



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA  
DE BEBÉ DE ALGODÓN ORGÁNICO”**

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

**Presentado por:**

**Sr. Oscar Alberto Milla Rebaza**

**Asesora: Profesora Carla Pennano**

**[0000-0001-9355-9781](tel:0000-0001-9355-9781)**

**2019**

A Angelina

Agradezco a mi asesora por la especial  
dedicación a esta tesis.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación demuestra la viabilidad de una empresa de diseño, confección y comercialización de ropa de bebe elaborada con algodón de certificación orgánica; así como determinar los lineamientos principales para su implementación exitosa y mejor aprovechamiento de fortalezas internas y del entorno.

*Cotton Hugs* es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de ropa de algodón de certificación orgánica para bebés y niños de 0 a 2 años de edad. El público objetivo está compuesto por mujeres de 25 a 55 años pertenecientes a los niveles socio económicos A y B de Lima Metropolitana.

El estudio de mercado demostró que existe un claro interés por los productos orgánicos en general, y existe una importante oportunidad de difundir las características de las fibras con certificación orgánica y su efecto positivo en la salud de los usuarios. En base a la información recabada, se determinó una estrategia de diferenciación enfocada, basada en ofrecer productos diferenciados tanto en el diseño y funcionalidad de las prendas, como en el concepto de sostenibilidad; y en establecer vínculos de beneficio mutuo con los clientes y proveedores que compartan los valores de la empresa.

La venta de las prendas de vestir se realizará a través de plataformas digitales y la entrega de productos a través de aplicaciones *web* de reparto a domicilio, desde las oficinas administrativas ubicadas en Miraflores hacia un radio de entrega comprendido por los distritos dentro del alcance del proyecto (Lima Moderna).

En cuanto a la viabilidad del proyecto, el flujo de caja económico determinado presenta un valor actual neto de S/ 169.695 y una tasa interna de retorno de 69% anual; mientras que en el flujo de caja financiero los valores son de S/ 145.642 para el valor actual neto, y de 126% para la tasa interna de retorno. Por ello, se concluye con estos datos que el proyecto genera valor para los accionistas.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción. ....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	3
1.1 Entorno político .....	3
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno social .....	6
1.4 Entorno tecnológico .....	7
1.5 Entorno ecológico .....	8
1.6 Entorno legal.....	9
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	9
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	12
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores .....	12
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	13
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	13
<b>Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado.....</b>	<b>15</b>
1. Objetivos .....	15
1.1 Objetivo general.....	15

1.2	Objetivos específicos .....	15
2.	Metodología.....	15
2.1	Investigación exploratoria.....	15
2.1.1	Fuentes primarias de información.....	16
2.1.2	Fuentes secundarias de información .....	19
2.1.3	Conclusiones de la investigación exploratoria .....	19
2.2	Investigación concluyente.....	20
2.2.1	Población objetivo .....	20
2.2.2	Marco de muestreo.....	20
2.2.3	Técnica de muestreo .....	21
2.2.4	Tamaño de la muestra .....	21
2.2.5	Método de medición .....	22
2.2.6	Conclusiones de la investigación concluyente .....	22
3.	Estimación de la demanda.....	24
4.	Conclusiones.....	25
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>		<b>26</b>
1.	Visión .....	26
2.	Misión .....	26
3.	Objetivos estratégicos .....	26
3.1	Objetivos de crecimiento.....	26
3.2	Objetivos de rentabilidad .....	27
3.3	Objetivos de sostenibilidad o supervivencia.....	27
4.	Definición de estrategias.....	27
4.1	Etapas de insumos .....	28
4.1.1	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	28
4.1.2	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	29

4.1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	29
4.2 Etapa de adecuación.....	30
4.2.1 Análisis cruzado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	31
4.2.2 Matriz Peyea .....	31
4.2.3 Matriz interna – externa (IE).....	33
4.2.4 Matriz de la estrategia principal .....	33
4.3 Etapa de decisión .....	34
5. Estrategia competitiva.....	34
6. Estrategia de crecimiento .....	35
<b>Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>36</b>
1. Descripción del producto .....	36
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	36
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	36
3.1 Segmentación.....	36
3.2 Posicionamiento.....	37
3.3 Estrategia genérica .....	40
3.4 Estrategia de crecimiento .....	41
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	41
4.1 Producto .....	42
4.1.1 Descripción del producto .....	42
4.1.2 Asignación de marca.....	45
4.1.3 Empaque .....	47
4.2 Precio .....	48
4.3 Plaza o distribución.....	48
4.3.1 Canales de distribución .....	49
4.3.2 Medios de pago.....	49

4.4 Promoción.....	50
4.4.1 Publicidad.....	50
4.4.2 Promociones de venta .....	51
4.4.3 <i>Marketing</i> relacional .....	51
5. Cronograma de actividades .....	51
6. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	52
<b>Capítulo V. Plan de operaciones .....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	53
2. Diseño de producto .....	55
3. Diseño de procesos .....	57
4. Diseño de procesos críticos .....	60
5. Planificación de inventarios .....	60
6. Actividades preoperativas .....	60
7. Presupuesto de operaciones.....	60
<b>Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>61</b>
1. Estructura organizacional.....	61
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	62
2.1 Objetivos de recursos humanos .....	62
2.2 Perfiles de puestos.....	62
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	62
3.1 Selección de personal.....	63
3.2 Inducción y capacitación.....	63
4. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	64
<b>Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>65</b>

1. Objetivo .....	65
2. Determinación de grupos de interés .....	65
3. Identificación de las expectativas y acciones de relacionamiento con los grupos de interés .....	66
4. Recursos y presupuesto de responsabilidad social empresarial .....	68
5. Resultados esperados .....	68
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>	<b>69</b>
1. Supuestos y políticas .....	69
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....	70
3. Estados financieros y flujos de caja.....	70
3.1 Estructura de financiamiento.....	71
4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	72
5. Planes de contingencia .....	73
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>74</b>
1. Conclusiones.....	74
2. Recomendaciones .....	75
<b>Bibliografía .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>81</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>102</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político .....	4
Tabla 2.	Variables del entorno económico.....	6
Tabla 3.	Variables del entorno social .....	7
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico.....	8
Tabla 5.	Variable del entorno ecológico .....	9
Tabla 6.	Variables del entorno legal .....	9
Tabla 7.	Tamaño de muestra .....	21
Tabla 8.	Resumen del cálculo de la demanda estimada .....	25
Tabla 9.	Componentes de la declaración de la misión .....	26
Tabla 10.	Matriz EFE .....	28
Tabla 11.	Matriz EFI .....	29
Tabla 12.	Matriz MPC .....	30
Tabla 13.	Matriz FODA cruzado .....	31
Tabla 14.	Matriz Peyea .....	32
Tabla 15.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	36
Tabla 16.	Segmentación de mercado .....	37
Tabla 17.	Actividades de <i>marketing</i> durante los meses pre-operativos.....	51
Tabla 18.	Objetivos de operaciones .....	53
Tabla 19.	Estrategias de operaciones .....	55
Tabla 20.	Telas de algodón orgánico .....	56
Tabla 21.	Descripción de las tallas de prendas.....	57
Tabla 22.	Descripción de procesos según ISO 9001 .....	58
Tabla 23.	Planificación de inventarios .....	60
Tabla 24.	Cronograma de actividades preoperativas.....	60
Tabla 25.	Objetivos de recursos humanos.....	62
Tabla 26.	Identificación y priorización de grupos de interés.....	625
Tabla 27.	Identificación de expectativas de los grupos de interés.....	67
Tabla 28.	Análisis del punto de equilibrio .....	70
Tabla 29.	Proyección de ventas .....	71
Tabla 30.	Inversión total <i>Cotton Hugs</i> .....	72
Tabla 31.	Evaluación financiera de <i>Cotton Hugs</i> .....	72
Tabla 32.	Respuesta a los riesgos identificados .....	73

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Impacto ambiental y social de la industria textil.....	11
Gráfico 2.	Matriz Peyea .....	32
Gráfico 3.	Matriz interna – externa (IE) .....	33
Gráfico 4.	Matriz de estrategia principal .....	34
Gráfico 5.	Vista panorámica del posicionamiento .....	39
Gráfico 6.	Logo de <i>Cotton Hugs</i> .....	40
Gráfico 7.	Niveles de producto.....	43
Gráfico 8.	Modelo de prenda de <i>Cotton Hugs</i> .....	44
Gráfico 9.	Elementos de marca de <i>Cotton Hugs</i> .....	46
Gráfico 10.	Bolsas de empaque .....	47
Gráfico 11.	Página web <i>Cotton Hugs</i> .....	49
Gráfico 12.	Certificaciones de algodón orgánico .....	55
Gráfico 13.	Mapa de procesos .....	58
Gráfico 14.	Organigrama de <i>Cotton Hugs</i> .....	61

## Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de expertos entrevistados .....	82
Anexo 2.	Lista de preguntas de entrevistas a expertos.....	82
Anexo 3.	Guion para conducción del <i>focus group</i> .....	83
Anexo 4.	Cuestionario del estudio del mercado .....	83
Anexo 5.	Resultados del estudio de mercado .....	87
Anexo 6.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	92
Anexo 7.	Flujograma de procesos .....	92
Anexo 8.	Presupuesto de operaciones .....	93
Anexo 9.	Perfiles de puestos .....	94
Anexo 10.	Presupuesto de recursos humanos .....	97
Anexo 11.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial .....	97
Anexo 12.	Cálculo de capital de trabajo .....	98
Anexo 13.	Flujo de caja proyectado mensual .....	98
Anexo 14.	Flujos de caja anualizados.....	100
Anexo 15.	Estado de resultados proyectado anual.....	100
Anexo 16.	Presupuesto de inversiones .....	101
Anexo 17.	Presupuesto de financiamiento anual .....	101

## **Introducción**

La creciente demanda por productos orgánicos es un hecho innegable a nivel mundial. El efecto positivo en la salud tanto de los consumidores como de los agricultores, la conservación de la biodiversidad y el respeto por el medioambiente son los principales argumentos de la corriente orgánica global. El Perú no es ajeno a dicha tendencia orgánica, produciendo no solo alimentos de cultivo orgánico sino fibras animales y vegetales para con este mismo concepto; exportando productos con certificación orgánica a EE. UU. y Europa, y recientemente satisfaciendo una cada vez más intensa demanda interna.

Las certificaciones de productos orgánicos son elementos de confianza en el mercado y representan un elemento de venta para el que los oferta y una garantía de confianza para el que los demanda (Agricultures, 2017). En nuestro país, no basta únicamente con difundir los beneficios y bondades de los productos orgánicos, tanto en alimentos como en las prendas hechas con fibras orgánicas, sino que es necesario impulsar el rol de las certificaciones en el aseguramiento de la calidad, prevención de fraudes y la promoción del comercio justo.

*Cotton Hugs* se une a la corriente orgánica mundial compartiendo los valores de sostenibilidad y conservación ambiental; diseñando y fabricando prendas de vestir de bebe a base de algodón con certificación orgánica, proponiendo un concepto de moda sostenible, con diseños exclusivos, temática orgánico-ecológica, cuidado de la salud y respeto por el medioambiente.

El plan de negocio, que busca determinar los lineamientos principales para la implementación exitosa de *Cotton Hugs*, ha sido desarrollado en ocho capítulos:

En el capítulo I se realizó el análisis del macro y micro entorno, identificando tanto las oportunidades y amenazas del entorno como las fortalezas y debilidades que permitirán identificar ventajas competitivas.

El capítulo II está compuesto por los resultados y conclusiones del estudio de mercado. Se identifica cualitativa y cuantitativamente el nicho de mercado, y se identifican los atributos más valorados para las diferentes variables.

En el capítulo III se encuentra desarrollado el plan estratégico de *Cotton Hugs*, se presenta la visión y misión, así como los objetivos estratégicos y estrategia principal.

En el capítulo IV se presenta el plan de *marketing*, la definición de los objetivos, formulación de las estrategias de segmentación y posicionamiento, así como la descripción de la estrategia de mezcla de *marketing*.

En el capítulo V se desarrolló el plan de operaciones, mediante la definición de los objetivos y estrategias relacionadas con calidad, flexibilidad, entrega y costos.

El capítulo VI presenta la estructura organizacional y plan de recursos humanos, a través del organigrama funcional, formulación de objetivos y estrategias relacionadas a la gestión del personal.

En el capítulo VII se identifican y priorizan los grupos de interés de *Cotton Hugs* y se plantean mecanismos de relacionamiento que permiten cumplir con los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.

En el capítulo VIII se analiza la viabilidad financiera de *Cotton Hugs*, se consolidan todos los planes funcionales y se descuentan los flujos de caja a cinco años, obteniéndose indicadores que permiten concluir con la viabilidad del proyecto.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones

## **Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (Pestel)**

Se realizó el análisis de las variables del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal para identificar oportunidades a fin de aprovechar y tomar medidas preventivas ante las amenazas.

#### **1.1 Entorno político**

En los últimos años el Perú se ha caracterizado por ser un escenario de estabilidad política y democrática. En la actualidad, el entorno político se muestra inestable, debido a la falta de mayoría legislativa del gobierno de turno; sin embargo, las principales fuerzas políticas se encuentran alineadas en cuanto a inversión privada, consumo interno y apertura de mercados.

No obstante, es innegable que el efecto de un ambiente de ruido político constante y las investigaciones sobre casos de corrupción vinculados a los megaproyectos de infraestructura han debilitado la confianza de inversionistas privados. Esto ha afectado las proyecciones iniciales sobre el crecimiento de la economía y ha significado un menor dinamismo del producto bruto interno (PBI), debido a un menor crecimiento tanto de las exportaciones como de la demanda interna, en particular del gasto de inversión del sector privado (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2019).

Según Apoyo Consultoría y Servicio de Asesoría Empresarial en Panorama Económico (2019), a la debilidad económica se le suman tres eventos que afectarán más el entorno de los negocios. En primer lugar, el entorno internacional con el nuevo escalamiento de las tensiones comerciales entre EE. UU. y China, lo que ha generado mayor incertidumbre en las negociaciones entre ambos países. Esto, sumado a la desaceleración de la economía china y al débil crecimiento de la Eurozona, ha aumentado el riesgo de debilitamiento en la economía global.

En segundo lugar, el entorno local con la crisis política que se ha agudizado luego de que el presidente propusiera un adelanto de elecciones generales al 2020. Dicha propuesta ha elevado al máximo los niveles de incertidumbre política y ha aumentado el riesgo de afectar aún más la confianza empresarial, lo que puede generar un impacto negativo en la inversión privada (Apoyo Consultoría y Servicio de Asesoría Empresarial en Panorama Económico 2019).

En tercer lugar, también en el entorno local, existe la posibilidad de una agudización de la conflictividad social, lo que afectaría principalmente a los proyectos mineros en construcción y operación, además de aumentar la incertidumbre para nuevas inversiones en este rubro (Apoyo Consultoría y Servicio de Asesoría Empresarial en Panorama Económico 2019).

Por otro lado, el Congreso de la República está elaborando un proyecto de ley para crear un nuevo régimen tributario destinado a las micro y pequeñas empresas (mypes), que reemplazaría al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER) y al Registro Único Simplificado (RUS). Dicha medida busca eliminar el desincentivo para que las mypes crezcan y se conviertan en medianas empresas (Reyes 2019).

**Tabla 1. Variables del entorno político**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Políticas de Estado	Gobierno democrático Modelo económico de libre mercado	Positivo	Oportunidad
Procedimientos de entidades regulatorias	Proyecto de ley para la modificación de regímenes tributarios	Incentivaré el crecimiento de las mypes para convertirse en medianas empresas	Oportunidad
Elecciones generales	Propuesta de adelanto de elecciones generales	Incertidumbre empresarial Afectación a la inversión privada	Amenaza
Estabilidad política y democrática	Inestabilidad política y conflictos sociales	Incertidumbre empresarial Afectación a la inversión privada	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 1.2 Entorno económico

Durante el período de 2004-2014, a excepción del año 2009 por efectos de la crisis financiera mundial, el Perú destacó por ser una de las economías de mejor desempeño de la región, con una tasa de crecimiento del PBI de 6,4%. En el 2015 y en el 2016 hubo una leve recuperación del crecimiento económico con una tasa de 3,3% y 3,9 % respectivamente. En el 2017, la actividad económica se recuperó después del segundo trimestre del año, debido a un incremento tanto en la inversión privada como en las exportaciones, de esa manera se logró un incremento del PBI de 2,5%. En el 2018, luego de un alza de la actividad económica en el primer semestre del año, la economía registró una desaceleración transitoria por la moderación de la inversión, lo que hizo que el período cerrara con un incremento del PBI de 4,0%.

El PBI del primer trimestre de 2019 registró una desaceleración, con respecto al primer trimestre del año pasado, por efecto de una caída en los sectores primarios de pesca y minería. A esto se añadió un menor crecimiento en los sectores no primario. Para el resto del año, se espera una reversión parcial de la caída del primer trimestre en los sectores primarios, por lo que se proyecta un crecimiento anual del PBI de 3,4% en 2019 y de 4,0% en 2020 (BCRP 2019).

Para el 2017 y el 2018 el escenario de crecimiento mundial resultó favorable con un crecimiento de 3,5% y 3,6% respectivamente. Para esto, las economías emergentes mostraron mayor ventaja, debido al aumento del precio de los *commodities*, lo que supone un aumento de los términos de intercambio en un 5,5% en el 2017 y una tendencia estable para el 2018. Sin embargo, en el último Reporte de Inflación del BCRP (2019), se menciona que los términos de intercambio de las exportaciones se han deteriorado por efecto de la incertidumbre respecto a la actividad e inversión mundial; por ello, luego de un registro de -0,2% en 2018, se proyecta uno de -2,8% para el 2019 y -0,7% para el 2020.

Según el Reporte de Inflación del BCRP (2019), en línea con la posición monetaria expansiva, el crédito al sector privado creció en 7,9% interanual en mayo. Esta evolución se reflejó en todos los segmentos, especialmente en el de personas naturales. Para el horizonte de proyección, el crédito al sector privado, como porcentaje del PBI, se incrementaría de 42% en el 2018 a 44% en el 2020. En el caso de los créditos a empresas, los segmentos con mayores tasas de expansión son corporativos y grandes empresas, así como la pequeña y microempresa también (6,4% en ambos casos).

Las expectativas de inflación, que desde el 2017 se mantienen en el rango meta, se ubicaron entre 2,4% y 2,5% en junio y se estima que disminuirán gradualmente en la medida que la inflación vaya convergiendo al centro del rango meta (BCRP 2019). El balance de los factores de riesgo de inflación, se traduce en un sesgo a la baja, ya que se considera una menor inflación proveniente de la disminución de la demanda.

Pese a que la incertidumbre internacional permanecerá elevada, la estabilidad financiera del país no se verá comprometida: los costos de financiamiento permanecerán en niveles bajos y la cotización del sol frente al dólar oscilará alrededor de S/. 3,38 por dólar (Apoyo Consultoría Servicio de Asesoría Empresarial 2019).

Los principales riesgos sobre el crecimiento provienen del frente internacional y, en el entorno local, están asociados a una transición política desordenada. En el contexto actual, la crisis política podría intensificar los conflictos sociales y aumentar el riesgo regulatorio (Apoyo Consultoría Servicio de Asesoría Empresarial 2019).

**Tabla 2. Variables del entorno económico**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Disponibilidad de créditos	Incremento del crédito al sector privado, especialmente <i>mypes</i> .	Mayor disponibilidad de créditos	Oportunidad
Política monetaria	Expansiva. BCRP mantiene la tasa de referencia en 2,75.	Mayores créditos para las empresas y potenciales clientes	Oportunidad
Producto bruto interno (PBI)	Crecimiento del PBI en riesgo por factores externos e inestabilidad política.	Disminución de la actividad económica	Amenaza
Inflación	Mantenerse en el rango meta del BCRP.	Mantenimiento del poder adquisitivo	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 1.3 Entorno social

La perspectiva sobre la situación económica del país es buena en los niveles socioeconómicos A y B. El 65% del NSE A tiene una percepción positiva de la economía del país y un 93% sobre la situación económica personal; mientras que en el NSE B estos porcentajes son 71% y 91% respectivamente (Arellano Marketing 2016).

A pesar de que se mantiene la brecha entre los salarios de ambos géneros, ya que las mujeres ganan el 72% del ingreso de los hombres, la tendencia al incremento del salario femenino se mantiene en el tiempo (Gestión 2017). Esto se une al hecho de que las mujeres que pertenecen a los NSE A y B se caracterizan por su independencia, deseos de superación personal y orientación al logro de objetivos, por lo que tienen un mayor poder de decisión y protagonismo (Arellano Marketing 2016).

En cuanto a composición demográfica, existe una tendencia constante en la disminución de la tasa global de fecundidad (TGF). En el período 1981-2000, esta tasa ha alcanzado valores menores a tres hijos por mujer en promedio. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en las áreas urbanas de Lima, la TGF llegará a 1,88 hijos por mujer en promedio en el período 2000-2025, y se mantendrá estable hasta el 2050 (INEI 2009). Esta disminución sostenida de la TGF puede interpretarse como una tendencia de tener menos hijos para elevar la calidad de vida.

En línea con lo anterior, existe una mayor preocupación por la salud y el bienestar. Esto marca una tendencia a preferir, cada vez con mayor frecuencia, productos alimenticios y/o textiles libres de tratamientos e insumos químicos o artificiales. Esta tendencia a preferir lo natural e inocuo se complementa con el mayor acceso a la información que supone internet y las redes sociales.

Entre los principales motivos para el incremento del consumo de productos orgánicos, se encuentran la búsqueda de mayor calidad (relación con la salud y la nutrición en el caso de los alimentos), la confianza en el origen de los productos (importancia de las certificaciones y el control de la denominación de “producto orgánico”), y la protección del medioambiente (conservación de los ecosistemas, buen uso de recursos hídricos y protección de suelos).

**Tabla 3. Variables del entorno social**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Demográficas	Disminución de la tasa global de fecundidad (1,88 hijos)	Menor cantidad de bebés (usuarios)	Amenaza
Estilos de vida	Priorización de la salud y bienestar	Incremento del público objetivo	Oportunidad
Hábitos de consumo	Incremento del consumo de productos orgánicos	Incremento del público objetivo	Oportunidad
Nivel educativo promedio	Mayor acceso a la información por parte de los diferentes NSE	Mayor difusión de los beneficios de la tendencia orgánica	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 1.4 Entorno tecnológico

Según el *Reporte Financiero del Sector Textil en el Perú* es importante considerar la inversión de las empresas del sector en maquinaria y equipo textil de última generación para la producción de hilados y fibras (Centrum 2010). Este proceso de modernización ha permitido aumentar el nivel de producción de las empresas del sector para abastecer al mercado nacional y extranjero. Constituye, además, el soporte de la exportación.

En la última década, desde la masificación de Internet, el rol de las redes sociales en la estrategia de *marketing* de las empresas ha cobrado cada vez más importancia, debido a que constituyen una eficiente manera de establecer un vínculo, compartir temas de interés, obtener retroalimentación y proyectar una imagen de marca alineada con los valores de los clientes. Los sitios web han evolucionado de simples medios de información a plataformas de servicio a los clientes donde se pretende facilitar el acceso a la información, transacciones e incluso implementación de servicios postventa.

El internauta peruano representa el 65% del Perú urbano entre 8 a 70 años. Según el nivel socioeconómico, el NSE A y B representan el 93% y el 90% de los internautas, respectivamente. Cabe señalar que los internautas del NSE A/B son conocidos por ser *heavy user*, es decir, acceden frecuentemente a las redes sociales y apuestan por el comercio electrónico (Ipsos 2017). Respecto del uso de redes sociales, el 89% de la población peruana que usa Internet utiliza Facebook, mientras que solo un 16% utiliza Twitter (GFK 2017).

Wolfenbarger y Gilly (2003, citado Kotler 2012) desarrollaron una escala reducida de calidad de servicio *online* con cuatro dimensiones fundamentales: fiabilidad/cumplimiento, diseño del sitio web, seguridad/privacidad, y servicio al cliente. Estos investigadores interpretan los hallazgos de su estudio como una sugerencia de que los bloques básicos de una experiencia *online* convincente son la fiabilidad y la funcionalidad para promover ahorros de tiempo, transacciones fáciles, buen surtido, información completa y el nivel correcto de personalización.

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Tecnología para la producción	Aumento de la demanda por tecnología textil	Potenciales nuevos proveedores de confección	Oportunidad
Usuarios de Internet	Incremento de usuarios de herramientas <i>online</i>	Incremento del público objetivo	Oportunidad
Uso de tecnologías de información	Incremento del comercio <i>online</i> en últimas generaciones	Mayor confianza para comprar por Internet	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 1.5 Entorno ecológico

La promulgación de la Ley de la Producción Orgánica o Ecológica (Ley N° 29196) ocurre dentro de un contexto de creciente preocupación por la conservación de ecosistemas, biodiversidad y desarrollo de industrias sostenibles. El Perú es reconocido internacionalmente como uno de los países con mayor biodiversidad del mundo; posee 84 zonas de vida de las existentes y 22 de los 28 climas del mundo, por lo que la corriente de conservación inició con los productos alimenticios y se trasladó a la agricultura en general. Siendo el algodón peruano de calidad reconocida internacionalmente, el desarrollo del algodón orgánico supone una alternativa para contribuir con la industria sostenible.

**Tabla 5. Variable del entorno ecológico**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Conciencia ambiental	Aumento de la conciencia ambiental en los diferentes NS	Mayor interés por las características de sostenibilidad de las certificaciones orgánicas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 1.6 Entorno legal

En el 2008, se promulgó la Ley de la Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica (Ley N° 29196), la cual promueve el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica. Además de sentar los principios para la producción orgánica, delega las responsabilidades en cuanto a la regulación y promoción a una serie de instituciones públicas.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) es la autoridad nacional encargada de la fiscalización de la producción orgánica; se encarga del registro y autorización de los organismos de certificación que operan en el país, y de supervisar el mercado nacional para brindar confianza de la idoneidad de los productos comercializados como orgánicos.

