



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE
ALPACA A JAPÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Negocios Globales**

Presentado por

Sra. Cecilia Denisse Vásquez Muñante

2019

Agradezco a Dios por bendecirme con una maravillosa hija llamada Luana, quien ha iluminado mi camino durante el desarrollo del presente proyecto.

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocios se ha desarrollado como parte del proceso para obtener el grado de Magíster en Gestión de Negocios Globales de la Universidad del Pacífico.

La investigación se ha realizado en 10 capítulos. En el primero se presenta la idea de negocio y los aspectos críticos que la harán viable; en el capítulo II se aprecia la oportunidad de negocio, tanto por el lado de la demanda (se muestra la estadística a nivel mundial por países y por partida, los principales destinos a dónde exportan las empresas peruanas) como por el lado de la oferta (los demás países que ya buscan cubrir esa demanda en el mercado japonés).

El capítulo III muestra la información del entorno económico, social, cultural y legal tanto del Perú como del Japón, llegando a la conclusión que el proyecto se va a desarrollar en un contexto de oportunidad. El cuarto capítulo presenta el estudio de mercado que permite conocer en detalle el tipo de clientes que tiene el proyecto, los competidores, los proveedores de insumos y servicio, así como el tipo de producto que se va a exportar al mercado indicado.

El quinto capítulo presenta el análisis de Porter del microentorno, que evalúa la estructura competitiva actual y a los competidores, analiza el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la posibilidad que tienen los productos sustitutos directos e indirectos.

El capítulo VI muestra el horizonte del proyecto a través de la formulación de la misión, la visión y el planteamiento de objetivos estratégicos que se van a perseguir. Dichos objetivos tienen cuatro dimensiones: lograr un nivel de participación de mercado, obtener un posicionamiento, obtener ventas por un mínimo de US\$ 200.000 en el primer año y lograr una rentabilidad operativa mínima (25%).

En el capítulo VII se presenta el plan de marketing de la empresa y la forma cómo a través de las actividades de publicidad, participación en ferias y desarrollo de relaciones con el cliente, se va a obtener la cuota de mercado y ventas proyectadas. El capítulo VIII muestra las operaciones requeridas para producir y abastecer el mercado japonés con prendas de alpaca en diferentes modelos. El proceso productivo óptimo requerido, la logística internacional necesaria, el análisis de la ubicación ideal, son algunos aspectos desarrollados, los cuales han sido consultados y validados con expertos en el tema.

El capítulo IX presenta el tipo de organización funcional que se va a necesitar para cumplir con los objetivos planteados, se muestran los puestos, la descripción de los mismos y la estrategia de retención de los trabajadores.

El último capítulo muestra la estimación de las ventas a través del cálculo de la demanda, la determinación de los costos variables asociados, los costos fijos de alquiler de local, servicios y personal, así como los estados financieros proyectados (estados de ganancias y pérdidas, y flujo de caja). También se muestran los indicadores financieros como valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), el período de recuperación, el punto de equilibrio en cantidad y en dólares, así como los escenarios de sensibilidad.

Finalmente, se presentan las conclusiones del presente plan de negocios a nivel de los objetivos estratégicos planteados, los cuales están relacionados con mercado, operaciones y finanzas. De la misma manera se presentan una serie de recomendaciones como acciones que buscarán hacer sostenible el negocio de exportación planteado. También se presentan las referencias y fuentes de información utilizadas, así como los anexos que complementarán los puntos desarrollados

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Idea de negocio	xii
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	1
1. Factores económicos	1
1.1 Inflación	1
1.2 Tipo de cambio.....	1
1.3 Tasa de interés.....	2
1.4 Producto Bruto Interno (PBI).....	2
1.5 Sueldo Mínimo.....	2
2. Factor Político.....	2
3. Factor legal.....	3
4. Factores tecnológicos	4
5. Factores ambientales	5
6. Factor Social	5
7. Global.....	6
8. Comercial.....	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	8
1. Definición del sector	8
2. Analisis de las 5 fuerzas de Porter	8
2.1 Amenaza de nuevos entrates (barreras de entrada)	8
2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del sector	10
2.3 Amenaza de productos sustitutos	10
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.5 Poder de negociación de los proveedores	11
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO	13
3.1 Recursos Tangibles	14
3.2 Recursos Intangibles	14
3.3 Capacidades	14
3.4 Fortalezas	14
3.5 Debilidades.....	15
CAPÍTULO IV: SONDEO DE MERCADO	16
1. Objetivos	16

2. Metodología	16
3. Mercado local.....	17
3.1 Los clientes	18
3.2 Competidores	18
3.3 Proveedores.....	19
4. Mercado internacional.....	21
4.1 Selección de productos.....	21
4.2 Principales Mercados	22
4.3 Evaluación de Mercados Internacionales.....	23
4.4 Mercados objetivos	25
4.5 Condiciones del entorno del país de destino elegido	27
4.6 Productos con que compite	28
4.7 Normativas de calidad, certificaciones.....	28
4.8 Disponibilidad de los servicios logísticos.....	28
4.9 Preferencias arancelarias.....	29
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATEGICO	30
5.1 Misión	30
5.2 Visión.....	30
5.3 Foda.....	31
5.4 Valores	32
5.6 Ventaja Competitiva	33
5.7 Estrategia Genérica	33
5.8 Estrategias Complementaria.....	34
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	35
6.1 Objetivos de marketing	36
6.2 Analisis del mercado.....	37
6.3 Posicionamiento.....	38
6.4 Estrategia de Servicio al cliente.....	38
6.5 Postura Competitiva.....	38
6.6 Estrategia de mezcla de marketing.....	38
6.6.1 Producto.....	38
6.6.2 Precio	40
6.6.3 Plaza o distribución.....	42
6.6.4 Promoción.....	42
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	44
1. Objetivos de operaciones	44
2. Flujo del proceso de fabricación de prendas	44

3. Flujo de exportación.....	45
4. Modalidad de exportación.....	47
5. Documentos para exportar	47
6. Determinación de la ubicación de la empresa.....	47
6.1 Macrolocalización.....	47
6.2 Micro localización.....	48
CAPITULO VIII: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	50
1. Objetivos del plan de recursos humanos	50
2. Estructura organizacional y plande recursos humanos	50
3. Estrategias	50
3.1 Estrategia de selección	50
3.2 Estrategia de motivación del personal.....	51
4. Plan de recursos humanos	51
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN FINANCIERA	54
1. Plan de ventas.....	54
2. Inversión inicial.....	55
3. Estructura de inversiones	56
4. Presupuesto de costos y gastos.....	57
5. Punto de equilibrio	59
6. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	60
7. Flujo de caja proyectado	61
8. Indicadores de rentabilidad	62
9. WACC-COK.....	63
10. Ratio beneficio / costo.....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	71

Índice de tablas

Tabla 1. Inflación en el Perú 2011-2016.....	1
Tabla 2. Precio promedio del dólar - Perú 2016.....	1
Tabla 3. Perú: Producto bruto interno según sectores económicos, 2012-2016.....	2
Tabla 4. Resumen del atractivo de los factores.....	12
Tabla 5. Evaluacion General.....	12
Tabla 6. Principales Fuentes secundarias de investigación.....	16
Tabla 7. Entrevistas a Profundidad con Profesionales y expertos.....	17
Tabla 8. Empresas peruanas Exportadoras de Prendas de Alpaca, Partida 611019.....	19
Tabla 9. Cuadro Comparativo - Alternativas para la Producción de Prendas.....	20
Tabla 10. Clasificacion de Partidas.....	21
Tabla 11. Evolución de exportaciones de las Sub divisiones de la partida arancelaria 611019 productos exportados por Perú al mundo (millones U\$\$).....	22
Tabla 12. Países importadores del mundo de la partida 611019 (miles US\$).....	23
Tabla 13. Países que exportan al mundo la partida 611019 (miles US\$).....	23
Tabla 14. Países importadores de la partida 611019 de Perú (miles US\$).....	23
Tabla 15. Lista de Mercados Importadores de la partida 611019 año 2015 (Miles US\$).....	24
Tabla 16. Mercados Objetivos para la partida 611019.....	25
Tabla 17. Evolución de prendas de alpaca de Perú hacia Japón (millones de U\$\$).....	27
Tabla 18. Países competidores que exportan a Japón partida 611019 (miles de US\$).....	28
Tabla 19. FODA.....	31
Tabla 20. Valores de la Empresa.....	32
Tabla 21. Fuentes de la Ventaja Competitiva.....	33
Tabla 22. Estrategias Complementarias.....	34
Tabla 23. Análisis del Mercado.....	37
Tabla 24. Variedad de prendas.....	40
Tabla 25. Variedad de precios.....	40
Tabla 26. Precio promedio unitario en promedio de la partida 611019 - Ventas de Perú al mundo	41
Tabla 27. Tabla de precios.....	41
Tabla 28. Fechas de principales ferias en Perú.....	43
Tabla 29. Cronograma de Marketing.....	43
Tabla 30. Cronograma de órdenes de pedido y llegada final del producto.....	46
Tabla 31. Componentes generales de una prenda.....	46
Tabla 32. Factores de macro localización.....	48
Tabla 33. Tamaño y costo mensual.....	49
Tabla 34. Factores de microlocalización.....	49
Tabla 35. Profesionales requeridos internos.....	52
Tabla 36. Profesionales requeridos bajo modalidad de servicios tercerizados.....	53
Tabla 37. Países que exporta a Japón la partida 611019 (miles US\$).....	54
Tabla 38. Volumen de la partida 611019 que exportan a Japón al 2015 (toneladas).....	54
Tabla 39. Volumen proyectado de la partida 611019.....	54

Tabla 40. Demanda objetivo en kilos y prendas	54
Tabla 41. Tipo de producto Tabla 42. Tamaño de producto	55
Tabla 43. Programa de venta.....	55
Tabla 44. Tabla de precios (en US\$).....	55
Tabla 45. Estructura de inversiones	56
Tabla 46. Estructura de financiamiento.....	56
Tabla 47. Condiciones de préstamo	57
Tabla 48. Cronograma de pago anual (en US\$)	57
Tabla 49. Programa de compras consolidado – incluyendo merma y pérdida.....	57
Tabla 50. Presupuesto de compras consolidado – con merma (US\$)	58
Tabla 51. Mano de obra directa.....	58
Tabla 52. Gastos indirectos (en US\$).....	58
Tabla 53. Gastos administrativos	58
Tabla 54. Gastos de ventas.....	59
Tabla 55. Costos variables unitarios (US\$).....	59
Tabla 56. Costos fijos unitarios.....	59
Tabla 57. Margen de contribución por producto.....	59
Tabla 58. Costos fijos.....	59
Tabla 59. Punto de equilibrio - cantidad de prendas	60
Tabla 60. Estimación de punto de equilibrio (US\$).....	60
Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas.....	60
Tabla 62. Flujo de caja operativo	61
Tabla 63. Flujo de caja de capital (en US\$)	61
Tabla 64. Flujo de caja económico proyectado (en US\$)	61
Tabla 65. Flujo de caja financiero proyectado	62
Tabla 66. Rentabilidad de mercado y tasa libre de riesgo.....	62
Tabla 67. Beta apalancado - cálculo.....	63
Tabla 68. Beta apalancado	63
Tabla 69. Cálculo del COK apalancado	63
Tabla 70. Costo de capital promedio ponderado (WACC)	63
Tabla 71. VANE y TIRE.....	64
Tabla 72. VANF y TIRF	64
Tabla 73. Flujos futuros económicos (US\$).....	64
Tabla 74. Periodo de recuperación descontado	64
Tabla 75. Análisis beneficio/costo	65

Índice de gráficos

Grafico 1. Exportaciones de Perú al mundo por sub partida arancelaria	22
Gráfico 2. Principales mercados para producto 611019 Suéteres (jerseys), pullovers, chompas de punto, de pelo fino, exportado por Perú (miles US\$)	24
Gráfico 3. Producto, envase, etiqueta, Modelos de prendas.....	39
Gráfico 4. Flujograma de comercialización	42
Gráfico 5. Proceso de fabricación de prendas de alpaca	44
Gráfico 6. Frontis de local de operaciones	49
Gráfico 7. Organigrama de la empresa.....	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Niveles de procesamiento de la fibra de alpaca.....	72
Anexo 2.	Datos financieros	73
Anexo 3.	Capital de trabajo.....	75
Anexo 4.	Gastos de participación en feria.....	77
Anexo 5.	Costo total unitario promedio - chompas, cárdiganes, chalecos.....	77

Idea de negocio

El presente proyecto desarrolla la puesta en marcha de una empresa que se dedicará a la exportación y comercialización de prendas de hilo de alpaca a Japón, a través de distribuidores mayoristas.

El proyecto tendrá las siguientes características:

- El mercado de destino será Japón.
- Las prendas a comercializar serán chompas, cárdiganes, chalecos, 100% alpaca.
- El segmento de mercado al cual se dirigirán las prendas serán los de mayor poder adquisitivo en Tokio. Mujeres y hombres de 30 a 50 años de edad profesionales, independientes y empleados.
- La producción será propia a través de una línea de producción ubicada en el distrito de Los Olivos. Para cubrir cualquier emergencia o demanda adicional se mantendrá contacto con las asociaciones de tejedoras y/o pequeñas empresas ubicadas en zonas periféricas de Lima, como Carabayllo y Puente Piedra.
- Se comprará directamente hilo de alpaca certificado a las empresas Mitchell e Inca Tops, las cuales garantizan su calidad y tienen un nivel de respuesta óptimo durante todo el año.
- Se colocarán a través de distribuidores mayoristas de las prendas en el mercado japonés.
- El control de calidad en los procesos y en el producto terminado será una actividad clave que garantizará la continuidad de las exportaciones.
- Se contratará a recursos humanos estratégicos, como un encargado de control de calidad, profesional especializado en tejidos andinos y un responsable de la colocación de los productos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1. Factores económicos

Nuestro país está pasando por una desaceleración económica debido a la contracción en los dos principales motores de la economía mundial que son la inversión privada y la inversión pública, debido a dos choques exógenos (El niño costero y Lava Jato) que han paralizado el crecimiento, siendo los otros dos motores (Las exportaciones y el consumo privado), los que todavía nos mantiene a flote.

El Perú, continuará aplicando el modelo de libre mercado con ciertos matices visualizándose cierta coherencia en todo el paquete económico ya que se viene repitiendo desde gobiernos anteriores. Existe una coyuntura de desaceleración económica donde el crecimiento se da en forma lenta, a nivel mundial son pocos los países que crecen siendo el Perú uno de ellos. A nivel macroeconómico el Perú presenta:

1.1 Inflación

Se tiene una de las inflaciones más bajas del mundo, con un presupuesto equilibrado, sin déficit que provoquen inflación, se estima que seguirá bajando, llegó a 3,5% a fines del 2016 (Corporación Financiera de Desarrollo [Cofide] 2016).

Tabla 1. Inflación en el Perú 2011-2016

	2016	2017 - 2021
Últimos cinco años %	3,5	2

Fuente: BCRP, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

Dicha situación permite concluir que las empresas que desarrollan actividades en Perú deben considerar un ligero aumento en sus costos de producción en un escenario de estabilidad.

1.2 Tipo de cambio

Se tiene una de las monedas más estables del mundo. La moneda peruana se viene revaluando frente al dólar, los cambios en las cotizaciones son moderadas por el accionar del BCRP frente al tipo de cambio. Este accionar evitará que se den variaciones bruscas y que las mismas puedan perjudicar a la industria peruana. Sin embargo, esta tendencia a la larga producirá un perjuicio para los exportadores no tradicionales, convirtiéndose en una amenaza.

Tabla 2. Precio promedio del dólar - Perú 2016

Año	2016	2017 - 2021
S/	3,45	3,98

Fuente: BCRP, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Tasa de interés

En el Perú se han restituido los créditos de largo plazo. Gracias a la estabilidad macroeconómica, así como al crédito internacional al que accede nuestro país, las empresas y las personas disponen ahora de créditos a todo plazo (hasta treinta años), y con tasas de interés relativamente bajas, ya sea para financiar inversiones productivas o para construir o adquirir viviendas. Siendo la tasa de interés promedio del 20% anual en Perú. Sin embargo, es importante mencionar que las PYMES como las empresas nuevas que no cuentan con historial crediticio deben aceptar tasas por encima del promedio y muchas veces no cuentan con acceso a la banca.

El acceso al crédito con el TEA más bajo es otorgado por Crediscotia, con el 30% anual, para préstamo de capital de trabajo, en el caso de pequeñas empresas.

1.4 Producto Bruto Interno (PBI)

El crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción. Ese crecimiento no solo se explica por los altos precios de nuestras exportaciones, sino fundamentalmente por el fuerte crecimiento de la demanda interna, es decir el mayor consumo de las personas y las crecientes inversiones de las empresas.

A continuación, se presenta el crecimiento del PBI en los últimos años (ver tabla 9).

Tabla 3. Perú: Producto bruto interno según sectores económicos, 2012-2016

	2013	2014	2015	2016	2017-2021
PBI	5.9%	2.4%	3.3%	3.9%	4%
Exportaciones	-0.9%	- 1%	3.5%	10%	

Fuente: BCRP, 2016b.

Elaboración: Propia, 2017.

1.5 Sueldo Mínimo

Actualmente en Perú el sueldo mínimo es de S/. 850 pero el presidente Pedro Pablo Kuczynski no planea volver a aumentar el sueldo mínimo ya que se toma como inoportuno teniendo en cuenta la situación de desaseleración económica.

2. Factor Político.

Pedro Pablo Kuczynski presidente actual del Perú comenzó su gobierno el 28 de Julio del 2016 y finalizará el 28 de Julio del 2021. El modelo que viene aplicando no prevé grandes cambios en política económica ya que dos de los cuatro motores que impulsan el crecimiento económico como son las exportaciones y el consumo privado vienen comportándose de manera positiva, las políticas macroeconómicas prudentes crearon un escenario de alto crecimiento; modelo que se viene repitiendo desde hace ya 15 años en las tres últimas presidencias, la de Toledo (2001-06); la de Alan García y el APRA (2006-11) y la de Humala (Partido Nacionalista, 2011-16).

Como se ha mencionado el mismo modelo económico es aplicado por el gobierno actual. Una medida anunciada por el actual gobierno apuntaba a la reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% al 15% de forma progresiva en tres años, con el objetivo de impulsar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Así también se viene aplicando incentivos fiscales y se ha desarrollado un plan de formalización y asistencia para empresas, a través de programas del estado.

Las elecciones generales de este año han dejado nuevos liderazgos políticos de cara a los siguientes años camino a los comicios del 2021. En este caso, puede darse un escenario con Keiko Fujimori quien vendrá con mucha fuerza nuevamente como candidata o un representante de peruanos por el Kambio que tome la posta de Pedro Pablo Kuczynski.

3. Factor legal

Existen distintas formas legales de crear una empresa, siendo una de las más utilizadas la Sociedad anónima cerrada (SAC) donde el capital social está representado por acciones que se distribuyen entre los accionistas según su aporte al capital, siendo personas jurídicas distintas a los socios que las conforman, las obligaciones que asumen las S.A.C, son cubiertas con su patrimonio, pero le otorgan a sus socios el beneficio de la responsabilidad limitada, por el cual dichas obligaciones no afectan el patrimonio personal de cada socio, quienes solamente se verán perjudicados hasta el límite de su aporte de capital.

El régimen tributario más conveniente es el Régimen Especial del impuesto a la Renta, (RER) que plantea una opción para las PYMES, que cumplen con las siguientes condiciones:

- El monto de sus ingresos netos no debe superar los s/. 525,000.00 al año.
- Sus activos fijos no deben superar los s/. 126,000 a excepción de los predios y vehículos.
- Su actividad no debe superar las 10 personas por turno de trabajo.
- Los principales beneficios que otorga a las PYMES este régimen tributario son:
- La Nueva Ley Mype precisa que los sujetos acogidos al RER sólo están obligados a llevar Registro de Compras y Registro de Ventas, eliminando así la obligación de llevar otros libros y registros contables como el Libro de Inventarios y Balances.
- Los contribuyentes del RER deben declarar y pagar mensualmente el impuesto a la renta establecido en 1,5% de los ingresos netos mensuales y el impuesto General a las Ventas.
- Pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.
- Gozan de facilidades del Estado para participar eventos feriales y exposiciones regionales, nacionales e internacionales.
- Cuentan con un mecanismo ágil y sencillo para realizar exportaciones denominado Exporta Fácil, a cargo de la SUNAT.

- Pueden participar en las contrataciones y adquisiciones del Estado.

Sus tipos de comprobantes a emitir son las boletas y facturas o factura electrónica a través de SUNAT virtual, cuya declaración del pago de impuestos en el RER, es a través del formulario N° 621, simplificado IGV.

4. Factores tecnológicos

Hoy en día en el mercado existe maquinaria computarizada especializada en tejido de prendas cuyas operaciones permiten que las prendas tengan un acabado integral e industrial, para luego darle otro acabado manual con diseños y acabados delicados que le permite durar en el tiempo.

Gracias a la globalización y al uso de herramientas tecnológicas como el Internet, es relativamente más sencillo encontrar y contactar clientes, mantenerlos al tanto de los servicios que se brindan ofreciendo un mejor servicio lo que permite generar lazos más estrechos a través de un mejor servicio.

En cuanto al transporte; el gobierno busca concretar trabajos de infraestructura como la ampliación del principal terminal aéreo de pasajeros y de carga en el país, el aeropuerto Jorge Chávez que se iniciará en diciembre del 2017, que incluye una nueva pista de aterrizaje, buscando que el nuevo aeropuerto pueda contar con los estándares de infraestructura necesarios a escala internacional para atender de manera eficiente el constante incremento tanto de carga como de pasajeros, lo que generará una mejor conectividad del país con otros destinos internacionales, integrándose así al primer mundo.

