

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



“PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA EXPORTADORA DE PRENDAS ELABORADAS EN TEJIDO DE PUNTO DE ALGODÓN, ALPACA Y AFINES”

TESIS

Para optar por el título profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Karin Olinda Sánchez Sánchez

Miguel Ángel Quispe Mena

Lima – Perú

2004

PREFACIO

La industria textil en el Perú es muy antigua. la cultura Paracas, que floreció en el siglo III a.c. nos muestra la destreza de los artesanos para crear verdaderas obras de arte, y como complemento fundamental tenemos los materiales que utilizaron para su elaboración, tan resistentes que hasta el día de hoy podemos apreciarlos conservando sus características originales, otras culturas también han mostrado su habilidad en esta industria. Con el paso de los años, la conquista y el Virreinato no valoraron esta industria, dejándola de lado para favorecer sus ambiciones de riqueza inmediata en industrias con mayor rentabilidad y que generaban riqueza rápidamente, pero que no ofrecían un desarrollo sostenido. Con la llegada de la Revolución Industrial y la República, esta industria se vuelve a tomar en cuenta, siendo su base principal el algodón y posteriormente la fibra de alpaca cuyas características llegaron a ser muy apreciadas en el exterior, sin embargo, todavía existe un gran desconocimiento de este material en el mercado internacional.

El panorama que hemos presentado nos deja algo muy importante, que tenemos un país con un potencial bastante considerable en la industria textil, al contar con materiales de alta calidad y apreciados en los mercados internacionales, que representan nuestra ventaja comparativa, y al contar con una mano de obra especializada que permite obtener la calidad de los productos que representa a su vez una ventaja competitiva.

Observamos que existe una oportunidad interesante de negocios en este sector, que se dedica a la elaboración de prendas de vestir tejidas a partir del algodón y fibra de alpaca, con un mercado potencial atractivo en el exterior. En nuestro país existen varias empresas dedicadas a este negocio, la gran mayoría de ellas son pequeñas o medianas, sin embargo el total de sus exportaciones sólo representa una fracción del total de la oferta exportable en el sector textil y confecciones, de los cuales las grandes empresas contribuyen con un 80% de las exportaciones.

La gran mayoría de las pequeñas empresas en nuestro medio, crecen y se desarrollan de manera informal, en un núcleo familiar con un nivel de inversión mínimo, la rentabilidad de ellas es muy pequeña y sólo operan para subsistir. Para mejorar esta situación, la empresa debe conocer su entorno a fin de determinar las oportunidades de crecimiento y las amenazas que pueden sufrir, debe saber cuales son sus fortalezas y debilidades en su entorno interno. La elaboración de un plan de negocio, le permite desarrollar todos estos factores los cuales proporcionarán los posibles planes de acción a seguir para que el negocio emprendido pueda tener el éxito esperado. La participación de los empresarios es muy importante, deben tener una voluntad de cambio y asumir un compromiso y liderazgo, que les permita dirigir su negocio llevarlo hacia un crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus expectativas.

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios en una pequeña empresa de tradición muy antigua en nuestro país, con recursos importantes en materia prima y mano de obra, cuyo equipo directivo tienen la voluntad de cambio para mejorar la situación actual. Permitirá identificar quienes son ellos dentro del contexto de la industria, con qué recursos cuentan, que recursos carecen, cuales son las oportunidades que pueden aprovechar y las amenazas que deben evitar. Todo este análisis permitirá desarrollar estrategias y planes de acción que conllevarán a mejorar su situación y tener éxito en el negocio que se propusieron emprender.

El desarrollo del plan de negocio que toma como referencia una empresa pequeña, hace factible que se pueda considerar este trabajo como modelo para realizar planes similares no sólo en empresas del mismo sector, sino en otros sectores de la industria, lo que les permitirá documentar y formalizar todos sus procesos que ofrecen el soporte necesario para un buen desarrollo de las actividades operativas. Esta situación final que se espera alcanzar es al final, el objetivo que persigue un Ingeniero Industrial, el de proporcionar las herramientas adecuadas para optimizar las actividades de la industria, y de esta forma contribuir con el proceso de desarrollo nacional que todos los peruanos deseamos alcanzar.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Prefacio.....	4
Índice General.....	7
Índice de tablas.....	13
Índice de gráficos.....	18
Índice de anexos.....	20
Descriptores temáticos.....	21
Resumen ejecutivo.....	22
Introducción.....	27
CAPITULO I: Definición del Plan de Negocio	30
CAPITULO II: Estudio de Mercado	34
2.1. Producto.....	34
2.1.1. Descripción general.....	34
2.1.2. Valor distintivo para el consumidor.....	43
2.1.3. Usos principales y secundarios.....	43
2.1.4. Productos sustitutos y complementarios.....	44
2.2. Mercado.....	44
2.2.1. Tamaño de mercado de Estados Unidos.....	46
2.2.2. Tamaño mercado de Europa.....	49

2.2.3. Situación del sector textil y confecciones de la industria nacional.....	50
2.2.4. Factores clave de éxito en el mercado.....	52
2.2.5. Acuerdos de exportación con los mercados destino.....	53
2.2.6. Evolución y crecimiento.....	55
2.3. Análisis de la Demanda.....	58
2.3.1. Público objetivo del mercado de exportación.....	58
2.3.2. Segmentación de clientes.....	58
2.3.2.1. Criterio Demográfico.....	58
2.3.2.2. Criterio Geográfico.....	58
2.3.2.3. Criterio Psicográfico.....	59
2.3.3. Definición del Perfil del Consumidor.....	60
2.3.4. Determinación cuantitativa de la Demanda Potencial.....	60
2.3.4.1. Mercado de Estados Unidos.....	63
2.3.4.2. Mercado de Europa.....	68
2.3.5. Principales factores de crecimiento en el segmento de mercado.....	71
2.3.6. Volumen de ventas por línea de producto.....	72
2.3.7. Definición del Mercado Objetivo.....	74
2.3.8. Rentabilidad por línea de producto.....	76
2.3.9. Línea de producto más atractiva.....	76
2.4. Análisis de la Oferta.....	77
2.4.1. Competidores existentes.....	77
2.4.1.1. Competidores Nacionales.....	78
2.4.1.2. Competidores Internacionales.....	85
2.4.2. Perfil de las principales empresas competidoras nacionales..	91
2.4.3. Ventajas competitivas de la empresa.....	95
2.5. Análisis del mercado Proveedor.....	96
2.5.1. Descripción de la materia prima.....	99
2.5.1.1. Algodón.....	99
2.5.1.2. Fibra de alpaca.....	104
2.5.1.3. Lana de oveja.....	108

2.5.1.4. Otras fibras especiales de origen animal.....	109
2.5.2. Localización de la materia prima.....	113
2.5.2.1. Fibra de alpaca.....	113
2.5.2.2. Algodón.....	113
2.5.3. Principales proveedores.....	115
CAPITULO III: Estudio Técnico	119
3.1. Descripción general del proceso de fabricación.....	120
3.2. Análisis de Factores de distribución de planta.....	128
3.2.1. Análisis de producto.....	128
3.2.2. Diagrama de actividades.....	133
3.2.3. Diagrama de recorrido.....	135
3.2.4. Tamaño y localización.....	138
3.2.5. Capacidad de producción.....	141
3.3. Análisis de los elementos de producción.....	143
3.3.1. Especificación de los equipos.....	143
3.3.2. Especificación de materias primas.....	144
3.3.3. Requerimiento de mano de obra.....	145
3.4. Estructura de costos.....	147
3.5. Procesos Logísticos.....	156
3.5.1. Procesos Internos.....	158
3.5.2. Procesos de Logística Internacional.....	159
3.5.2.1. Producto.....	159
3.5.2.2. Funciones.....	160
3.5.2.3. Mercado.....	162
3.5.2.4. Información.....	162
CAPITULO IV: Organización y Administración	163
4.1. Forma Legal.....	163
4.2. Análisis del Equipo Directivo.....	164
4.3. Estructura Organizativa y Funcional.....	168
4.4. Requerimiento de Personal.....	170

4.5. Legislación Tributaria.....	171
4.6. Legislación sobre Exportaciones.....	172
CAPITULO V: Formulación del Plan Estratégico	174
5.1. Declaración de Misión, Visión y Valores de la empresa.....	174
5.1.1. Declaración de Misión de la empresa.....	174
5.1.2. Declaración de Visión de la empresa.....	175
5.1.3. Valores de la cultura Organizacional.....	175
5.2. Análisis de actuales clientes.....	176
5.2.1. Principales clientes.....	176
5.2.2. Factores de preferencia de compra.....	179
5.3. Análisis FODA.....	180
5.3.1. Principios básicos para el análisis FODA.....	180
5.3.2. Evaluación factores internos.....	185
5.3.2.1. Fortalezas.....	185
5.3.2.2. Debilidades.....	186
5.3.3. Evaluación factores externos.....	189
5.3.3.1. Oportunidades.....	189
5.3.3.2. Amenazas.....	190
5.3.4. Análisis de elección de estrategia. Matriz FODA.....	192
5.4. Resultados del Análisis FODA.....	197
5.5. Análisis de Alianzas Estratégicas.....	198
5.6. Establecimiento de objetivos.....	200
5.7. Elección de estrategias a seguir.....	201
5.8. Planes de acción estratégicos propuestos.....	204
CAPITULO VI: Planes de acción propuestos de Ventas y Marketing	206
6.1. Planes de acción de ventas y marketing.....	207
6.2. Desarrollo del mix de marketing.....	210
6.2.1. Producto.....	210
6.2.1.1. Atributos del producto. Adaptación al Mercado Internacional.....	210
6.2.1.2. Clasificación del producto.....	211

6.2.1.3. Planeación y ciclo de vida de líneas de producto.....	212
6.2.1.4. Desarrollo de la marca.....	216
6.2.1.5. Empaque y embalaje.....	216
6.2.2. Precio.....	218
6.2.3. Plaza.....	221
6.2.4. Promoción.....	225

CAPITULO VII: Planes de acción propuestos Administrativos y Operativos 228

7.1. Planes administrativos y financieros propuestos.....	228
7.1.1. Propuesta de organigrama de la empresa.....	228
7.1.2. Establecimiento de manual de funciones y reglamento de trabajo.....	232
7.1.3. Implementación de programa de capacitación del equipo directivo.....	233
7.1.4. Establecimiento de políticas de crédito y cobranza de las operaciones de exportación.....	234
7.1.5. Desarrollo de políticas de financiamiento para otros requerimientos.....	236
7.2. Propuesta de Desarrollo de un sistema de producción.....	240
7.2.1. Determinación de la estructura de costos de producción.....	240
7.2.2. Planeamiento y control de producción.....	244
7.2.3. Establecimiento de procedimientos operativos en el taller.....	250
7.3. Propuesta de un sistema logístico.....	253
7.3.1. Codificación de materiales.....	253
7.3.2. Gestión de inventarios.....	256
7.3.3. Determinación de la cadena DFI.....	264
7.3.3.1. Contratos internacionales y términos comerciales.....	264
7.3.3.2. Factor de estiba.....	267
7.3.3.3. Evaluación de los servicios de la DFI.....	268
7.3.3.4. Análisis de costo y tiempo.....	271
7.4. Propuestas de mejoras complementarias.....	279
7.4.1. Programa de mantenimiento preventivo.....	279
7.4.2. Nueva disposición de planta.....	287

CAPITULO VIII: Evaluación Económica y Financiera	294
8.1. Proyección de ventas.....	294
8.2. Costos de Ventas proyectados.....	297
8.3. Egresos proyectados.....	298
8.4. Propuesta de Inversiones.....	299
8.5. Evaluación económica y financiera.....	303
8.6. Planes de contingencia.....	306
CAPITULO IX: Conclusiones y Recomendaciones	310
9.1. Conclusiones.....	310
9.2. Recomendaciones.....	313
BIBLIOGRAFIA	315
ANEXOS	317

INDICE DE TABLAS

	Pág.
1 Participación por líneas de producto en %.....	34
2 Materiales utilizados en la elaboración de prendas en línea bebés en %.....	35
3 Cantidad de prendas vendidas en línea de bebés en %.....	37
4 Materiales utilizados en la elaboración de prendas en línea niños en %.....	38
5 Cantidad de prendas vendidas en línea de niños en %.....	39
6 Materiales utilizados en la elaboración de prendas en línea damas en %.....	40
7 Cantidad de prendas vendidas en línea damas en %.....	41
8 Descripción de los tipos de prendas.....	42
9 Importaciones totales de EEUU textiles y confecciones año 2001 en millones de US\$.....	47
10 Distribución de población EEUU año 2002.....	48
11 Distribución de población en algunos países de Europa año 2002	49
12 Preferencias arancelarias de importaciones a EEUU en algunos bloques económicos.....	54
13 Potencial en los mercados de México, Estados Unidos, Europa y América latina.....	62
14 Potencial de mercado de prendas de algodón en los Estados Unidos.....	63
15 Potencial de mercado de otras prendas de algodón de los Estados Unidos.....	64
16 Potencial de mercado de prendas de fibras sintéticas de los Estados Unidos.....	65

17	Potencial de mercado de prendas de vestir en NEW YORK.....	66
18	Demanda potencial de prendas de vestir en el mercado de EEUU	67
19	Demanda potencial de prendas de vestir en el mercado de New York.....	68
20	Consumo total de prendas de vestir en algunos países de Europa en millones de US\$.....	68
21	Consumo anual promedio de prendas de vestir en mercado de niños en algunos países de Europa en de US\$.....	69
22	Consumo anual promedio de prendas de vestir en mercado de damas en algunos países de Europa en de US\$.....	69
23	Participación de los canales de distribución de prendas de vestir en la unión Europa en %.....	70
24	Demanda potencial de prendas de vestir en prendas de vestir para bebés y niños en algunos países de Europa.....	70
25	Demanda potencial de prendas de vestir en prendas de vestir para damas en algunos países de Europa.....	71
26	Evolución de ventas de exportación por línea de producto en US\$	73
27	Crecimiento de las líneas de producto en el último año en %.....	74
28	Cuadro resumen para el mercado de Estados Unidos en millones de US\$.....	75
29	Cuadro resumen para el mercado de Europa en millones de US\$.	75
30	Comparación de las exportaciones totales con algunas empresas competidoras nacionales en prendas para bebés.....	80
31	Comparación de las exportaciones al mercado de EEUU con algunas empresas competidoras nacionales en prendas para bebés.....	81
32	Principales centros de distribución de prendas de vestir en EEUU	84
33	Evolución de las exportaciones de los países ATPDEA a los EEUU en millones de US\$.....	86
34	Principales proveedores de prendas de vestir de algodón a los EEUU en millones de US\$.....	87
35	Exportaciones de prendas de vestir per capita a los EEUU de los países del ATPDEA en millones de US\$ año 2001.....	87
36	Exportaciones de confecciones de los principales proveedores a algunos países de Europa.....	90

37	Clasificación de la materia prima y suministros necesarios para la actividad productiva.....	98
38	Producción de algodón pima y tangüis en el Perú.....	103
39	Principales características entre las fibras de origen animal.....	112
40	Población de alpacas en los departamentos del Perú.....	113
41	Zonas productoras de algodón pima y tangüis en el Perú.....	114
42	Compra de hilados por proveedores - año 2003 en US\$.....	116
43	Frecuencia de las compras - año 2003 en Kg.....	117
44	Producción de prendas de vestir por línea de producto.....	129
45	Clasificación de las prendas por tipo.....	130
46	Producción de prendas de vestir por línea de productos y tipos de productos.....	130
47	Exportaciones por líneas de producto y tipo de producto en US\$..	132
48	Resumen de actividades productivas.....	135
49	Calculo de capacidad instalada en taller.....	49
50	Relación de equipos en el taller.....	144
51	Costo de la materia prima.....	145
52	Descripción de las principales operación de tejido.....	146
53	Costo de mano de obra promedio por tipo de producto.....	147
54	Asignación de costo fijo por dificultad de trabajo.....	151
55	Determinación del costo de producto. Método actual.....	152
56	Estructura de costos de producto tejido a máquina.....	153
57	Estructura de costos de producto tejido a crochet.....	155
58	Principales clientes de la empresa.....	177
59	Ventas por clientes año 2002.....	177
60	Ventas por clientes y líneas año 2003.....	178
61	Cuadro de calificación de empresa de acuerdo a algunos criterios	184
62	Evaluación de factores internos.....	188
63	Evaluación de factores externos.....	192
64	Matriz FODA.....	193

65	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	195
66	Relación de acciones estratégicas según calificación.....	196
67	Matriz producto mercado.....	201
68	Matriz de estrategias genéricas.....	202
69	Propuesta de planes de acción en la empresa.....	205
70	Objetivos de comercialización.....	208
71	Definición de la extensión y profundidad de las líneas.....	212
72	Capacidad de embalaje de acuerdo al tipo de producto.....	218
73	Condiciones de pago de acuerdo al tipo de cliente.....	220
74	Determinación de los márgenes de producto de acuerdo a la línea de producto.....	221
75	Costo de financiamiento de exportaciones.....	236
76	Tasas de financiamiento de exportaciones en algunos países de América.....	237
77	Calculo de costos para la participación en una feria internacional en Europa.....	239
78	Determinación de la estructura de costos de producción.....	242
79	Estructura de costos de producción propuesta tejido a máquina... ..	243
80	Estructura de costos de producción propuesta tejido a crochet.....	243
81	Estructura de costos de producción propuesta línea bebés tejido a crochet.....	244
82	Contenido de un contrato internacional.....	265
83	Estructura de costos de producción propuesta tejido.....	273
84	Principales costos de exportación de la empresa.....	274
85	Cuadro para definición de parámetros de costos de exportación... ..	274
86	Propuesta de estructura de costos de exportación FCA.....	275
87	Propuesta de estructura de costos de exportación CPT.....	276
88	Determinación del tiempo logístico total de la cadena DFI.....	278
89	Tabla de medidas de equipos de la empresa.....	289
90	Cálculo de áreas requeridas en el área de producción.....	289
91	Requerimiento de áreas administrativas y complementarias.....	290
92	Códigos de motivos de proximidad entre áreas.....	291

93	Valores de proximidad.....	291
94	Relación entre actividades de la empresa.....	292
95	Proyección de ventas de exportación.....	296
96	Proyección de gastos indirectos de fabricación.....	297
97	Proyección de costos de producción y utilidad.....	298
98	Proyección de gastos de la empresa.....	299
99	Desembolsos, fuente y periodo de ejecución de los planes de acción propuestos.....	301
100	Cálculo del servicio de la deuda.....	302
101	Cálculo del valor de liquidación de los activos.....	303
102	Proyección del estado de ganancias y pérdidas.....	303
103	Flujo de caja económico y financiero.....	304
104	Indicadores de evaluación económica y financiera.....	305
105	Estado de ganancias y perdidas pesimista.....	307

RESUMEN EJECUTIVO

✓ **Definición del negocio**

La empresa se dedica al diseño, elaboración y comercialización de prendas de vestir tejidos en algodón, fibra de alpaca y afines.

✓ **Público objetivo**

El producto está dirigido al mercado internacional, en dos segmentos: el mercado femenino (jóvenes y adultos) de nivel socio económico alto y medio – alto; y al mercado de bebés y niños del mismo nivel socio económico

✓ **Valor del producto**

El producto ofertado contribuye a dar una imagen casual a damas, caballeros y niños. En el caso de prendas para bebés, la satisfacción se ve reflejada en los padres de familia al vestir a sus hijos con prendas de acabados finos. La empresa puede elaborar otros productos complementarios a las prendas como guantes, sombreros y otros accesorios complementarios a las prendas

✓ **Tamaño de mercado y crecimiento esperado**

El mercado potencial es muy extenso, los Estados Unidos de Norteamérica y Europa constituyen los principales mercados potenciales. La empresa viene comercializando actualmente sus productos en el mercado de Estados Unidos, principalmente en Nueva York y Seattle. La expectativa de crecimiento de mercado potencial es atractiva y permite el ingreso relativamente rápido de oferentes.

El crecimiento de las ventas es atractivo, y las condiciones actuales indican que la tendencia se mantendrá en los próximos años. Para ello la empresa debe prepararse para crecer en forma ordenada.

✓ **Entorno competitivo**

Existe una alta competencia tanto a nivel nacional, los cuales producen productos similares con el mismo tipo de materia prima, donde unas pocas empresas que en su conjunto exportan un volumen mayor que todas las demás pequeñas empresa del sector juntas, y la competencia internacional, en donde ofrecen productos más económicos y en un volumen de exportación mucho mayor al mercado nacional, también pueden ofrecer prendas elaboradas con materiales finos como son el mohair y el cashemire, que en general son mas conocidos en el mercado internacional que la alpaca y producidos en un volumen mucho mayor. A pesar de ello la alpaca tiene una posición expectante en el mercado internacional gracias a la imagen que proyecta en el exterior, debido a ello los países industrializados han tomado conciencia de esta situación y están comenzando a producir la fibra de alpaca en sus localidades esperando mejorar sus características mediante estudios genéticos.

✓ **Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar**

La empresa ha encontrado un nicho de mercado en el cual desarrolla actualmente sus actividades, que es la comercialización de prendas de vestir de la línea de bebés y niños, donde en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido, sin embargo, el crecimiento no ha sido ordenado encontrándose deficiencias en la planificación y organización en todos los niveles, se considera necesario desarrollar un análisis de entorno a fin de determinar las posturas estratégicas y los planes de acción a seguir, se tiene que determinar las estrategias de venta y marketing a seguir para continuar el proceso de crecimiento en el nicho de mercado encontrado, ampliar la cartera de clientes y buscar alternativas de nicho de mercado para enfrentar las posibles contingencias, hace falta la implementación de un sistema de producción y logístico que permita dar soporte a los requerimientos de compra de sus clientes, adecuar la estructura organizacional de manera que sea flexible a los cambios que se puedan establecer

✓ **Inversión necesaria**

Las propuestas de mejora planteadas en las áreas operativas y de organización no requieren realizar una inversión importante, esta puede ser cubierta por las utilidades del negocio.

Las instituciones promotoras de exportación en nuestro país y los contactos que se han establecido durante el periodo de funcionamiento de la empresa constituyen la principal fuente de generación de clientes. No obstante se considera importante la participación en eventos internacionales que permitan tener un mayor contacto con los clientes y

captar en forma directa la situación del mercado, encontrando nuevas tendencias a las cuales se pueda desarrollar la empresa.

Las características actuales de la empresa le permiten desarrollarse hasta un punto determinado, luego del cual si desea continuar creciendo en la industria debe establecer las condiciones de infraestructura necesarias para soportar la cantidad de operaciones que se puedan desarrollar, se considera que esta situación se pueda alcanzar a largo plazo, por lo que la prioridad actual es dar las bases para un crecimiento sostenido que posteriormente con una mayor inversión y con condiciones de mercado favorables, poder tener un nivel de crecimiento mayor.

✓ **Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio**

La definición del nicho de mercado en el cual la empresa ha logrado su crecimiento en los últimos años ha sido muy importante para la empresa, esta situación se definió con el establecimiento de las relaciones comerciales con los actuales clientes que solicitaban sus productos para un nicho de mercado determinado y con una demanda creciente, la empresa al ver una oportunidad de negocio interesante mantuvo estas relaciones comerciales hasta consolidarlas en la actualidad.

✓ **Objetivos a medio/largo plazo**

El principal objetivo a mediano plazo es consolidar la participación de la empresa en las exportaciones a los mercados internacionales, contando con una capacidad operativa que le permita atender los requerimientos de pedidos de sus clientes y generar los recursos necesarios para afrontar una etapa de ampliación de las operaciones. Para ello debe preparar planes estratégicos que establezcan las condiciones necesarias de una

consolidación efectiva de la empresa, formando una base adecuada en su crecimiento.

En el largo plazo la empresa aspira a ser reconocida como una empresa importante del sector, que contribuya con el desarrollo de la industria nacional, que sea sólida y rentable, que se constituya en un ejemplo a seguir para otras empresas.

INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido realizado en una pequeña empresa exportadora que se dedica a la elaboración de prendas de vestir en tejido de punto de algodón y fibra de alpaca, con más de 4 años de actividad empresarial, con un crecimiento expectante de sus operaciones en los 2 últimos años, no obstante este crecimiento ha venido realizándose sin un planeamiento y organización adecuada. Esta situación no sólo caracteriza a una empresa en particular, en la actualidad es una realidad para muchas empresas del mismo rubro o de otras industrias que han venido experimentando un crecimiento desordenado sin antes haber establecido un plan que les permita mejorar la situación por la que atraviesan.

En el Capítulo I se muestra los datos de la empresa en estudio, una breve descripción de sus actividades, la problemática que justifica la realización del trabajo, y los objetivo trazados que plantean propuestas que permitan solucionar en buena parte los problemas que enfrenta la misma.

En el Capítulo II se muestra el estudio de mercado, se analiza los productos que la empresa produce y comercializa, resaltando las características que le dan la valoración en el mercado internacional. Asimismo se realiza el análisis de la demanda de los productos en los mercados a nivel general en EEUU y en Europa, y el análisis de la oferta que compite con nuestros productos; finalmente se realiza el análisis del mercado proveedor que abastece de las

materia prima a la empresa, en donde se resalta las principales características que contribuyen a darle el valor apreciado a los productos.

En el Capítulo III, se realiza el estudio técnico, en donde se presentan los procesos operativos que se requieren para la elaboración de los productos, los requerimientos de materiales, mano de obra y maquinaria necesarios, también se realiza el análisis de la estructura de costos que la empresa utiliza. Asimismo se realiza el análisis de los procesos logísticos que la empresa desarrolla para entregar la mercadería a sus clientes.

En el Capítulo IV se realiza el análisis de la organización, se muestra la estructura actual de la organización, se realiza un análisis del equipo directivo su que permite conocer perfil emprendedor el cual es muy importante para el éxito de la empresa, también se analiza la legislación tributaria y de exportaciones a la que la empresa está sujeta.

En el Capítulo V se realiza el análisis del entorno de la empresa, se establece inicialmente las declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que trazarán el rumbo de la empresa en adelante en sus actividades y se analiza la cartera de clientes actual de la empresa para determinar la tendencia de atención de mercado. Posteriormente se realiza la evaluación de los factores internos y externos que serán necesarios para la construcción de la matriz FODA, del cual se obtendrán posturas estratégicas propuestas que la empresa deba asumir, finalmente el análisis conlleva el establecimiento de los planes de acción propuestos.

En el Capítulo VI se desarrolla la estrategia de ventas y marketing propuestos en base a la postura estratégica determinada en el capítulo anterior, se establecen los objetivos de comercialización y se define el mix de marketing.

En el Capítulo VII se establecen los planes de acción propuestas en las áreas administrativas y operativas, para el caso del área administrativa se

plantean propuestas en la estructura organizacional y el desarrollo de un manual de funciones para todo el personal, también se establecen pautas para establecer programas de financiamientos de recursos que se consideren necesarios. En el área de operaciones se plantean propuestas de mejora para el área de producción, en primer termino se realiza una nueva estructura de los costos de producción, posteriormente se realiza el diseño la estructura de un sistema integrado de planeamiento y control de producción para el desarrollo de las operaciones productivas, desde un marco de planeamiento y organización de las actividades que no incluyen detalles específicos de programación, para el área logística se establece un a estructura que permita implementar un sistema logístico para la empresa, y se desarrolla la cadena de distribución física internacional mejorada, finalmente se realiza el análisis de costo y tiempo logístico con las propuestas establecidas que se utilizarán como referencia para el control de las actividades y los costos incurridos.

En el Capítulo VIII se realiza la evaluación económica y financiera de las propuestas realizadas, de acuerdo al estado de ganancias y pérdidas las prioridades de la empresa, se incluye una evaluación de las contingencias que pueden ocurrir y el impacto sobre los resultados en la rentabilidad del negocio.

Finalmente en el Capítulo IX se establecen las conclusiones que se han obtenido del trabajo realizado y las recomendaciones para su posterior aplicación. El trabajo incluye una serie de anexos que muestran documentos propuestos para determinadas áreas o información útil utilizada para el desarrollo de este trabajo.

Consideramos que este trabajo es útil porque establece lineamientos para el análisis y propuestas de mejoras que pueden ser aplicadas en diferentes empresas, incluyendo en cada una de ellas situaciones particulares de acuerdo a su realidad.