**Tabla 6. Variables del entorno legal**

Variables	Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Promoción de la producción orgánica	Definición de principios para la producción orgánica	Mayor difusión de los beneficios de la producción orgánica	Oportunidad
Fiscalización de la producción orgánica	Regulación de la producción orgánica	Revaloración de la certificación como un elemento de confianza para el consumidor	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

Las industrias textil y de confecciones representan una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, llegando a significar el 1,3% del PBI nacional y el 8,9% de la producción manufacturera en el 2014 (Ministerio de la Producción [Produce] 2015).

Según la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) Revisión 4, la industria textil corresponde a la división 13 “Fabricación de productos textiles”; mientras que la industria de confecciones,

objeto del presente trabajo de investigación, corresponde a la división 14, código 1410 “Fabricación de prendas de vestir”. Esta industria comprende la fabricación de prendas de vestir a partir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, etc., para hombres, mujeres y niños (INEI 2017).

El proceso de fabricación de prendas de vestir comprende desde el diseño de modelos, combinación de colores y tallas, la selección de los tipos de tela a utilizar según la prenda, el corte según los moldes definidos, hasta la confección, bordado y/o estampado y acabado de detalles. El proceso de confección se caracteriza por un alto número de empresas que realizan actividades de maquila, principalmente para marcas internacionales.

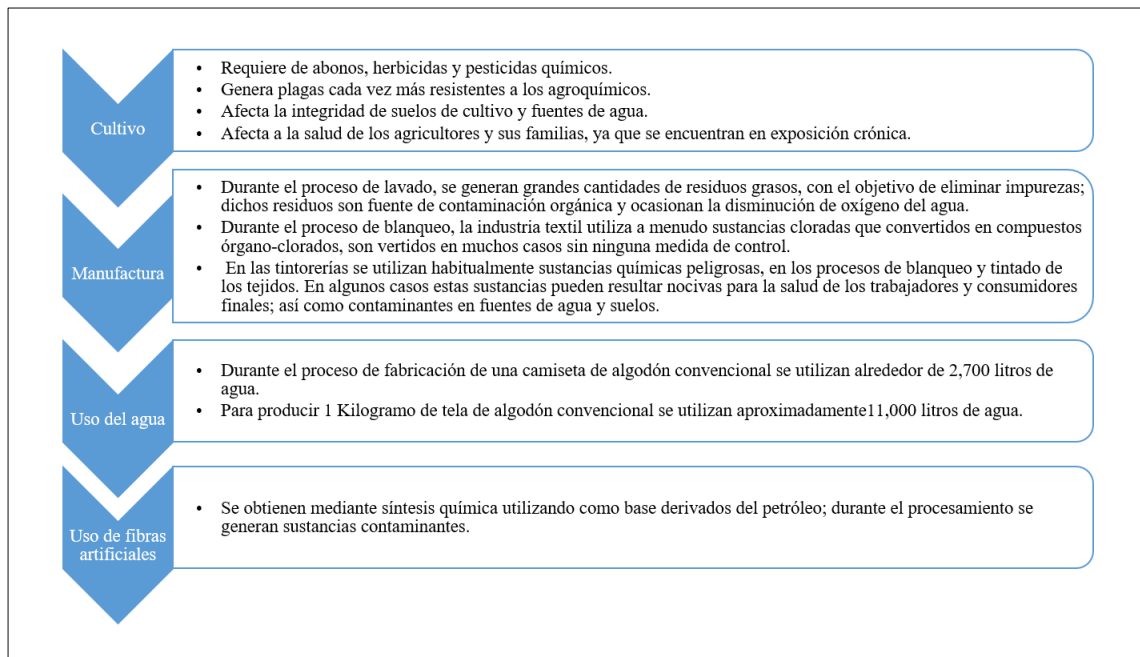
Según Produce (2015), una de las principales debilidades de gran parte de las empresas nacionales, es el proceso de diseño de prendas de vestir, el cual supone un análisis de la moda y tendencias internacionales; esta debilidad es producto de la falta de capital humano calificado y entrenado.

El último eslabón de la cadena es la comercialización, que varía dependiendo si la empresa cuenta con una marca propia o realiza operaciones de maquila para otras marcas. Las primeras pueden afrontar mejor las vulnerabilidades del contexto económico; ya que la generación de marcas propias innovadoras permitirá generar mayor valor agregado y posicionar las exportaciones en mercados cada vez más competitivos (Produce 2015).

Dentro de la industria de fabricación de prendas de vestir se encuentra un segmento de características especiales y únicas: el de ropa y accesorios para bebés. Este segmento se caracteriza principalmente por la delicadeza de las prendas de vestir y por tener dos públicos objetivos: los bebés o usuarios, que no tienen participación en la decisión final de compra; y los padres, especialmente las madres, que son las compradoras potenciales de las prendas.

El algodón convencional es uno de los cultivos más contaminantes del mundo. Contribuye con el 25% de todos los insecticidas y el 10% de todos los pesticidas utilizados en el planeta. Muchos de estos han sido identificados como agentes productores de cáncer. La mayoría de las plagas desarrollan inmunidad a estos productos en un período de cinco a seis años, por lo que las compañías se ven obligadas a desarrollar químicos más potentes y tóxicos. El algodón orgánico tiene la ventaja de ser producido en una tierra libre de fertilizantes químicos, pesticidas, herbicidas y defoliantes; lo que lo diferencia del algodón convencional (Bergman - Rivera 2018).

## Gráfico 1. Impacto ambiental y social de la industria textil



Fuente: Caro, Cuyubamba y Mendoza, 2012.

El desarrollo creciente de una conciencia ambiental, sumado a una constante preocupación por la salud y el tratamiento natural de enfermedades, ha dado origen a la tendencia orgánica, que no es más que la búsqueda de un balance entre la producción humana y la naturaleza. Caro, Cuyubamba y Mendoza (2012) realizan un resumen del impacto ambiental y social de la industria textil, según se muestra en el gráfico 1.

En lo que a producción textil respecta, según Epelstein (2018), las nuevas posibilidades de fibras textiles involucran materiales, producción y compra comprometida con el medioambiente, donde se emplea la energía justa, mano de obra responsable y se reducen al mínimo los desechos generados. Esto debido a que el objetivo principal es la preservación de recursos naturales. Entre las fibras ecológicas más comunes se encuentran el algodón orgánico, seda, *cashmere*, lino y alpaca.

Solo en 2017, la asociación Organic Trade Exchange, con sede en Greenfields, Massachusetts, estimó que la industria de prendas orgánicas, fabricadas bajo estrictas normas medioambientales (como su procedencia de cosechas libres de pesticidas), está valorada en unos US\$ 85 millones al año, solo en EE. UU. Cada vez hay más marcas y firmas internacionales sumándose a esta tendencia (Epelstein 2018).

El mercado potencial se considera compuesto por las mujeres compradoras de prendas para bebés y niños en Lima Metropolitana; sin embargo se toma como mercado objetivo aquellas a quienes se considera con información suficiente para valorar los beneficios y características de las prendas confeccionadas con algodón orgánico, tanto en la salud de los niños como en el efecto ambientalmente responsable de los cultivos orgánicos.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

En la fabricación de prendas de vestir existen dos tipos de proveedores: de materias primas (algodón orgánico certificado) y de servicios de corte y confección (moldeo, corte, confección, etc.).

Existen dos proveedores de algodón orgánico certificado a nivel nacional: Bergman Rivera y Perú Naturtex, este último tiene una marca propia de ropa para bebés. Ambos proveedores están enfocados principalmente en mercados internacionales, ya que el nivel de precios es mayor y existe una tendencia creciente en Europa por el consumo de productos orgánicos. Esto hace que no solo tengan un alto poder de negociación, sino que prioricen los lotes para exportación.

Por otro lado, existen muchos proveedores de servicios de corte y confección, por lo que tienen un bajo poder de negociación. Sin embargo, es recomendable trabajar con uno o dos de cada uno de los rubros y establecer relaciones de ganar-ganar, ya que el costo de cambiar a uno de ellos se traduce en una alta curva de aprendizaje que afecta el producto final (rendimientos, nivel de detalle, acabado de confección, etc.).

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

El público objetivo son los decisores de compra, es decir, las madres de bebés y mujeres que pueden regalar las prendas a sobrinos, nietos, hijos de amistades y otros familiares; en este sentido, se trata de un público atomizado con escaso poder de negociación.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

Siendo una industria con un número relativamente bajo de actores y con un nivel de inversión bajo, debido a la tercerización de procesos de confección, el mercado de ropa orgánica resulta muy atractivo para nuevas marcas o incluso para la implementación de líneas orgánicas por parte de las marcas ya posicionadas.

No obstante, existen factores a tomar en cuenta que explican la relativamente baja proliferación de marcas de ropa orgánica en el mercado local. En primer lugar, los beneficios del uso de productos orgánicos no han sido suficientemente difundidos, por lo cual resulta más rentable para los fabricantes de ropa enfocarse en utilizar el algodón pima convencional, ya que es menos costoso, y tiene mayor difusión y rotación en más segmentos de la población.

En segundo lugar, existe mucho más disponibilidad de algodón convencional como materia prima, debido a que hay más superficies de cultivo a nivel mundial y que los costos de producción son menores en países como China e India. Finalmente, en el mercado local existen marcas de algodón convencional que cuentan con un prestigio ganado y fidelidad de sus clientes.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Consideramos como productos sustitutos a la ropa de algodón convencional, específicamente, las prendas para bebés confeccionadas con algodón pima convencional. Este tipo de algodón posee características similares al algodón orgánico en cuanto a su textura, pero no ofrece los beneficios a la salud y los valores de sostenibilidad. Estos últimos valores aún no son difundidos y, por lo tanto, son poco apreciados por algunos segmentos de consumidores.

Por esta y otras razones, como el poder adquisitivo y el nivel de acceso a la información, se ha definido como público objetivo a las mujeres del NSE A y B; ya que se considera que la oferta de valor que supone el cultivo y procesamiento orgánico es lo suficientemente apreciada en ese segmento.

#### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

La preferencia por los productos orgánicos ha ido en incremento los últimos años en el mercado nacional. Si bien es cierto que esta tendencia es mayor en los alimentos, existen varias marcas de ropa orgánica principalmente enfocadas en bebés y niños. No obstante, la rivalidad entre

competidores no llega a ser lo suficientemente alta para afectar el precio, ya que el mercado potencial continúa siendo grande.

A esto se suma el hecho de que la mayoría de marcas de ropa orgánica prefieren los mercados internacionales, desatendiendo un potencial mercado interno cada vez más motivado por valores como la salud, el bienestar y el respeto por el medioambiente.

La mayoría de las marcas de ropa orgánica se concentra tanto en tiendas especializadas en productos orgánicos, como ferias naturistas donde no solo se ofrece ropa sino productos alimenticios y de consumo que atraen a público que comparte los valores mencionados.

## **Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Determinar el tamaño y características del mercado disponible para la ropa de bebés y niños confeccionada con algodón orgánico en los niveles socioeconómicos A y B de Lima moderna; e identificar las necesidades y preferencias del público objetivo para este tipo de productos.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del presente estudio o sondeo de mercado son los siguientes:

- Definir el perfil de los consumidores de productos textiles orgánicos (variables demográficas y actitudinales generales, segmentación probable, necesidades, motivaciones, hábitos de consumo, frecuencia de compra, gasto promedio, etc.)
- Lograr un mayor conocimiento de la oferta actual (marcas, productos, puntos de venta, niveles de precio, locaciones más atractivas, etc.); así como el nivel de satisfacción actual de los consumidores
- Conseguir una adecuada aproximación a la mezcla de producto/línea ideal (tipos de producto, precios, formatos, productos complementarios)

### **2. Metodología**

El presente estudio de mercado se realizó en dos etapas. Una primera investigación exploratoria incluyó la revisión de fuentes secundarias, visitas a ferias de productos orgánicos y entrevistas a expertos. Esta fue complementada, en una segunda etapa, con una investigación concluyente a través de la aplicación de una encuesta dirigida a los segmentos previamente identificados.

#### **2.1 Investigación exploratoria**

En esta primera fase se busca definir el alcance del estudio de mercado y obtener información relevante respecto a las características del mercado potencial que permitan direccionar la segunda parte de la investigación.

### 2.1.1 Fuentes primarias de información

- Entrevistas a expertos

Para la conducción de las entrevistas a expertos, se utilizó una guía de preguntas sobre los temas de investigación. Se buscó abarcar las diferentes áreas de interés para la investigación: ventajas de productos orgánicos en la salud, comercialización de productos orgánicos, diseño de modas y confección de prendas de vestir.

La lista de expertos entrevistados, así como la guía de preguntas específicas, se encuentran detalladas en los anexos 1 y 2 respectivamente.

- Los factores de decisión de compra en los NSE A y B son principalmente la calidad de las prendas, la exclusividad en el diseño y el precio.
- Para el mercado que se ha definido como objetivo es esencial lograr el posicionamiento de la marca. Esto es normalmente un sinónimo de alta calidad y, desde la perspectiva del diseño de modas, constituye un elemento diferenciador que debe ser aprovechado.
- Debe considerarse el tiempo de cada una de las etapas de posicionamiento de marca (introducción, penetración y consolidación) así como el presupuesto necesario para el nivel de promoción requerido.
- Para mantener un alineamiento con las tendencias de la moda, puede recurrirse a varias fuentes: revistas especializadas, *blogs*, páginas web, etc. Sin embargo, el beneficio de asistir a ferias internacionales reconocidas es aún mayor, ya que se aprovechan los contactos generados con otros especialistas del rubro.
- El consumidor de los NSE A y B se caracteriza por tener un estilo de vida sofisticado, seguro de sí mismo y con un alto acceso a la información. Es común que se encuentre al día con las tendencias de moda, tecnología, salud, etc. Las decisiones de compra siguen siendo emocionales, con una alta identificación con los valores de las marcas.
- Las compradoras de ropa para bebé pueden tener diferentes preferencias a lo largo de los primeros meses de vida del niño. Por ejemplo, la comodidad y practicidad en el uso serán factores primordiales durante los primeros meses; conforme los bebés crecen, el precio de las prendas adquiere mayor relevancia.
- Se pueden mencionar, como tendencias actuales, resaltar propiedades benéficas en las prendas para la salud de los bebés y el dirigir los diseños a los valores que compartan los padres: moda, cine, tendencias naturistas, etc.
- El mercado de productos orgánicos se encuentra en crecimiento. Mientras más se conocen los efectos nocivos de los agroquímicos, pesticidas y algunos aditivos alimentarios en la salud y el medioambiente, incrementa la tendencia al consumo responsable.

- Si bien es cierto que el consumo de productos orgánicos es más popular en alimentos; en el caso de textiles, la demanda de algodón orgánico se centra en la ropa de bebés por considerarse un público sensible, seguida por la demanda de ropa interior con las mismas características. Conforme el público disponga de más información sobre prendas orgánicas se espera que la demanda aumente.
  - Las certificaciones orgánicas no son suficientemente difundidas en el público objetivo. En el caso de alimentos es más difícil por los volúmenes de producción; sin embargo, en el caso de textiles sería un muy buen elemento diferenciador.
  - Debido a los puntos actuales de venta de productos orgánicos (ferias y *biomarkets*), la oferta de ropa de algodón orgánico puede ser complementada con otros productos alineados con el cuidado de la salud y de la población sensible (bebés y niños).
- Entrevistas a profundidad (*focus group*)
 

Se realizaron dos sesiones de entrevistas de profundidad (*focus group*) compuestas de diez mujeres por sesión. Todas pertenecientes al segmento de mercado definido y en el rango de edades de 22 a 55 años. El guion para la conducción de los *focus group* se encuentra detallado en el anexo 3.

    - El 95% de las mujeres entrevistadas compra actualmente ropa para bebés entre tres y cinco veces al año, ya sea para hijos, sobrinos, hijos de amistades, nietos, etc.
    - El mismo porcentaje de mujeres ha realizado un promedio de veinticuatro compras de prendas de vestir para bebés al año, entre sus últimos meses de embarazo y los primeros dieciocho meses de vida de cada uno de sus hijos.
    - Los embarazos de hijos primerizos suelen demandar mayores compras de prendas de bebé: por un lado, por la atención brindada por las familias de ambos padres; y, por el otro, porque las prendas de los primeros hijos suelen ser heredadas por los hijos posteriores.
    - Los atributos más valorados por las madres son la suavidad de las prendas (asociadas con la comodidad que le brindan a los bebés), los diseños novedosos y el efecto de cuidado de la salud de los bebés.
    - Al preguntar por las marcas de mayor recordación de ropa para bebés, no se identificó ninguna especializada en algodón orgánico certificado. Incluso al mencionarse las ferias orgánicas, las mujeres respondieron que adquieren las prendas orgánicas, pero difícilmente recuerdan las marcas.
    - La característica orgánica de las prendas se asocia a una mayor suavidad y comodidad para la piel de los bebés y, por ende, al cuidado de la salud de estos; sin embargo no se

dispone de información de las características adicionales: uso de insumos naturales para el cultivo, salud de los agricultores y comercio justo; preservación de fuentes de agua y suelos, etc. En resumen no se tiene información de las características relacionadas con la sostenibilidad.

- El 90% de las mujeres entrevistadas mencionó que compraría prendas de algodón orgánico y encontró como limitantes a la compra la oferta limitada a ferias orgánicas, el precio a veces excesivo y la seguridad de que se trate de algodón genuinamente orgánico.
- Visitas a puntos de venta de productos orgánicos  
Se visitaron algunos de los más importantes puntos de venta de productos orgánicos de Lima Metropolitana para determinar la cantidad ofertada de prendas de vestir confeccionadas con algodón orgánico, nivel de precios y motivaciones de los clientes por adquirir dichas prendas. Las ferias visitadas fueron las siguientes: Distrito de Miraflores, ubicada en el Parque Reducto N°2 – San Antonio; Distrito de La Molina, ubicada en Alameda Del Corregidor N° 525.
  - El público asistente a los puntos de venta visitados pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Se verifica que poseen información relacionada con los beneficios de los productos orgánicos.
  - Las ferias de productos orgánicos atienden los fines de semana. La de La Molina lo hace los sábados y domingos de 08:00 hrs. A 13:00 hrs.; y la de Miraflores, solo los sábados en el mismo horario.
  - El 80% de la oferta en las ferias de productos orgánico está constituido por alimentos. Aproximadamente el 5% son prendas de vestir, mayormente para bebés o niños menores de seis años.
  - En cuanto a las compras de prendas de algodón orgánico, se verificó que el 90% de las estas es realizado por mujeres: madres actuales o mujeres en estado de gestación. El principal atributo valorado en las prendas de algodón orgánico es su inocuidad y su efecto positivo en la salud de los bebés y niños, ya que no se utilizan pesticidas ni químicos durante su procesamiento, por lo que no pueden resultar perjudiciales.
  - No se brindan detalles sobre la totalidad de beneficios y atributos de las prendas de algodón orgánico, ni en lo que se refiere a la salud de los usuarios, ni tampoco en el cuidado del medioambiente. Tampoco se brindan detalles ni garantías sobre la certificación orgánica del algodón. El atributo de orgánico se relaciona más con la suavidad y comodidad de la prenda.

### 2.1.2 Fuentes secundarias de información

Entre las fuentes de información secundarias utilizadas se encuentran las siguientes:

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2017). *Niveles Socioeconómicos*
- Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Perfiles Zonales de la Gran Lima*
- Arellano Marketing (2016). *Estudio del Consumidor Peruano*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Proyecciones y Estimaciones de la Población 1950-2050*.
- Valdivia, José M. (2006). *El valor agregado de la moda de confecciones*<sup>1</sup>
- *Tesis ropa para embarazadas en los niveles socioeconómicos A y B* (2007)
- *Tesis ropa para embarazadas* (2010)

### 2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria

Se determina que los segmentos de mercado que valoran los atributos y beneficios de los productos orgánicos en general son los niveles socioeconómicos A y B; esto se corrobora con la verificación de la ubicación de los principales puntos de venta.

Si bien el mercado de productos orgánicos se encuentra en crecimiento, debido al incremento de la conciencia de los consumidores respecto a sus beneficios; estos son asociados a los alimentos más que a los productos textiles. Es necesario crear conciencia de los efectos nocivos y acumulativos a la salud de los aditivos empleados para procesar el algodón convencional.

Existen factores emocionales muy marcados en las decisiones de compra de prendas de bebé. Debido a que casi la totalidad de consumidoras mujeres son o han sido madres, predomina el sentimiento de protección hacia los seres más frágiles, por lo que los atributos más valorados serán el cuidado de la salud, comodidad y practicidad en el uso.

El diseño de moda es un factor esencial en el negocio de confección de prendas de vestir, ya que constituye un elemento de diferenciación y posicionamiento de marca. Esto deriva en una importante ventaja competitiva en un mercado que se percibe como genérico.

---

<sup>1</sup> Discurso del diseñador José Miguel Valdivia en el foro del Comité Textil y Confecciones (Comex Perú 2006)

Los clientes no disponen de información suficiente sobre la totalidad de las características del algodón orgánico. La oferta de ropa de bebé confeccionada con algodón orgánico puede ser complementada con productos alineados al cuidado de la salud de los bebés y la conservación del medioambiente, esto aprovechando la disposición de las mujeres del público objetivo por brindar lo mejor para la salud de los bebés y niños (público sensible).

Es fundamental el desarrollo de una marca cuyos valores y cultura coincidan con los del público objetivo al que está orientado los productos. En este punto es importante tomar en cuenta el mensaje que la marca debe transmitir y a qué público está dirigido. Los clientes que se identifiquen con el mensaje, se convertirán en leales defensores de la marca. Asimismo, es trascendental que la cultura organizacional de la empresa sea reflejada por la marca, ya que dicha cultura puede ser transmitida por los empleados, quienes también se convierten en embajadores de la marca.

## **2.2 Investigación concluyente**

Se diseñó una investigación descriptiva, con el objetivo de conocer las características del mercado seleccionado y posteriormente determinar el mercado potencial, disponible y objetivo para la venta de los productos propuestos. La investigación se realizó a través de encuestas virtuales dirigidas a la población objetivo (Malhotra 2008).

### **2.2.1 Población objetivo**

Compradoras potenciales de prendas de ropa orgánica entre los 25 y 55 años de edad, cuyos estilos de vida y hábitos de consumo permiten concluir que son el público meta para la propuesta de valor de las prendas de algodón orgánico.

### **2.2.2 Marco de muestreo**

Las mujeres, dentro del rango de edad seleccionado, deberán pertenecer a los niveles socioeconómicos A y B y tener como lugar de residencia los distritos pertenecientes a las denominadas zona 6 y 7 de Lima Metropolitana (Lima moderna: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo).

### 2.2.3 Técnica de muestreo

La técnica utilizada para la seleccionar la muestra fue el muestreo aleatorio simple (MAS). Consiste en otorgar la misma probabilidad de elección a todos los elementos de la población (Malhotra 2008).

### 2.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra se calculó con la fórmula de proporciones para poblaciones finitas (Malhotra 2008):

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times (1 - p)}$$

Donde:

N: tamaño de la población

Z $\alpha$ : factor asociado a un nivel de confianza (NC) del 95%

p: proporción esperada

e: nivel de precisión

Para hallar el tamaño de muestra, se requiere la proporción de mujeres interesadas en los beneficios de prendas de vestir orgánicas en los bebés y niños. Dado que no existen estudios previos, se asume la proporción esperada como 0,5.

De esta manera se obtiene un tamaño de muestra de 384 mujeres, como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7. Tamaño de muestra**

Tamaño de muestra	
N	225.487
Z $\alpha$	1,96
p	0,5
e	$\pm 0,05$
<b>n</b>	<b>384</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### **2.2.5 Método de medición**

El método de medición utilizado en la investigación concluyente fue la aplicación de encuestas directas. Estas fueron estructuradas a partir de la información recogida en las entrevistas a expertos y las consultas de fuentes secundarias.

Las encuestas están compuestas por preguntas estructuradas (de respuesta única o múltiple). Además, incluye una explicación de la idea de negocio en la mitad para medir la intención de compra y el rango de precio a considerarse. El cuestionario completo se encuentra detallado en el anexo 4.

### **2.2.6 Conclusiones de la investigación concluyente**

Los resultados de la encuesta de mercado se encuentran detallados en el anexo 5. Se pueden concluir los siguientes puntos:

- Las mujeres entrevistadas pertenecen a los distritos objetivos según las siguientes proporciones: Barranco, 1%; Jesús María, 2%; La Molina, 8%; Lince, 5%; Magdalena, 7%; Miraflores, 16%; Pueblo Libre, 2%; San Borja, 11%; San Isidro, 10%; San Miguel, 8%; Santiago de Surco, 25% y Surquillo, 5%.
- La distribución de rango de edades de las mujeres entrevistadas fue la siguiente: el 3% tiene entre 18 y 25 años; el 46%, entre 26 y 35 años; el 30%, entre 36 y 45 años y el 21% tiene más de 45 años.
- El 78% de las mujeres entrevistadas muestra preocupación por el efecto en la salud de los insumos químicos utilizados en el proceso convencional del cultivo de algodón y la fabricación de prendas. Mientras que un 91% se muestra preocupado por el efecto de la industria en el medioambiente y la importancia de la sostenibilidad de esta.
- Luego de explicar brevemente la idea de negocio, se procedió a validar la predisposición de las entrevistadas para adquirir los productos en mención. El 81% de las entrevistadas sí está dispuestas a adquirir ropa de bebés y niños confeccionada con algodón orgánico; mientras que el 18% tal vez lo haría. En este contexto se decidió considerar la totalidad de las mujeres que respondieron “sí” y el 50% de las mujeres que optó por “tal vez” como datos en el cálculo de la demanda.
- En cuanto al rango de precios que estarían dispuestas a pagar para adquirir prendas orgánicas para bebés; el 55% de las entrevistadas se mantuvo en el rango de 11 a 15% más sobre el

precio de las prendas de algodón convencional; el 35% en el rango de 16 a 20%; el 8% en el rango de 21 a 25%; mientras que el 2% en rangos superiores a 36%.