El puerto del Callao y sus terminales multipropósitos, es el principal puerto del país en tráfico y capacidad de almacenaje y de atención para todo tipo de carga que concentran el comercio exterior el cual se desarrolla a medida que se sigan generando mayores exportaciones e importaciones por lo que es muy importante su desarrollo para el crecimiento del país. Tiene cinco muelles denominados 1,2 3, 4 y Norte, en los últimos años, este puerto ha ido en crecimiento por las inversiones que se han realizado a través de productos de las concesiones; estos muelles están especializados para contenedores, graneles y multipropósitos.

El puerto del Callao está conectado con la zona industrial de Lima y del resto del país, así como con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y el Ferrocarril Central que cruza la Cordillera de los Andes. De esta forma el terminal portuario da su paso a la modernización para realizar operaciones más eficientes y competitivas en el mercado mundial.

5. Factores ambientales

Las prendas de alpaca se siguen elaborando usando técnicas ancestrales respetuosas con el medio ambiente y el planeta. Es un recurso renovable y 100% biodegradable, estas prendas son más saludables e higiénicas proporcionan una ventilación natural, aíslan del calor y protegen del frío forma parte de lo que llamamos “ropa sostenible“, algo que se ha convertido en tendencia en los últimos tiempos, que se distingue por ser respetuosa con la naturaleza y proporciona bienestar a productores y consumidores.

Hacer tejidos orgánicos con fibras naturales, no daña el medio ambiente, las fibras de origen natural como la alpaca son un recurso renovable por excelencia, ya que la esquila no implica la muerte del animal, sino todo lo contrario, el proceso de producción de la fibra necesita una menor cantidad de energía que la utilizada en la fabricación de fibras sintéticas, además, genera mucha menos cantidad de dióxido de carbono reduciendo la contaminación del medio ambiente.

6. Factor Social

En nuestro país está implantado el modelo donde ambos, padre y madre tienen la necesidad de trabajar para mejorar el aspecto económico de su hogar, pero en poblaciones rurales el impacto de esta iniciativa constituye un ejemplo para muchas mujeres que habitan en las zonas rurales y que muchas veces enfrentan la oposición de los esposos por temas de desigualdad y machismo. Las mujeres juegan un papel crucial, ha quedado demostrado que una mejora en su situación socioeconómica tiene impactos positivos en los demás miembros de su familia, lo que se refleja en la nutrición, la salud, educación y otros variables sociales. En el caso de las prendas de vestir en base a pelos finos de los camelidos sudamericanos, cada trabajadora teje en función a sus capacidades, habilidades y tiempo disponible; esto plantea un desafío a la visión tradicional del rol de la mujer en su comunidad fortaleciendo a este género en su rol en la familia y la sociedad.

Otro aspecto social de tomar en cuenta para este trabajo es la inmigración en el Perú que se ha producido desde épocas remotas. Encontramos en mayor porcentaje habitantes descendientes asiáticos mayormente Chinos y Japoneses, (el Perú tiene la comunidad china más grande de Latinoamérica, y la segunda más grande de descendientes de japoneses, después de Brasil) lo mismo que inmigrantes peruanos en países asiáticos especialmente Japón. La crisis económica en el Perú promovió la salida de peruanos al exterior en busca de oportunidades laborales y la escasez de mano de obra en Japón atrajo a nuestros conciudadanos empujando a muchos peruanos a migrar a Japón. Según las estadísticas publicadas por el Ministerio de Justicia de Japón (MOJ), se estima que hasta diciembre de 2014 habitaban 48 598 habitantes con nacionalidad peruana siendo la mayoría de ellos descendientes de antiguos inmigrantes japoneses a Perú. Este grupo representa la mayor colonia hispanohablante en el país asiático.

Desde fines de la década de 1980 la migración de peruanos a Japón aumentó de forma considerable. Esta realidad abre la oportunidad de contactar a miembros de dicha comunidad con el fin de entablar relaciones comerciales y de trabajo con la comunidad de peruanos residentes en ese país.

7. Global

Los ejes de desarrollo y movimiento comercial han cambiado a nivel mundial, el papel protagónico de Estados Unidos de Norteamérica y Europa viene siendo remplazado por los países asiáticos que presentan un mayor dinamismo y crecimiento, convirtiendo a la zona de la Cuenca del Pacífico en un punto de interés mayor para las relaciones y el desarrollo comercial del Perú.

Son 21 economías que conforman el FORO APEC, liderado en su mayoría por las principales economías asiáticas como China y Japón. Ellas representan el 40% de la población mundial y el 51% del comercio internacional. Para nuestro país, dicho grupo constituye ya el destino del 53% de nuestras exportaciones y el origen del 28% de la inversión extranjera directa, lo que en definitiva estará ligado a nuestro futuro desarrollo.

Si bien China es un país con un alto crecimiento económico, aun en su población existe pobreza mientras que Japón es un país que ha llegado a un nivel de desarrollo social y económico notable, siendo considerado un país del primer mundo y como se ha mencionado es miembro de APEC.

8. Comercial

Perú tiene acercamiento diplomático y de comercio con varios países asiáticos gracias a que es miembro del foro APEC; esta región adquiere cada vez mayor importancia en el mundo con China y Japón a la cabeza, con quienes tiene relaciones diplomáticas muy antiguas.

El Asia Oriental es la región que más crece y según especialistas, seguirá creciendo, las relaciones del Perú con la región asiática se han fortalecido en los últimos 20 años. Desde 1990 cuando el país abre su economía al mundo buscando atraer inversiones extranjeras se embarca en la tarea de involucrarse más con el Asia, firmando tratados de Libre Comercio (TLC) que ayudan a que el comercio con los países asiáticos aumente y la inversión originaria de esos países llegue al Perú.

Por otro lado el Perú continúa con el Tratado de Acuerdo de Transpacífico, TPP, que incluía a 12 países asiáticos que representan el 40 % de la producción del mundo entero, excepto China; países como Malasia, Brunei, Australia, Nueva Zelanda, Vietnam, Japón, Singapur, además de Chile, Perú, EE.UU., Canadá y México, todos ellos actuales miembros del APEC. Hoy con la salida de Estados Unidos del TPP; ya no habrá acuerdo, por lo que esta situación está siendo aprovechada

por China quien esta convocando a estos mismos países a firmar otro acuerdo liderado por esta nación a Perú le queda la tarea de evaluarlo.

La salida de Estados Unidos del TPP afectaría en gran manera a países como Argentina, Mexico, Brasil porque tienen industria manufacturera que exportan; Perú no exporta manufactura, nosotros exportamos materia prima en la mayoría; esto afectaría a Perú en un largo plazo por que teníamos una perspectiva en el ámbito comercial, ambiental, normas laborales etc, y podríamos haber sacado ventaja de este acuerdo. En el corto plazo el impacto será bajo, por ello se debe continuar con los tratados bilaterales que son parte de la política desde hace muchos años.

Otro Tratado comercial firmado con Japón, llamado Acuerdo de Asociación Económica (AAE), tiene un componente de cooperación económica y técnica que podría aprovecharse. APEC busca tener un área de libre comercio e inversiones para sus 21 economías miembros al año 2020 y va desde el fortalecimiento de los recursos humanos como la capacitación de la mano de obra, hasta el fortalecimiento de las Pequeñas y Medias Empresas, PYMES, necesario para poder producir bienes con mayor valor agregado para exportar a esos países.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

1. Definición del sector

En el sector peruano de confecciones de prendas de alpaca, Estados Unidos es el principal mercado de exportación con una participación del 43% del total de envíos en el periodo 2015; seguidamente se encuentran Alemania y Japón con un 16% y 13%, respectivamente, según el gráfico 2. Es importante indicar que el mercado asiático encabezado por Japón está en crecimiento desde el periodo 2011 al 2015. Asimismo, en Perú, las actividades de la industria textil y confecciones de prendas de alpaca abarcan diversas actividades que van desde la esquila, el tratamiento de las fibras textiles para la elaboración de hilos, terminando en la confección de prendas de vestir y otros artículos. Las confecciones de prendas de vestir presentan una tendencia creciente, debido a que son enviadas a los mercados internacionales que son demandadas por los segmentos altos.

2. Analisis de las 5 fuerzas de Porter

2.1 Amenaza de nuevos entrates (barreras de entrada)

- **Economías de escala.**

En Perú existen empresas cuya producción de prendas de alpaca, se caracteriza por ofrecer productos de valor agregado mas no de volumen, eso es lo que ofrecen las empresas del sector donde la mayoría no desarrolla economías de escala, las empresas en Perú ofrecen prendas con valor agregado que van destinados a nichos donde priorizan la calidad, siendo que no existe una economía de escala de gran magnitud.

- **Diferenciación de productos**

El uso correcto de la tecnología da un servicio a tiempo completo y productos de calidad, ésta tecnología aplicada correctamente a la materia prima, brinda prendas con un tejido industrial semiacabado, donde la mano de obra da un valor agregado ya que es realizado con técnicas de tejido peruano convirtiéndose en un arte, la mezcla de ambos hace que las prendas sean mas industrializadas y finas a la vez.

Las características de los diseños, la presentación o embalaje, la calidad certificada y una atención post venta son factores que contribuyen a la diferenciación, que si es un factor presente en la industria.

- **Identificacion de la Marca.**

En el mercado peruano existen pocas empresas que compiten con marca propia, existen empresas ya establecidas que gozan de identificación de marca, caso de marca Kuna de la empresa Incalpaca, o la marca Sol Alpaca del grupo Michell; siendo las mas conocidas cuyas empresas existen hace mas de 30 años siendo las primeras en el mercado, otras muchas empresas trabajan a través de nucleos

productivos, ya que reciben pedidos adecuándose y adaptándose al gusto, propuestas e incluso a las colecciones de los clientes o diseñadores extranjeros, dejando de lado la creación de una marca propia quedando como tarea pendiente con un grado atractivo. Por lo tanto, existe un grupo estratégico dentro de la industria que sí ha desarrollado una marca tanto a nivel interno como externo y otro grupo estratégico que no ha desarrollado esta labor.

- **Requerimientos de capital**

Se necesita de un grado de inversión bajo ya que para este tipo de proyecto las inversiones más importantes son la adquisición de máquinas de tejer y de coser y el pago de la mano de obra. Actualmente existen diferentes programas y concursos que brindan apoyo económico o asistencia como el Ministerio de la Producción (Produce) que, a través de su programa Start Up Perú brinda financiamiento, incentivando la generación de pequeñas empresas, para crear empleo y así ingresar al sector, o como el programa de apoyo a la Internacionalización (PAI). Asimismo, programas de apoyo que brindan las embajadas con hasta el 80% de apoyo financiero a proyectos similares o diferentes entidades bancarias que ofrecen créditos a una tasa entre el 15% y 20% anual. Por tanto, se considera un nivel de barrera bajo, debido a que el capital no es un impedimento para el ingreso de un exportador interesado.

- **Acceso de canales de distribución**

Existen varios canales de distribución que ya trabajan con otros proveedores donde se establecen relaciones comerciales permanentes convirtiéndose en un factor casi restringido para nuevos competidores. Por lo tanto, al no contar con el conocimiento para poder identificar y acceder a canales de distribución en el exterior, si se considera una alta barrera de ingreso.

- **Políticas Gubernamentales**

Los requisitos para que se entreguen licencias, permisos, certificados es de acceso sencillo siendo una barrera casi inexistente ya que tanto las entidades del gobierno como las privadas brindan sin más complicaciones lo solicitado.

- **Represalias de Actuales competidores**

Las expectativas de las empresas que pretenden introducirse en este sector con relación a la reacción de los competidores existentes son:

- No existen antecedentes de fuertes represalias
- No existen grandes empresas como para contraatacar ya que es un mercado prácticamente atomizado.

2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del sector

Tenemos un mercado atomizado donde existen competidores numerosos de casi igual fuerza con clientes que compran para varios países, la competencia de precios esta casi al mismo nivel entre todas las empresas donde casi la mayoría cuenta con capacidad y recursos similares, donde las empresas se esmeran por brindar:

- Mejores servicios para mantener a sus clientes.
- Diferenciación en el lanzamiento de nuevos productos en sus colecciones.
- No se presentan altos costos fijos de almacenamiento que aumenten los precios.
- No es alta la barrera de salida ya que si a la empresa no le va bien es relativamente fácil el vender estos activos.

Por lo tanto, la intensidad no es alta.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Se define como 'Pelos Finos' al Mohair, Cashmere, Vicuña, Alpaca; hilos con un alto nivel de fineza cuyas prendas confeccionadas con este, son mas calientes, durables, resistentes, antialérgicas, livianas y cómodas; siendo prendas dirigidas a un segmento más exclusivo con mayor capacidad de pagar precios más altos por la calidad de estas.

Los productos que no son elaborados con Pelos Finos son chompas con mezcla de hilo o lana de alpaca y algodón, chompas con lana de oveja, chompas de algodón y chompas de lana sintética, cada una de ellas presenta características diferentes en cuanto a textura, calidad, precio; dirigidas a un segmento de clase media a baja, por lo que no se consideran prendas que compiten con las prendas elaboradas con pelos finos y tampoco productos sustitutos.

En cuanto al precio las prendas de alpaca compiten en el mercado internacional de lujo, con prendas de cashmere y mohair, siendo sus precios más elevados a comparación de los precios de las prendas con fibra de alpaca y donde su disponibilidad esta mas presente en los mercados internacionales. (Ver tabla 7, entrevista al Sr. Fernando Claudet). Estas si se consideran competencia directa ya que estan dirigidas al mismo segmento, por eso el valor/precio de estos se encuentran en un grado alto e importante.

2.4 Poder de negociación de los clientes

En la participación de las ferias que se realizan en nuestro país, se encuentran diferentes participantes con elevado número de compradores importantes, clientes potenciales de muchas partes del mundo, algunas grandes, otras pequeñas donde se puede distinguir clientes particulares y clientes mayoristas que compran para vender en otras partes del mundo.

En Perú también existen segmentos con mucho poder adquisitivo, pero no todos conocen ni valoran la fibra como si sucede en diferentes países con economías desarrolladas.

En el costo de cambio para el cliente debemos tener en cuenta que en el mercado nacional existen muchas empresas proveedoras de este servicio/producto por el cual no es muy difícil que el cliente cambie de proveedor en busca de obtener un buen producto y servicio, como forma de prevención de fallas, que incidan en otros costos; por tal los clientes si manejan un poder de negociación alto, también es alto cuando el comprador tiene información total y completa sobre la demanda, precios de mercado real e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora.

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Los dos proveedores más importantes son:

Proveedores de materia prima y Proveedores de Mano de obra.

Proveedores de materia prima, son los proveedores de hilo los de mayor importancia por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto ya que en este mercado el número de proveedores es pequeño siendo dos las empresas (Mitchell e Inca Tops) que tienen una gran inversión en tecnología lo que les permite producir hilo, manejan el precio, el tiempo de entrega, dependiendo de la capacidad de su planta. Están bien posicionadas en el mercado nacional, con muchos años en el sector y son quienes emiten los certificados de calidad del hilo en su composición 100% alpaca, además de otro certificado que expresa no contener sustancias químicas dañinas a la piel.

Tienen catalogos con una lista de colores de hilos y se puede comprar desde un cono de 1 kg, pero si es un color diferente al stock service se tiene que hacer un pedido de 30 kg, demorándose en la entrega en un aproximado de uno a dos meses por lo menos, teniendo un nivel alto y fuerte de negociación.

Los proveedores de mano de obra se encuentran en los diferentes talleres ubicados en varios distritos de la capital a quienes se les habilita de materia prima; se les cancela de acuerdo al precio acordado; mayormente el 30% adelantado y cuando se entrega la producción completa, se cancela la diferencia.

Tabla 4. Resumen del atractivo de los factores

	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de Entrada	█				
Rivalidad entre competidores				█	
Disponibilidad de Sustitutos				█	
Poder de Clientes				█	
Poder de Proveedores		█			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 5. Evaluación General

	Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado
Evaluación General	█		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Esta evaluación nos permite observar que la industria es atractiva y que la incursión de una nueva empresa tendría probabilidades de éxito.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

La empresa Top Trading Perú SAC, se creó en la ciudad de Lima, iniciando sus actividades económicas el 28 de febrero del 2010, se encuentra dentro del sector de fabricación de prendas de vestir, con siete años dentro de este sector realiza actividades de comercio exterior exportando prendas de alpaca para hombres y mujeres. Sus productos son chompas, chalecos, cardiganes siendo los productos más demandados, además de elaborar polos tejidos, chales y; guantes. Las prendas son elaboradas en su mayoría con maquinaria industrial y a mano, produciendo de acuerdo a los prototipos del mismo cliente; por lo tanto, se trata de la modalidad de contratos de manufactura.

Se encuentra empadronada en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), cuenta con 5 trabajadores.

- Gerente General, Contador Público de profesión, con curso de especialización en Gestión Comercial, representante legal de la empresa, encargado de planificar, dirigir y controlar las actividades de la misma con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, ejecuta y controla todas las actividades Contables, busca y negocia acuerdos de Gestión Comercial y de Ventas.
- Asistente Administrativo, Técnico en Administración quien coordina y apoya procesos administrativos.
- Jefe de Operación, Licenciado en la carrera profesional de Economía con curso de especialización en Logística y Controlista de calidad textil, su función es la planificación y supervisión del trabajo de los empleados, de los procesos de producción en los talleres, el control de stocks y la gestión de almacén.
- Operario Textil, técnico controlista de calidad textil, supervisa y controla diferentes etapas de producción, apoyo directo al jefe de operaciones, lleva a cabo diferentes tareas de la empresa como control en los procesos de producción textil, identificar irregularidades en los mismos y dar soluciones.
- Operaria en corte y confección, dedicada a la revisión final de las prendas una por una, como arreglos finales a las prendas en caso se requiera.

Además la empresa trabaja con una red de talleres de tejido, tercerizando la producción, talleres que elaboran un trabajo remunerado, normalmente a destajo por el tejido de prendas de vestir y realizar tareas como coser dobladillos, botones, bordados a mano; ubicados en distritos como Ventanilla, San Juan de Miraflores, Puente Piedra, San Juan de Lurigancho, así como talleres ubicados en las ciudades de Arequipa, Puno y Cusco. Cabe señalar que la empresa cuenta con la colaboración externa de un diseñador de prendas.

3.1 Recursos Tangibles

Diseñan gran variedad de prendas debido a que están en constante desarrollo respondiendo a través de la adaptación a los gustos de los clientes.

En cuanto a sus instalaciones la empresa cuenta con local propio ubicado en el distrito de San Martín de Porras, el cual está distribuido en áreas como:

- Taller de diseño y desarrollo de prendas de vestir, considerando los recursos financieros, humano y procedimientos con que cuenta la empresa y de acuerdo a lo requerido por el cliente, la misma que está equipada con mobiliario (máquina de costura recta semi industrial, máquina remalladora, motor para máquina de coser, una mesa de limpieza, sillas, 3 mesas de trabajo, pizarras color blanco, estantes, ventiladores, planchadores y accesorios diversos. La empresa no cuenta actualmente con maquinaria industrial.
- Área de almacén cuenta con estantería metálica, vitrinas de vidrio y materia prima.
- Oficina de Administración y contabilidad totalmente equipadas con todo el mobiliario (libreros y estantes organizadores en Melamine, 3 laptops, impresora, ventiladores, escritorios etc.)

3.2 Recursos Intangibles.

Cuenta con un equipo productivo que permite diseñar y vender prendas que satisfacen a los clientes, actualmente no cuenta con marca propia.

3.3 Capacidades

La empresa tiene siete años trabajando en el sector donde han adquirido experiencia ya que viene exportando a Estados Unidos, Inglaterra, y Japón actualmente; trabajando con una agencia de aduanas que se encarga de las operaciones aduaneras.

Su personal ha venido capacitándose en cursos de textilería en Senati, asistiendo a charlas informativas para exportadores, que brinda Promperú y la Cámara de Comercio de Lima. La empresa no cuenta con certificación propia de calidad ya que trabaja con hilos de las empresas Mitchell o Incatops; empresas que, si cuentan con certificaciones de calidad en relación al hilo, la ausencia de sustancias tóxicas que pudiesen ocasionar algún tipo de alergia.

Por tanto, la empresa muestra fortalezas y debilidades mostradas a continuación:

3.4 Fortalezas

- Las prendas son de excelente calidad que otorgan sensación de suavidad por la calidad del hilo que se usa en su elaboración, a la vez que son de gran durabilidad.
- Local propio.
- Directorio de contactos actualizado de tejedores y organizaciones artesanales - proveedores.

- Grupo de trabajo capacitado.
- Sencilla y flexible estructura organizativa.
- Capacidad de respuesta rápida ante cambios imprevistos en los pedidos de los clientes.
- Mano de obra experta en tejidos.
- Excelente atención al cliente.

3.5 Debilidades

- Pequeña empresa con capacidad limitada en maquinaria.
- Necesidad de financiamiento para capital de trabajo.
- Confección a terceros.
- Alto costo de la producción en bajas cantidades.

CAPÍTULO IV: SONDEO DE MERCADO

Se realizó una investigación exploratoria en base a la búsqueda y revisión de información secundaria y en base a entrevistas a profundidad a expertos como por ejemplo funcionarios públicos y empresarios del sector, así como empresarios dedicados a la exportación de prendas de alpaca.

1. Objetivos

Conocer en forma detallada y precisa el mercado local, los distintos proveedores, canales de abastecimiento y las formas de comercialización.

Conocer la demanda a nivel internacional.

Conocer a los competidores.

2. Metodología

Se desarrolla una investigación exploratoria que nos permitirá obtener una visión general de este sector; un panorama general que nos permitirá evaluar distintas alternativas estratégicas para la elaboración y exportación de prendas de alpaca.