CAPITULO I

DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocios expuesto en el presente trabajo es un documento en el cual se expone la forma como se lleva a cabo una actividad empresarial, y se desarrolla una estrategia general para la empresa en un horizonte de tiempo determinado, el estudio comprende todas las áreas de la empresa.

Nombre

La razón social de la empresa es INCAGREAT S.A.

Naturaleza

Incagreat S.A. es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir elaboradas en fibras naturales, principalmente de fibra de alpaca y fibra de algodón; con más de 4 años de actividad, periodo a partir del cual cambió de razón social hasta alcanzar el perfil de empresa que tiene en la actualidad. El nivel de ventas de la empresa fue US\$ 60 000 para el año 2003. Actualmente está atravesando una etapa de penetración y crecimiento en el mercado extranjero, especialmente en el norteamericano, con líneas de productos para bebés y niños que constituyen mayor volumen.

Ubicación

Av. Angamos Este 773 Of. 106. Surquillo - Lima - Perú.

Unidad Ejecutora

Los miembros accionistas de la empresa están representados por la Srta. Mariela Camiloaga, la unidad ejecutora está a cargo de los autores del presente trabajo.

Concepción del problema

El proceso de crecimiento de la empresa no se ha realizado en forma planificada y organizada. No se han establecido formalmente las diferentes áreas de la empresa ni sus procesos, se encuentra en una etapa en donde a medida que se va incrementando las ventas surge la necesidad de establecer un sistema de información que permita el control de las actividades, asimismo, se hace necesario determinar si los procesos productivos y administrativos realizados actualmente van a sostener las actividades futuras de la misma. La relación con los clientes es de carácter amical e informal, con el riesgo de hacer negocios que posteriormente no se pueda recibir los beneficios por las operaciones realizadas. Las alternativas de solución que se plantea para resolver estos problemas permitirán lo siguiente:

- Incrementar y afianzar la participación en el mercado internacional principalmente en el rubro de ropa para bebés fabricadas de algodón, que es un mercado con alta demanda, y consolidar su especialización en el diseño y desarrollo de productos exclusivos.
- Afianzar y expandir la cartera de clientes que permita mantener niveles de ventas crecientes, en el mercado internacional.
- Implementar un sistema productivo que permita respaldar la ejecución de las operaciones en el taller, asimismo desarrollar un sistema logístico que permita mejorar la eficiencia de la cadena de distribución de la empresa.

Objetivos del Estudio

Elaborar el plan de negocio de la empresa en estudio, determinando las fortalezas que contribuirán con el éxito de la empresa, y aprovechando las oportunidades que se presenten en el mercado internacional, presentando las propuestas necesarias y al alcance de las posibilidades que contribuyan con la rentabilidad de la empresa. En nuestro país existen muchas empresas con características similares, en las cuales el desarrollo de un plan de negocios permitiría establecer un rumbo adecuado hacia el desarrollo planificado de sus actividades económicas, esta situación permite tomar el presente estudio como un modelo que se puede seguir, adaptándolo a las diferentes situaciones específicas de cada empresa.

Los objetivos en detalle son los siguientes:

1. Determinar la rentabilidad del negocio emprendido.
2. Orientar el giro de negocio de acuerdo a las tendencias de la demanda, encontrado nichos de mercado en el cual pueda especializarse y desarrollarse.
3. Diseño e implementación de un sistema de planeamiento de producción, así como de procesos logísticos, que incrementen la productividad y reduzcan los costos operativos en la empresa.
4. Realizar una evaluación económica y financiera a fin de determinar la factibilidad de las propuestas establecidas.

Alcances del Estudio

El presente trabajo se desarrolla mediante un esquema de plan de negocios en una pequeña empresa, por lo tanto algunos de los análisis realizados son simplificados. El estudio comprende: el análisis de producto detallando las cualidades de los mismos; el análisis de mercado, en donde se determina el potencial de mercado para las zonas más atractivas de desarrollo del negocio; el estudio técnico en donde se analizan los procesos productivos y logísticos a nivel general, poniendo énfasis al orden organizacional, que es

una condición necesaria para desarrollar estudios detallados de tiempos y programación interna de actividades del taller; y de organización, en donde se estudia la estructura orgánica de la empresa y los requerimiento de personal necesarios. Para el establecimiento de los planes de acción propuestos a nivel de toda la organización se desarrolla un análisis de entorno, los planes propuestos se han establecidos de acuerdo a la prioridad que requiere la empresa, orientado hacia el nivel de planeamiento y organización, proporcionando las herramientas que permitan una evaluación general de la gerencia. Los planes propuestos en su mayoría pueden ser financiados con los recursos propios de la empresa, para algunos eventos especiales, se puede solicitar financiamiento por alguna institución bancaria. También se plantean algunas situaciones de contingencias que la empresa podría afrontar, estableciendo lineamientos de acciones ante estas eventualidades.

El estudio puede servir como modelo práctico para describir y plantear alternativas de soluciones de acuerdo a las características de una empresa en particular.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se estudiará las características de los productos, mercado, oferta, demanda, los competidores; se determinará la demanda potencial, así como se analizará el mercado proveedor.

2.1. PRODUCTO

2.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La empresa elabora y comercializa prendas de vestir en fibra de alpaca, algodón y mezclas finas, de forma artesanal y semi industrial con calidad de exportación. Se manejan 3 líneas de producto: bebés, niños y damas. La participación de cada Línea de Producto respecto al volumen de ventas anuales, se ha estimado basándose en las ventas de los 2 últimos años, y se muestra en el siguiente cuadro:

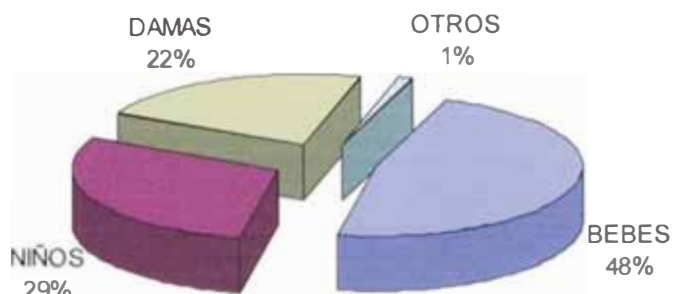
TABLA 1: PARTICIPACION POR LINEAS DE PRODUCTO EN %

LÍNEA	PARTICIPACION
BEBÉS	48%
NIÑOS	29%
DAMAS	22%
OTROS	1%
Total	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 1: PARTICIPACION DE LINEAS DE PRODUCTO EN %

TIPOS DE LINEAS DE PRODUCTO



Elaborado por el equipo de trabajo

Como se puede observar en el gráfico, las prendas para bebés y niños, juntas constituyen el 76 % de la producción total de la empresa, esto es debido a la gran aceptación de las prendas elaboradas en materiales finos (alpaca, algodón o la mezcla de los mismos con otros materiales de alta calidad) con alto valor agregado que se le da con los acabados manuales a crochet y bordados.

Línea de Bebés:

Comprende desde los 0 a 2 años de edad, este tipo de prendas se elaboran en diferentes materiales, pero el de mayor aceptación, debido a sus cualidades de frescura y suavidad para las pieles delicadas de los bebés, es el algodón. Así se tiene:

TABLA 2: MATERIALES UTILIZADOS EN LA ELABORACION DE PRENDAS EN LINEA BEBES EN %

Material	%
Algodón pima mercerizado y gaseado	76
Alpaca	20
Baby Alpaca	4

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se muestran algunas de las prendas elaboradas para bebés.



Fig.1: Cardigan tejido a crochet en 100% algodón pima mercerizado, para bebés y niños



Fig.2: Vestido elaborado en tela, con la blusa tejida a crochet en 100% algodón pima mercerizado.



Fig.3: Cardigan tejido a máquina en 100% algodón pima mercerizado, para bebés



Fig.4: Cardigan tejido a máquina en 100% alpaca, para niños



Fig.5: Cárdigans de alpaca y algodón, para muñecas, elaborados a máquina y/o a crochet

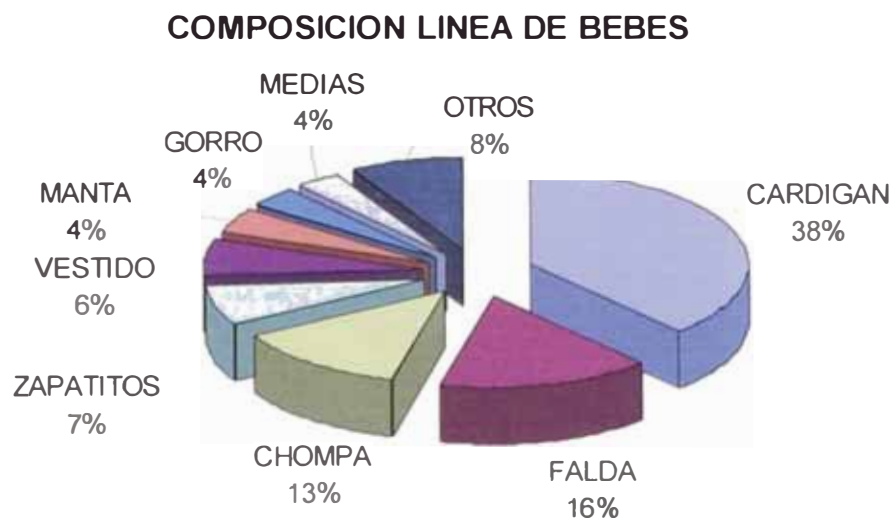
La composición del tipo de prendas es como sigue:

TABLA 3: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA DE BEBES EN %

COD PRENDA	TIPO PRENDA	%
CG	CARDIGAN	38%
FL	FALDA	16%
CH	CHOMPA	13%
ZP	ZAPATITOS	7%
VS	VESTIDO	6%
MD	MANTA	4%
GR	GORRO	4%
MN	MEDIAS	4%
	OTROS	8%
TOTAL		100%

Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 2: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA DE BEBES EN %



Elaborado por el equipo de trabajo

Los cárdigans son el tipo de prendas de mayor demanda, se elaboran en todas las temporadas. Los otros tipos de prendas pueden variar de acuerdo a demanda del mercado.

Línea de Niños:

Comprende prendas elaboradas para niños desde los 2 años hasta los 4 años de edad principalmente, básicamente sigue la misma tendencia de las prendas para bebés, es decir con alto valor agregado de acabados manuales. El material más usado es el algodón, aunque la alpaca es utilizada para acabados y accesorios en mayor proporción en relación a las prendas para bebés.

TABLA 4: MATERIALES UTILIZADOS EN LA ELABORACION DE PRENDAS EN LINEA NIÑOS EN %

Material	%
Algodón pima mercerizado y gaseado	73
Alpaca	23
Algodón Tangüis	4

Elaborado por el equipo de trabajo

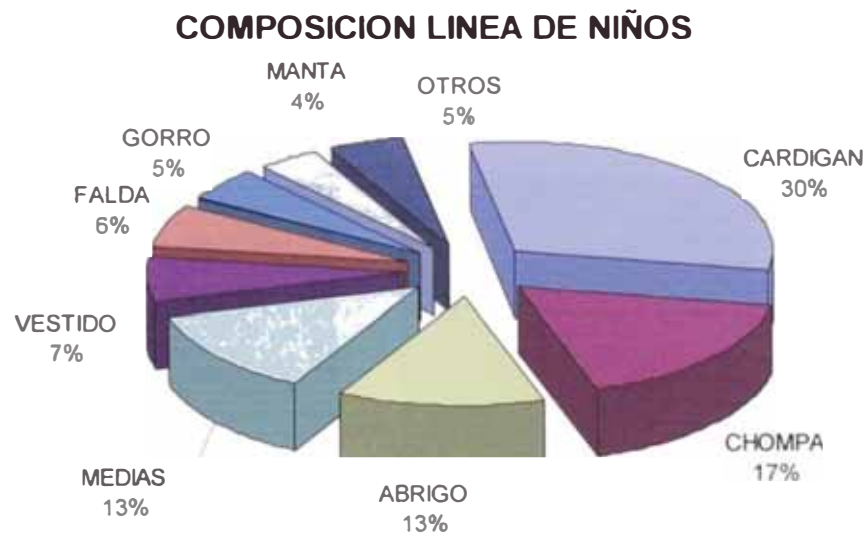
La composición del tipo de prendas es como sigue:

TABLA 5: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA DE NIÑOS EN %

COD_PRENDA	TIPO PRENDA	%
CG	CARDIGAN	31%
CH	CHOMPA	17%
AB	ABRIGO	13%
MD	MEDIAS	13%
MN	VESTIDO	7%
VS	FALDA	6%
FL	GORRO	5%
GR	MANTA	4%
	OTROS	5%
TOTAL		100%

Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 3: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA NIÑOS EN %



Elaborado por el equipo de trabajo

Al igual que en las prendas para bebés, los cárdigans y chompas son el tipo de prendas más demandadas. Igualmente los otros tipos de prendas pueden variar de acuerdo a las tendencias actuales del mercado, las cuales se miden con los pedidos de los clientes. Sin embargo, las líneas de bebés y niños, al ser prendas convencionales

que nunca pasan de moda, la variedad está en el valor agregado que se le pueda adicionar.

Línea de Damas:

Comprende las prendas elaboradas para mujeres especialmente en Alpaca, baby alpaca o alguna mezcla fina de los mismos, y algodón. Las preferencias por dichos materiales varían generalmente de acuerdo a la temporada, por ejemplo para temporadas de invierno el material más usado es la Alpaca y similares y en épocas calurosas es el algodón.

TABLA 6: MATERIALES UTILIZADOS EN LA ELABORACION DE PRENDAS EN LINEA DAMAS. EN %

Material	%
Baby alpaca + lana	36
Algodón pima mercerizado	27
Alpaca + lana	29

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se muestran algunas de las prendas elaboradas.



Fig.6: Cárdigan 100% alpaca, elaborado a máquina con acabados de flores bordadas a mano



Fig.7: Túnica 100% alpaca, elaborada a máquina con bordados a mano en la cenefa



Fig.8: Vestido 100% algodón pima mercerizado y gaseado, elaborado a crochet



Fig.9: Poncho y gorro 100% alpaca, elaborados a máquina y acabados manuales

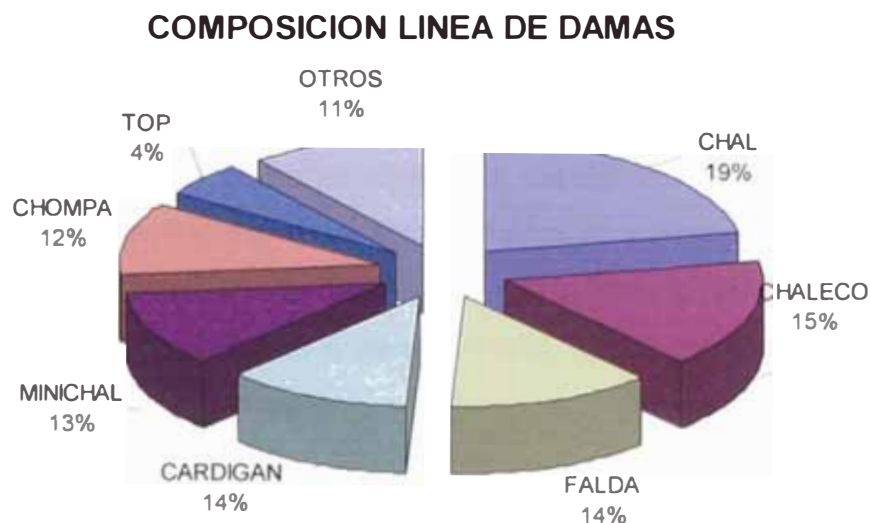
La composición del tipo de prendas es como sigue:

TABLA 7: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA DAMAS EN %

COD_PRENDA	TIPO PRENDA	%
CA	CARDIGAN	22%
CC	CHAL	16%
FL	CHALECO	13%
CG	CHOMPA	11%
CM	FALDA	11%
CH	MINICHAL	11%
TP	CHALINA	5%
	OTROS	11%
TOTAL		100%

Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 4: CANTIDAD DE PRENDAS VENDIDAS EN LINEA DE DAMAS. EN %



Elaborado por el equipo de trabajo

Para el caso de la línea de damas el tipo de prenda depende bastante de las tendencias de la moda actuales, al contrario a lo que sucede con las otras líneas de productos.

A continuación se muestra una breve descripción de los tipos de prendas de mayor demanda.

TABLA 8: DESCRIPCION DE LOS TIPOS DE PRENDAS

TIPO	DESCRIPCION
Cárdigans	Son muy similares a las chompas y tónicas, la diferencia radica en que son prendas abiertas.
Chompas	Son las prendas más comunes y se pueden elaborar en una gran variedad de modelos según las tendencias de la moda.
Tónicas	Son muy similares a las chompas, se diferencian por tener mayor largo, y por lo general no llevan pretina en la basta.
Tops / Tanks	Son prendas, generalmente cortas, sin mangas y con escote pronunciado, exclusivamente para damas.
Cafarenas	Son prendas cuya característica principal es el cuello alto
Sacos	Son prendas para vestir formalmente, los largos pueden variar considerablemente de acuerdo al modelo.
Sacones	
Ponchos / Ruanas	Prendas de invierno que los clientes solicitan de acuerdo a las tendencias de la moda
Accesorios	Tales como chalin, gorros, guantes, etc.

Elaborado por el equipo de trabajo

2.1.2. VALOR DISTINTIVO PARA EL CONSUMIDOR

Los diseños de las prendas son de exclusividad, dirigidos principalmente a damas y niños, en menor medida a caballeros y jóvenes; con tendencia hacia motivos naturales y ecológicos. La empresa cuenta con personal altamente capacitado en el diseño y desarrollo de productos, esta característica le permite desarrollar todo tipo de diseños de acuerdo a la exigencia del mercado internacional, sea artesanal o de alta moda, asimismo le permite el desarrollo de modelos propios.

Debido al alto costo de la materia prima y mano de obra especializada, este producto se orienta al nivel socioeconómicos altos, especialmente para damas, bebés y niños, tienen gran aceptación en Estados Unidos y Europa.

Los productos ofertados contribuyen a dar una imagen casual a damas, caballeros y niños. En el caso de prendas para bebés, la satisfacción se ve reflejada en los padres de familia al vestir a sus hijos.

2.1.3. USOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS

El producto como prenda de vestir constituye una necesidad básica para el ser humano, sin embargo, por su alto valor agregado, también constituye un bien de lujo que, si bien es cierto no deja de ser una prenda de vestir, satisface una necesidad de nivel superior, a la vez que brindan protección del frío (por las características propias de la materia prima) en las temporadas de invierno. Así se tiene:

- Para vestir de manera casual en reuniones, paseos y durante el desarrollo de algunas actividades laborales.

- Para vestir formalmente en ocasiones especiales.
- Para vestir a niños y niñas en todo tipo de ocasión.
- Para vestir y proteger de las condiciones adversas del medio ambiente a bebés y niños.

2.1.4.PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Las prendas de vestir tienen gran variedad de productos sustitutos y complementarios, pueden ser elaborados del mismo material mencionado u otras afines: otros pelos finos, material acrílico, etc. Asimismo dentro de los productos complementarios se tiene una gran variedad de artículos en diferentes materiales, tales como chalinas, guantes, sombreros, ponchos, etc. que contribuyen a mejorar la imagen que el usuario desea proyectar. Cabe mencionar que el desarrollo de las colecciones también considera la elaboración de productos complementarios.

2.2. MERCADO

En el mercado de prendas de vestir, el Perú exporta principalmente productos a base de algodón, sin embargo las prendas elaboradas con pelo fino son muy apreciadas en el exterior y de ellas se obtiene el mayor margen de ganancia por cuanto los clientes valoran los trabajos artesanales. Los principales destinos de Exportación de los productos exportados por nuestro país son EEUU y Europa.

A continuación se definen los conceptos que permiten situar a la empresa en el contexto de mercado en donde se desenvuelve:

El *Mercado Total* está constituido por aquel conjunto de consumidores potenciales que se definen en el perfil de consumidor, de los productos que una empresa comercializa. De acuerdo a esta definición se determina

que el mercado objetivo corresponde a un segmento de la población de los países de Estados Unidos, Europa, Australia y algunos países de Asia, cuyas características de consumo encajan dentro del perfil de consumidor de los productos comercializados por la empresa. Para el caso práctico de mercado objetivo de la empresa, se analizan los mercados de Estados Unidos y Europa por ser aquellos mercados los más conocidos y los con que se han desarrollado y concretado relaciones comerciales.

El *Mercado Actual* está constituido por el conjunto de personas que en la actualidad consumen los productos comercializados por la empresa, este conjunto representa una fracción del mercado objetivo definido. Siendo el canal de distribución mediante el cual el producto llega al consumidor final de tipo indirecto, es decir, que los productos son vendidos a empresas de los mercados destino, los cuales ofrecen a su vez dichos productos. Esta situación se enfrenta principalmente cuando los recursos de la empresa no permiten una distribución directa y se encuentra la facilidad de operar con otras empresas que están en esa capacidad, formándose una relación comercial en donde se definen los productos a comercializar de acuerdo a las tendencias del mercado.

El *Mercado Objetivo* está constituido por la parte del mercado total que la empresa desea captar como parte de su plan estratégico, para ello se debe realizar el estudio de mercado y el análisis de entorno que determinarán las acciones estratégicas adecuadas.

Como se podrá ver más adelante, el mercado actual es una fracción muy pequeña del mercado objetivo que la empresa define, dado que ésta se encuentra en una etapa temprana de crecimiento y expansión, siendo las exportaciones nacionales totales, una pequeña fracción del total de la oferta exportable mundial que se define para ese mercado, esta situación determina que los objetivos de incremento de participación del mercado actual se establece a través del crecimiento del nivel de ventas o de la

expansión o concentración del segmento de mercado al cual se planea atender, situación que depende en buena medida del tipo de cliente que tiene un mercado similar al definido para la empresa, en caso contrario, puede darse la posibilidad de extender la línea de producto si la situación le determina.

2.2.1.TAMAÑO DE MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es un gran importador de prendas de vestir, constituyéndose en el principal destino de exportación de la oferta peruana. En este país se encuentran múltiples mercados o submercados que se puede dividir en:

- Zona noroeste: Nueva York, Nueva Jersey, Massachussets, etc.
- Florida y estados colindantes, como Georgia y las Carolinas.
- Texas y el sur.
- Zona medio oeste: Illinois, Michigan, Kansas, etc.
- California y Costa Oeste.

La principal característica, es que todos estos mercados en conjunto suponen el mayor mercado en términos de PBI del mundo, con el mayor número de personas con alta renta per capita, que llevan varios años disfrutando del más importante crecimiento económico sostenido de su historia.

El mercado de EEUU es considerado como el mercado más competitivo y desarrollado del mundo, entre otras razones, por la afluencia de exportadores procedentes de todos los países del mundo que intentan introducir sus productos en este mercado.

Entre las principales características del mercado norteamericano se tiene:

- Es un mercado muy desarrollado.
- El gran afán consumista hace que absolutamente cualquier producto del mundo tenga posibilidades de penetración comercial, si es competitivo. Esto es posible por la gran diversidad étnica y cultural que existe.
- Necesidad de vender, más que nada, calidad, servicio y seriedad de empresa.
- El desarrollo de una marca puede o no ser interesante, según el tipo de producto e industria.
- Importancia de crear una propia red de ventas, o red de representantes. Es muy complicado poder vender directamente sin apoyarse en una red comercial de representantes.
- El comportamiento del consumidor varía de acuerdo a las estaciones del año, y de las regiones en donde se comercializan los productos.

En el siguiente cuadro se presentan las importaciones de textiles y confecciones de EEUU en los últimos 2 años:

**TABLA 9: IMPORTACIONES TOTALES DE EEUU TEXTILES Y CONFECCIONES
AÑO 2001 EN MILLONES DE US\$**

	ENE - NOV	
	2,001	2,002
TEXTILES	9,355	9,894
PRENDAS DE VESTIR, DE PUNTO	25,197	25,685
PRENDAS DE VESTIR, TEJIDO PLANO	29,670	28,411
OTROS	4,534	5,229
TOTAL	68,756	69,219



Fuente: El Mercado de Estados Unidos y las Ventas del ATPDEA.
Angela María Orozco Núñez. Internet

Como se puede observar, el 80% del total de importaciones corresponde a prendas de vestir (producto acabado) y de este porcentaje, el 46% lo constituyen las prendas de vestir de punto.

A continuación se presenta la estadística poblacional de EEUU así como la distribución por edades de los principales estados.

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN EEUU AÑO 2002

PAÍSES	POBLAC (Millones habs)	POB. HOMB.	% HOMB.	POB. MUJ.	% MUJ.	DISTRIBUCIÓN POR* EDADES					
						0-14		15-64		65+	
EEUU	281,6	137,9	49,0%	143,7	51,0%	60,5	21,5%	185,3	65,8%	35,8	12,7%
NEW YORK	19,8	9,5	48,2%	10,3	51,8%	4,1	20,5%	13,1	66,4%	2,6	12,9%
CALIFORNIA	33,8	16,6	49,1%	17,2	50,9%	7,5	22,1%	22,6	66,9%	3,7	11,0%
TEXAS	20,6	10,2	49,5%	10,4	50,5%	4,0	19,5%	13,5	65,6%	3,1	14,9%
LA FLORIDA	15,5	7,5	48,7%	7,9	51,3%	3,4	21,7%	10,1	65,4%	2,0	12,9%

Fuente: Información estratégica para elaborar planes de negocio en New York

De los cuadros estadísticos presentados se puede apreciar que el mercado Norteamericano es bastante amplio, por su numerosa población y por las características Psicográficas de la misma.

El crecimiento demográfico de la población es alrededor del 0.5% anual hacia el año 2000, lo que indica un crecimiento bajo y estable.

El mercado de Nueva York es considerado como el más atractivo de los Estado Unidos por las siguientes características:

- La zona geográfica es apropiada para el uso de prendas de vestir que corresponden a estaciones frías.
- En esta zona los destinos finales de exportación de prendas de vestir del mercado nacional tienen un volumen importante.
- Cuenta con el mayor ingreso per capita de EEUU (\$ 36000) lo que incrementa la capacidad de compra de la población.

2.2.2. TAMAÑO MERCADO EUROPA

El mercado europeo es importante en el rubro de textiles y confecciones, destacando las ciudades de París y Milán como los grandes centros de moda mundial. Asimismo son grandes importadores abasteciéndose de estos productos de diferentes partes del mundo.

A continuación se presenta la estadística poblacional de los principales países de Europa, considerados atractivos para el mercado de prendas de vestir.

TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA AÑO 2002

PAÍSES	POBLAC (Millones habs)	POB. HOMB	% HOMB.	POB. MUJ.	% MUJ.	DIST * EDADES					
						0-14		15-64		65+	
FRANCIA	58,3	28,4	48,7%	29,9	51,3%	11,5	19,7%	38,1	65,3%	8,7	15,0%
REINO UNIDO	57,8	28,3	49,0%	29,5	51,0%	11,2	19,4%	37,5	64,9%	9,1	15,8%
HOLANDA	15,5	7,7	49,4%	7,8	50,6%	2,9	18,9%	10,5	68,0%	2,0	13,1%
ESPAÑA	39,3	19,2	48,9%	20,1	51,1%	6,4	16,2%	26,8	68,2%	6,1	15,6%
ALEMANIA	83,3	40,6	48,7%	42,7	51,3%	13,2	15,9%	56,9	68,3%	13,2	15,8%
ITALIA	57,7	27,8	48,2%	29,9	51,8%	8,2	14,2%	37,7	65,4%	11,8	20,4%

Fuente: Estudio de inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas

Las tasas de crecimiento demográfico anual estimado al año 2000 son: Francia 0.3%, Reino Unido 0.2%, Holanda 0.3%, España 0.1%, Alemania -0.2%, Italia -0.1%,

A pesar de algunos valores de decrecimientos de población, las tasas de mortalidad en promedio son similares a los de EEUU, por lo que la población infantil también tiene un porcentaje de crecimiento semejante al norteamericano.

Los contactos con potenciales clientes en Europa permiten resaltar los siguientes países para ser tomados en cuenta en el estudio de mercado:

- Alemania.
- Francia.
- Holanda.
- Reino Unido.

Dichos mercados fueron seleccionados por las siguientes características:

- Constituyen los principales destinos de exportación (tanto peruana como de otros países) del rubro analizado. Estos países cuentan con alta demanda de prendas de vestir.
- Ingreso per capita alto.
- Las condiciones geográficas y Psicográficas son favorables para el crecimiento del mercado de prendas de vestir.

