenio
- c. Lograr tener información consistente e integra de los procesos de compras y de producción

- **Largo plazo (año 4 y 5)**

- a. Identificar y mantener 4 talleres que cumplan las características de calidad y acepten el convenio
- b. Mantener la información consistente e integra para la toma de decisiones

2. Estrategia de operaciones

Actualmente, la empresa, con el fin de asegurar la calidad de sus productos, mantiene la estrategia de tener bajo su cargo la actividad productiva del corte y tercerizar las otras actividades a fin de controlar los costos salariales, lo cual se considera conservar. Sin embargo, adicionalmente y en concordancia a los objetivos estratégicos y operativos planteados en el presente trabajo, deberán sumarse las siguientes estrategias:

2.1 Adquisición de materiales

La empresa buscará la excelencia en la gestión de compra de los materiales para asegurar la calidad de los productos. Para ello, conservará y mejorará la relación con los proveedores

³ El número de talleres que se requiere depende de la producción de los principales productos de cada línea de acuerdo con el crecimiento proyectado y tomando en cuenta que un taller elabora 500 unidades al mes.

actuales y buscará nuevos proveedores que permitan asegurar en el tiempo la disponibilidad de los materiales para el crecimiento de la empresa.

2.2 Convenios y supervisión de talleres

La empresa realizará convenios de producción con los principales talleres, pudiéndoles otorgar un bono económico adicional ante el nivel de cumplimiento en tiempos y calidad de la producción. Además, la empresa supervisará de manera frecuente el avance de los pedidos con los talleres asociados.

2.3 Adquisición e implementación de *software*

Como estrategia para mejorar en el cálculo del costo y de las cantidades de material para la producción, se comprará e implementará un *software* que soporte la administración de la información de las órdenes de pedido, producción y ventas (ver detalle de adquisición en Anexo 25).

El *software* permitirá controlar los trabajos de servicios ofrecidos por la empresa considerándolas como órdenes de trabajo, controlando los movimientos de existencias en el almacén por orden de salida y/o devolución, así como los requerimientos de compra y las prefacturas que originen dichos servicios.

El *software* sería una solución que incluya, principalmente, todas aquellas herramientas necesarias para llevar un control preciso de cada movimiento de tipo comercial que se realice en la empresa, como el control y administración de cotizaciones, y el registro y la atención de pedidos al contado y crédito.

La realización de estas estrategias contará con la consideración de los siguientes pilares del proceso productivo a fin de permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos seleccionados y la realización de las estrategias específicas:

- Cumplimiento: mantener buenos acabados y la entrega de los productos dentro de los plazos acordados con los clientes, a través de la segmentación de talleres
- Calidad: asegurar brindar un producto de calidad, a través del uso de materiales nacionales, con buen corte, diseño y acabado, para la comodidad del usuario final

- Flexibilidad: mantener la actividad de realizar diseño *ad hoc*, según el requerimiento del cliente. Esto permite fidelizar y también captar el interés de nuevos clientes por la marca.
- Estimación: mejorar las estimaciones de precios y cantidad de compra de materiales para atender los pedidos, a través de la administración de la información de las operaciones (orden de compra, costeo de producción, entre otros)

2.4 Identificación de Márgenes de contribución mejorar las utilidades

La empresa Amira Uniformes ha venido realizando su producción en base a la demanda de sus clientes. Sin embargo, se ha identificado que existen productos con mayores márgenes que otros por lo que se espera que el crecimiento de la producción de la empresa se concentre en su mayoría en aquellos productos. Esto va a ser posible con apoyo del trabajo de Marketing y Ventas quienes segmentaran a sus clientes y buscaran la colocación de estos productos, así como la estrategia de precio planteada donde en la línea de uniformes promocionales se espera estar por encima de la media de mercado, y así colaborar con el margen de contribución.

A continuación se detallan los márgenes por cada producto, identificando aquellos donde se espera mayor crecimiento (Ver anexos 11 y 12 para ampliación del crecimiento de la producción), así como el costo unitario por producto desagregado en Materia Prima y Costo de tercerización:

Tabla 31: Márgenes de Contribución y Costos Unitarios Uniformes Promocionales

LINEA UNIFORMES PROMOCIONALES				Costo Unitario (C.U.)			
	PRENDA	MARGEN CONTRIB %	Estrategia	Total C.U.	MPD	Tercerización	% Costo de tercerización
1	CAMISAS	35.00	Aumentar	29.25	19.01	10.24	35.00
2	PANTALONES	%	producción	24.00	19.20	4.80	%
3	POLOS	40.00	Aumentar	16.00	12.80	3.20	20.00
4	UNIFORME	%	producción Bajar	137.50	89.38	48.13	%
5	CASACAS	20.00	producción	39.00	25.35	13.65	20.00
6	GORROS	%	Aumentar	6.40	4.48	1.92	%
7	CONJUNTOS	45.00	producción	77.00	61.60	15.40	35.00
8	CHALECOS	%	Aumentar	24.00	19.20	4.80	%
9	VESTIDOS	40.00	producción Bajar	66.00	52.80	13.20	35.00
10	MANDILES	%	producción	16.25	11.38	4.88	%
11	MORRAL/BOLS	20.00	Aumentar	18.20	12.74	5.46	30.00
12	O CHAQUETA	%	producción	32.40	21.06	11.34	%
13	POLERAS	45.00	Aumentar	27.30	21.84	5.46	20.00
14	UNIFORMES	%	producción	181.50	145.20	36.30	%
15	POLISTEL	40.00	Aumentar	9.00	7.20	1.80	20.00
16	PANTALONETA	%	producción	8.50	5.53	2.98	%
17	CRISTINA	45.00	Aumentar	25.35	17.75	7.61	30.00
18	CASACA	%	producción	77.00	61.60	15.40	%
19	POLAR	35.00	Aumentar	24.70	16.06	8.65	30.00
20	SACOS	%	producción	84.00	67.20	16.80	%
21	CHOMPAS	40.00	Aumentar	21.00	14.70	6.30	35.00
22	CONJUNTO	%	producción	42.00	33.60	8.40	%
23	LYCRA POLO	35.00	Aumentar	-	-	-	20.00
	PIQUE FALDAS	%	producción				%
	OTROS (Varios)	45.00	Aumentar				20.00
		%	producción Bajar				%
		25.00	producción Bajar				20.00
		%	producción				%
		25.00	Aumentar				35.00
		%	producción				%
		35.00	Aumentar				30.00
		%	producción				%
		45.00	Aumentar				20.00
		%	producción				%
		35.00	Aumentar				35.00
		%	producción Bajar				%
		40.00	producción Bajar				20.00
		%	producción				%
		30.00	Aumentar				30.00
		%	producción				%
		30.00					20.00
		%					%
		25.00					20.00
		%					%

Tabla 32: Márgenes de Contribución y Costos Unitarios Uniformes Laborales

LINEA UNIFORMES LABORALES				Costo Unitario (C.U.)			
	Productos	MARGEN CONTRIB %	Estrategia	Total C.U.	MPD	Tercerización	% Costo de tercerización

1	PANTALON	40.00	Aumentar	22.80	18.24	4.56	20%
2	ES	%	producción	32.58	21.18	11.40	35%
3	CHAQUETA	40.00	Aumentar	8.00	5.60	2.40	30%
4	GORROS	%	producción Bajar	16.00	12.80	3.20	20%
5	POLOS	20.00	producción Bajar	40.73	28.51	12.22	30%
6	CAMISACO	%	producción Bajar	22.59	14.68	7.91	35%
7	CHOMPAS	20.00	producción	51.60	33.54	18.06	35%
8	CASACAS	%	Aumentar	18.20	13.65	4.55	25%
9	MANDILES	25.00	producción	16.80	13.44	3.36	20%
10	CHALECOS	%	Aumentar	13.65	9.56	4.10	30%
11	POLO	35.00	producción Bajar	32.50	21.13	11.38	35%
12	PIQUE	%	producción	53.60	37.52	16.08	30%
13	CAMISAS	40.00	Aumentar	132.00	105.60	26.40	20%
14	MAMELUCOS	35.00	producción Bajar	27.30	21.84	5.46	20%
	UNIFORME	%	Aumentar				
	POLERAS	30.00	producción Bajar				
		%	producción				
		35.00	Aumentar				
		%	producción				
		20.00	Aumentar				
		%	producción				
		45.00					
		%					
		35.00					
		%					

Notas:

- El Costo de tercerización incluye principalmente la confección, el cortado de hilo y bordado. Su participación en el costo unitario dependerá de la necesidad de las tres actividades o solo algunas de ellas en cada producto.

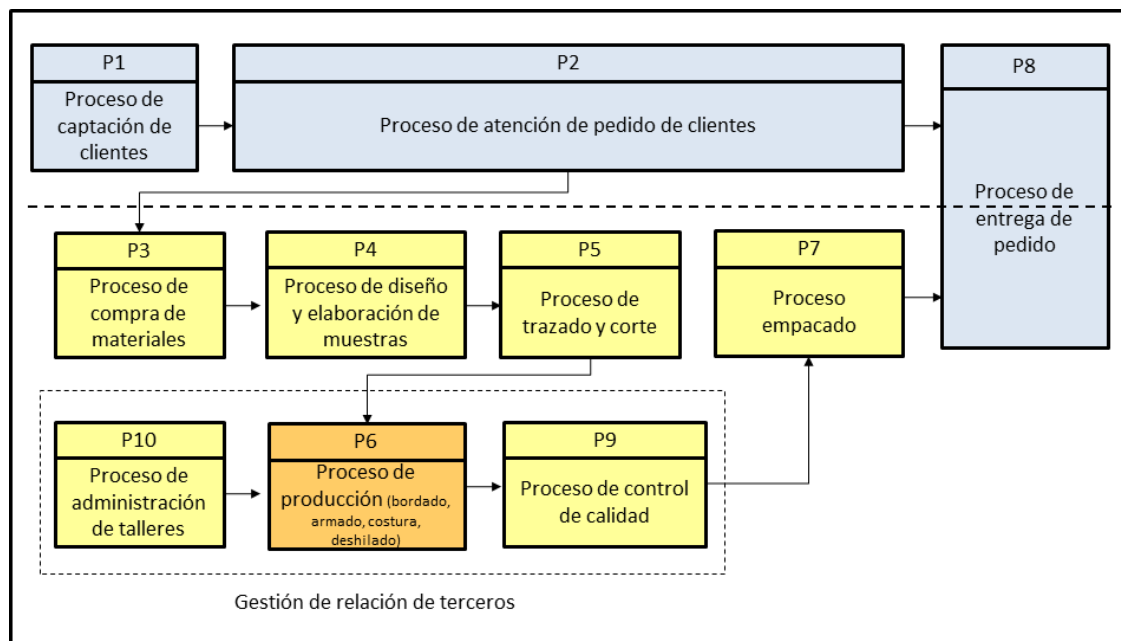
- El costo de la Mano de obra directa se detalla en el presupuesto de Remuneraciones (Anexo 14) y en el presupuesto general de Operaciones (Tabla 29).