Tabla 6. Principales Fuentes secundarias de investigación.

www.siicex.gob.pe	Información sobre comercio exterior, informes cualitativos y cuantitativos, estudios de mercados.
www.mundoalpaca.com	Información sobre crianza, hilos y prendas de alpaca. Página web del grupo empresarial Michell
www.incatops.com	Información sobre hilos industriales y certificaciones.
https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados	Información sobre el análisis de mercados, embarques, socios comerciales, etc.
www.mincetur.gob.pe/marca-alpaca-del-peru	Publicaciones sobre la cadena productiva y las exportaciones de prendas de alpaca.
www.trademap.org	Información de flujos comerciales (exportaciones e importaciones) a nivel mundial y a nivel de países (oferentes y demandantes).
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/	Acuerdos comerciales del Perú, información respecto a todos los acuerdos comerciales que el Perú tiene firmados, así como también aquellos que se encuentran en proceso de negociación.
http://infoalpacas.com.pe/20-empresas-exportan-artesantias-de-fibra-de-alpaca/	Información sobre la cadena productiva de camélidos sudamericanos de la región andina.

Elaboración Propia

Tabla 7. Entrevistas a Profundidad con Profesionales y expertos

Nombre	Cargo	Resumen
Dr. Luis Torres	Director de Exportaciones de Promperú.	Crecimiento en la parte de exportaciones de prendas de alpaca. Apoyo de Promperu con oportunidades para Micro y Pequeñas empresas para ventas en el exterior. Participación en ferias como Peru Moda y Alpaca Fiesta.
Dr. Mario Ocharan	Sub director de Inteligencia y Prospectiva Comercial de Promperú.	Como promover y expandir los productos en mercados internacionales. Como promover el contacto entre las empresas de la industria de la moda, tema de calidad y diseño.
Mg. Fernando Claudet	Director del área de Promoción Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores	Oportunidades del sector textil en mercados Internacionales tanto Europeos como asiáticos. Empresas con marcas extranjeras que buscan hacer negocios con empresas peruanas del sector textil.
Lic. Carmen Jesús Balbín Palian	Gerente de la empresa exportadora de prendas de alpaca Top Trading.	Proceso de fabricación de prendas de alpaca desde los talleres, comercialización y exportación a mercados como Estados Unidos, Japón y Reino Unido.
Sra. Ana Lucia Gutierrez Salcedo	Gerente de la empresa exportadora de prendas de Alpaca Medylain.	Fabricación de prendas de alpaca y su exportación a mercados como Estados Unidos y Dinamarca. Trabajo con Asociaciones de tejedoras en la ciudad de Puno.
Dr. Carlos Delagado	Director de la ONG Yachayhuasi - Eco Tecnológico.	Procesamiento y Comercialización de la fibra de Alpaca de la zona de Huancavelica a mercados externos.
Sr. Klaus Luttjohann.	Jefe de la representación local de FINPRO, entidad de promoción del comercio de Finlandia- Embajada de Finlandia	Información sobre el mercado de prendas de alpaca en Finlandia. Apoyo financiero a proyectos de exportación.

Elaboración Propia

3. Mercado local

En el ámbito local se debe mencionar que existen muchas comunidades o asociaciones comenzando desde el primer eslabón de la cadena, con las comunidades alpaqueras en la sierra del Perú, dedicadas a la crianza y venta del vellón, pasando por empresas (Mitchell e Inca Tops) como proveedores mas importantes de la principal materia prima, el hilo y asociaciones de tejedores que brindan el servicio de tejido, para luego las prendas ser comercializadas al mercado exterior a través de diferentes empresas exportadoras.

Para este sector se realizan año a año, ferias de negociación promocionadas por PromPerú “Perú Moda” en Lima y “Alpaca Moda” en la ciudad de Arequipa; en ambas ferias participan muchas empresas peruanas que muestran sus diseños y exhibición de colecciones de prendas, productos terminados con valor agregado cuya producción textil, en la mayoría de éstas empresas, se destina a proveer a otras marcas; ofreciendo en su mayoría el servicio de confección, (contratos de manufactura o también conocido como maquila). También encontramos empresas que trabajan con

marca propia; las mismas que ya se han internacionalizado y exportan a distintos países sus propias colecciones, siendo éstas muy pocas en el sector.

Por tal motivo es que Promperú promueve estas ferias internacionales donde se busca el contacto entre empresas peruanas con las principales compañías importadoras del mundo. Empresas extranjeras o tiendas internacionales participan en estas ferias en busca de proveedores.

3.1 Los clientes

Llegan a nuestro país muchos potenciales clientes de varias partes del mundo para participar en ferias que se realizan en Perú, estos clientes vienen en busca de pequeñas y medianas empresas que tengan la capacidad de responder a sus necesidades, al constante cambio de las tendencias de la moda, y cumplir con los tiempos entre la fabricación y la entrega final de las prendas, ya que tienen que ser lo más cortos posibles, convirtiéndose en un gran reto para los proveedores nacionales. Estas empresas trabajan bajo la modalidad de contratos de manufactura teniendo por ello como sus principales fortalezas los temas productivos y de mano de obra, no así el conocimiento del mercado externo. En este sentido llegan empresas con marcas reconocidas en el mundo, que observan los beneficios de las prendas de alpaca y de producir en Perú, introduciendo prendas en base a dicha fibra en sus colecciones.

Los clientes son distribuidores comerciales o importadores contactados quienes subcontratan a empresas peruanas especializadas en la elaboración de prendas, éstas venden producciones enteras a empresas en el exterior que tienen llegada a los consumidores finales. Estos distribuidores son exigentes, conforman un canal o un medio que demanda producción de alta calidad y la mejora de los acabados de cada prenda por la que pagan un buen precio. Ellos conocen los mercados de destino y las preferencias de los consumidores.

3.2 Competidores

Dentro del mercado nacional existe un aproximado de 100 a más empresas registradas hasta el año 2014 como proveedores peruanos dedicados a la exportación de prendas y accesorios de alpaca, de acuerdo a la información publicada en la página web de SIICEX, (www.siicex.gob.pe); sección de Exportadores Peruanos. La competencia entre estas empresas reside en la innovación y en la forma de dar valor agregado a los productos. En la siguiente tabla se presenta la lista de las empresas con mayor monto de exportación el año 2014:

Tabla 8. Empresas peruanas Exportadoras de Prendas de Alpaca, Partida 611019

Empresas Peruanas	FOB 2014 (US\$)
Michell Cia. S.A	1' 920, 000.00
Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación	1' 275, 491.00
Fibras Peruanas EIRL.	209, 376.00
Mexthon SAC.	140, 175.00
Texturas y Acabados	120, 963.00
Qori Export SRL.	118, 953.00
La Alpaca SRL.	110, 513.00
Alpatex SRL.	110, 063.00
Raymisa SA.	92, 770.00
Rafa Proexco EIRL.	84,308.00
Alpaca Super Finas SAC.	76, 000.00
Arte Meche Importaciones Exportaciones	66, 384.00
Alpaca Perú SRL.	65, 325.00
Gaipo Perú Textil SAC.	55, 715.00
Eco Valley SAC.	45, 565.00
World Perú Expo.	44, 126.00
Alpacottons Apu SRL.	41, 749.00
Inty House EIRL.	41, 166.00
Waka Textiles Finos SAC.	36, 467.00

Fuente: Siicex

Elaboración Propia

Las diferentes empresas se ubican en Puno, Arequipa, y Lima; sus productos son elaborados con maquinaria textil semi industrial y, en otros casos, a mano (acabado a mano). Los principales productos son chompas, chalinas, chalecos, cárdiganes, guantes y mitones.

3.3 Proveedores

Para exportación de prendas se trabaja con hilos industriales. En Perú las dos empresas más conocidas proveedoras de la principal materia prima son Mitchell e Inca Tops; empresas altamente especializadas en la exportación de productos derivados de la fibra de alpaca. Ambos proveedores son los más reconocidos en el país por:

- La calidad del hilo que producen, cuenta con certificaciones de calidad internacionales.
- Proveen de este insumo a la mayoría de empresas dedicadas al rubro y otorgan certificados de calidad donde se especifica que su hilo es 100% alpaca y que no contienen ni sustancias ni químicos tóxicos que puedan dañar la piel al tener contacto directo.
- Requisitos indispensables que piden los países que adquieren estas prendas.

En el caso de las comunidades alpaqueras en la actualidad siguen siendo tradicionales, de baja productividad y calidad como consecuencia de problemas que van desde la falta de acceso a mejora en técnicas de crianza, limitaciones tecnológicas y financieras, mecanismos inadecuados de comercialización, hasta otros de carácter sociocultural por lo que no garantizan ni calidad ni producción.

Otros proveedores del sector se encuentran dentro de la zona de Gamarra contando con equipos y máquinas de tejer cuyo precio oscila entre US\$ 800 y US\$ 1.500, así como empresas importadoras especializadas en máquinas industriales como la marca Cixing HP, con mayor capacidad de producción y mejor calidad en los tejidos, además de encontrar también con una variedad de insumos como botones, cierres, entre otros avios.

También encontramos proveedores de servicio de tejido, son grupos o asociaciones de tejedores ubicados en Barranca, Ventanilla, Manchay, Huacho, o distritos del Cono Norte, a quienes se les cancela de acuerdo al precio acordado, mayormente el 30% adelantado. Cuando se entrega la producción completa, lista, terminada y revisada por el control de calidad, se cancela la diferencia. En este sentido se identifican los pros y contras tanto para la adquisición de equipo y maquinaria como para la tercerización de la producción.

Tabla 9. Cuadro Comparativo - Alternativas para la Producción de Prendas

Adquisición de Maquinaria	Tercerización (out sourcing)
<ul style="list-style-type: none"> Las máquinas presentan bajos índices de fallas en la elaboración de las prendas, presentando uniformidad en las mismas, asegurándose una mejor calidad. (Ventaja) Mayor inversión (desventaja) La relación producción, tiempo, es mayor. 30 a 40 prendas por día en máquina industrial (Ventaja) En Gamarra hay variedad de equipos así como precios que van desde \$ 1,000 hasta \$ 20,000 (Ventaja) Reducción en los tiempos de producción. (Ventaja) Contratar operarios para poner en marcha el equipo. (Desventaja) Incremento del Activo. (Ventaja) Ligero incremento en la dependencia por su uso y mantenimiento. (Desventaja) 	<ul style="list-style-type: none"> No se recarga la planilla. Es más rentable por la salida de personal de la estructura de la empresa. (Ventaja) Talleres especializados (Ventaja) Existen Talleres especializados con un buen record de cumplimiento y control de calidad. (Ventaja) Mayor riesgo por demoras en entrega o finalización de trabajo. (Desventaja) Gran número de Asociaciones y grupos de talleres en Lima como en Arequipa, Cusco, Puno, Ayacucho, Huancayo. (Ventaja) Tercerizar la producción permite a la empresa enfocarse en otras actividades vitales del negocio, como investigación de mercado y marketing internacional. (Ventaja). El adelanto de dinero puede generar problemas de caja si los talleres incumplen en las entregas (desventajas). Puede perderse el control sobre el producto final y verse afectada la calidad. (Desventaja). Se requiere contar con un equipo de supervisión de producción y control de calidad. (desventaja). Puede requerir de actividades de capacitación e integración para mantener el trabajo en equipo. (Desventaja)

Elaboración Propia

En conclusión, podemos indicar que en el mercado local se tiene acceso a los insumos principales, teniendo en cuenta que para el hilo se tiene solo dos proveedores principales, Mitchell e Incatops.

En cuanto a maquinarias, mano de obra y diferentes avios que se requieren para la elaboración de estas prendas, no hay restricción para su acceso. Es importante buscar información y las oportunidades, a través de programas que da el estado, Cámara de Comercio, Embajadas, etc; y la participación en las principales ferias que se realizan en nuestro país cuya finalidad es el concretar las ventas con diferentes clientes de diferentes partes del mundo. Por lo tanto para el presente proyecto se optará por la tercerización el cual permitirá darnos una ayuda experta al contratar este servicio a través de talleres especializados, dando tiempo para enfocarse en otras actividades vitales para el agregado de valor del negocio.

4. Mercado internacional

El Perú exporta los llamados ‘Pelos finos’ en diferentes presentaciones tales como Tops, Hilados (en base a fibras de lana y pelo) y prendas de vestir a diferentes países del mundo. Para esta investigación se toman las partidas arancelarias correspondientes al capítulo 61, las que se dividen en las sub partidas que a continuación se detallan:

Tabla 10. Clasificación de Partidas

Partida Arancelaria	Descripción	Valor \$ FOB al 2015
Capítulo 61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO	
611019	Suéteres (jerseys), pullovers, chompas de punto, de pelo fino, excepto cashmere	
611019.10.90	Chompas	9'198,552
611019.20.00	Chalecos	1'601,079
611019.30.00	Cardiganes	5'017,154
611019.90.90	Los demás artículos similares	884,937
61.11	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés	
611190.10.00	Prendas de vestir y accesorios para bebés de lana o pelo fino	687,987
611691.00.00	Guantes, Mitones, manoplas de lana o pelo fino	1'554,384
621420.00.00	Chal, Chalinas, estolas, pashminas de lana o pelo fino	3'579,462

Fuente: Operatividad Aduanera - Sunat
Elaboración Propia

4.1 Selección de productos

De acuerdo al tratamiento arancelario por sub partida nacional, se encuentran las partidas y subpartidas correspondientes que clasifican las prendas, complementos y accesorios de vestir, siendo los de mayor monto en ventas, las sub partidas arancelarias 611019.10.90; 611019.20.00, 611019.30.00; siendo las más representativas en cuanto a exportación de prendas de alpaca, alcanzando un valor FOB 2015 de \$ **15'816,785**, las cuales se analizarán para el presente trabajo.

Tabla 11. Evolución de exportaciones de las Sub divisiones de la partida arancelaria 611019 productos exportados por Perú al mundo (millones U\$\$)

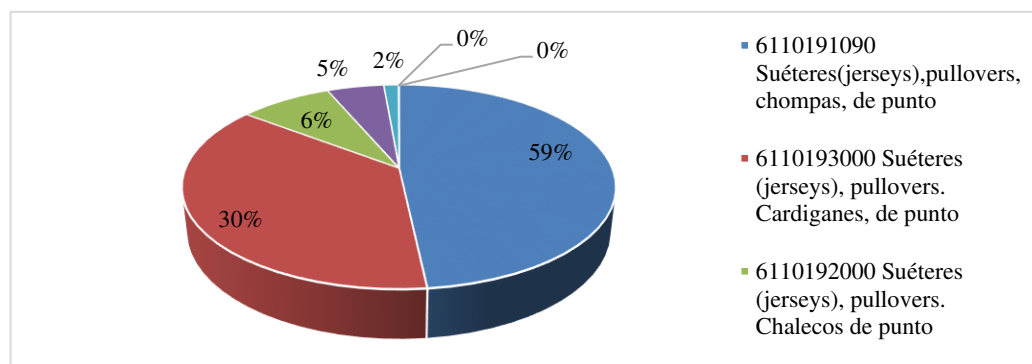
Código	Descripción del producto	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
6110191090	Suéteres (jerseys), pullovers, chompas de punto	8.387	48%	8.934	49%	9.378	54%	11.647	59%	9.324	59%
6110193000	Suéteres, pullovers, cárdiganes de punto	6.436	37%	7.167	39%	5.754	33%	5.979	30%	4.697	30%
6110192000	Suéteres, pullovers, chalecos de punto	1.430	8%	1.204	7%	920	5%	1.162	6%	888	6%
6110199090	Demás productos	876	5%	895	5%	1 015	6%	680	4%	829	5%
6110199010	Suéteres (jerseys) de punto, los demás con cuello cisne (sous, turtle necks)	239	13%	182	1%	175	1%	185	1%	158	1%
Total		17.38	100	18.382	100	17.242	100	19.653	100	15.896	100

Fuente: ITC.

Elaboración: Propia, 2017.

En cuanto a las sub partidas más importantes, Perú concentra las tres primeras divisiones (6110191090, 6110193000, 6110192000) de la partida 611019, concentrando suéteres, cárdiganes, chalecos de pelo fino (alpaca), con mayor demanda. El gráfico a continuación muestra el porcentaje de las exportaciones de las partidas mencionadas:

Gráfico 1. Exportaciones de Perú al mundo por sub partida arancelaria



Fuente: ITC.

Elaboración: Propia, 2017.

Dentro de las exportaciones totales de la partida 611019, el mayor porcentaje en la demanda se da en las sub partidas 611019109, 6110193000, 6110192000; correspondientes a las chompas, Cardiganes y Chalecos, por lo que se seleccionarán estas tres subpartidas por ser las de mayor demanda.

4.2 Principales Mercados

Entre el 2011 al 2015, la demanda del mercado mundial en la partida 611019, ha alcanzado los US\$ 302.837.00 millones, siendo los principales mercados de destino, Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Francia y Alemania; estos mismos países son los principales importadores de prendas y accesorios de alpaca que se producen en Perú.

Tabla 12. Países importadores del mundo de la partida 611019 (miles US\$)

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2015 %
Mundo	312.971	303.099	321.864	352.894	302.837	- 3%
Estados Unidos	44.319	35.336	30.886	45.766	33.822	- 24%
Reino Unido	33.716	24.983	28.282	29.225	27.967	- 22%
Japón	25.973	34.680	40.287	37.729	24.962	- 4%
Francia	20.338	17.671	21.754	30.792	24.586	21%
Alemania	17.372	21.892	20.777	27.540	21.754	25%
Otros	171.253	168.537	179.878	181.842	169.746	-0,9%

Fuente: International Trade Centre (ITC).

Elaboración: Propia, 2017.

Como se puede observar Estados Unidos y Reino Unido han disminuido sus importaciones entre 22% y 24% dentro del lapso de tiempo entre el 2011 y 2015; Japón no ha disminuido gran porcentaje, solo un 4% manteniendo año tras año una demanda creciente a excepción de los últimos años, por lo que muestra una demanda casi constante dentro del mismo lapso de tiempo pese a la crisis internacional; por el lado de Alemania y Francia la demanda ha venido en aumento pero con gran diferencia de consumo especialmente los dos últimos año.

Tabla 13. Países que exportan al mundo la partida 611019 (miles US\$)

	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	386.039	421.306	410.656	458.939	376.389
China	109.043	117.002	89.246	114.657	119.575
Italia	69.420	65.818	71.480	68.254	48.726
Turquía	5.241	28.702	33.552	43.908	35.307
Hong Kong	20.451	21.886	33.459	25.308	17.310
Francia	13.548	12.209	14.990	22.850	17.201
Perú	17.366	18.588	17.228	19.653	15.895
Reino Unido	11.205	11.624	13.245	19.138	15.435
Otros	139.765	145.477	137.456	145.171	106.940

Fuente: International Trade Centre (ITC).

Elaboración: Propia, 2017

China es el principal proveedor del mundo de la partida 611019, incrementando su oferta exportable debido a que es un país con mano de obra barata especialmente en producción de ropa y textiles. Italia es el país europeo cuyas empresas representan la moda en prendas de vestir de alta calidad al igual que Francia, ya que son países con un alto desarrollo en la industria textil, por lo que a Perú le conviene situarse en el medio de estos dos extremos. Ofrecer prendas de vestir más baratas que Italia, pero más caras que las chinas, en función al acabado a mano.

4.3 Evaluación de Mercados Internacionales

Tabla 14. Países importadores de la partida 611019 de Perú (miles US\$)

	2011	2012	2013	2014	2015	2011- 2015
Perú exporta al mundo	17.366	18.588	17.228	19.653	15.895	100% -8%
Estados Unidos	5.885	7.216	5.850	7.946	6.366	40% 8%
Alemania	3.167	2.546	1.936	2.172	2.354	15% -26%
Japón	1.596	2.282	2.723	2.473	1.971	12% 23%
Reino Unido	1.405	1.181	1.450	1.334	1.107	7% -21%
Francia	1.312	1.428	731	1.581	1.087	7% -17%
Otros	4.001	3.935	11.108	4.147	3.010	19% -25%

Fuente: International Trade Centre (ITC)

Elaboración: Propia, 2017.

Del total de las exportaciones peruanas, el 40% va dirigido al mercado de estados Unidos, dentro del período de años del 2011 al 2015, los únicos países que ha aumentado sus importaciones desde Perú, son Estados Unidos y Japón; los países europeos presentan disminuciones en sus compras dentro del mismo lapso de tiempo.

Tabla 15. Lista de Mercados Importadores de la partida 611019 año 2015 (Miles US\$)

Compra	Estados Unidos		Japón		Alemania		Reino Unido		Francia	
	Mundo	Perú	Mundo	Perú	Mundo	Perú	Mundo	Perú	Mundo	Perú
6110191090	-	4.133	-	1.282	-	1.234	-	363	-	613
6110193000	-	1.683	-	249	-	969	-	604	-	381
6110192000	-	299	-	367	-	71	-	36	-	5
Total	33.853	6.366	24.9966	1.971	23.107	2.354	27.869	1.107	24.491	1.087
%		15%		8%		10%		4%		4%

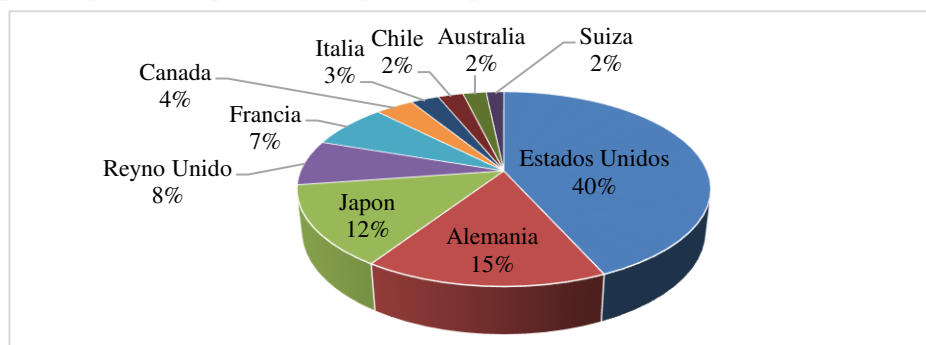
Fuente: International Trade Centre (ITC).
Elaboración: Propia, 2017.