La empresa actualmente está efectuando operaciones de exportación de poco volumen a algunos países Europeos, como Alemania y Francia. Se considera como un ingreso potencial a mediano plazo a Holanda y Reino Unido.

2.2.3.SITUACIÓN DEL SECTOR CONFECCIONES DE LA INDUSTRIA NACIONAL

El sector de la industria de textiles y confecciones de Perú que se dedica exclusivamente a la exportación, ofrece un mayor potencial de rentabilidad que el dedicado al mercado interno.

La investigación, elaborada por el Departamento de Estudios Económicos de una institución bancaria de prestigio, destacó que Perú es uno de los pocos países que tiene gran parte de su industria textil integrada de forma completa, desde el cultivo del algodón hasta la confección.

El estudio señala que "La alta segmentación del producto peruano en el mercado internacional y la diferenciación que ha logrado la industria nacional reduce la presión que ejercen algunas fuerzas competitivas". Ello constituye una ventaja sobre naciones como México y otras de Centroamérica y el Caribe, que son básicamente maquiladoras.

El estudio destacó que el crecimiento del sector textil del Perú y su éxito en el mercado internacional se basa en claras ventajas competitivas y en la alta calidad de las prendas de vestir y en el prestigio internacional que gozan las fibras peruanas.

La producción total textil y de confecciones supera los mil 100 millones de dólares al año, de los cuales, 700 millones se destinan al mercado externo. Ambos demandan mucha mano de obra y se calcula que generan más de 150 mil puestos de trabajo. El sector tiene un efecto multiplicador, pues utiliza un porcentaje elevado de materias primas e insumos locales, o generando a lo largo de su cadena productiva un alto valor agregado que, en gran proporción, es exportado.

El estudio señala que el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo, junto a la cercanía de su principal mercado, Estados Unidos, ofrece un mayor nivel de fiabilidad en la calidad del producto y los plazos de entrega.

Existen diversas oportunidades de crecimiento para la industria textil y de confecciones, ya sea con el ingreso a nuevos mercados de exportación o integrándose aun más en la cadena productiva.

Las exportaciones peruanas en estos rubros han mostrado un comportamiento ascendente desde 1994, creciendo a una tasa

promedio de 12 por ciento. El año 2000, las exportaciones textiles representaron el 10.31% de las ventas totales y el 34.13% de las no tradicionales, colocándose como el principal sector de ventas externas en ese rubro. El estudio indicó, sin embargo, indicó que existe una serie de amenazas que en el largo plazo pueden eliminar las ventajas competitivas de la industria textil y de confecciones de Perú. Sostiene que los productores de México y el Caribe, con ventajas arancelarias en Estados Unidos ganarán experiencia, lo que aumentará su competitividad frente a la industria local.

La institución bancaria consideró importante que las empresas peruanas se capitalicen, a efecto de asumir las inversiones necesarias para mantener sus ventajas competitivas en el futuro.

La industria textil y de confecciones genera demanda en otros sectores del país como el agrícola, por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; la industria de plásticos, para los botones, cierres y otros.

2.2.4.FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE ESTE MERCADO

Si bien nuestro país cuenta con ventajas comparativas muy importantes en esta industria, hace falta desarrollar las ventajas competitivas, que permitan obtener el éxito esperado en este negocio, la competencia internacional aprende rápidamente a sustituir las deficiencias en recursos con una especialización industrial y un mayor conocimiento de mercado que le permite detectar las tendencias del mismo.

Las pequeñas y grandes empresas deben comprender y desarrollar los factores de éxito de mercado, para el caso de una pequeña empresa, los factores son los siguientes:

- El director del negocio debe tener un profundo conocimiento del mismo, a fin de poder concretar negocios según las tendencias actuales de la moda o manteniendo un nicho de mercado que le permita crecer económicamente logrando la especialización.
- Alta calidad en el desarrollo del producto, tanto en el diseño como en el proceso de producción.
- Equipo de diseño y desarrollo de producto altamente calificado, a fin de poder desarrollar colecciones que los clientes soliciten y desarrollar colecciones propias.
- Variedad de diseños de acuerdo con las últimas tendencias de la moda, de manera que los clientes puedan elegir los modelos a comercializar de acuerdo con las tendencias actuales.

2.2.5. ACUERDOS DE EXPORTACIÓN CON LOS MERCADOS DESTINO

El Perú ha firmado varios convenios de exportación con otros países y con bloques económicos, a continuación se detallan los siguientes:

- ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración). Conformada por Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Uruguay, Colombia, Bolivia, Ecuador y Paraguay.
- CAN (Comunidad Andina de Naciones). Conformada por Colombia, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Perú.
- SGP (Sistema generalizado de Preferencias). Conformada por Australia, Francia, Alemania, Bélgica, Finlandia, Japón, Luxemburgo, Austria, Polonia, Grecia, Suecia, Dinamarca, Italia, Nueva Zelanda, Holanda, Canadá, Hungría, Irlanda y Suiza.
- ATPDEA (Ley de preferencias Arancelarias Andinas). Conformada por Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia y EEUU.

En cada uno de estos acuerdos existen condiciones distintas para la comercialización de los productos que la empresa produce. El tratado del ATPDEA es el más importante de todos porque otorga los mayores beneficios a los productos comercializados por la empresa en estudio.

A continuación se presentan las preferencias arancelarias para los principales productos de prendas de vestir logradas en el ATPDEA, que constituyen el principal acuerdo para el desarrollo de las exportaciones nacionales, dado que se consigue acceder al mercado Norteamericano con beneficios arancelarios.

TABLA 12: PREFERENCIAS ARANCELARIAS DE IMPORTACIONES A EEUU EN ALGUNOS BLOQUES ECONOMICOS

PRODUCTO	Aranceles			
	NMF %	México	CB TPA	ATP DEA
Suéteres de algodón	17.3	0	0	0
Suéteres de fibra artificiales	32	0	0	0
T-shirts de algodón	17	0	0	0
Vestidos para bebe de algodón	8	0	0	0

Fuente: El Mercado de Estados unidos y las ventajas del ATPDEA. Angela María Orozco Núñez. Internet

Del cuadro se observa que nuestro país tiene las mejores preferencias arancelarias para el ingreso de los productos mencionados al mercado norteamericano, al estar exento de pago de derecho de arancel, esto contribuye al aumento de la competitividad. Esta ventaja es consecuencia de la firma del ATPDEA entre nuestro país, Colombia, Ecuador y Bolivia con

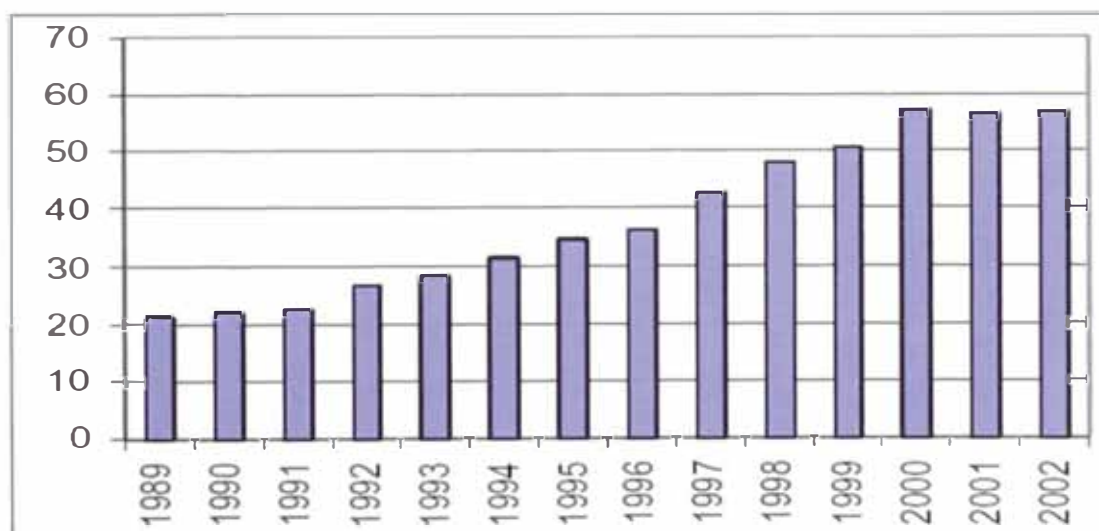
Estados Unidos; esto también implica que nuestros vecinos también cuentan con esta preferencia.

Asimismo, México y la CBTPA también poseen esta preferencia, aumentando la competencia con estos proveedores, especialmente para el caso de las prendas de vestir para bebés.

2.2.6. EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO

En el mercado Norteamericano se observa un crecimiento del nivel de importaciones, habiendo sufrido un estancamiento en los últimos 3 años, no obstante, estos niveles corresponden a los más altos en toda la historia.

GRAFICO 5: IMPORTACIONES TOTALES DE LOS EEUU EN MILES DE MILLONES DE US\$ 1989-2002 in Billion US Dollars

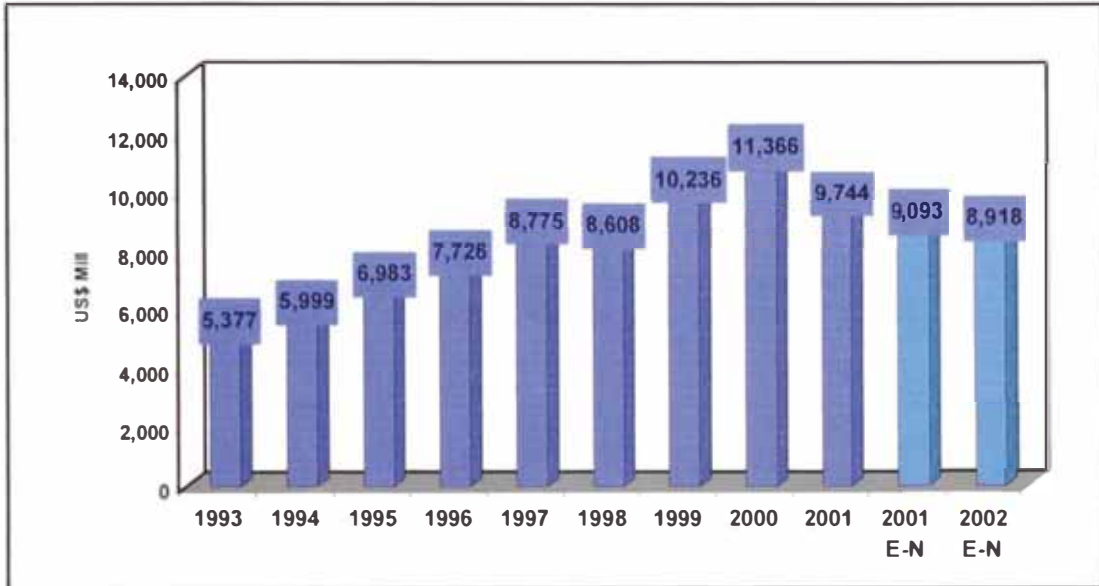


Fuente: Trade benefits for andean apparel manufactures. OTEXA

En los últimos años se observa un incremento de la demanda de prendas de vestir en los mercados analizados tanto en Estados Unidos como en Europa. Esta situación se ve reflejada en el incremento de las exportaciones del sector textil peruano, cuyo principal mercado lo constituyen principalmente los Estados Unidos.

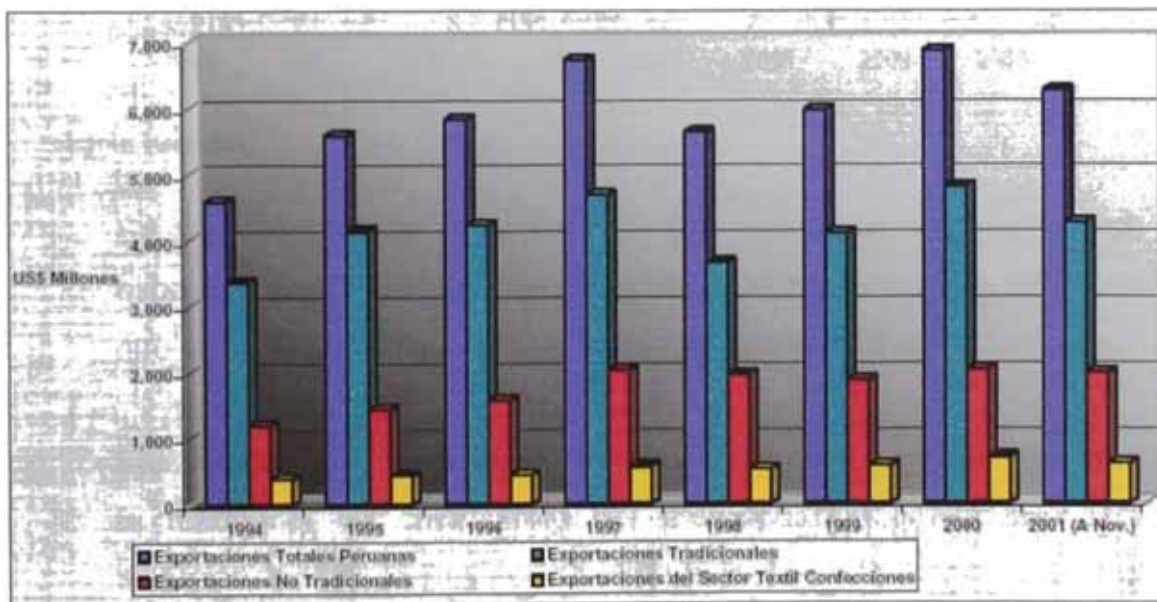
Sin embargo los últimos acontecimientos suscitados en este país han frenado el ritmo de crecimiento de los últimos años.

GRAFICO 6: EXPORTACIONES A LOS ESTADOS UNIDOS DE LOS PAISES ATPDEA EN MILLONES DE US\$



Fuente: El Mercado de Estados Unidos y las ventajas del ATPDEA. Angela Maria Orozco Núñez. Internet

GRAFICO 7: EXPORTACIONES TOTALES PERUANAS TEXTILES Y CONFECCIONES EN MILLONES DE US\$

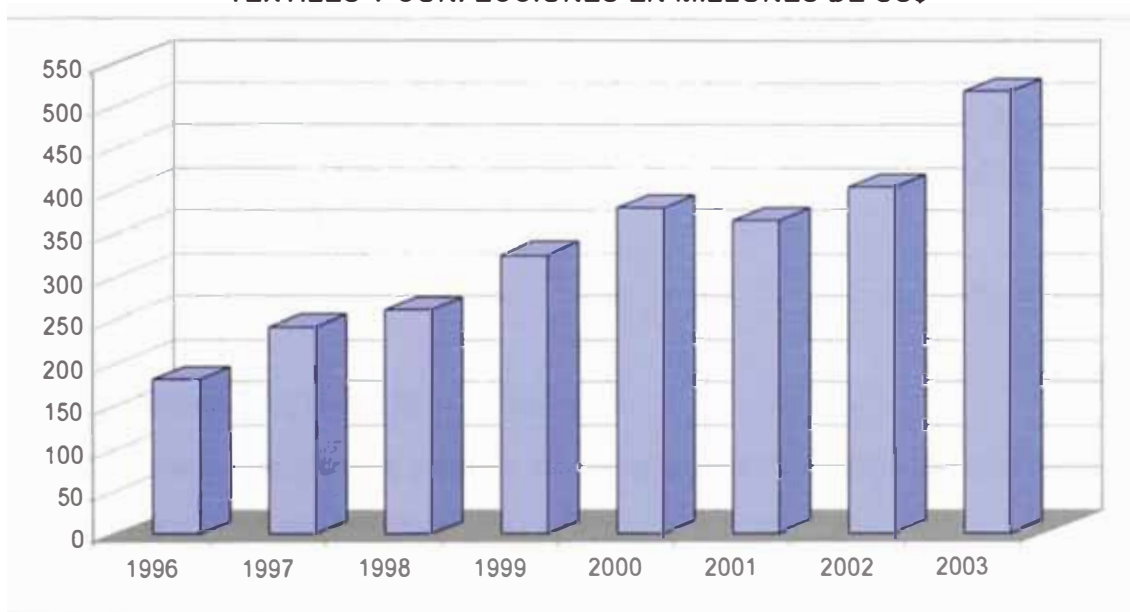


Fuente: Prompex

La demanda mundial de prendas de vestir presenta una tendencia que evidencia la preferencia por las fibras naturales, producto en el que el Perú cuenta con ventajas comparativas, sin embargo este factor no es determinante en el crecimiento del sector.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las exportaciones totales del sector textil y confecciones a los EEUU, expresados en millones de dólares

GRAFICO 8: EXPORTACIONES TOTALES PERUANAS A EEUU SECTOR TEXTILES Y CONFECCIONES EN MILLONES DE US\$



Fuente: Aduanas

Se puede observar que hubo un crecimiento importante de las exportaciones en el último año, debido al incremento de la demanda que se mantuvo estancada en términos generales los últimos años.

Las estadísticas presentadas de la evolución del mercado muestran la tendencia de crecimiento del mercado norteamericano, esta situación también se evidencia internamente en la empresa, con el incremento gradual de los volúmenes y frecuencias de pedidos, lo cual implica un crecimiento de sus actividades comerciales.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.3.1. PÚBLICO OBJETIVO DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN

Los productos están dirigidos a dos segmentos: el mercado femenino (jóvenes y adultos) de nivel socio económico alto y medio – alto; y al mercado de bebés y niños del mismo nivel socio económico, siendo considerados como prendas de exclusividad.

Los productos son colocados mediante agentes vendedores o distribuidores que cuentan con variedad de líneas de prendas de vestir, siendo en la actualidad las más apreciadas la línea de ropa para bebés, en menor proporción se encuentran las prendas más elaboradas como las de fibra de alpaca. La tendencia de los diseños corresponde al mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.

2.3.2. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La determinación del público objetivo se ha realizado mediante la utilización de los criterios.

2.3.2.1. Criterio Demográfico

Los posibles consumidores son mujeres que pertenecen a un nivel socioeconómico medio y alto, cuyo rango de edad varia entre los 14 en adelante. También se tiene que considerar al público infantil cuyo rango de edad varia de 0 a 14 años, y pertenecientes al mismo nivel socioeconómico, es decir, medio y alto.

2.3.2.2. Criterio Geográfico

El clima en ciertas regiones de Estados Unidos y Europa es bastante frío por lo que el uso de prendas que permitan

abrigar a la población, como lo son las prendas hechas de algodón, fibra de alpaca y otras fibra naturales, que tienen gran acogida. De acuerdo a este criterio ha determinado que los posibles consumidores que se encuentran en EEUU y Europa se determinaron los siguientes mercados en potencia:

- **Estados Unidos:** Se determinó como mercado Nueva York.
- **Europa:** Se determinó los siguientes mercados: Alemania, Holanda, Francia y Reino Unido.

2.3.2.3. Criterio Psicográfico

Zona EEUU:

- Gran afán consumista dado la gran diversidad étnica y cultural.
- Alto grado de concientización que los consumidores tienen de los derechos que le corresponden.
- Preferencia por contar con incentivos para compra y un algún tipo de servicio postventa.

Zona Europa:

- Inclinación de los consumidores por adquisición de prendas de tipo casual (Italia).
- Incremento del gasto anual en prendas de vestir año tras año.
- Existe alta preferencia para la compra de prendas de vestir en los grandes almacenes (Alemania).
- Las mujeres tienen preferencia por la compra de prendas de vestir de marcas reconocidas que están de moda,

asimismo, hay tendencia para comprar dos o más prendas del mismo fabricante.

- La calidad del producto es de gran importancia para tomar la decisión de compra, sin embargo, están dispuestas a pagar por ella a un precio razonable. También se considera como importante la asesoría para la compra de prendas de vestir.

2.3.3. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR

Sobre la base del análisis del mercado y el establecimiento de los criterios objetivos se ha definido el perfil de consumidor de acuerdo a las 02 líneas de producto.

Mercado Femenino: El perfil de Consumidor del Mercado femenino corresponde a mujeres jóvenes y adultas cuyo rango de edad oscila entre los 15 y 65 años, pertenecientes al nivel socioeconómico medio-alto y alto, con tendencia a utilizar prendas de vestir de moda exclusiva, fabricadas con materiales naturales, con un alto nivel de calidad en el producto final.

Mercado de Bebés y Niños: El perfil de consumidor del mercado de bebés y niños comprende desde los cero años de edad hasta los 8 años, con mayor incidencia en prendas para bebés. En este caso las preferencias por la calidad o los estilos de las prendas está determinada por los padres.

2.3.4. DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DE LA DEMANDA POTENCIAL

A nivel Internacional el rubro de ropa de algodón tiene el mayor tamaño de mercado, donde la oferta exportable peruana de este rubro es bastante mayor en comparación con otros rubros. También

se puede destacar dentro del mismo rubro de prendas de algodón, las prendas para bebés, las cuales se constituyen como el principal producto de exportación de la empresa en la actualidad.

En el siguiente cuadro, se presenta un resumen de las oportunidades de Mercado para Estados Unidos y Europa:

TABLA 13: POTENCIAL EN LOS MERCADOS DE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS, EUROPA Y AMERICA LATINA

MEXICO	ESTADOS UNIDOS	EUROPA	AMERICA LATINA
<p>JAL01</p> <p>HILATURA</p> <ul style="list-style-type: none"> Hilado, tejido y acabado de fibras artificiales 	<ul style="list-style-type: none"> hilo texturizado (filamento) 		<ul style="list-style-type: none"> Filamentos sintéticos o artificiales Filamentos sintéticos Sintéticos discontinuos
<p>TEJIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> Tejido de punto <ul style="list-style-type: none"> Bonetería <ul style="list-style-type: none"> Calcetería y medias Fabricación de suéteres Tejido plano <ul style="list-style-type: none"> Sábanas Colchóns Mantiles 	<ul style="list-style-type: none"> Tejidos de otros filamentos sintéticos Otros tejidos de hilado (filamento combinado) Tejido de punto de algodón con fibra artificiales 	<ul style="list-style-type: none"> Tejido de punto <ul style="list-style-type: none"> Francia Gran Bretaña Irlanda Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> Tejido de punto
<p>CONFECCION</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricación de medias y calcetines Fabricación de suéteres Fabricación de ropa exterior para caballero Fabricación de ropa exterior para dama Confección de camisetas Confección de ropa exterior de niños 	<ul style="list-style-type: none"> Camisetas de punto y calada Pantalones Shorts Vestidos Camisetas y blusas de punto Calcetería y medias Suéteres Ropa interior Brasieres Toallas y felpas Ropa y accesorios de bebé 	<ul style="list-style-type: none"> Prendas y complementos de vestir de punto <ul style="list-style-type: none"> Canadá España Gran Bretaña 	

Fuente: Análisis COESA, México

2.3.4.1. Mercado de Estados Unidos

A continuación se presentan los cuadros de estudio de mercado elaborado por la COESA (Institución Mexicana)

❖ *Potencial de mercado para las prendas de Algodón*

Se ha encontrado información secundaria, la cual se resume en los siguientes cuadros:

TABLA 14: POTENCIAL DE MERCADO DE PRENDAS DE ALGODON EN LOS ESTADOS UNIDOS

	Categoría	Producto	Potencial de Mercado	Dominio local	TMCA	Mercado Estimado (Millones de prendas)	Países competidores
HOMBRES	334	Otras fibras H&J	●	◐	9.4%	46.74	Rusia 18.13% Tailandia 12.78% India 9.66%
	338	Camisas de punto H&J	●	◐	10.8%	1565.13	Pakistán 28.39% Italia 12.12% China T. 7.57%
	340	Camisas de calada H&J	●	◐	7.4%	415.34	China T. 46.23% Korea 26.22% Canadá 10.34%
	347	Pantalones y shorts H&J	●	◐	7.7%	923.04	México 29.64% H. Kong 18.53% China T. 9.92%
MUJERES	336	Verdidos	◐	◐	13.1%	104.5	Canadá 33.15% China T. 23.80% H. Kong 11.82%
	339	Camisas y blusas de punto M&J	●	◐	10.7%	653.59	Canadá 33.15% China T. 23.80% H. Kong 11.82%
	348	Pantalones y shorts M&J	◐	◐	3.5%	671.80	Canadá 33.15% China T. 23.80% H. Kong 11.82%
	349	Brassieres (sostenes)	◐	◐	32.3%	87.6	Canadá 33.15% China T. 23.80% H. Kong 11.82%

● Alto ◐ Medio ◑ Bajo ○ Nulo ■ Mercado atractivo

1/Edo Mar 83

Fuente: Análisis COESA, Vol. I, Tendencias Internacionales, Capítulos IV. México

TABLA 15: POTENCIAL DE MERCADO DE OTRAS PRENDAS DE ALGODON DE LOS ESTADOS UNIDOS

Categoría	Producto	Potencial de Mercado	Dominio local	TMC A	Mercado Estimado (Miles de prendas)	Países competidores	
331	* Guantes			7.5%	676.86	China P. 16.09% H. Kong 11.87% Corea R. 7.70%	
332	* Calcetines y medias			5.2%	1,755.88	Corea R. 24.46% Canadá 17.53% México 17.29%	
345	* Sulfetes			6.1%	65.55	H. Kong 20.63% Indonesia 11.50% Tailandia 8.69%	
350	* Bata y túnica			4.9%	32.30	Turquia 23.80% México 7.24% China P. 6.66%	
351	* Pijamas y ropa de dormir			5.3%	114.2	H. Kong 14.02% Turquia 10.01% Rep. Dom. 8.19%	
352	* Ropa interior			4.2%	2,765.49	Honduras 20.11% Rep. Dom. 17.25% Jamaica 10.32%	
360	* Fundas de Almohada			1.3%	85.23	Portugal 21.99% China P. 21.61% Pakistán 12.93%	
361	* Sábanas			18.1%	127.35	Portugal 33.83% China P. 14.22% Pakistán 11.98%	
383	* Toallas y toallas			1.8%	720.85	Pakistán 21.79% India 18.89% China P. 11.88%	
Con fibras artificiales	239	* Ropa y accesorios de bebé			8.8%	685.29	Filipinas 16.09% H. Kong 10.33% Tailandia 9.75%
	237	* Conjuntos de juegos de trajes de baños			2.8%	115.03	China P. 32.84% H. Kong 14.16% Indonesia 6.67%

Alto
 Medio
 Bajo
 Nulo
 Mercado de mayor atractivo

IECO M p. 84

Fuente: Análisis COESA, Véase Vol. I, Tendencias Internacionales, Capítulos IV

TABLA 16: POTENCIAL DE MERCADO DE PRENDAS DE FIBRAS SINTETICAS DE LOS ESTADOS UNIDOS

	Categoría	Producto	Potencial de Mercado	Domino local	TMCA	Mercado estimado (millones de prendas)	Países competidores
HOMBRES	634	Otros abrigos H&J	●	◐	3.7%	117.64	China T.14.82% Corea R.12.83% China P. 9.71%
MUJERES	636	Vestidos	●	●	8.5%	226.98	Filipinas 15.79% México 12.68% China P. 7.86%
	639	Camisas y blusas de punto M&J	◐	◑	1.7%	494.95	México 18.78% China T.18.38% H. Kong 11.73%
	642	Faldas	◐	◐	3.5%	115.76	India 16.88% China T.12.09% México 8.32%
	649	Brasieres (sostenes)	◐	◐	7.2%	709.38	México 23.83% Rep. Dom.18.06% Filipinas R.10.07%
OTRAS PRENDAS	631	Guantes	◐	◑	11.2%	177.04	China P.34.17% China T.20.48% Paikistán 13.63%
	650	Batas y túnicas	◐	◐	1.8%	34.29	México 10.66% China P. 9.91% Rep. Dom. 9.47%
	652	Ropa interior	◐	◐	6.4%	630.52	México 22.97% Honduras14.62% China P.10.44%
	632	Calcetería y medias	◐	●	-1.7%	2.627.06	México 29.39% China T.22.59% Jamaica 18.94%

Fuente: Análisis COESA, Vol. I, Tendencias Internacionales, Capítulos IV

De los cuadros presentados, se procede a segmentar el potencial de mercado para una parte del mercado objetivo, en lo referente a prendas de algodón:

TABLA 17: POTENCIAL DE MERCADO DE PRENDAS DE VESTIR EN NEW YORK

MERCADO EEUU

CATEGORIA	POTENCIAL DE MERCADO	DOMINIO LOCAL	MDO ESTIMADO (Millones. Prendas)	Hab./Segm (Millones hab.)	Consumo Unitario (Prendas/hab)
Vestidos Algodón	Medio Alto	Medio	104,50	13,15	8
Suéteres Algodón	Medio Alto	Medio	65,55	13,15	5
Batas y túnicas Algodón	Medio	Bajo	32,30	13,15	2
Ropa y accesorio de bebe de Algodón	Medio Alto	Bajo	685,29	2,23	308
Vestidos Fibra Sintética	Alto	Alto	226,98	13,15	17
Batas y túnicas Fibras sintéticas	Medio	Medio Alto	34,29	13,15	3

Elaborado por el equipo de trabajo

De la tabla anterior se puede observar el gran potencial de mercado para las prendas de algodón y de fibra sintética, destacando dentro de ellos las ropas y accesorios para bebés.