- Entre los lugares físicos de compra para ropa de bebés que se consideraron en la investigación, se obtuvo que el 50,66% realiza compras en tiendas por departamento; 32,89% en tiendas especializadas para bebés y niños; 7,16% en tiendas multimarca; y el 7,96% en galerías.
- En la pregunta sobre compras a través de plataformas digitales se obtuvo que el 91% de las entrevistadas muestran disposición por el uso de dichos canales, mientras que un 5% de las mismas tal vez podría utilizarlos. Al igual que en el caso anterior, se utilizó este filtro para el cálculo de la demanda, considerándose la totalidad de las mujeres que respondieron “sí” y el 50% de las que respondieron “tal vez”.
- Al consultar sobre las condiciones valoradas para compras a través de plataformas virtuales, se encontró que el 39% de las entrevistadas consideran la seguridad de la plataforma de pago, ya que en el proceso se comparten datos sobre tarjetas de crédito, débito u otros medios de pago. La confianza en la llegada oportuna de las prendas obtuvo el segundo lugar en la valoración con un 31%. Otras condiciones importantes mencionadas fueron la política de cambios y/o devoluciones, la información sobre tallas de las prendas, y el procedimiento de atención de reclamos con 14%, 9% y 5% respectivamente.
- En cuanto a la frecuencia de compra de ropa de bebés, se obtuvo que el 33% de las mujeres entrevistadas realiza sus compras con una frecuencia trimestral, el 34% con una frecuencia anual, el 22% realiza compras al menos una vez al mes y el 6% dos veces al mes.
- Entre los atributos de la ropa de bebé y niños más valorados por las mujeres entrevistadas, se obtuvo que el más valorado, con un 47% de las respuestas, es la comodidad que las prendas ofrecen para los bebés; el segundo atributo con mayor valoración, con un 26% de las respuestas, es la exclusividad de los diseños de las prendas; mientras que el precio ocupó el tercer lugar con un 17% de las respuestas.
- Los atributos menos valorados por las encuestadas son la marca de las prendas, con un 4% de las respuestas; variedad en las tallas, con un 5%; y finalmente los detalles en el empaque, con un 1% de las respuestas.
- Si bien es cierto que el atributo “marca reconocida” tiene una valoración inferior (5%), por la investigación exploratoria previa, podemos concluir que el desarrollo de una marca es vital para el posicionamiento de los productos. La interpretación puede ser que las compradoras potenciales no necesariamente preferirían una marca reconocida, sino una marca que comparta sus valores y la encuentren alineada a su estilo de vida.
- En cuanto a las prendas de bebé que mayor frecuencia de compra muestran entre las mujeres entrevistadas, se obtuvo que las más compradas, con un 25% de las respuestas, son los polos;

seguidas por los pantalones, con un 20%; y los “bebérece”, con un 16%. En un cuarto lugar, no menor se encuentran los *bodies*, con un 13%, y finalmente los vestidos, con un 12% de las respuestas.

### **3. Estimación de la demanda**

El cálculo de la demanda se realizó siguiendo la secuencia lógica de las preguntas filtro de la encuesta de investigación. Los filtros de estilo, predisposición y precio permiten estimar el número de mujeres pertenecientes al segmento de mercado definido.

Utilizando la información de CPI (2017) y APEIM (2018) se determinó que el tamaño de la población universo es de 225.487 mujeres pertenecientes al segmento definido.

El primero de los filtros aplicados fue el denominado filtro de estilo, correspondiente a la preocupación por el medio ambiente y la industria sostenible, obteniéndose un resultado del 90,85% de respuestas afirmativas.

El segundo filtro lo constituyeron las preguntas de disposición a la compra de productos orgánicos y a la compra a través de plataformas digitales; en ambos casos se utilizó la totalidad de las respuestas “sí” y el 50% de las respuestas “tal vez”, considerándose un 91,29% y 95,09% respectivamente.

El tercer y último filtro fue el de precio, donde se consideró el 44,91% de las mujeres que optaron por el rango adicional del 16% a más.

Finalmente, considerando un alcance de publicidad del 15%, un porcentaje de *early adopters* (innovadores y adoptadores tempranos) del 15%, y una frecuencia de compra promedio de 6 prendas, obtenida por la pregunta del estudio de mercado; se llega a una venta inicial de 10.192 prendas al año.

**Tabla 8. Resumen del cálculo de la demanda estimada**

Datos	Nº de unidades
Universo (Mujeres entre 25 y 55 años, Lima Moderna zona 6 y 7, NSE A y B)	225.487
Segmento de clientes Filtros 1- Estilo (90,85%)	204.859
Público objetivo Filtro 2 – Predisposición (91,29 %) (95,09%) Filtro 3 – Precio (44,91%)	77.662
Alcance de publicidad (15%) <sup>2</sup>	11.649
Early adopters (15%) <sup>3</sup>	1.747
Venta inicial - unidades <i>Early adopters</i> x filtro 5 (frecuencia de compra = seis veces al año)	10.192

Fuente: Elaboración propia, 2019<sup>4</sup>.

#### 4. Conclusiones

Existe un alto interés en el mercado objetivo por la ropa de algodón de cultivo y procesamiento orgánico para bebés. Dicho público valora los beneficios de esta en la salud de los usuarios. El mayor interés por los productos orgánicos, debido al mayor acceso a la información, se encuentra en mujeres pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Esto se ve refrendado con la ubicación de las actuales bioferias y/o ferias orgánicas, así como en el público que asiste a las mismas. Entre los atributos más valorados por las potenciales compradoras se encuentran la comodidad de las prendas, siendo esta una característica diferenciadora del algodón pima orgánico, y los diseños exclusivos y novedosos. El factor “moda” resulta relevante como elemento diferenciador.

El mercado de los productos orgánicos se encuentra en crecimiento dada la difusión de los beneficios en la salud de los consumidores. Los puntos de expendio más comunes de estos productos son las ferias orgánicas; sin embargo, se advierte una clara disposición del público objetivo a la compra a través de plataformas digitales y entrega a domicilio, siempre y cuando se cumplan con condiciones de confianza impuestas de manera implícita por los consumidores. Los datos obtenidos en las diferentes fases de la investigación de mercado permiten concluir que existe una demanda en crecimiento por las prendas de bebés y niños confeccionadas con algodón orgánico.

<sup>2</sup> Se asume un 15% de alcance de la publicidad en un escenario estándar en base a la inversión que se realizará en plataformas digitales (Facebook e Instagram).

<sup>3</sup> Se considera el 15% del total de personas alcanzadas por la publicidad (innovadores y adoptadores tempranos) de acuerdo con Rogers (1962).

<sup>4</sup> Considerando los datos obtenidos de CPI (2017), Apeim (2018) y la encuesta de investigación realizada en febrero de 2018.

### Capítulo III. Planeamiento estratégico

#### 1. Visión

Ser una empresa líder en el mercado de prendas orgánicas, reconocida por la alta calidad de sus productos y su compromiso con la salud y el medioambiente.

#### 2. Misión

Ofrecer prendas de vestir para bebés confeccionadas con algodón de cultivo y procesamiento orgánico; promoviendo un estilo de vida basado en el cuidado de la salud, armonía con el medioambiente y prácticas de industria responsable.

El análisis de la misión y sus componentes, se presenta en la siguiente tabla (David 2013).

**Tabla 9. Componentes de la declaración de la misión**

Componentes de la misión	Análisis
Clientes	Mujeres entre 25 y 55 años de edad, comprometidas con el modelo de vida orgánico.
Servicios	Prendas de algodón orgánico certificado para bebés y niños.
Mercados	Mujeres pertenecientes a los NSE A y B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.
Tecnología	Se utilizarán las redes sociales y plataformas web para dar a conocer la marca y facilitar las transacciones comerciales.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera de sus inversionistas.
Filosofía	Un estilo de vida basado en la salud, bienestar, prácticas de comercio justo y respeto por el medioambiente.
Auto concepto	La empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de algodón orgánico certificado para bebés y niños.
Preocupación por la imagen pública	La empresa se caracteriza por su compromiso con la vida saludable y el cuidado del medioambiente.
Preocupación por los empleados	La empresa promueve un clima laboral adecuado para incentivar la creatividad e innovación en sus <i>stakeholders</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2013.

#### 3. Objetivos estratégicos

##### 3.1 Objetivos de crecimiento

- Lograr la consolidación del negocio en el mercado en el mediano plazo

- Obtener las tasas de crecimiento requeridas para alcanzar la masa crítica, 10% de crecimiento en ventas anuales durante los cinco años del proyecto

### **3.2 Objetivos de rentabilidad**

- Incrementar la rentabilidad a corto plazo, obteniendo una utilidad operativa mayor a 20% a partir del cuarto año de operaciones, llegando al 24% en el quinto año
- Establecer alianzas comerciales con proveedores de productos orgánicos complementarios

### **3.3 Objetivos de sostenibilidad o supervivencia**

- Lograr y mantener un índice de satisfacción del cliente por encima del 80%
- Lograr un posicionamiento en el mercado que permita ubicar la marca como un referente de prendas de algodón orgánico en Lima
- Desarrollar nuevos productos complementarios en la línea orgánica, dirigidos al mismo mercado objetivo (desarrollo de productos)

## **4. Definición de estrategias**

Según David (2013), el modelo integral puede definirse como uno que integra las diferentes técnicas para la formulación de estrategias en tres fases o etapas: la primera fase, denominada *etapa de los insumos*, consiste en reunir la información básica necesaria para formular estrategias.

La segunda fase, llamada también *etapa de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de factores clave, tanto internos como externos. Finalmente, la tercera fase, también llamada *etapa de decisión*, comprende una sola técnica, la cual utiliza la información aportada en las dos etapas anteriores para evaluar objetivamente las estrategias alternativas.

Las nueve técnicas incluidas en el modelo de formulación de estrategias exigen la integración del análisis y la intuición. El análisis de cada una de las divisiones de las organizaciones ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo (David 2013).

## 4.1 Etapa de insumos

### 4.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para la elaboración de la matriz EFE, se utilizó la información presentada en el análisis del macro y microentorno. A partir de la metodología descrita por David (2013), se procedió a identificar las oportunidades y amenazas.

**Tabla 10. Matriz EFE**

Factores eternos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Panorama económico favorable del 2019 en adelante (proyecciones de crecimiento económico).	0,07	2	0,21
2. Promoción de la formalización de mypes (régimen tributario favorable).	0,07	3	0,28
3. Política monetaria expansiva (tasa de referencia).	0,05	2	0,10
4. Crecimiento de los NSE A y B en Lima Metropolitana (0,3% y 1,3% respectivamente).	0,02	3	0,06
5. Mayor conciencia en el cuidado de la salud por parte de los consumidores.	0,10	4	0,40
6. Mayor promoción y conciencia por el cuidado del medioambiente.	0,10	4	0,40
7. Creciente demanda de productos orgánicos en Lima Metropolitana.	0,09	3	0,27
8. Incremento del uso de Internet en el comercio ( <i>e-commerce</i> ).	0,07	2	0,14
9. Uso de las redes sociales para campañas publicitarias.	0,07	2	0,21
<b>Amenazas</b>			
1. Caída relativa de la inversión privada, debido a la inestabilidad política y conflictos sociales.	0,05	3	0,15
2. Desaceleración de la economía peruana, disminución de la actividad económica.	0,05	2	0,10
3. La mayor parte de la producción de algodón orgánico se destina a la exportación.	0,10	4	0,40
4. Alto número de productos sustitutos (prendas de algodón convencional).	0,09	3	0,21
5. Bajas barreras de entrada. Posibilidad de aparición de nuevos competidores.	0,07	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,99</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El puntaje ponderado de la matriz de la tabla 10, asciende a 2,99. Por esto se concluye que la compañía puede responder favorablemente a las condiciones del entorno.

#### 4.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa (David 2013).

**Tabla 11. Matriz EFI**

Factores eternos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. Prendas de algodón orgánico certificado (materia prima de calidad de exportación)	0,18	3	0,54
2. Valores de sostenibilidad ambiental y cuidado de la salud	0,10	3	0,30
3. Originalidad e innovación permanente: exclusividad de los diseños	0,18	4	0,72
4. Excelencia en la confección y acabado de las prendas	0,18	4	0,72
5. Soporte técnico en <i>marketing</i> digital y ventas por canal electrónico	0,05	4	0,20
<b>Amenazas</b>			
1. Desconocimiento de la marca (empresa nueva en el mercado)	0,14	3	0,42
2. Imposibilidad de negociar precios por volumen (altos precios de materia prima)	0,12	2	0,24
3. Precios altos en comparación con los productos sustitutos (algodón convencional)	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,42</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2013.

El puntaje ponderado de la matriz, mostrada en la tabla 11, asciende a 3,42, por lo que se concluye que la compañía posee una posición interna fuerte.

#### 4.1.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC identifica los principales competidores de la compañía, sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica que una firma muestra (David 2013). Para el análisis descrito en la matriz se consideraron dos competidores: una marca de ropa de algodón convencional y una marca de ropa de algodón orgánico presente en el mercado; en ambos casos, se trata de marcas de ropa para bebés.

**Tabla 12. Matriz MPC**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Cotton Hugs		Prendas algodón orgánico		Prendas algodón convencional	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Calidad de las prendas	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,20
Diseños exclusivos	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Relación con la salud de los usuarios finales	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Relación con el cuidado del medioambiente	0,15	4	0,60	3	0,45	1	0,15
Competitividad de precios	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
Comercio electrónico	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Posición financiera	0,10	1	0,10	2	0,20	4	0,40
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>		<b>2,95</b>		<b>2,10</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2013.

Se ha realizado el análisis tomando en cuenta a un competidor directo (prendas de algodón orgánico) y a un producto sustituto (prendas de algodón convencional).

En el caso de los productos sustitutos, se advierten fortalezas importantes en la publicidad, competitividad en precios y posición financiera; sin embargo, la ponderación no es lo suficientemente alta debido a las características del mercado meta elegido.

En el caso de los competidores directos se observan puntuaciones similares a las de *Cotton Hugs*, dado el mercado meta elegido. Se encuentran fortalezas comunes en cuanto a la calidad de las prendas, relación con los beneficios a la salud de los bebés, exclusividad de los diseños y relación con el cuidado del medioambiente. En estos dos últimos factores, se considera que *Cotton Hugs* puede generar mayor valor.

#### **4.2 Etapa de adecuación**

La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que pueden ser utilizadas en cualquier secuencia: matriz FODA cruzada, matriz Peyea, matriz BCG, matriz IE y matriz de estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles (David 2013).

#### 4.2.1 Análisis cruzado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Luego de realizado un análisis interno y externo, se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podría tener el negocio. Se consolidó la información en la matriz FODA cruzada, en la cual se especifican cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas – oportunidades), estrategias DO (debilidades – oportunidades), estrategias FA (fortalezas – amenazas) y estrategias DA (debilidades – amenazas) (David 2013).

Tabla 13. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prendas de algodón orgánico certificado (materia prima con calidad de exportación)</li> <li>2. Valores de sostenibilidad ambiental y cuidado de la salud</li> <li>3. Originalidad e innovación permanente: exclusividad de los diseños</li> <li>4. Excelencia en la confección y acabado de prendas</li> <li>5. Soporte técnico en <i>marketing</i> digital y ventas por canal electrónico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de la marca (empresa nueva en el mercado)</li> <li>2. Imposibilidad de negociar precios por volumen (altos precios de materia prima)</li> <li>3. Precios altos en comparación con prendas de algodón convencional (productos sustitutos)</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panorama económico favorable del 2019 en adelante (proyecciones de crecimiento económico)</li> <li>2. Promoción de la formalización de <i>mypes</i> (régimen tributario favorable)</li> <li>3. Política monetaria expansiva (tasa de referencia)</li> <li>4. Crecimiento de los NSE A y B en Lima Metropolitana (0,3% y 1,3% respectivamente)</li> <li>5. Mayor conciencia por el cuidado de la salud por parte de los usuarios</li> <li>6. Mayor promoción y conciencia por el cuidado del medio ambiente</li> <li>7. Creciente demanda de productos orgánicos en Lima Metropolitana</li> <li>8. Incremento del uso de Internet en el comercio (<i>e-commerce</i>)</li> <li>9. Uso de las redes sociales para campañas publicitarias</li> </ol>	<p><b>E1:</b> Posicionar la marca en función a su línea de diseño exclusivo y los valores de cuidado de la salud y sostenibilidad ambiental</p> <p><b>E2:</b> Dirigir la promoción de la marca a los NSE A y B, ya que los atributos son más valorados</p> <p><b>E3:</b> Implementar una plataforma <i>online</i> para la promoción de la marca y a la vez la recepción de pedidos</p>	<p><b>E4:</b> Promover los beneficios de los productos orgánicos en cuanto al cuidado del medio ambiente y las prácticas de comercio justo</p> <p><b>E5:</b> Buscar el desarrollo de proveedores de materia prima alternativos</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caída relativa de la inversión privada, debido a inestabilidad política y conflictos sociales.</li> <li>2. Desaceleración de la economía peruana. Disminución de la actividad económica</li> <li>3. La mayor parte de la producción de algodón orgánico se destina a la exportación</li> <li>4. Alto número de productos sustitutos (prendas de algodón convencional) Bajas barreras de entrada. Posibilidad de aparición de nuevos competidores</li> </ol>	<p><b>E6:</b> Trabajar el posicionamiento de la marca en base a sus puntos de diferenciación</p> <p><b>E7:</b> Promocionar los beneficios y ventajas del modelo de vida orgánico mediante publicaciones y participación en foros</p>	<p><b>E8:</b> Concretar acuerdos comerciales con ambos proveedores de materia prima (socios estratégicos)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2013.

#### 4.2.2 Matriz Peyea

Los ejes de la matriz Peyea representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Cada una de las dimensiones, presentadas en los ejes de la matriz, está compuesta de diferentes variables dependiendo del tipo de organización (David 2013). Para el análisis se definieron las variables para cada una de las dimensiones, asignándoles la puntuación correspondiente, según se muestra en la tabla 14.

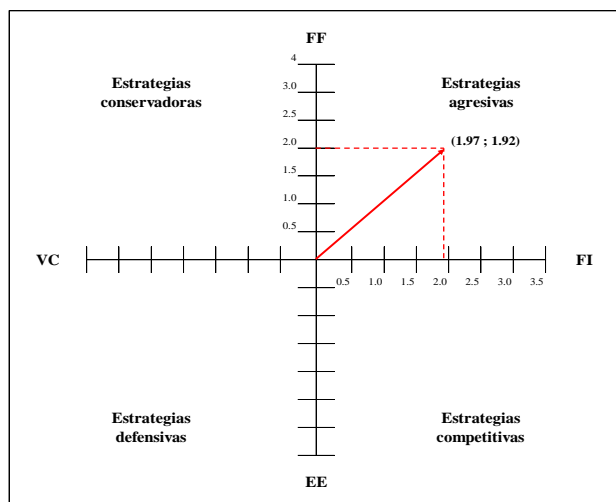
**Tabla 14. Matriz Peyea**

Factores de análisis interno		Factores de análisis externo	
Fuerza financiera (FF)	Puntuación	Estabilidad del entorno (EE)	Puntuación
Apalancamiento	6	Cambios tecnológicos	-4
Liquidez	4	Tasa de inflación	-2
Capital de trabajo	5	Variabilidad de la demanda	-4
Flujo de caja	6	Rango de precios de productos de la competencia	-2
		Presión de los productos sustitutos	-3
		Barreras de entrada al mercado	-5
		Elasticidad en el precio de la demanda	-3
<b>FF promedio</b>	<b>5,25</b>	<b>EE promedio</b>	<b>-3,28</b>
Ventaja competitiva (VC)	Puntuación	Fuerza de la industria (FI)	Puntuación
Participación del mercado	-5	Potencial de crecimiento	7
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	4
Relación con la salud de los usuarios	-1	Facilidad de entrada al mercado	5
Relación con el cuidado del medioambiente	-1	Poder de negociación de los proveedores	2
Control sobre proveedores	-5	Alto número de productos sustitutos	4
		Utilización de recursos	4
<b>VC promedio</b>	<b>-2,50</b>	<b>FI promedio</b>	<b>4,42</b>
Eje Y: $5,25 - 3,28 = 1,97$			
Eje X: $4,42 - 2,50 = 1,92$			
Coordenadas (1,97 ; 1,92 )			

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en David, 2013.

Aplicando la metodología descrita por David (2013), se determinan las coordenadas (1,97; 1,92), las cuales, al ser trasladadas al gráfico 2, permiten concluir que la compañía tiene una posición financiera sólida e importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Por eso se debe adoptar una estrategia agresiva.

**Gráfico 2. Matriz Peyea**

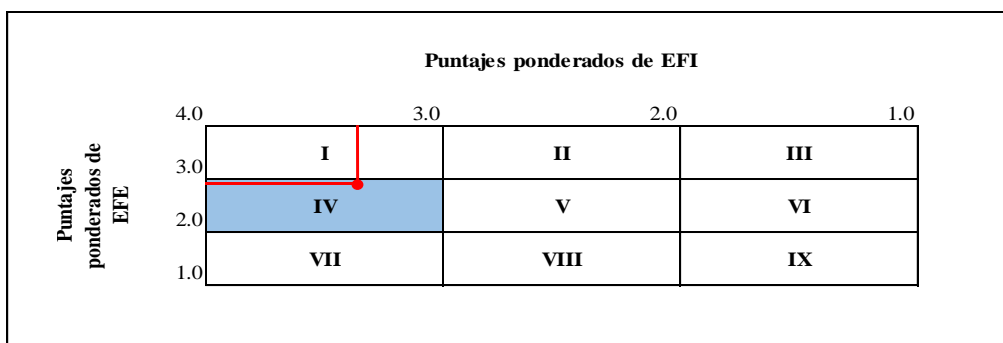


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 4.2.3 Matriz interna – externa (IE)

Según la metodología descrita por David (2013) para el desarrollo de la matriz IE, se consideraron los puntajes ponderados obtenidos tanto en la evaluación de factores externos (EFE) como en la de factores internos (EFI). De esta manera, como puede observarse en el gráfico 3, la compañía se sitúa en el cuadrante IV. Por eso, las estrategias sugeridas son de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

**Gráfico 3. Matriz interna – externa (IE)**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 4.2.4 Matriz de la estrategia principal

El análisis descrito en David (2013), para la matriz de estrategia principal, se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento del mercado o industria. *Cotton Hugs* se ubica en el cuadrante I y, como muestra el gráfico 4, la estrategia a considerar es la de penetración de mercado.

#### Gráfico 4. Matriz de estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.3 Etapa de decisión

Después de revisar los análisis en las etapas de insumos y adecuación, se llegó a la decisión de aplicar las siguientes estrategias:

- Como estrategia genérica o competitiva se adoptará la de enfoque de diferenciación.
- Las estrategias de crecimiento a emplear serán la penetración de mercado y el desarrollo de producto.

#### 5. Estrategia competitiva

Se adoptará la estrategia de enfoque de diferenciación. Esta consiste en producir bienes o servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. La estrategia estará dirigida al nicho de mercado de mujeres entre 25 y 55 años de edad pertenecientes a los NSE A y B de Lima Moderna (Lima Metropolitana zonas 6 y 7). Se busca ofrecer productos textiles para bebés y niños confeccionados con algodón de certificación orgánica, teniendo como puntos de diferenciación la contribución a la salud de los usuarios finales y el compromiso tanto con la sostenibilidad ambiental como con la industria responsable.

## **6. Estrategia de crecimiento**

Como resultado del análisis realizado se concluye aplicar estrategias intensivas de crecimiento, las cuales se caracterizan por requerir grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de la compañía (David 2013). Se deberán aprovechar las fortalezas internas y el estado de expansión del mercado de los productos orgánicos y/o saludables.

Durante los dos primeros años de operación se aplicará la estrategia de penetración de mercado a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas de la compañía. El objetivo de la estrategia es incrementar la participación del mercado de los productos actuales a través de una intensificación de los esfuerzos de *marketing* (David 2013).

A partir del tercer año de operación se comenzará a aplicar la estrategia de desarrollo de producto. Esta busca aumentar la ventas a través de la mejora de productos presentes o el desarrollo de nuevos en el mercado actual (David 2013). Con la experiencia adquirida en los dos primeros años, *Cotton Hugs* tendrá aún mayor conciencia de las necesidades y atributos de las consumidoras, por lo que podrá aplicar la innovación tanto en modelos como en funcionalidad de prendas.

## Capítulo IV. Plan de *marketing*

### 1. Descripción del producto

*Cotton Hugs* ofrece prendas de vestir para bebés confeccionadas con algodón pima peruano de cultivo y procesamiento orgánico certificado.