3. Diseño del proceso productivo

Con el objetivo de la implementación de la estrategia de convenios y supervisión de talleres, es necesaria la inclusión de los siguientes procesos productivos:

- P10 - Proceso de administración de talleres
- P9 - Proceso de control de calidad

Gráfico 9. Diagrama del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Resumen de costos y utilidades

La proyección de la producción se ha basado en el impacto del crecimiento esperado en las ventas (ver anexos 10, 11 y 12). En el anexo 13 se detallan los supuestos del crecimiento de producción. El resumen de costos y utilidades se encuentran en la tabla 29.

Tabla 33. Resumen de costos y utilidades

RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	701,933.83	839,166.88	1,090,766.30	1,090,766.30	1,090,766.30
COSTOS VARIABLES					
MPD y servicios tercerizados	-	-	-	-	-
MOD	430,689.88	512,529.46	661,048.34	661,048.34	661,048.34
	-	-	-	-	-
	20,153.65	23,707.50	30,236.15	30,236.15	30,236.15
COSTOS FIJOS					
MOD (Operario 1)			-4,087.50	-4,087.50	-4,087.50
CIF					
Agua + luz + comunicaciones Alquiler	-	-	-	-	-
Depreciacion	4,200.00	4,830.00	5,796.00	5,796.00	5,796.00
	-	-	-	-	-
	12,600.00	12,600.00	15,120.00	15,120.00	15,120.00
	-	-	-	-	-
	1,111.00	1,111.00	4,661.00	4,416.00	4,486.00
UTILIDAD BRUTA	233,179.31	284,388.93	369,817.32	370,062.32	369,992.32

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota 1: Para el detalle de los activos y su depreciación, ver Anexo 19.

Nota 2: Para ver detalle del crecimiento de las ventas, ver Anexo 10.

5. Presupuesto de operaciones

Tabla 34. Resultado presupuesto de operaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	-450,843.53	-536,236.96	-691,284.48	-691,284.48	-691,284.48
Costos Fijos	-17,911.00	-18,541.00	-29,664.50	-29,419.50	-29,489.50
Reconocimiento al mejor taller	-1,500.00	-2,000.00	-3,000.00	-3,000.00	-3,000.00
Adquisición de un vehículo			-28,500.00		
Adquisición de software	-9,520.00				
Implementación de software	-2,240.00				
Total Presupuesto de operaciones	-	-	-	-	-
	482,014.53	556,777.96	752,448.98	723,703.98	723,773.98

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo X. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Objetivos del presente plan para el personal, requerimientos y perfiles

1.1 Objetivos a corto y mediano plazo

- Contar con personas calificadas que apoyen el desarrollo de la empresa
- Delegar funciones de acuerdo a cada actividad con el fin de lograr la desconcentración y preparar a la empresa para su crecimiento
- Establecer una política salarial acorde al tamaño de la empresa y el sector al que pertenece
- Tener empleados motivados e involucrados en la empresa

1.2 Objetivos a largo plazo

- Lograr un adecuado clima laboral con personal calificado que permita el crecimiento sostenido de la empresa

2. Estrategias de Recursos Humanos

a. Política remunerativa

Se ampliarán los beneficios sociales de gratificación y compensación por tiempo de servicio de acuerdo a la ley MYPE, y se establecerá una remuneración fija de acuerdo con los niveles remunerativos de la industria, del tamaño de las empresas y según el puesto. Se utilizarán vales de alimentos como bonificaciones adicionales (concepto no remunerativo) cada trimestre de acuerdo con el cumplimiento de las metas, las cuales se definirán por puesto. Todo ello servirá de base durante los primeros cuatro años para preparar a la empresa para la formalización de su planilla, la cual se buscará en el quinto año.

b. Valores institucionales

Se implementarán los siguientes valores: honestidad, fe en sí mismo, calidad de servicio, trabajo en equipo.

c. Desconcentración de funciones

Se separarán las funciones del gerente general y del encargado de marketing, y se contratará personal para esta área acorde con los objetivos de su respectivo plan. Para ello, se plantea una modificación al actual organigrama de acuerdo con el gráfico 10.

d. Capacitación y crecimiento académico

Se implementará la capacitación interna para el traslado de los conocimientos del negocio y de los clientes a los trabajadores incorporados. Además, se contribuirá con subsidios parciales a la capacitación de los puestos de gerencia general, de marketing y ventas, y de operaciones que permitan la obtención de conocimientos de gestión.

e. Clima laboral

Se desarrollarán diversas actividades a mediano y largo plazo que conlleven a un grato clima laboral que apoye a la motivación de los empleados. Entre dichas actividades, se pueden listar las siguientes:

- Evento de lanzamiento de los valores institucionales
- Implementación de los exámenes anuales preventivos a los trabajadores
- Actividades recreativas para toda la empresa, donde se reforzará la confraternidad y los valores institucionales (dos al año)
- Actividad de Navidad para los trabajadores e hijos de la empresa
- Compra de vales de alimentos trimestrales
- Celebración de fechas especiales festivas

3. Estructura organizacional propuesta

Ver gráfico 10.

4. Presupuesto

Tabla 35. Resultado de presupuesto total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conceptos Remunerativos	227,041.15	230,595.00	261,648.65	261,648.65	295,747.40
Actividades a Corto y Mediano Plazo	4,350.00	8,750.00	9,050.00	9,050.00	9,050.00
TOTAL PPTO RRHH	231,391.15	239,345.00	270,698.65	270,698.65	304,797.40

Fuente: Elaboración propia, 2014

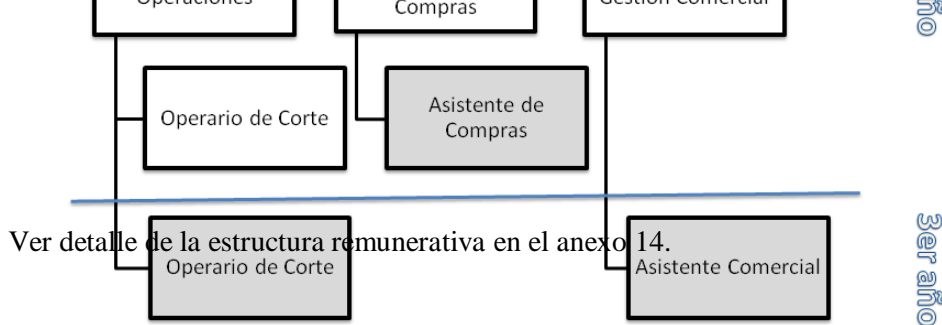
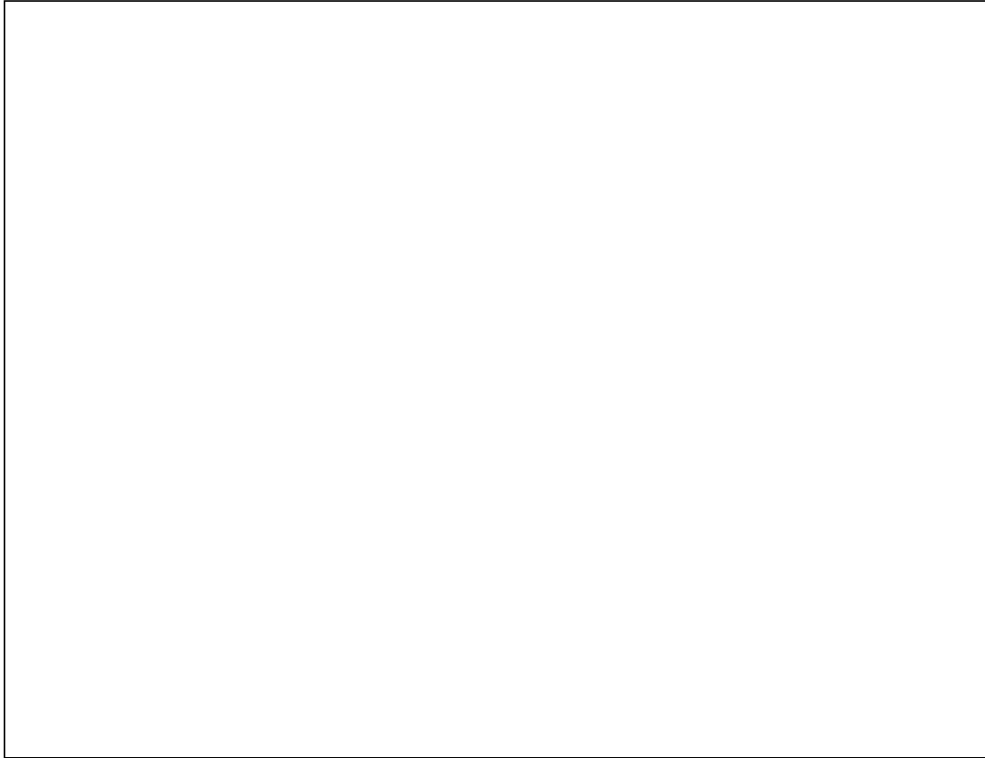


Gráfico 10. Organigrama propuesto de Amira Uniformes



Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo XI. Planeamiento financiero

1. Supuestos y políticas

- Con la implementación del plan estratégico, se espera un crecimiento en las ventas de la empresa de 15%, 20% y 30% para los tres primeros años, y un mantenimiento del nivel de ventas para el cuarto y quinto año. El tercer año puede ser el de mayor crecimiento por la maduración del mercado y su respuesta al trabajo comercial de los primeros años; sin embargo, para los dos últimos años se trabajará en el mantenimiento de las ventas por el efecto de la competencia y el cambio de algunos factores externos que podrían afectar el crecimiento de la empresa.
- La línea Gianell es la que ha ido perdiendo ventas y clientes, por ello los dos primeros años se esforzará por la recuperación del mercado y contribuirá en mayor medida al crecimiento total de la empresa. El principal desafío de línea Amira es la obtención de nuevos clientes; el primer año se espera un crecimiento en menor medida pero con una mejora en el segundo y tercer año en la obtención de la meta de la empresa.
- La política de cuentas por cobrar es a 30 días. Para las cuentas por pagar, las de compra de materiales será a 45 días, el pago a los talleres se realizará al contado una vez terminado el trabajo.
- Se capitalizará los resultados acumulados cada año para que no sean superiores al 50% del capital.
- Durante los 5 años de establecido el plan se buscará el crecimiento patrimonial, por lo que no se repartirán utilidades.
- Se solicitará un crédito bancario que cubra el déficit de efectivo de acuerdo al flujo de caja proyectado.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Tabla 36. Gastos fijos