❖ *Potencial de mercado de prendas de Alpaca*

La demanda mundial de las prendas elaboradas con pelo fino es aproximadamente 57 millones de prendas, de los cuales nuestro país sólo exporta en promedio 1.4 millones de unidades, que representa una participación en el mercado mundial de 2.5%. El Perú exporta a Estados Unidos \$ 6.7 millones, lo que representa el 0.35% de las exportaciones totales peruanas a dicho país. Dentro de estas exportaciones, si se considera que la partida de sacos y abrigos de punto de lana y pelos finos para la mujer, se encuentra que de una importación de \$22 millones, el Perú sólo exporta un cuarto de millón, esto significa el 1.2% del total de esa partida de EEUU. En la partida de chompas de punto de mujer, de una importación de 342 millones de dólares, el Perú abasteció \$1.8 millones, es decir sólo el 0.5% de la importación total.

Dado que el mercado seleccionado corresponde a la zona de New York, se procede a segmentar la demanda potencial en la zona seleccionada.

TABLA 19: DEMANDA POTENCIAL DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MERCADO DE NEW YORK

MERCADO POTENCIAL NEW YORK

CATEGORIA	POTENCIAL DE MERCADO	DOMINIO LOCAL	MDO ESTIMADO (Millones. Prendas)	Segmento Mercado New York. Mill prendas	Precio Prom. (\$/unid)	DEMANDA POTENCIAL (Millones. \$)
Vestidos Algodón	Medio Alto	Medio	104,50	2,53	65,00	164,27
Suéteres Algodón	Medio Alto	Medio	65,55	1,59	60,00	95,12
Batas y túnicas Algodón	Medio	Bajo	32,30	0,78	86,00	67,18
Ropa y accesorio de bebe de Algodón	Medio Alto	Bajo	685,29	9,88	14,00	138,29
Vestidos Fibra Sintética	Alto	Alto	226,98	5,49	50,00	274,47
Batas y túnicas Fibras sintéticas	Medio	Medio Alto	34,29	0,83	63,00	52,24
Sacos y abrigos pelo fino		-		0,00		0,53
chompas de punto pelo fino		-		0,00		8,27
					Total Millones. \$	800,37

Elaborado por el equipo de trabajo

2.3.4.2. Mercado de Europa

En el presente cuadro se presenta el consumo total por país de prendas de vestir en Millones de dólares:

TABLA 20: CONSUMO TOTAL DE PRENDAS DE VESTIR EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA EN MILLONES DE US\$

	Francia	UK	Holanda	Alemania	TOTAL (Millones \$)
CONF. EXTERIOR FEMENINA	13500	6000	3500	12500	35.500
CONF. INFANTIL	2500	3000	700	2500	8.700
OTROS	1600	500	250	3000	5.350
TOTAL (Millones \$)	17600	9500	4450	18000	49.550

Fuente: Estudio de inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas 1999

Líneas Bebés y Niños:

El consumo unitario anual por prenda de vestir en el mercado de niños, a partir de los consumos en prendas de vestir infantiles en \$ del cuadro anterior:

TABLA 21: CONSUMO ANUAL PROMEDIO DE PRENDAS DE VESTIR EN MERCADO DE NIÑOS EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA EN DE US\$

PAÍSES	POBLACION (Millones habs)				
		0-14		CONSUMO (US \$)	%
FRANCIA	58,3	11,5	19,7%	217,7	23,8%
REINO UNIDO	57,8	11,2	19,4%	267,5	29,3%
HOLANDA	15,5	2,9	18,9%	238,9	26,2%
ALEMANIA	83,3	13,2	15,9%	188,8	20,7%
TOTAL \$				912,9	

Fuente: Estudio de inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas 1999

El consumo de prendas para bebés y niños es parejo en los países analizados destacando el Reino Unido.

Línea Damas:

El consumo unitario de prendas de vestir para damas se calcula de la misma forma.

TABLA 22: CONSUMO ANUAL PROMEDIO DE PRENDAS DE VESTIR EN MERCADO DE DAMAS EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA EN DE US\$

PAÍSES	POBLACION (Millones habs)	POB. MUJERES	% MUJERES				
				15 - 64		CONSUMO	%
FRANCIA	58,3	29,9	51,3%	19,5	65,3%	691,2	33,1%
REINO UNIDO	57,8	29,5	51,0%	19,1	64,9%	313,6	15,0%
HOLANDA	15,5	7,8	50,6%	5,3	68,0%	656,3	31,4%
ALEMANIA	83,3	42,7	51,3%	29,2	68,3%	428,3	20,5%
TOTAL \$				2089,4			

Fuente: Estudio de inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas 1999

Los mercados de Francia y Holanda se muestran como los mercados con mayor nivel de consumo en prendas.

Para el caso del mercado Europeo, se muestra la participación de los canales de distribución, que corresponde al promedio de toda la Unión Europea:

TABLA 23: PARTICIPACION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION DE PRENDAS DE VESTIR EN LA UNION EUROPA. EN %

TIPO DISTRIBUCION	%
DETALLISTAS	45.0%
SUPERMERCADOS	20.0%
GRANDES CADENAS, ALMACENES	14.0%
HIPERMERCADOS, GRANDES ALMACENES	5.0%
VENTA POR CORREO	7.0%
OTROS	9.0%

Fuente: Estudio de inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas 1999

DETERMINACION CUANTITATIVA DE LA DEMANDA POTENCIAL:

De los cuadros anteriores se ha elaborado el siguiente resumen para la determinación de la demanda Potencial, para las líneas de producción:

Línea Niños:

TABLA 24: DEMANDA POTENCIAL DE PRENDAS DE VESTIR EN PRENDAS DE VESTIR PARA BEBES Y NIÑOS EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA

PAÍSES	POBLACION (Millones hab)	Mercado Potencial	Consumo Promedio (\$)	Demanda Potencial
FRANCIA	58,3	11,5	217,7	2503,6
REINO UNIDO	57,8	11,2	267,5	2996,0
HOLANDA	15,5	2,9	238,9	692,8
ALEMANIA	83,3	13,2	188,8	2492,2
Total Millones. \$				8684,5

- Elaborado por el equipo de trabajo

En el mercado Europeo que se ha seleccionado, se cuenta con una demanda potencial de 8684 Millones de dólares.

Línea Damas:

TABLA 25: DEMANDA POTENCIAL DE PRENDAS DE VESTIR EN PRENDAS DE VESTIR PARA DAMAS EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA

PAISES	POBLACION (Millones habs)	Mercado Potencial	Consumo Promedio (\$)	Demanda Potencial
FRANCIA	58,3	19,5	691,2	13478,4
REINO UNIDO	57,8	19,1	313,6	5989,8
HOLANDA	15,5	5,3	656,3	3478,4
ALEMANIA	83,3	29,2	428,3	12506,4
TOTAL Millones. \$				35452,9

Elaborado por el equipo de trabajo

En el mercado Europeo que se ha seleccionado, se cuenta con una demanda potencial de 44137 Millones de dólares. Hay que tener en cuenta que para el cálculo de la demanda potencial, se han considerado el consumo de todos los tipos de prendas de vestir, ya que no se cuentan con datos específicos del tipo de prendas del rubro analizado. Asimismo, se está considerando al total de la población de los países analizados, sin segmentar por zonas o ciudades.

Si se toma en cuenta el volumen de ventas del último año de la empresa (\$62 000) se puede comprobar que existe una gran demanda potencial en la que la empresa puede participar y desarrollarse.

2.3.5.PRINCIPALES FACTORES DE CRECIMIENTO EN EL SEGMENTO DE MERCADO

La determinación de los factores de crecimiento de cada segmento de mercado es importante para la formulación de estrategias de mercado a tomar, entre los principales factores para cada segmento se puede encontrar:

- Aumento de la competitividad de la industria, de modo tal que los productos se encuentren al nivel de los comercializados por otros países, y que nuestra capacidad de respuesta a la demanda del mercado sea rápida, para lo cual se debe contar con una buena estructura logística que incentive a los compradores (distribuidores, agentes de ventas) a efectuar la distribución de los mismos.
- Exclusividad y/o creatividad en el desarrollo de los diseños y acabados finos de los productos, de manera que se conviertan en un gran atractivo para los potenciales consumidores.

2.3.6. VOLUMEN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO

En los primeros años de operaciones la empresa inició con exportaciones de prendas correspondientes a la línea de damas en muy poco volumen, siendo el rubro más importante el de servicios a otras empresas que tenían contacto con clientes internacionales; es a partir del año 2002 que comenzó a desarrollar la línea de bebés y niños, constituyéndose la primera, en la de mayor volumen de ventas de la empresa, esto se debió a que se concretó y afianzó las negociaciones con clientes especializados en la comercialización de prendas para bebés y niños.

En ese sentido se ha visto como la empresa ha evolucionado notablemente en sus volúmenes de ventas de este tipo de prendas, encontrando un nicho de mercado bastante atractivo y con mucha demanda potencial, por lo cual se ha ido especializando en cuanto a diseños, mezclas de materiales y últimas tendencias de este tipo de prendas. Cabe mencionar que son sus mismos clientes, que al estar muy satisfechos con la calidad de las prendas adquiridas, han estimulado a la empresa a seguir especializándose en la confección de este tipo de prendas, inclusive han logrado nuevos contactos con posibles clientes del mismo rubro.

Hay que tener en cuenta que el mercado de bebés y niños no es tan complejo como el mercado para damas en cuanto a tendencias de moda, por lo general los modelos son clásicos, sin embargo, la complejidad de esta línea radica en los detalles de los acabados manuales que se deben elaborar, debido al pequeño tamaño de las prendas en sí, ya que de la calidad de los mismos depende el éxito de los modelos y por tanto, la satisfacción del cliente.

A continuación se muestra el detalle de las exportaciones por líneas de producto y su evolución en los últimos 4 años (la información ha sido recopilada de las facturas de ventas y los reportes de la Aduana).

TABLA 26: EVOLUCIÓN DE VENTAS DE EXPORTACIÓN POR LINEA DE PRODUCTO EN US\$

LÍNEAS	VENTAS EN \$			
	2000	2001	2002	2003
BEBÉS	-	-	15,278	29,916
NIÑOS	-	-	2,221	18,392
DAMAS	8,135	3,657	14,489	13,982
OTROS	-	-	2,023	707
TOTAL	8,135	3,657	34,011	62,997

Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 9: EVOLUCIÓN DE VENTAS DE EXPORTACIÓN POR LINEA DE PRODUCTO EN US\$



Elaborado por el equipo de trabajo

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, en los años 2000 y 2001 las exportaciones han sido casi nulas y sólo de la línea de damas. Las ventas de la línea de bebés se han incrementado en aproximadamente 100% sólo hasta el mes de noviembre (sin contar con el despacho correspondiente al mes de diciembre), y las ventas de la línea de niños en aproximadamente 750%. Así también se puede apreciar un ligero decremento respecto al 2002 de las exportaciones de prendas para damas.

TABLA 27: CRECIMIENTO DE LAS LINEAS DE PRODUCTO EN EL ÚLTIMO AÑO. EN %

LÍNEAS	INCREMENTO
BEBÉS	96%
NIÑOS	728%
DAMAS	-3%
OTROS	-65%
TOTAL	85%

Elaborado por el equipo de trabajo

Según el incremento de las ventas que se observa en la Tabla N° 26 y el aumento de volúmenes de pedidos por parte de los clientes, el promedio de crecimiento anual esperado se estima en 30% a nivel general. Esta cifra será tomada en cuenta para los cálculos posteriores en el desarrollo de los planes de comercialización.

2.3.7. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Sobre la base del crecimiento de las ventas por líneas de producto experimentado durante los últimos años, los que se han sido detallados anteriormente se ha estimado los siguientes mercados objetivos para Estados Unidos y Europa, los cuales se presentan en resumen en las siguientes tablas:

TABLA 28: CUADRO RESUMEN PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS EN MILLONES DE US\$

LÍNEAS	MDO. TOTAL	MDO. ACTUAL	% Part.	MDO. OBJ.	% Part.
NIÑÓS	9594	0,030	0,0003%	0,105	0,0011%
DAMAS	27377	0,032	0,0001%	0,040	0,0001%
TOTAL	36971	0,062	0,0002%	0,145	0,0004%

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 29: CUADRO RESUMEN PARA EL MERCADO DE EUROPA EN MILLONES DE US\$

LÍNEAS	MDO. TOTAL	MDO. ACTUAL	% Part.	MDO. OBJ.	% Part.
NIÑÓS	8700	-	-	0,010	0,0001%
DAMAS	35500	-	-	0,025	0,0001%
TOTAL	44200	-	-	0,035	0,0001%

Elaborado por el equipo de trabajo

Así se puede apreciar que la participación es bastante reducida, por lo que es más factible la inserción y crecimiento en dichos mercados.

En el caso del mercado de EEUU, el objetivo de mercado a alcanzar es llegar a tener un cuota de participación similar al que tienen una gran parte de las empresas competidoras locales, cuyo nivel de exportaciones anuales varía entre los US\$ 100000 y US\$ 200000, siendo el estimado un crecimiento esperado de acuerdo a las expectativas que se vienen generando.

En el caso del mercado europeo la empresa no cuenta a la fecha con una participación activa. El mercado objetivo depende del éxito de la línea de producto que ingrese, siendo la estimación de ingreso y crecimiento al mercado europeo similar al que desarrolla en los Estados Unidos.

2.3.8.RENTABILIDAD POR LÍNEA DE PRODUCTO

La rentabilidad del negocio es variable, depende del tipo de producto que se va a fabricar y comercializar; por ejemplo, se puede alcanzar una alta rentabilidad con las ventas de prendas para mercados muy exclusivos, con materiales de alta calidad como el hilado de baby alpaca, y con diseños originales y variados; por otro lado se obtiene rentabilidad moderada con las prendas para colecciones y con volumen de producción apreciable. La rentabilidad disminuye a medida que el producto se comercializa en mercados de consumo masivo.

En la actualidad el margen de ganancia promedio es aproximadamente 40%, por lo que espera incrementar la cantidad exportada para reducir costos y hacer más rentable la operación. La tendencia que se observa es mantener las ventas de la empresa con la combinación de líneas de producto que se vienen presentando, es decir, productos con diseños exclusivos de temporada, con un alto valor agregado.

2.3.9.LÍNEA DE PRODUCTO MÁS ATRACTIVA

La industria textil comprende un mercado bastante amplio de productos, cada artículo comercializado resulta un buen negocio según las tendencias de la moda que llegan de Norteamérica y Europa. Asimismo de acuerdo a la posición actual de la empresa en el mercado se puede determinar que línea de productos van a resultar exitosas, igualmente las buenas relaciones con los clientes contribuyen a utilizar adecuadamente las fortalezas de la empresa, proporcionando todas las cualidades que puedan esperar de los productos, de esta manera convertirse en una negociación bastante atractiva y con un buen retorno. De acuerdo a los criterios mencionados se puede decir que el rubro de prendas para bebés y

niños es el segmento de mercado más atractivo en la actualidad, por la gran variedad de diseños que se pueden presentar, y los volúmenes cada vez más crecientes de compra. Si bien es cierto que las operaciones en este rubro no tienen una alta rentabilidad, es una ventana para presentar a la empresa y afianzarla con sus clientes.

Otro segmento atractivo viene a ser el desarrollo de colecciones exclusivas para mercados exigentes. En la actualidad este segmento ha sido dejado de lado temporalmente para dedicar la capacidad de la empresa en la línea de bebés y niños, en donde también está la posibilidad de desarrollar líneas de prendas exclusivas, con un nivel de rentabilidad bastante atractivo.

2.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En este ítem se realizará un análisis de la competencia interna y externa existente. Actualmente a nivel nacional (se habla del rubro específicamente) existe una oferta compuesta por muchas empresas de similares características a la empresa en estudio, vale decir pequeñas empresas que exportan prendas de alpaca y similares fabricadas en máquinas semi industriales en poco volumen. Son en realidad pocas las empresas nacionales que sus volúmenes de ventas anuales exceden los US\$ 100 000, lo cual permite dar una visión general del panorama de este tipo de empresas.

2.4.1. COMPETIDORES EXISTENTES

Se analizará tanto a los competidores nacionales como a los internacionales.

2.4.1.1. Competidores nacionales

En el mercado local se puede encontrar una gran cantidad de *empresas de confecciones* (el cual incluye al rubro analizado) cuyo volumen de exportación es muy variado, por el volumen de ventas la empresa en estudio está considerada dentro del grupo de las pequeñas empresas.

A continuación se muestran las siguientes observaciones respecto a la competencia:

- El nivel de exportaciones ha disminuido en el rango analizado para el año 2002 respecto al año 2001, esto se debió principalmente al periodo de recesión de los Estados Unidos.
- El volumen de exportación de las principales empresas es considerablemente más alto que las exportaciones de la empresa en estudio, por otro lado, la empresa cuenta con un potencial de desarrollo debido a los grandes volúmenes de productos que se comercializan al exterior.
- Las empresas líderes en el sector confecciones cuentan con grandes plantas de producción y una organización bien estructurada, y en algunos casos cuentan con cadenas de tiendas propias donde comercializan sus productos. Dado que el rubro donde realizan sus actividades es muy competitivo necesitan producir en economías de escala para reducir sus costos de producción, con el fin de incrementar los márgenes de ganancias.

- La competencia directa de la empresa, es decir aquellas empresas con tamaño de organización y volumen de ventas similares, para poder crecer y consolidarse, buscan *nichos* de mercado de exportación donde puedan colocar sus productos. Otra de las estrategias que utilizan, es el abastecimiento a clientes fijos que son los que exportan directamente en el mismo sector de mercado, lo que es más conocido como “dar servicio”. Cabe mencionar que las empresas de este rubro exportan productos con marca blanca, debido a que el costo de mantener, colocar y sostener una marca propia en el extranjero es muy alto, lo cual no están en condiciones de solventar, dado sus volúmenes de ventas.

En el ANEXO 1 se muestran los volúmenes de exportación de la competencia directa por partida arancelaria correspondientes al periodo 2000-2002. Cabe mencionar que los mismos han sido elaborados basándose en la información recopilada de la Aduana, considerando todas las exportaciones embarcadas en los puertos marítimos y aéreos a nivel nacional y considerando sólo a las empresas del rubro analizado

Con dicha información se ha elaborado los siguientes cuadros, donde se muestran las exportaciones de las empresas del rubro, tanto a nivel mundial, como a los Estados Unidos, de la partida arancelaria correspondiente a las prendas para bebés, dado que es la Línea principal de producción de la empresa.

TABLA 30: COMPARACION DE LAS EXPORTACIONES TOTALES CON ALGUNAS EMPRESAS COMPETIDORAS NACIONALES EN PRENDAS PARA BEBÉS

EXPORTACIONES 2002

6111200000

Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón, para bebés

EXPORTADOR	FOB (\$)	%
COTTON KNIT S.A.C.	135.219,26	59,5%
EL AYNÍ S.A.	60.871,50	26,8%
INCAGREAT S.A.	15.277,60	6,7%
QUECHUA E.I.R.L.	13.405,80	5,9%
MARGA S R L	1.416,00	0,6%
ESPINOZA CARVALLO TERESA ESPERANZA	1.240,00	0,5%
Total general	227.430,16	100,0%

Fuente: Aduanet. Elaboración propia.

El volumen de las exportaciones de empresas del rubro, sólo representa un pequeño porcentaje respecto a las exportaciones totales de dicha partida (US\$ 24.617.789,050 para el año 2002).

Se está analizando el año 2002 ya que es el primer año en el que la empresa inicia con exportaciones piloto de prendas para bebés a Estados Unidos; y tal como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa en estudio se ubica en el tercer lugar del ranking con un 6.7%, muy por debajo del líder en cuanto a volumen de exportaciones, el cual tiene copado más del 60% de dicho mercado, seguido por un 24%. Esto indica que los competidores directos llevan mucha ventaja en cuanto a volumen de ventas, sin embargo también se puede llegar a la conclusión que son pocas las empresas del rubro que exportan prendas para bebés, por lo cual éste se constituye en un mercado bastante atractivo para la empresa en estudio.

Así mismo se ha segmentado el cuadro anterior para las exportaciones sólo a Estados Unidos obteniéndose los siguientes resultados:

TABLA 31: COMPARACION DE LAS EXPORTACIONES AL MERCADO DE EEUU CON ALGUNAS EMPRESAS COMPETIDORAS NACIONALES EN PRENDAS PARA BEBÉS

EXPORTACIONES A ESTADOS UNIDOS – 2002

6111200000

Prendas y complementos de vestir, de punto, de algodón, para bebés

EXPORTADOR	FOB (\$)	%
COTTON KNIT S.A.C.	134.470,18	62,1%
EL AYNÍ S.A.	52.155,50	24,1%
INCAGREAT S.A.	15.277,60	7,0%
QUECHUA E.I.R.L.	13.405,80	6,2%
MARGA S R L	1.401,00	0,6%
Total general	216.710,08	100%

Fuente: Aduanet. Elaboración propia.

Del total de las exportaciones (US\$ 227.430,16), las exportaciones a Estados Unidos (US\$ 216.710,08) constituyen el 95%, resultado que era de esperarse, dado que Estados Unidos es el principal comprador.

En ambos casos, el mercado de exportación de prendas para bebés se constituye en el más importante para la empresa, por lo cual se deben tomar las medidas del caso a fin de lograr captar más de dicho mercado e incrementar la participación de la empresa en las exportaciones de dichos productos.

De los cuadros mostrados en el ANEXO 1 se obtienen las siguientes observaciones:

- La participación de la empresa en el rubro de exportaciones es bastante menos en comparación con

las demás empresas del mismo rubro, destacando en el rubro de prendas para bebés con un 4% (acumulado 2000 – 2002).

- Existen varias empresas con volúmenes de venta superiores a la empresa en estudio. Esto implica una gran competencia solamente si se toma en cuenta el mercado local. Asimismo, se encuentran empresas líderes que dominan el mercado de exportación a nivel nacional, y que se han especializado en algunos rubros (como el caso de Incalpaca, Cotton Knitt), cuyos volúmenes de exportación son muy altos en comparación con la empresa.

A continuación se muestran las características de las empresas competidoras:

- **Volumen de Ventas.** Son pocas las principales empresas exportadoras que manejan grandes volúmenes de ventas, éstas se dedican a la comercialización de prendas de algodón y tejido de punto de alpaca, representan el mayor porcentaje del volumen total de exportación de productos de este rubro textil, en segundo término se encuentran las empresas textiles que elaboran prendas hechas con pelos finos y afines, cuyos volúmenes de venta son similares o mayores que la empresa en estudio.
- **Precios.** En el mercado se puede encontrar productos a diferentes precios, que varía de acuerdo al segmento al cual está dirigido. También hay que señalar que los precios de las líneas exclusivas de prendas están dirigidos a los niveles socio-económicos más altos en el

mercado de exportación, por lo que su precio es mayor. Cabe mencionar además que la distribución internacional de estos productos se realiza por lo general en vía aérea, el cual tiene un costo más alto que en el caso de transporte marítimo, el cual ocasiona el incremento del costo final del producto.

- **Crecimiento.** El crecimiento de las empresas ha sido por lo general reducido en los últimos años, esto se debió a la recesión que atraviesa el país; asimismo, el periodo de recesión del principal mercado de exportaciones que es Estados Unidos, influyó negativamente en las exportaciones de las empresas.
- **Posicionamiento.** Las empresas con mayores volúmenes de ventas de exportación tienen sus productos posicionados en los mercados internacionales con marcas desarrolladas por sus clientes. Algunas empresas han consolidado su participación en el mercado nacional al posicionarse con marcas reconocidas por los consumidores ganando prestigio en el mercado, tales como Inalpaca e alpaca 111 entre otras, esto constituye una buena referencia al establecer relaciones comerciales en el mercado internacional.
- **Línea de Producto.** La línea de prendas para bebés se ha incrementado en los últimos años y constituye un mercado con alto potencial de crecimiento. Los productos de líneas exclusivas para damas se orientan a segmentos de mercado de mayor nivel socio económico. Las empresas exportan en mayor volumen la línea de prendas para damas.

- **Canales de Distribución.** En el mercado internacional destacan las grandes cadenas de tiendas que tienen el mayor volumen de prendas comercializadas tanto en EEUU como en Europa. En el siguiente cuadro se presenta el promedio de ventas de los principales supermercados de los Estados Unidos y la proporción de ventas de prendas de vestir en cada uno de ellos, en el año 2001.

TABLA 32: PRINCIPALES CENTROS DE DISTRIBUCION DE PRENDAS DE VESTIR EN EEUU

Rank	Distribuidor	Ventas de Confecciones			% Total de Ventas Domésticas
		Ventas Totales	%	\$	
1	Wal-Mart	182,314	8.4%	15,314	9.3%
2	J.C. Penney	18,758	75.0%	14,069	8.5%
3	Gap	13,848	95.0%	13,156	8.0%
4	Federated	15,651	79.0%	12,364	7.5%
5	May	14,215	85.0%	12,083	7.3%
6	Kmart	36,151	25.1%	9,074	5.5%
7	Sears (and Lands End)	18,276	46.7%	8,535	5.2%
8	Target	39,888	16.4%	6,542	4.0%
9	Dillard's	8,155	77.6%	6,328	3.8%
10	Limited Brands	9,363	65.0%	6,086	3.7%
11	T.J. Maxx/Marshalls	9,579	50.0%	4,790	2.9%
12	Kohl's	7,489	62.7%	4,696	2.8%
13	Saks	6,071	60.3%	3,661	2.2%
14	Nordstrom	5,634	58.0%	3,268	2.0%
15	Spiegel/Eddie Bauer	3,210	79.0%	2,536	1.5%
16	Value City/Filene's/American Eagle	2,284	57.8%	1,320	0.8%
Principales 16 Distribuidores				123,820	74.8%
Otros				41,625	25.2%
Total de Ventas de Confecciones				165,445	

(1) Incluye American Eagle Outfitters debido a que la Familia Schottenstein es la principal accionista

Fuente: reportes compañías, Bear Stearns

Se puede apreciar claramente que las prendas de vestir tienen la mayor participación de las ventas en los grandes distribuidores.

- **Servicio al cliente.** El servicio que una empresa ofrece a sus clientes otorga un valor agregado al servicio de

fabricación de productos, algunas acciones tales como la aplicación de descuento por volumen, asistencia técnica para desarrollos de productos, atención de reclamos o apoyo publicitario constituyen servicios adicionales que la empresa puede ofrecer y contribuyen a la concreción de negocios con los potenciales clientes. Estas acciones son realizadas por pocas empresas porque requieren cierta inversión, que la empresa se encuentre bien organizada y un compromiso de atención por parte de la alta dirección de la empresa.

2.4.1.2. Competidores Internacionales

Si en nuestro país se encuentra una gran variedad de empresas competidoras, es en el resto del mundo donde la competencia es más fuerte aún, se compiten con países con industrias mucho más avanzadas, con gran capacidad de producción, excelente nivel de calidad y con bajos costos unitarios.

Mercado de los Estados Unidos.

A continuación se listan algunos datos que ayudan a ubicar a nuestro país dentro de la oferta exportable para EE.UU.:

- La localización principal de las fuentes de abastecimiento del mercado norteamericano es México y los países del caribe.
- Perú es el exportador 24 dentro de los productos de confecciones de algodón y el Séptimo latinoamericano después de México (1), Honduras (4), El salvador (5), Guatemala (9), República Dominicana (11) y costa rica (23).

- La eliminación de las barreras comerciales programadas para el año 2005 en Estados Unidos representa una fuerte amenaza para las empresas textiles y de confecciones:

Debido al incremento de la competencia de países con un sector textil fuerte.