Estados Unidos adquiere de Perú el 15 % del total de sus importaciones mundiales, Japón es el país que más compras adquiere de Perú, ya que son prendas mucho más elaboradas o trabajadas con distintos diseños, accesorios y colores siendo los japoneses quienes valoran más las prendas con acabados o detalles hecho a mano, lo que es muy apreciado y valorado en el mercado japonés no teniendo ningún problema en adquirirlos. En la mayoría de países europeos como Alemania el gusto se da por colores más calidos y diseños mas simples como en el caso de los Cardiganes donde tienen mayor consumo. (969 prendas). Reino Unido y Francia aún siguen por debajo del consumo de estos primeros 3 países.

La demanda mundial de la partida mencionada es de US\$ 302'837,000. Perú tiene una participación de más del 5% del total que demanda el mundo, con un monto de US\$ **15.895.000**.

La mayor demanda de prendas elaboradas con hilo de alpaca proviene de Estados Unidos, con una participación de las exportaciones peruanas del 40% al 2015, lo que coincide con la información del documento “Alpaca del Perú” (Rojas 2016), seguido de Alemania con 16% y luego Japón con 13%. El siguiente gráfico muestra el mercado mundial con los cinco principales países que importan prendas de alpaca desde el Perú:

Gráfico 2. Principales mercados para producto 611019 Suéteres (jerseys), pullovers, chompas de punto, de pelo fino, exportado por Perú (miles US\$)



Fuente: ITC.
Elaboración: Propia, 2017.

4.4 Mercados objetivos

Tabla 16. Mercados Objetivos para la partida 611019

	Estados Unidos		Japón		Alemania	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Población	323.127.513			127'750,000		80'621 788
Ingreso Per capita	US\$ 55.000			US\$ 38, 481		US\$ 37,084
Gasto en el Consumo de Ropa		3,5%		4,4%		4%
Factor Social		La clase social con ingresos más bajos es la de mayor crecimiento en el país.	Tienen deseos de consumos más occidentales.			El mercado alemán es caracterizado por no ser tan impulsador de tendencias en moda como otros países europeos.
Entorno Económico	Principal economía del mundo	La producción crece pero los sueldos no aumentan lo suficiente.	Tercera economía más grande del mundo Economía de altos ingresos	El crecimiento se mantuvo débil es impulsado sobre todo por el consumo y el comercio exterior.	Principal potencia económica de la Unión Europea y la cuarta economía del mundo.	El crédito al consumo en Alemania ha crecido muy poco en los últimos años.
Entorno Legal	TLC Perú - EE.UU		TLC Perú - Japón		TLC con UE	
Arancel	Cero		Cero		Cero	
Comportamiento del Consumidor	El consumidor es muy diverso en sus intereses y	La crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores llevando a muchos de ellos	La utilización de los créditos para consumidores es elevada. Valoran aspectos del servicio al cliente.		Costumbre de comprar por catálogo y, cada vez más, por Internet. El factor precio y la calidad resultan determinantes.	Criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar

Otros puntos	<p>sus gustos.</p> <p>La utilización de créditos de consumo es muy alta.</p>	<p>a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras.</p> <p>La recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los consumidores que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros.</p>	<p>Adaptación a la moda occidental, con diversos gustos.</p> <p>La calidad en los productos es más determinante que el precio. Implica un rápido cambio de colecciones de ropa, por lo que hay mas demanda.</p> <p>Valoran el empaque de los productos, los cuales deben ser de alta calidad y de presentación impecable.</p> <p>Deben incluirse instrucciones de uso muy detalladas.</p> <p>Intermediarios como compañías comerciales y de administración de exportación, manejan cerca del 50% del total de las exportaciones.</p>	Son muy reticentes	<p>frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influenciar por las ofertas.</p> <p>Consumen menos de 5% de su ingreso disponible en ropa.</p> <p>La demanda de la ropa en Alemania sigue un comportamiento altamente elástico, por lo que pequeños cambios en los precios de los productos pueden afectar sustancialmente la demanda del mismo.</p> <p>La administración de las exportaciones es entre el 5-10%.</p>
--------------	--	--	--	--------------------	--

Fuente: Santander Trade Portal
 Elaboración Propia.

4.5 Condiciones del entorno del país de destino elegido

Japón

Japón nos muestra una tendencia donde la demanda va por prendas con diseño y originalidad, a pesar de sobrellevar la crisis, mantiene un nivel de vida muy alto siendo la tercera economía más grande del mundo seguida por Estados Unidos.

Japón es el segundo principal socio comercial del Perú en el Asia y quinto a nivel mundial, representando alrededor del 5,1% de las exportaciones totales y el 4,6% de las importaciones totales del mundo. El Acuerdo de Asociación Económica Perú-Japón permite un acceso preferencial o con arancel cero para varios productos, entre ellos los productos textiles. Por las características propias del mercado es necesario contar con la colaboración de un socio japonés con el que se debe analizar la forma de comercialización y entrada a este mercado.

Japón es un gran mercado con 128 millones de habitantes, con casi 66 millones de personas con empleo por tiempo indefinido y un PBI per cápita de US\$ 38.481 y un PBI en valor nominal de US\$ 4.116.242 billones al 2015. Si bien es cierto ha sufrido decaimientos económicos, se están aplicando reformas financieras y económicas en el gobierno actual lo que le permite despertar el interés de muchas empresas exportadoras en todo el mundo.

Tabla 17. Evolución de prendas de alpaca de Perú hacia Japón (millones de U\$\$)

Partida	Descripción del Producto	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015
6110191090	Suéteres (jerseys), pullovers, chompas, de punto	1.518	1.460	1.282
6110192000	Suéteres (jerseys), pullovers, chalecos de punto	398	512	
6110193000	Suéteres (jerseys), pullovers, cárdiganes de punto	663	453	249
6110199090	Demás productos	97	25	37
6110191010	Suéteres (jerseys) de punto, los demás con cuello cisne (sous, turtle necks)	48	23	36
Total		2.724	2.473	1.971

Fuente: ITC.

Elaboración: Propia, 2017.

Se observa una disminución en la demanda de las prendas, generado en parte por la incertidumbre ocasionada a raíz de la crisis financiera global, además el consumidor japonés ha cambiado en gran parte sus costumbres a la hora de vestir con tendencia a lucir de manera mas informal, siempre haciendo énfasis en tejidos naturales como el algodón, la lana o los pelos finos, van por colores más claros y con diseños diversos de estampado especialmente los florales; buscan explorar cualquier posibilidad siendo bastante atraídos por colores fuertes y todo tipo de accesorios, pero pese a la crisis, la dimensión económica de Japón hace de este país un mercado irrenunciable para empresas que desean entrar en el marco de la internacionalización constituyéndose como un mercado de enorme potencial.

Tabla 18. Países competidores que exportan a Japón partida 611019 (miles de US\$)

País	2011	2012	2013	2014	2015
China	19.412	26.033	28.787	24.101	14.641
Italia	3.024	3.603	4.545	4.294	2.586
Perú	1.753	2.410	3.323	2.783	2.147
Myanmar	-	-	-	1.392	1.863
Vietnam	142	357	647	2.149	1.705
Tailandia	106	47	217	423	397
Francia	293	190	189	324	284
Otros	1.243	2.040	2.579	2.263	1.339

Fuente: ITC.

Elaboración: Propia, 2017.

Perú está ubicado en el tercer lugar, alcanzando US\$ 2.147,00 mil al año 2015 pero dentro del periodo de los últimos cinco años ha tenido una participación que ha ido en aumento, estando cerca de Italia, país cuya influencia en el mercado es más fuerte.

4.6 Productos con que compete

En el mercado internacional existe competencia entre fibras finas, la competencia para la alpaca son el cashmere y el mohair. Una prenda de cashmere puede llegar a costar entre US\$ 1.500 a US\$ 2.000, y las de mohair, de US\$ 500 a US\$ 1.000, mientras que las prendas de alpaca oscilan entre \$300 a \$600, dependiendo del diseño y la prenda. Entre los países que manufacturan el cachemir, China es el mayor productor de fibra y exportador de prendas de cashmere, en el mundo, mientras que Italia es el mayor exportador en Europa. El mohair es la fibra producida por la cabra de angora de Turquía, actualmente la mejor calidad se encuentra sobre todo en Sudáfrica.

4.7 Normativas de calidad, certificaciones

Los certificados obligatorios que acompañan a la producción son certificados de calidad del hilo con el que se elaboran las prendas, certificado que el hilado no contiene sustancias químicas o tóxicas, dañinas para la piel, que puedan generar cáncer o algún tipo de alergia. Dichos requisitos son emitidos por las principales empresas peruanas proveedoras de hilo. Así también se indica el contenido de fibra de alpaca en el hilo.

4.8 Disponibilidad de los servicios logísticos

En Perú existe una amplia gama de servicios marítimos y aéreos principalmente y terrestres al resto de los países vecinos. El transporte para algunos países se ve limitado por las frecuencias y los tiempos de tránsito que se toman para llegar al destino final. Es importante señalar que cada modo de transporte tiene su caracterización propia; por ejemplo, el transporte aéreo no es adecuado para cargas masivas ni el marítimo para cargas urgentes. Hay que tener presente que la logística para la distribución y los plazos de entrega es un asunto importante que se tiene que cumplir. El lugar de

embarque del proyecto es el aeropuerto Jorge Chávez, por donde salen la mayoría de envíos de estos productos, por lo tanto, los costos de este terminal aéreo deberán tenerse en cuenta para el proyecto; dado que se enviará la producción por avión, siendo necesario un transporte ágil y de bajo riesgo.

4.9 Preferencias arancelarias

Perú tiene un arancel preferencial cero gracias al Acuerdo de Asociación Económica entre Perú y Japón. Este Acuerdo es de gran importancia por que permite un acceso preferencial a un mercado consolidado, el cual cuenta con una gran capacidad de consumo de productos con alto valor agregado, fomentando la competitividad, sin embargo, el mercado japonés es muy especial por que la variable precio, es desplazada por la calidad.

Los capítulos negociables en este acuerdo son Comercio de mercancías, reglas de origen, aduanas y facilitación del comercio, defensa comercial , entrada temporal de japoneses con propósitos de negocio, mejora del ambiente de negocio, comercio transfronterizo de servicios y solución de controversias.

En cuanto a documentos para la exportación debemos cumplir y adjuntar los siguientes:

- Factura comercial o boleta de venta.
- **Documento de transporte.** Emitido por el transportista o agente de carga internacional.
- **Declaración Aduanera de Mercancías (DUA).** Emitido por el agente de Aduanas, este documento es importante porque certificará que la mercadería ha pasado un control en Aduanas y que es una mercadería que puede salir de forma legal del país.
- **Packing list o lista de empaque.** Documento emitido por quien exporta.
- **Certificado de origen.** Se solicita a la Cámara de Comercio de Lima o a ADEX.

Conclusiones

Se concluye que la opción más recomendable para este plan es la de tercerizar el servicio de la elaboración de prendas con quienes ya hacen bien sus actividades en el caso de los talleres donde se encuentra mayor versatilidad y dará tiempo para enfocarse en actividades centrales.

Se exportará por el Puerto del Callao, vía aérea por el tema de peso y volumen.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATEGICO

5.1 Misión

Empresa ubicada en el sector Textil, constituida por personal capacitado y agentes económicos cuyas actividades interrelacionadas nos ayudan a producir y comercializar de la mano con la innovación, prendas de alpaca modernas y actuales para damas y caballeros; ofreciendo diseños exclusivos confeccionada con fibras finas y acabados de calidad, acompañado de un adecuado servicio que busca la satisfacción del cliente, contribuyendo económica y socialmente con más trabajo para talleres donde las personas están en situación de vulnerabilidad; enfocados en los clientes responsables.

5.2 Visión

Ser una empresa reconocida por la calidad de sus confecciones como de su servicio, respaldado por personal capacitado y comprometido en cumplir los requerimientos de los clientes.

5.3 Foda

Se ha elaborado una matriz FODA donde se puedan visualizar claramente las oportunidades y amenazas; las fortalezas y debilidades.

Tabla 19. FODA

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		Local propio.	Alto costo de la producción en bajas cantidades.
		Directorio de contactos actualizado de tejedores y organizaciones artesanales - proveedores.	Necesidad de financiamiento para capital de trabajo.
		Grupo de colaboradores experimentado con conocimiento y capacidad de solucionar distintos requerimientos de clientes.	Tener que recurrir a talleres externos para la producción.
		Oportunidades	Amenazas
Analisis Externo		Disponibilidad de mano de obra experta en confeccion de prendas y técnicas de tejeduría.	
		Aplicación de incentivos fiscales, planes de formalización, apoyo financiero y asistencia para empresas, a través de programas del estado, incentivando la formalización e internacionalización de pequeñas empresas.	
		Aumento en la tendencia del uso de ropa sostenible, puesto que hay una creciente comunidad de consumidores responsables que toman en cuenta donde y como contribuyen sus desiciones de compra.	Solo dos proveedores de materia prima principal, las empresas Mitchell e Inca Tops; con una gran inversión en tecnología, que les permite producir el hilo, manejando el precio y tiempo de entrega.
		Comunidades peruanas en países asiáticos especialmente Japón.	
		Países asiáticos presentan mayor dinamismo y crecimiento, convirtiendo a la zona de la Cuenca del Pacífico, en un punto de interés mayor para las relaciones y desarrollo comercial del Perú.	
	Técnicas de tejido peruano a mano aplicado a prendas con tejido industrial, se convierten en productos textiles más apreciados en el mercado extranjero.		
	Preferencias arancelarias para las prendas peruanas de pelos finos en el mercado de Japón.		

Elaboración propia

5.4 Valores

Tabla 20. Valores de la Empresa

Valores	Detalle
Compromiso	Cumplimiento de cada requisito que solicitan los clientes para reforzar y potenciar nuestra relación tanto con clientes como con proveedores, apuntando al mejoramiento continuo en todas nuestras actividades, cumpliendo todas las obligaciones con prontitud y esmero para lograr la diferenciación de nuestros productos y servicio, para su satisfacción. Actitud de servicio, evaluando constantemente el interés de los clientes, para conocer más de sus expectativas y poder satisfacer las necesidades de la mejor manera posible, para con cada cliente.
Cooperación	El trabajo desde la compra u obtención de materiales hasta la venta final a los clientes debe basarse en un trabajo previamente coordinado y en la constante búsqueda de la calidad en cada etapa del proceso, logrando así la diferenciación.
Respeto	Prestar atención a los intereses y necesidades de los colaboradores, clientes, proveedores y socios, promoviendo el respeto entre cada individuo. Respeto a la contribución de ideas de todos los miembros de la organización.
Innovación	Fomentar la innovación y el intercambio de ideas tanto entre nuestros colaboradores como entre la organización y sus clientes con el objetivo de mejorar los procesos, servicios y productos que la empresa desarrolla, para su mismo progreso.

Elaboración propia

5.5 Objetivos Estratégicos

Los principales objetivos que persigue la empresa son:

Diseñar un sistema de información que nos permita aprender del mercado, estar enterados de las nuevas tendencias en modas, diseños adecuados para el mercado externo, usos de materiales y requisitos de calidad con el fin de responder a los clientes con propuestas innovadoras.

Lograr alianzas estratégicas para conformar una red de talleres con los que se trabaje, que nos ayude a incrementar nuestra capacidad de producción en la fabricación de prendas de alpaca, bajo estándares de calidad.

Eligir de forma prioritaria proveedores locales o de proximidad, para contar con una red de suministros, socios y proveedores claves que necesita la empresa para surgir y que sea sostenible en el tiempo.

Obtener un 20% de rentabilidad neta anual durante los próximos 5 años.

Establecer un sistema de servicio al cliente que le informe cada semana el avance de la producción así como el tránsito de la mercadería desde que sale de Perú hasta su punto de llegada.

Contar con un buen sistema de control de calidad.

Desarrollar otro tipo de canal como es el comercio justo y moda producidos bajo condiciones responsables y sostenibles en el tiempo, de gran potencial para diferenciar el producto, siendo el comercio justo un valor agregado.

Incrementar y mantener los clientes claves de la empresa.

Incrementar los niveles de confianza entre los diversos agentes que participan dentro de la cadena productiva del proyecto con la finalidad de generar una relación de trabajo exitosa.

Incrementar el valor que los nuevos productos, aportan a los clientes.

Aumento del porcentaje de trabajadores implicado en proyectos de innovación pase del 10% al 20%.

Colaborar con acciones sociales que promuevan un beneficio social u ambiental, ya que los consumidores tienen en cuenta donde invierten su dinero y con que contribuyen en sus decisiones de compra.

Realizar innovaciones en los productos cada 8 meses, diversificando líneas de productos y continua cración e innovación.

Control de costos implementando sistemas de control y monitores en todas las áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

5.6 Ventaja Competitiva

Esta oportunidad será aprovechada brindando un trabajo cuidadoso donde cada prenda es trabajada con delicadeza, contando con modelos exclusivos, variedad de colores, flexibilidad y rapidez en la atención al cliente, tanto en la toma de pedidos como en el cumplimiento de los tiempos de entrega; todo ello representando nuestra ventaja competitiva, para lo cual se contará con una buena ubicación de fácil acceso a proveedores y clientes, personal capacitado y experimentado en el tema textil, con la finalidad de buscar establecer relaciones comerciales de largo plazo.

Tabla 21. Fuentes de la Ventaja Competitiva

Proveedores	<p>Elegir proveedores correctos que más se adapten a nuestras necesidades. Un componente básico son los proveedores, debemos mostrar puntualidad, orden, formalidad, cumplimiento y una comunicación constante que nos permitirá crear una buena relación y buen entendimiento con ellos, ésta coordinación, nos permitirá producir y mejorar la calidad final de nuestras prendas y del servicio final, lo que generará mayor satisfacción del cliente.</p>
Recursos humanos, personal gerencial y técnico comprometido y altamente motivado.	<p>Personal capacitado y experimentado en el tema textil y confección de prendas de alpaca. Es importante implantar en todos los niveles de la organización una cultura orientada al cliente para conocer cuales son sus requerimientos; así ofrecerle prendas de excelente calidad que cuenten con insumos de primera, satisfaga sus necesidades, gustos, preferencias, así como el servicio con una atención pronta y esmerada. Se requiere dar valor a los clientes asegurando que el capital humano esté capacitado y motivado, participando en talleres o cursos de formación continuada para que el personal sepa que hacer en cada momento y punto de contacto con el cliente.</p>
Area de Investigación de mercado	<p>Nos permitirá obtener y visualizar más información del mercado, para proponer mejores modelos con más aceptación, saber cuáles son las tendencias, que es lo que ocurre en el mismo, ver mejor los precios. De esta manera facilita una disposición más creativa e innovadora adecuada a las necesidades del cliente.</p>
Capacidad financiera	<p>Enfocarse en elaborar adecuadamente un presupuesto financiero estratégico que nos permitirá conocer a profundidad la situación del negocio para planificar, analizar y evaluar información y datos financieros para seleccionar la mejor opción entre las formas de conseguir capital de trabajo que se adecue a nuestras necesidades. Una de ellas por ejemplo será trabajar con proveedores estableciendo períodos de pago a través de acuerdos, para poder continuar con nuestras actividades comerciales y análisis de las mejores opciones para acceso a capital de trabajo.</p>

Elaboración propia

5.7 Estrategia Genérica

La estrategia por utilizar será la de **Diferenciación con enfoque** en aquellos clientes que muestren respeto por el medio ambiente, la sostenibilidad del planeta y las cadenas productivas la cual se basará en los siguientes aspectos:

- En la calidad. Se entregará productos con la calidad solicitada, entendiéndose como tal, usar hilos certificados, insumos de primera calidad, acabados y empaques acorde a los

requisitos solicitados para que nuestros productos sean percibidos como valiosos y diferentes por los clientes.

- Brindar un buen servicio con un trato preferencial, cumpliendo con los requerimientos específicos en cuanto al producto y condiciones de entrega solicitados por el cliente.
- La sostenibilidad se basará en la capacidad de implementar innovaciones tanto en la producción como en la gestión al realizar alianzas con instituciones privadas como públicas como soporte para el proyecto, así como la colaboración con acciones que promuevan un beneficio social u ambiental.

5.8 Estrategias Complementaria

La tabla siguiente muestra las estrategias complementarias que usará el proyecto:

Tabla 22. Estrategias Complementarias

Estrategia Complementaria	Detalle
Estrategia de Crecimiento de Ansoff - Penetración de Mercado.	<p>Penetración de Mercado, seguir esta estrategia realizando acciones para atraer clientes potenciales (promoción, publicidad, acciones de venta cruzada, etc), conocer necesidades, gustos, molestias, para convertirlo en una forma personalizada de venta, a través de un trato preferencial, esto se alcanzará alineando a los colaboradores y procesos de trabajo hacia la satisfacción de los clientes, aportando más valor a la relación con los mismos, convirtiéndose en una forma de diferenciación.</p>
Estrategia de Internacionalización - Exportación Directa	<p>Investigar e identificar las tendencias actuales en el mercado para mejorar nuestras prendas y combinaciones para adaptarse a los gustos del cliente, cumplir con sus requisitos, tiempos pactados y con lo que se ofrece, constituyéndose en un soporte para lograr ventajas competitivas.</p> <p>Exportación directa, búsqueda de contactos de clientes extranjeros, es decir agentes intermediarios quienes prefieren hacer negocios directamente con proveedores en Perú, quienes realizan una función importante, a través de ellos se logra enlazar a vendedores y compradores en el exterior, facilitando la internacionalización. Por ello la investigación a través de institutos como la Cámara de Comercio, Promperú, Adex, oficinas comerciales en Perú, la participación en ferias promocionadas por el estado donde la principal razón para presentarnos a este tipo de eventos, es obtener un beneficio de promoción y visibilidad dirigido a aumentar las ventas y ganar cada vez mayor crecimiento respecto a los mercados de destino.</p>
Estrategia de cooperación	<p>Identificar proyectos y programas liderados por instituciones peruanas que apoyan la internacionalización de los micros, pequeñas y medianas empresas para incrementar la presencia comercial en el exterior, como es el Programa de apoyo a la internacionalización (PAI) creado por Mincetur.</p> <p>Así mismo compromiso social con red de talleres, donde se da trabajo a personas que tienen circunstancias de vida difíciles y son el motor de su familia, con este trabajo van creciendo de forma paralela en el tiempo, promocionando la igualdad de género, la dignidad e independencia económica trabajando para clientes.</p>

Elaboración propia

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El presente proyecto trabajará con clientes sean estos importadores o distribuidores comerciales mayoristas para hacer llegar los productos a mercados externos.