GASTOS FIJOS	1	2	3	4	5
MARKETING	27,600.00	5,800.00	23,000.00	10,000.00	10,000.00
RRHH	211,237.50	215,637.50	240,462.50	240,462.50	274,561.25
ALQUILERES	18,000.00	18,000.00	20,520.00	20,520.00	20,520.00
SERVICIOS	6,000.00	6,630.00	7,596.00	7,596.00	7,596.00
DEPRECIACION	2,705.42	2,705.42	6,255.42	5,998.67	5,798.67
TOTAL COSTOS FIJOS	267,782.92	248,772.92	297,833.92	284,577.17	318,475.92

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 37. Gastos variables

GASTOS VARIABLES	1	2	3	4	5
COSTO VENTAS VARIABLE	450,843.53	536,236.96	691,284.48	691,284.48	691,284.48
TELEFONIA MKTG	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
MOVILIDAD DISTRIBUCION	4,000.00	4,500.00	-	-	-
RECONOCIMIENTO TALLERES	1,500.00	2,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
GASOLINA	-	-	2,542.37	2,542.37	2,542.37
MANTENIM AUTO	-	-	847.46	847.46	847.46
TOTAL COSTOS VARIABLES	458,743.53	545,136.96	700,074.31	700,074.31	700,074.31
COSTOS TOTALES	726,526.44	793,909.87	997,908.23	984,651.48	1,018,550.23

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 38. Puntos de equilibrio por año (ver detalle en Anexo 18)

Punto Equilibrio (en unidades) = Costos Fijos / Margen de contribución

COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 1			COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 2		
Concepto	S/.	%	Concepto	S/.	%
FIJO	267,782.92	36.86%	FIJO	248,772.92	31.34%
VARIABLE	458,743.53	63.14%	VARIABLE	545,136.96	68.66%
COSTO TOTAL	726,526.44	100%	COSTO TOTAL	793,909.87	100%
Cálculo del Punto de Equilibrio			Cálculo del Punto de Equilibrio		
PE (Q) =	$\frac{267,782.92}{31.59}$	8,476.00	PE (Q) =	$\frac{248,772.92}{28.53}$	8,718.00

COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 3			COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 4		
Concepto	S/.	%	Concepto	S/.	%
FIJO	297,833.92	29.85%	FIJO	284,577.17	28.90%
VARIABLE	700,074.31	70.15%	VARIABLE	700,074.31	71.10%
COSTO TOTAL	997,908.23	100%	COSTO TOTAL	984,651.48	100%
Cálculo del Punto de Equilibrio			Cálculo del Punto de Equilibrio		
PE (Q) =	$\frac{297,833.92}{29.32}$	10,160.00	PE (Q) =	$\frac{284,577.17}{28.39}$	10,025.00

COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 5		
Concepto	S/.	%
FIJO	318,475.92	31.27%
VARIABLE	700,074.31	68.73%
COSTO TOTAL	1,018,550.23	100%
Cálculo del Punto de Equilibrio		
PE (Q) =	$\frac{318,475.92}{30.71}$	10,370.00

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Estados financieros y flujo de caja

Tabla 39. Estado de resultados proyectado de empresa con plan estratégico

	1	2	3	4	5
VENTAS	701,933.83	839,166.88	1,090,766.30	1,090,766.30	1,090,766.30
COSTO VENTAS	(468,754.53)	(554,777.96)	(720,948.98)	(720,703.98)	(720,773.98)
UTILIDAD BRUTA	233,179.31	284,388.93	369,817.32	370,062.32	369,992.32
GASTO VENTAS	(73,986.00)	(53,186.00)	(90,713.33)	(77,713.33)	(86,501.46)
GASTO ADMINISTRATIVO	(183,785.92)	(185,945.92)	(186,245.92)	(186,234.17)	(211,274.79)
RESULTADO OPERATIVO	(24,592.61)	45,257.01	92,858.07	106,114.82	72,216.07
GASTOS FINANCIEROS	(4,469.31)	(3,020.74)	(1,121.91)		
RESULTADO ANTES DE IMPTOS	(29,061.92)	42,236.27	91,736.16	106,114.82	72,216.07
IR / Escudo Fiscal	(8,718.58)	12,670.88	27,520.85	31,834.45	21,664.82
RESULTADO NETO	(20,343.34)	29,565.39	64,215.31	74,280.38	50,551.25

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 40. Balance general proyectado de empresa con plan estratégico

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos	59.56	21,976.15	34,828.73	113,707.77	167,207.69
Cuentas por Cobrar Comerciales	124,242.29	148,532.54	193,065.64	193,065.64	193,065.64
Otros Activos corrientes	7,626.00	7,626.00	7,626.00	7,626.00	7,626.00
Total Activo Corriente	131,927.85	178,134.69	235,520.36	314,399.41	367,899.32
Inmueble, Maquinaria y Equipo	17,707.00	17,707.00	49,847.00	51,247.00	54,097.00
Depreciacion IME	(4,023.17)	(6,728.58)	(12,984.00)	(18,982.67)	(24,781.33)
Activo Diferido	8,718.58	-	-	-	-
Total Activo No Corriente	22,402.41	10,978.42	36,863.00	32,264.33	29,315.67
TOTAL ACTIVO	154,330.26	189,113.11	272,383.36	346,663.74	397,214.99
Cuentas por Pagar Comerciales	101,642.81	120,956.95	156,007.41	156,007.41	156,007.41
Cuentas por Pagar a Accionistas	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	30,092.19	15,995.51	-	-	-
Impuestos por Pagar - RENTA	-	-	-	-	-
Impuestos por Pagar - IGV	-	-	-	-	-
Total Pasivos	131,735.00	136,952.46	156,007.41	156,007.41	156,007.41
Capital	12,671.00	12,671.00	32,671.00	82,671.00	132,671.00
Resultados Acumulados	30,267.60	9,924.26	19,489.65	33,704.96	57,985.33
Utilidad del Ejercicio	(20,343.34)	29,565.39	64,215.31	74,280.38	50,551.25
Total Patrimonio	22,595.26	52,160.65	116,375.96	190,656.33	241,207.58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	154,330.26	189,113.11	272,383.36	346,663.74	397,214.99

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Cálculo de las tasas de descuento y flujo de caja

Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital (Cok) y del Costo Promedio Ponderado del Capital

- Se obtuvo el β apalancado de una empresa peruana del sector textil (Creditex SA); se obtuvo el β desapalancado y luego se apalancó a la estructura Deuda/Patrimonio de la Empresa Inversiones y Servicios Amira EIRL.
- Con el método del CAPM, se obtuvo el valor del Cok.
- Con el Cok, la estructura de la empresa y la tasa de interés bancaria según SBS para pequeñas empresas, se obtuvo el WACC.

beta de Creditex	D/D+E	IR
0.91	25%	30%

Beta desapalancada:

$$B_{c/d} = B_{s/d} * (1 + (1-t) * (D/E))$$

B s/d	0.74
-------	------

Luego se apalanca a la estructura:

Capital	D/D+E	Tasa interés	B c/d	Cok	wacc
54%	46%	13.47%	1.18	31.02%	21%

Para el uso del CAPM se utilizaron los siguientes datos:

Tasa Impto Renta (IR)	30.00%	Tasa actual según SUNAT
Tasa Libre Riesgo (Rf)	4.12%	Tasa de interes promedio de los Certificados de depósitos BCR (12 ultimos años).
Rendimiento Mercado (Rm)	26.98%	Rendimiento promedio del IGBVL de los 12 últimos años

Flujo de caja incremental del plan estratégico

Para la obtención de estos datos, se requiere ver el Anexo 20 Flujo de la Deuda Sin plan, Anexo 21 FC Empresa con Plan y Anexo 22 FC Empresa sin Plan.

Tabla 41. Resultados obtenidos del flujo de caja incremental

	0	1	2	3	4	5
VENTAS	-	120,453.24	247,975.02	489,863.17	480,151.89	470,440.62
COSTO VENTAS	-	(38,574.81)	(117,413.84)	(276,400.46)	(268,971.05)	(261,856.64)
UTILIDAD BRUTA	-	81,878.43	130,561.18	213,462.71	211,180.84	208,583.97
GASTO VENTAS	-	(73,986.00)	(53,186.00)	(90,713.33)	(77,713.33)	(86,501.46)
GASTO ADMINISTRATIVO	-	(26,699.17)	(28,859.17)	(29,159.17)	(29,147.42)	(54,188.04)
EBIT	-	(18,806.74)	48,516.02	93,590.21	104,320.09	67,894.48
EBIT*(1-t)		(18,806.74)	33,961.21	65,513.15	73,024.07	47,526.13
Depreciacion		1,118.67	1,118.67	4,038.67	4,388.67	4,058.67
Ebit*(1-t) + Depreciacion		(17,688.07)	35,079.88	69,551.81	77,412.73	51,584.80
Inversiones	(10,520.00)	-	(29,200.00)	(1,400.00)	1,300.00	-
Variación de Cap Trab	2,585.19	(28,564.96)	(23,790.61)	(75,474.31)	(51,588.32)	176,833.01
Credito Fiscal por Pérdidas	-	-	5,642.02	(977.70)	(219.64)	-
Flujo de caja economico	(7,934.81)	(46,253.02)	(12,268.71)	(8,300.20)	26,904.77	228,417.82
Flujo de deuda	9,500.00	439.99	(5,916.07)	(6,246.78)	-	
Flujo de Caja Financiero	1,565.19	(45,813.03)	(18,184.78)	(14,546.98)	26,904.77	228,417.82

Fuente: Elaboración propia, 2015

	EMPRES A	ACCIONIST AS
VAN	S/.41,038.78	S/.17,822.90
WACC	21.10%	
Cok		31.02%
TIR	39%	43%

Nota: Ver el detalle de la Variación del Capital de trabajo con plan y sin plan en Anexo 23

5. Estructura de financiamiento

Para hallar el importe a financiar, se realizó previamente el presupuesto de efectivo (ver anexo 24).

Tabla 42. Flujo neto de la deuda

	año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	Total
Saldo Deuda	36,500.00					
Amortización		S/.6,407.81	S/.14,096.68	S/.15,995.51	S/.0.00	S/.36,500.00
Intereses		S/.4,469.31	S/.3,020.74	S/.1,121.91	S/.0.00	S/.8,611.96
Escudo Fiscal		-1,340.79	-906.22			
FLUJO NETO DEL	36,500.00	(9,536.32)	(16,211.20)	(17,117.42)		

Fuente: Elaboración propia, 2015

6. Plan de contingencia

Si el primer y segundo año la empresa llega a menos del 90% de la meta en ventas, se optaría por modificar el presupuesto de la siguiente forma:

- La empresa podría adquirir alternativamente materiales importados de menores costos con similar calidad.
- Acogerse a la ley MYPE al volverse microempresa, a fin de ajustar los gastos fijos en planillas (beneficios de gratificación y CTS) y así trasladar ese presupuesto para comercial.