- Los países asiáticos se constituyen en los competidores con mayor riesgo para la industria nacional.
- La eliminación de las barreras comerciales permitirá un mayor flujo de tejido e hilados hacia Estados Unidos, por lo que para las empresas proveedoras será necesario mejorar sus procesos productivos, reducir costos de operación, desarrollar mejores formas de comercialización de productos a fin de ser más competitivos.

A nivel regional se presenta el volumen de comercialización para los países del ATPDEA:

TABLA 33: EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE LOS PAISES ATPA A LOS EEUU EN MILLONES DE US\$

EXPORTACIONES DE PAISES ATPA A EE.UU. - Millones de US\$	2001	2001 E-N	2002 E-N
TEXTILES	31	28	26
PRENDAS DE VESTIR	754	698	677
OTROS	23	21	22
TOTAL	808	747	725

Fuente: Angela María Orozco Núñez. El Mercado de Estados Unidos y las ventajas del ATPDEA.

En todos los rubros se observa una disminución de los volúmenes de comercialización.

TABLA 34: PRINCIPALES PROVEEDORES DE PRENDAS DE VESTIR DE ALGODÓN A LOS EEUU EN MILLONES DE US\$

Suéteres de Algodón	
Honduras	459
México	391
Guatemala	350
Hong Kong	399
Pakistán	283
El Salvador	230
China	199
India	172
Turquía	170
Perú	169

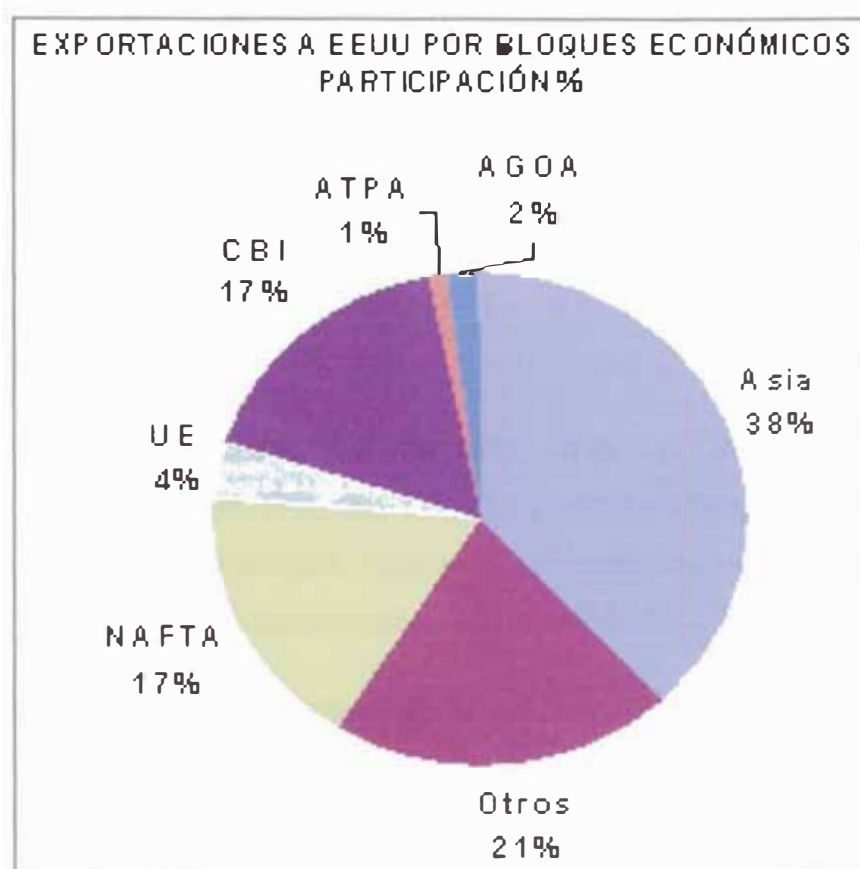
Fuente: Angela María Orozco Núñez. El Mercado de Estados Unidos y las ventajas del ATPDEA.

TABLA 35: EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR PER CAPITA A LOS EEUU DE LOS PAISES DEL ATPDEA EN MILLONES DE US\$ AÑO 2001

País	MII US\$	PER-CAPITA
Perú	385	15
Colombia	354	8
Ecuador	24	2
Bolivia	20	2

Fuente: Angela María Orozco Núñez. El Mercado de Estados Unidos y las ventajas del ATPDEA.

GRAFICO 10: EXPORTACIONES A EEUU POR BLOQUES ECONÓMICOS EN %



Fuente: Fuente: Datos 2001, Departamento de Comercio EEUU

Mercado Europeo.

A continuación se presentan algunas consideraciones para el mercado europeo:

- Poco conocimiento de las cualidades de la fibra de alpaca no permite que se incremente su consumo, existe mayor preferencia por otras fibras como el Mohair, Cashemire o la Angora, cuyo volumen de producción es mucho mayor. En el comercio internacional de fibras finas, la alpaca representa sólo el 3%

- La fuerte presión de precios llevará a constantes reducciones de capacidad en la industria de la indumentaria de la UE.
- Con las futuras reducciones internacionales de aranceles y desaparición de las cuotas (GATT, OMC) la industria de la indumentaria se beneficiará de los nuevos mercados internacionales e incrementará sus importaciones directas.
- Los minoristas demandan más y más rápidas colecciones. Por eso Turquía y otros países cercanos a la Unión Europea, donde la disponibilidad de tejidos e hilados está garantizada, se beneficiarán.
- La industria alemana de la indumentaria produce sólo el 12% de su producción total y valor de compras dentro de Alemania. El OPT (Overseas Processing Traffic = Tráfico de Procesamiento en el Exterior) con el 50% del valor juega el rol más importante en cuanto a las fuentes de abastecimiento.
- Se espera que la producción doméstica se reducirá en los próximos años en 1/3. Durante este período las compras de productos terminados se incrementarán del 24% al 30%.
- Se espera un fuerte incremento de compras de indumentaria en Europa oriental (OPT) y Asia (de productos terminados).
- El mercado Europeo trabaja preferentemente con proveedores de Europa oriental y Turquía.

En Tabla N° 34 se presentan los principales proveedores para los mercados de EEUU y Europa.

TABLA 36: EXPORTACIONES DE CONFECCIONES DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES A ALGUNOS PAISES DE EUROPA

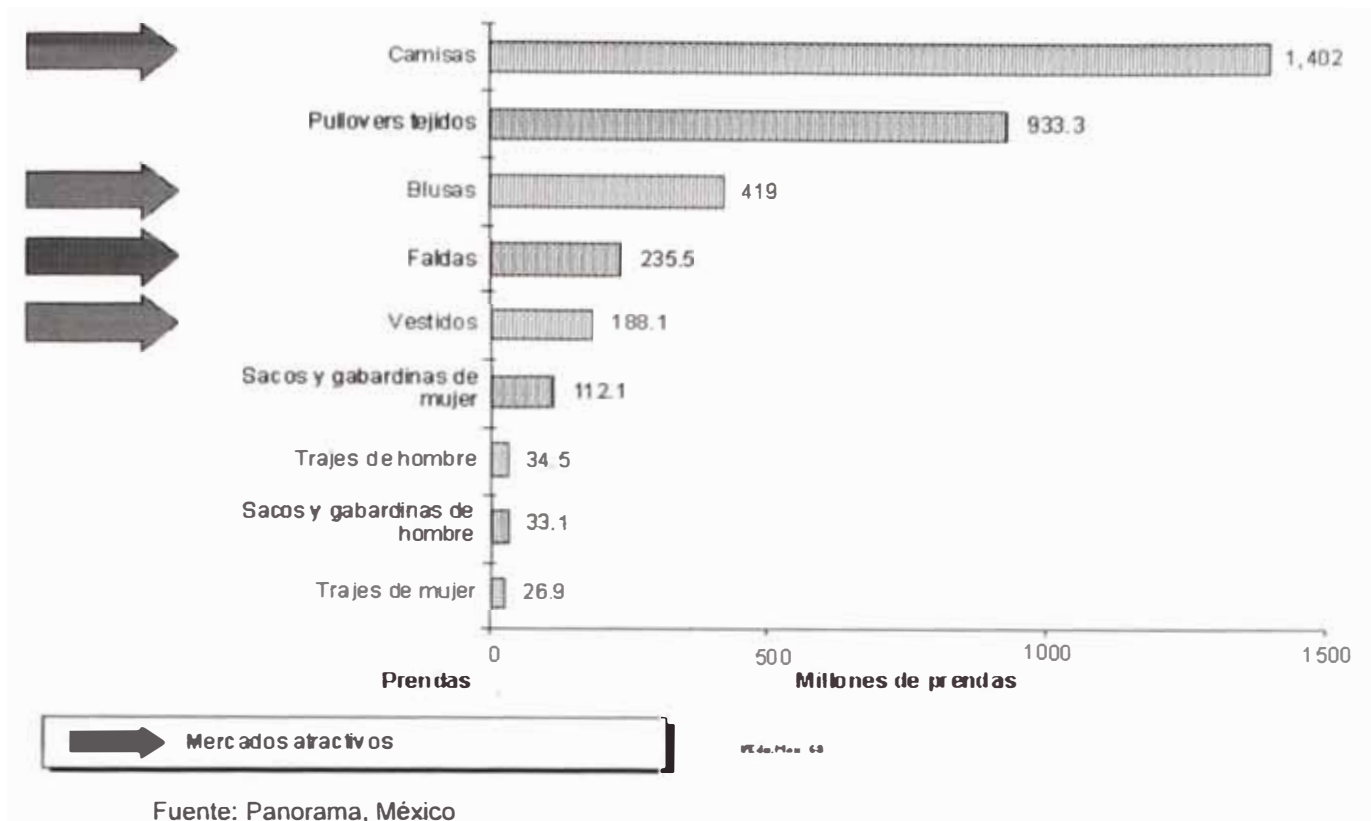
IMPORTACIONES CONFECCIONES PAÍSES (MILLONES \$)

PAIS PROVEEDOR	PAIS ANALIZADO					TOTAL
	FRANCIA	UK	HOLANDA	ESPAÑA	ALEMANIA	
	(LANA Y TEJIDO)					
ITALIA	1.174	700	310	518	434	3.136
HONG KONG		1.800	400			2.200
ALEMANIA	575	500	678	77		1.830
CHINA	447	568	255	238		1.508
PORTUGAL	600	452		300	30	1.382
BELGICA-LUX	950		290	72	5	1.317
MARRUECOS	985			98		1.083
TURQUIA		405	360			765
TUNES	740					740
INDIA		513	157			670
UK	444			172	22	638
BANGLADESH		365				365
FRANCIA				281	52	333
POLONIA			175			175
HOLANDA					55	55
REPUBLICA CHECA					11	11
ESPAÑA					10	10
AUSTRIA					10	10
SUIZA					6	6
	5.915	5.303	2.625	1.756	635	16.234

Fuente: Datos 2001, Departamento de Comercio EEUU

En este cuadro se contemplan los 8 principales proveedores para las prendas de vestir de acuerdo al perfil de consumidor analizado, se puede notar que la tendencia de abastecimiento está orientada hacia los países Asiáticos.

GRAFICO 11: PRINCIPALES MERCADOS ATRACTIVOS EN PRENDAS DE VESTIR EN EUROPA



Fuente: Panorama, México

2.4.2. PERFIL DE PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS NACIONALES

Con el objetivo de obtener una visión más cercana de los competidores nacionales líderes del rubro, de cuales son sus mercado objetivos, que tipos de prendas exportan, etc., a continuación se reproducen textualmente sus perfiles, los cuales han sido recopilados del PROMPEX y sitios Web de algunas empresas.

- **CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO (C. T. Pacific) – LIMA**

Empresa fundada en 1993 como resultado de una fusión de tres empresas: Textil Perú Pacífico (TPP), Compañía de Industrias Nacionales S. A. (CINSA) y Top Knit. Fabricante de tejidos planos, prendas de tejido a punto y accesorios. Trabaja principalmente con

lana, alpaca y mezclas; con fibras nobles como seda, cashemire, algodón, pima y lino, entre otros. Su misión es desarrollar productos de moda de alta calidad, para marcas internacionales, hechos de fibras nobles, con excelente y flexible servicio al cliente". Sus inversiones en el desarrollo del producto y diseños de moda son altas en América Latina. Sus vendedores visitan con frecuencia a ferias internacionales para rastrear las tendencias internacionales de la moda, junto con sus clientes en Estados Unidos e Italia desarrollan continuamente calidades y nuevos diseños para ofrecer una variedad de productos que satisfacen las necesidades de los clientes más exigentes.

▪ **SECEREX S.R.L. – LIMA (La Molina)**

Compañía privada, dedicada a la producción y comercialización de chompas tejidas a máquina, trabaja con materiales oriundos del Perú como: alpaca bebé, algodón pima, algodón orgánico, lana de cordero y otras fibras. Las tallas que ofrecen son standard tanto para damas y caballeros, también acomodan tallas de acuerdo a las necesidades de los clientes. Los principales mercados de destino, sean nacionales e internacionales son: Estados Unidos de Norte América (10 % de la producción), Islandia (30% de la producción), Alemania (10% de la producción).

▪ **QORI EXPORTS – AREQUIPA**

Empresa que inició sus actividades en 1990, recogiendo una antigua tradición familiar de trabajo con alpaca y tejido a mano. Miles de personas visten y aprecian sus prendas en todos los confines del mundo, con el cual se llega a confirmar que está entre las primeras exportadoras de chompas tejidas a mano a nivel del país. Produce y exporta chompas elaboradas con alpaca y otras fibras finas tejidas a máquina o a mano, los productos finales son: suéteres y prendas diversas de primera calidad. Actualmente

Norteamérica es su mercado exclusivo, especialmente Canadá; y trabaja para hacer efectiva su presencia en Europa y Asia. Su oferta está basada en prendas finas y tejidas con exclusivos diseños y a precios convenientes.

- **INTERNACIONAL DE COMERCIO S. A. (IDC) – AREQUIPA**

Internacional de Comercio, empresa localizada en la ciudad de Arequipa, en los andes del Sur del Perú, fue fundada en 1991 por empresarios peruanos con más de 20 años de experiencia en la industria textil, en su estructura física se integra todas las etapas del proceso productivo desde galpones de escojo de alpaca y lana hasta los almacenes del producto terminado, pasando por el lavado, líneas de pinado, hilandería y tintorería. Más del 90% de su producción está destinada a la exportación fundamentalmente a Europa, Japón, países del este asiático y EUA, mercados muy exigentes y especializados. Esta empresa ha puesto especial atención en los aspectos de calidad, por ello cuentan con dos laboratorios bien implementados, cuenta con una capacidad instalada para producir 80 mil kilos de Tops, 40 mil kilos de hilados aproximadamente y un volumen similar de teñido. Además de la rigurosa atención en mantener la calidad en sus productos tradicionales como Tops e hilado de alpaca, lana y mezclas, su preocupación constante es el desarrollo de nuevos productos, para lo cual toma muy en cuenta las necesidades de sus clientes.

- **CAPELLI – LIMA**

Es una de las empresas más antiguas y con reconocidos ateliers de tejido de punto. Con una experiencia de 20 años en la confección de fibra de algodón, alpaca y mezclillas de la mejor calidad, manteniéndose a la vanguardia de la moda. Los productos terminados son: chompas, casacas, sacos, faldas, vestidos,

chalin, pantalones, entre otros (se acompañan aplicaciones y bordados de acuerdo al modelo y/o gusto del cliente).

▪ **PERÚ NATURTEX PARTNERS – AREQUIPA -PERU**

Perú Naturtex Partners E. I. R. L., es una empresa textil que produce fibra orgánica de algodón, alpaca, hilados, telas y prendas de vestir. Todas las fibras Naturtex están certificadas por la prestigiosa fundación holandesa SKAL, con contratos para la certificación de fibras y para procesos textiles (con licencia N° 4235 y 5051). Los productos que se ofrece por esta empresa son: hilados, tintorería, prendas de vestir (con sus respectivos acabados y bordados).

▪ **PERUCRAFT S.A.**

Se dedica a la producción y exportación de chompas de alpaca y artesanía en general. Cuenta con personal altamente capacitado que le permite desarrollar todo tipo de diseños de acuerdo a la exigencia del mercado internacional, esto sea artesanal o de alta moda. Sus clientes están conformados por personas de clase alta y media alta tanto damas, caballeros, niños y jóvenes, nacionales y extranjeros. La capacidad de producción es de 1,500 a 2,000 unidades de chompas mensuales, esto de acuerdo al diseño que el cliente exija y con la calidad necesaria. Anualmente desarrolla colecciones para cada cliente de acuerdo al mercado, esto es porque cada país tiene su propia tendencia. Las prendas de PERUCRAFT S.A. se caracterizan por llevar un tallado de madera de cedro como instintivo, que a la vez sirve como antipolilla.

▪ **ALLPA SAC**

Empresa privada con fines de lucro con más de 15 años pero cuyas utilidades no se distribuyen entre los socios. Su misión es convertir la producción de artesanías en una fuente de empleo

sostenida para un importante sector de la población peruana. Su visión es crear una trading altamente eficiente en toda la cadena de valor involucrada con ella, desde la producción hasta la distribución en el destino final. Desarrollan asistencia técnica para la producción de exportación, pedidos sostenidos de exportación, capital de trabajo por cada pedido, préstamos a mediano plazo para mejoramiento de los talleres, diseño y desarrollo de nuevos productos, apoyo organizativo, talleres de reflexión, acompañamiento durante la producción. Hasta diciembre del 2000 existen 507 familias atendidas en 65 talleres de Lima, Puno, Cuzco, Piura y Ayacucho.

Tal como se ha podido apreciar, las empresas exportan productos de alta calidad, elaborados en hilados de alpaca, algodón y similares; a mano y/o a máquina a mercados exclusivos alrededor del mundo, en especial a Estados Unidos. Así también se observa que ninguna de ellas hace hincapié en la elaboración de prendas para bebés y niños, lo cual constituye una ventaja para la empresa en estudio, la cual se está especializando en dicho tipo de prendas.

2.4.3. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

Aunque la empresa se encuentra en plena etapa de crecimiento, se puede encontrar en ella ciertas ventajas respecto a otras empresas del rubro, las cuales se han venido desarrollando desde el inicio de sus actividades, entre las que se destaca lo siguiente:

- El personal directivo de la empresa tiene sus objetivos sólidamente establecidos, su visión de negocio está orientada a llegar a convertirse en una de las mejores empresas del rubro en un plazo establecido.

- Desempeño de las actividades en los nichos de mercado donde la empresa encuentra sus mayores fortalezas para el diseño, desarrollo y fabricación de los productos.
- La calidad de productos y de servicios está garantizada permanentemente debido a los controles de los procesos que se realizan internamente.
- El proceso de diseño y desarrollo de los productos se encuentra formalmente establecido. Se emplean fichas técnicas y documentan los modelos, de manera que puedan volver a ser ejecutados de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo cual también permite hacer variaciones sobre patrones establecidos sin necesidad de volver a desarrollar desde cero un determinado modelo.
- La mano de obra operativa de la empresa es altamente calificada, capaz de realizar trabajos de diversos tipos, como tejido a máquina, tejido a crochet y similares.

2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO PROVEEDOR

Para el desarrollo de las actividades de la empresa, ésta necesita contar con proveedores que le proporcionen los materiales y suministros necesarios, los cuales deben ser los que más se adecuen a su proceso productivo.

Los hilados constituyen la principal materia prima utilizada para elaboración de las prendas, así mismo se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Todos los materiales y suministros necesarios se obtienen en el mercado nacional, lo cual resulta ventajoso en la reducción de tiempos de espera para la reposición de mercadería.

- La materia prima como el algodón y la fibra de alpaca se constituyen en los componentes principales de los productos elaborados.
- La calidad de la materia prima (algodón y fibra de alpaca) es bastante apreciada en el mercado exterior, lo cual constituye una gran ventaja respecto a otros competidores. Asimismo, se puede encontrar una gran variedad de tipos de material, de colores y texturas que contribuyen a desarrollar una mayor diversidad de modelos.
- Los proveedores de esta materia prima son pocos, sin embargo constituyen grandes empresas especializadas.
- Existe disponibilidad de una gran variedad de colores predeterminados de hilados, sin embargo cuando se trata de mezclas y/o colores especiales, dicha disponibilidad se torna en un tiempo de espera bastante considerable, aproximadamente 20 días, considerando Además se tiene que considerar que el pedido mínimo es de 20 Kg.

En la Tabla N° 40 se puede apreciar los suministros necesarios requeridos por la empresa, a los cuales se han clasificado en función a su naturaleza.

TABLA 37: CLASIFICACION DE LA MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS NECESARIOS PARA LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

TIPO	ÁREA	USOS	PRINCIPALES PROVEEDORES
<p>Hilados</p> <p>Algodón Pima, Algodón Tanguis Alpaca, Baby Alpaca Oveja, mezclas finas Sintéticos</p>	Producción	Prendas	CORTEXTIL E.I.R.L. MICHELL Y CIA INCATOPS
<p>Avíos</p> <p>Botones, broches, Elásticos Cierres</p>	Producción	Prendas	Proveedores varios de Gamarra
<p>Material de Empaque / Embalaje</p> <p>Bolsas polietileno Cajas cartón corrugado Tela, hilos</p>	Producción	Distribución de mercadería	Proveedores varios de Gamarra
<p>Accesorios y Repuestos de Máquina</p> <p>Agujas, reglas, pesas, garras, Peines, transportadores, Remalladores, etc. Repuestos y/o partes de Máquinas</p>	Producción	Máq. tejedoras, platilladoras, etc.	Proveedores varios de Gamarra
<p>Máquinas de Oficina</p> <p>Computadoras Fax, Teléfonos, fotocopiadora</p>	Administración	Personal administrativo	Proveedores nacionales - Lima
<p>Útiles de Oficina</p> <p>Papelería Diskettes Lapiceros, correctores, resaltadores Accesorios (engrapador, erforador, etc.)</p>	Administración	Personal administrativo	Proveedores nacionales - Lima
<p>Material Publicitario / Promocional</p> <p>Broshures Catálogos CD's</p>	Comercial	MKT	Proveedores nacionales - Lima
<p>Suministros de Limpieza</p> <p>Accesorios Productos Químicos</p>	En general	Limpieza	Proveedores nacionales - Lima

Elaborado por el equipo de trabajo

Se puede establecer de manera general que los actuales proveedores son los más adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, dado que todos son nacionales y se puede acceder a ellos durante todo el año sin ninguna restricción.

2.5.1.DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA

El algodón y la fibra de alpaca son los principales materiales utilizados como materias primas en la empresa, por lo cual a continuación se describen las principales características de los mismos, a fin de obtener una visión más amplia de los mismos.

2.5.1.1. Algodón

El algodón es una fibra que crece alrededor de las semillas de la planta de algodón. La fibra es utilizada para hacer telas suaves y permeables. Es un sembrado muy valorado porque solamente el 10% de su peso es perdido en su procesamiento. Una vez que otros elementos como cera y proteínas son removidas se obtiene un polímero natural de celulosa pura. Esta celulosa es ordenada de cierta manera que le da al algodón propiedades únicas de durabilidad, resistencia y absorbencia. Cada fibra está compuesta de 20 o 30 capas de celulosa, enrolladas en una serie de resortes naturales. Cuando la cápsula de algodón (cápsula de las semillas) se abre las fibras se secan enredándose unas con otras, ideal para hacer hilo.

El algodón ha sido utilizado desde hace mucho tiempo para hacer ropa ligera en regiones de climas tropicales. Algunas personas afirman que los Egipcios utilizaron algodón desde al año 12000 A.C., y que se han encontrado evidencia de algodón en cavernas Mexicanas con edades de hasta 7000

años. Pero la referencia escrita más vieja proviene de la India.

El algodón fue cultivado desde hace miles de años en el Perú pre incaico y destacan los famosos textiles de la Cultura Paracas tan valorados en diversos museos del mundo. Una pieza de textil Paracas de grandes dimensiones se encuentra exhibida en la planta de ingreso del edificio de las Naciones Unidas en Nueva York.

El algodón ha sido plantado en la India por más de tres mil años, y es referenciado en el "Rigveda", escrito en 1500 A.C. Mil años después el gran historiador Griego Herodoto escribió sobre el algodón hindú: "Allá hay árboles que crecen silvestres, de los cuales el fruto es una lana mejor y más bella que el de una oveja. Los Hindúes hacen su ropa de la lana de este árbol." La industria algodonera Hindú fue eclipsada durante la revolución industrial inglesa, cuando la invención del "Spinning Jenny" en 1764 y el marco giratorio en 1769 permitieron la producción masiva en el Reino Unido. La capacidad de producción fue mejorada por la invención del "cotton gin" por Eli Whitney en 1793.

Hoy en día el algodón se produce en muchas partes del mundo, incluyendo Europa, Asia, África, América y Australia utilizando plantas de algodón que han sido genéticamente modificadas para obtener más fibra. Algodón genéticamente modificado fue un desastre comercial en Australia. Los dividendos fueron mucho menores que los esperados y las plantas de algodón se polinizaron con otras variedades causando problemas legales para agricultores.

La industria algodonera utiliza una gran cantidad de químicos (fertilizantes, insecticidas, etc.), contaminando el medio ambiente. Debido a esto algunos agricultores están optando por el modelo de producción orgánico.

Los Tipos de algodón son: Pima (Perú) y Tangüis (Perú).

Algodón Pima: Esta variedad de algodón, originario del estado de Arizona, Estados Unidos, fue introducida en Perú en 1918. Por las condiciones climatológicas y suelos del valle de Piura, se adaptó perfectamente a esa zona norte de la costa peruana. Pertenece al grupo de Algodones de Fibra Extra Larga, al que también corresponden los de Menufi y Giza 68 de Egipto, y Sak de Sudán. Se utiliza para la elaboración de géneros de punto, popelinas peinadas, finos pañuelos y otros productos de gran calidad. Por la longitud de su fibra, está considerado entre los mejores del mundo. Se exporta principalmente a Europa.

La combinación de la semilla, la tierra, y el microclima ha hecho que el algodón Pima Peruano sea el algodón más fino y de fibra más larga en el mundo, solamente comparable al algodón Egipcio. Cuando es procesado correctamente, tiene un brillo especial y una suavidad al tacto insuperable, casi como un algodón mercerizado "natural". Además, a pesar de ser una fibra fina y larga, el algodón Pima es también más resistente que casi todos los demás algodones, haciendo las prendas más durables.

Algodón Tangüis: Este algodón se produce en el departamento de Ica, al sur de Lima desde comienzos del siglo XX. Su aparición revolucionó la industria textil en Perú. Se caracteriza por su fibra larga, resistencia a enfermedades

y parásitos, y buena adaptación a la mayoría de los valles de las zonas centro y sur de la Costa. De acuerdo a la clasificación internacional, el algodón Tangüis pertenece al grupo de Algodones de Fibra Larga, juntamente con los algodones Lambard de Sudán, Giza 47 y 67 de Egipto y El Paso y Akala de los Estados Unidos principalmente. La fibra que se obtiene de esta variedad presenta características definidas que la convierten en única, especialmente deseable para mezclas con lana y otras fibras de carácter manufacturado. Se utiliza también en mezclas con otros algodones de inferior calidad. Por la buena calidad de su fibra, el Tangüis es muy apreciado en los mercados internacionales.

El algodón Tangüis tiene fibra larga, cuando es procesado correctamente, brinda un tacto muy suave, tiene una absorción excelente y presenta una afinidad tintoral alta. Además, es una variedad de algodón muy fuerte y resistente haciendo las prendas más fuertes y durables.

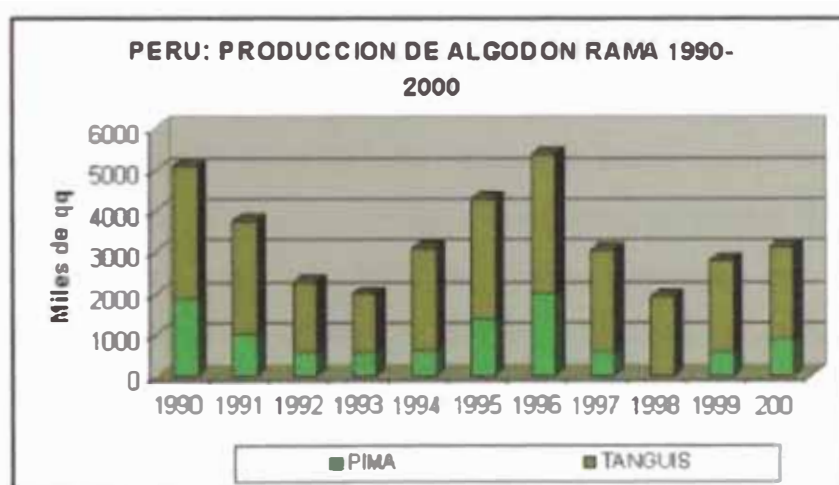
Producción Nacional: En los últimos 10 años la superficie cosechada de algodón ha disminuido significativamente, debido a factores adversos como las condiciones climáticas adversas al cultivo, y por los precios bajos y consiguiente baja rentabilidad.