Descripción del perfil de consumidor Japones:

- Personas de 30 a 60 años de edad, varones y mujeres
- Cuentan con empleo y capacidad adquisitiva
- Tienen mucho interés por productos extranjeros finos de alta calidad.
- Demanda tanto calidad, comodidad y diseño en las prendas. Tienen muy presente la moda internacional.
- Los consumidores de estas prendas suelen ser exigentes en cuanto a calidad y diseño se refiere, y su disposición a pagar precios altos.
- Las tallas promedio de los hombres varían entre S y XL; y en cuanto a las mujeres varían entre XS y L.
- Tener en cuenta además que este grupo de personas manejarán no solamente mi propia línea de ropa, sino además otra línea que tenga características distintas a la nuestra.
- Ante esto, se podrá apreciar con el pasar del tiempo la sostenibilidad de los procesos de administración, con el fin de generar más capital para la empresa.

De igual forma, teniendo en cuenta que la forma de marketing utilizada para este proceso es el Marketing B2B, el cual según Molle (2000), puede ser definido como toda y cualquier técnica de comunicación y planeación estratégica realizada por empresas que venden productos, servicios y soluciones para conquistar otras empresas. Estamos hablando de un proceso elaborado de comunicación y relacionamiento que desencadenará en una asociación de negocios sólida y continua. Los criterios que se han tenido en cuenta para la selección del tipo de distribuidor fueron los siguientes:

- **Solidez financiera**

Necesaria para mantener el inventario de producto necesario, todas las referencias y presentaciones en las cantidades adecuadas, para asignar recursos especiales para promover la marca, soportar la cartera de sus clientes, infraestructura física, bodegas y en general músculo para expandir el negocio.

- **Estructura comercial**

Número de representantes de ventas disponibles para promover la línea. Perfil, competencias, experiencia, aptitudes y profesionalismo.

- **Lineas de producto**

Evaluar qué otras líneas maneja, si son competencia directa, son productos compatibles (manejo, bodegaje,) o productos/servicios complementarios.

- **Reputación comercial**

Al ser el representante de la empresa y sus productos frente al mercado, la imagen del distribuidor se transfiere a la imagen del proveedor. Identifique el tiempo que lleva en el mercado, la experiencia y el liderazgo que refleja en la industria.

- **Cobertura de mercado**

Alcance de su fuerza de distribución en términos geográficos. Número de puntos de venta o sucursales de distribución en la región o el país.

- **Desempeño en ventas**

Niveles de ventas y evolución en el tiempo con otros proveedores. Prueba de que efectivamente ha contribuido al crecimiento de las marcas. No en términos de compras al proveedor, sino de colocación en el mercado.

- **Fortaleza gerencial**

Cultura de planeación, relaciones con los empleados, orientación al mercado, adaptación a nuevas tendencias, programas permanentes de entrenamiento para su equipo y dirección estratégica.

- **Esquemas de compensación**

Forma como retribuye la gestión comercial de sus vendedores. Cuánto por cartera y cuánto por venta. Si la cuota de ventas es un gran monto total en dinero, la probabilidad de que cumpla una línea específica es baja, pues se puede compensar con los productos de mayor volumen. Lo ideal es que parte de la compensación (no como bonificación) sea por la línea en particular.

- **Información del mercado**

Disposición para compartir información del mercado regularmente, como acciones de la competencia, oportunidades de crecimiento y visualización de amenazas.

1.1 Objetivos de marketing

1. Incrementar la penetración en el mercado Japones, elevando las ventas, logrando un incremento de ventas del 10% en un año, 20% a partir del tercer año y alcanzaremos el 40% a partir del quinto año, esto en referencia a la cuota de venta actual en el mercado seleccionado.
2. Desarrollar un informe con frecuencia semestral de investigación de mercado, que evalúen las preferencias del mercado objetivo, que establezca patrones sobre las tendencias de uso en nuestro mercado y las motivaciones fundamentales de compra de nuestros consumidores y clientes, además de la fluctuación de los precios del mercado.

Ampliar nuestra red de canales de distribución en un 20% en un año. Asegurando la accesibilidad constante al mercado Japonés, además incursionar en nuevos canales como es el comercio justo y moda producidos bajo condiciones responsables y sostenibles en el tiempo, de gran potencial para diferenciar el producto, siendo el comercio justo un valor agregado

3. Posicionar a nuestra empresa basados en dos atributos; productos de alta calidad y excelencia en el servicio, diseñando para ello herramientas que brinden información real al cliente, sobre el avance de la producción y estado del tránsito de la mercadería desde que sale de Perú hasta Japon. Para ello diseñaremos una estrategia de comunicación en base a nuestros clientes objetivos, enfocado en las Ferias Internacionales y exposiciones

1.2 Analisis del mercado

Tabla 23. Análisis del Mercado

Aspectos para elegir a importador/distribuidor	Definición
Solidez financiera	Necesaria para mantener el inventario de producto necesario, todas las referencias y presentaciones en las cantidades adecuadas, para asignar recursos especiales para promover la marca, soportar la cartera de sus clientes, infraestructura física, bodegas y en general músculo para expandir el negocio.
Estructura comercial	Número de representantes de ventas disponibles para promover la línea. Perfil, competencias, experiencia, aptitudes y profesionalismo.
Lineas de producto	Evaluar qué otras líneas maneja, si son competencia directa, son productos compatibles (manejo, bodegaje, refrigeración) o productos/servicios complementarios.
Reputación comercial	Al ser el representante de la empresa y sus productos frente al mercado, la imagen del distribuidor se transfiere a la imagen del proveedor. Identifique el tiempo que lleva en el mercado, la experiencia y el liderazgo que refleja en la industria.
Cobertura de mercado	Alcance de su fuerza de distribución en términos geográficos. Número de puntos de venta o sucursales de distribución en la región o el país.
Desempeño en ventas	Niveles de ventas y evolución en el tiempo con otros proveedores. Prueba de que efectivamente ha contribuido al crecimiento de las marcas. No en términos de compras al proveedor, sino de colocación en el mercado.
Fortaleza gerencial	Cultura de planeación, relaciones con los empleados, orientación al mercado, adaptación a nuevas tendencias, programas permanentes de entrenamiento para su equipo y dirección estratégica.
Esquemas de compensación	Forma como retribuye la gestión comercial de sus vendedores. Cuánto por cartera y cuánto por venta. Si la cuota de ventas es un gran monto total en dinero, la probabilidad de que cumpla una línea específica es baja, pues se puede compensar con los productos de mayor volumen. Lo ideal es que parte de la compensación (no como bonificación) sea por la línea en particular.
Información del mercado	Disposición para compartir información del mercado regularmente, como acciones de la competencia, oportunidades de crecimiento y visualización de amenazas.
Condiciones de pago	Dependiendo del tipo de canal y el tipo de cliente que atienda, así mismo será el recaudo de la cartera. Aunque no siempre hay una correlación directa, el pago al proveedor debe estar acorde a los términos de recaudo.

Elaboración propia.

1.3 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento con que trabajará el proyecto se basará en brindar un servicio donde se perciba agilidad en la respuesta, fiabilidad y profesionalidad en la ejecución de este enfocándose en el cliente, dando un valor agregado al servicio y resaltando la calidad de nuestro producto. En resumen la empresa se posicionará por atributos, se trata de un estrategia que se construirá mediante la comunicación activa de los beneficios distintivos para nuestros clientes, efectivamente dichos atributos deben ser relevantes para nuestro trarget, así tenemos; calidad de producto y excelencia en el servicio.

1.4 Estrategia de Servicio al cliente.

Cumpliendo con los tratos pactados y lo solicitado por el cliente, la entrega responsable en los plazos establecidos, donde cada prenda cumple con los requisitos y estándares para que llegue al consumidor final, formando una relación de confianza con los clientes y asegurando así la continuidad del proyecto (Weinberger 2009).

Para ello diseñaremos una aplicación que brinde en tiempo real información sobre el estado de la producción y sobre el tiempo restante para que el envío se registre en poder de los clientes. Está es una herramienta que le dará coherencia a nuestra visión de posicionamiento y nos permitirá diferenciarnos.

1.5 Postura Competitiva

Actualmente existen empresas que elaboran prendas de alpaca para mercados internacionales, la postura competitiva que ocupará nuestro proyecto frente al resto de empresas es ser una “Seguidora”, ya que inicialmente no ocupamos la primera posición en el mercado, pero en esta posición tomaremos un esquema adaptador, tomando los fundamentos de la competencia, tratando siempre de mejorarlos buscando constantemente la diferenciación del resto.

1.6 Estrategia de mezcla de marketing

6.6.1 Producto

Las prendas (chompas, cárdiganes, chalecos) preparadas en base a materia prima de calidad con hilo de alpaca 100%, dirigidas a personas que buscan calidad, comodidad y confort. No generan picazón y son prendas suaves, delicadas al tacto, hipoalergénicas, ligeras y acogedoras en épocas de frío. Han sido desarrolladas a base de tejido de punto en tallas S, M, L, XL, tallas que serán solicitadas por el importador de acuerdo a las exigencias del mercado; incluyen accesorios como botones, bolsas, cajas, etiquetas que indican la forma de lavado y cuidado de la prenda. Las especificaciones técnicas, modelos, colores y diseños serán proporcionadas en su mayoría por el mismo importador, es decir se trabajará en función a maquila el cliente entrega información de diseño e indicaciones de producción La estrategia de producto está enfocada en la producción de prendas de alta calidad; además de un servicio flexible en cuanto a cantidades,

precios, prendas innovadoras en diseño y variedad de tejidos además de un servicio adecuado que supone un conocimiento preciso de las necesidades y otros componentes que combinen en forma adecuada; aspectos que desarrollará la diferenciación.

Para cumplir con lo antes descrito es necesario identificar los niveles de nuestro producto y así orientar nuestra estrategia de posicionamiento y de comunicación de manera coherente:

Nivel Básico: En este caso se indica cual es la necesidad real que satisface nuestro producto, en este caso el consumidor busca satisfacer la necesidad vestirse con calidad y confort, generando reconocimiento, dado la calidad y diferenciación de la materia prima de nuestros productos.

Nivel Real: Hace referencia a las características reales del producto, el alto nivel de calidad, la materia prima, hilo 100% de alpaca con el que es fabricado.

Gráfico 3. Producto, envase, etiqueta Modelos de prendas



Fuente: Rojas, 2016.

Bolsas plásticas
(45 x 37 x 38 cm de alto)



Caja de cartón
(44 cm ancho x 40 cm alto x 64 cm largo)



Fuente: Carvimsa, s.f.

Etiqueta (3 cm x 2 cm)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con respecto a la línea de productos con las cuales trabajamos son:

Chompas: Son Chaqueta femenina corta y ligera, de punto, abierta por delante, con botones, escote redondo y manga larga. Prenda de vestir deportiva corta y amplia que cubre la parte superior del cuerpo y se ajusta a la cadera generalmente con un elástico o cordón.

Cárdiganes: Abrigo de punto, abierto por delante, con botones, escote en pico y manga larga.

Chaleco: Prenda de vestir sin mangas que cubre el tronco del cuerpo y generalmente se lleva encima de una camisa u otra prenda y debajo de un saco

Con respecto a la gama de productos, trabajaremos en base a la línea antes descrita con las modificaciones que nos solicite el cliente.

Tabla 24. Variedad de prendas.

	Chompas				Cárdiganes				Chalecos	
	Color entero		Colores combinados		Color entero		Colores combinados		Color entero	Colores combinados
	Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado	Cerrado	Cerrado
Damas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caballeros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se trabajará la marca de la empresa en los empaques para ayudar al reconocimiento de esta como exportadora. Se desarrollarán la marca y el logo como parte intangible del producto.

6.6.2 Precio

- **Precio final en el mercado japonés**

En Japón los precios de prendas de alpaca en las tiendas Muji (Flores s.f.), están dirigidas a un segmento de nivel medio bajo, oscilan entre US\$ 180 y US\$ 300. Una chompa combinada con lana de oveja 80% y cashmere 20% cuesta US\$ 170; una chalina hecha en Tailandia cuesta US\$ 290. La empresa Bellucci maneja la marca Royal Alpaca que está posicionada en el segmento medio alto y alto. Allí una chompa sencilla en alpaca puede costar en US\$ 630 y US\$ 1.680. La producción es hecha en el Perú en los talleres de tejido, Los precios calculados de las prendas para el proyecto serán:

Tabla 25. Variedad de precios

Chompas				Cárdiganes			
Color entero		Colores combinados		Color entero		Color combinado	
Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado	Abierto	Cerrado
US\$ 70	US\$ 70	US\$ 80	US\$ 80	US\$ 70	US\$ 70	US\$ 80	US\$ 80
S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL
US\$ 70	US\$ 70	US\$ 80	US\$ 80	US\$ 70	US\$ 70	US\$ 80	US\$ 80
S,M,LXL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,L,XL	S,M,LXL	S,M,L,XL	S,M,L,XL
Chalecos							
Color entero	Color combinado						
Cerrado	Cerrado						
US\$ 50	US\$ 60						
S,M,L,XL	S,M,L,XL						

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En esta tabla se muestra una variación de precios en todas las prendas ofrecidas. Cuando se requiere una combinación de colores en las prendas su precio aumentará en US\$ 10 debido al aumento del porcentaje del hilo para la elaboración de estas.

La estrategia de precios utilizada será la de penetración de mercados, estrategia que seguirá la empresa dado que está buscando incrementar el posicionamiento, las ventas y ampliar la cobertura en el mercado Japonés, consiste en fijar un precio justo en el momento del lanzamiento del producto, con el fin de estimular las ventas y ganar rápidamente cuota de mercado. Es decir, nuestra fijación de precios está basada en el valor; ofreciendo una combinación perfecta de calidad y buen servicio al precio justo.

- **Precio FOB**

En la siguiente tabla se muestra el aumento del precio promedio por tonelada métrica y por kilo, lo que se usa como referencia para determinar el precio por prenda. Se puede apreciar que está subiendo, aunque esto es referencial si se compara con los precios de los demás países, dado que en Japón se pagan los precios más altos del mundo.

El INCOTERMS utilizado es el FOB, y para ello se muestra la siguiente tabla:

Tabla 26. Precio promedio unitario en promedio de la partida 611019 - Ventas de Perú al mundo

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas US\$	17.366.000	18.588.000	17.228.000	19.653.000	15.895.000
Venta en toneladas métricas	222	207	173	194	155
Precio por toneladas métricas	78.225	89.797	99.584	101.304	102.548
Precio por kilo	78,23	89,80	99,58	101,30	102,55
Peso promedio por kilo	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Precio por prenda (US\$)	31,29	35,92	39,83	40,52	41,02

Fuente: ITC, s.f.i.

Elaboración: Propia, 2017.

Considerando lo indicado y la entrevista en profundidad realizada a un especialista del sector (entrevista a la gerente general de la empresa Top Trading) se ha considerado que las chompas se venden a US\$ 110, los cárdiganes a US\$ 100 y los chalecos a US\$ 90, productos que llegarían a Japón al precio indicado según la siguiente tabla.

Tabla 27. Tabla de precios

Tipo	Precio FOB (US\$)	Transporte interno (US\$)	Otros gastos (US\$)	Margen mayorista (30%) (US\$)	Precio consumidor final* (US\$)
Chompas	110	0,5	5	34,65	150
Cárdiganes	100	0,5	5	31,65	137
Chalecos	90	0,5	5	28,65	124

*Precio tentativo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6.6.3 Plaza o distribución

La forma como se llegará al consumidor final es a través de canal de distribución de tipo Indirecto, ya que existe la necesidad de intermediarios o agente exportador quienes participan en ferias especializadas realizando un trabajo de representación de una o varias empresas con contrato de exclusividad; los dos puntos de salida al exterior importantes son a través del aeropuerto Jorge Chavez y el puerto del Callao, por razones de volumen y peso, se exportará a través del aeropuerto.

La llegada al consumidor final se dá a través de tiendas especializadas o boutiques, grandes almacenes, tiendas por departamento o venta por internet o catálogo como medios de comercialización donde acuden los consumidores finales. Las ventajas de exportar a través de un agente en destino es la presencia de una mayor posibilidad para el exportador de vender grandes cantidades de productos, una vez que el producto sea despachado, será el agente quien lleva la parte más activa y asume el riesgo frente al cliente final. La desventaja será el encarecimiento en el costo de las prendas; no hay control de los productos y su posicionamiento en el mercado final ya que los intermediarios o agentes realizan la promoción, post venta, transporte y distribución en su país.

La importación en Japón se realiza en una de las formas más conocidas: a través de un agente exportador:

Gráfico 4. Flujograma de comercialización



Fuente: Elaboración propia, 2017.

6.6.4 Promoción

Participación en Eventos

Se buscará participar en ferias que se realizan una vez al año en Perú como “Perú Moda” realizada en la última semana de abril; “Alpaca Fiesta”, a realizarse del 25 al 28 de octubre en Arequipa; y “Expo Textil 2016”, que se llevará a cabo del 20 al 23 de octubre en Lima. Estas ferias sirven de conexión entre compradores y vendedores nacionales e internacionales, siendo

ésta una oportunidad para las empresas que ofrecen sus productos, convirtiéndose en un excelente medio para contactar con una gran cantidad de clientes extranjeros.

Tabla 28. Fechas de principales ferias en Perú

Ferías	Fechas
Perú Moda	Abril (20, 21 y 22)
Alpaca Fiesta	Octubre (25, 26, 27 y 28)
Expo textil	Octubre (20, 21,22 y 23)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Marketing Directo.**

La empresa debe crear y mantener buenas relaciones comerciales dirigidas a brindar un servicio de calidad que incluye el cumplimiento exacto de cada uno de sus requerimientos. Se elaborarán videos que atraigan la atención de los clientes, donde se presente todo el proceso desde el primer eslabón de la cadena de valor hasta el envío al cliente; esto permitirá trabajar el posicionamiento de marca, además del diseño e impresión de cotizaciones, catálogos o folletos físicos y virtuales, en español, inglés y japonés, que muestren la variedad de prendas que se ofrecen y la información de contactos

Marketing por catálogo: Enviaremos a nuestros clientes habituales catálogos con nuestras promociones por campaña o en la fecha a utilizar.

Marketing por correo electrónico: Enviamos a nuestros clientes que tenemos en nuestra base de datos Marketing en línea, recordando constantemente nuestra oferta.

- **Medios Digitales**

Agentes o intermediarios estan ubicados en diferentes partes del mundo buscando información sobre nuestras prendas, por esta razón lograr establecer mecanismos de comunicación eficaz se convertirá en un factor determinando de éxito, para logra ello utilizaremos medios digitales que nos ayuden a conseguir una comunicación en tiempo real y efectiva con los clientes, por lo que es conveniente la creación de una página web. Además de inversión en Google Ads, donde podremos ofrecer publicidad a nuestros clientes.

Tabla 29. Cronograma de Marketing

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Participación en ferias												
Charlas Informativas de Promperú												
Campaña de Comunicación												
Herramienta información para clientes												
Medios Digitales												
Medios Masivos												
Elaboración de catálogos, folletos, tarjetas, videos.												