Si al tercer año la empresa aún no logra recuperarse del poco crecimiento de las ventas, se podría optar por las siguientes posibilidades:

- Cerrar una de las líneas y quedarse con una sola para centrar su estrategia en ella
- Analizar la tendencia del mercado y cambiar a la venta de productos con mayor rotación comercial
- No continuar con el plan en la adquisición de la camioneta de reparto

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Los principales desafíos de Inversiones y Servicios Amira EIRL son: la informalidad y la falta de asesoría que afectan a la mayoría de las empresas familiares que están en la categoría de MYPE.

De acuerdo con estos desafíos, es posible concluir lo siguiente:

- Sin una adecuada gestión de clientes, la empresa está expuesta a una repentina pérdida de ventas que puede desestabilizar los resultados económicos de la misma.
- Los dueños de la empresa conocen muy bien la parte operativa del negocio; sin embargo, sin una capacitación en aspectos administrativos, la gestión de la empresa seguirá teniendo un alcance limitado y se seguirá trabajando solo en la obtención de caja para cubrir los gastos propios del negocio.
- La empresa debe buscar el camino hacia la formalización que le ayudará a poder superar la etapa emprendedora y la descentralización de funciones.
- La búsqueda del crecimiento en ventas debe ir acompañada de una gestión y control de proveedores de servicios de talleres para asegurar la calidad del producto y del servicio.

2. Recomendaciones

El presente trabajo plantea las bases para un crecimiento sostenible en el tiempo, a través de un plan estratégico que abarca las principales áreas de la empresa, estableciendo cambios y nuevos planes de acción a fin de prepararla para su crecimiento y formalización. Por ello, las recomendaciones se enfocan en los siguientes aspectos:

- La inversión de activos que permitan un mejor control de las ventas y producción de la empresa, con el fin de contar con información y bases de datos que puedan ser analizados para la gestión de la empresa.
- La elaboración de presupuestos que permitan un seguimiento de las metas de la empresa, tanto en ventas como en costos y gastos.
- La contratación de personal que pueda aportar en conocimientos administrativos a la empresa, y de un contador externo que pueda contribuir en la interpretación de resultados y el análisis de la situación financiera real de la empresa.
- La implementación de los planes propuestos en cada una de las áreas de la empresa, y su seguimiento a través del Mapa Estratégico (Anexo 26) y Balance *Score Card* (Anexo 27).

Bibliografía

Alva, Edgard (2012). Fundamentos de Contabilidad, Segunda Edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Becerra, Ana María y García, Emilio (2008). Aspectos básicos de marketing para la micro y pequeña empresa. Primera Edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Berk, Jonathan y Demarzo, Peter (2008). *Finanzas Corporativas*. México: Pearson Educación.

Daft, Richard L. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. 10ª ed. México: Cengage Learning Editores.

David, Fredd (2008). Conceptos de administración estratégica. México, D.F.: Pearson Educación

David, Mayorga y Araujo, Patricia (2013). Marketing estratégico en la empresa peruana. 3ra. Edición: Abril 2013

DESIDE (2000). Los servicios de desarrollo empresarial para las PYME del subsector confecciones. Lima: DESIDE

García, Emilio (2010). Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan. Lima: Universidad del Pacífico.

Gastañeta, Víctor Seminario (2014 marzo). Pricing: Gestión de Precios para Confecciones y Textiles –Sociedad Nacional de Industrias. Lima.

Grantt, Robert (2006). Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas.

Horacio, Oscar (2001). Marketing Industrial: con aplicaciones a transportes, internet e ingeniería. Primera Edición. Argentina: Colecciones marketing específico.

Hornngren, Charles T., Datar, Srikant M. y Rajan, Madhav V. (2012). *Contabilidad de Costos*. México: Pearson Educación.

Instituto Cúanto (2013). *Anuario Estadístico "Perú en Números 2013"*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Compendio Estadístico Anual 2013*. Lima: versión digital.

Jarillo, José Carlos (1992). *Dirección Estratégica*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

Lopez, Alfredo (2002). *¿Qué son, para que sirven y como se hacen las Investigaciones de Mercado?* México: Compañía Editorial Continental.

Magretta, Joan (2012). *Undertandig Michael Porter*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Ministerio de la Producción (2012). *Informe MYPE 's 2011*. Lima: versión digital.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008). *Gobiernos locales iniciándose en la promoción de las MYPE: necesidades actuales de Gamarra frente al TLC*. Lima Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *Marco Macro Económico Multianual 2012-2014*. Lima: Aprobado en sesión del Consejo de Ministros del 25 de mayo del año 2011.

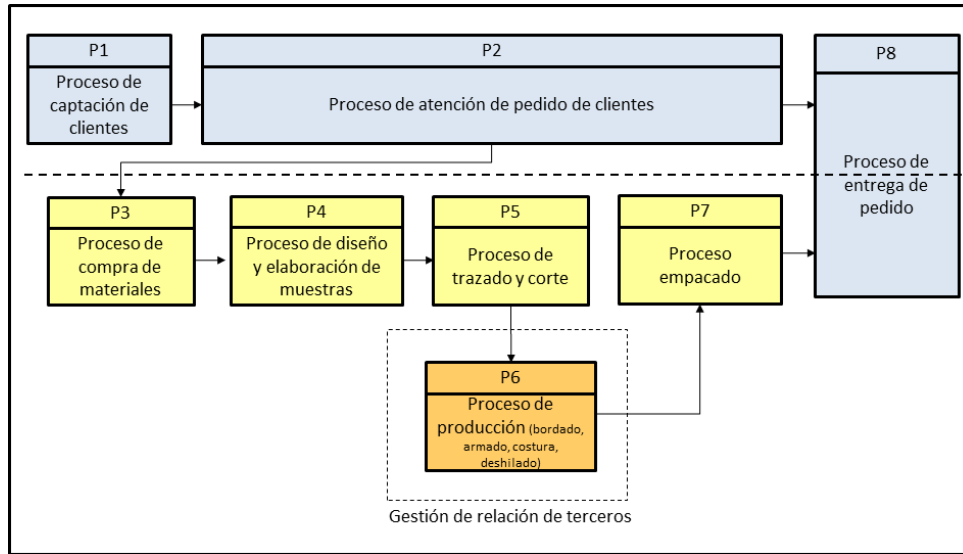
Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

Reyes, Florian (1993). *Marketing y ventas de productos industriales*. Madrid, España: Editorial Escuela de Gestión Comercial y Marketing.

Tong, Jesús (2012). *Finanzas Empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

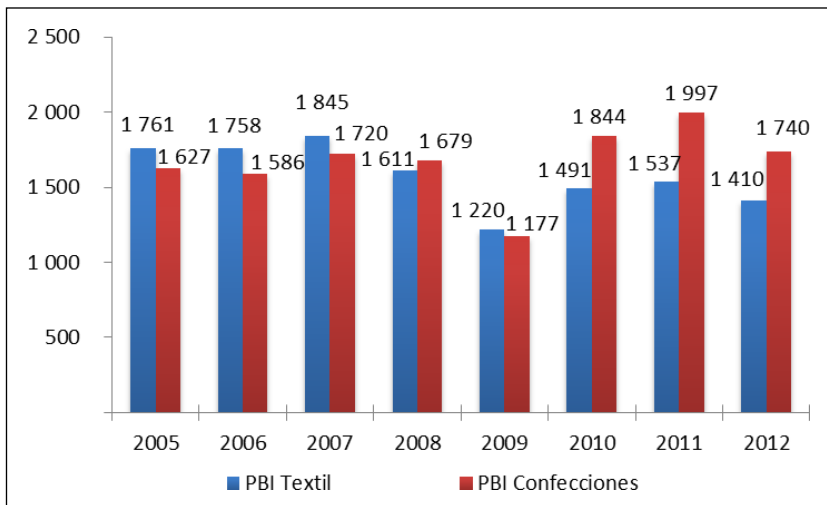
Anexos

Anexo 1. Mapeo de los procesos operativos



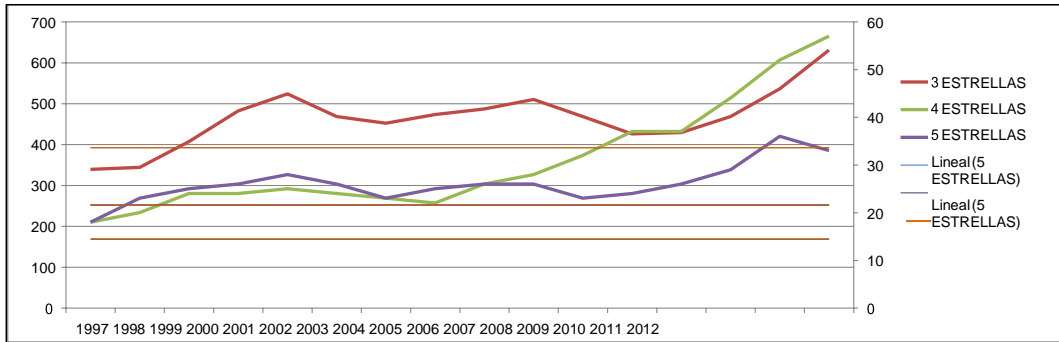
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Perú: PBI Textil y Confecciones 2005 – 2012 (Mill. S/. 1994)