En nuestro país se cultiva el algodón en la costa y en la selva, desarrollándose en base a la especie *Gossypium barbadense*. En la región costera se tiene dos zonas bien definidas: la costa central, con 85000 a 100000 hectáreas comprende los valles del río Santa hasta el valle de Nazca principalmente con una producción de 60000 quintales de

fibra larga de la variedad TANGUIS, y la zona algodonera de la costa norte con 45000 a 55000 hectáreas, que comprende los valles del departamento de Piura y produce 43000 quintales de fibra extra larga de la variedad PIMA.

La fibra de algodón, conocida antes como "oro blanco", sustenta de manera directa la vida de más de 20 mil familias de productores costeños (8 % de la Población Económicamente Activa), abastece con materia a 173 fábricas de hilados y tejidos, y es el punto de partida para que 400 empresas textiles dirijan su producción, no sólo al mercado nacional sino también al extranjero.

GRAFICO 12: PRODUCCION DE ALGODÓN EN EL PERU 1990 - 2000



Fuente: Portal agrario. Ministerio de agricultura.

TABLA 38: PRODUCCION DE ALGODÓN PIMA Y TANGÜIS EN EL PERÚ

PIMA	PERU	TANGUIS
27,667 ha	SUPERFICIE COSECHADA PROMEDIO	65,351 ha
30%	PORCENTAJE	70%

Fuente: PORTAL AGRARIO – MINISTERIO DE AGRICULTURA

2.5.1.2. Fibra de Alpaca

La fibra de alpaca se encuentra ubicada dentro del grupo de fibras textiles de origen animal de naturaleza proteica, considerada juntamente con el Cashemere, pelo de camellos entre otros, como fibras textiles especiales. Su utilización está ligada estrechamente a la historia textil de las culturas y pueblos del antiguo Perú, tal como lo atestiguan vestigios de tejidos pertenecientes, especialmente a la cultura Paracas, en donde las fibras de alpaca y vicuña, fueron usadas en diferentes mezclas con fibras de algodón.

Sin duda la industria más antigua del Perú es la textil, su aparición se remonta al uso de telares de “cintura” y de “mano”, empleados por pueblos de economía de escala familiar y costumbres eminentemente agrarias. Sus culturas tuvieron la virtud de conocer los secretos de la manufactura textil y el empleo de colorante naturales. Posteriormente, y sobre todo, durante la época de la conquista, la alpaca sufre una de las más significativas perturbaciones de su existencia, debido a la notable disminución de su población por la introducción de la especie ovina. La alpaca fue desplazada a un hábitat inhóspito que ha seguido varias centurias para reproducir y multiplicarse.

La influencia del uso textil de la lana, que para ese entonces España se erigía como una verdadera potencia mundial con la raza merino, produjo consecuentemente una disminución de la utilización de la fibra de alpaca en nuestro país. Actualmente está recobrando su antiguo prestigio, gracias a estudios tecnológicos realizados en torno a sus características físico – mecánicas y a sus diversas

aplicaciones en la industria, lo que deja entrever la versatilidad textil, que caracteriza a esta fibra.

Lamentablemente, nuestra idiosincrasia ha sido indiferente a su valor textil, pues no se le dio la importancia que merecía y aún, muchas veces, el consumidor desconocía su origen, a tal punto, que los tejidos confeccionados con nuestra peruanísima fibra de alpaca, se consideraba por muchos años, en toda Europa y en el mundo, como una exclusividad inglesa. Es, por esta razón, que debe ser uno de los principales motivos de preocupación, peruanizar y promocionar nuestra fibra, ya que constituye un producto exclusivo y de reconocidas cualidades.

Por otra parte, no se debe olvidar que, además de estas virtudes, permite utilizar en las telas de fibra de alpaca, los caprichosos y coloreados motivos y diseños de las antiguas culturas peruanas. Estos llamativos dibujos, que caracterizan en el mundo, y brindan también, la propiedad de ellos como lo fue hace miles de años, constituyendo un privilegio, que se debe mantener.

El Perú es indiscutiblemente el único productor importante en el mundo. No obstante, la ventaja de poseer este valioso material textil, se ha avanzado poco en lo relativo a la crianza, preparación de materia prima, comercialización e industrialización. Es indudable, que por el hecho mismo de ser una fibra de origen animal, las características de ella, se encuentra influenciada por innumerables factores, tanto de origen genético como de medio ambiente, alimentación, manejo, etc., que gobiernan el crecimiento y la producción de todas las especies animales.

Los factores determinantes del uso textil de las fibras, lo constituyen principalmente la finura y la longitud. Estos parámetros experimentan variaciones, las mismas que están concordantes con el grado de mejoramiento, que exhibe un rebaño productor.

Actualmente, y debido al avance tecnológico de la industria textil, se torna cada vez más exigente las características del material a usarse, lo que implica una mayor uniformidad en la finura y longitud de la fibra. Estas, son ventajas que muestran las fibras sintéticas y artificiales sobre las naturales.

La alpaca, a diferencia de las demás especies explotadas comercialmente, muy en especial la ovina, no se encuentra plenamente sometida a domesticidad, lo que demuestra un limitado grado de mejoramiento de su fibra, que por selección se ha generado a favor de aquella especie. El limitado grado de selección efectuado en la alpaca, se refleja en primer lugar, por la definición imprecisa de las variedades Huacaya y Suri, que

En muchos casos producen crías con características fenotípicas que no corresponden a sus progenitores. Tal es así, que del apareamiento de dos ejemplares de la variedad, por ejemplo Suri, se obtiene un producto con características intermedias entre el Suri y el Huacaya o simplemente Huacaya. Por lo tanto, se ha determinado que son variedades atípicas, cuya dominancia de caracteres genéticos, aún no han sido fijadas.

Estos mismos resultados se han observado en la presencia de la escala cromática de los pelajes, donde se obtienen

tonalidades inesperadas con determinadas cruzas. Por otro lado, y en base a un argumento eminentemente comercial y no técnico, se realiza la selección de los rebaños a favor de la tonalidad blanca, características propias de las empresas productoras de alpaca de un mayor desarrollo tecnológico. Este tono blanco ha tenido mayor valor a nivel de los exportadores y disminuye, generalmente a medida que el producto se torna crema, castaño, café, colores mezclados, oscuros y negros. El porcentaje de animales a color, es mayor en las crianzas realizadas por pequeños productores, las mismas que exhiben una dominancia de colores oscuros y negros. Esta predominancia de los tonos, se vincula a la preferencia de los habitantes alto andinos por los mencionados tonos, por cuanto los utilizan para la confección de prendas como ponchos, mantas o para abastecer los requerimientos de la artesanía.

Para entender el proceso de transformación de la fibra en hilado se muestra el circuito de comercialización de fibra, y como afecta a los pequeños productores. Los “alcanzadores” alcanzan los productos en las afueras de los pueblos, ofreciéndoles a los criadores precios mínimos por los mismos, aprovechando la desinformación de éstos acerca de los precios en el mercado; luego los alcanzadores venden a los “rescatistas” a un precio mayor. Los “jaladores” llevan a los productores hasta el rescatista. También existen los grandes rescatistas, los cuales utilizan préstamos financieros y ejerce presión con los precios en las ferias. Los rescatistas son explotados por los grandes comerciantes.

2.5.1.3. Lana de oveja

Es el pelo de oveja (ovis aries). Los tejidos compuestos por lana finos y ligeros se suelen denominar " frescos" o "lana fría". Las prendas de lana son muy confortables, elásticas y de tacto suave. Se adaptan a los movimientos del cuerpo humano y recuperan después muy bien su forma inicial. La gran voluminosidad que se deriva de su rizado, que esconde una gran cantidad de aire, y su bajo peso hace de los tejidos de lana excelentes aislantes térmicos, lo que permite conservar muy bien el calor del cuerpo y protegerle del ambiente exterior. La lana no ocasiona problemas de electricidad estática. Los tejidos se mantienen más limpios al no atraer partículas de suciedad.

La lana absorbe una elevada cantidad de agua sin dar sensación de humedad. Posee la propiedad de retención de la llama. Los tejidos de lana auto extinguen la llama y se quema muy lentamente. Se tiñe fácilmente y obtiene una buena solidez de los colores al lavado, la luz y a la intemperie.

La lana es muy sensible a temperaturas extremas. El planchado se debe realizar con sumo cuidado ya que puede provocar la formación de brillos. Las vellosidades del tejido de la lana provocan la formación de bolitas o "pilling". En tejidos donde el porcentaje de lana es mayor dichas bolitas se desprenden apenas se han formado. La limpieza se ha de realizar en seco, ya que los tejidos de lana, en presencia de humedad, calor y acción mecánica, encogen y pueden reducir a la mitad las dimensiones originales de la prenda.

La lana es ampliamente utilizada en diferentes campos. El más importante es el terreno de las prendas de vestir, tanto femeninas como masculinas. Asimismo, es muy frecuente la mezcla de lana con fibras químicas (poliéster, poliamida, acrílica, etc.).

2.5.1.4. Otras fibras especiales de origen animal

Como se está informando, casi todas las especies animales productoras de pieles y fibras, incluyendo la lana, con las más variables características físicas que le proporcionan protección y abrigo y hasta regulan la temperatura, de acuerdo al lugar en donde habitan.

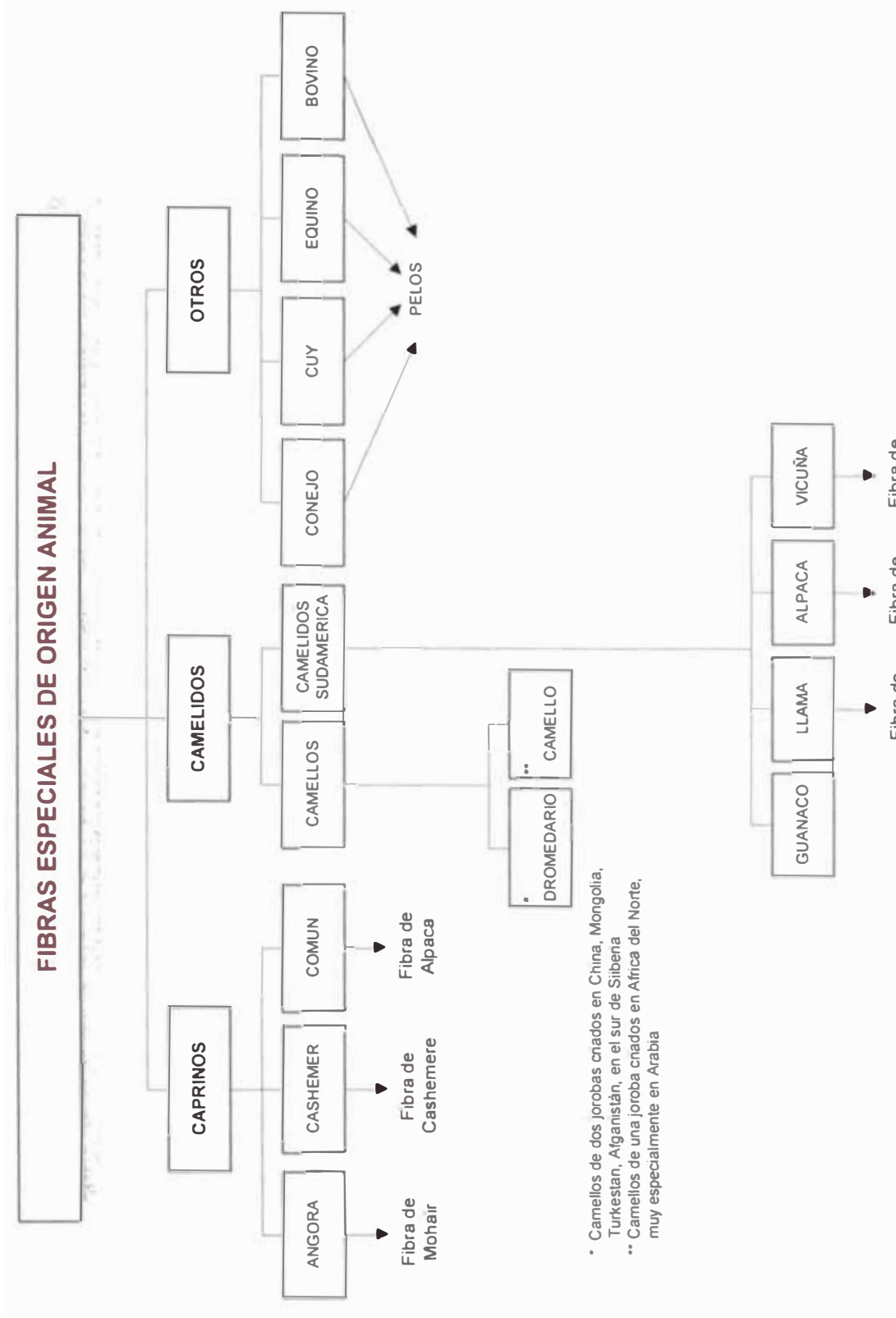
El ingenio del hombre, desde tiempos remotos, las ha utilizado en hilaturas y tejidos basándose en experiencias prácticas muy ingeniosas que han permitido, primeramente hacer los hilados y más tarde las telas para protegerse de las inclemencias del tiempo.

Con el avance de la ciencia y por múltiples estudios realizados, basándose en estas viejas prácticas y con la ayuda de microscopio principalmente, se han logrado la manufactura de tejidos, que constituyen la vestimenta del hombre. Estas fibras que se producen, principalmente en diferentes especies domésticas animales, tales como: caprinos, camélidos, bovinos, equinos y animales pilíferos, entre estos últimos se debe mencionar el conejo de angora, que debido a su carácter especial, se utiliza en la industria textil, manufacturándose los más variados y múltiples productos.

Lo más valioso de estas fibras y pelos de origen animal, se refiere a caracteres físicos, por lo que generalmente se emplean con prioridad en mezclas, con la lana de ovino y fibras de origen vegetal, así como también con las artificiales sintéticas, las que, justamente, han surgido con el objeto de cubrir los déficit de las arriba mencionadas. Lógicamente, es factible producir telas con fibras puras, pero es más recomendable mezclarlas. A fin de producir aspectos especiales en los tejidos, mejorándolos considerablemente, sobre todo en color, suavidad, brillo o lustre.

A continuación se muestra la clasificación de las principales fibras animales.

GRAFICO 13: CLASIFICACION DE LAS FIBRAS DE ORIGEN ANIMAL



Fuente: SENATI.

TABLA 39: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ENTRE LAS FIBRAS DE ORIGEN ANIMAL

ESPECIE (PRODUCTO)	LUGAR DE PRODUCCION	CARACTERÍSTICAS GENERALES Y DE LAS FIBRAS	CUALIDADES Y APLICACIONES TEXTILES
OVINO (LANA)	En la mayor parte del mundo	Gran variedad de razas que producen fibra que varía desde 10 a 100 micrones de diámetro y de 3 a 20 centímetros de longitud	Es la fibra más versátil y de mayor aplicación en la industria lanera.
CABRA DE ANGORA MOHAIR (PELOS)	EEUU, Turquía y Sudáfrica	Fibra larga, lustrosa, brillante y suave. Finura de 10 a 90 micrones, largo de 10 a 20 centímetros. Color blanco, notable bajo en la producción desde 1960	Buena aplicación industrial, amplia gama de productos, se puede emplear sola o en mezclas con otras fibras.
CABRA DE CASHEMIRE (PELOS)	Irán, Mongolia, India, Turquía, China.	Fibra muy fina, suave, lustrosa, sedosa. Finura de 15 a 55 micrones. Largo de 2 1/2 a 9 centímetros	Hilados muy finos para tejido de punto. Vestimenta de alta costura. Sola, siendo más frecuentes en mezclas.
CABA COMUN (PELOS)	Pakistán, Irán, India, Turquía	Fibra gruesa, áspera, que va hasta 160 micrones de diámetro, muy variable	Reemplazada por fibras artificiales y sintéticas
CAMELLO (PELOS)	Mongolia, Irán, Irak, Siria	Fibra muy suave 10 a 30 micrones, 5 a 7 centímetros de largo, color natural, del manteca a marrón claro Muy parecida a la fibra de oveja fina	Vestimenta muy fina. Tejido de punto.
VACUNOS (PELOS)	En la mayor parte del mundo	Grueso, cada vez menos empleado y reemplazado por materiales sintéticos. Muy irregular en finura y largo.	Alfombras. Relleno de colchón.
EQUINOS (PELOS)	En la mayor parte del mundo	Grueso, irregular en finura y largo	Forros de confeccionistas, muy poco interés textil. Reemplazado por fibras sintéticas para confección de brochas, escobas, etc.
CONEJO DE ANGORA (PELOS)	Francia, Japón, Rep. Checa, Argentina, Alemania, Bélgica	Pelo muy fino, suave. Produce mucha electricidad. Corto de 1 a 3 centímetros. Finura 10 a 40 micrones Blanco.	Sólo se usa en mezcla con oveja u otra fibra para efectos especiales.
COBAYA (PELOS)	Perú - Bolivia, Ecuador	Fibra que corresponde al ovino de tipo grueso oscilando la finura entre 100-180 micrones	Deficiente utilización textil, bajo coeficiente de existencia, fabricación de alfombras y fieltros
VICUÑA (FIBRA)	Perú	La fibra textil más escasa y fina hasta hoy conocida Muy suave, brillante. Finura entre 15 micrones, largo de 1 a 5 centímetros	Tejidos muy finos y costosos. Se puede mezclar bien. La piel es muy apreciada
LLAMA (FIBRA)	Perú, Bolivia, Chile	Fibra muy variada en cuanto a finura y largo. Exhibe una amplia variedad de colores naturales	Ofrece amplia aplicación textil para tejidos comunes, puede ser mezclada con lana de Oveja.
ALPACA (FIBRA)	Perú, Bolivia	Fibra de excelente calidad. Suave, brillante y resistente, exhibe una amplia variedad de colores naturales	Fibra muy versátil y de variada aplicación en la industria.

Fuente: SENATI

2.5.2. LOCALIZACIÓN DE LA MATERIA PRIMA

2.5.2.1. Fibra de alpaca

En el presente cuadro se muestra la distribución de la materia prima a nivel nacional (datos expresados en población de alpaca por departamento).

TABLA 40: POBLACION DE ALPACAS EN LOS DEPARTAMENTOS DEL PERU

DEPARTAMENTO	1996	1997	1998	1999	2000
ANCASH	6.580	8.250	10.118	12.511	12.489
APURIMAC	160.037	87.037	95.087	96.810	87.757
AREQUIPA	256.210	235.100	235.000	262.000	284.000
AYACUCHO	150.021	145.000	129.506	162.225	160.387
CAJAMANRCA	7.238	8.232	7.418	5.097	5.365
CUSCO	261.150	291.000	295.800	400.877	400.877
HUANCAVELICA	198.480	211.776	200.000	203.550	205.000
HUANUCO	3.619	3.235	3.397	3.235	3.235
JUNIN	21.350	18.350	26.420	27.700	27.800
LA LIBERTAD	5.700	6.228	5.133	4.782	5.309
LAMBAYEQUE	220	235			
LIMA	26.281	22.810	24.850	20.132	28.510
MOQUEGUA	48.540	46.500	41.535	42.100	42.500
PASCO	21.632	27.632	27.908	28.190	28.472
PIURA	280	290			
PUNO	1.462.730	1.531.860	1.577.940	1.723.110	1.712.110
TACNA	33.300	32.160	39.825	33.768	32.370
TOTAL NACIONAL	2.663.368	2.675.695	2.719.937	3.026.087	3.036.181

Fuente: CONACS

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la mayor población de Alpacas se ubica en Puno, a su vez la mayor población a nivel mundial es la peruana, lo cual constituye una ventaja comparativa con otros países productores.

2.5.2.2. Algodón

En nuestro país se cultiva el algodón en la costa y en la selva, desarrollándose en base a la especie *Gossypium*

barbadense. En la región costera se tiene dos zonas bien definidas: la costa central, con 85000 a 100000 hectáreas comprende los valles del río santa hasta el valle de Nazca principalmente con una producción de 60000 quintales de fibra larga de la variedad TANGUIS, y la zona algodonera de la costa norte con 45000 a 55000 hectáreas, que comprende los valles del departamento de Piura y produce 43000 quintales de fibra extra larga de la variedad PIMA.

La fibra de algodón, conocida antes como "oro blanco", sustenta de manera directa la vida de más de 20 mil familias de productores costeños (8 % de la Población Económicamente Activa), abastece con materia a 173 fábricas de hilados y tejidos, y es el punto de partida para que 400 empresas textiles dirijan su producción, no sólo al mercado nacional sino también al extranjero.

TABLA 41: ZONAS PRODUCTORAS DE ALGODÓN PIMA Y TANGÜIS EN EL PERU

PIMA	VARIEDAD	TANGUIS			
Piura	Departamentos	Ancash	Lima	Ica	Arequipa
Valle Alto Piura	«VALLES»	V. Santa	V. Pativilca	V. Chincha	V. Acarí
Valle Medio Piura		V. Casma	V. Sayán	V. Pisco	
Valle Bajo Piura		V. Huarmey	V. Chancay	V. Palpa	
Valle San Lorenzo			V. Lurin	V. Nazca	
Valle El Chira			V. Mala		
			V. Cañete		

Fuente: Portal agrario. Ministerio de Agricultura

La combinación de la semilla, la tierra, y el microclima ha hecho que el algodón Pima Peruano sea el algodón más fino y de fibra más larga en el mundo, solamente comparable al algodón Egipcio. Cuando es procesado correctamente, tiene un brillo especial y una suavidad al tacto insuperable, casi como un algodón mercerizado " natural". Además, a pesar de ser una fibra fina y larga, el algodón Pima es también

más resistente que casi todos los demás algodones, haciendo las prendas más durables. El algodón Tangüis tiene fibra larga, cuando es procesado correctamente, brinda un tacto muy suave, tiene una absorción excelente y presenta una afinidad tintoral alta. Además, es una variedad de algodón muy fuerte y resistente haciendo las prendas más fuertes y durables.

2.5.3. PRINCIPALES PROVEEDORES

Nuestro país es el principal exportador de hilados y prendas de fibra de alpaca, por ello, se cuenta en el mercado local con materiales de alta calidad, de acuerdo con las normas y exigencias internacionales.

El principal proveedor de hilados de algodón que abastece a la empresa es CORTEXTIL E.I.R.L., ésta abastece a la empresa de los tipos de hilados utilizados, tales como:

- Algodón pima mercerizado y gaseado (PMG) en colores y crudo, en títulos 24/2 y el 24/2x3 (lo más utilizados), así también el 12/2.
- Algodón tangüis título 20/2.

En hilados de fibra de alpaca se cuenta con dos proveedores: MICHELL Y CIA S.A. e INCATOPS, del GRUPO INCA, las cuales abastecen de:

- Hilados de alpaca (FS 100) crudo y en colores, título 3/10 - MICHELL Y CIA S.A.
- Hilados de alpaca crudo y en colores, título 3/11 – INCATOPS.
- Baby alpaca (BL) título 3/10.
- Mezcla Baby alpaca con oveja en (BL/OV) de título 2/26.

A continuación se presentan los volúmenes de compras de hilados, segmentado por proveedores. La información ha sido recopilada de las facturas de compras del año 2003.

TABLA 42: COMPRAS DE HILADOS POR PROVEEDORES – AÑO 2003 EN US\$

PROVEEDOR	Cod Material							% Participación
	PG	FS	BO	BL	CM	Otras mezclas	TOTAL	
CORTEXTIL E.I.R.L.	6227,27						6227,27	55,4%
MICHELL Y CIA S.A.		1557,97	1272,84	470,43			3301,24	29,4%
INCATOPS S.A.		633,28			426,16	427,64	1487,07	13,2%
OTROS							217,00	1,9%
TOTAL	6227,27	2276,22	1291,21	470,43	332,56	534,20	11232,59	100,0%

55% 20% 11% 4% 3% 5%

Elaborado por el equipo de trabajo

Del cuadro anterior se puede concluir que el material más utilizado es el Algodón, seguido por la Alpaca y mezclas finas de la misma. Así también se observa que el principal proveedor es CORTEXTIL E.I.R.L.

A continuación se muestra la participación de los proveedores, en las compras de la empresa:

GRAFICO 14: PRINCIPALES PROVEEDORES DE HILADOS AÑO 2003 EN US\$



Elaborado por el equipo de trabajo

Es preciso mencionar que el porcentaje de compras de hilados por proveedor guarda la misma proporción si se analiza por volúmenes en peso. Así se puede apreciar en la siguiente tabla en la que se muestra los volúmenes de compras distribuidos en el tiempo (para el año 2003).

TABLA 43: FRECUENCIA DE LAS COMPRAS – AÑO 2003 EN Kg.

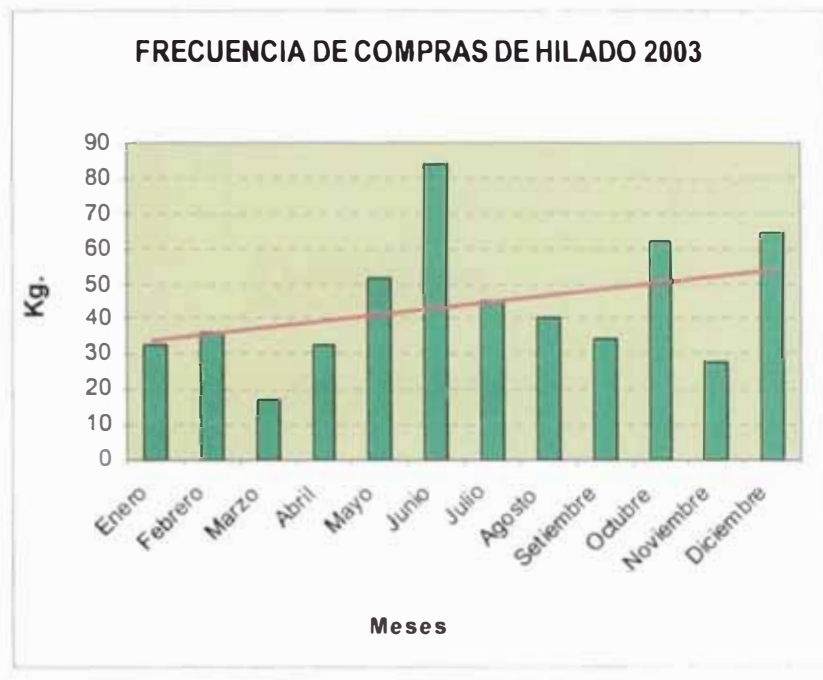
MES	Cortextil	Michell	Incatops	Otros	TOTAL (Kg.)
Enero	18,110	13,859		0,810	32,779
Febrero	35,910				35,910
Marzo	17,440				17,440
Abril	25,993	5,505	1,010		32,509
Mayo	32,380	10,160	5,302	3,753	51,595
Junio	37,110	46,361		0,802	84,273
Julio	36,520	7,530		1,070	45,120
Agosto	4,380	34,450		1,340	40,170
Setiembre	10,070	9,480	9,170	5,404	34,125
Octubre	16,466	26,016	18,560	1,396	62,439
Noviembre	22,330		5,720		28,050
Diciembre	44,191	2,500	17,577		64,267
TOTAL	300,901	155,862	57,338	14,576	528,677
	57%	29%	11%	3%	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

Tal como se puede apreciar, las compras se realizan durante todo el año, y no mantienen una secuencia. Esto es debido a la poca planificación de las mismas que existe en la empresa.

Para poder visualizar mejor la frecuencia de compras se han plasmado en el siguiente gráfico.