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

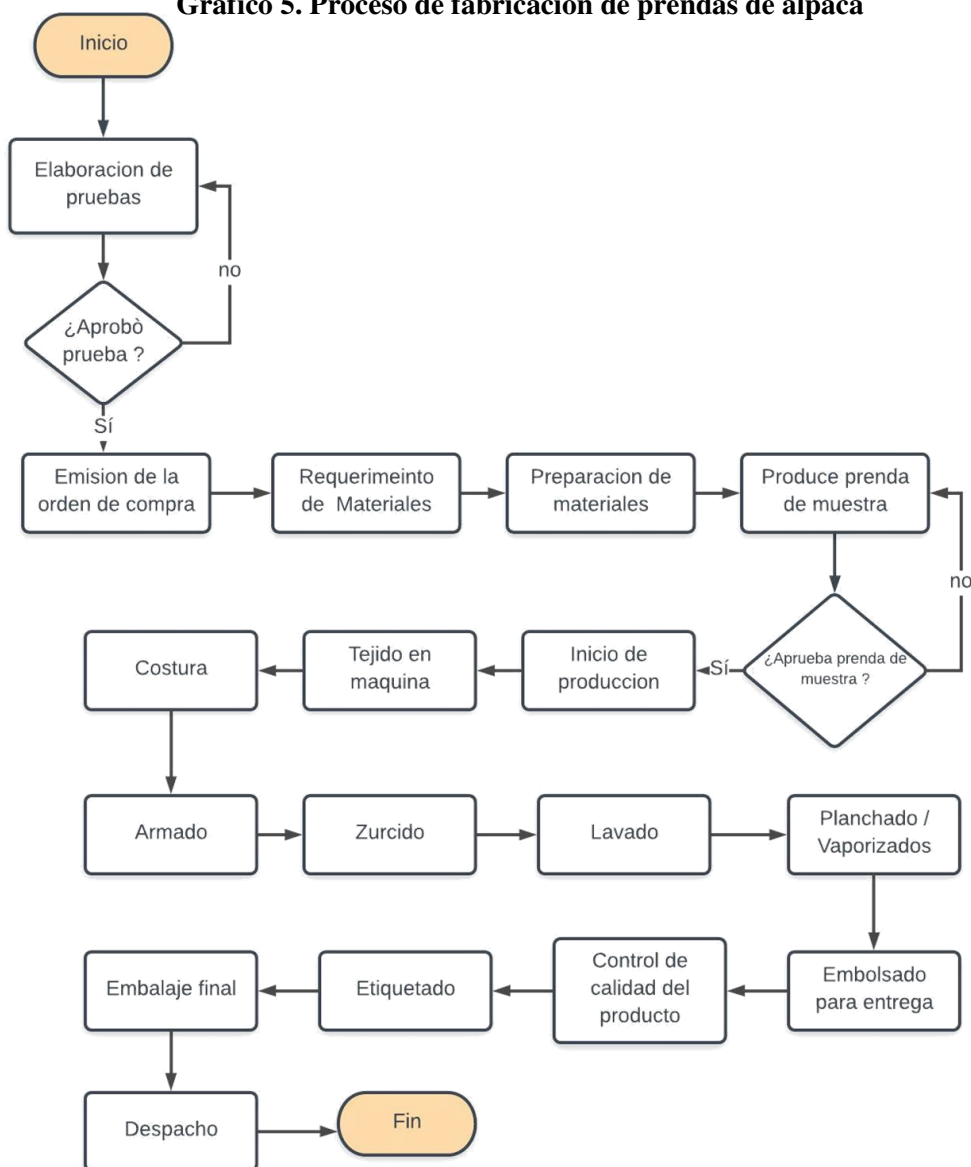
1. Objetivos de operaciones

- Analizar los canales de distribución para reducir los costos de entrega en el último trimestre.
- Estandarizar el 100 % del proceso productivo en el próximo semestre.
- Reducir en un 70 % el número de fallos en los últimos semestres.
- Reducir los plazos de entrega en el último trimestre.

2. Flujo del proceso de fabricación de prendas

Para prendas de exportación se trabajan con hilo industrial proveniente de las empresas Inalpaca o Mitchell. El proceso de producción es el mismo para todas las prendas que se fabrican existiendo mínimas diferencias, dependiendo del modelo de las prendas. Para el presente proyecto se contemplan el siguiente flujograma:

Gráfico 5. Proceso de fabricación de prendas de alpaca



Fuente: Elaboración propia.

3. Flujo de exportación

Este flujo muestra todo el proceso que se realiza para la exportación, desde la etapa de promoción hasta que llega al consumidor final.

- **Solicitud de cotización.** Los potenciales clientes que se contacten necesitan proformas o cotizaciones y muestras. Dentro de las cotizaciones se entregan datos de la empresa, descripción exacta de los productos, partida arancelaria, cantidad, peso, embalaje, la cantidad disponible de los productos que se ofrecen, precio e incoterm, medio de transporte que se utilizará, plazos de tiempo para la entrega de los productos, lugar de embarque y desembarque, medios de pago y las principales certificaciones.
- **Envío de muestras.** Los clientes potenciales a menudo solicitan muestras, las que deben coincidir con lo expresado en las cotizaciones enviadas, conteniendo una descripción detallada. Se deben fabricar y tener muestras; el cliente las revisa y aprueba. Si acepta la muestra el cliente hará un pedido, cerrándose la cantidad en la negociación.
- **Aceptación de oferta.** Cuando el potencial cliente acepta las muestras remite una orden de compra (O/C), la cual tiene la misma validez de un contrato de compra venta internacional. Al mismo tiempo comienza el proceso de producción, ya sea terciarizado o propio.
- **Salida de planta para embarque.** Producción lista para su traslado al aeropuerto internacional del Callao, con documentación completa. Esto se realizará mediante una empresa de transporte interno que traslada adecuadamente la mercadería desde el taller hasta la agencia de carga internacional, con la documentación requerida para los trámites de exportación y gestión aduanera (factura comercial, packing list, certificado de origen, certificado de calidad). El envío se realiza a través de un “agente de aduanas” autorizado por Sunat, encargado de representar a aquel que encarga sus servicios para operaciones ante Aduanas, el mismo que entregará al exportador el conocimiento de embarque y la guía aérea, documentos que certifican las operaciones de salida de la mercadería, rumbo al aeropuerto de destino¹.
- **Llegada a puerto de destino.** Llegada de la mercadería al país importador. El distribuidor comercial recibirá la misma junto con la documentación que exige el importador, lo que será indispensable para la corroboración.
- **Distribución en destino.** El distribuidor comercial, en este caso el importador, será quien lleve la cantidad correcta o abastecimiento a los diferentes puntos de venta, ya sea tiendas por departamento o cadenas de tiendas especializadas como boutiques (Flores, s.f.).
- **Cliente final.** Personas que van a adquirir los productos en los puntos de venta.

¹ Datos proporcionados por la gerente general de la empresa Top Trading, empresa dedicada a la exportación de prendas de alpaca a Japón.

Tabla 30. Cronograma de órdenes de pedido y llegada final del producto

Actividades	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Llegada de pedidos	X				X				X			
Verificación en almacén	X				X				X			
Compra de insumos para fabricar producto	X	X			X	X			X	X		
Elaboración de prendas		X	X			X	X			X	X	
Control de calidad			X				X				X	
Embolsado y embalaje			X				X				X	
Envío a aduanas, verifica documentación y producto			X				X				X	
Embarque y envío a país de destino				X				X				X
Llegada país de destino / Aduana país destino verifica producto y documentación				X				X	X			X
Temporada	Primavera		Verano		Otoño			Invierno				

Fuente: Datos proporcionados por el gerente de la empresa Top Trading durante la entrevista realizada.
Elaboración: Propia, 2017.

Existen tres temporadas al año: los meses de marzo a junio; julio a octubre y noviembre a febrero. Con las órdenes de compra se espera aprovechar y lanzar tres envíos por año en junio, octubre y febrero.

La compra del insumo principal a Inca Tops o Mitchell demora un aproximado de uno a dos meses como ya se mencionó, dependiendo del color que se requiera para su teñido y de la capacidad de planta. La preparación de insumos en la cantidad exacta demora un aproximado de tres días, y se reciben pedidos de 400 prendas por cada temporada.

Aspectos técnicos del producto

Para la elaboración de las prendas se requerirá de insumos y avíos en general, estos insumos y avíos pueden variar de acuerdo al requerimiento del cliente.

Tabla 31. Componentes generales de una prenda.

Producto	Materia prima (hilo/100% alpaca de 22 micras)	Suministros y materiales para embolsado y embalaje			
		Botones	Etiqueta y hang tag	Bolsas	Cajas
Chompas	Cerradas/Abiertas				
Talla S	0,400 kg	5 U	1 E, 1 HT	1	-
Talla M	0,425 kg	5 U	1 E, 1 HT	1	-
Talla L	0,450 kg	5 U	1 E, 1 HT	1	-
Talla XL	0,475 kg	5 U	1 E, 1 HT	1	-
Cárdiganes		-			
Talla S	0,385 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla M	0,410 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla L	0,435 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla XL	0,460 kg		1 E, 1 HT	1	-
Chalecos		-			
Talla S	0,325 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla M	0,350 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla L	0,375 kg		1 E, 1 HT	1	-
Talla XL	0,400 kg		1 E, 1 HT	1	-

Fuente: Datos proporcionado por el gerente de la empresa Top Trading durante la entrevista realizada.
Fuente: Elaboración propia, 2017.

- La materia prima es el hilo 100% alpaca que brinda 90% de confort en prendas. Los colores dependerán de las combinaciones que desee el cliente.
- Las hang tag brindaran información de la prenda de acuerdo a lo que solicite la autoridad japonesa.
- La bolsa de polietileno es el primer empaque de las prendas ya listas. Cada prenda se colocará en una bolsa que se sellará con cinta adhesiva.
- Las cajas de cartón serán el embalaje externo que protegerá las prendas. Las cajas son de fácil manejo, livianas y se reciclan, conteniendo 50 prendas cada una. Serán adquiridas a la empresa Carvimsa.
- Las máquinas que se usan para el tejido son de marca Singer, Brother o Hoffman, de tejido semi industrial.

4. Modalidad de exportación

Se utilizará el transporte aéreo porque es el más seguro y rápido. Es de suma importancia que la mercadería llegue a su destino final sin daños para garantizar no solo la calidad del producto sino también cumplir con los plazos de entrega establecidos con el cliente.

Los costos de exportación varían: si pasa de los 100 kg, la agencia cobrará US\$ 3 por kilo en la aerolínea, en la empresa DHL cobrarían US\$ 10 por kilo. Para el trámite del Régimen General de Exportación se necesita contratar una agencia de aduanas.

5. Documentos para exportar

Se deberá adjuntar los siguientes documentos:

- Factura comercial o boleta de venta.
- **Documento de transporte.** Emitido por el transportista o agente de carga internacional.
- **Declaración Aduanera de Mercancías (DUA).** Emitido por el agente de Aduanas, este documento es importante porque certificará que la mercadería ha pasado un control en Aduanas y que es una mercadería que puede salir de forma legal del país.
- **Packing list o lista de empaque.** Documento emitido por quien exporta.
- **Certificado de origen.** Se solicita a la Cámara de Comercio de Lima o a ADEX.

6. Determinación de la ubicación de la empresa

6.1 Macrolocalización

Para la ubicación del local para el proyecto se consideran los siguientes factores:

- **Facilidad de acceso.** La ubicación del local debe ser de fácil acceso para el cliente o proveedor (25% de valor).
- **Costo de alquiler.** Se tendrá en cuenta el costo mensual (valor de 15%).

- **Cercanía a proveedores.** Se ha considerado que los proveedores estarían más dispuestos a trasladar los insumos al local si están cerca de su zona de trabajo (valor de 15%).
- **Cercanía al aeropuerto.** Es importante que el distrito donde esté el local se encuentre cerca del aeropuerto, factor decisivo para la localización (valor de 25%).
- **Variedad de rutas de acceso.** Es importante que para llegar al local se cuente con varias vías de acceso como avenidas principales, estaciones del Corredor Azul, afluencia de buses, etcétera (valor de 20%).

Para elegir la macrolocalización óptima para el proyecto se han considerado los factores mencionados, asignándoseles un valor porcentual de acuerdo al nivel de importancia para el proyecto. Asimismo, los distritos a evaluar se les asignará una calificación del 1 al 10, donde 1 significa menor afinidad y 10 mayor afinidad con el factor. Debido a que el factor cercanía al segmento meta es el más importante para el proyecto, se han seleccionado los distritos de San Miguel, Magdalena del Mar, San Martín de Porras y Los Olivos como los más viables. A continuación, se muestra el resultado del análisis:

Tabla 32. Factores de macro localización

Factor	Peso	Magdalena del Mar		San Miguel		San Martín de Porras		Los Olivos	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Facilidad de acceso	25%	7	1,75	8	2	8	2	9	2,25
Costo de alquiler	15%	3	0,45	2	0,3	6	0,9	6	0,9
Cercanía a proveedores	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Cercanía al aeropuerto	25%	7	1,5	10	2,5	9	2,25	8	2
Variedad de rutas de acceso	20%	8	1,6	8	1,6	7	1,4	8	1,6
Total	100%		5,75		6,85		7,00		7,20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La tabla muestra que el distrito que mejor cumple con los factores de evaluación es Los Olivos.

6.2 Micro localización

Una vez seleccionado el distrito se evaluarán opciones que cumplan con los siguientes factores:

- **Ubicación.** El local comercial debe estar ubicado en un primer piso así no habrá contratiempo para transportar insumos o material de un piso a otro.
- **Costo de alquiler.** Se evaluará el costo de alquiler más barato que cumpla además con los otros factores evaluados.
- **Tamaño del local.** Es importante que el local tenga un mínimo de 100 m² para una correcta distribución de las áreas.

Los factores mencionados han sido asignados con un valor porcentual de acuerdo a la importancia que tengan para el proyecto. Se asignará una calificación del 1 al 10 siguiendo el mismo criterio usado en la macrolocalización.

Tabla 33. Tamaño y costo mensual

Dirección	Costo (S/) mensual	Área total (m ²)
Avenida Universitaria	4.600	150
Av. Los Alisos	3.500	100
Avenida Izaguirre	4.500	140
Avenida Antúnez de Mayolo	3.400	100

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 34. Factores de microlocalización

Factor	Peso	Av. Universitaria		Av. Los Alisos		Carlos Izaguirre		Antúnez de Mayolo	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Ubicación (primer piso)	30%	8	2,4	7	2,1	9	2,7	8	2,4
Costo de alquiler	40%	6	2,4	7	2,8	9	3,6	2	0,8
Tamaño del local	30%	10	3	8	2,4	8	2,4	3	0,9
Total	100%		7,8		7,3		8,7		4,1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se observa en esta tabla, la avenida Carlos Izaguirre es la que obtuvo el mayor puntaje. Se ha ubicado un local en la cuadra 28 de Av. Carlos Izaguirre, altura de la cuadra 38 de la Av. Universitaria, de 100 m², con licencia para negocio. El costo de alquiler es de S/ 4.500 por mes.

Gráfico 6. Frontis de local de operaciones



Fuente: Urbania, s.f.

CAPITULO VIII: DISEÑO ORGANIZACIONAL

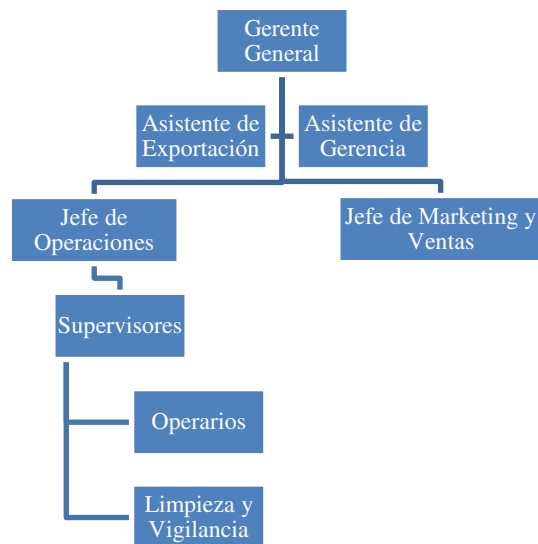
1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Conformar un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido, que se refleje en un elevado desempeño, desarrollando herramientas de evaluación anuales, que nos permitan identificar el talento y desarrollar mecanismos de retención.
- Crear un ambiente organizacional que contribuya con la satisfacción de los trabajadores fomentando la productividad y eficiencia, para ello utilizaremos escalas de medición de clima laboral, buscando obtener un 85% de satisfacción como mínimo. Elaborando un diagnostico a partir de los primeros resultados y posteriormente estableciendo mecanismos de de acción.
- Desarrollar un plan de capacitación para nuestros trabajador.

2. Estructura organizacional y plande recursos humanos

Se determina una estructura simple y directa que refleje la precisa responsabilidad de los cargos.

Gráfico 7. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategias

3.1 Estrategia de selección

Se selecciona personal con experiencia en actividades y producción textil.

3.2 Estrategia de motivación del personal

Se considera de vital importancia impulsar estrategias que fomenten la motivación de nuestros colaboradores, dado que esto permitiría impactar positivamente en la satisfacción laboral y esta a su vez en la productividad de la empresa, las acciones que realizaremos son:

En el caso del personal interno, se programan dos actividades anuales recreacionales como almuerzos en zonas de esparcimiento buscando la integración, confianza y el refuerzo del compromiso con la empresa. En ambos casos contrataremos a empresas especializadas en diseñar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo.

Establecer un mecanismo de evaluación de desempeño, identificando competencias por cada puesto de trabajo, de tal manera que al realizar la evaluación se pueda reconocer al colaborador por su gestión y a la vez estaremos en la capacidad de mostrarle que aspectos debe mejorar.

Se realizará una ceremonia de premiación al finalizar el año para reconocer a los trabajadores destacados, esto basado en la evaluación descrita en el punto anterior. Se realizará de manera anual.

Implementar una herramienta para medir el nivel de satisfacción laboral, esto nos permitirá identificar los aspectos en los cuales estamos fallando, para tomar medidas al respecto. Las variables que abordaremos serán: Remuneración en términos, condiciones de las oficinas, capacidad organizacional, comunicación, Liderazgo, grado de motivación y compromiso de los empleados, relaciones interpersonales.

Con respecto a la capacitación, gestionaremos la participación de de nuestro colaboradores en cursos o talleres que organiza Senati en el área especializada de textiles, y así incrementen y mejoren sus técnicas y habilidades textiles, y se pueda impulsar el crecimiento del colaborador, como parte de una compensación no monetaria y de reconocimiento por sus logros.

4. Plan de recursos humanos

Se espera que el personal sea capacitado previamente y de manera permanente sobre temas relacionados a su función. Lo ideal es que el personal tenga un bajo nivel de rotación y permanezcan en la empresa para que puedan ganar en know how, y el nivel de experiencia sea cada vez mayor en cada puesto, de tal manera que el trabajo sea realizado cada vez mejor. De la misma manera se va a considerar:

- Dar permisos para poder dar la posibilidad al personal de poder realizar actividades complementarias (de salud, trámites, consultas médicas, etcétera).
- El personal con más experiencia capacitará al recién incorporado.
- Se priorizará el pago de remuneraciones siempre, el personal no debe estar impago bajo ninguna circunstancia.
- Se otorgará premio al mejor desempeño tanto individual como colectivo, los premios serían entradas gratis a conciertos, exposiciones o competencias deportivas.

- Es importante que el personal se sienta apreciado no solo cuando hacen un trabajo extraordinario sino también por las tareas diarias más pequeñas, felicitándolo públicamente.
- Se otorgan días libres como, por ejemplo, el día del cumpleaños.
- La empresa realizará capacitaciones en materia de prevención a sus trabajadores específicamente en el puesto o función que laboren en cumplimiento con Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Los perfiles por puestos serán los siguientes:

Tabla 35. Profesionales requeridos internos

Puesto	Perfil	Funciones
Gerente general	Profesional en Ciencias Administrativas, con idioma inglés de nivel avanzado, con dos años como mínimo de experiencia. Capacidad de Liderazgo y manejo de trabajo a presión.	Supervisa las actividades de la empresa en general, con habilidades interpersonales ya que interactúan con trabajadores, clientes, proveedores, brindando soporte y desarrollo de la gestión comercial.
Asistente de Gerencia	Técnico en Administración con experiencia de un año de trabajo con Pymes, con conocimiento en operaciones vinculadas en comercio exterior.	Ejecutar labores de apoyo administrativo para la ejecución de todas las actividades y tareas de la empresa, así como el apoyar al gerente en labores administrativas y de gestión comercial. Organizar y mantener el archivo administrativo de la empresa, llevando un estricto control sobre los trámites y solicitudes inherentes a los procesos.
Jefe de Operaciones	Profesional técnico en producción textil, con experiencia mínima de dos años realizando labores en “control de producción de prendas de alpaca”, con conocimiento en excel a nivel intermedio.	Responsable de la distribución y del monitoreo en el control de la calidad de la producción; control de inventario y aplicar medidas de trabajo “para ejecutar diariamente las actividades de producción”, cumpliendo los tiempos y las especificaciones establecidas en los estándares de fabricación.
Asistente de Exportaciones	Egresado de las carreras de Administración de Negocios Internacionales, Comercio Exterior, experiencia de un año.	Coordinar con el área de ventas y almacén de productos terminados sobre los requerimientos de los clientes para llevar a cabo las exportaciones. Informar pre y post embarque a los clientes Coordinar, gestionar y elaborar la documentación durante el proceso de la exportación.
Supervisores	Técnicos en producción de prendas de vestir, con experiencia mínima de un año en empresas de confecciones.	Recepción y entrada de materiales al almacén, preparación de estos para enviar al taller de producción, control de calidad prenda por prenda para el cumplimiento de calidad solicitado.
Operarios		Brindan servicio de producción de prendas hechas a máquina. Personal especialista en confección de prendas de alpaca y pelos finos. El personal de tejido está calificado y preparado para el cumplimiento de los pedidos, según las ordenes de producción que cumplan con los requisitos solicitados de estandarización y calidad en las prendas. Van acompañados del Supervisor de Producción.
Jefe de Marketing y Ventas	Profesional bachiller en Negocios Internacionales, Administración de Empresas. Experiencia mínima de dos años en posiciones similares.	Analizar e implementar estrategias de búsqueda de clientes potenciales y mantenimiento de cartera actual. Controlar los procesos de ventas, asesoramiento y atención al cliente. Analizar el nivel de satisfacción de los clientes. Ejecutar propuestas de nuevos servicios. Dirigir y liderar el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 36. Profesionales requeridos bajo modalidad de servicios tercerizados

Puesto	Modalidad	Perfil	Funciones
Asesor Legal	Asesoría Externa, bajo contrato de Locación de Servicios.	Profesional en Derecho con experiencia en operaciones vinculadas en comercio exterior.	Resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho en la Empresa. en la Empresa. Asesorar y dar su visto bueno en cada firma de contrato.
Asesor Contable	Asesoría Externa, bajo contrato de Locación de Servicios.	Profesional en contabilidad con Pymes, con conocimiento en operaciones vinculadas en comercio exterior.	El contador público es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.
Seguridad y Limpieza	Contrato con Empresa, Tercerización.	Trabajaremos con una empresa.	Responsable de cautelar los activos de la empresa y la seguridad de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Plan de ventas

- **Demanda.** Se presentan los montos totales de envío a Japón en los últimos cinco años:

Tabla 37. Países que exporta a Japón la partida 611019 (miles US\$)

	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	1.753	2.410	3.323	2.783	2.147
Variación		37%	38%	-16%	-23%
Promedio de crecimiento			9%		
Crecimiento % *			4,5%		

*Se toma el 50% del crecimiento para proyectar la demanda del presente plan de negocios.