### 2. Objetivos del plan de *marketing*

En base a los objetivos estratégicos y a los resultados obtenidos en el sondeo de mercado, se plantean los siguientes objetivos para el plan de *marketing*:

**Tabla 15. Objetivos del plan de *marketing***

Objetivos	Indicadores de medición	Metas					Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Incremento de ingresos anuales	Proyección de ventas	> S/ 350.000	> S/ 500.000	> S/ 550.000	> S/ 600.000	> S/ 650.000	Estado de resultados
Posicionamiento	% incremento de seguidores en redes sociales (Facebook)	30%	30%	20%	20%	10%	Reportes de Facebook
Compromiso	% Compromiso = (# likes + # comments + # shares) / # total de seguidores	2%	4%	5%	7%	10%	Reportes de Facebook
Satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos con los productos	70%	75%	80%	85%	90%	Encuesta de satisfacción
	Porcentaje de clientes satisfechos con la entrega	70%	75%	80%	85%	90%	Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Formulación estratégica de *marketing*

#### 3.1 Segmentación

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos, en función a sus necesidades o características, y así darles una atención que satisfaga sus requerimientos (Kotler y Armstrong 2007). Con el objetivo de desarrollar una propuesta de marca que responda a las necesidades del mercado meta, se han elegido las siguientes variables para realizar la segmentación del mercado: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

**Tabla 16. Segmentación de mercado**

Variables	Subvariables	Segmento
Geográficas	Ciudad de residencia	Lima Metropolitana
	Distritos de residencia	Lima moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo)
Demográficas	Edad	Desde 25 a 55 años
	Género	Femenino
	NSE	A y B
	Ciclo de vida familiar	Casadas, madres solteras, abuelas
	Ocupación	Profesionales, trabajadoras dependientes, trabajadoras independientes
Psicográficas	Estilo de vida	<p>Sofisticadas:                      Alto nivel de instrucción, confiadas en sí mismas, triunfadoras. Marcan tendencia en la tecnología, innovadoras. Valoran altamente el servicio, calidad y elementos de diferenciación, por lo que están dispuestas a pagar un adicional por los productos que desean.</p> <p>Modernas:                      Trabajadoras, ven al trabajo como el foco de realización. Interés en la imagen, buscadoras de marca y moda, buscan el reconocimiento de la sociedad.                      Líderes de opinión.</p>
	Características de personalidad	Instruidas, cosmopolitas, valoran mucho su apariencia, imagen personal y estatus.
Conductuales	Beneficios buscados	Valoran comodidad de las prendas, alta calidad, diseños exclusivos y novedosos.
	Actitud hacia el producto	Positiva y entusiasta.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Arellano Marketing, 2016.

Por lo expuesto, el mercado meta está conformado por mujeres entre 25 y 55 años de edad, pertenecientes a los NSE A y B, que residen en los distritos de la Lima moderna. Son sofisticadas, modernas, instruidas, valoran la imagen personal, la exclusividad de los diseños y el concepto natural de las prendas.

### 3.2 Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del público para maximizar los beneficios potenciales del producto (Kotler y Keller 2012).

Según Kotler y Keller (2012), la estrategia de posicionamiento consiste en informar a los consumidores sobre la categoría a la que pertenece la marca, antes de establecer los puntos de diferenciación y paridad. En este sentido, *Cotton Hugs* pertenece a la categoría de prendas de vestir para bebés y niños, confeccionadas con algodón orgánico. Por lo tanto, los siguientes puntos

de paridad con las demás marcas de la categoría son tanto las características del cultivo y el procesamiento orgánico del algodón, como el efecto positivo en el cuidado de la salud de los bebés y niños.

Los puntos de diferenciación de *Cotton Hugs* se determinaron utilizando las siguientes estrategias (Kotler y Keller 2012):

Diferenciación por producto: el diseño constituye un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos de una empresa. Ofrece mensajes, beneficios funcionales y estéticos tanto al lado racional como al emocional (Kotler y Keller 2012). *Cotton Hugs* buscará diferenciarse de las marcas competidoras a través de la temática y los diseños de sus prendas. La utilización del color natural de las fibras de algodón, combinado con colores suaves y pasteles darán una sensación de naturaleza y ausencia de insumos químicos nocivos. La temática de las prendas estará en línea tanto con el sentimiento maternal de proteger a los bebés y asegurar su bienestar, como con el concepto de protección del medioambiente y moda sostenible.

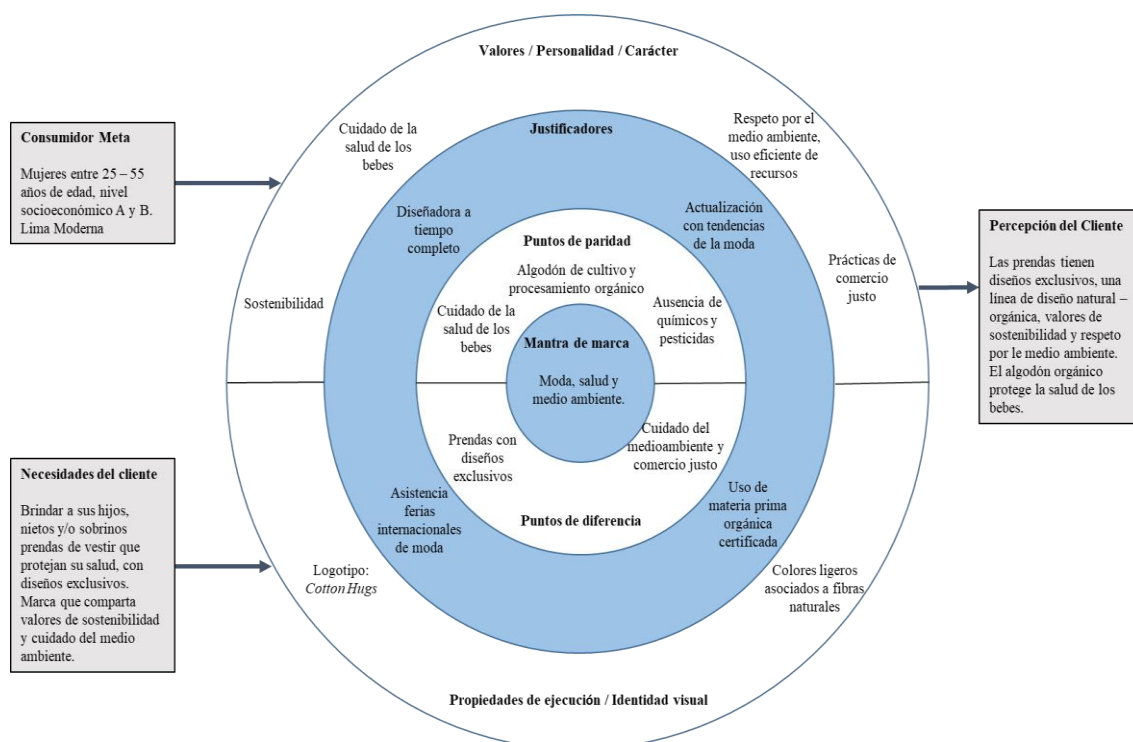
Asimismo, con la finalidad de asegurar que los diseños de las prendas se encuentren en línea con las últimas tendencias de moda infantil, el ejecutivo comercial de *Cotton Hugs* asistirá de manera periódica a las siguientes ferias internacionales especializadas:

- The Petite Fashion Week (Madrid)
- Feria Internacional de Moda Infantil y Juvenil (Madrid)

Diferenciación por imagen: las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores (Kotler y Keller 2012). Existe un segundo grupo de características del algodón orgánico que no son muy difundidas por las otras marcas de la categoría. Estas tienen que ver con la sostenibilidad, responsabilidad y respeto por el medioambiente. El cultivo del algodón orgánico no solo asegura la ausencia de agroquímicos y pesticidas en las fibras naturales, sino que protege la salud de los agricultores al evitarles la exposición permanente a los mismos. Además, se utiliza menos agua y recursos naturales, lo que evita la erosión de los suelos y la contaminación de los cuerpos de agua que normalmente se asocian al cultivo tradicional del algodón. *Cotton Hugs* busca asociar la temática de sus diseños a los elementos recién descritos y así posicionarse como una marca de moda sostenible.

*Cotton Hugs* ofrece a las madres la experiencia de adquirir prendas de algodón orgánico con diseños exclusivos, con la seguridad y confianza de cuidar la salud de sus bebés y con la satisfacción de contribuir a la sostenibilidad, cuidado del medioambiente y el comercio justo del algodón.

**Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2012.

Los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca se detallan a continuación:

- **Mantra de marca:** moda, salud y medioambiente.
- **Puntos de paridad:** confecciones de algodón de cultivo y procesamiento orgánico. Ausencia de pesticidas y agroquímicos, y prendas de vestir que contribuyen al cuidado de la salud de los bebés y niños.
- **Puntos de diferenciación:** prendas con diseños exclusivos. Contribución con el cuidado del medioambiente, uso racional de recursos y el comercio justo del algodón.
- **Justificadores:** diseñadora a tiempo completo, constantemente actualizada en las tendencias de la moda para niños. Asistencia a ferias internacionales de moda. Uso de materia prima certificada como orgánica a lo largo de todo el proceso de cultivo y procesamiento (algodón orgánico).

- Valores, personalidad o carácter de marca: cuidado de la salud de los bebés y niños. Respeto por el medioambiente y el uso eficiente de recursos, sostenibilidad y prácticas de comercio justo.
- Propiedades de ejecución e identidad visual: el logotipo de *Cotton Hugs* muestra un bebé dormido en copos de algodón natural. Representa el sentimiento de seguridad del bebé al estar protegido por algodón orgánico. Los colores utilizados son marrón ligero y anaranjado pastel, estos se relacionan con el color de las fibras naturales de algodón.

**Gráfico 6. Logo de *Cotton Hugs***



Fuente: *Cotton Hugs*, 2015.

### **3.3 Estrategia genérica**

*Cotton Hugs* aplicará una estrategia genérica de “enfoque o concentración”, la cual consiste en producir bienes que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. A su vez, dentro de esta misma estrategia, se aplicará la variante denominada “enfoque en el mejor valor”, también conocida como “diferenciación enfocada”. Consiste en ofrecer productos a un pequeño rango de clientes al mejor precio disponible en el mercado (David 2013).

En línea con lo anterior, *Cotton Hugs* ha definido su mercado meta con el objetivo de concentrarse en sus necesidades específicas y satisfacerlas. Este mercado se definió durante la segmentación y

es un factor clave de éxito el conocimiento pleno de las características y necesidades de los consumidores.

Debido a la variante de “enfoque en el mejor valor”, es necesario potenciar los puntos diferenciadores: los diseños exclusivos y la contribución con el cuidado del medioambiente. Esto se hará a través de campañas digitales de comunicación y promoción.

### **3.4 Estrategia de crecimiento**

En la etapa de crecimiento se emplearán dos de las estrategias de crecimiento intensivo planteadas por la matriz Ansoff (1976).

Durante los dos primeros años de operación se aplicará la estrategia de “penetración de mercado” para buscar una mayor participación en el mercado actual a través de mayores esfuerzos de *marketing* (David 2013). En esta etapa será vital la promoción digital dirigida al mercado meta, ya que la marca debe hacerse conocer dentro de la categoría de ropa orgánica, destacando los puntos de paridad y los de diferenciación descritos con anterioridad.

A partir del tercer año de operación se comenzará a aplicar la estrategia de “desarrollo del producto” para aumentar las ventas a través de la mejora de los productos existentes o el desarrollo de nuevos (David 2013). *Cotton Hugs* evaluará el desarrollo de nuevas líneas de prendas textiles confeccionadas con algodón orgánico, tales como ropa de cama, ropa interior para niños y adultos, prendas tejidas hechas a mano, etc.

## **4. Estrategias de la mezcla de *marketing***

Según Kotler y Armstrong (2007), las estrategias de la mezcla de *marketing* son el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de *marketing* comprende todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

## **4.1 Producto**

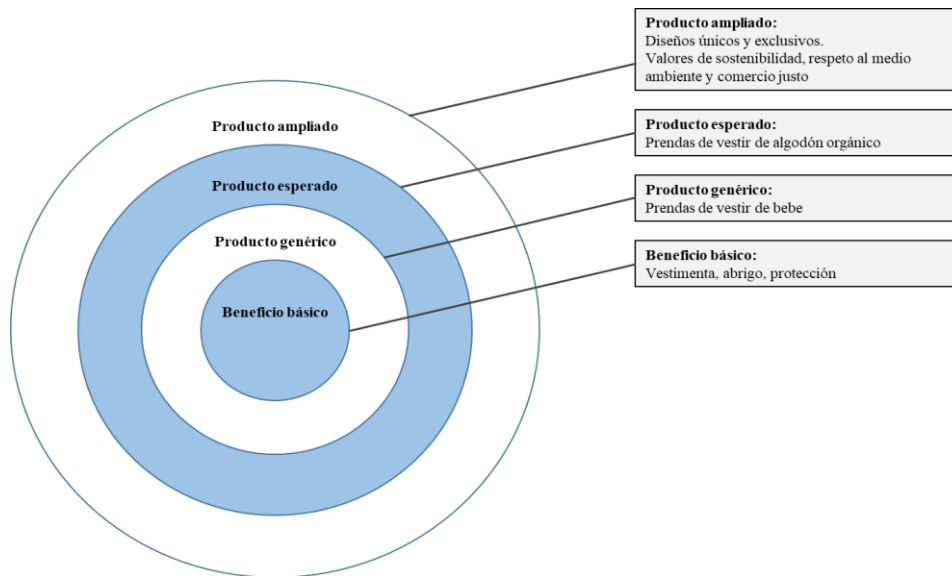
### **4.1.1 Descripción del producto**

Las prendas ofrecidas por *Cotton Hugs* pertenecen a la clasificación de “bienes de especialidad”. La característica principal es la materia prima utilizada y, por ende, las propiedades que le confiere a las prendas de vestir. La certificación orgánica del algodón brinda la garantía a los usuarios que durante el cultivo no se utilizaron pesticidas ni agroquímicos. En el caso tradicional, a las trazas que quedan en el producto final se les atribuye características alergénicas en pieles sensibles. Además, el cultivo orgánico es certificado como ecológico al consumir menor cantidad de recursos durante su cultivo y procesamiento, además de contribuir con la preservación de suelos. *Cotton Hugs* busca satisfacer al público verdaderamente preocupado por el cuidado de la salud de los bebés y que comparta valores de respeto tanto por el medioambiente como por el comercio justo.

Los bienes de especialidad son también conocidos por ser de marcas y/o características únicas, por lo cual se infiere que hay suficientes compradores dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Estos compradores invierten tiempo con la única finalidad de llegar a los distribuidores que tengan los productos deseados (Kotler y Keller 2012).

En el modelo de niveles de producto, propuesto por Kotler y Keller (2012), cada uno de los niveles agrega valor para el cliente. De esta manera puede explicarse la jerarquía de valor entregado a las clientas de *Cotton Hugs*.

## Gráfico 7. Niveles de producto



Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Kotler y Keller, 2012.

A continuación se describe cada uno de los niveles mostrados en el gráfico:

- **Beneficio esperado:** vestimenta, abrigo y protección para los bebés. En respuesta a la sensación de fragilidad y vulnerabilidad que provocan los bebés y niños pequeños.
- **Producto genérico:** prendas de vestir para bebés en general que puedan responder a las necesidades mencionadas.
- **Producto esperado:** atributos relacionados de manera general con las prendas de algodón orgánico (suavidad de la fibra, ausencia de trazas de pesticidas y agroquímicos, hipoalergenicidad, cuidado de la salud de los bebés).
- **Producto ampliado:** se hace énfasis en los puntos diferenciadores que ha considerado *Cotton Hugs*: Estos son los diseños exclusivos de las prendas, la temática de moda sostenible y los atributos poco difundidos de la certificación orgánica (cuidado del medioambiente y las prácticas de comercio justo).

Se empleará, como estrategia de producto, la diferenciación por el diseño y estilo. El estilo describe la apariencia del producto y la sensación que provoca en el comprador, lo que crea una característica distintiva difícil de copiar (Kotler y Keller, 2012).

El estilo de las colecciones de *Cotton Hugs* evocan la naturaleza, simplicidad de colores y buenos acabados. También están relacionados a conceptos como delicadeza, suavidad, cuidado y

protección. Todo esto está en línea con las características de cuidado de la salud del bebé y el respeto por la naturaleza atribuidos al algodón orgánico.

### Gráfico 8. Modelo de prenda de *Cotton Hugs*



Fuente: *Cotton Hugs*, 2019.

El diseño se refiere a la totalidad de las características que determinan cómo se ve, cómo se siente y cómo funciona un producto desde el punto de vista del consumidor; en tal sentido, ofrece un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa. El diseño brinda mensajes, beneficios funcionales y estéticos, tanto a nuestro lado racional como al emocional (Kotler y Keller 2012).

El diseño de las prendas, así como el catálogo de colecciones por temporada, estará a cargo del área comercial. Se hará mediante un trabajo conjunto entre el ejecutivo comercial y la diseñadora, quienes cuentan con la información necesaria sobre las tendencias en moda sostenible y moda infantil. Para asegurar la disponibilidad de la información requerida para el proceso de diseño, se programará la asistencia periódica a las ferias internacionales de moda mencionadas con anterioridad.

El diseño de las prendas no solo se caracterizará por su exclusividad, sino que estará en línea con el estilo de los productos descritos anteriormente. Así se buscará la identificación y la fidelidad de las clientas que compartan los valores de *Cotton Hugs*.

#### 4.1.2 Asignación de marca

Durante el proceso de selección de la marca y sus elementos, se tomó en consideración lo descrito por Kotler y Keller (2012). Los elementos de marca son todos aquellos recursos que sirven para identificarla. Por eso, debe generar el mayor *brand equity* posible.

El nombre *Cotton Hugs* (abrazos de algodón) desea evocar, en la mente de las clientas, el primer gesto de amor que conecta a una madre con su hijo, el abrazo. Mediante el abrazo, un bebé recibe el calor y la protección de la madre. Así, ella expresa su deseo de protegerlo y brindarle lo mejor de sí durante todo el tiempo que le sea posible, lo que se desea transmitir, en suma, es lo abrigadora, suave y protectora que es la tela de algodón orgánico a través de la referencia a los abrazos protectores de una madre.

El logotipo de *Cotton Hugs* muestra un bebé acurrucado en unos copos de algodón que se encuentran en estado natural y emulan un abrazo que le da la protección necesaria que se necesita para dormir. Este abrazo de algodón representa el cuidado y la protección de la naturaleza. Además, sugiere a las madres un estado de seguridad permanente al utilizar las prendas de algodón orgánico. Los colores utilizados en la creación del logo son los utilizados en general en toda la línea gráfica de la marca. El marrón ligero representa a las fibras de algodón en estado natural y el anaranjado pastel alude a una situación de regocijo, calma y armonía.

**Gráfico 9. Elementos de marca de Cotton Hugs**

<p><b>1. Personalidad de Marca</b></p> <p><b>Valores</b>  <b>Centrales</b>          Tierna / Calida / Ecológica  <b>Naturales</b>          Natural / Ecológica / Suave  <b>Emocionales</b>          Amorosa / Tierna / Maternal</p> <p><b>Eje / Slogan</b>  <b>Cotton Hugs</b> 100% Algodón Orgánico          Referencia literal a la materia prima con la cual trabaja la empresa en la confección de las diferentes prendas para bebé.</p> <p><b>Público Objetivo</b>  <b>Primario</b>          Tiendas Especializadas (Ecológicas)  <b>Secundario</b>          Jefes de Hogar</p>	<p><b>3. Logotipo</b></p> <p>Debajo podemos observar las diferentes presentaciones del logotipo que se deben usar.</p> 				
<p><b>4. Colores Corporativos</b></p> <p>Debajo podemos observar los diferentes colores corporativos con los que la marca cuenta, tanto para su reproducción impresa y digital.</p> <table border="1"> <tr> <td>C: 50 R: 88 M: 50 G: 72 Y: 65 B: 41 #56483D</td> <td>C: 4 R: 245 M: 5 G: 242 Y: 6 B: 240 #F92F0</td> </tr> <tr> <td>C: 0 R: 201 M: 50 G: 134 Y: 100 B: 25 #C98A1F</td> <td>C: 0 R: 232 M: 34 G: 179 Y: 84 B: 68 #E8B344</td> </tr> </table>	C: 50 R: 88 M: 50 G: 72 Y: 65 B: 41 #56483D	C: 4 R: 245 M: 5 G: 242 Y: 6 B: 240 #F92F0	C: 0 R: 201 M: 50 G: 134 Y: 100 B: 25 #C98A1F	C: 0 R: 232 M: 34 G: 179 Y: 84 B: 68 #E8B344	<p><b>5. Tipografía</b></p> <p><b>Logo, Títulos y Subtítulos</b>          La tipografía utilizada en el logotipo, en los títulos y subtítulos es la "Euphemia - Regular"</p> <p><b>Euphemia - Regular</b>          abcdefghijklmnopqrstuvwxyz          ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ</p> <p><b>Textos interiores</b>          Myriad Pro - Regular es la tipografía utilizada en Textos interiores. Se puede llegar a utilizar "Calibri" para creaciones de documentos como "Word" o "Power Point". En casos de material publicitario "Myriad Pro - Regular" debe usarse obligatoriamente."</p> <p><b>Myriad Pro - Regular</b>          abcdefghijklmnopqrstuvwxyz          ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ</p> <p><b>Textos Especiales</b>          El mensaje emocional que la marca quiere dar, es muchas veces incorporado en frases, para los cuales se utilizó "Freestyle Script" una tipografía que da la apariencia de estar escrita a mano. Sólo se utiliza en textos especiales.</p> <p><b>Freestyle Script - Regular</b>          abcdefghijklmnopqrstuvwxyz          ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ</p>
C: 50 R: 88 M: 50 G: 72 Y: 65 B: 41 #56483D	C: 4 R: 245 M: 5 G: 242 Y: 6 B: 240 #F92F0				
C: 0 R: 201 M: 50 G: 134 Y: 100 B: 25 #C98A1F	C: 0 R: 232 M: 34 G: 179 Y: 84 B: 68 #E8B344				
<p><b>6. Papelería Gráfica</b></p> <p><b>Etiquetas / Hand tags</b>          Papelería gráfica básica para la identificación de prendas.</p> 	<p><b>6. Papelería Gráfica</b></p> <p><b>Volante publicitario</b>          Papelería gráfica publicitaria que servirá de ayuda al momento de colocar (comercializar) las prendas.</p> 				

Fuente: Cotton Hugs, 2015.

### 4.1.3 Empaque

El empaque representa el primer punto de encuentro del comprador con el producto. Un buen empaque atrae al consumidor y lo anima a elegir el producto (Kotler y Keller 2012). En línea con uno de los valores de *Cotton Hugs*: respeto por el medioambiente, todas las prendas serán entregadas en bolsas de papel reciclado y con soguilla trenzada como asas. Las bolsas son de dos tamaños, para ajustar a las diferentes tallas y tipos de prendas. Llevarán tanto el logo de *Cotton Hugs* como la frase “100% algodón orgánico”.

**Gráfico 10. Bolsas de empaque**



Fuente: *Cotton Hugs*, 2015.

## **4.2 Precio**

Cuando los consumidores analizan los productos suelen emplear precios de referencia. De esta manera comparan el precio de algo que les interesa con un precio de referencia interno que recuerdan, o con un marco de referencia externo (Kotler y Keller 2012). Al tratarse de un producto relativamente poco difundido, el marco de referencia estará constituido por los precios de las prendas de algodón convencional; de ahí la importancia en difundir los beneficios del algodón orgánico para la salud en hacer énfasis en los atributos diferenciadores.

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos de *Cotton Hugs*, el precio de los productos debe ser lo suficientemente atractivo para lograr el incremento de ventas en el período de introducción. Las prendas de algodón orgánico pertenecen a la categoría de “bienes de especialidad”, por lo que los clientes asocian el precio con mayor valor.

En el caso de *Cotton Hugs* los precios se han definido a través de una comparación con el promedio del mercado, en contraste con los datos del estudio de mercado en referencia al rango máximo de precio que las consumidoras están dispuestas a pagar que oscila entre 15% y 20% sobre el precio de las prendas de algodón convencional.

## **4.3 Plaza o distribución**

*Cotton Hugs* se define como una empresa con presencia exclusiva *online*, lo que significa que no dispone de un lugar físico para la exhibición y venta de sus productos. La interacción con los clientes, las transacciones e incluso la resolución de problemas son a través de sitios web y medios digitales.

Según Kotler y Keller (2012), el principal factor de éxito de las empresas de comercio electrónico es el servicio al cliente. Por eso, es importante que el sitio web sea amigable y fácil de utilizar buscando convertir las visitas a la página en transacciones cerradas. El segundo factor clave es la privacidad y la seguridad de la información; los clientes deben sentir que el sitio web es confiable por sí mismo. Las inversiones en el diseño y en los procesos digitales pueden ayudar a tranquilizar a los clientes sensibles a los riesgos que existen en Internet.

### 4.3.1 Canales de distribución

Los productos no contarán con intermediarios. El único canal de ventas será vía página web, esto permitirá a las clientes acceder de manera inmediata a los modelos de prendas buscados desde la comodidad de su hogar. En algunos casos especiales podrán atenderse pedidos vía telefónica, con depósito en la cuenta corriente de la empresa.

La entrega de los productos se realizará a través de una aplicación web de reparto a domicilio con un radio de cobertura de los distritos descritos durante la investigación de mercado. Se dispondrá de tarifas según la distancia a cada uno de los distritos considerando que las oficinas – el almacén de *Cotton Hugs* se encontrará en el distrito de Miraflores–. La entrega de las prendas se realizará a partir del día siguiente de concretado el pedido.

Gráfico 11. Página web *Cotton Hugs*



Fuente: *Cotton Hugs*, 2019.

### 4.3.2 Medios de pago

Los pagos se realizarán de dos maneras:

- Vía pasarela de pago: en este caso se ha seleccionado la pasarela de pago Culqi<sup>5</sup>, que ofrece las mejores características de versatilidad y seguridad. Dicha pasarela de pago considera una comisión de 4,2% sobre el valor de cada transacción, más US\$ 0,30 por cada una de esas ventas.
- Abono en cuenta corriente: los clientes podrán realizar pedidos vía telefónica, lo que les permitirá una mejor asesoría sobre el tipo de prendas, tallas, características de algodón orgánico, etc. Se programará la entrega en la dirección que se especifique.

#### **4.4 Promoción**

Según Kotler y Keller (2012), antes de detallar los elementos de un plan de promoción eficaz, es necesario definir los objetivos centrales que se quieren lograr. En primer lugar, se busca fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca dentro de la categoría con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra (conciencia de marca). En segundo lugar, se busca ayudar a los consumidores a evaluar la capacidad percibida de la marca para satisfacer una necesidad relevante (actitud hacia la marca).