**GRAFICO 15: FRECUENCIA DE COMPRAS DE HLADOS
AÑO 2003 EN Kg.**



Elaborado por el equipo de trabajo

En el gráfico anterior se observa que la línea de tendencia indica que las compras tienden a incrementarse a medida que avanza el año.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se describirán como se realizan los procesos productivos, que tipo de materias primas se utiliza, el requerimiento de mano de obra y los procesos logísticos que se desarrollan. Se determinará mediante un análisis de planeamiento sistemático de distribución de planta y el análisis de los elementos de producción si ésta reúne las condiciones necesarias para desarrollar las actividades productivas, así como también la capacidad del taller. El objetivo es determinar si las características técnicas actuales son las más adecuadas para poder respaldar un crecimiento sostenido de la empresa.

Los procesos productivos son realizados en el mismo taller de la empresa, no se utiliza servicio de terceros, dado que la política de la empresa es de establecer operaciones de modo que se puedan obtener prendas estandarizadas, realizando procesos de autocontrol por parte de los operarios en todas las etapas de producción, de esta forma se establecen las condiciones necesarias para satisfacer al máximo el nivel de calidad exigida por sus clientes. Esta forma de trabajo tiene la ventaja de aprovechar la autoexigencia de los operarios por verificar que las operaciones que ellos realizan estén bien realizadas, en general, esta forma de trabajo se puede extender con el tiempo a toda la organización en conjunto.

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE FABRICACIÓN

El proceso productivo es la principal actividad de la empresa. La fabricación se realiza por lotes, siguiendo una secuencia lógica de procesos, que sufre variaciones de acuerdo a las especificaciones de cada modelo, debido a ello la empresa trabaja en base a órdenes de pedido, lo que implica que se pueden fabricar al mismo tiempo varias colecciones o modelos de prendas, las que suelen tener requerimientos diferentes entre sí (referentes al tipo de material, avíos, color, técnica de tejido, etc.).

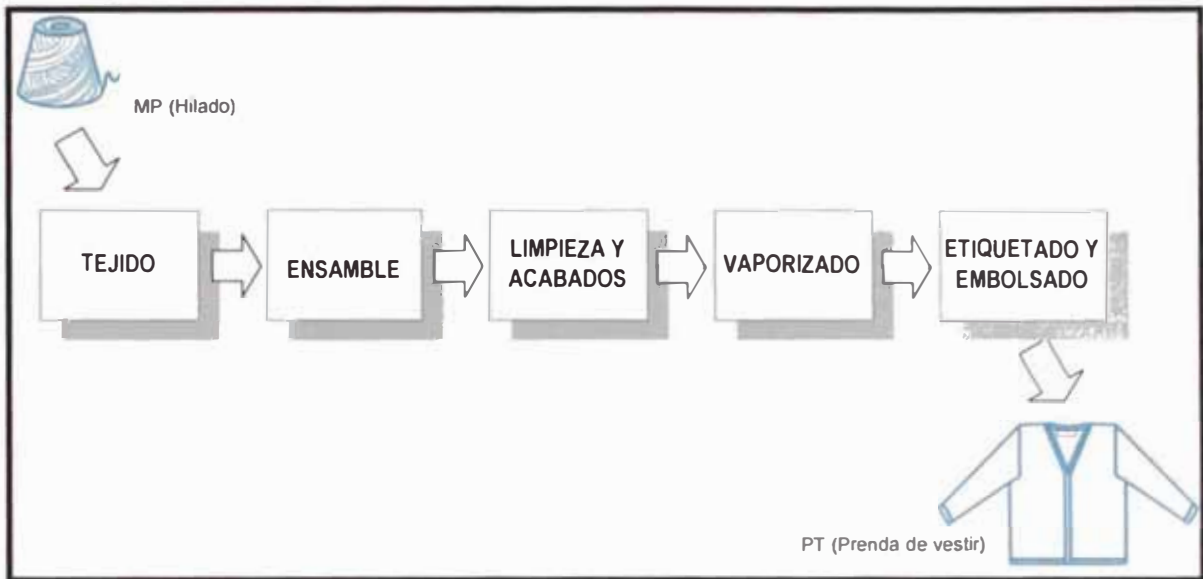
Por otro lado, como la empresa también desarrolla los diseños de muchos de los modelos que produce (tanto para modelos propios o clientes), dicha actividad está considerada como parte vital del proceso productivo.

Dado que la empresa maneja 3 líneas de producto, las mismas pueden realizarse siguiendo la misma secuencia de producción básica (con las variaciones por modelo, mencionadas líneas arriba), sin embargo existen diferencias si las prendas son:

- a. Elaboradas a máquina (con acabados manuales).
- b. Elaboradas 100% a mano (tejido a crochet).

En el proceso productivo se han identificado cinco etapas básicas por las que atraviesa cualquier tipo o modelo de prenda, así se puede representar de manera general las etapas del proceso productivo de la empresa de la siguiente manera:

GRAFICO 16: ETAPAS DE PRODUCCION - PRENDAS TEJIDAS A MANO Y A MÁQUINA



Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se describen cada una de las etapas del proceso productivo, detallándose cada una de las operaciones que las componen.

ETAPA I: TEJIDO

1. Tejido: Se deben diferenciar dos tipos de tejido, hecho a máquina y hecho a mano.

a. Tejido a Máquina:

Se realiza en la máquina Tejedora manipulada por un operario. Es el proceso por el cual se elabora cada una de las partes que conformarán una prenda por separado (delantero, espalda, mangas, winchas, entre las más comunes). A esta técnica de tejido es conocida comúnmente como tejido *full fashion*, y se realiza con el objetivo de no realizar cortes en las piezas tejidas. Esta técnica requiere de mucha destreza ya que las piezas tejidas se deben obtener en las formas y medidas exactas, listas para ser unidas por el proceso de platillado.



Fig.10: Máquina Tejedora PASSAP semindustrial

b. Tejido Manual:

Esta etapa se realiza con una pequeña herramienta metálica denominada *crochet*, con el que se tejen piezas comúnmente denominadas “pastillas”, que generalmente tienen forma cuadrada de 5cm de lado en promedio y se utilizan para armar las prendas terminadas.



Fig. 11: Parte de una manta, elaborada con pastillas tejidas a crochet en 100% alpaca



Fig. 12: Proceso de Tejido a crochet: Operaria iniciando el tejido de pastillas para un cárdigan para muñecas-

Cuando el modelo de prenda consta de aplicaciones de formas irregulares, se utiliza otro método para tejer a crochet, que consiste en la

elaboración de moldes en un papel especial denominado *pelón*, en el cual se fijan dichas aplicaciones y se plasman las formas y medidas finales de cada una de las partes de la prenda. Este molde sirve como referencia para el tejido hasta que se complete la prenda.



Fig. 13: Operaria fijando aplicaciones de flores hechas a crochet en el molde elaborado de un cárdigan para damas.

Fig. 14: Delantero de un cárdigan con aplicaciones florales, tejido 100% a crochet. Vista antes de retirar del papel molde



2. Hilván: Es una operación manual complementaria que consiste en unir 2 piezas recién tejidas a máquina (manga - manga, delantero - espalda), con la finalidad de controlar correctamente las medidas de las

mismas y de facilitar el primer vaporizado. Es una operación de habilitado.

3. Primer Vaporizado: Consiste en agregar vapor y asentar las medidas de las piezas hilvanadas con la máquina vaporizadora. A esta operación, así como la anterior se le denomina operaciones de Habilidado al facilitar la ejecución de la siguiente operación.

ETAPA II: ENSAMBLE

1. Platillado: Esta operación consiste en el armado de la prenda. Para el caso de las prendas tejidas a máquina, se realiza en una máquina denominada platilladora la cual es manipulada por un operario, el cual une las partes o piezas tejidas (delantero con espalda, mangas, winchas, etc.) punto por punto, dándole las medidas finales a las costuras.



Fig.15: Proceso de Platillado

2. Enmallado: Para el caso de las prendas hechas a mano la etapa de ensamble se conoce comúnmente como enmallado, y consiste en la unión de pastillas anteriormente tejidas. Para tal fin, primero se elaboran los moldes en papel con las medidas finales de las prendas (delanteros,

espalda, mangas, etc.), sobre las cuales se fijan las pastillas y se procede a la unión entre ellas manualmente utilizando el crochet.



Fig.16: Proceso de Enmallado: Operaria terminando de ensamblar las pastillas de un cardigan para niñas

ETAPA III: LIMPIEZA Y ACABADOS

1. Limpieza: Esta operación consiste en el cortado y escondido de los hilos que quedan después del platillado o del enmallado (para el caso de las prendas tejidas a crochet). Se realiza manualmente con la ayuda de una aguja y/o crochet. En el caso de prendas de varios colores, la cantidad de hilos a esconder es mucho más que en prendas de color entero.

2. Acabados: Se realiza manualmente y el tipo más simple consiste en hacer las uniones de los puños, bastas, cuellos y otras partes que no pueden ser unidas con la máquina platilladora. Para hacer esta operación se requiere sólo de una aguja. Existen otro tipo de acabados que se denominarán OPERACIONES COMPLEMENTARIAS, su requerimiento depende del tipo de prenda y/o diseño de cada modelo:

✓ **Preparación de Ojales:** Es una operación manual que requiere de mucha destreza y habilidad manual, se realiza con agujas utilizando diversas métodos. Consiste en abrir orificios para los botones.

- ✓ **Pegado de Botones:** Se realiza manualmente en los cárdigans, chalecos, sacos y similares, etc. En algunos casos los botones se forran a crochet con la finalidad de obtener mayor vistosidad.
- ✓ **Tejido de Botones:** Para algunos modelos no se requieren botones simples, ni forrados, sino se requieren la elaboración del botón íntegramente tejido a crochet.

ETAPA IV: VAPORIZADO

Vaporizado Final: Es la operación final para todas las prendas sin excepción, consiste en uniformizar la textura del tejido y suavizar las costuras hechas durante el ensamble y las operaciones de acabado, agregándole vapor y acentuando la prenda suavemente con el peso de la máquina vaporizadora (similar a una plancha doméstica a vapor). Luego se debe esperar a que éstas se enfríen y tomen sus medidas finales, antes de proceder a doblarlas para evitar que dichos dobleces se marquen en la prenda terminada. Esta operación es muy importante ya que permite a la fibra de alpaca obtener medidas estables, al tratarse de un material orgánico el cual reacciona al incremento de la temperatura.

ACABADOS ESPECIALES

Existen otras operaciones que dan mayor alto valor agregado a las prendas, dependiendo de los requerimientos del diseño. Estas operaciones son de tipo manual, y por lo general, requieren de mayor tiempo para su ejecución. Estos son:

1. Bordados: Es una operación manual que, por lo general se realiza después del platillado o de la limpieza y acabados; sin embargo en algunos tipos especiales de tejido, se realiza antes del platillado - después del primer vaporizado. El bordado consiste en hacer figuras sobre la prenda con una aguja. Existen dos técnicas para realizar esta

operación: directamente sobre el tejido o sobre el papel con el diseño pre-dibujado.

2. Acabados a Crochet: Es otra operación manual que se realiza con un una herramienta denominada crochet. Se realiza para dar acabados más finos y vistosos de acuerdo a los requerimientos de cada modelo. Por lo general se hacen en cuellos, puños y cenefas. Existen algunos modelos que requieren de este tipo de tejido en mayor proporción, inclusive hay prendas que sólo se tejen a crochet, los cuales se han constituido en una de las principales operaciones realizadas en el taller

ETIQUETADO Y EMBOLSADO

En esta etapa, las prendas ya se encuentran terminadas. Se procede a colocarles las etiquetas de talla (obligatorio), de marca o de composición, a solicitud del cliente. Esta operación se realiza con la ayuda de una máquina rectilínea. En algunos casos y también a solicitud de los clientes, se le coloca pequeñas muestras de hilado y/o botones de repuesto a cada una de las prendas (en pequeñas bolsas transparentes) junto al hang tang. Posteriormente se doblan las prendas y se procede a embolsarlas individualmente en bolsas de polietileno transparente, se van colocando en una caja de cartón (la cantidad varía de acuerdo al tipo de prenda y a las medidas de la caja) y se procede a su embalaje y despacho.

Observaciones para la elaboración de prendas Tejidas a Mano

- ✓ Generalmente, este tipo de tejidos se realizan para las líneas de Bebés y Niños, sin embargo es aplicable a cualquier tipo de prendas, pero significaría consumir mayores recursos debido al mayor tamaño de las mismas.

- ✓ La empresa se especializa en tejido a crochet, dado que con esta herramienta es más factible la obtención de acabados y texturas de mayor vistosidad.

3.2. ANÁLISIS DE FACTORES DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

El presente análisis se basa en el planeamiento sistemático de disposición de planta (SLP), que requiere del uso de algunas herramientas para un estudio detallado. En esta sección se presenta el análisis de factores de distribución de planta que ayudarán a determinar las condiciones en las que se encuentra la distribución de las actividades y recursos área productiva, poder detectar las deficiencias y establecer las mejoras correspondientes.

3.2.1. ANÁLISIS DE PRODUCTO

Para evaluar las actividades de producción se empleó el análisis P – Q, que ayuda a determinar la situación de la disposición de los ambientes de trabajo, a fin de determinar posibles cambios a realizar.

La empresa produce diferentes tipos de prenda, con características parecidas por el tipo de producto y con diferencias en el proceso de producción de acuerdo a la línea de producto elaborada.

A continuación se presentan las cantidades producidas y vendidas durante el año 2003 de acuerdo a las líneas de producto y ordenado de mayor a menor.

TABI A 44: PRODUCCION DE PRENDAS DE VESTIR POR LINEA DE PRODUCTO

PRENDA	BEBES	DAMAS	NIÑOS	CABALLEROS	USO GENERAL	TOTAL	%
MEDIAS	214		457		44	715	27%
CARDIGAN	294	99	127	2	7	529	20%
CHOMPA	144	62	100			306	12%
ZAPATITOS	160		48			208	8%
FALDA	116	45	34			195	7%
GORRO	78	5	73			156	6%
CHALINA	36	25	1		5	67	3%
VESTIDO	42		24			66	2%
MINICHAL		56				56	2%
PANTALON	52		4			56	2%
CHAL		43	3			46	2%
BIKINI	42					42	2%
ABRIGO	1		33			34	1%
TOP		31				31	1%
BOTINES	30					30	1%
CHALECO		25	3			28	1%
MANTA	19		7			26	1%
TUNICA		16			2	18	1%
POUOVER		13	1			14	1%
TANKS			11			11	0%
POLO			9			9	0%
ESTRAPLE		4				4	0%
CAPUCHA		1				1	0%
TOTAL	1228	425	935	2	58	2648	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

Se observa que un pequeño grupo de productos representa la mayor parte de las prendas vendidas, asimismo, analizando las líneas se encuentra que la mayor parte de las prendas se producen con operaciones basadas en tejido a mano, específicamente a crochet, como son las líneas de bebés y niños. Se observa también que existen prendas cuyo proceso de producción es similar, es por ello que se procede a clasificarlos por tipos de productos, quedando la clasificación como sigue:

TABLA 45: CLASIFICACIÓN DE LAS PRENDAS POR TIPO

TIPO	PRENDAS
T1	Medias, zapatitos y botines
T2	Chompas y Cárdigans
T3	Faldas
T4	Gorro
T5	Chal y minichal
T6	Chalina
T7	Vestido
T8	Pantalón
T9	Bikini
T10	Top y tanks
T11	Abrigo
T12	Chaleco
T13	Manta
T14	Poulover y polo
T15	Tunica
T16	Estraple
T17	Capucha

Elaborado por el equipo de trabajo

Se Procede a clasificar las prendas por los tipos de productos, así se tiene el siguiente resultado:

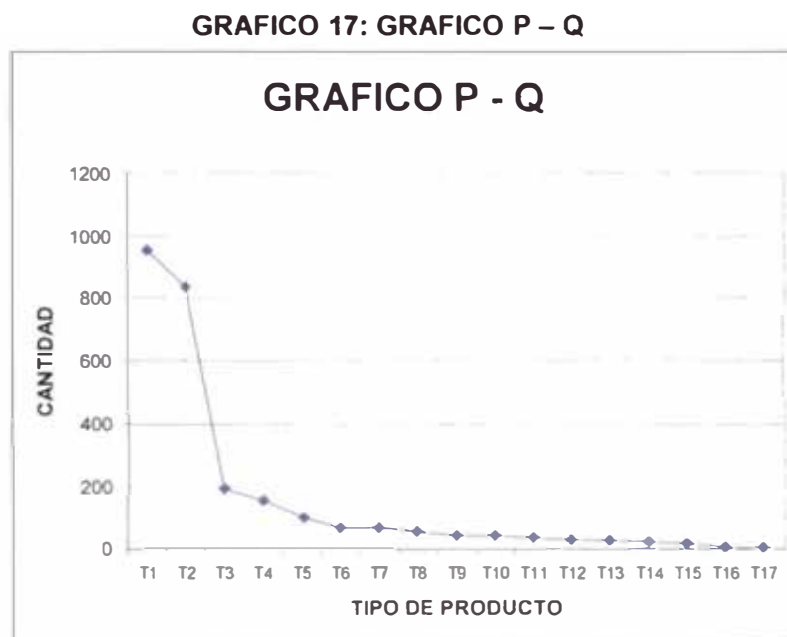
TABLA 46: PRODUCCION DE PRENDAS DE VESTIR POR LINEA DE PRODUCTOS Y TIPOS DE PRODUCTOS

Nº	TIPO	BEBES	DAMAS	NINOS	CABALLEROS	GENERAL	TOTAL	%	% ACUM
1	T1	404		505		44	953	36%	36%
2	T2	438	161	227	2	7	835	32%	68%
3	T3	116	45	34			195	7%	75%
4	T4	78	5	73			156	6%	81%
5	T5		99	3			102	4%	85%
6	T6	36	25	1		5	67	3%	87%
7	T7	42		24			66	2%	90%
8	T8	52		4			56	2%	92%
9	T9	42					42	2%	93%
10	T10		31	11			42	2%	95%
11	T11	1		33			34	1%	96%
12	T12		25	3			28	1%	97%
13	T13	19		7			26	1%	98%
14	T14		13	10			23	1%	99%
15	T15		16			2	18	1%	100%
16	T16		4				4	0%	100%
17	T17		1				1	0%	100%
TOTAL		1228	425	935	2	58	2648	100%	

Elaborado por el equipo de trabajo

Se observa que un 23% de tipo de producto aproximadamente explican el 80% de todas las prendas producidas, de los cuales sólo un 10% se realiza con trabajo a máquina principalmente.

Se efectúa la gráfica de la curva P-Q.



Elaborado por el equipo de trabajo

El gráfico muestra claramente que unos pocos tipos de productos son los que ocupan la mayor parte de la producción total de la empresa.

Se procede a efectuar el análisis ABC dado que los principales tipos de productos tienen diferente valor.

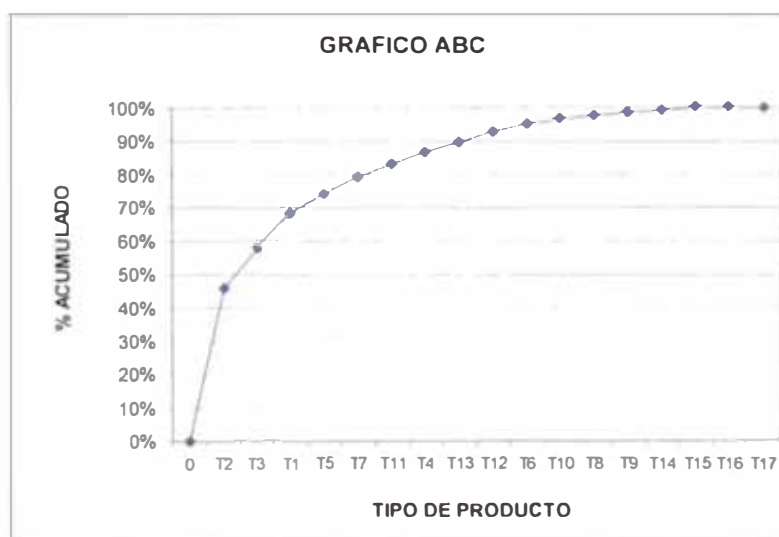
TABLA 47: EXPORTACIONES POR LINEAS DE PRODUCTO Y TIPO DE PRODUCTO EN US\$

Nº	TIPO	BEBES	DAMAS	NINOS	CABALLEROS	GENERAL	TOTAL	%	% ACUM
1	T2	15152	4654	8777	30	259	28872	46%	46%
2	T3	4753	1575	1088			7415	12%	58%
3	T1	3643		2665		308	6616	11%	68%
4	T5		3775	78			3853	6%	74%
5	T7	1904		1218			3122	5%	79%
6	T11	78		2405			2483	4%	83%
7	T4	1080	84	949			2113	3%	86%
8	T13	1292		700			1992	3%	90%
9	T12		1781	87			1868	3%	93%
10	T6	719	701	29		80	1529	2%	95%
11	T10		679	172			851	1%	96%
12	T8	696		52			748	1%	98%
13	T9	599					599	1%	99%
14	T14		254	172			426	1%	99%
15	T15		369			30	399	1%	100%
16	T16		88				88	0%	100%
17	T17		22				22	0%	100%
TOTAL		29916	13982	18392	30	677	62996	100%	

Elaborado por el equipo de trabajo

Se procede a realizar el gráfico ABC.

GRAFICO 18: GRAFICO ABC DE LAS EXPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTOS



Elaborado por el equipo de trabajo

Del análisis ABC se observa que los tres primeros tipos de producto son los que, siendo aquellos que tienen la mayor cantidad de productos producidos, también son los que contribuyen con la mayor






parte de las ventas de la empresa, con aproximadamente el 70%. Éstas son: medias, zapatitos y botines para bebés, chompas cárdigans (para bebés y niños principalmente) y faldas para niñas.

Este análisis indica que se le deben dar las mejores condiciones en el taller para la elaboración de dichas prendas, lo cual implica que la distribución del mismo debe estar acorde con el flujo de proceso.

3.2.2. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

El diagrama de actividades representa la secuencia de las operaciones de producción que se desarrollan en el taller para obtener un producto determinado. Un diagrama de operaciones se utiliza para un tipo específico de producto.

TABLA 48: RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

					
# DE ACTIVIDADES	15	8	2	14	0

Elaborado por el equipo de trabajo

$$\% \text{ DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS} = (15 + 14) / (15+8+2+14) = 74 \%$$

Del análisis de porcentaje de actividades productivas para una producción típica se puede establecer lo siguiente:

- Existe un alto porcentaje de actividades productivas, que representa aproximadamente un 74% del total de actividades.
- Se observa una gran cantidad de actividades de inspección de los trabajos realizados, lo cual es comprensible dada la alta exigencia de calidad de las prendas el gran porcentaje de trabajo manual que depende de la pericia del operario.

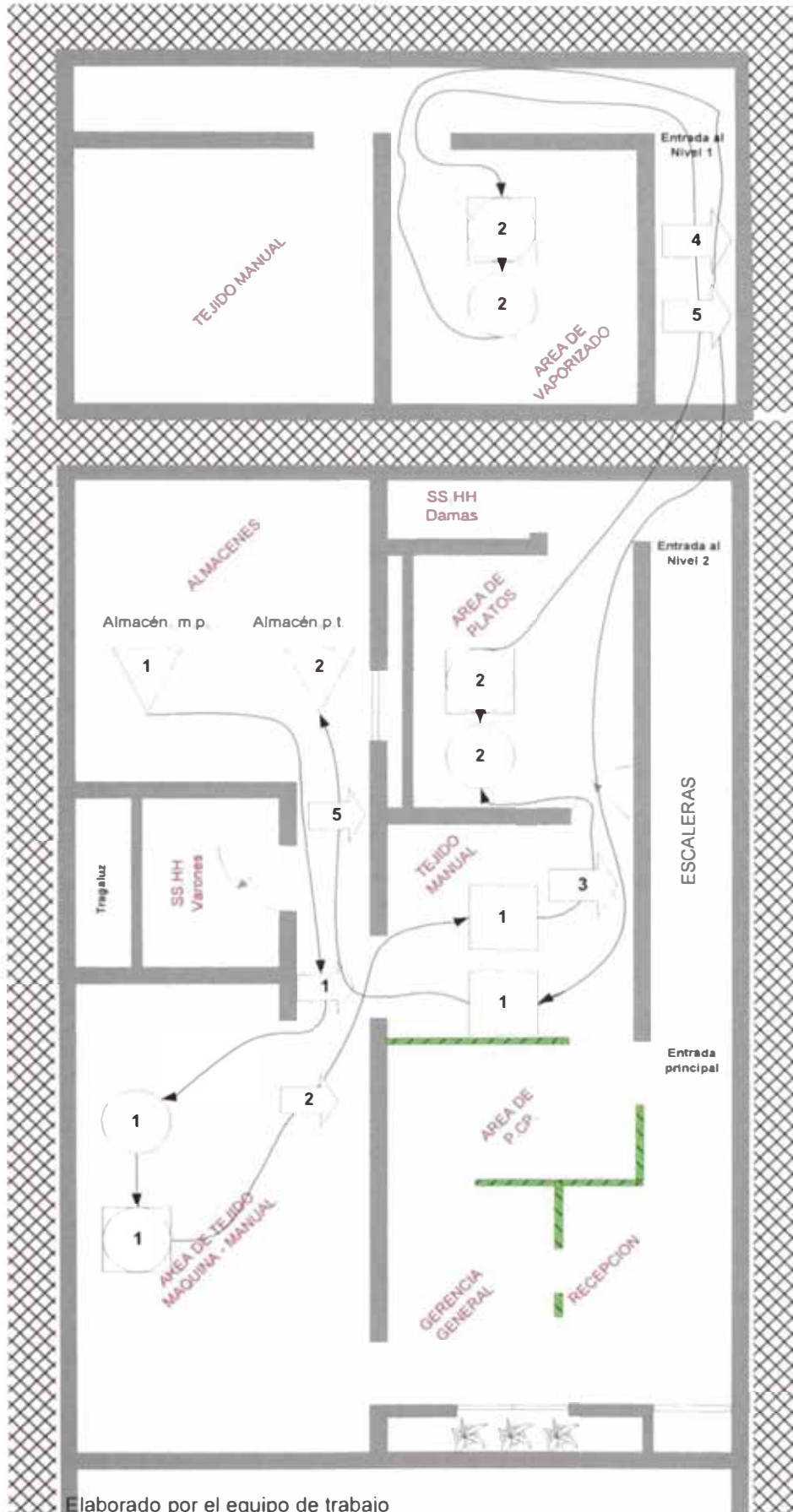
3.2.3. DIAGRAMA DE RECORRIDO

El diagrama de recorrido permite ver el flujo de materiales dentro de la secuencia de producción en el ambiente de trabajo de la empresa, servirá para determinar lo siguientes:

- Congestión de flujo de materiales y procesos como consecuencia de una mala distribución de taller.
 - Congestión de flujo de materiales y procesos como consecuencia de un espacio inadecuado en el taller.
- Tomando como referencia el layout de la empresa se procederá a dibujar un diagrama de recorrido para un producto que tiene un volumen de producción medio:

GRAFICO 20: DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA UN PRODUCTO TEJIDO A MAQUINA

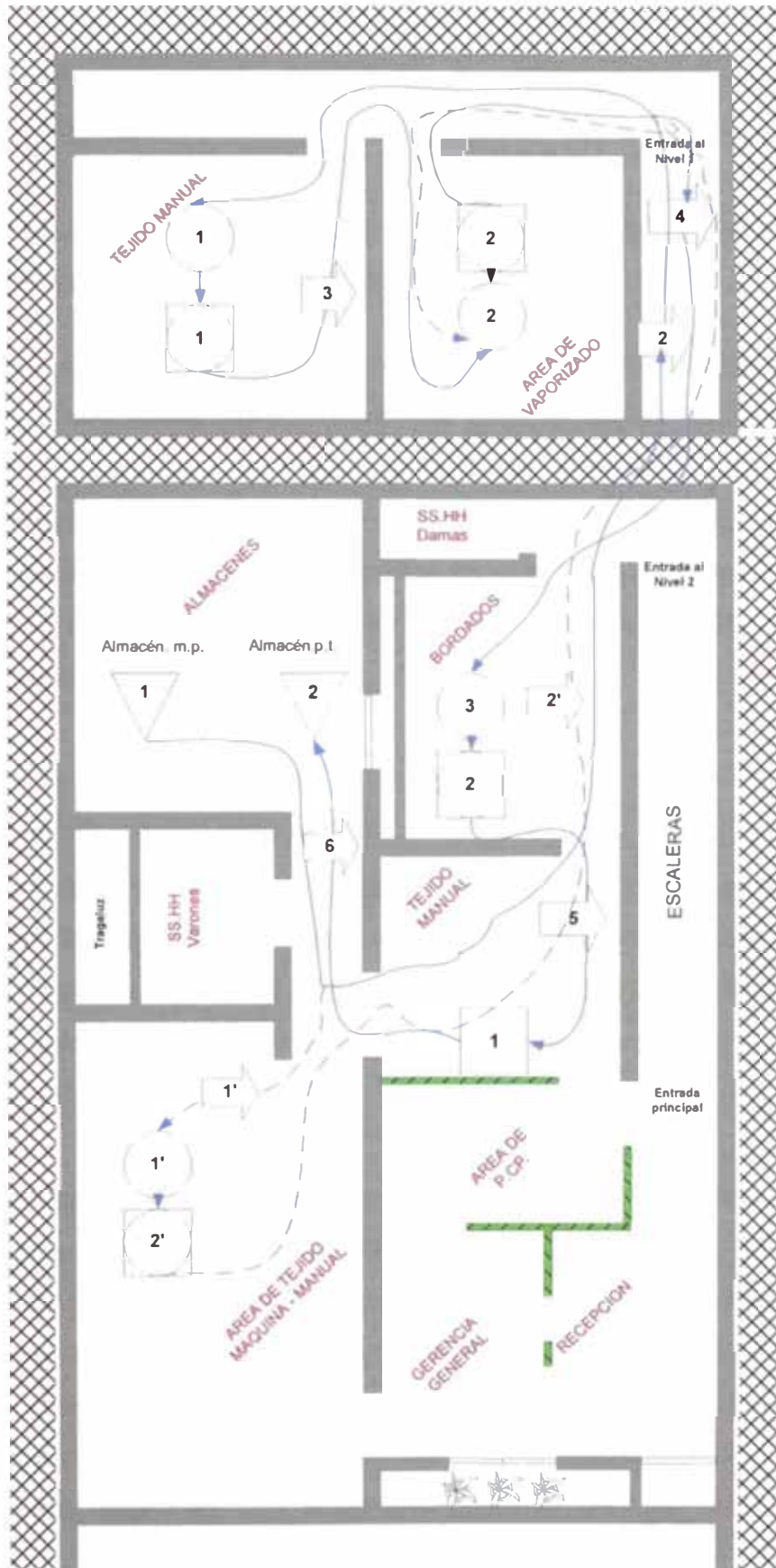
DIAGRAMA DE RECORRIDO



Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 21: DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA UN PRODUCTO TEJIDO A MANO Y A MAQUINA

DIAGRAMA DE RECORRIDO 2



Elaborado por el equipo de trabajo

En los diagramas se han simplificado los símbolos de las operaciones e inspecciones por ser numerosas.