Fuente: ITC, s.f.c.

Elaboración: Propia, 2017.

También se observa la cantidad exportada de Perú a Japón en toneladas métricas al 2015:

Tabla 38. Volumen de la partida 611019 que exportan a Japón al 2015 (toneladas)

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	222	207	173	194	155
Estados Unidos	71	67	56	69	64
Alemania	34	27	20	23	22
Japón	22	31	29	24	19
Francia	21	20	10	20	12
Reino Unido	13	11	12	11	9
Otros	61	51	46	47	29

Fuente: ITC, s.f.d.

Elaboración: Propia, 2017.

Con este crecimiento se proyecta la demanda en toneladas métricas para los siguientes años:

Tabla 39. Volumen proyectado de la partida 611019

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Toneladas	19,86	20,76	21,70	22,69	23,71	24,79

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se considera para el proyecto una demanda del 4% del total proyectado (ver tabla 44):

Tabla 40. Demanda objetivo en kilos y prendas

	2017	2018	2019	2020	2021
Kilogramos	830,45	868,09	907,44	948,57	991,56
Peso promedio de prenda (kg)	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Demanda en prendas	2.076	2.170	2.269	2.371	2.479
Mercado objetivo *	1.038	1.085	1.135	1.186	1.240

*Se ha considerado que cada persona consume dos prendas por año.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Programa de ventas.** En las siguientes tablas se muestran el programa de ventas por cada tipo de producto (chompas, cárdiganes y chalecos), y se presentan las tallas correspondientes. Dichas preferencias se han establecido en función a la investigación de mercado realizada y a los resultados de las entrevistas en profundidad:

Tabla 41. Tipo de producto

Producto	%
Chompas	40%
Cárdiganes	30%
Chalecos	30%
TOTAL	100%

Fuente: Estudio de mercado del proyecto.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 42. Tamaño de producto

Talla	%
S	25%
M	25%
L	25%
XL	25%
TOTAL	100%

Fuente: Estudio de mercado del proyecto.
Elaboración: Propia, 2017.

Finalmente, la demanda calculada se distribuye por tipo de producto y por tallas:

Tabla 43. Programa de venta

	2017	2018	2019	2020	2021
DEMANDA EN PRENDAS	2.076	2.170	2.269	2.371	2.479
PRODUCTO					
CHOMPAS	830	868	908	948	992
S	208	217	227	237	248
M	208	217	227	237	248
L	208	217	227	237	248
XL	208	217	227	237	248
CÁRDIGANES	623	651	681	711	744
S	156	163	170	178	186
M	156	163	170	178	186
L	156	163	170	178	186
XL	156	163	170	178	186
CHALECOS	623	651	681	711	744
S	156	163	170	178	186
M	156	163	170	178	186
L	156	163	170	178	186
XL	156	163	170	178	186
TOTAL	2.076	2.170	2.269	2.371	2.479

Fuente: Estudio de mercado del proyecto.
Elaboración: Propia, 2017.

- **Ventas.** A continuación, se muestra la tabla de precios, de la cual luego se pondrán estimar los ingresos por cada venta realizada; en este caso, chompas, cárdiganes y chalecos.

Tabla 44. Tabla de precios (en US\$)

Tipo	Precio FOB ¹	Transporte interno	Otros gastos	Margen mayorista (30%)	Precio consumidor final ²
Chompas	110	0,5	5	34,65	150
Cárdiganes	100	0,5	5	31,65	137
Chalecos	90	0,5	5	28,65	124

¹ Precio del proyecto.

² Precio Promedio en mercado japonés.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con los precios citados se estiman las ventas anuales por tipo de producto (ver anexo 3).

2. Inversión inicial

- **Activo fijo.** La implementación de la línea de producción requiere activos como máquinas y equipos que son comercializados por empresas peruanas. El activo fijo depreciable para el área de producción es de S/ 134.942; a nivel de administración, S/ 7.552; y a nivel del área

de ventas, S/ 7.552 (ver anexo 3, tablas B, C, D). La inversión total en activos fijos es de S/ 150.046 (US\$ 43.873).

- **Inversión intangible.** Detalle de los gastos por constitución, trámites, autorizaciones entre otros, necesarios para poner en marcha el proyecto. Dichos gastos ascienden a S/ 8.523 (US\$ 2.492) (anexo 3, tabla E).
- **Gastos pre operativos.** Son los gastos de adecuación, alquiler, campaña de lanzamiento y los gastos previos de planilla y servicios. Dichos gastos ascienden a US\$ 15.951 (ver anexo 3, tabla F).
- **Inventario inicial (muestras).** Estará destinado a cubrir la fabricación de prendas para actividades de promoción, envío de muestras, entre otros. La inversión asciende a US\$ 374,07 (ver anexo 3, tabla G).
- **Capital de trabajo.** Para el presente proyecto se ha calculado mediante el déficit acumulado y asciende a US\$ 48.195. Ver el detalle del cálculo en el anexo 4.

3. Estructura de inversiones

Para el financiamiento del presente proyecto se requieren US\$ 110.885, de los cuales 39,57% (US\$ 37.181) son para activos fijos. El capital de trabajo equivale a 43,46% ya que para ir financiando la producción se recibirá un adelanto al cuarto mes de US\$ 48.195. Se puede ver el detalle en la siguiente tabla.

Tabla 45. Estructura de inversiones

Tipo de inversión	Costo sin IGV (US\$)	IGV (US\$)	Total costo con IGV (US\$)	Peso
Activos fijos	37.181	6.693	43.873	39,57%
Inversiones intangibles	2.113	379	2.492	2,25%
Gasto pre operativos	14.361	1.589	15.951	14,38%
Inventario inicial	317	57	374	0,34%
Capital de trabajo	48.195	0	48.195	43,46%
Total	102.167	8.718	110.885	100,00%

Fuente: Estudio financiero del proyecto.

Elaboración: Propia, 2017.

- **Estructura de financiamiento.** Provenirá de los socios en un 63,93% y de la entidad financiera en 36,07%, dado que se financiarán la mayoría de los activos fijos.

Tabla 46. Estructura de financiamiento

Concepto	Aporte propio (US\$)	Banca (US\$)	Total (US\$)	%
Activos fijos	3.873	40.000	43.873	39,57%
Activos intangibles	2.492	0	2.492	2,25%
Gasto pre operativos	15.951	0	15.951	14,38%
Inventario inicial	374	0	374	0,34%
Capital de trabajo	48.195	0	48.195	43,46%
	63,93%	36,07%		
Inversión total	70.885	40.000	110.885	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Financiamiento.** Se financiará la mayor parte de la inversión en activo fijo depreciable a través del crédito empresarial de la Caja Municipal Sullana, préstamo que puede ser en moneda nacional o extranjera, con una tasa de costo efectivo anual (TCEA) que incluye comisiones, gastos e intereses propios del crédito. En la tabla 50 se muestra el tarifario de TCEA correspondiente a este crédito. El pago mensual de 60 meses se ve en el anexo 5.

Tabla 47. Condiciones de préstamo

Importe a desembolsar (US\$)	40.000	
Tasa de interés efectiva*	21,20%	anual
Plazo de amortización	60,0	meses
Tipo de amortización	Amortización variable	
Tipo de cuota	Fija	
Valor de la cuota mensual (US\$)		1.046

*Tarifario Caja Sullana promedio de tasa mínima y máxima en dólares.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 48. Cronograma de pago anual (en US\$)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Amortización	5.250	6.363	7.712	9.347	11.328	40.000
Intereses	7.303	6.190	4.841	3.206	1.224	22.763
Escudo Fiscal	1.972	1.671	1.259	833	318	6.053
Total	10.581	10.881	11.294	11.719	12.234	56.710

Fuente: Estudio financiero del proyecto.

Elaboración: Propia, 2017.

4. Presupuesto de costos y gastos

Los costos y gastos del proyecto están compuestos por el presupuesto de materia prima e insumos, el costo indirecto, los gastos administrativos y los gastos de ventas. Considerando la merma y pérdida de cada insumo y materia prima se tiene el siguiente programa consolidado de compras a detalle:

Tabla 49. Programa de compras consolidado – incluyendo merma y pérdida

Materia prima e insumo	Unidad métrica	2017	2018	2019	2020	2021
Hilo de alpaca	Kilogramo	937	979	1.022	1.070	1.116
Botones	Unidad	4.566	4.767	4.981	5.211	5.436
Etiquetas	Unidad	2.283	2.384	2.491	2.606	2.718
Hang tag	Unidad	2.283	2.384	2.491	2.606	2.718
Bolsas	Unidad	2.283	2.384	2.491	2.606	2.718

Fuente: Estudio técnico del proyecto.

Elaboración: Propia, 2017.

Teniendo en cuenta los precios de mercado de cada uno de los insumos descritos, se presenta el presupuesto de compras, incluyendo las cantidades de merma al detalle:

Tabla 50. Presupuesto de compras consolidado – con merma (US\$)

Materia prima e insumo	UM	2017	2018	2019	2020	2021
Hilo de alpaca	Kilogramo	25.476	26.599	27.792	29.075	30.330
Botones	Unidad	668	697	728	762	795
Etiquetas	Unidad	334	348	364	381	397
Han tag	Unidad	200	209	218	229	238
Bolsas	Unidad	334	348	364	381	397
Total con IGV (US\$)		27.011	28.202	29.467	30.827	32.158
IGV (US\$)		4.120	4.302	4.495	4.702	4.905
Total sin IGV (US\$)		22.891	23.900	24.972	26.124	27.252

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Presupuesto de mano de obra directa.** Está compuesta por dos operarios de producción que trabajarán todo el año y estarán en planilla.

Tabla 51. Mano de obra directa

Cargo	Área	Cantidad	Sueldo mensual (S/)	Asignación familiar (S/)	SCTR mensual total (S/)	Sub total mensual (S/)	Sub total anual (S/)	Gratificación (jul + dic) (S/)	Essalud (S/)	CTS (S/)	Total gasto anual (S/)	Total gasto anual (US\$)
Operarios técnicos	Producción	2	1.250	85	28	2.725	32.700	2.585	2.943	1.470	39.698	11.608
Total		2	1.250	85	28	2.725	32.000	2.585	2.943	1.470	39.698	11.608

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Presupuesto de costos indirectos.** En la siguiente tabla se muestran los gastos indirectos año por año, como agua, luz asignado al área, arbitrios, insumos de mantenimiento y limpieza, bolsas, cajas, traslado de material, costo de flete, etcétera.

Tabla 52. Gastos indirectos (en US\$)

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, de gastos 100%		57,452	57,567	58,113	59,718	57,996

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Presupuesto de gastos administrativos.** A continuación, se muestran los gastos administrativos proyectados a cinco años (sueldos de personal administrativo, luz y agua asignados a dicha actividad, contabilidad, alquiler, teléfono e Internet, entre otros).

Tabla 53. Gastos administrativos

	%	2017	2018	2019	2020	2021
Total, de Gastos		30,212	30,193	31,241	31,737	30,198

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Presupuesto de gastos de ventas. En tablas siguientes se muestran los gastos de ventas (agua, luz, sueldos de los vendedores, arbitrios correspondientes, gastos de participación en ferias, entre otros conceptos). Los gastos de participación en feria especializada en alpaca suma alrededor de US\$ 15.276 por dos personas, el detalle se puede apreciar en el anexo 6.

Tabla 54. Gastos de ventas

	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, de gastos		28.110	28.100	28.510	29.598	28.101
Total, de gastos - sin IGV		25.482	25.473	25.820	26.742	25.474

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Punto de equilibrio

- **Costo variable unitario.** Se muestra a continuación el costo de materia prima e insumo en el que incurre cada tipo de prenda durante los cinco años de evaluación de proyecto.

Tabla 55. Costos variables unitarios (US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021
Chompas	11,68	11,68	11,68	11,68	11,68
Cárdiganes	10,66	10,66	10,66	10,66	10,66
Chalecos	9,19	9,19	9,19	9,19	9,19

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, se muestra el costo fijo unitario por cada tipo de prenda (ver tabla 59).

Tabla 56. Costos fijos unitarios

	2017	2018	2019	2020	2021
Chompas	60,48	57,46	55,14	53,14	48,60
Cárdiganes	60,48	57,46	55,14	53,14	48,60
Chalecos	60,48	57,46	55,14	53,14	48,60

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Costo de producción y total por tipo de prenda.** En las tres tablas del anexo 7 se muestra el costo total unitario promedio, conformado por chompas, cárdiganes y chalecos.
- **Margen de contribución.** En la presente tabla, para obtener el margen de contribución se resta el precio de venta menos el costo variable. El resultado es lo que aporta el producto para poder cubrir los costos fijos totales.

Tabla 57. Margen de contribución por producto

	2017	2018	2019	2020	2021
Chompas	98,32	98,32	98,32	98,32	98,32
Cárdiganes	89,34	89,34	89,34	89,34	89,34
Chalecos	80,81	80,81	80,81	80,81	80,81

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los costos fijos considerados en el proyecto, son los siguientes:

Tabla 58. Costos fijos

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Mano de obra directa	11.608	11.608	11.608	11.608	11.608
Costos indirectos	56.598	56.693	57.156	58.516	57.057
Gastos administrativos	29.272	29.254	30.142	30.563	29.258
Gastos de ventas	25.482	25.473	25.820	26.742	25.474
Gastos financieros	7.303	6.190	4.841	3.206	1.224
Total	130.262	129.217	129.567	130.635	124.621

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Punto de equilibrio (en unidades y dólares).** De acuerdo a las tablas anteriores, se obtiene el punto de equilibrio en cantidades que es la cantidad de prendas que se tiene que vender de manera combinada para poder ganar lo necesario y cubrir los costos fijos.

Tabla 59. Punto de equilibrio - cantidad de prendas

	2017	2018	2019	2020	2021
Punto de equilibrio (unidades)	1.441	1.430	1.434	1.446	1.379
Chompas	577	572	573	578	552
Cardiganes	432	429	430	434	414
Chalecos	432	429	430	434	414

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la presente tabla se muestra la estimación de punto de equilibrio en dólares, que resulta de multiplicar el precio de venta de los productos por la cantidad obtenida en el punto de equilibrio (Q) de cada año del proyecto.

Tabla 60. Estimación de punto de equilibrio (US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021
Chompas	63.422	62.913	63.083	63.603	60.675
Cárdiganes	43.242	42.895	43.011	43.366	41.369
Chalecos	38.918	38.606	38.710	39.029	37.232
Total, ventas	145.581	144.414	144.804	145.997	139.277

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

En la siguiente tabla se muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado, el cual tiene una tendencia positiva durante los cinco años; es decir, tendrá ganancias.

Tabla 61. Estado de ganancias y pérdidas

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso	209.676	219.170	229.169	239.471	250.379
Costo de ventas					
Materia prima	22.891	23.900	24.972	26.124	27.252
Mano de obra directa	11.608	11.608	11.608	11.608	11.608
Costos indirectos	56.598	56.693	57.156	58.516	57.057
Utilidad bruta	118.579	126.969	135.433	143.223	154.462
Gastos administrativos	29.272	29.254	30.142	30.563	29.258
Gastos de ventas	25.482	25.473	25.820	26.742	25.474
Utilidad operativa – EBIT	63.825	72.242	79.471	85.918	99.730
Gastos financieros	7.303	6.190	4.841	3.206	1.224
UAI	56.523	66.053	74.630	82.712	98.505
Impuesto a la renta	15.261	17.834	19.404	21.505	25.611
Utilidad neta	41.262	48.218	55.226	61.207	72.894

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Flujo de caja proyectado

- **Flujo de caja operativo.** En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja operativo, en el cual se observa los ingresos y egresos del proyecto durante todo el horizonte de evaluación.

Tabla 62. Flujo de caja operativo

Ingresos por ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	209.676	219.170	229.169	239.471	250.379
Total, de ingresos	209.676	219.170	229.169	239.471	250.379
Egresos					
Compras de materia directo	27.011	28.202	29.467	30.827	32.158
Mano de obra directa	11.608	11.608	11.608	11.608	11.608
Gasto indirecto	57.452	57.567	58.113	59.718	57.996
Gastos administrativos	30.212	30.193	31.241	31.737	30.198
Gastos de ventas	28.110	28.100	28.510	29.598	28.101
Impuesto a la renta	15.261	17.834	19.404	21.505	25.611
Total, de egresos	169.655	173.504	178.343	184.993	185.672
Flujo operativo	40.021	45.666	50.826	54.478	64.707
Drawback	6.290	6.575	6.875	7.184	7.511
Flujo operativo + drawback	46.312	52.242	57.702	61.662	72.218

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Flujo de capital.** Se muestra el flujo de capital proyectado, del cual se toman los datos de todas las inversiones (inversión de activo fijo, intangible, pre operativo, inventarios inicial y capital de trabajo). Adicional a ello se considera el valor de desecho y recuperación de capital de trabajo al quinto año del proyecto.

Tabla 63. Flujo de caja de capital (en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo tangible	43.873					
inversión en intangibles	2.492					
Inversión de gastos pre operativos	15.951					
Inventario inicial	374					
Capital de trabajo	48.195	2.182	2.298	2.368	2.507	
Valor de desecho neto						6.288
Recuperación KW						57.550
Flujo de capital	110.885	2.182	2.298	2.368	2.507	63.838

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Flujo de caja económico.** En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja económico que es el neto entre el flujo operativo y el flujo de capital, sumando la recuperación de capital de trabajo y el valor de desecho al último año del horizonte de evaluación. Con dichos flujos se calcularán el VANE y la TIRE.

Tabla 64. Flujo de caja económico proyectado (en US\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo operativo		46.312	52.242	57.702	61.662	72.218
Flujo de capital	-110.885	-2.182	-2.298	-2.368	-2.507	63.838
Flujo económico	-110.885	44.129	49.943	55.334	59.155	136.056

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Flujo de caja financiero.** En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja financiero, que viene a ser el flujo de caja económico menos el flujo de la deuda durante los cinco años de evaluación de proyecto; con dichos flujos se calculará el VAN financiero y la TIR financiera.

Tabla 65. Flujo de caja financiero proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo económico	-110.885	44.129	49.943	55.334	59.155	136.056
Flujo de deuda	40.000	-10.581	-10.881	-11.294	-11.719	-12.234
Flujo de caja financiero	-70.885	33.548	39.062	44.040	47.436	123.822

Fuente: Elaboración propia, 2017.

8. Indicadores de rentabilidad

Para hallar los indicadores primero se debe estimar la tasa de descuento a utilizar:

- **Capital Asset Pricing Model (CAPM).** Es una herramienta financiera que sirve para determinar la tasa de retorno de cierto activo. Dicha tasa se le conoce como costo de oportunidad y la fórmula correspondiente a este modelo es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:

K_e : costo de oportunidad o rentabilidad del activo.

R_f : Tasa libre de riesgo.

R_m : Rendimiento esperado del mercado.

β : Riesgo del mercado (beta del sector).

Para el rendimiento del mercado (R_m) se utilizó el promedio aritmético de la tasa de retorno de inversión del mercado de acciones (stocks) de Estados Unidos del periodo de 2006 al 2015. Además, también se utilizó el promedio aritmético de la tasa de retorno de inversión de los bonos de tesoro (T.Bonds) de Estados Unidos para hallar la tasa libre de riesgo (R_f). Se puede apreciar ambos datos en la siguiente tabla:

Tabla 66. Rentabilidad de mercado y tasa libre de riesgo

Años	Stocks RM	T.Bonds RF
2006-2015	9,03%	5,16%

Fuente: Damodaran, 2017.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el riesgo del activo se ha considerado la beta desapalancada del sector “Business & Consumer Services” al 2016, la cual corresponde a 0,91. Se ha procedido a apalancar y se ha obtenido una beta apalancada de 1,28669, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 67. Beta apalancado - cálculo

Beta apalancada =	Beta desapalancada*(1+(1-t)*(D/C))
Beta apalancada =	1,2869

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Adicional a ello se está considerando riesgo país del mes de noviembre del año 2016.

Tabla 68. Beta apalancado

Riesgo país noviembre 2016	160,00	1,60%
-----------------------------------	---------------	--------------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

9. WACC-COK

En la presente tabla se observa que el COK apalancado del proyecto es de 18,65% que es la tasa de descuento que se va a usar para hallar el VANF y la TIRF.

Tabla 69. Cálculo del COK apalancado

COK Nominal Estados Unidos	10,14%
COK Real Estados Unidos	7,67%
COK Real Perú	9,27%
COK para el accionista	12,43%
Riesgo del proyecto	6,22%
COK apalancado del proyecto	18,65%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Seguido se observa el WACC, que es costo de capital promedio ponderado del proyecto, asciende a 17,50%.

Tabla 70. Costo de capital promedio ponderado (WACC)

COK apalancado	18,65%
Costo deuda (Kd)	21,200%
Razón capital (K/(D+K))	63,93%
Razón endeudamiento (D/(D+K))	36,07%
Impuesto a la renta	27%
WACC	17,50%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **VANE-TIRE.** El VAN es un indicador financiero que mide la rentabilidad del proyecto y presenta las siguientes condiciones:
 - Si el VAN < 0; rechazar el proyecto.
 - Si el VAN = 0; indiferente.
 - Si el VAN > 0, aceptar el proyecto.

Por otro lado, la TIR es la tasa interna de retorno del proyecto y debe cumplir con las siguientes condiciones:

- TIR < tasa de descuento; rechazar el proyecto.
- TIR = tasa de descuento; indiferente.
- TIR > tasa de descuento; aceptar proyecto.