##### **4.4.1 Publicidad**

El objetivo de la publicidad es que la marca comunique el posicionamiento deseado mediante medios impresos, transmitidos, electrónicos, etc. La publicidad se enfocará en los elementos de marca asociados a las características benéficas del algodón orgánico hacia las consumidoras del mercado objetivo.

Los medios publicitarios considerados serán los siguientes:

- *Marketing* digital: se realizarán campañas digitales a través del *fanpage* de Facebook, desde los meses preoperativos y posteriormente de manera mensual durante todo el proyecto. Las campañas digitales de introducción tienen como objetivo, además de comunicar los beneficios de la marca, determinar qué público llega a tener una interacción completa con la misma, es decir, genera una reacción de interés. Las siguientes campañas serán dirigidas al público que se ha identificado como potencial comprador.
- Se contará con un consultor-administrador de la publicidad pagada en Facebook, lo que permitirá el aumento del tráfico de la página web y de la *fanpage*.

---

<sup>5</sup> Culqi es una pasarela de pago de capitales peruanos, activa desde el 2013.

- *Blogs*: se entablarán alianzas estratégicas con las principales *blogueras* de maternidad y moda ecológica, y así buscar un mutuo beneficio.
- Publicaciones en revistas especializadas: se publicará trimestralmente un anuncio publicitario o artículo de interés sobre los beneficios de los productos orgánicos en revistas especializadas en maternidad y cuidado del bebé.
- Impresión de *brochures* publicitarios: serán distribuidos en locales, restaurantes y cafeterías cercanas a las principales clínicas de fertilidad y/o maternidad de los distritos definidos en el radio de alcance.

#### 4.4.2 Promociones de venta

Se realizarán campañas de descuentos por fin de temporada; lo que no se vendió se liquidará hasta con un 50% de descuento. Asimismo, se harán campañas de descuento en fechas especiales, como el Día Internacional de la Mujer o el Día Mundial del Medioambiente.

#### 4.4.3 Marketing relacional

Se registrará a las clientas en la base de datos de *Cotton Hugs*. Esto con la finalidad de brindarles información de interés acerca de los productos, eventos en la tienda, ferias, etc. El objetivo es establecer un vínculo de lealtad con las clientas que compartan los valores e intereses de la compañía.

### 5. Cronograma de actividades

La tabla 17 muestra las actividades de *marketing* previas al inicio de la operación.

**Tabla 17. Actividades de *marketing* durante los meses pre operativos**

Actividades	Mes 1					Mes 2			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Diseño de página web									
Implementación de pasarela de pago									
Campañas publicitarias digitales de introducción									
Publicación en revistas especializadas									
Impresión de tarjetas de presentación									
Impresión de material publicitario									

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **6. Presupuesto de *marketing***

El presupuesto de marketing se encuentra detallado en el anexo 6.

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos de operaciones, de acuerdo con el plan de *marketing* diseñado, se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 18. Objetivos de operaciones**

Aspectos	Objetivos de operaciones	Metas					Indicador	Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Calidad	Mejora de la satisfacción del cliente	70%	75%	80%	85%	90%	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuesta de satisfacción
Flexibilidad	Innovación permanente en el diseño de prendas	-	1	2	3	5	Número de SKU nuevos por año	Catálogo de productos
	Capacidad de respuesta de los proveedores	70%	75%	80%	85%	90%	N° órdenes especiales atendidas / Total de órdenes especiales	Reporte de producción
Tiempo de entrega	Reducción del tiempo de entrega de confecciones	-	10%	7%	5%	3%	Promedio de tiempo de entrega	Reporte de producción
	Reducción de los tiempos de entrega de pedidos	-	10%	7%	5%	3%	Promedio de tiempo de entrega	Reporte de tiempo de entrega
Costos	Cumplimiento del presupuesto de operaciones	80%	85%	90%	95%	97%	Costos variables	Estado de resultados
	Reducción de costos de tercerización	-	5%	3%	3%	3%	Costo de la confección	Estado de resultados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La calidad de las prendas se relaciona con las características atribuidas normalmente al algodón orgánico. Estas características tienen que ver con los beneficios a la salud de los usuarios, la suavidad y comodidad de las prendas. Todos aspectos muy valorados por los clientes del segmento definido.

Se aplicarán controles específicos durante el proceso de moldeo, estampado y/o bordado, y confección que permitan asegurar tanto las características de calidad definidas, como el acabado

en la confección de las prendas. Este último punto también es un indicador de calidad para la mayoría de las clientas.

Con el fin de mantener las prendas acordes con las tendencias de la moda, se utilizarán, como fuentes de información durante el proceso de diseño, publicaciones y revistas especializadas en moda infantil, *blogs* de moda y encuestas al público objetivo. Asimismo, se programará la asistencia semestral a los eventos internacionales de moda. La innovación en el diseño funcional de las prendas tomará en cuenta la practicidad de uso por parte de las madres.

A partir del segundo año de operación, se evaluará el desarrollo de prendas orgánicas complementarias como ropa de cama, ropa interior para niños y prendas para adultos y niños.

Con la finalidad de lograr una buena capacidad de respuesta de los proveedores de materia prima y de confección de prendas, se establecerá un indicador que mida la atención a órdenes de producción especiales, es decir, todas aquellas que se efectúen fuera del programa de producción normal.

Con el fin de lograr la mayor precisión posible en los tiempos de entrega de los productos, dado que se tratará de un proceso contratado, se implementarán controles específicos para asegurar la calidad de este servicio. Se realizará un estudio de los tiempos de entrega, tomando en consideración los distritos definidos en el plan de *marketing* como público objetivo (Lima moderna); y se establecerán rangos por cada uno de los distritos de alcance. Eso se les informará a los clientes en el momento de la compra. Finalmente, se realizará un monitoreo de esos tiempos de entrega mediante el proceso de postventa.

En cuanto a la estrategia de costos, no se tiene suficiente poder de negociación con los proveedores de materia primas, menos aún si se tiene como prioridad el asegurar la calidad de las prendas. Por eso, se plantea lograr la mayor eficiencia posible en el uso de la materia prima durante el proceso de diseño y moldeo de las prendas. Finalmente, se buscarán eficiencias de manera permanente en los procesos de corte y confección de las prendas; esto sin afectar el nivel de servicio y el acabado.

**Tabla 19. Estrategias de operaciones**

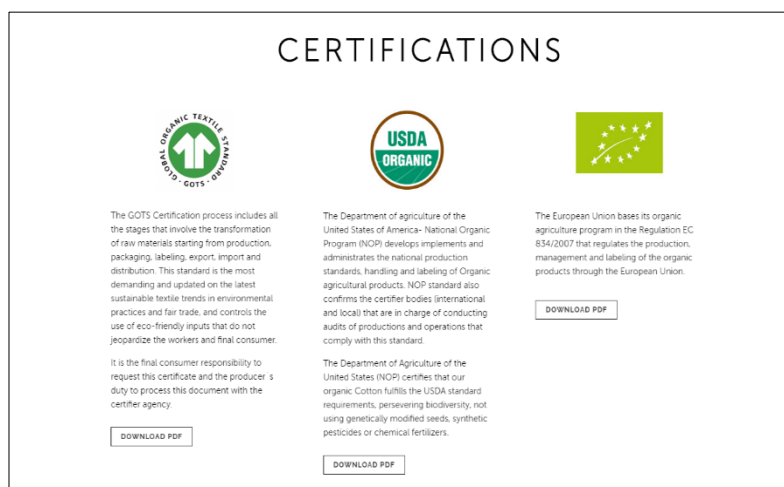
Estrategia	Prioridades competitivas			
	Costos	Calidad	Tiempo de entrega	Flexibilidad
Asegurar la calidad definida de la materia prima a utilizar (algodón orgánico)		X		
Implementar controles en el proceso de moldeo y confección de las prendas	X	X		
Consulta a fuentes reconocidas en moda infantil para el diseño de los modelos		X		X
Asistencia semestral a eventos internacionales de moda infantil				X
Innovación en el diseño funcional de las prendas		X		X
Estudio de tiempos de entrega dentro de los distritos definidos como público objetivo			X	
Monitoreo de los tiempos de entrega mediante el proceso de postventa		X	X	
Establecimiento de ratios de rendimiento por tallas durante el proceso de moldeo	X			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Diseño de producto

Las prendas para bebés de *Cotton Hugs* serán elaboradas en su totalidad con telas de algodón orgánico certificado. Los proveedores de materia prima a nivel nacional son Bergman Rivera y Perú Naturtex. Se ha elegido como proveedor principal a Bergman Rivera, ya que presenta mejores condiciones comerciales y mayor capacidad de respuesta. Perú Naturtex será un proveedor alternativo.

**Gráfico 12. Certificaciones de algodón orgánico**



Fuente: Bergman Rivera, 2019.

Las certificaciones orgánicas o ecológicas son brindadas por entidades internacionales independientes y tienen alcance a toda la cadena de valor de los productos; desde el cultivo, almacenamiento, procesamiento y comercialización. De esta manera, brindan garantía a los consumidores, no solo de la ausencia de pesticidas y químicos en las prendas de algodón, sino también de un cultivo y procesamiento con un uso eficiente de recursos naturales en armonía con el medioambiente.

Las telas de algodón orgánico que se utilizarán en la confección de las colecciones dependen del tipo de prenda a confeccionar y se detallan en la tabla 20.

**Tabla 20. Telas de algodón orgánico**

Tipo de tela	Características	Prendas
Interlock	Algodón pima orgánico Tejido de punto Grosor: 40/1 Colores: <i>eco white</i> , menta, rosado, natural	Polos, <i>bodys</i> , pantalones y pijamas de verano e invierno
Fleece / Franela	Tejido de punto Grosor: 20/1 + 10/1 Colores: avocado y natural	Buzos
Felpa Hot Listado / Striped	Tejido de punto Grosor: 26/1 + 26/1 Colores: natural y vicuña	Salidas de baño

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El proveedor del servicio de corte y confección será la empresa J&M Pima Textil SAC, empresa especializada en confección de prendas de vestir de algodón para exportación, con veinte años de experiencia en el sector.

Al tratarse de uno de los procesos críticos, se establecerán mecanismos de control que permitan asegurar la calidad de los productos terminados:

- Muestreo y revisión de productos en tránsito después de las etapas de corte, confección y acabado de prendas.
- Control del rendimiento de prendas por metro cuadrado de tela de algodón. Este control es sumamente importante ya que se consideran los ratios de rendimiento predefinidos y el elevado costo de la materia prima.

Pese a que debe existir una relación de ganar-ganar con el proveedor de corte y confección de prendas, será necesario firmar un acuerdo de confidencialidad. Esto debido a que, durante todo el proyecto, manejará información confidencial tanto en diseños de nuevos modelos, como en las

temáticas de estampados y/o bordados. Todo esto es considerado como propiedad intelectual de la empresa.

*Cotton Hugs* ingresará al mercado con diez productos de prendas para bebé, cinco para cada una de las temporadas principales: polos manga larga otoño-invierno y primavera-verano. Las prendas fueron elegidas por su alta aceptación y demanda en el mercado local, datos que fueron refrendados en el estudio de mercado.

Las tallas definidas para los diferentes tipos de prendas corresponden a los períodos de mayor rotación de ropa en los bebés: entre los 0 a 18 meses de edad. Las principales características de las tallas, en promedio, se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 21. Descripción de las tallas de prendas**

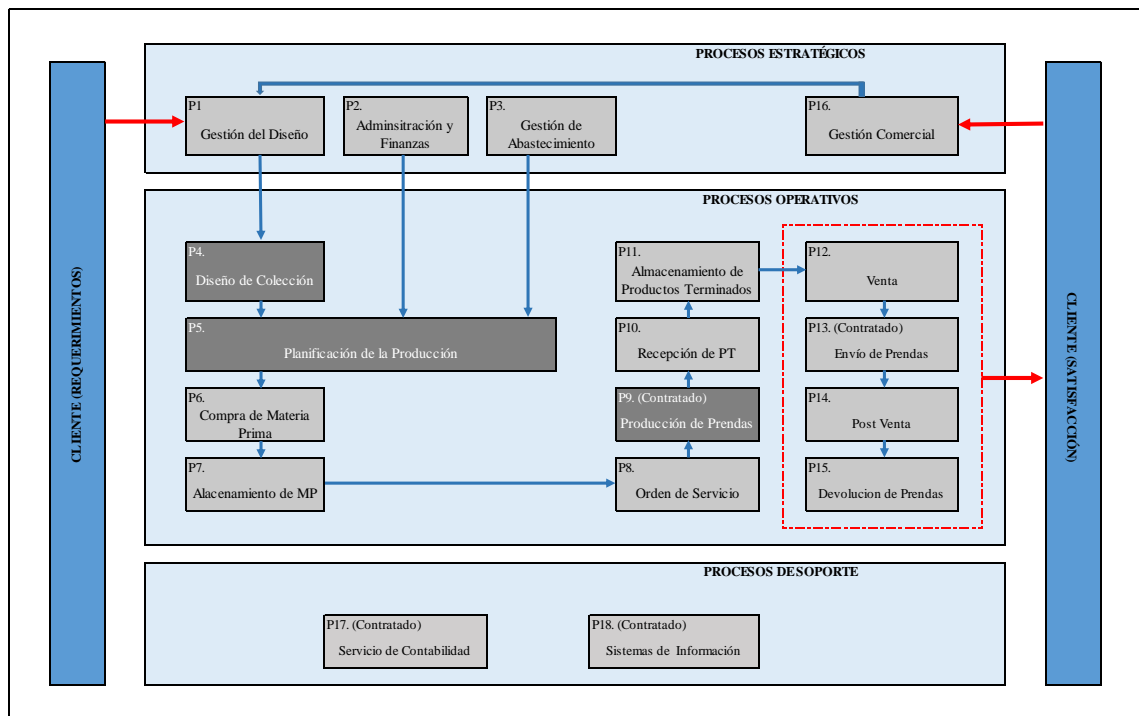
Tallas	Descripción
Talla 1 (0 – 3 meses)	Recién nacidos hasta los primeros 90 días en promedio Talla promedio: hasta 60 cm Peso promedio: hasta 6,2 kg
Talla 2 (3 – 6 meses)	Prendas de mayor rotación debido al rápido crecimiento de los bebés Talla promedio: hasta 67cm Peso promedio: hasta 8 kg
Talla 3 (6 – 9 meses)	Los bebés tienen mayor soltura y movilidad Talla promedio: hasta 72 cm Peso promedio: hasta 9,2 kg
Talla 4 (9 – 12 meses)	Los bebés tiene mucho más movilidad, incluso inician el gateo Talla promedio: hasta 76 cm. Peso promedio: hasta 10,2 kg
Talla 5 (12 – 18 meses)	Incrementa el gateo y se inicia el proceso de dar los primeros pasos; incluso caminar y/o correr Talla promedio: hasta 82,5 cm. Peso promedio: hasta 11,8 kg.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Guía Infantil, 2016.

### 3. Diseño de procesos

Los procesos están divididos en procesos estratégicos, operativos y de soporte; algunos de ellos son realizados por proveedores de servicios (contratados). A continuación, se presenta el diagrama general de interacción de los procesos y la descripción de cada uno.

**Gráfico 13. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 22. Descripción de procesos según ISO 9001**

Tipo de proceso	Proceso	Descripción
Procesos estratégicos	P1. Gestión del diseño	Proceso en que se determinan los métodos de investigación de fuentes de información, nacionales o extranjeras, como elementos de entrada para el diseño de colecciones acordes con las últimas tendencias de la moda.
	P2. Administración y finanzas	Proceso mediante el cual se trazan objetivos para el manejo financiero de la compañía, se analizan los estados financieros y el cumplimiento de presupuestos, con el fin de tomar acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
	P3. Gestión de abastecimiento	Proceso en el que se determinan los objetivos de la cadena de abastecimiento y se implementan estrategias para el cumplimiento de los mismos. Se establecen las alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima y servicio de confección.
	P16. Gestión comercial	Proceso en que se definen los objetivos y las estrategias de <i>marketing</i> que permitan expandir el mercado de la compañía. Recoge información tanto de la satisfacción de los clientes como de cambios en sus necesidades y preferencias, con el fin de mantener o realizar cambios en la estrategia de crecimiento de la compañía.

Tipo de proceso	Proceso	Descripción
Procesos operativos	P4. Diseño	Proceso por el cual la diseñadora, basándose en las fuentes de información sobre tendencias de la moda, crea nuevos modelos de prendas. Se entregan los diseños, moldes y patrón por cada modelo y talla.
	P5. Planificación de la producción	A partir de la información de presupuestos, inventarios finales y planificados de ventas; se determinan tanto las cantidades a producir por prenda, modelo y tallas, como la cantidad de materias primas y tiempos de confección.
	P6. Compra de materias primas	Se adquieren las telas de algodón orgánico detalladas con anterioridad en los colores y cantidades que se determinen en la planificación de producción.
	P7. Almacenamiento de materias primas	Se consolidan los fardos de tela necesarios para la producción hasta el momento de enviarlos al taller del contratista de confección.
	P8. Orden de servicio de confección	Se emite una orden de producción al contratista de confección en la que se detalla el número de prendas por modelo y talla. Todo esto con la información obtenida en la planificación de producción.
	P9. Producción de prendas	Proceso que incluye el corte, la confección, el etiquetado, el <i>hangtag</i> , acabado (estampado y/o bordado), doblado y empaquetado de las prendas. Este proceso se encuentra a cargo del proveedor de confección (contratado).
	P10. Recepción de productos terminados	El proveedor de confección entrega los productos terminados en el local de <i>Cotton Hugs</i> ; se revisa el detalle de la entrega y se obtiene una muestra representativa de las prendas para un control de calidad del acabado. Se ingresan las prendas para el respectivo control de inventarios.
	P11. Almacenamiento de producto terminado	Se almacenan las prendas clasificadas por modelos y tallas hasta su despacho, según las ventas diarias.
	P12. Venta	Comprende desde el contacto del cliente con el catálogo virtual de productos, hasta el cierre de la transacción de compra de una o más prendas. Se registra la compra y se empieza a preparar el envío del producto.
	P13. Envío de prendas	Proceso de hacer llegar las prendas compradas a la dirección especificada por el comprador. Este se realizará a través de una aplicación de entregas a domicilio.
	P14. Postventa	Proceso que consiste en hacer contacto con el cliente después de la compra, a fin de brindarle soporte en el uso y mantenimiento de las prendas. Asimismo, se completa la experiencia de compra y se busca información relevante para la mejora.
P15. Devolución de mercadería	En el caso de ser necesario, el proceso de devoluciones contempla el recojo de las prendas devueltas, únicamente en el caso de que estas mantengan sus condiciones originales y el reemplazo sea por otras iguales sin la falla detectada.	
Procesos de soporte	P17. Servicio de contabilidad	Proceso para el ordenamiento contable de la compañía y el correcto cumplimiento de compromisos de pago y tributarios.
	P18. Sistemas de información	Soporte para el correcto funcionamiento de las herramientas digitales como mantenimiento de página web, plataformas digitales de pago, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4. Diseño de procesos críticos

Los procesos identificados como críticos, debido a su impacto en la ventaja competitiva propuesta por *Cotton Hugs*, son los siguientes: diseño de colecciones (P4), planificación de la producción (P5) y producción de las prendas (P9). En el anexo 7 se muestra el flujograma de proceso con el detalle de la interacción de las etapas y la responsabilidad de las diferentes áreas.

#### 5. Planificación de inventarios

En la tabla 23 se presenta la planificación de inventarios para el primer año del proyecto en función a la demanda proyectada.

**Tabla 23. Planificación de inventarios**

Ventas	Año 1													Total
	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	
Ventas proyectadas (Q)		254	254	254	424	509	593	678	763	848	848	848	848	<b>7.120</b>
Descripción	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	
Inventario inicial	0	300	300	290	420	520	620	730	860	890	900	900	900	
Ventas	0	250	260	270	400	500	590	670	770	840	850	850	860	<b>7.110</b>
Stock disponible	0	50	40	20	20	20	30	60	90	50	50	50	40	
Producción	300	250	250	400	500	600	700	800	800	850	850	850	1000	<b>8.150</b>
Inventario final	300	300	290	420	520	620	730	860	890	900	900	900	1040	<b>8.670</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas para la puesta en marcha de la compañía se llevarán a cabo durante los dos primeros meses del año 1, según se muestra en la tabla 24.

**Tabla 24. Cronograma de actividades preoperativas**

Actividades	Mes 1					Mes 2			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
<b>Constitución y registro de la empresa</b>									
Constitución de la empresa en RRPP									
Trámites de Sunat									
Trámites notariales y registrales									
Licencias y permisos									
<b>Instalación de oficinas administrativas</b>									
Negociación y firma del contrato de alquiler									
<b>Instalación de oficinas administrativas</b>									
Modificaciones y adaptación de las instalaciones									
Compra del mobiliario y equipos									
Instalación del mobiliario									
Contratación de servicios de telefonía e internet									
<b>Búsqueda de alianzas estratégicas</b>									
Reunión con proveedores de materias primas									
Establecimiento de acuerdo comercial									
Reunión con proveedores de servicio de confección de prendas									
Establecimiento de acuerdo comercial									
Contratación del servicio de contabilidad									
Contratación del proveedor de servicios generales									
<b>Marketing y campañas</b>									
Diseño de página web									
Implementación de pasarela de pago									
Campañas publicitarias digitales de introducción									
Publicación en revistas especializadas									
Impresión de tarjetas de presentación									
Impresión de material publicitario									
<b>Contratación del personal</b>									
Búsqueda del E. Adm. y Finanzas									
Búsqueda del E. Comercial									
Búsqueda de la diseñadora									
Solicitud de CV									
Primera ronda de entrevistas									
Segunda ronda de entrevistas									
Verificación de referencias									
Firma de contratos									

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 7. Presupuesto de operaciones

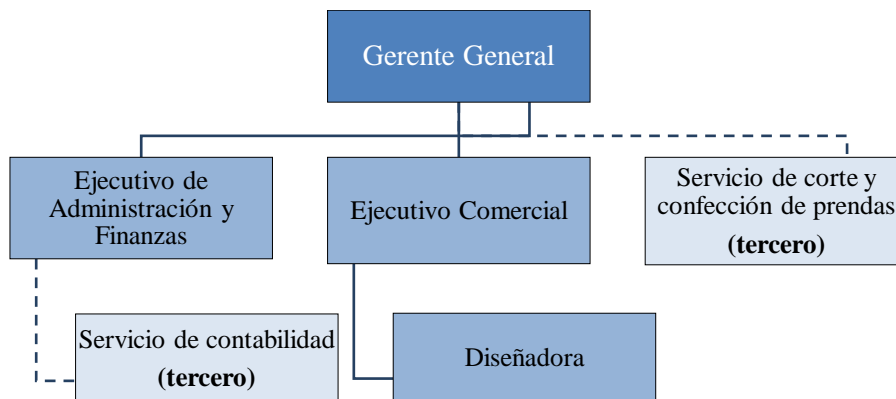
El presupuesto de operaciones se encuentra detallado en el anexo 8.

## Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de *Cotton Hugs*, como se menciona en Arbaiza (2015), será de tipo simple o empresarial. El gerente general y fundador pertenece a la cumbre estratégica y se encuentra a cargo de la dirección. Sin embargo, se buscará implementar una estructura horizontal en la que se mantenga una comunicación fluida en los niveles jerárquicos y las personas tengan libertad de tomar la mayor cantidad de decisiones en sus áreas. Con este tipo de organización se busca tener una rápida respuesta ante cambios en el entorno.

**Gráfico 14. Organigrama de *Cotton Hugs***



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el organigrama se describe una gerencia general de la cual dependen tres áreas: administración y finanzas, comercial y el servicio contratado de corte y confección de prendas. Las funciones generales de cada uno de los puestos son las siguientes:

- Gerente general: dirección de la empresa, revisión de temas legales y diseño del plan estratégico en coordinación con el área financiera y comercial. Además, toma las decisiones para la consecución de objetivos. Supervisión directa y coordinación con el contratista de corte y confección de las prendas.
- Ejecutivo de administración y finanzas: controlar y supervisar el desarrollo de los procesos administrativos y financieros. Supervisión del servicio contratado de contabilidad.
- Ejecutivo comercial: diseño y gestión del plan comercial en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Coordinación de las campañas promocionales periódicas de las líneas de producto para lograr un mejor posicionamiento. Supervisión directa del diseño de

las diferentes colecciones de prendas. Definición de estrategias para incursionar en el mercado objetivo.

- Diseñadora: elaboración del catálogo de productos por temporadas en línea con la estrategia comercial de la empresa.

## 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

### 2.1 Objetivos de recursos humanos

Los objetivos se relacionan con la satisfacción del personal con el clima laboral, la capacitación y la evaluación del desempeño; según se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 25. Objetivos de recursos humanos**

Objetivos	Indicadores de medición	Metas					Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Satisfacción del personal	% de satisfacción de los empleados	75%	80%	85%	90%	95%	Encuesta de satisfacción interna
Capacitación	% de capacitaciones eficaces	85%	87%	89%	91%	93%	Registro de capacitación del personal
Evaluación del desempeño	% cumplimiento de planes	95%	95%	97%	97%	97%	EE FF / Plan comercial / Plan de operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.2 Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos detallan las funciones generales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo. También figuran las competencias requeridas para el correcto desempeño. El detalle y especificidad de los perfiles de puestos permiten los mejores resultados durante la búsqueda y reclutamiento de las posiciones de la empresa.

Los perfiles de los puestos descritos en el organigrama se detallan en el anexo 9.

## 3. Estrategias de administración de recursos humanos

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se desarrollarán las siguientes estrategias relacionadas a la selección del personal, capacitación y evaluación del desempeño.