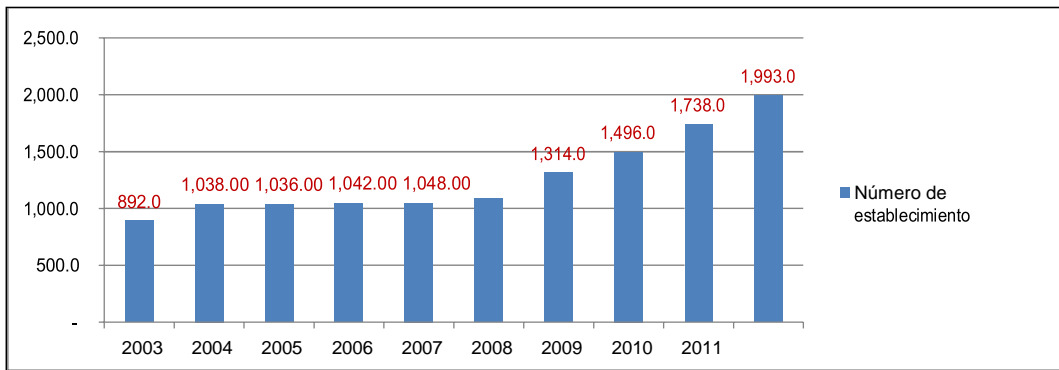
Fuente: INEI

Anexo 3. Línea Amira - Evolución de hoteles a nivel nacional



Fuente: INEI - Compendio Estadístico 2013

Anexo 4. Línea Amira - Evolución de clínicas y centros de salud



Fuente: Base de datos de establecimientos de salud – Ministerio de Salud

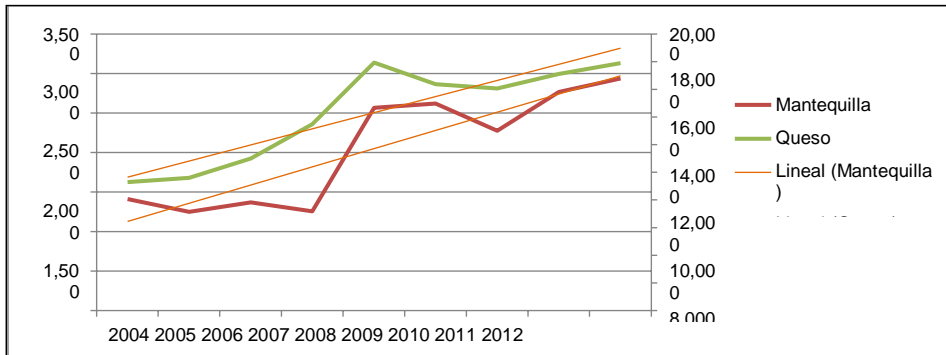
Anexo 5. Línea Amira - Exportaciones e importaciones FOB nominales: 2004-2013

(Millones de US dólares)



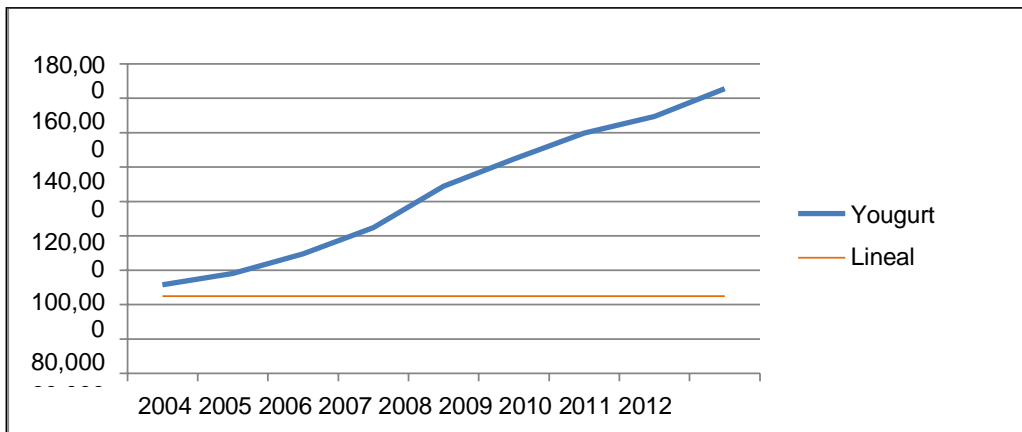
Fuente: Sunat, INEI

Anexo 6. Línea Gianell - Evolución de productos lácteos: mantequilla, queso



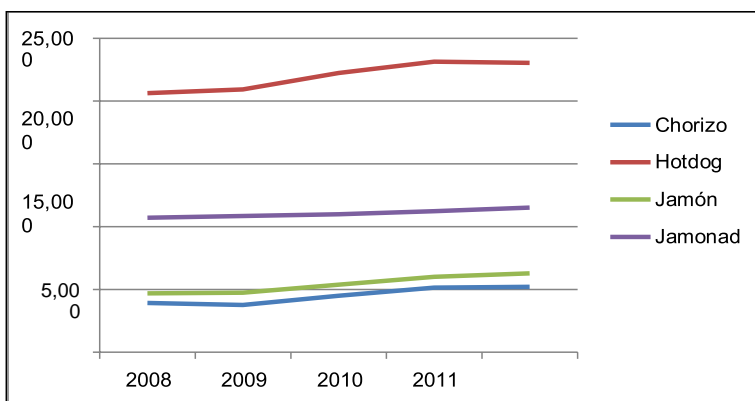
Fuente: Ministerio de Agricultura - Perú en Números 2013

Anexo 7. Línea Gianell - Evolución de productos lácteos: yogur



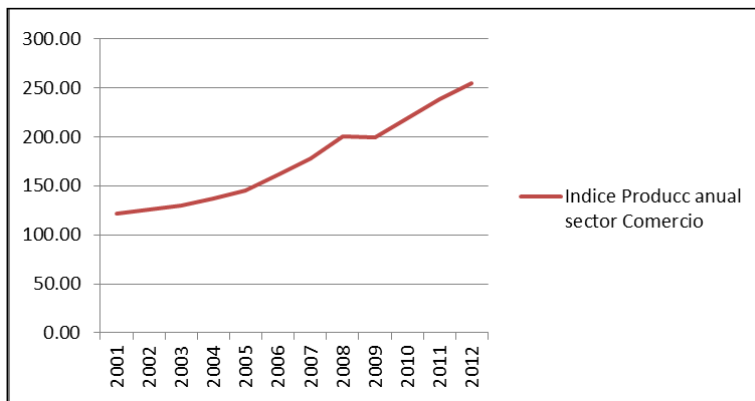
Fuente: Ministerio de Agricultura - Perú en Números 2013

Anexo 8. Línea Gianell - Evolución de ventas de principales embutidos



Fuente: Ministerio de Agricultura - Perú en Números 2013

Anexo 9. Línea Gianell - Índice de producción anual sector comercio



Fuente: Censo Estadístico 2013 – INEI

Anexo 10. Detalle del crecimiento de ventas para el presupuesto de operaciones

LÍNEA GIANELL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas año anterior S/.	252,132.41	307,172.33	364,462.13	454,679.00	454,679.00
Tasa crecimiento aprox.	20%	20%	25%	0%	0%
Meta ventas S/.	307,172.33	364,462.13	454,679.00	454,679.00	454,679.00
Incremento S/.	55,039.92	57,289.80	90,216.87	-	-

LÍNEA AMIRA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas año anterior S/.	355,014.18	394,761.50	474,704.75	636,087.30	636,087.30
Tasa crecimiento aprox.	11%	20%	34%	0%	0%
Meta ventas S/.	394,761.50	474,704.75	636,087.30	636,087.30	636,087.30
Incremento S/.	39,747.32	79,943.25	161,382.55	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 11. Detalle del crecimiento anual de la línea Gianell

Año 0: 2013				Año 1: 2014						Año 2: 2015					Año 3: 2016				
PRENDA	CANTIDAD	COSTO UNIT	MARGEN CONTRIB %	% Variación	PRODUC C 2014	PRECIO	PXQ	COSTO VENTAS	MARGEN S/.	% Variación	PRODUC C 2015	PXQ	COSTO VENTAS	MARGEN S/.	% Variación	PRODUC C 2016	PXQ	COSTO VENTAS	MARGEN S/.
1 CAMISAS	818.00	29.25	35.00%	0.20	982.00	45.00	44,190.00	28,723.50	15,466.50	0.20	1,179.00	53,055.00	34,485.75	18,569.25	0.30	1,533.00	68,985.00	44,840.25	24,144.75
2 PANTALONES	667.00	24.00	40.00%	0.20	801.00	40.00	32,040.00	19,224.00	12,816.00	0.20	962.00	38,480.00	23,088.00	15,392.00	0.30	1,251.00	50,040.00	30,024.00	20,016.00
3 POLOS	1,000.00	16.00	20.00%	0.20	867.00	17,340.00	13,872.00	3,468.00		0.20	867.00	17,340.00	13,872.00	3,468.00	0.25	1,084.00	21,680.00	17,344.00	4,336.00
4 UNIFORME	285.00	137.50	45.00%	-0.28	722.00	20.00	14,440.00	11,552.00	2,888.00	0.20	394.00	98,500.00	54,175.00	44,325.00	0.25	493.00	123,250.00	67,787.50	55,462.50
5 CASACAS	221.00	39.00	40.00%	0.15	328.00	250.00	82,000.00	45,100.00	36,900.00	0.20	306.00	19,890.00	11,934.00	7,956.00					
6 GORROS	500.00	6.40	20.00%	0.15	255.00	65.00	16,575.00	9,945.00	6,630.00	0.20	290.00	2,320.00	1,856.00	464.00	0.25	383.00	24,895.00	14,937.00	9,958.00
7 CONJUNTOS	193.00	77.00	45.00%	0.15	255.00	65.00	16,575.00	9,945.00	6,630.00	0.20	267.00	37,380.00	20,559.00	16,821.00	0.25	363.00	2,904.00	2,323.20	580.80
8 CHALECOS	173.00	24.00	40.00%	0.15	255.00	65.00	16,575.00	9,945.00	6,630.00	0.15	220.00	8,800.00	5,280.00	3,520.00	0.20	264.00	10,560.00	6,336.00	4,224.00
9 VESTIDOS	164.00	66.00	45.00%	-0.52	241.00	8.00	1,928.00	1,542.40	385.60	0.15	209.00	25,080.00	13,794.00	11,286.00	0.20	251.00	30,120.00	16,566.00	13,554.00
10 MANDILES	160.00	16.25	35.00%	0.15	222.00	140.00	31,080.00	17,094.00	13,986.00	0.15	203.00	5,075.00	3,298.75	1,776.25	0.20	251.00	30,120.00	16,566.00	13,554.00
11 MORRAL/BOLSO	84.00	18.20	35.00%	0.15	222.00	140.00	31,080.00	17,094.00	13,986.00	0.15	107.00	2,996.00	1,947.40	1,048.60	0.20	129.00	3,612.00	2,347.80	1,264.20
12 CHAQUETA	96.00	32.40	40.00%	0.10	191.00	40.00	7,640.00	4,584.00	3,056.00	0.15	122.00	6,588.00	3,952.80	2,635.20	0.20	147.00	7,938.00	4,762.80	3,175.20
13 POLERAS	78.00	27.30	35.00%	0.10	191.00	120.00	21,720.00	11,946.00	9,774.00	0.15	99.00	4,158.00	2,702.70	1,455.30	0.20	119.00	4,998.00	3,248.70	1,749.30
14 UNIFORMES POLISTEL	65.00	181.50	45.00%	0.10	181.00	120.00	21,720.00	11,946.00	9,774.00	0.15	83.00	27,390.00	15,064.50	12,325.50	0.20	100.00	33,000.00	18,150.00	14,850.00
15 PANTALONETA	200.00	9.00	25.00%	0.10	176.00	25.00	4,400.00	2,860.00	1,540.00	0.15	67.00	759.33	569.50	189.83	0.20	83.00	996.00	747.00	249.00
16 CRISTINA	300.00	8.50	25.00%	0.10	176.00	25.00	4,400.00	2,860.00	1,540.00	0.15	67.00	2,613.00	1,698.45	914.55	0.20	81.00	918.00	688.50	229.50
17 CASACA POLAR	52.00	25.35	35.00%	0.11	93.00	28.00	2,604.00	1,692.60	911.40	0.10	54.00	7,560.00	4,158.00	3,402.00	0.20	81.00	3,159.00	2,053.35	1,105.65
18 SACOS	49.00	77.00	45.00%	0.10	106.00	54.00	5,724.00	3,434.40	2,289.60	0.10	16.00	608.00	395.20	212.80	0.10	60.00	8,400.00	4,620.00	3,780.00
19 CHOMPAS	14.00	24.70	35.00%	0.10	106.00	54.00	5,724.00	3,434.40	2,289.60	0.10	13.00	1,820.00	1,092.00	728.00	0.10	18.00	684.00	444.60	239.40
20 CONJUNTO LYCRA	11.00	84.00	40.00%	0.10	86.00	42.00	3,612.00	2,347.80	1,264.20	0.10	6.00	180.00	126.00	54.00	0.10	7.00	210.00	147.00	63.00
21 POLO PIQUE	100.00	21.00	30.00%	0.11	72.00	330.00	23,760.00	13,068.00	10,692.00	0.10	6.00	360.00	252.00	108.00	0.10	7.00	420.00	294.00	126.00
22 FALDAS	120.00	42.00	30.00%	0.11	72.00	330.00	23,760.00	13,068.00	10,692.00	0.10	564.00	2,681.80	2,011.35	670.45	0.10	621.00	2,950.00	2,212.50	737.50
23 OTROS	512.00	-	25.00%																
24 MAMELUCOS	-	-		-0.70	60.00	12.00	720.00	540.00	180.00										