Tabla 71. VANE y TIRE

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo económico (US\$)	-110.885	44.129	49.943	55.334	59.155	136.056
WACC	17,50%					
VAN económico (US\$)	88.712					
TIR económico	43,10%					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla anterior se puede observar que el VANE es mayor a cero y que la TIRE es mayor a la tasa WACC por lo que se puede indicar que el proyecto es económicamente viable.

- **VANF-TIRF.** En la presente tabla se observa el flujo financiero que sirve de base para el cálculo del VANF y TIRF.

Tabla 72. VANF y TIRF

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo financiero (US\$)	-70.885	33.548	39.062	44.040	47.436	123.822
WACC	17,50%					
VAN financiero (US\$)	93.256					
TIR financiero	55,74%					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Periodo de recuperación (payback).** Se muestra el periodo de recuperación descontado, el cual indica el momento en el que se logra recuperar la inversión inicial del proyecto.

Tabla 73. Flujos futuros económicos (US\$)

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo económico	-110.885	44.129	49.943	55.334	59.155	136.056
Flujo descontado		37.555	36.171	34.105	31.029	60.735
Recuperación		-73.329	-37.158	-3.053	27.976	88.712

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se observa que en el año 4 recién tiene una tendencia positiva, por eso se utilizará desde ese año para aplicar el cálculo del periodo de recuperación.

Tabla 74. Periodo de recuperación descontado

Datos	
Ingreso neto - año 4	31.029
Ingreso mensual año 4 (US\$)	2.585,77
Meses para cubrir saldo - año 4	1,18
Periodo de recuperación en meses	37,18
Periodo de recuperación descontado	
Período de recuperación en años	3,10
Año	3,00
Meses	1
Días	5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

10. Ratio beneficio / costo

En la presente tabla se observa que usando los flujos económicos da como resultado US\$ 1,80, lo que se entiende que por cada dólar invertido en el proyecto se está obteniendo US\$ 1,80.

Tabla 75. Análisis beneficio/costo

Total, flujos descontados	199.596
Inversión total	110.885
B/c	1,80

Fuente: Elaboración propia, 2017.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Los tres productos elegidos para el proyecto son chompas, cárdiganes y chalecos, siendo el más requerido las chompas (40% de la producción total).
- La demanda del proyecto será de 2.076 prendas al primer año y de 2.479 prendas al año 5.
- La estrategia que se buscará implementar es un posicionamiento basado en tres aspectos: calidad de prenda e insumos, puntualidad en la entrega y diseño personalizado a gusto del cliente.
- El mercado elegido es el japonés al cual se llegara a través de importadores de dicho país que son importadores mayoristas.
- El precio de venta será de US\$ 90 los chalecos, US\$ 100 los cárdiganes y US\$ 110 las chompas.
- El segmento del mercado al cual está dirigido el producto es el de ingresos altos de Japón, profesionales que les gusta el buen vestir y el confort.
- La sede del proyecto y centro de producción estará ubicada en Los Olivos.
- El nivel de inversión asciende a US\$ 110.885, de los cuales el 43,46% es capital de trabajo y el 39,57% son activos fijos.
- Las ventas al primer año son de US\$ 209.676 y al quinto año ascienden a US\$ 250.379.
- El presente proyecto es viable ya que tiene un VANE de US\$ 88.712.
- La tasa interna de retorno económico es de 43,10%, la cual es mayor al WACC que es 17,50%.
- La rentabilidad operativa al primer año es de 27% y al quinto año asciende a 39%.
- La ratio beneficio/costo del proyecto es de US\$ 1,80; es decir, por cada sol invertido el proyecto genera US\$ 1,81.
- El período de recuperación económico es de tres años, un mes y cinco días.
- El punto de equilibrio se consigue 1.441 prendas al año 1 y de 1.379 prendas al año 5.

2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar un estudio del mercado japonés de manera permanente.
- Se debe viajar y participar en ferias para desarrollar nuevos mercados en crecimiento como Dinamarca, Suecia y Finlandia.
- Desarrollar nuevas líneas de productos como las chalinas y otros accesorios complementarios.
- Desarrollar y ofrecer el servicio de maquila a empresas para aprovechar la capacidad operativa.
- Mantener la estructura organizacional al mínimo para ahorrar costos fijos.
- Se deben renegociar las condiciones de adelanto con los clientes, una vez que exista una relación de confianza.
- Se debe hacer un plan de producción en relación a los colores disponibles en el mercado proveedor de hilos para evitar sobrecostos.
- Se debe de elaborar un plan de mantenimiento preventivo para evitar cualquier falla que ocasione discontinuación en la producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Adex Data Trade. (s.f.). “Empresas exportadoras de Prendas de Alpaca”. En: *adexdatatrade.com*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 04/11/2016. Disponible en: <<http://www.adexdatatrade.com/>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016a). *Encuentro económico. Informe económico y social de Arequipa*. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. 15 y 16 de julio de 2016. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016b). “Reporte de Inflación Junio 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/12/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016c). *Memoria 2015*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 01/12/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>>.
- Carvimsa. (s.f.). “División corrugado”. En: *carvimsa.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/03/2017. Disponible en: <<http://www.carvimsa.com/division-corrugado.html>>.
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos. (2016). “IV. Postcrisis Financiera Mundial”. En: *gob.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/161031/IV_Postcrisis_financiera_mundial_-_octubre_2016.pdf>.
- Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide). (2016). “Boletín COFIDE, Reporte de Coyuntura económica”. En: *cofide.com.pe*. [En línea]. 16 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 04/12/2016. Disponible en: <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/4.%20Reporte%20de%20Coyuntura%20Econ%C3%B3mica_Ago%202016.pdf>.
- Crediscotia. (s.f.). “Simulador de créditos”. En: *crediscotia.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/01/2017. Disponible en: <<http://www.crediscotia.com.pe/Personas/Prestamos-Personales/Productos/credito-libre-disponibilidad>>.
- Damodaran, A. (2017). “Beta, Unlevered beta and other risk measures”. En: *Damodaran on line*. [En línea]. 05 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2017. Disponible en: <<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>>.
- Ferreira, F.; Messina, J.; Rigolini, J.; López-Calva, L.; Lugo, M. y Vakis, R. (2013). *La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina*. Washington D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. [PDF]. Fecha de consulta: 17/11/2016. Disponible en: <openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11858/9780821397527.pdf>.
- Flores, S. (s.f.). “Informe Ejecutivo de Ferias - PromPerú”. En: *siicex.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Feria%20JFW%20IFF.pdf>>.
- International Trade Centre (ITC). (s.f.a). “Lista de los importadores para el producto seleccionado. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016.

Disponible en:
<http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||611019||6|1|1|2|1|2|1|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.b). “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en:

<http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=3|604||6110||4|1|1|2|1|2|1|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.c). “Comercio bilateral entre Perú y Japón. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/11/2016. Disponible en: <http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|604|392||6110||4|1|1|2|2|1|1|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.d). “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en:

<http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||6110||4|1|1|2|2|1|2|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.e). “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Japón. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/11/2016. Disponible en:

<http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|392||6110||4|1|1|1|2|1|2|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.f). “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/11/2016. Disponible en:

<http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||6110||4|1|1|2|2|1|2|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.g). “List of products exported by Perú”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2016. Disponible en: <http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1>

International Trade Centre (ITC). (s.f.h). “Comercio bilateral entre Perú y Japón. Producto: TOTAL Todos los productos”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2016. Disponible en:

<http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|604|392||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1>.

International Trade Centre (ITC). (s.f.i). “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 6110 Suéteres ‘jerseys’, ‘pullovers’, cárdiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos acolchados)”. En: *trademap.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2016. Disponible en: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||6110|||4|1|1|2|2|1|2|2|1|>.

Kobashikawa, P. (2008). “Japón: Oportunidades comerciales”. Lima: PromPerú – Inteligencia Comercial. En: *prompex.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=2581FA05-C791-4086-A61E-9BEF62E45D0A.PDF>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2006). “Plan operativo de tejidos de alpaca región Puno”. En: *infoalpacos.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <http://infoalpacos.com.pe/wp-content/uploads/2013/12/pop_tejidos_alpaca1.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Japón*. Lima: Mincetur. [PDF]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/PDM%20Japon.pdf>>.

Oficina de Información Diplomática del Gobierno de España. (2017). “Ficha país Japón”. En: *exteriores.gob.es*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/11/2016. Disponible en: <www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/japon_ficha%20pais.pdf>.

Peng, M. (2014). *Global strategy*. Tercera edición. Texas: Universidad de Dallas.

Perutradenow. (s.f.). “Find peruvian suppliers”. En: *perutradenow.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <<http://www.perutradenow.com/en/searchcompany>>.

PromPerú. (2015a). “Guía de mercado Japón, Industria de la moda y decoración”. En: *siicex.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3DD73.pdf>>.

Rojas, Y. (2016). “Alpaca del Perú”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Julio 2016. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/er-arequipa-2016-rojas.pdf>>.

Santander Tradeportal. (2017). “Japón: llegar al consumidor”. En: *es.portal.santandertrade.com*. [En línea]. Abril 2017. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “Relación de subpartida nacional”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/12/2016. Disponible en: <www.sunat.gob.pe>.

Urbania. (s.f.). “Alquiler de Local Comercial en Los Olivos”. En: *urbania.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/03/2017. Disponible en: <<http://urbania.pe/alquiler-de-locales-comerciales-en-san-martin-de-porres--los-olivos--lima>>.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: USAID Perú/MYPE competitiva.

Poner en bibliografía a peng Mike y a Naresh K.Malhotra.

ANEXOS

Anexo 1. Niveles de procesamiento de la fibra de alpaca

El esquilado



Venta del vellón - acopio



Clasificación de la fibra



Lavado



Cardado y peinado



El proceso del hilado



Teñido



Hilo teñido para venta



Anexo 2. Datos financieros

Tabla A. Ingresos por ventas consolidadas (en US\$)

	2017	2018	2019	2020	2021
Producto					
Chompas	91.344	95.480	99.836	104.324	109.076
S	22.836	23.870	24.959	26.081	27.269
M	22.836	23.870	24.959	26.081	27.269
L	22.836	23.870	24.959	26.081	27.269
XL	22.836	23.870	24.959	26.081	27.269
Cárdiganes	62.280	65.100	68.070	71.130	74.370
S	15.570	16.275	17.018	17.783	18.593
M	15.570	16.275	17.018	17.783	18.593
L	15.570	16.275	17.018	17.783	18.593
XL	15.570	16.275	17.018	17.783	18.593
Chalecos	56.052	58.590	61.263	64.017	66.933
S	14.013	14.648	15.316	16.004	16.733
M	14.013	14.648	15.316	16.004	16.733
L	14.013	14.648	15.316	16.004	16.733
XL	14.013	14.648	15.316	16.004	16.733
Total	209.676	219.170	229.169	239.471	250.379

Fuente: Estudios de mercado.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla B. Activo fijo depreciable - producción - (Soles)

Descripción	Tipo	Unidad	Q	Costo unitario con IGV	Total costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV
Máquina textil Shima Cixing HP	Maquinaria	Unidad	1	91.800	91.800	16.524	108.324
Remalladora recta	Maquinaria	Unidad	1	1.250	1.250	225	1.475
Plancha vaporizadora	Maquinaria	Unidad	1	1.250	1.250	225	1.475
Aire acondicionado	Equipo	Unidad	1	1.400	1.400	252	1.652
Mesa de metal	Equipo	Unidad	4	1.200	4.800	864	5.664
Equipo celular	Equipo	Unidad	2	2.179	4.358	784	5.142
Carro para pallets	Equipo	Unidad	3	1.500	4.500	810	5.310
Laptops	Equipo	Unidad	2	2.500	5.000	900	5.900
TOTAL PRODUCCIÓN (S/)					114.358	20.584	134.942

Fuente: Estudios de mercado.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla C. Activo fijo depreciable – área de administración

Descripción	Tipo	Unidad	Cantidad	Costo unitario con IGV	Total costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV
ADMINISTRACIÓN							
Laptops (S/)	Equipo	Unidad	2	2.500	5.000	900	5.900
Aire acondicionado (S/)	Equipo	Unidad	1	1.400	1.400	252	1.652
Total, producción					6.400	1.152	7.552

Fuente: Estudios de mercado.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla D. Activo fijo depreciable – área de ventas

Descripción	Tipo	Unidad	Cantidad	Costo unitario con IGV	Total costo sin IGV	IGV	Total costo con IGV
VENTAS							
Laptops (S/)	Equipo	Unidad	2	2.500	5.000	900	5.900
Aire acondicionado (S/)	Equipo	Unidad	1	1.400	1.400	252	1.652
TOTAL, PRODUCCIÓN					6.400	1.152	7.552

Fuente: Estudios de mercado.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla E. Inversión intangible (en S/)

Ítem	Actividades	Costo sin IGV	IGV	Costo con IGV
1	Búsqueda y reserva del nombre	23,00	-	23,00
2	Minuta de constitución	381,36	68,64	450,00
3	Elevar minuta a escritura pública	76,27	13,73	90,00
4	Generar RUC	-	-	-
5	Libros contables	60,17	10,83	71,00
6	Legalización de libros	144,07	25,93	170,00
7	Búsqueda de antecedentes fonéticos	26,26	4,73	30,99
8	Búsqueda de antecedentes figurativos	32,59	5,87	38,46
9	Solicitud de registro de marca	453,38	81,61	534,99
10	Solicitud de registro de nombre	453,38	81,61	534,99
11	Publicación en el diario El Peruano	186,44	33,56	220,00
12	Planos de arquitectura de fábrica y de evacuación. (costo por hacer planos)	3,813,56	686,44	4.500,00
13	Vigencia de poderes	19,49	3,51	23,00
14	Protocolo de pozo a tierra	216,10	38,90	255,00
15	Establecimientos con área > 100 m ² y < 500 m ² . Código de pago 1.19	297,20	53,50	350,70
16	Autorización de anuncio publicitario	52,29	9,41	61,70
17	Defensa Civil	97,03	17,47	114,50
18	Registro Sanitario	58,47	10,53	69,00
19	Habilitación Sanitaria	835,00	150,30	985,30
	Total	7.226,00	1.297,00	8.523,00

Fuente: Estudios de mercado.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla F. Inversión en gastos pre operativos

Ítem	Concepto	Costo sin IGV (US\$)	IGV (US\$)	Total costo con IGV (US\$)	%
1	Adecuación	746	134	880	5,5%
2	Condiciones de alquiler	3.947	711	4.658	29,2%
3	Campaña de lanzamiento	1.244	224	1.468	9,2%
4	Gastos en planilla y servicios	6.037	91	6.128	38,4%
5	Activos no depreciables	2.387	430	2.817	17,7%
	Total pre operativos	14.361	1.589	15.951	100,0%

Fuente: Estudios de mercado.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla G. Inversión inventario inicial

Materia prima e insumo	Unidad de medida	Precio (US\$)	Diciembre 2016
Hilo de alpaca	Kilogramo	27,18	352,68
Botones	Unidad	0,15	9,30
Etiquetas	Unidad	0,15	4,65
Hang tag	Unidad	0,09	2,79
Bolsas	Unidad	0,15	4,65
Total			374,07

Fuente: Estudios de mercado.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 3. Capital de trabajo

Primer Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total castigado
Estacionalidad castigada	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	20.00%	0.00%	15.00%	15.00%	0.00%	15.00%	15.00%	0.00%	100.00%
Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$41,935	\$41,935	\$0	\$31,451	\$31,451	\$0	\$31,451	\$31,451	\$0	\$209,676
Total Ingresos	\$0	\$0	\$0	\$41,935	\$41,935	\$0	\$31,451	\$31,451	\$0	\$31,451	\$31,451	\$0	\$209,676
EGRESOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Compra MP	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$2,124	\$25,482
Gasto de Administración													
Luz	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$214	\$2,566
Agua	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$4	\$53
Arbitrios	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$81
Alquiler	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$395	\$4,737
Insumos de mantenimiento y limpieza	\$46	\$46	\$48	\$46	\$46	\$50	\$46	\$46	\$48	\$46	\$46	\$59	\$574
Teléfono + internet	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11	\$136
Seguro MAPFRE	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$526
Teléfono celular	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$842
Servicio de contabilidad	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$102	\$1,228
Sueldos Administración	\$1,409	\$1,409	\$1,409	\$1,759	\$1,409	\$1,409	\$2,055	\$1,409	\$1,409	\$1,409	\$1,759	\$2,055	\$18,897
Útiles de Oficina	\$0	\$0	\$120	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$120	\$239
Gasto de Venta													
Ferías	\$15,276	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$15,276
Publicidad	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$105	\$1,260
Agua	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$18
Luz	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$244
Arbitrios	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$27
Alquiler	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$132	\$1,579
Insumos de mant. y limpieza	\$15	\$15	\$16	\$15	\$15	\$17	\$15	\$15	\$16	\$15	\$15	\$20	\$191

Teléfono + internet	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$81
Útiles de Oficina	\$0	\$0	\$80	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$80	\$160
Sueldos Ventas	\$665	\$665	\$665	\$830	\$665	\$665	\$969	\$665	\$665	\$665	\$830	\$969	\$8,914
Mano de Obra													
Operarios	\$868	\$868	\$868	\$1,083	\$868	\$868	\$1,246	\$868	\$868	\$868	\$1,083	\$1,246	\$11,608
Costos Indirectos de Fabricación													
Luz	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$836
Agua	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9	\$107
Arbitrios	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$163
Alquiler	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$789	\$9,474
Insumos de mantenimiento y limpieza	\$93	\$93	\$95	\$93	\$93	\$99	\$93	\$93	\$95	\$93	\$93	\$117	\$1,147
Bolsas y Cajas	\$82				\$82			\$82			\$82		\$328
Traslado de material	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$240
Costo de Flete	\$623				\$623			\$623			\$623		\$2,491
Servicio de agente de aduanas	\$113				\$113			\$113			\$113		\$450
Mano de Obra Indirecta (sueldos)	\$2,590	\$2,590	\$2,590	\$3,233	\$2,590	\$2,590	\$3,777	\$2,590	\$2,590	\$2,590	\$3,233	\$3,777	\$34,737
Caja chica	\$150	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$150
Pago de Préstamo	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$609	\$7,303
Pago de IGV	\$146	\$131	\$168	\$131	\$146	\$133	\$131	\$146	\$132	\$131	\$146	\$175	\$1,719
Total Egresos S/.	\$26,824	\$10,566	\$10,806	\$11,939	\$11,398	\$10,579	\$13,082	\$11,398	\$10,570	\$10,566	\$12,771	\$13,366	\$152,145
Saldo mes	-\$26,824	-\$10,566	-\$10,806	\$29,996	\$30,538	-\$10,579	\$18,369	\$20,054	-\$10,570	\$20,886	\$18,680	-\$13,366	
Saldo acumulado	-\$26,824	-\$37,389	-\$48,195	-\$18,199	\$12,339	\$1,760	\$20,129	\$40,183	\$29,613	\$50,498	\$69,179	\$55,813	
	Máximo Déficit Acumulado				-\$48,195								

Premisas:

Todos los precios están con IGV.

El pago IGV corresponde solo a los gastos afectos al IGV.

Las ventas no están afectas a IGV por ser ventas destinadas a exportación.

Las ventas se presentan tres veces al año, dándose el 50% de adelante en el mes anterior.

El programa de producción será constante durante todo el año.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Gastos de participación en feria

Feria Internacional		London Textil Fair		
Ferías	Costo	Días	Personal	Total
Inscripción	2.500	0	0	2.500
Estadía	31	4	2	248
Pasajes aéreos	3.070	0	2	6.140
Taxi ida y vuelta al aeropuerto	178	0	0	178
Tarjeta para movilidad	60	0	2	120
Personal	500	2	0	1.000
Muestras	5.040	0	0	5.040
Folletos otros	.50	0	0	50
Total				15.276

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Costo total unitario promedio Chompas

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	11,68	11,68	11,68	11,68	11,68
Costo de Insumo y Mp	11,68	11,68	11,68	11,68	11,68
Mano de Obra Directa	5,39	5,16	4,94	4,72	4,53
Gastos Indirectos	26,28	25,21	24,33	23,81	22,25
COSTO VARIABLE UNITARIO	43,35	42,05	40,95	40,21	38,46
Gastos Administrativos	13,59	13,01	12,83	12,43	11,41
Gastos de Ventas	11,83	11,33	10,99	10,88	9,93
Gastos Financieros	3,39	2,75	2,06	1,30	0,48
Costo Total Unitario \$	72,16	69,14	66,82	64,83	60,28

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cárdiganes

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	10,66	10,66	10,66	10,66	10,66
Costo de Insumo y Mp	10,66	10,66	10,66	10,66	10,66
Mano de Obra Directa	4,04	3,87	3,71	3,54	3,40
Gastos Indirectos	26,28	25,21	24,33	23,81	22,25
Costo de Producción Unitario	40,98	39,74	38,69	38,01	36,30
Gastos Administrativos	13,59	13,01	12,83	12,43	11,41
Gastos de Ventas	11,83	11,33	10,99	10,88	9,93
Gastos Financieros	3,39	2,75	2,06	1,30	0,48
Costo Total Unitario S/.	69,79	66,83	64,57	62,62	58,13

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Chalecos

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Materia prima e insumos	9,19	9,19	9,19	9,19	9,19
Costo de Insumo y Mp	9,19	9,19	9,19	9,19	9,19
Mano de Obra Directa	5,39	5,16	4,94	4,72	4,53
Gastos Indirectos	26,28	25,21	24,33	23,81	22,25
Costo de Producción Unitario	40,86	39,57	38,46	37,72	35,97
Gastos Administrativos	13,59	13,01	12,83	12,43	11,41
Gastos de Ventas	11,83	11,33	10,99	10,88	9,93
Gastos Financieros	3,39	2,75	2,06	1,30	0,48
Costo Total Unitario S/.	69,67	66,65	64,34	62,34	57,79

Fuente: Elaboración propia, 2017.