### **3.1 Selección de personal**

Al tratarse de tres posiciones a seleccionar, el proceso de reclutamiento se llevará a cabo a través de redes sociales profesionales. Una vez elaborada una lista de postulantes, se solicitarán las hojas de vida y se coordinarán las primeras entrevistas vía telefónica.

Para cada uno de los puestos buscados, se definirá una terna de candidatos, a los cuales se solicitará una lista de referencias de anteriores trabajos. La compañía se reservará el derecho de incluir otros métodos de verificación de referencias de los candidatos de la mencionada lista corta y de utilizar otros medios para el filtro de información. En esta etapa, de forma paralela, se llevarán a cabo las entrevistas con la gerencia general. Estas se harán mediante la modalidad de “entrevista por competencias”. Este método implica, a diferencia de la metodología tradicional, preguntar por situaciones reales de la vida profesional del candidato a fin de verificar las competencias definidas en cada uno de los perfiles de puesto.

Una vez seleccionados los candidatos a ocupar las posiciones definidas, se tomará contacto con cada uno de ellos para hacerles llegar la propuesta formal y coordinar la firma de contrato e incorporación a las labores.

### **3.2 Inducción y capacitación**

Se desarrollará un proceso de inducción al personal sobre la visión y misión de la compañía, así como de los valores corporativos y los elementos de posicionamiento de la marca. Es importante que todo el personal, en especial si va a tener contacto con clientes actuales y potenciales, sea capaz de comunicar el posicionamiento que la compañía espera lograr y la categoría de productos a la que pertenece la marca. Los valores corporativos también son importantes, ya que se espera atraer y fidelizar al público que los comparta.

El proceso de inducción también contemplará una capacitación básica de las características y beneficios del uso de prendas de algodón orgánico, tanto para la salud de los usuarios como para los recursos naturales y el medioambiente.

Dentro del programa de capacitación de los primeros dos años, se han contemplado capacitaciones en *marketing* digital y diseño de moda. En los años siguientes se desarrollarán los programas de

capacitación alineados a la información obtenida en la evaluación del desempeño, priorizando las competencias que se necesiten reforzar para lograr los objetivos estratégicos del negocio.

#### **4. Presupuesto del plan de recursos humanos**

El presupuesto de recursos humanos se encuentra detallado en el anexo 10.

## Capítulo VII. Plan de responsabilidad social empresarial

### 1. Objetivo

El objetivo es planificar la manera más eficiente de lograr una integración entre la cadena de valor de la empresa y acciones que logren impactos positivos en uno o más de los grupos de interés definidos. De esta manera, y en función a los recursos disponibles, se busca lograr una participación en el desarrollo sostenible.

### 2. Determinación de grupos de interés

El primer paso para determinar el alcance del plan de responsabilidad social empresarial es la determinación y posterior priorización de los grupos de interés de la empresa.

Los grupos de interés o *stakeholders* son personas, grupos de personas, empresas e instituciones que tienen impacto o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una organización (Robichaud 2018).

En la tabla 26 se muestra una representación visual de la priorización de los grupos de interés previamente identificados, utilizando como criterios los niveles de influencia y dependencia; siendo el primero el nivel de influencia que ejercen sobre la organización, y el segundo el nivel de influencia que la organización ejerce sobre ellos.

**Tabla 26. Identificación y priorización de grupos de interés**

		Nivel de Influencia	
		Bajo	Alto
Nivel de dependencia	Alto	Trabajadores de la empresa	Accionistas y/o socios
	Bajo	Organismos gubernamentales Sociedad civil Comunidad Empresas de la competencia Agricultores de algodón orgánico	Proveedores Clientes Grupos vulnerables: mujeres embarazadas, niños Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Robichaud, 2018.

### 3. Identificación de las expectativas y acciones de relacionamiento con los grupos de interés

Según Robichaud (2018), los comportamientos y relacionamiento de la organización con los grupos de interés identificados, estará en función al cuadrante de ubicación de estos últimos, es decir del grado de influencia y dependencia de cada uno:

- Influencia alta / dependencia alta: Gestionar estrechamente. Invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
- Influencia baja / dependencia alta: Mantener informados. Cumplir los compromisos, según las políticas de la organización; mantener a los *stakeholders* satisfechos dentro de una relación de costo-beneficio equilibrada.
- Influencia alta / dependencia baja: Mantener la participación e información; asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los *stakeholders* de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.
- Influencia baja / dependencia baja: Tomar en cuenta; ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.

En el caso de los trabajadores de la empresa se cumple con los aspectos, beneficios sociales y estándares internacionales de seguridad y salud en el trabajo; así mismo se consideran programas de capacitación y entrenamiento para el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión. Cotton Hugs fomentará entre sus trabajadores el equilibrio entre la vida laboral y familiar, promoviendo horarios flexibles y trabajo remoto “*home office*”, al menos un día a la semana.

La relación con proveedores como grupo de interés directo debe ser enfocada a una sociedad estratégica que busca constantemente beneficios mutuos. A través de la cadena de valor del algodón se asegura también un impacto positivo en uno de los grupos de interés indirectos, como son los agricultores de algodón orgánico. Cotton Hugs contribuye a una demanda sostenida de algodón orgánico, la cual asegura estándares de comercio justo, protección del medio ambiente (suelos, fuentes de agua, uso de fertilizantes químicos y pesticidas, etc.) y salud de los agricultores; a su vez nos convertimos en portavoces de este modelo sostenible de agricultura y comercio orgánico certificado.

Las mujeres embarazadas y los bebés como usuarios finales de las prendas constituyen no solo el mercado objetivo, sino un grupo de interés de importancia especial ya que personifican los valores y misión de Cotton Hugs; promueven el estilo de vida basado en el cuidado de la salud y el medio ambiente.

En este sentido Cotton Hugs realizará publicaciones y eventos informativos sobre el impacto positivo del modo de vida orgánico en el medio ambiente y en la salud tanto de los usuarios como de las comunidades de cultivo; así mismo, se tendrá a disposición canales de comunicación y *blogs* ofreciendo información para el mejor uso de las prendas.

En la tabla 27 se resumen las expectativas de los principales grupos de interés definidos y la descripción de las acciones que se llevan a cabo con los mismos.

**Tabla 27. Identificación de expectativas de los grupos de interés**

Grupo de Interés	Objetivo	Expectativa	Acción
Trabajadores de Cotton Hugs	Mantener un relación ganar-ganar con los trabajadores de la empresa	Desarrollo de habilidades que puedan ser útiles en su perfil profesional	Trato justo con los trabajadores, a través del cumplimiento de aspectos legales y beneficios laborales. Programas de capacitación y desarrollo de habilidades técnicas. Equilibrio entre vida laboral y familiar.
Proveedores	Contribuir con una demanda sostenida de telas de algodón orgánico	Cumplimiento de compromisos, relaciones de beneficio mutuo	Mantener una relación de sociedad estratégica con los proveedores de materia prima, cumpliendo con compromisos. Buscar relaciones de sinergia y beneficio mutuo.
Agricultores de algodón orgánico	Contribuir en el impacto positivo de la agricultura orgánica en los agricultores	Contribución al comercio justo con una demanda sostenida y creciente	Difundir las características de sostenibilidad del cultivo del algodón orgánico, con el fin de contribuir con el aumento progresivo de la demanda.
Clientes – poblaciones vulnerables	Contribuir con la salud de los clientes a través de productos inocuos	Adquirir productos ecológicos e inocuos, contribuyendo al cuidado de la salud de los usuarios.	Ofrecer información sobre el impacto positivo de los cultivos orgánicos en el medio ambiente y la salud de los agricultores. Información sobre los efectos positivos del algodón orgánico en la salud de los bebés, y ofrecer indicaciones para el mejor uso de las prendas.
Comunidad: Talleres de confección de prendas de vestir. Distrito de Chorrillos (NSE D).	Desarrollar habilidades de confección de prendas para bebés y niños	Desarrollo de habilidades técnicas básicas en diseño de modas.	Brindar clases mensuales de diseño básico de modas en ropa para niños.
		Perfeccionamiento de técnicas de confección de prendas de niños y bebés.	Brindar talleres prácticos de diseño básico de modas en ropa para niños.
			Brindar clases mensuales de técnicas de confección y acabado de ropa para niños.
			Brindar talleres prácticos de técnicas de confección y acabado de ropa para niños.

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en Del Castillo y Schwalb, 2011.

#### **4. Recursos y presupuesto de responsabilidad social empresarial**

El *staff* de *Cotton Hugs* ha sido considerado como personal idóneo para brindar los talleres de técnicas básicas en diseño de modas y confección de prendas para bebés. Asimismo, se realizará una alianza estratégica con los proveedores para el dictado de los talleres de confección de ropa para niños.

Los materiales impresos, las materias primas para los talleres de confección y la movilidad del personal de *Cotton Hugs*, han sido considerados en el presupuesto de responsabilidad social empresarial que se detalla en el anexo 11.

Se alternarán los talleres teórico-prácticos de diseño y confección de manera quincenal. Se iniciará en la temporada primavera-verano del segundo año de operación.

#### **5. Resultados esperados**

Se espera que los alumnos de los talleres de confección desarrollen habilidades suficientes en diseño y confección para que puedan optar por puestos de trabajo en talleres de mayor volumen o puedan conducir su propio taller.

Los proveedores del servicio de confección y acabado de las prendas de *Cotton Hugs* pueden identificar personal con talento que puedan contratar, bien de manera permanente o solo durante las temporadas de incremento de producción.

Finalmente, las acciones a implementar también puede significar el desarrollo de nuevos proveedores de servicio de confección de prendas para *Cotton Hugs*.

## Capítulo VIII. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

Se establecieron los siguientes supuestos para realizar el análisis financiero:

- Se evalúa un flujo mensual en soles sobre un período de cinco años. El año iniciará en marzo y terminará en febrero del año siguiente.
- El tipo de cambio utilizado es de S/ 3,40 por dólar. No se consideran cambios significativos en el tipo de cambio en el período analizado.
- Se considera el uso de una plataforma de pago comercial para realizar las ventas por Internet. El efecto de los cargos correspondientes ha sido considerado en el análisis<sup>6</sup>.
- No se considera el efecto de la inflación. Se asume que los precios de las materias primas y los precios promedio de las prendas se mantendrán constantes en el período evaluado.
- El *ticket* promedio para las prendas de la temporada de otoño–invierno es de S/ 63,00; mientras que el de las prendas de primavera-verano es de S/ 50,00.
- Todas las ventas se realizan al contado, ya que se trata de una venta *online*. La tasa anual de variación de las ventas es de 10%.<sup>7</sup>
- El cálculo del capital de trabajo se realiza con el método del Saldo Máximo Acumulado. El detalle de dicho cálculo se muestra en el anexo 12.
- La depreciación financiera coincide con la tasa de depreciación tributaria en 20%.
- La tasa del impuesto a la renta es de 29,5% (Sunat 2019).
- La contratación del personal se realizará respetando la normativa laboral peruana vigente para las mypes.
- La estructura de remuneración del personal se establece de la siguiente forma: doce sueldos al año, gratificaciones en julio y diciembre equivalentes a un sueldo cada una; y una compensación por tiempo de servicio (CTS) equivalente a 14/12 de sueldo al año.
- El aporte del empleador a EsSalud es de 9% mensual.
- Las oficinas y almacén se encontrarán en un local alquilado en el distrito de Miraflores.

---

<sup>6</sup> Comisiones de la plataforma de pago seleccionada: 4,20% del monto de la transacción, más un US\$ 0,30 por cada una de las transacciones. Todo esto sin incluir I.G.V.

<sup>7</sup> En función a las entrevistas realizadas a expertos (representantes de tiendas Cotton & Family, Kinderwelt, Valeska).

## 2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Los presupuestos de los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos e inversiones; se encuentran detallados en los anexos 6, 8, 10 y 16 respectivamente.

Para determinar el punto de equilibrio se estimó la venta en función a las prendas, a un precio *ticket* promedio por temporada, para cubrir los costos fijos y variables. En la tabla 28 se muestra el análisis del punto de equilibrio. Se evidencia que a partir del segundo año las proyecciones de ventas superan los puntos de equilibrio anuales.

**Tabla 28. Análisis del punto de equilibrio**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio (P.E.)	<b>S/ 545.509</b>	<b>S/ 482.639</b>	<b>S/ 475.000</b>	<b>S/ 471.851</b>	<b>S/ 461.700</b>
Costo fijo	S/ 309.806	S/ 272.666	S/ 293.503	S/ 322.834	S/ 355.122
Costo variable	S/ 161.203	S/ 266.842	S/ 293.503	S/ 322.834	S/ 355.122
Ventas	S/ 373.086	S/ 613.358	S/ 674.639	S/ 742.059	S/ 816.276
Precio de venta (promedio anual)	S/ 57	S/ 57	S/ 57	S/ 57	S/ 57
N° de prendas proyectadas	7.120	11.189	12.308	13.539	14.893
N° de prendas en el punto de equilibrio	9.570	8.467	8.333	8.278	8.100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3. Estados financieros y flujos de caja

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de máximo déficit acumulado, realizando el ejercicio durante el primer año del proyecto, como se muestra en el anexo 12. Este máximo déficit se alcanza en el mes de junio, determinándose un capital de trabajo inicial de S/ 50.229.

El mantenimiento de inventarios se ha considerado dentro del presupuesto de operaciones, ya que se ha considerado el alquiler de instalaciones para este fin dentro de la oficina central, aquí se incluye tanto el costo de alquiler, como el pago de servicios, vigilancia, fumigación, etc.

En cuanto al costo de inventarios, en base a la planificación de inventarios del primer año de operación mostrada en el plan de operaciones, se determinó un total anual de inventario valorizado en S/ 219.252 el cual supone un costo de oportunidad de S/ 43.850 considerando la tasa de financiamiento bancario, TEA de 20%.

Los estados financieros fueron elaborados con un detalle mensual sobre la base de los supuestos y los presupuestos elaborados. Son presentados de manera anual en el anexo 15. Se espera generar ganancias a partir del decimotercer mes de operación (segundo año), alcanzando utilidad operativa y neta de 25% y 17% respectivamente al cierre del quinto año. El detalle de la evolución anual de la utilidad operativa y neta se muestra en el mismo anexo.

Se ha considerado la demanda estimada para la proyección de ventas; sin embargo, hasta la consolidación de la marca en el segundo año, se considera que las ventas irán creciendo gradualmente. Las ventas estimadas anuales se detallan en la tabla 29.

**Tabla 29. Proyección de ventas**

Período	Monto
Año 1 - 2020	S/ 373.086
Año 2 - 2021	S/ 613.358
Año 3 - 2022	S/. 674.639
Año 4 - 2023	S/. 742.059
Año 5 - 2024	S. 816.276

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El flujo de caja mensual proyectado, para los cinco años de operación, se encuentra detallado en el anexo 13 y anualizado en el anexo 14. Se concluye que, incluso con capital propio, el proyecto resulta rentable para los accionistas, debido a que la TIR del flujo de caja económico resulta mayor a la tasa de descuento utilizada, por lo que se verifica un eficiente uso de la deuda.

### **3.1 Estructura de financiamiento**

El plan de negocios de *Cotton Hugs* ha sido proyectado a cinco años, período en el cual se recupera la inversión inicial de S/ 47.872 realizada por los accionistas. Adicionalmente, se obtendrá un financiamiento bancario de S/ 71.808 a una TEA de 20% (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] 2019) por un plazo de cinco años. Esto corresponde al 60% de la inversión total. El detalle del financiamiento se muestra en el anexo 17.

La inversión total del plan de negocio asciende a S/ 119.680. El detalle se muestra en la tabla 30.

**Tabla 30. Inversión total Cotton Hugs**

Inversión inicial	Monto
Presupuesto de inversiones (anexo 16)	S/ 19.116
Presupuestos de <i>marketing</i> (anexo 6)	S/ 7.788
Presupuesto de operaciones (anexo 8)	S/ 19.258
Presupuesto de recursos humanos (anexo 10)	S/ 23.290
Capital de trabajo inicial	S/ 50.229
<b>Total</b>	<b>S/119.680</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el cálculo del WACC se ha utilizado el método del costo promedio ponderado del capital; el valor asciende a 18,06% anual; y está compuesto por un COK de 24%<sup>8</sup>, de un costo de deuda de 20% y del impuesto a la renta del 29,5%.

#### 4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Según los resultados de VAN obtenidos, se puede observar que el valor actual de los flujos futuros es superior al capital invertido y la TIR es mayor al costo de oportunidad de mantener el dinero en el sistema financiero. Estos resultados, en un escenario estándar, demuestran que el proyecto es viable y rentable. Cabe indicar que en el análisis se han descontado ambos flujos de caja (económico y financiero) al COK<sup>9</sup>; de esta manera se mantendrá un perfil conservador en los cálculos ya que dicha tasa de descuento es mayor.

**Tabla 31. Evaluación financiera de Cotton Hugs**

Escenario	Estándar		Conservador		Optimista	
	FCE	FCF	FCE	FCF	FCE	FCF
TIR	69%	126%	32%	47%	110%	240%
VAN	169.695	145.642	48.541	38.249	290.716	252.865

FCE (flujo de caja económico) / FCF (flujo de caja financiero).

Fuente: elaboración propia, 2019.

<sup>8</sup> Se asume un COK de 24% con base a referencias de expertos: Rommy Prada (funcionario Banca Premium de Scotiabank), Ana Rosa Trujillo (representante financiero senior de la Plataforma de Interbank), Francisco Seperak (asesor premium AFP Profuturo) y Gladys Quevedo (funcionario Banca Exclusiva BCP).

<sup>9</sup> A pesar de que algunos autores sostienen que los flujos de caja económico y financiero deben ser descontados al WACC y COK respectivamente; se ha considerado utilizar, en ambos casos, la tasa de descuento más exigente (COK) para mantener el perfil conservador del proyecto y hacer más fácil la comparación de escenarios.

El análisis de sensibilidad ha sido realizado con una variación aproximada de 9% en las ventas anuales, entre cada uno de los escenarios. Los resultados de dicho análisis se muestran en la tabla 30. Se puede apreciar que, aún en un escenario conservador, el VAN continúa siendo superior al capital invertido y la TIR mayor al costo de oportunidad.

## 5. Planes de contingencia

Con la finalidad de dar respuesta a las situaciones de contingencia que puedan afectar tanto las proyecciones de ventas como la disponibilidad de productos; la tabla 32 muestra las acciones planteadas para cada riesgo identificado.

**Tabla 32. Respuesta a los riesgos identificados**

Descripción del riesgo	Disparador	Respuestas planificadas	Plan de contingencia
Disminución de las ventas	Disminución de los indicadores de posicionamiento y compromiso en redes sociales (seguidores, interacciones en redes sociales, pedidos, etc.)	- Intensificar y/o replantear las campañas publicitarias.	- Analizar reportes de campañas para direccionar esfuerzos de <i>marketing</i> .
		- Buscar canales de venta alternativos.	- Participación en ferias orgánicas / maternidad. - Búsqueda de nuevos mercados: exportación
Falta de materia prima disponible (algodón orgánico) para la producción de prendas	Comunicación por parte del proveedor	- Comunicación con los proveedores alternativos.	- Asegurar las cantidades de MP proveniente de otro proveedor.
		- Revisar cambios en la colección que permitan el uso de tela orgánica de otras características.	- Buscar tela de algodón orgánico de características alternativas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Las condiciones del entorno para el desarrollo de *Cotton Hugs* se presentan favorables, ya que el país continúa ofreciendo un entorno macroeconómico estable; los NSE A y B considerados el mercado objetivo se encuentran en crecimiento; y la información y consecuente demanda por productos orgánicos y/o saludables se encuentra en aumento.
- El mercado potencial de consumidores de productos orgánicos se encuentra en crecimiento; sin embargo, está asociado al consumo de alimentos y bebidas. Es necesaria una difusión de los beneficios de las fibras orgánicas para la salud de los usuarios, así como su relación con el comercio sustentable.
- El poder de negociación de los proveedores de materia prima es el principal punto de debilidad del proyecto, ya que, al ser únicamente dos proveedores con certificación internacional y orientar sus producciones principalmente a la exportación de telas y prendas, pueden influir no solo en la disponibilidad de telas orgánicas, sino en el precio de estas.
- Las ventajas competitivas de *Cotton Hugs* son la calidad de materiales y confección de las prendas, la exclusividad de los modelos y diseños, y la certificación orgánica de la materia prima, la cual busca brindar seguridad de las ventajas en relación con la salud y el cuidado del medio ambiente.
- Considerando el tamaño del mercado objetivo y la recepción de la idea de negocio por parte de este, es necesario aplicar una estrategia competitiva de “enfoque por diferenciación”. Se busca satisfacer las necesidades específicas de un grupo de consumidores relativamente pequeño, los cuales comparten los valores de *Cotton Hugs*.
- Es necesaria una estrategia agresiva de penetración de mercado para dar a conocer y posicionar la marca, con el objeto de aumentar su participación en el mercado. Dicho aumento de la participación se logrará principalmente atrayendo a los clientes de la competencia, aprovechando los puntos de paridad identificados para luego mostrar los puntos de diferenciación de las prendas de algodón orgánico.
- Durante la evaluación financiera del proyecto, en un escenario estándar, se obtuvo como resultados una TIR económica de 69% y una TIR financiera de 126%, ambas por encima del COK y WACC definidos. Asimismo, el VAN financiero de S/ 145.642 y el VAN económico de S/ 169.695 refuerzan la viabilidad del proyecto.

## 2. Recomendaciones

- Se recomienda concentrar los esfuerzos en las campañas de *marketing* dirigidas al nicho específico de consumidores de productos orgánicos, ya sea por medios digitales, como en publicaciones especializadas, con el fin de posicionar la marca y aumentar las ventas en el mismo mercado.
- Las campañas de *marketing* deben tener como una de sus líneas de acción la difusión, en otros mercados, de los beneficios a la salud que suponen el uso de fibras naturales orgánicas en las prendas de vestir, así como el impacto positivo sobre el medioambiente. Esto con el fin de aumentar el número de clientes alineados a los valores de *Cotton Hugs*.
- Dadas las características del nicho de mercado, se propone contar con una base de datos de los clientes para afianzar el vínculo con ellos, medir su grado de satisfacción y tener información sobre sus nuevas necesidades.
- Se recomienda desarrollar un *software* localmente para la gestión de la relación con los clientes.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima (telas de algodón orgánico) para asegurar tanto la disponibilidad como sus precios; los términos de la alianza comercial pueden incluir volúmenes mínimos de compra y negociación de precios con el incremento de las mismas en un escenario optimista.

## **Bibliografía**

Agricultures – Red de Especialistas en Agricultura (2017). “¿Qué es una certificación orgánica?”. En: *Agricultures*. 20 de junio 2017. Fecha de consulta: 08/11/2019. <<https://agriculturers.com/que-es-una-certificacion-organica/>>.

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra. España

Apoyo Consultoría y Servicio de Asesoría Empresarial (2019). *Panorama Económico: Mayor deterioro del entorno de negocios en el 2S2019*. Lima: SAE – Apoyo Consultoría.

Apoyo, Opinión y Mercado (2007). *Perfiles Zonales de la Gran Lima 2007*. Fecha de consulta: 11/01/2017.

Arbaiza, Lidia (2015). *Como elaborar un Plan de Negocio*. 1° ed. Lima: Universidad ESAN.

Arellano Marketing (2017). *Estudio nacional del consumidor peruano: informe final 2017*. Lima: Arellano Marketing.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Fecha de consulta: 08/11/2019.

Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación diciembre 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de inflación junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Lima: BCRP.

Bergman Rivera (2018). “Organic cotton”. En: *Portal Bergman Rivera*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<http://bergmanrivera.com/#algodon>>

Caro, Miguel; Cuyubamba, Henry; Mendoza, Audrey (2012). *Plan de negocios para la comercialización vía Web de ropa orgánica para bebé*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Empresas otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.

Centrum (2010). “Sector Textil del Perú”. *Reporte Financiero CENTRUM – Bunkenroad Latinoamérica* 27 de setiembre de 2010. Fecha de consulta: 11/01/2017.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública – CPI (2017). *Perú: Población 2017 – Market Report*. Fecha de consulta: 06/02/2018.

Cotton Hugs (2015) *Brandbook de Cotton Hugs*. Lima: Cotton Hugs.

Cotton Hugs (2019). “Inicio”. En: *Portal de Cotton Hugs*. Fecha de consulta: 15/09/2019. <<http://cottonhugsperu.com/es/>>

Cotton Hugs (2019). “Página de inicio”. En: *Facebook de Cotton Hugs*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://www.facebook.com/cottonhugs/>>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Del Castillo, Elsa y Schwalb, María (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico; Graña y Montero; Espacio Azul

Dunezat Urbina, E. C. (2010). *Plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la comercialización de ropa para embarazadas*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración otorgado por la Universidad del Pacífico. Lima.

Epelstein, Natalie (2018). “Ecotex, nuevas tendencias en fibras textiles”. *Hotbook Newsletter*, 2018. Fecha de consulta: 15/12/2018. <<https://hotbook.com.mx/ecotex-nuevas-tendencias-en-fibras-textiles/>>

Franco Concha, P. (2013). *Planes de negocios : una metodología alternativa*. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Gestión (2017). “Brecha salarial entre mujeres y hombres disminuyó 15% en tres años en Perú”. En: *Gestión* 6 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 31/01/2018. <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/brecha-salarial-mujeres-hombres-disminuyo-15-tres-anos-peru-222162-noticia/>>

GFK (2017). *GFK Kit de Planeamiento Digital Perú 2017: Versión corta*. Lima: GFK Opinión.  
Kotler, Philip y Keller Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14° ed. México: Pearson Educación.

Guevara, Adrián (2016). *Plan de negocio para la comercialización de alimentos orgánicos a través del canal tradicional*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración otorgado por la Universidad del Pacífico. Lima.