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota: Para los años 4 y 5, se propone mantener las ventas realizadas en el año 3.

Anexo 12. Detalle del crecimiento anual de la línea Amira

Año 0:2013				Año 1:2014						Año 2:2015					Año 3:2016				
Productos	Cantidad producida	Costo Unitario	MARGEN CONTRIB %	% Variación	PRODU CC 2014	Precio Prom	PX Q	COSTO VENTAS VARIABLE	MARGEN S/.	% Variación	PRODU CC 2015	PXQ	COSTO VENTAS	MARGEN S/.	% Variación	PRODU CC 2016	PXQ	COSTO VENTAS	MARGEN S/.
1 PANTALONES	4,363.00	22.80	40.00%	0.11	4,843.00	38.00	184,034.00	110,420.40	73,613.60	0.20	5,812.00	220,856.00	132,513.60	88,342.40	0.34	7,789.00	295,982.00	177,589.20	118,392.80
2 CHAQUETA	1,248.00	32.58	40.00%	0.11	1,386.00	54.30	75,259.80	45,155.88	30,103.92	0.11	1,539.00	83,567.70	50,140.62	33,427.08	0.20	1,847.00	100,292.10	60,175.26	40,116.84
3 GORROS	1,100.00	8.00	20.00%	-0.12	968.00	10.00	9,680.00	7,744.00	1,936.00	0.10	1,065.00	10,650.00	8,520.00	2,130.00	-	1,065.00	10,650.00	8,520.00	2,130.00
4 POLOS	650.00	16.00	20.00%	-0.14	559.00	20.00	11,180.00	8,944.00	2,236.00	0.10	615.00	12,300.00	9,840.00	2,460.00	0.10	677.00	13,540.00	10,832.00	2,708.00
5 CAMISACO	550.00	40.73	25.00%	-0.06	519.00	54.30	28,181.70	21,136.28	7,045.43	0.10	571.00	31,005.30	23,253.98	7,751.33	0.10	629.00	34,154.70	25,616.03	8,538.68
6 CHOMPAS	401.00	22.59	35.00%	0.10	442.00	34.75	15,359.50	9,983.68	5,375.83	0.10	487.00	16,923.25	11,000.11	5,923.14	0.10	536.00	18,626.00	12,106.90	6,519.10
7 CASACAS	300.00	51.60	40.00%	0.20	360.00	86.00	30,960.00	18,576.00	12,384.00	0.11	400.00	34,400.00	20,640.00	13,760.00	0.10	440.00	37,840.00	22,704.00	15,136.00
8 MANDILES	250.00	18.20	35.00%	-0.34	165.00	28.00	4,620.00	3,003.00	1,617.00	0.10	182.00	5,096.00	3,312.40	1,783.60	-	182.00	5,096.00	3,312.40	1,783.60
9 CHALECOS	128.00	16.80	40.00%	0.10	141.00	28.00	3,948.00	2,368.80	1,579.20	0.10	156.00	4,368.00	2,620.80	1,747.20	-	156.00	4,368.00	2,620.80	1,747.20
10 POLO PIQUE	120.00	13.65	30.00%	-0.79	25.00	19.50	487.50	341.25	146.25	-	25.00	487.50	341.25	146.25	-	25.00	487.50	341.25	146.25
11 CAMISAS	617.00	32.50	35.00%	-	617.00	50.00	30,850.00	20,052.50	10,797.50	-	617.00	30,850.00	20,052.50	10,797.50	-	617.00	30,850.00	20,052.50	10,797.50
12 MAMELUCOS	100.00	53.60	20.00%	-0.97	3.00	67.00	201.00	160.80	40.20	-	3.00	201.00	160.80	40.20	-	3.00	201.00	160.80	40.20
13 UNIFORME	0.00	132.00	45.00%	-	-	240.00	-	-	-	-	100.00	24,000.00	13,200.00	10,800.00	-	350.00	84,000.00	46,200.00	37,800.00
14 POLERAS	0.00	27.30	35.00%	-	0.00	42.00	-	-	-	-	0.00	-	-	-	-	0.00	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Supuestos del crecimiento de producción

Año 1
Línea Amira
<ul style="list-style-type: none"> Mantener las ventas de 2013 en los ítems donde se haya alcanzado cubrir las necesidades de los clientes. Aumentar la participación en 11% de los productos solicitados por los principales clientes donde aún exista necesidad por cubrir (Tramarsa, Tisur, Decameron). Considerando que las actividades de Tisur son similares a Tramarsa, se enfocaría en colocar la venta de 130 unidades de cada producto principal de este rubro (pantalones, poleras, camisacos y chalecos), considerando que los trabajadores de campo son 414.
Línea Gianell
<ul style="list-style-type: none"> Se espera la recuperación de parte de la cartera del 2012, perdida por la fusión de la empresa. Por ello, se espera un incremento de 20% en la producción de los principales productos de la línea.
Año 2
Línea Amira
<ul style="list-style-type: none"> Crecer un 20% en todos los productos solicitados por los principales clientes (Tramarsa, Tisur, Decameron). Crecer en la actividad económica de Turismo y Hotelería, con una venta de 100 uniformes a una cadena de hoteles.
Línea Gianell
<ul style="list-style-type: none"> Se espera una mayor participación de la cartera recuperada 2012. Con ello, la producción de los principales productos se podría incrementar en 20%. Recuperación de más clientes de la cartera 2012, por lo menos 2 de ellos. Ello, más el mantenimiento de los clientes actuales, podría generar un incremento del 10% en el resto de productos de la línea.
Año 3
Línea Amira
<ul style="list-style-type: none"> Crecer un 10% en todos los productos solicitados por los principales clientes (Tramarsa, Tisur, Decameron, entre otros hoteles) Iniciar los pedidos en la actividad económica Médica - Clínicas, con una venta de 350 uniformes anuales.
Línea Gianell
<ul style="list-style-type: none"> Se espera una mayor participación de la cartera recuperada 2012. Con ello, la producción de los principales productos se podría incrementar en 25%. Se espera la obtención de nuevos clientes y continuar con la recuperación de más clientes de la cartera 2012. Ello, más el mantenimiento de los clientes actuales, podría generar un incremento entre el 10% y 20% en el resto de productos de la línea.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 14. Estructura de remuneraciones según el plan

Remuneraciones

	Remuneración	Remuneración Anual	CTS	Gratificación	Total
Gerente General	4,000.00	48,000.00			48,000.00
Contador	2,000.00	24,000.00			24,000.00
Encargado de Operaciones	2,800.00	33,600.00	1,750.00	2,800.00	38,150.00
MOD Producción	1,479.17	17,750.00	924.48	1,479.17	20,153.65
Encargado de Administración	2,500.00	30,000.00	1,562.50	2,500.00	34,062.50
Asistente de Compras	1,800.00	21,600.00	1,125.00	1,800.00	24,525.00
Encargado de Gestión Comercial	2,800.00	33,600.00	1,750.00	2,800.00	38,150.00
Asistente de Comercial	1,500.00	18,000.00	937.50	1,500.00	20,437.50
	18,879.17		8,049.48	12,879.17	247,478.65

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Evolución de las ventas históricas de la empresa

AÑO 2012

	AMIRA	GIANEL L	TOTAL
ENERO	19,500.00	5,065.00	24,565.00
FEBRERO	58,500.00	45,827.00	104,327.00
MARZO	19,000.00	11,555.00	30,555.00
ABRIL	25,250.00	27,846.00	53,096.00
MAYO	17,000.00	46,030.00	63,030.00
JUNIO	65,800.00	42,690.20	108,490.20
JULIO	7,700.00	41,564.30	49,264.30

AÑO 2013

	AMIRA	GIANEL L	TOTAL
ENERO	-	19,379.12	19,379.12
FEBRERO	107,934.44	17,882.92	125,817.36
MARZO	51,279.20	25,733.00	77,012.20
ABRIL	66,128.90	6,174.83	72,303.73
MAYO	13,834.50	26,939.37	40,773.87
JUNIO	30,959.19		30,959.19
JULIO	27,211.20	72,496.21	99,707.41
AGOSTO	3,734.00	25,455.51	29,189.51
SEPTIEMBRE	36,930.25	29,160.00	66,090.25
OCTUBRE	10,375.00	15,442.95	25,817.95
NOVIEMBRE			-

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexo 16. Evolución del Índice mensual del volumen físico de la producción manufacturera

CIU: 1810 – Fabricación de prendas de vestir / Fuente: Perú en Números 2013 – Elaborado por el Ministerio de Producción

MES	INDICE
ene-12	177.6262
feb-12	162.5003
mar-12	149.3525
abr-12	138.3972
may-12	137.4342
jun-12	150.5324
jul-12	160.3031
ago-12	164.1086
sep-12	133.3546
oct-12	108.5918
nov-12	108.0517
dic-12	124.9269
ene-13	130.1108
feb-13	126.3437
mar-13	136.0277
abr-13	115.3487
may-13	122.7365

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexo 17. Resultado de la Regresión Lineal de la Evolución del Índice Mensual CIU