Guía Infantil (2016). “Desarrollo del bebé mes a mes”. En: *Portal Guía Infantil*. Fecha de consulta: 19/08/2019. <<https://www.guiainfantil.com/educacion/desarrollo/bebealnino.html/>>

Ipsos (2017). *Perfil del Internauta 2017*. Lima: Ipsos

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). “Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples, 1950 -2050”. *Boletín especial N°17*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). “Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)”. En: *Portal INEI*. Fecha de consulta: 08/10/2020. <[http://proyectos.inei.gob.pe/ciiu/frm\\_buscar\\_dCiiu\\_1.asp](http://proyectos.inei.gob.pe/ciiu/frm_buscar_dCiiu_1.asp)>

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

La Rosa Salas, R. A., y Rouillon, Gallangos, C. A. (2007). *Plan de negocio para la constitución de empresa de fabricación y comercialización de prendas de vestir para embarazadas en los NSE A y B en Lima Metropolitana*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración otorgado por la Universidad del Pacífico. Lima.

Macro Consult, Sistema de Información (2019). *Reunión Anual: Marco para el Plan de Negocios 2020*. Lima: Macro Consult.

Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Ministerio de la Producción [Produce] (2015). *Industria Textil y Confecciones – Estudio de Investigación Sectorial*. 1ª ed. Lima: Ministerio de la Producción.

Reyes, José Carlos (2019). “Congreso busca desaparecer RUS y RER para reemplazarlo por nuevo régimen tributario”. En: *Gestión* 17 de julio de 2019. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<https://gestion.pe/economia/congreso-busca-desaparecer-rus-rer-reemplazarlo-nuevo-regimen-tributario-273333-noticia/>>

Robichaud, François (2018). “Mapeo de grupos de interés: Cómo las herramientas de mapeo de grupos de interés mejoran la gestión de sus grupos de interés”. Fecha de consulta: 08/10/2020. <<https://www.boreal-is.com/es/blog/mapeo-partes-interesadas-grupos-interes/>>.

Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press

Sanchez, Ever; Orbegoso, Guillermo y Campos, Rosa (2016). *Plan de negocios de un biomarket orgánico ubicado en Lima*. Trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Administración otorgado por la Universidad del Pacífico. Lima.

Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS] (2019). “Tasa de interés promedio del sistema bancario”. Fecha de consulta: 19/08/2019. <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2019). “Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual”. En: *Portal institucional Sunat*. Fecha de consulta: 19/08/2019. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>

Valdivia, José Miguel (2006). “El valor agregado de la moda de confecciones”. *Discurso en el foro del Comité Textil y Confecciones (Comex Perú 2006)*.

## **Anexos**

## Anexo 1. Lista de expertos entrevistados

	Experto	Área de especialidad	Ocupación
1	Karina Vera	Industria del diseño de modas	Gerente General Cotton & Family
2	Graciela Vilca Larico	Industria del diseño de modas	Gerente General Kinderwelt
3	Jenny Chije Palacín	Industria textil	Diseñador moldista
4	Pilar Miranda	Industria textil	Moldista profesional
5	Marco Pariapaza	Industria Textil (Confecciones)	Gerente General – J&M Pima Textil SAC
6	Flor Ávalos	Industria Textil	Directora Feria Expo Maternidad
7	Silvia Wu Guin	Comercialización de productos orgánicos	Directora Mercado Saludable de La Molina
8	Malena Sánchez	Comercialización de productos orgánicos	Representante Comercial - Bergman Rivera SAC

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 2. Lista de preguntas de entrevistas a expertos

Expertos en la industria de la moda	
1	¿Cuáles son los principales factores de compra de ropa en los niveles socioeconómicos especificados?
2	¿Cuál es la importancia de la marca como factor de decisión de compra en los niveles socioeconómicos definidos?
2	¿Cuáles son las formas recomendables de estar alineado con las tendencias de moda?
3	¿Cuáles son los países que marcan tendencias en la región?
4	¿Cuál es el impacto que tienen los desfiles de moda en la presentación de colecciones de ropa?
5	¿Qué características describen al consumidor peruano en cuanto a las tendencias y cultura de la moda?
6	¿Qué efecto tienen los <i>blogs</i> especializados en moda en la percepción de los consumidores?
7	¿Cuáles son las prendas para bebé que se consideran en una colección?
Expertos de la industria textil para bebés	
1	¿Cuáles son los factores de decisión de compra en ropa para bebés?
2	¿Cuáles son las preferencias de las compradoras de ropa para bebés al realizar su elección?
3	¿Cuáles son las prendas con mayor rotación de inventarios?
4	¿Qué tendencias futuras pueden esperarse en la industria de ropa de bebé?
Expertos en comercialización de productos orgánicos	
1	¿Cuál es la situación actual de los productos orgánicos en el Perú?
2	¿Considera que hay suficiente información sobre las prendas confeccionadas con fibras orgánicas en el Perú?
3	¿El público reconoce la certificación de los productos como un mecanismo para reforzar la confianza?
4	¿Cuál es la posición del consumidor respecto al precio relativamente más alto de los productos orgánicos?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### **Anexo 3. Guion para conducción del *focus group***

1. Presentación:
  - Presentación del moderador
  - Explicación del motivo de la reunión
  - Presentación de cada uno de los participantes
  
2. Explicación introductoria (Información sobre la mecánica):
  - No existen respuestas correctas e incorrectas, únicamente opiniones (enfaticar que se trata de una muestra que representa a un mercado objetivo).
  - En tal sentido es muy importante que contemos con toda su participación, si tiene alguna opinión, por diferente que esta sea, es importante que nos la haga saber.
  - Informar que la sesión será grabada únicamente para no perder datos y poder dirigir la concentración a todo lo que se diga.
  
3. Preguntas generales o de apertura:
  - ¿Acostumbra a comprar ropa para niños o bebés de 0 – 2 años?
  - ¿Cuáles son los atributos que más valora al adquirir ropa de bebés?
  - ¿Cuáles son las marcas de ropa para niños o bebés que más conocen?
  - ¿Ha escuchado de los beneficios del algodón orgánico tanto para la salud de los niños como para la sostenibilidad del medioambiente?

### **Explicación de la idea de negocio**

4. Preguntas de fondo:
  - ¿Qué opina sobre las prendas de vestir fabricadas con algodón orgánico?
  - ¿Qué opina sobre los efectos sobre la comodidad y el cuidado de la piel de los bebés?
  - ¿Qué opina sobre el efecto de la industria de las fibras orgánicas sobre la sostenibilidad del medioambiente y el comercio justo?
  - ¿Está dispuesto a comprar la ropa orgánica para sus hijos y/o para los hijos de sus amigos?
  - ¿Cuáles son las limitantes que encuentra para adquirir prendas de algodón orgánico?
  
5. Preguntas de cierre
  - ¿Tienen alguna pregunta adicional?
  - ¿Tienen comentarios y/o sugerencias con respecto a la idea de negocio?

### **Anexo 4. Cuestionario del estudio del mercado**

Por favor marque las alternativas que considere convenientes:

1. Especifique su rango de edad
  - De 18 a 25 años
  - De 26 a 35 años
  - De 36 a 45 años
  - Más de 45 años
  
2. Especifique en qué distrito vive
  - San Isidro

- Miraflores
- La Molina
- Surco
- San Borja
- Barranco
- Lince
- Chorrillos
- Jesús María
- Magdalena
- San Miguel
- Pueblo Libre
- Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Dónde suele hacer compras de ropa para niños y/o bebés?

- Tiendas especializadas en niños
- Tiendas por departamento
- Galerías
- Tiendas multimarca
- Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene hijos menores de cuatro (4) años?

- Sí
- No

5. ¿Es usted preocupada por el efecto en la salud de los químicos utilizados en la industria textil?

- Sí
- No (**fin de la encuesta**)

6. ¿Es usted preocupada por el medioambiente y la industria sostenible?

- Sí
- No (**fin de la encuesta**)

**Idea de negocio:**

**Prendas para niños de 0 a 2 años confeccionadas con algodón de cultivo y procesamiento orgánico (sin pesticidas ni insumos químicos durante el cultivo y procesamiento del algodón). El algodón orgánico posee propiedades antialérgicas y una suavidad característica, además de representar una industria sostenible y amigable con el medioambiente.**

7. ¿Estaría dispuesto a comprar ropa para niños de 0 a 2 años confeccionada con algodón orgánico?

- Sí
- No (**fin de la encuesta**)
- Tal vez

8. ¿Estaría dispuesta a realizar sus compras de ropa para bebe a través de plataformas digitales?

- Sí
- No
- Tal vez

9. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por prendas para bebés confeccionadas con algodón orgánico?

- 11% - 15% más
- 16% - 20% más
- 21% - 35% más
- 36% - 40% más
- 41% - 45% más

10. ¿Cuáles son los atributos que más valora cuando adquiere ropa para bebés (propios o para regalo)?

- Marca reconocida
- Diseños exclusivos y/o novedosos
- Comodidad (suavidad de la fibra, textura, etc.)
- Variedad de tallas
- Empaque
- Precio
- Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia compra ropa para bebés?

- Dos a tres veces al mes
- Una vez al mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez al año
- Nunca (**fin de la encuesta**)

12. ¿Qué condiciones considera necesarias para la compra a través de plataformas digitales?

- Confianza en la plataforma de pago
- Confianza en la llegada oportuna de los productos
- Información completa de tallas y medidas correspondientes
- Políticas de cambios o devoluciones
- Procedimientos de atención de reclamos
- Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál o cuáles son las prendas de ropa para bebés que compra con mayor frecuencia?

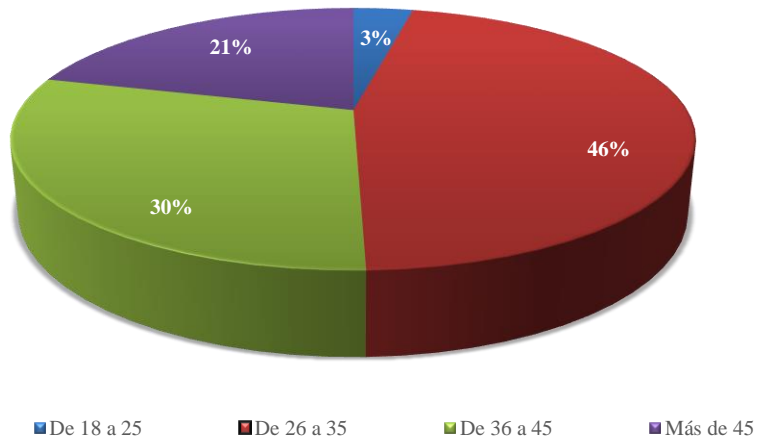
- Bebérece (enterizo largo con pie o sin pie)
- Bodies* (manga larga o corta)
- Pantalones
- Polos

- Vestidos
- Salidas de baño
- Ropa de cama
- Ropa interior
- Otros \_\_\_\_\_

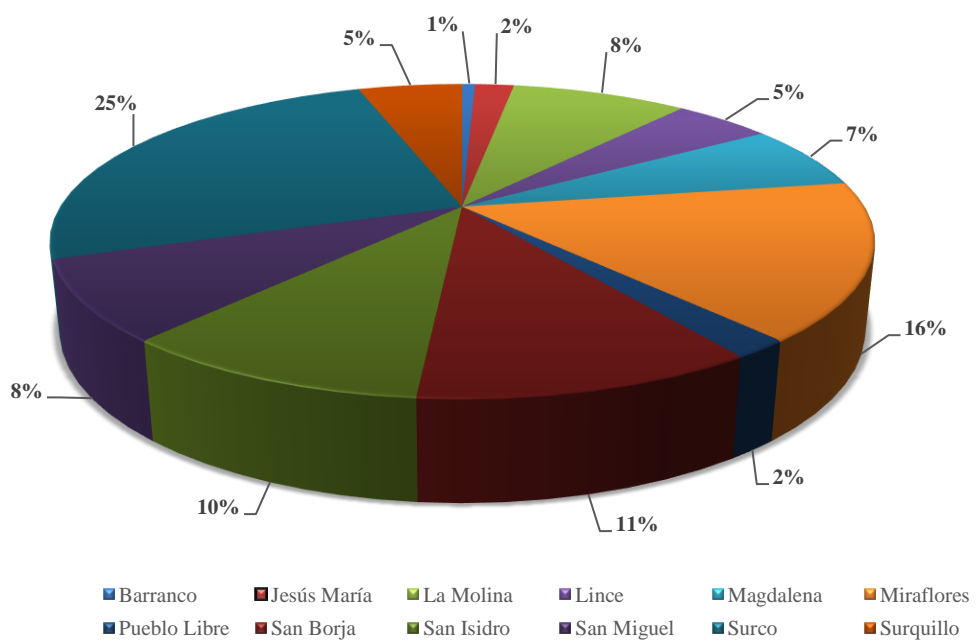
Muchas gracias.

## Anexo 5. Resultados del estudio de mercado

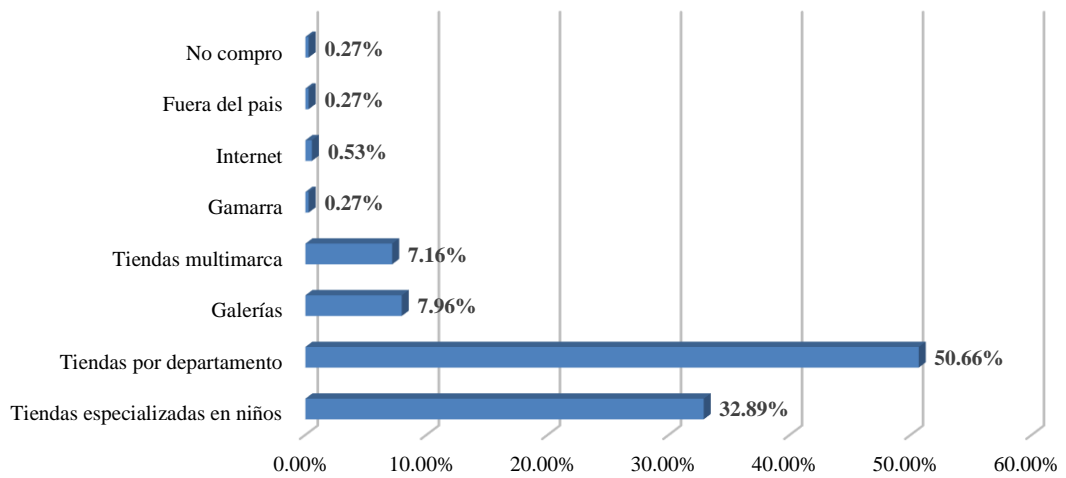
### 1. Especifique su rango de edad



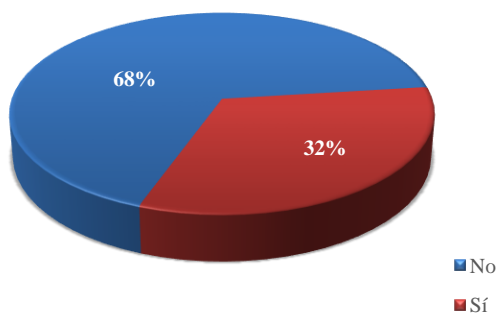
### 2. Especifique en qué distrito vive



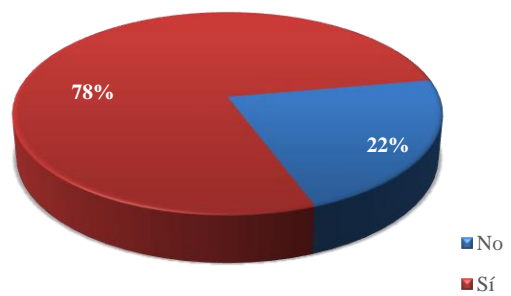
**3. ¿Donde suele hacer compras de ropa para bebés y/o niños?**



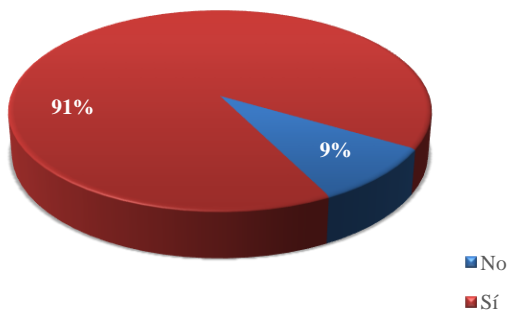
**4. ¿Tiene hijos menores de cuatro (4) años?**



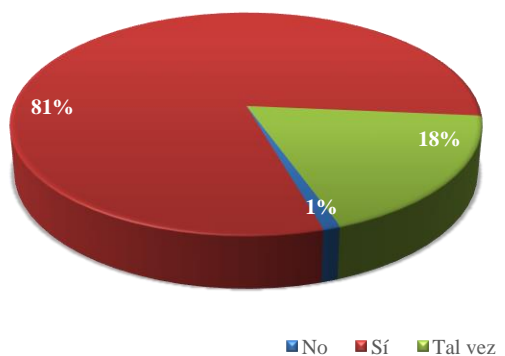
**5. ¿Es usted preocupada por el efecto en la salud de los químicos utilizados en la industria textil?**



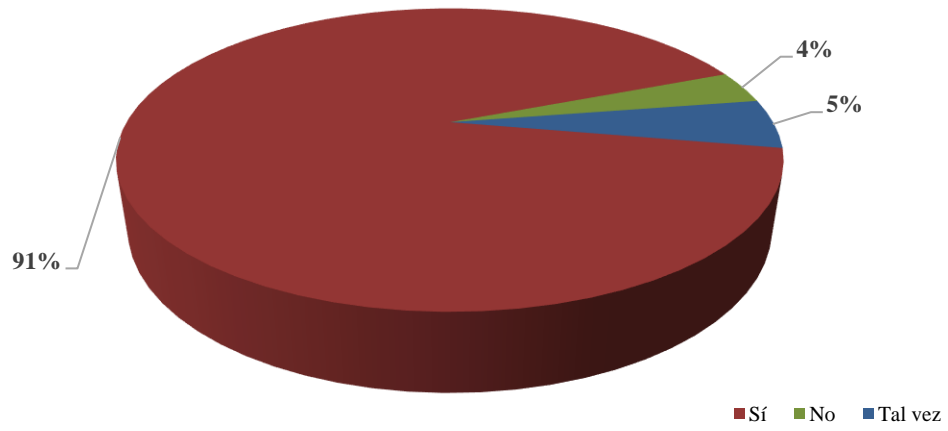
**6. ¿Es usted preocupada por el medioambiente y la industria sostenible?**



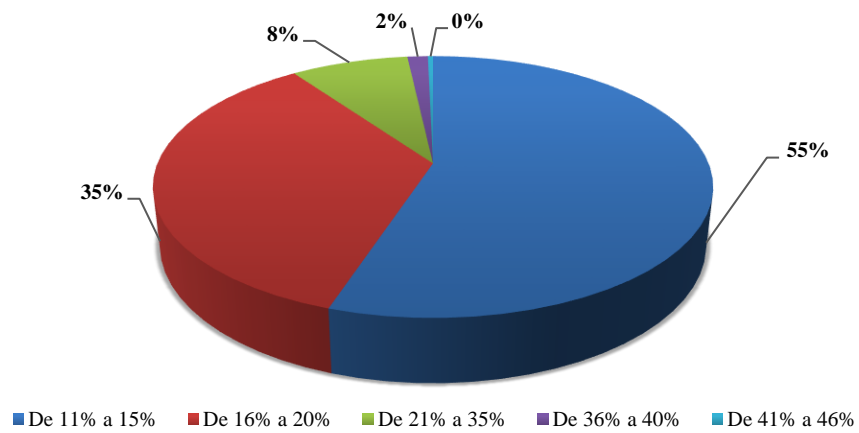
**7. ¿Estaría dispuesto a comprar ropa para niños de 0 a 2 años confeccionada con algodón orgánico?**



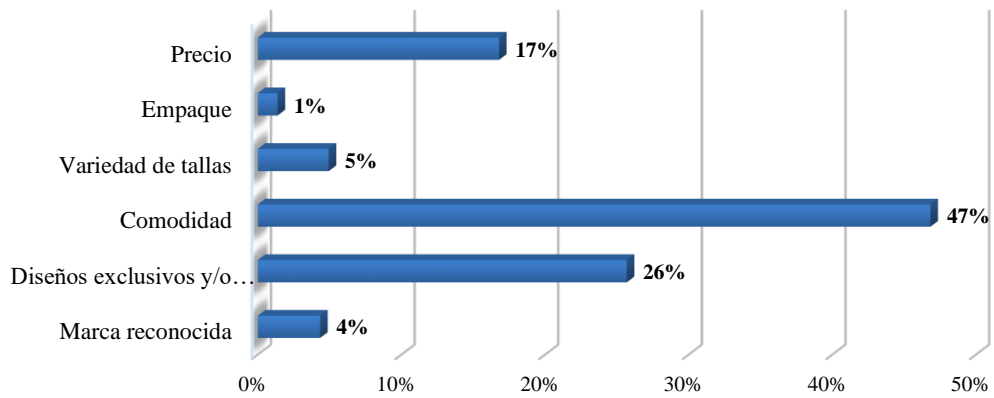
**8. ¿Estaría dispuesta a realizar sus compras de ropa para bebe a través de plataformas digitales?**



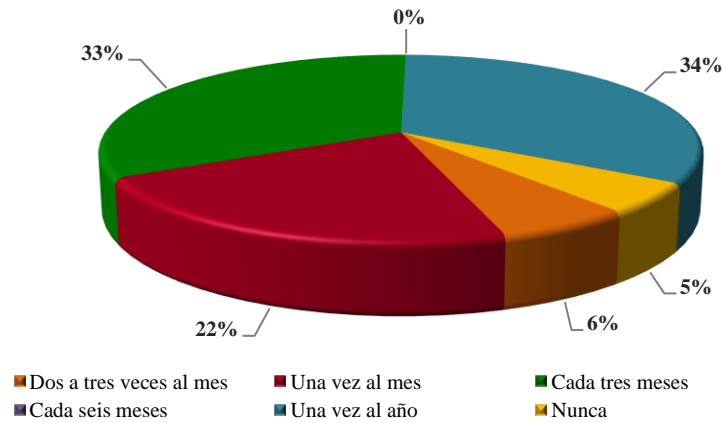
**9. ¿Cuanto más estaría dispuesta a pagar por prendas para bebés confeccionadas con algodón orgánico?**



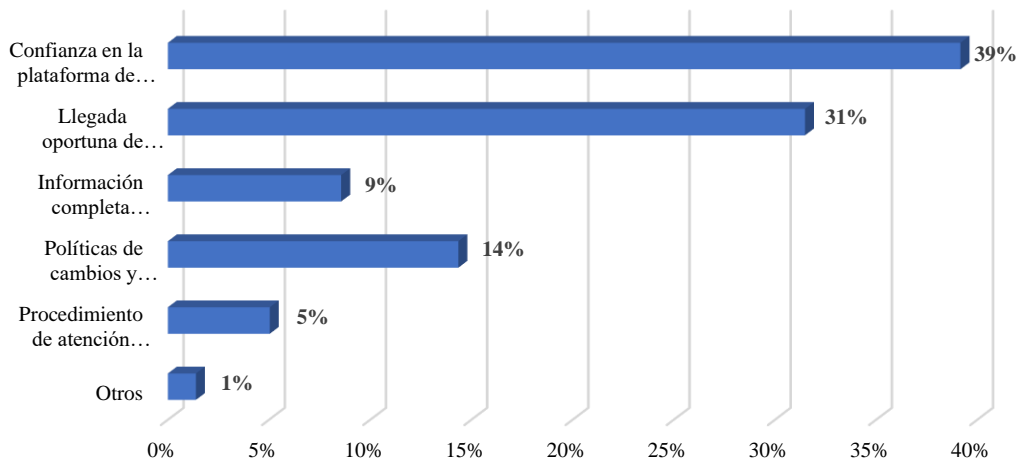
**10. ¿Cuáles son los atributos que más valora al adquirir ropa para bebés?**



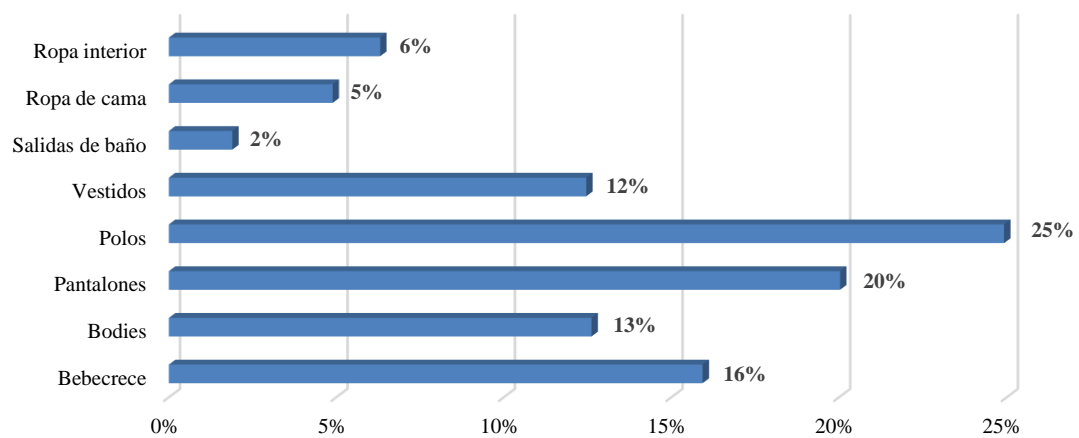
**11. ¿Con qué frecuencia compra ropa para bebés?**



**12. ¿Qué condiciones considera necesarias para la compra a través de plataformas digitales?**



**13. ¿Cuál o cuáles son las prendas de ropa para bebés que compra con mayor frecuencia?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 6. Presupuesto de marketing