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.71922026
Coefficiente de determinación R ²	0.51727779
R ² ajustado	0.49045989
Error típico	14.1423181
Observaciones	20

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media Cuadrática	F	Valor crítico de F
Regresión	1	3857.80489		19.2885266	0.00035173
Residuos	18	3600.09291			
Total	19	7457.89781			

Intercepción	93.63765	6.56955163	14.2532797	3.01973E-11	79.8355412	107.439773	79.83554119
	7	Error típico	Estadístico t	Probabilidad Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
95.0%	2.1095704	0.54944557	4.30497053	0.000251722	4.25520489	2.55074955	4.25520489

Anexo 18. Puntos de equilibrio del año 1

COSTO TOTAL ORGANIZACIÓN - AÑO 1

Concepto	S/.	%	AMIRA					GIANELL					Total		
			PANTALONES	CHAQUETA	GORROS	POLOS	CHOMPAS	CASACAS	CAMISAS	PANTALONES	POLOS	UNIFORME		CASACAS	
Directo			Producción	4,843	1,386	968	559	442	330	982	801	722	328	255	15,328.00
Indirecto			VV Unitario	38.00	54.30	10.00	20.00	34.75	86.00	45.00	40.00	20.00	250.00	65.00	
FIJO	267,782.92	36.86%	Valor Venta	184,034.00	75,259.80	9,680.00	11,180.00	15,359.50	28,380.00	44,190.00	32,040.00	14,440.00	82,000.00	16,575.00	701,591.83
			% Participación	26.23%	10.73%	1.38%	1.59%	2.19%	4.05%	6.30%	4.57%	2.06%	11.69%	2.36%	100%
Directo			Costo variable unitario	23.99	34.29	6.31	12.63	21.94	54.30	28.41	25.26	12.63	157.86	41.04	
Indirecto			Margen de contibución	14.0060	20.0139	3.6858	7.3716	12.8081	31.6979	16.5861	14.7432	7.3716	92.1449	23.9577	
VARIABLE	458,743.53	63.14%													
COSTO TOTAL	726,526.44	100%	PONDERACION	3.6739	2.1469	0.0509	0.1175	0.2804	1.2822	1.0447	0.6733	0.1517	10.7696	0.5660	31.59

Cálculo del Punto de Equilibrio

PE (Q) =	<u>267,782.92</u>	8,476.00 Unid.
	31.59	

Punto de Equilibrio

Conceptos	Unidades	% Part.	Comprobación			
			Año	Mes	VV Unitario	Costo Total
PE (Q)	PE (Q)					
AMIRA						
PANTALONES	8,476.00	26.23%	2223	185.25	38.00	84,474.00
CHAQUETA	8,476.00	10.73%	909	75.75	54.30	49,358.70
GORROS	8,476.00	1.38%	117	9.75	10.00	1,170.00
POLOS	8,476.00	1.59%	135	11.25	20.00	2,700.00
CAMISACO	8,476.00	4.02%	340	28.33	54.30	18,462.00
CHOMPAS	8,476.00	2.19%	186	15.5	34.75	6,463.50
CASACAS	8,476.00	4.05%	343	28.58	86.00	29,498.00
GIANELL						
CAMISAS	8,476.00	6.30%	534	44.5	45.00	24,030.00
PANTALONES	8,476.00	4.57%	387	32.25	38.00	14,706.00
POLOS	8,476.00	2.06%	174	14.5	20.00	3,480.00
UNIFORME	8,476.00	11.69%	991	82.58	250.00	247,750.00
CASACAS	8,476.00	2.36%	200	16.67	70.00	14,000.00
TOTAL		100.00%	8474	706.17		726,737.87

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 19. Detalle de activos y depreciación

	SALDO INICIAL	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO INICIAL	INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO FINAL	INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO FINAL	INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO FINAL	INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO FINAL	INGRESOS	DEPRECIACION	SALDO FINAL
DETALLE																			
COMPUTADORA	1,447.00		361.75	1,085.25	1,400.00	711.75	1,773.50	711.75	1,061.75		711.75	350.00	1,400.00	700.00	1,050.00		350.00	700.00	
MUEBLES COMERCIAL			-	-	1,000.00	166.67	833.33	166.67	666.67		166.67	500.00	166.67	333.33		166.67	166.67	166.67	
ESCRITORIO	300.00		60.00	240.00		60.00	180.00		60.00		60.00	60.00		60.00	-	600.00	120.00	480.00	
SILLAS	200.00		40.00	160.00		40.00	120.00		40.00		40.00	40.00		40.00	-	300.00	60.00	240.00	
	1,947.00		461.75	1,485.25	2,400.00	978.42	2,906.83	-	978.42	1,928.42	-	978.42	950.00	1,400.00	966.67	1,383.33	900.00	696.67	1,586.67
AJUSTADO CON ACTIVOS DE GIANELL																			
CORTADORA	980.00		245.00	735.00		245.00	490.00		245.00	245.00	2,240.00	805.00	1,680.00		560.00	1,120.00		560.00	560.00
REMALLADORA	600.00		120.00	480.00		120.00	360.00		120.00	240.00		120.00	120.00		120.00	-	750.00	150.00	600.00
MAQUINA 1	500.00		100.00	400.00		100.00	300.00		100.00	200.00		100.00	100.00		100.00	-	600.00	120.00	480.00
MAQUINA 2	500.00		100.00	400.00		100.00	300.00		100.00	200.00		100.00	100.00		100.00	-	600.00	120.00	480.00
MESAS PARA CORTE	1,260.00		210.00	1,050.00		210.00	840.00		210.00	630.00	1,400.00	350.00	1,680.00		350.00	1,330.00		350.00	980.00
	3,840.00		775.00	3,065.00	-	775.00	2,290.00		775.00	1,515.00	3,640.00	1,475.00	3,680.00	-	1,230.00	2,450.00	1,950.00	1,300.00	3,100.00
NUEVAS COMPRAS																			
GETSrv - Control de Proyectos y Servicios					3,360.00	336.00	3,024.00		336.00	2,688.00		336.00	2,352.00		336.00	2,016.00		336.00	1,680.00
GETFac - Gestión y Estadística de Ventas					3,360.00	336.00	3,024.00		336.00	2,688.00		336.00	2,352.00		336.00	2,016.00		336.00	1,680.00
Motor base de datos SQL Server					2,800.00	280.00	2,520.00		280.00	2,240.00		280.00	1,960.00		280.00	1,680.00		280.00	1,400.00
Camioneta para reparto					9,520.00	952.00	8,568.00		952.00	7,616.00	28,500.00	2,850.00	25,650.00		2,850.00	22,800.00		2,850.00	19,950.00
											28,500.00	3,802.00	32,314.00	-	3,802.00	28,512.00		3,802.00	24,710.00
TOTALES	5,787.00		1,236.75	4,550.25	11,920.00	2,705.42	13,764.83	-	2,705.42	11,059.42	32,140.00	6,255.42	36,944.00	1,400.00	5,998.67	32,345.33	2,850.00	5,798.67	29,396.67

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 20. Cuadro de flujo de deuda empresa sin plan

	año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	Total
Saldo Deuda	27,000.00					
Amortización		S/.7,889.56	S/.8,952.28	S/.10,158.16	S/.0.00	S/.27,000.00
Intereses		S/.2,981.08	S/.1,918.36	S/.712.49	S/.0.00	S/.5,611.93
Escudo Fiscal		-894.32	-575.51			
FLUJO NETO DE	27,000.00	(9,976.32)	(10,295.13)	(10,870.64)		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 21. Flujo de caja de empresa con plan

	0	1	2	3	4	5
VENTAS		701,933.83	839,166.88	1,090,766.30	1,090,766.30	1,090,766.30
COSTO VENTAS		(468,754.53)	(554,777.96)	(720,948.98)	(720,703.98)	(720,773.98)
UTILIDAD BRUTA		233,179.31	284,388.93	369,817.32	370,062.32	369,992.32
GASTO VENTAS		(73,986.00)	(53,186.00)	(90,713.33)	(77,713.33)	(86,501.46)
GASTO ADMINISTRATIVO		(183,785.92)	(185,945.92)	(186,245.92)	(186,234.17)	(211,274.79)
EBIT		(24,592.61)	45,257.01	92,858.07	106,114.82	72,216.07
EBIT*(1-t)		(24,592.61)	31,679.91	65,000.65	74,280.38	50,551.25
Depreciacion		2,705.42	2,705.42	6,255.42	5,998.67	5,798.67
Ebit*(1-t) + Depreciacion		-	(21,887.19)	34,385.32	71,256.07	80,279.04
Inversiones	(11,920.00)	-	(32,140.00)	(1,400.00)	(2,850.00)	
Variación de Cap Trab	(22,659.04)	(26,892.70)	(22,335.22)	(78,879.04)	(53,499.92)	204,265.92
Credito Fiscal por pérdidas			7,377.78			
Flujo de caja economico	(34,579.04)	(48,779.89)	(12,712.11)	(9,022.98)	23,929.12	260,615.83
Flujo de deuda	36,500.00	(9,536.32)	(16,211.20)	(17,117.42)		
Flujo de Caja Financiero	1,920.96	(58,316.22)	(28,923.31)	(26,140.40)	23,929.12	260,615.83

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 22. Flujo de caja de la empresa sin plan

	0	1	2	3	4	5
VENTAS		581,480.59	591,191.86	600,903.13	610,614.41	620,325.68
COSTO VENTAS		(430,179.71)	(437,364.12)	(444,548.52)	(451,732.93)	(458,917.34)
UTILIDAD BRUTA		151,300.88	153,827.74	156,354.61	158,881.48	161,408.34
GASTO VENTAS						
GASTO ADMINISTRATIVO		(157,086.75)	(157,086.75)	(157,086.75)	(157,086.75)	(157,086.75)
EBIT		(5,785.87)	(3,259.01)	(732.14)	1,794.73	4,321.59
EBIT*(1-t)		(5,785.87)	(3,259.01)	(732.14)	1,256.31	3,025.12
Depreciacion		1,586.75	1,586.75	2,216.75	1,610.00	1,740.00
Ebit*(1-t) + Depreciacion		(4,199.12)	(1,672.26)	1,484.61	2,866.31	4,765.12
Inversiones	(1,400.00)	-	(2,940.00)	-	(4,150.00)	
Variación de Cap Trab	(25,244.23)	1,672.26	1,455.39	(3,404.73)	(1,911.59)	27,432.90
Credito Fiscal por pérdidas			1,735.76	977.70	219.64	
Flujo de caja economico	(26,644.23)	(2,526.87)	(1,421.10)	(942.42)	(2,975.64)	32,198.02
Flujo de deuda	27,000.00	(9,976.32)	(10,295.13)	(10,870.64)		
Flujo de Caja Financiero	355.77	(12,503.18)	(11,716.24)	(11,813.06)	(2,975.64)	32,198.02

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 23. Variaciones de capital de trabajo para empresa con plan y sin plan

Con plan

Partida \ Años	0	1	2	3	4	5
Caja y Bancos		59.56	21,976.15	34,828.73	113,707.77	167,207.69
Cuentas por Cobrar Comerciales		124,242.29	148,532.54	193,065.64	193,065.64	193,065.64
Total activos corrientes		124,301.85	170,508.69	227,894.36	306,773.41	360,273.32
Menos: Pasivos corrientes						
Cuentas por Pagar Comerciales		101,642.81	120,956.95	156,007.41	156,007.41	156,007.41
Total capital de trabajo		22,659.04	49,551.74	71,886.96	150,766.00	204,265.92
Variacion anual	-22,659.04	-26,892.70	-22,335.22	-78,879.04	-53,499.92	204,265.92

Fuente: Elaboración propia, 2015

Sin plan

Partida \ Años	0	1	2	3	4	5
Caja y Bancos		1,774.09	-277.19	-2,741.61	529.09	1,991.65
Cuentas por Cobrar Comerciales		87,222.09	88,678.78	90,135.47	91,592.16	93,048.85
Total activos corrientes		88,996.18	88,401.59	87,393.86	92,121.25	95,040.50
Menos: Pasivos corrientes						
Cuentas por Pagar Comerciales		63,751.96	64,829.62	65,277.28	66,599.94	67,607.60
Total capital de trabajo		25,244.23	23,571.97	22,116.58	25,521.31	27,432.90
Variacion anual	-25,244.23	1,672.26	1,455.39	-3,404.73	-1,911.59	27,432.90

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 24. Estructura de financiamiento

	0	1	2	3	4	5
Saldo Efectivo Inicial		46,725.35	1,400.36	21,976.15	34,828.73	113,707.77
Mas: Ingresos de efectivo						
Cobro de Facturas por Cobrar Clientes		727,697.63	965,926.67	1,242,571.14	1,287,104.23	1,287,104.23
Total efectivo disponible para necesidades	-	774,422.98	967,327.03	1,264,547.29	1,321,932.96	1,400,812.01
Menos: salidas de efectivo						
COSTOS PRODUCTIVOS		(444,280.89)	(627,477.52)	(801,269.51)	(836,319.96)	(836,319.96)
GASTOS ADMINISTRATIVOS		(184,037.70)	(186,586.50)	(186,940.50)	(186,940.50)	(212,251.13)
GASTOS VENTAS		(79,050.00)	(54,326.00)	(95,559.50)	(80,219.50)	(89,007.63)
COMPRA MAQUINARIA y ACTIVOS		(14,065.60)	-	(37,925.20)	(1,652.00)	(3,363.00)
IGV POR PAGAR		(39,012.11)	(54,550.34)	(63,385.58)	(71,258.78)	(70,997.78)
IMPUESTO A RENTA			(6,199.32)	(27,857.42)	(31,834.45)	(21,664.82)
CANCELAC. PASIVOS ANTERIORES		(3,040.00)				
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	-	(763,486.30)	(929,139.68)	(1,212,937.71)	(1,208,225.19)	(1,233,604.32)
SOBRANTE / FALTANTE EFECTIVO	-	10,936.68	38,187.35	51,609.58	113,707.77	167,207.69
SOLICITUD DE PRÉSTAMO	36,500.00					
Amortizacion		(6,407.81)	(14,096.68)	(15,995.51)	-	
Intereses		(4,469.31)	(3,020.74)	(1,121.91)	-	
Mas: menor pago de imptos		1,340.79	906.22	336.57		
SALDO FINAL DE EFECTIVO	36,500.00	1,400.36	21,976.15	34,828.73	113,707.77	167,207.69

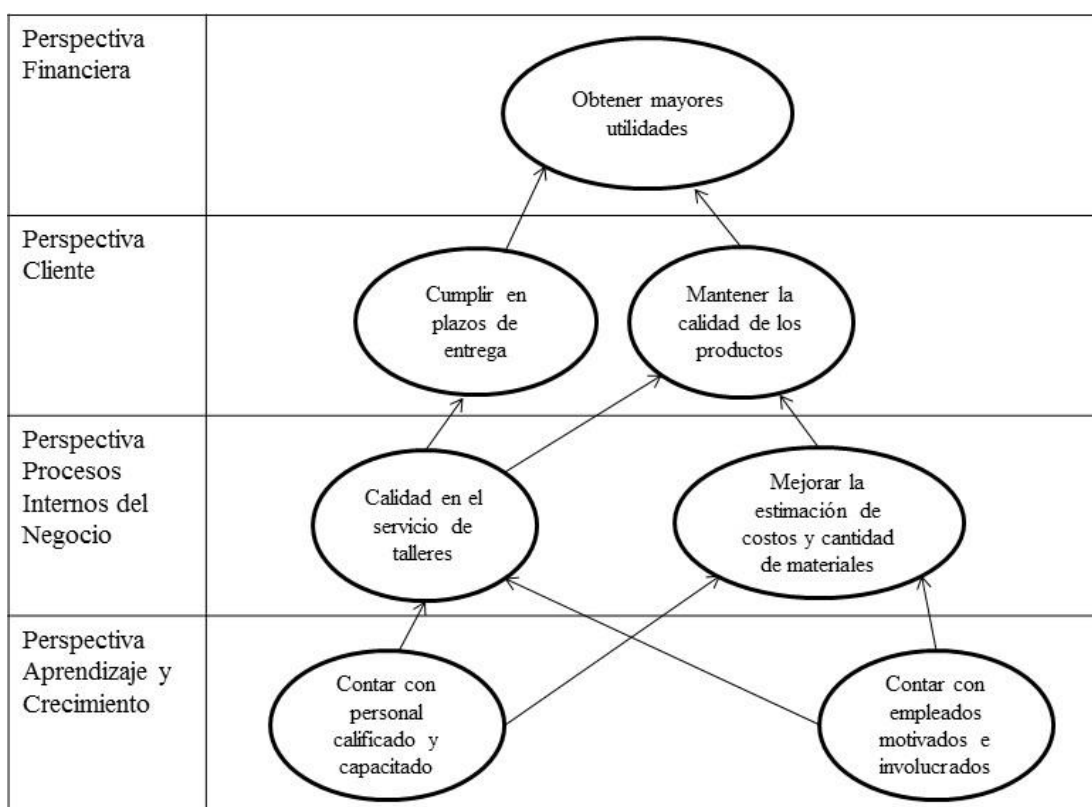
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 25. Detalle de adquisición de *software*

Conceptos	Costo S/.
GETSrv - Control de Proyectos y Servicios	S/. 3,360.00
GETFac - Gestión y Estadística de Ventas	S/. 3,360.00
Motor base de datos SQL Server	S/. 2,800.00
Implementación de software	S/. 2,240.00
Total	S/. 11,760.00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 26. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 27. Balance Score Card

Dimensiones	Objetivo	Métrica	Indicador	Meta	Estrategias
Financiero					
Obtener mayores utilidades	•Incremento de las ventas	•Incremento anual de la cartera de clientes.	Cientes	>= 20%	E1, E4, E9
		•Ampliar la participacion anual de pedidos en clientes actuales	Ventas por cliente	>= 20%	
Ciente					
Mantener la calidad de los productos	•Contar con insumos de calidad	•Número de reclamos por productos defectuosos	Reclamos	= 3%	E6, E8
Cumplir en plazos de entrega	•Entrega de pedidos en los plazos comprometidos con los	•Dias de atraso de entrega	Dias	= 0 días	
Procesos internos					
Mejorar la estimación de costos y cantidad de materiales	•Reducción de costos operativos	•Nivel de mermas incurridas	Mermas	<= 1% de mermas en telas por pedido	E6, E8
Calidad en el servicio de talleres	•Desarrollar proveedores de alta calidad	•Talleres que se mantienen en el convenio y alineado a la calidad	Talleres	>= 3 primeros años, >= 5 a partir tercer año	
Aprendizaje y Crecimiento					
Contar con personal calificado	• Mejorar el conocimiento del personal en temas de gestión, ventas, operativo y administrativo	•Capacitación del personal según puesto de trabajo	Horas	>= 6 horas mensuales de capacitación y retroalimentación.	E5
Contar con empleados motivados e involucrados con el cliente	•Fomentar un clima laboral adecuado para que los colaboradores conceptualicen sus actividades centrados en el cliente.	•Participación en las actividades	Nivel de participación	>= 85%	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota bibliográfica

Carmen Huayta Cordova

Miembro de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos días, nació en Lima el 28 de agosto de 1980. Contadora Pública Colegiada de la Pontificia Universidad Católica del Perú y egresada de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Realizó cursos de Finanzas en CENTRUM, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y en la Universidad de Lima, y cursos de Importación en la Asociación de Exportadores – ADEX. En conocimiento de idiomas, cuenta con estudios de inglés a nivel intermedio.

Tiene más de doce años de experiencia en el Sistema Privado de Pensiones (SPP). Desde hace dos años, desempeña el cargo de Jefe de Tesorería en AFP Hábitat. Ha trabajado siete años en Prima AFP como analista *junior* de Tesorería y posteriormente como analista *senior* de Planeamiento Financiero. Inició su carrera en el SPP en AFP Unión Vida, en el área de Contabilidad, en el año 2003. Se ha desempeñado como auditora interna para la certificación del ISO 9001. Durante su etapa universitaria trabajó en Interbank como representante financiero. Junto a su esposo, lleva adelante un negocio de importación de productos chinos en el rubro automotriz de distribución a nivel local.

Walter Huamán Coronel

Nació en San Pedro de Coris (Huancavelica) el 19 de febrero de 1972. Estudio Computación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (1989-1994). Posee estudios de maestría concluidos en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Cuenta con estudios de postgrado en Auditoría y Seguridad de Tecnología de Información (UNMSM), Gestión de Recursos Humanos (Pontificia Universidad Católica del Perú), Herramientas Gerenciales (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas) y Gestión Integral de Riesgos Financiero (Universidad del Pacífico). Asimismo, ha realizado cursos de especialización en sistemas de gestión de seguridad y salud laboral, medio ambiente, seguridad de la información, continuidad del negocio, riesgo operativo y gestión de fraudes. Auditor Internos OSHAS 18001 - ISO 14001. Es certificado COBIT y miembro de ISACA Internacional.

Cuenta con veinte años de experiencia laboral en los sectores de minería, servicios, consumo masivo y financiero, en áreas de Desarrollo de *Software*, Seguridad y Salud Laboral, Riesgo Operativo, Continuidad del Negocio, Seguridad de la Información y Prevención e Investigación de Fraudes. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Riesgo Operativo y Gestión de Fraudes en Mibanco banco de la microempresa, que pertenece al grupo Credicorp.