Item	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Diseño de página web	2.500	-	-	-	-	-
3	Mantenimiento de página web	150	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
2	Mantenimiento de dominio y <i>hosting</i>	-	350	350	350	350	350
4	Redes sociales (Facebook + Instagram)	550	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
5	Campaña publicitaria 1	500	-	-	-	-	-
6	Campaña publicitaria 2	500	-	-	-	-	-
7	Campañas publicitarias (redes sociales)	-	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
8	Publicación en revistas especializadas	1.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
9	Impresión de volantes publicitarios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
10	Impresión de tarjetas personales	400	400	400	400	400	-
11	Asistencia a ferias de moda regionales	-	-	1.500	1.500	1.500	1.500
12	Pasajes internacionales (ferias)	-	-	1.300	1.300	1.300	1.300
13	Viáticos y gastos de representación						

Subtotal

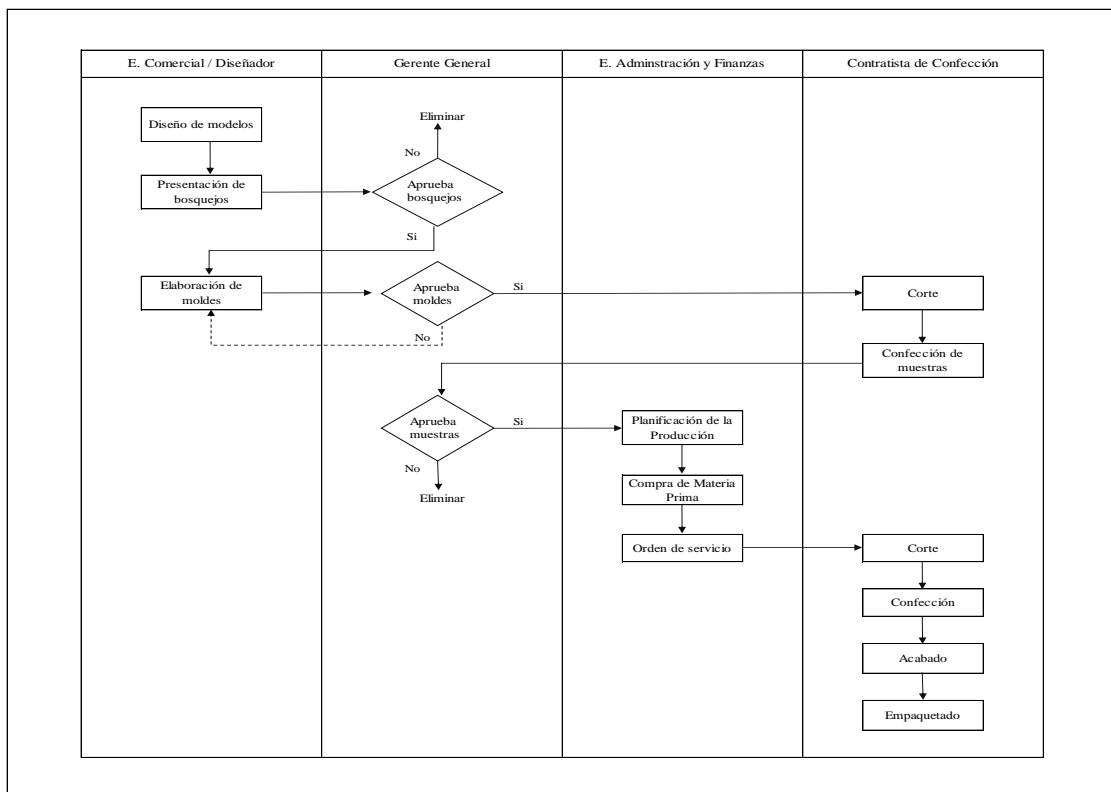
IGV

**Total**

6.600	18.950	21.750	21.750	21.750	20.350
1.188	3.411	3.987	3.987	3.987	3.357
<b>7.788</b>	<b>22.361</b>	<b>25.737</b>	<b>25.737</b>	<b>25.737</b>	<b>23.707</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 7. Flujoograma de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 8. Presupuesto de operaciones

Item	Concepto	Pre -Op	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Costo de materia prima (MP)	-	107.787	177.602	195.346	214.868	236.358
2	Costo de confección (C)	-	53.416	89.240	98.156	107.966	118.764
3	Alquiler del local oficinas / almacén	4.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200
4	Modificaciones y adaptaciones	3.000	-	-	-	-	-
5	Servicio de telefonía fija / <i>Internet</i>	500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
6	Teléfono móvil con <i>Plan de Datos</i>	720	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
7	Luz / agua / arbitrios municipales	500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
8	Servicio de limpieza	400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
9	Útiles de limpieza	100	600	600	600	600	600
10	Servicio de fumigación	-	600	600	600	600	600
11	Útiles de oficina	300	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
12	Alquiler de <i>laptop</i>	1.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
13	Alquiler de impresora	400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
14	Servicio de contabilidad	400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
15	Constitución de empresa	2.000	-	-	-	-	-
16	Trámites registrales	1.000	-	-	-	-	-
17	Licencias y permisos	1.000	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>		<b>16.320</b>	<b>217.723</b>	<b>323.362</b>	<b>350.023</b>	<b>379.354</b>	<b>411.642</b>
IGV		2.938	39.190	58.205	63.004	68.284	74.096
<b>Total</b>		<b>19.258</b>	<b>256.913</b>	<b>381.568</b>	<b>413.027</b>	<b>447.638</b>	<b>485.738</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 9. Perfiles de puestos

	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>CODIGO: R-RH-01-1</b>
			<b>REVISIÓN: 01</b>
			<b>FECHA:</b>
<b>PUESTO :</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>		
<b>REPORTABILIDAD :</b>	N / A		
<b>REPORTES:</b>	Ejecutivo de Administración y Finanzas		
	Ejecutivo Comercial		
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>			
Dirección general de la empresa, diseño del plan estratégico en coordinación con las áreas, así como toma de decisiones para la consecución de los objetivos del mismo.			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>			
Gestión de las áreas para lograr la rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa.			
Representante legal de la empresa.			
Organización y planificación de las estrategias comerciales y marketing de la empresa.			
Supervisión directa y coordinación con el contratista de corte y confección de las prendas.			
Evaluación del desempeño del personal.			
Lograr ventajas competitivas para la empresa, que se vean reflejadas en mayor rentabilidad			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INDISPENSABLE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>CONTRAINDICACIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en administración de empresas Inglés intermedio (lectura y escritura) Excelente manejo de Windows y herramientas de informática	Título profesional en administración de empresas Inglés avanzado (hablado y escrito)	
<b>COMPETENCIAS BLANDAS</b>	Capacidad de liderazgo Comunicación efectiva Capacidad analítica Capacidad de negociación Capacidad de toma de decisiones Proactividad		
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo de 3 años en administración de negocios de retail.	5 años en administración de negocios de retail. Experiencia en proyectos de innovación	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>CODIGO: R-RH-01-1</b>
			<b>REVISIÓN: 01</b>
			<b>FECHA:</b>
<b>PUESTO :</b>	<b>EJECUTIVO DE ADMINSTRACIÓN Y FINANZAS</b>		
<b>REPORTABILIDAD :</b>	Gerente General		
<b>REPORTES:</b>	N / A		
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>			
Controlar y supervisar el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa.			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>			
Gestionar el proceso de compras de productos y servicios para el desarrollo de las actividades de la empresa. Gestión de tesorería. Gestión de cuentas por cobrar. Reporte de indicadores de gestión financiera a la gerencia general. Supervisión del servicio tercerizado de contabilidad.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INDISPENSABLE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>CONTRAINDICACIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en administración de empresas Inglés básico (lectura y escritura) Excelente manejo de Windows y herramientas de informática	Título profesional en administración de empresas	
<b>COMPETENCIAS BLANDAS</b>	Capacidad de liderazgo Capacidad de negociación Capacidad de toma de decisiones		
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo de 2 años en administración de negocios de retail.	3 años de experiencia en procesos administrativos y operativos.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>CODIGO: R-RH-01-1</b>
			<b>REVISIÓN: 01</b>
			<b>FECHA:</b>
<b>PUESTO :</b>	<b>DISEÑADORA</b>		
<b>REPORTABILIDAD :</b>	Ejecutivo Comercial		
<b>REPORTES:</b>	N / A		
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>			
Elaboración del catálogo de productos por temporadas en línea con la estrategia comercial de la empresa.			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>			
Diseño de nuevas líneas de productos (acorde a las temporadas y tendencias de la moda). Elaboración de los moldes para la fabricación de productos. Coordinar permanentemente con la empresa contratada de corte y confección. Investigación de las necesidades y preferencias de las clientas de los mercados objetivo.			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INDISPENSABLE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>CONTRAINDICACIÓN</b>
<b>EDUCACIÓN</b>	Carrera técnica en diseño de modas		
<b>COMPETENCIAS BLANDAS</b>	Innovación / creatividad Carisma Capacidad de organización Comunicación efectiva		
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo de 2 años en diseño, corte y confección.	Especialización en ropa para bebés.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 10. Presupuesto de recursos humanos

Item	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente general	12.330	73.980	73.980	73.980	73.980	73.980
2	Ejecutivo de administración y finanzas	5.480	32.880	32.880	32.880	32.880	32.880
3	Ejecutivo comercial	2.740	32.880	32.880	32.880	32.880	32.880
4	Diseñadora	2.740	32.880	32.880	32.880	32.880	32.880
5	Capacitaciones	-	-	4.000	4.000	4.000	4.000
Subtotal		23.290	172.620	176.620	176.620	176.620	176.620
IGV		-	-	720	720	720	720
<b>Total</b>		<b>23.290</b>	<b>172.620</b>	<b>177.340</b>	<b>177.340</b>	<b>177.340</b>	<b>177.340</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 11. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Item	Concepto	Pre-Op.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Casaca corporativa con logo	-	-	1.000	-	-	-
2	Impresión de material gráfico	-	-	1.000	-	1.000	-
3	Materiales para talleres de confección	-	-	1.200	1.200	1.200	1.200
4	Movilidad y viáticos para talleres (2 px)	-	-	600	600	600	600
Subtotal		-	-	3.800	1.800	2.800	1.800
IGV		-	-	684	324	504	324
<b>Total</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.484</b>	<b>2.124</b>	<b>3.304</b>	<b>2.124</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 12. Cálculo de capital de trabajo

Concepto	Inversión	Año 2020											
		Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21
Ingreso por ventas		18,478	18,478	18,478	30,797	36,956	43,116	38,448	43,253	48,059	48,059	48,059	48,059
<b>Total de ingresos</b>		<b>18,478</b>	<b>18,478</b>	<b>18,478</b>	<b>30,797</b>	<b>36,956</b>	<b>43,116</b>	<b>38,448</b>	<b>43,253</b>	<b>48,059</b>	<b>48,059</b>	<b>48,059</b>	<b>48,059</b>
Inversiones iniciales	<b>-69,452</b>												
Marketing		-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-2,183	-2,478
Operaciones		-18,108	-17,754	-17,754	-17,754	-17,754	-17,754	-25,301	-24,947	-24,947	-24,947	-24,947	-24,947
Recursos humanos		-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385
Responsabilidad social empresarial		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	2,058	2,800	2,620	2,665
<b>Total de egresos</b>	<b>-69,452</b>	<b>-34,971</b>	<b>-33,437</b>	<b>-33,437</b>	<b>-34,617</b>	<b>-33,437</b>	<b>-33,437</b>	<b>-42,164</b>	<b>-40,630</b>	<b>-38,572</b>	<b>-39,010</b>	<b>-38,895</b>	<b>-39,145</b>
Flujo de efectivo	-69,454	-16,492	-14,958	-14,958	-3,820	3,520	9,679	-3,717	2,623	9,487	9,049	9,164	8,914
Efectivo acumulado		-16,492	-31,451	-46,409	-50,229	-46,709	-37,030	-40,747	-38,123	-28,636	-19,587	-10,423	-1,509

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 13. Flujo de caja proyectado mensual

Concepto	Inversión	Año 2020											
		Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21
Ingreso por ventas		18,478	18,478	18,478	30,797	36,956	43,116	38,448	43,253	48,059	48,059	48,059	48,059
Inversiones iniciales	<b>-69,452</b>												
Marketing		-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-2,183	-2,478
Operaciones		-18,108	-17,754	-17,754	-17,754	-17,754	-17,754	-25,301	-24,947	-24,947	-24,947	-24,947	-24,947
Recursos humanos		-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385	-14,385
Resp. Social empresarial		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	-2,058	-2,800	-2,620	-2,665
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-69,452</b>	<b>-16,492</b>	<b>-14,958</b>	<b>-14,958</b>	<b>-3,820</b>	<b>3,520</b>	<b>9,679</b>	<b>-3,717</b>	<b>2,623</b>	<b>5,371</b>	<b>3,449</b>	<b>3,924</b>	<b>3,584</b>
Financiamiento neto													
Préstamo	71,808												
Amortización de capital		-739	-750	-761	-773	-785	-797	-809	-822	-834	-847	-860	-873
Intereses y otros cobros		-1,099	-1,088	-1,077	-1,065	-1,053	-1,041	-1,029	-1,016	-1,004	-991	-978	-965
Escudo fiscal		324	321	318	314	311	307	304	300	296	292	289	285
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>2,356</b>	<b>-18,006</b>	<b>-16,475</b>	<b>-16,479</b>	<b>-5,343</b>	<b>1,992</b>	<b>8,148</b>	<b>-5,251</b>	<b>1,085</b>	<b>3,829</b>	<b>1,904</b>	<b>2,375</b>	<b>2,031</b>

Concepto	Año 2	Año 2021											
		Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22
Ingreso por ventas		67,758	67,758	67,758	67,758	67,758	67,758	52,869	52,869	52,869	52,869	52,869	52,869
Inversiones iniciales													
Marketing		-2,478	-1,298	-5,074	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-2,183	-2,478
Operaciones		-35,811	-35,457	-35,457	-35,457	-35,457	-35,457	-28,374	-28,020	-28,020	-28,020	-28,020	-28,020
Recursos humanos		-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385
Resp. Social empresarial		-	-	-	-	-	-2,360	-354	-354	-354	-354	-354	-354
Pago de IGV		-2,620	-3,785	-3,839	-3,443	-3,839	-3,839	-4,379	-2,832	-2,886	-3,066	-2,886	-2,751
Impuesto a la renta		-3,047	-3,136	-2,487	-3,136	-3,136	-2,841	-1,096	-1,185	-1,480	-1,185	-963	-1,185
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>9,417</b>	<b>8,517</b>	<b>6,516</b>	<b>8,859</b>	<b>8,463</b>	<b>7,578</b>	<b>1,813</b>	<b>3,616</b>	<b>4,447</b>	<b>3,382</b>	<b>2,898</b>	<b>3,697</b>
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-886	-900	-914	-928	-942	-956	-971	-986	-1,001	-1,016	-1,032	-1,048
Intereses y otros cobros		-952	-938	-924	-910	-896	-882	-867	-852	-837	-822	-806	-790
Escudo fiscal		281	277	273	269	264	260	256	251	247	242	238	233
<b>Flujo de caja financiero</b>		<b>7,859</b>	<b>6,956</b>	<b>4,950</b>	<b>7,289</b>	<b>6,889</b>	<b>6,000</b>	<b>221</b>	<b>2,029</b>	<b>2,856</b>	<b>1,786</b>	<b>1,298</b>	<b>2,092</b>

Concepto	Año 3	Año 2022											
		Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23
Ingreso por ventas		74,528	74,528	74,528	74,528	74,528	74,528	58,151	58,151	58,151	58,151	58,151	58,151
Inversiones iniciales													
Marketing		-2,478	-1,298	-5,074	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-2,183	-2,478
Operaciones		-38,804	-38,450	-38,450	-38,450	-38,450	-38,450	-30,624	-30,270	-30,270	-30,270	-30,270	-30,270
Recursos humanos		-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385
Resp. Social empresarial		-	-	-	-	-	-	-354	-354	-354	-354	-354	-354
Pago de IGV		-2,886	-4,290	-4,344	-3,948	-4,344	-4,344	-4,524	-3,237	-3,291	-3,471	-3,291	-3,156
Impuesto a la renta		-3,992	-4,080	-3,431	-4,080	-4,080	-4,375	-1,854	-1,943	-2,238	-1,943	-1,721	-1,943
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>11,983</b>	<b>10,844</b>	<b>8,843</b>	<b>11,186</b>	<b>10,790</b>	<b>11,675</b>	<b>3,932</b>	<b>5,485</b>	<b>6,316</b>	<b>5,251</b>	<b>4,768</b>	<b>5,566</b>
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-1,064	-1,080	-1,096	-1,113	-1,130	-1,148	-1,165	-1,183	-1,201	-1,220	-1,238	-1,257
Intereses y otros cobros		-774	-758	-742	-725	-708	-690	-673	-655	-637	-618	-600	-581
Escudo fiscal		228	224	219	214	209	204	198	193	188	182	177	171
<b>Flujo de caja financiero</b>		<b>10,373</b>	<b>9,230</b>	<b>7,224</b>	<b>9,562</b>	<b>9,161</b>	<b>10,041</b>	<b>2,293</b>	<b>3,840</b>	<b>4,666</b>	<b>3,596</b>	<b>3,106</b>	<b>3,900</b>

Concepto	Año4												
		Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	Ene-24	Feb-24
Ingreso por ventas		81,976	81,976	81,976	81,976	81,976	81,976	63,963	63,963	63,963	63,963	63,963	63,963
Inversiones iniciales													
Marketing		-2,478	-1,298	-5,074	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-2,183	-2,478
Operaciones		-42,097	-41,743	-41,743	-41,743	-41,743	-41,743	-33,099	-32,745	-32,745	-32,745	-32,745	-32,745
Recursos humanos		-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385
Resp. Social empresarial		-	-	-	-	-	-1,180	-354	-354	-354	-354	-354	-354
Pago de IGV		-3,291	-4,846	-4,900	-4,504	-4,900	-4,900	-5,260	-3,682	-3,736	-3,916	-3,736	-3,601
Impuesto a la renta		-5,030	-5,119	-4,470	-5,119	-5,119	-5,119	-2,688	-2,777	-3,072	-2,777	-2,555	-2,777
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>14,695</b>	<b>13,405</b>	<b>11,404</b>	<b>13,747</b>	<b>13,351</b>	<b>13,351</b>	<b>5,698</b>	<b>7,542</b>	<b>8,373</b>	<b>7,308</b>	<b>6,824</b>	<b>7,623</b>
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-1,276	-1,296	-1,316	-1,336	-1,356	-1,377	-1,398	-1,420	-1,441	-1,463	-1,486	-1,509
Intereses y otros cobros		-562	-542	-522	-502	-482	-461	-440	-418	-397	-375	-352	-329
Escudo fiscal		166	160	154	148	142	136	130	123	117	111	104	97
<b>Flujo de caja financiero</b>		<b>13,022</b>	<b>11,726</b>	<b>9,720</b>	<b>12,057</b>	<b>11,655</b>	<b>11,649</b>	<b>3,990</b>	<b>5,828</b>	<b>6,652</b>	<b>5,581</b>	<b>5,090</b>	<b>5,882</b>

Concepto	Año5												
		Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	Ene-25	Feb-25
Ingreso por ventas		90,174	90,174	90,174	90,174	90,174	90,174	70,360	70,360	70,360	70,360	70,360	70,360
Inversiones iniciales													
Marketing		-2,478	-1,298	-5,074	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,298	-1,298	-2,478	-1,711	-1,298
Operaciones		-45,722	-45,368	-45,368	-45,368	-45,368	-45,368	-35,824	-35,470	-35,470	-35,470	-35,470	-35,470
Recursos humanos		-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385	-14,385	-15,565	-14,385
Resp. Social empresarial		-	-	-	-	-	-	-354	-354	-354	-354	-354	-354
Pago de IGV		-3,736	-5,458	-5,512	-5,116	-5,512	-5,512	-5,692	-4,172	-4,226	-4,406	-4,226	-4,163
Impuesto a la renta		-6,174	-6,262	-5,613	-6,262	-6,262	-6,557	-3,606	-3,695	-3,990	-3,695	-3,591	-3,990
<b>Flujo de caja económico</b>		<b>17,680</b>	<b>16,223</b>	<b>14,222</b>	<b>16,565</b>	<b>16,169</b>	<b>17,054</b>	<b>8,021</b>	<b>9,806</b>	<b>10,637</b>	<b>9,572</b>	<b>9,443</b>	<b>10,700</b>
Financiamiento neto													
Préstamo													
Amortización de capital		-1,532	-1,555	-1,579	-1,603	-1,628	-1,653	-1,678	-1,704	-1,730	-1,756	-1,783	-1,810
Intereses y otros cobros		-306	-283	-259	-235	-210	-185	-160	-134	-108	-82	-55	-28
Escudo fiscal		90	83	76	69	62	55	47	40	32	24	16	8
<b>Flujo de caja financiero</b>		<b>15,932</b>	<b>14,469</b>	<b>12,461</b>	<b>14,796</b>	<b>14,393</b>	<b>15,271</b>	<b>6,230</b>	<b>8,008</b>	<b>8,831</b>	<b>7,758</b>	<b>7,621</b>	<b>8,870</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 14. Flujos de caja anualizados

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		440.242	723.763	796.074	875.630	963.206
Inversiones iniciales	-69.452					
Marketing		-22.361	-26.137	-26.137	-26.137	-24.485
Operaciones		-256.913	-381.568	-413.027	-447.638	-485.738
Recursos humanos		-172.620	-177.340	-177.340	-177.340	-177.340
Resp. Social Empresarial		-	-4.484	-2.124	-3.304	-2.124
Pago de IGTV		-10.143	-40.167	-45.127	-51.272	-57.729
Impuesto a la renta		-	-24.876	-35.679	-46.620	-59.697
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-69.452</b>	<b>-21.795</b>	<b>69.191</b>	<b>96.640</b>	<b>123.319</b>	<b>156.093</b>
Financiamiento neto						
Préstamo	71.808					
Amortización de capital		-9.650	-11.579	-13.895	-16.674	-20.009
Intereses y otros cobros		-12.406	-10.476	-8.161	-5.381	-2.047
Escudo fiscal		3.660	3.091	2.407	1.588	604
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>2.356</b>	<b>-40.191</b>	<b>50.225</b>	<b>76.992</b>	<b>102.851</b>	<b>134.641</b>
<b>FLUJO</b>	<b>FCE</b>	<b>FCF</b>				
<b>VAN</b>	<b>169.695</b>	<b>145.642</b>				
<b>TIR</b>	<b>69%</b>	<b>126%</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 15. Estado de resultados proyectado anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	373.086	613.358	674.639	742.059	816.276
Costo de producción	-161.203	-266.842	-293.503	-322.834	-355.122
Utilidad bruta	211.884	346.516	381.137	419.226	461.154
Gastos pre operativos	-46.210	-	-	-	-
Gastos administrativos	-232.240	-240.040	-238.040	-239.040	-238.040
Gastos de ventas	-18.950	-22.150	-22.150	-22.150	-20.750
Utilidad operativa	-85.516	84.326	120.947	158.036	202.364
Gastos financieros	-12.406	-10.476	-8.161	-5.381	-2.047
Utilidad antes de IR	-97.923	73.850	112.786	152.654	200.318
IR (29,50%)	28.887	-21.786	-33.272	-45.033	-59.094
Utilidad Neta	-69.035	52.064	79.514	107.621	141.224
% Utilidad operativa	-23%	14%	18%	21%	25%
% Utilidad antes de IR	-26%	12%	17%	21%	25%
% Utilidad neta	-19%	8%	12%	15%	17%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 16. Presupuesto de inversiones

Item	Concepto	Unidad	Ubicación	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Valor de liquidación
1	Escritorio de madera	Unidad	Oficinas	4	500	2.000	400
2	Silla ejecutiva	Unidad	Oficinas	4	200	800	160
3	Mueble de sala 2x1	Unidad	Oficinas	1	2.500	2.500	500
4	Mesa de directorio	Unidad	Oficina / Directorio	1	800	800	160
5	Sillas directorio	Unidad	Oficina / Directorio	6	100	600	120
6	Televisor LED 40"	Unidad	Oficina / Directorio	2	1.000	2.000	400
7	Teléfonos IP anexos	Unidad	Oficinas	4	100	400	80
8	Aire acondicionado tipo <i>split</i>	Unidad	Oficinas / Almacén	2	1.000	2.000	400
9	Mueble tipo mostrador	Unidad	Oficinas	1	800	800	160
10	Mueble tipo estante	Unidad	Almacén	2	350	700	140
11	Mueble tipo repostero	Unidad	Kitchenette	1	1.200	1.200	240
12	Refrigeradora	Unidad	Kitchenette	1	1.000	1.000	200
13	Horno microondas	Unidad	Kitchenette	1	300	300	60
14	Hervidor eléctrico	Unidad	Kitchenette	1	150	150	30
15	Dispensador de agua	Unidad	Kitchenette	1	600	600	120
16	Mueble tipo estante	Unidad	Kitchenette	1	350	350	70
					<b>Subtotal</b>	<b>16.200</b>	<b>3.240</b>
					<b>IGV</b>	<b>2.916</b>	<b>583</b>
					<b>Total</b>	<b>19.116</b>	<b>3.823</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 17. Presupuesto de financiamiento anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	71.808	62.158	50.579	36.684	20.009
Amortización de capital	-9.650	-11.579	-13.895	-16.674	-20.009
Intereses y otros	-12.406	-10.476	-8.161	-5.381	-2.047
Cuota	-22.056	-22.056	-22.056	-22.056	-22.056
Saldo final	62.158	50.579	36.684	20.009	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Notas biográficas**

### **Oscar Alberto Milla Rebaza**

Nació en Lima, el 15 de agosto de 1978. Ingeniero de Industrias Alimentarias, egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Seguridad, Salud e Higiene Minera de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y estudios de especialización en Sistemas Integrados de Gestión.

Tiene más de diez años de experiencia en gestión de calidad, seguridad alimentaria, seguridad industrial, salud ocupacional y medioambiente en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente HSEQ en Sodexo Perú SAC.