De los diagramas recorridos se obtienen las siguientes observaciones:

- Existen cruces en el flujo de materiales, por tener que transportar los materiales hasta los ambientes de trabajo.
- Los espacios de trabajo son reducidos, las áreas disponibles no son suficientes para atender los requerimientos de producción que involucran un mayor número de personas, para ello la empresa utiliza ambientes anexos a ella, o se encarga a los operarios a trabajar los modelos en otros locales e inclusive sus domicilios. Esta situación es crítica cuando se realiza trabajos manuales a crochet.

3.2.4. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

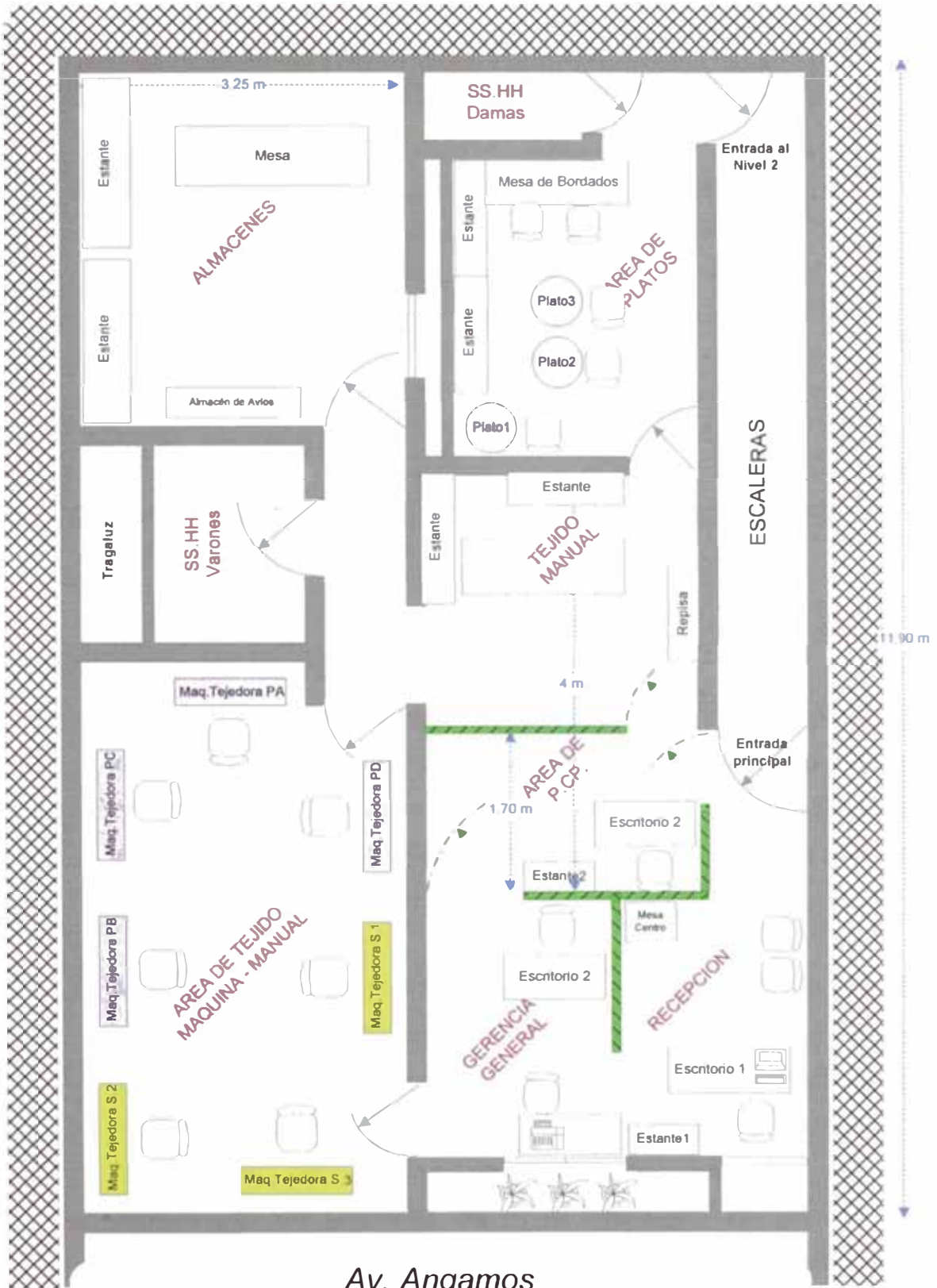
La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Surquillo, en la cuadra 7 de la avenida Angamos Este. El área total es de 100 m², los cuales se dividen de la siguiente manera: 20m² corresponden al área administrativa, 65 m² al área de producción y 15 m² al almacén.

El espacio es insuficiente y no permite un movimiento adecuado de los materiales, ocasionando cruces y cuellos de botella. La falta de espacio toma niveles críticos cuando se requiere contar con un buen número de operarios de tejido a mano, en promedio 50 tejedores para desarrollar las prendas, en esta circunstancia son utilizados otros ambientes del edificio que pertenecen al director del negocio, se crea entonces un congestionamiento de los materiales y

productos acabados, que están distribuidos en todos los ambientes, esta situación también deteriora la productividad y la calidad de los operarios, ya que no cuentan con el ambiente de trabajo adecuado para desarrollar sus actividades.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución actual del primer nivel, que se encuentra ubicado en el cuarto piso del edificio:

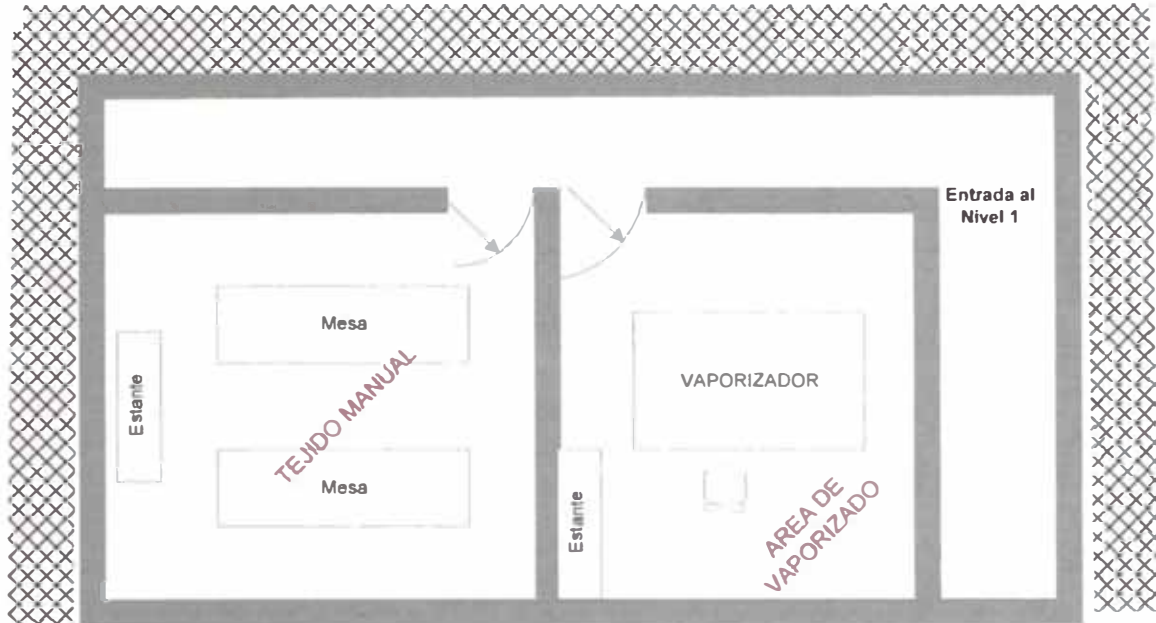
GRAFICO 22: LAYOUT ACTUAL DE LA EMPRESA PRIMER NIVEL



Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 23: LAYOUT ACTUAL DE LA EMPRESA SEGUNDO NIVEL

Quinto piso



Elaborado por el equipo de trabajo

3.2.5. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de planta es la que permite a la empresa cumplir con los pedidos que atiende regularmente. Como se ha podido apreciar existen 2 tipos principales de tejido desarrollado por la empresa, el tejido a máquina y el tejido manual, siendo el crochet el principal representante del último tipo de tejido.

A continuación se determina la capacidad de producción del taller de tejido a máquina en función a cantidad de prendas que se pueden producir. Para el cálculo se ha considerado la totalidad de las máquinas Tejedoras, considerando que es el tejido el que determina la cadencia del proceso de fabricación. Asimismo se han considerado un promedio de horas empleado en prendas de acuerdo a la dificultad de la operación y el porcentaje de ventas de cada tipo de estas prendas. Es importante mencionar que en

temporadas de baja demanda se trabaja al 40% de capacidad de planta.

TABLA 49: CALCULO DE CAPACIDAD INSTALADA EN TALLER

Marca	N° Maquinas	N° Operarios	N° Hr / Sem	Total H-H
SINGER	4	4	51	204
PASSAP	5	5	51	255
PASSAP*	1	1	51	51
Total Horas Hombre Semanales				510

Pr.1: Prendas de Grado de dificultad de elaboración bajo
 Pr.2: Prendas de Grado de dificultad de elaboración medio
 Pr.3: Prendas de Grado de dificultad de elaboración alto

	Horas/Pr.1	Horas/Pr.2	Horas/Pr.3
	1.5	3.0	4.5
Cant. Prendas	340	170	113
Proporción	30%	33%	37%
Cant. Prendas Equivalente	102	56	42

Total prendas/Sem	200
Total prendas/Mes	800

Elaborado por el equipo de trabajo

Esta es la capacidad que se puede denominar instalada para la empresa, ya que utiliza los recursos que dispone y haciendo la suposición de asignación de un operario por máquina.

La capacidad de producción de la empresa en lo que respecta a tejido manual se calcula de manera diferente, ya que es un recurso que no es constante, el cual hay que adquirirlo por un tiempo determinado para cumplir con las obligaciones. Esta capacidad generada cuenta con las siguientes limitaciones:

- Cantidad de prendas a producir.

- Fecha de despacho asignada por el cliente y negociada por la empresa para cumplir con el pedido.
- Espacio total que se pueda agenciar para albergar a cierto número de operarios.
- Cantidad de operarios disponibles en el mercado laboral.

Estos cálculos son variables para cada orden de compra requerida, por lo que no se puede determinar una capacidad instalada con un recurso no permanente en la empresa.

3.3. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PRODUCCIÓN

El análisis de los elementos de producción permitirá identificar los requerimientos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva.

3.3.1.ESPECIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS

Las máquinas que utiliza la empresa para el desarrollo de los procesos operativos son tejedoras platilladoras, que presentan las siguientes características:

- Son de operación manual, con asistencia permanente del operador y en donde la pericia de éste determina la calidad del producto.
- Son del tipo semi industrial, con capacidad de producción limitada, que también depende del avance del operador.
- Son máquinas movibles y ligeras, que permiten una rápida redistribución del área de acuerdo a las necesidades de producción.
- Cuentan con una variedad de repuesto de fácil adquisición en el mercado.
- Las operaciones de mantenimiento son relativamente sencillas.

Estas máquinas debido a su antigüedad se encuentran depreciadas, fueron adquiridas durante el inicio de operaciones de la empresa antes del cambio de razón social. En la siguiente tabla se detallan los datos de la máquina:

TABLA 50: RELACION DE EQUIPOS EN EL TALLER

Descripción	Marca	Especificaciones	Cant.	Estado
Tejedora	PASSAP	Semi industrial	4	Operativo
Tejedora	SINGER	Semi industrial	5	Operativo
Tejedora	PASSAP	Electrónica	1	(*) Operativo
Tejedora	BROTHER	Semi industrial	1	Operativo
Plato	MINILINKER		3	Operativo
Costura recta	ERIKA		1	Operativo
Vaporizadora	VAPORELLA	5 Lt de capacidad	1	Operativo
Planchadora			1	Operativo

Elaborado por el equipo de trabajo

(*) Esta máquina se tiene como un activo pero nunca ha sido empleada para las producciones de la empresa.

3.3.2.ESPECIFICACIÓN DE LAS MATERIAS PRIMAS

Las principales materias primas utilizadas para la elaboración de las prendas son las siguientes:

- Fibra de alpaca: (alpaca 100% y baby alpaca)
- Algodón pima y tangüis.
- Lana de Oveja.

Estos materiales son muy apreciados en el mercado exterior, brindan un buen acabado al tejido realizado y ofrecen características como duración y variedad de colores. A partir de estos materiales se pueden trabajar mezclas de hilos, de acuerdo al requerimiento de los clientes, las principales mezclas de materiales son las siguientes:

- Alpacril: Mezcla de mayor porcentaje de fibra de alpaca con fibras sintéticas.
- Alpaboom: Mezcla de fibra de alpaca con lana de oveja.

Otra forma de realizar la mezcla de materiales es fabricando (tejiendo) la prenda con hebras de diferentes tipos de materiales, de acuerdo a los requerimientos de textura a lograr.

El costo de los materiales es variado, siendo el hilado de baby alpaca el más apreciado por la finura de la fibra y suavidad, en la siguiente tabla se presenta un cuadro comparativo de los precios de los principales materiales.

TABLA 51: COSTO DE LA MATERIA PRIMA

DESCRIPCION	TITULO	CARACT	PRECIO \$	UNI
BABY ALPACA	4/10-3/10	TEÑIDO	24.00	KG
ALPACA 100%	3/11	NATURAL	17.50	KG
BL-OV	2/26	VARIOS	20.64	KG
PMG	24/2x3	VARIOS	22.00	KG
TANGÜIS	20/2	VARIOS	19.10	KG

Elaborado por el equipo de trabajo

Cabe mencionar que los precios de los materiales varía de acuerdo al color de los mismos, dado que se requieren procesos más complicados para obtener colores especiales, por ejemplo, los hilados de alpaca tienen menor precio para los colores naturales, mientras que los colores teñidos tienen un mayor incremento, siendo el color negro el más costoso. Existen otros tipos de colores como los melanges que también tienen costo alto. Igualmente ocurre con los colores del algodón, a mayor intensidad de colores, mayor es el costo.

3.3.3. REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

La mano de obra necesaria para el desarrollo de las operaciones debe tener las siguientes características:

- Debe ser calificada en las operaciones de tejido a mano y/o a máquina tejedora, con conocimiento de los procesos de tejido

principales, con capacidad de leer las fichas técnicas elaboradas por los diseñadores.

- Deben desarrollar trabajos de alta calidad, reproduciendo los modelos uniformemente y con la rapidez requerida para la operación, determinada previamente en los estudios de tiempos.
- Deben guardar orden, limpieza y disciplina en el ambiente de trabajo.

A continuación se muestran las operaciones y/o actividades relacionadas al proceso de Tejido a Máquina.

TABLA 52: DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES OPERACIÓN DE TEJIDO

Operación	Descripción
Acondicionamiento de la Máquina	Consiste en colocar todos los accesorios y partes de la máquina de modo tal que ésta se encuentre apta para ser utilizada.
Obtención de los parámetros	Consiste en encontrar los parámetros de las máquinas a utilizar equivalentes a los parámetros que se indican en las fichas técnicas ¹ .
Tejido del Hilo Auxiliar	Consiste en tejer unas cuantas hileras con un hilo de algodón de menor calidad antes de empezar con el tejido con el material definitivo, a fin de proteger los bordes de las piezas componentes de las prendas.
Tejido de las piezas	Esta operación se realiza con la máquina, pero siempre ayudada de las manos, lo que permite obtener los tipos de punto que se indican en las fichas correspondientes ² .
Descolgar la pieza tejida	Consiste en retirar el paño tejido de las agujas de la máquina.
Marcado de la pieza tejida	Consiste en colocar en el grupo de piezas que conforman la prenda, una marca que indique la talla y código del operario, en un lugar preestablecido de la prenda.

Elaborado por el equipo de trabajo

Las últimas actividades de la empresa hacen necesario reclutar a un número mayor de personas que desarrollen trabajo manual, específicamente el tejido a crochet, que se ha constituido en la

¹ Para un mismo modelo de máquina, los parámetros pueden variar por factores tales como el modo de manejo del operario, la fuerza que le aplique al tejido, entre otros.

² Mientras más habilidad en las manos tenga el tejedor, se pueden lograr plasmar los mejores diseños.

principal actividad de la empresa, llegando a necesitar un promedio de 50 tejedores para cumplir con la fecha de despacho programada. Otras operaciones requeridas para los trabajos en el taller son: limpieza y acabado de la prenda, pegado botones, bordados, entre otros.

En la siguiente tabla se muestra los costos promedios de mano de obra para un tipo de producto determinado

TABLA 53: COSTO DE MANO DE OBRA PROMEDIO POR TIPO DE PRODUCTO

PRENDA	CANTIDAD	COSTO PROM \$	COSTO TOTAL \$
MEDIAS	715	2	1430
CARDIGAN	529	8	4232
CHÓMPA	306	8	2448
ZAPATITOS	208	4	832
FALDA	195	20	3900
GORRO	156	4	624
CHALINA	67	3	201
VESTIDO	66	18	1188
MINICHAL	56	6	336
PANTALON	56	6	336
CHAL	46	4	184
BIKINI	42	2	84
ABRIGO	34	17	578
TOP	31	4	124
BOTINES	30	2	60
CHALECO	28	6	168
MANTA	26	20	520
TUNICA	18	8	144
POUOVER	14	5	70
TANKS	11	6	66
POLO	9	5	45
ESTRAPLE	4	5	20
CAPUCHA	1	9	9
TOTAL	2648		17599

Elaborado por el equipo de trabajo

3.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos que utiliza la empresa es sencilla, y desarrollada de manera empírica, ya que si bien ha desarrollado una estructura de tarifas de mano de obra, no tiene en detalle la proporción de gastos indirectos los cuales son asignados mediante porcentajes respecto al

costo primo, de acuerdo a estas precisiones, la estructura de costos se compone de los siguientes elementos:

- Costos de materia prima. Lo constituyen los hilados utilizados para la elaboración de las prendas, pudiendo ser de algodón, alpaca y similares.
- Costos de avíos. Corresponden a botones, broches, cierres, elásticos, etiquetas, etc.
- Costos de mano de obra directa. Constituido por los pagos al personal operativo.
- Costos fijos. Están compuestos por los gastos directos e indirectos de fabricación como son los sueldos del personal administrativo, los servicios de electricidad, agua, teléfono, internet, entre otros.

Se debe tener en cuenta que el costo de la fabricación de una prenda varía en relación a diversos factores, sin embargo los más importantes son: tipo de materia prima o hilado y la complejidad del diseño. Cabe mencionar que el costo de mano de obra se calcula por avance de producción, lo que comúnmente se le conoce como destajo.

Dado que la producción se programa en base a órdenes de pedidos, no se requiere contar con stock de materiales y productos terminados, por lo que el costo de almacenamiento es mínimo.

COSTO DE MATERIA PRIMA.

El costo de la materia prima puede variar desde un 25% (prendas hechas a mano) hasta más de 50% (prendas elaboradas a máquina) sobre el costo total de producción.

La incidencia del costo de la materia prima en el costo total de fabricación de una prenda, varía considerablemente en relación a la Línea de producto elaborada. Así se tienen los siguientes casos:

a. Línea de Damas:

Para este tipo de prendas el material predominante es la alpaca y similares, las cuales se elaboran a máquina y con algunos acabados manuales que le dan mayor valor agregado. En esta línea de producto el costo de la materia prima es el predominante, oscila alrededor del 50%.

b. Línea de Bebés y Niños:

En este tipo de prendas la participación del costo de la materia prima respecto al costo total de fabricación se ve reducida respecto a la línea Damas, dado que al ser prendas hechas a mano (en su mayoría) el costo de la mano de obra es el predominante; el principal material utilizado es el algodón.

COSTO DE AVÍOS.

Los avíos son aquellos complementos para la prenda que se utilizan para darle un mejor acabado o para realizar una función específica en la prenda. Dependiendo del modelo que se ha desarrollado se ha de colocar el tipo de avío adecuado para la prenda. El costo de ellos no es muy relevante en la determinación del costo de producción.

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

Existe una gran variedad de operaciones dentro del proceso productivo, dependiendo del modelo o tipo de prenda. Es por ello que antes de iniciar el cálculo del costo de mano de obra de un determinado modelo es indispensable definir claramente los procesos y actividades productivas que la conforman, de modo tal que el cálculo de los tiempos promedios empleados se realice de acuerdo a la cantidad de

operaciones que intervienen en la fabricación de la prenda. Como resultado final, se obtendrá los costos de mano de obra por actividades, los cuales acumulados en procesos productivos darán el Costo de la Mano de Obra Directa.

Los procesos productivos manuales como: limpieza, acabados, bordados y tejidos a crochet son los que presentan mayor dificultad en el cálculo de los tiempos y por lo tanto de los costos. Las principales causas son:

1. Un mismo proceso puede estar compuesto de actividades que difieren entre sí en el grado de dificultad o en la técnica empleada, por lo que el cálculo del tiempo depende de la medición de diferentes parámetros.
2. Las actividades que componen el proceso pueden ser independientes una de la otra, lo cual hace posible que una vez culminada una de ellas se continúe con otro proceso productivo diferente (para abastecer una de las líneas de producción, por ejemplo) y luego se retorne a continuar el primero. Inclusive dichas actividades se pueden realizar en simultáneo por operarios diferentes.
3. Algunas de estos procesos (en especial el tejido a crochet, limpieza de intarsias de mucha dificultad y algunos tipos de bordados) emplean mucho tiempo, lo cual hace difícil la permanencia constante del encargado de las mediciones.

La determinación del costo de mano de obra se efectúa realizando un estudio de tiempos en la realización de las operaciones, y comparando con el promedio de ingresos diarios de los operarios de acuerdo a la labor desempeñada (operarios en tejido, en platillado, en crochet, etc.)

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

Estos Gastos se refieren a aquellos gastos fijos o variables que se incurren para la fabricación de los productos, pero no forman parte constituyente del mismo (no generan valor agregado al producto), como ejemplo de estos gastos lo constituyen los sueldos del personal administrativo, los servicios de electricidad, de agua, teléfono, internet, entre otros.

COSTO TOTAL Y UNITARIO DE PRODUCCIÓN.

Actualmente la empresa elabora los costos de las prendas por cada uno de los modelos a fabricar. El cálculo de los costos unitarios se realiza durante la etapa de muestreo con el objetivo de cotizarlas a sus clientes. Los criterios utilizados para el cálculo de los gastos indirectos – a los que se le ha asignado la totalidad de los costos fijos – han sido establecidos empíricamente basándose en la dificultad de elaboración de las prendas. Así se tiene lo siguiente:

TABLA 54: ASIGNACION DE COSTO FIJO POR DIFICULTAD DE TRABAJO

Dificultad	Valor (\$)	
	Costo Fijo	Costo de Aduana
Muy alta	5.00	1.00
Alta	4.00	1.00
Normal	3.50	1.00
Baja	2.50	0.50

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se muestran las estructuras de costos para cada una de las líneas de productos que elabora la empresa.

a. Línea Damas:

Este tipo de prendas se caracterizan por tener un alto costo de materia prima, dado que el costo de mano de obra no es muy alto y

que el tejido es a máquina con algunos acabados a mano, tales como bordados o acabados tejidos a crochet.

TABLA 55: DETERMINACION DEL COSTO DE PRODUCTO. METODO ACTUAL

CHOMPA 100% BABY ALPACA PARA DAMAS, TEJIDA A MAQUINA

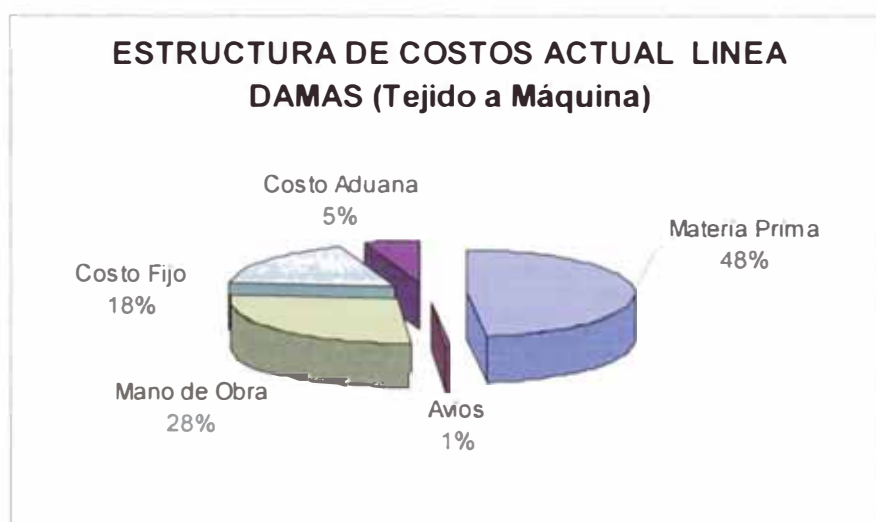
MODELO	Materia Prima				Avios	Mano de Obra	Costo Fijo	Costo Aduana	Costo Total (\$)
	MATERIALES	Precio \$/Kg	Cant. (g)	TOTAL					
CHOMPA MAYA	BABY ALPACA 3/16	24,28	385	9,35	0,10	5,50	3,50	1,00	19,45
	TOTAL		9,35						

48,1%
0,5%
28,3%
18,0%
5,1%
100,0%

Elaborado por el equipo de trabajo

En el siguiente gráfico se puede apreciar que el costo de materia prima representa casi el 50% del costo total del producto, en comparación con el 28% del costo de mano de obra.

GRAFICO 24: ESTRUCTURA DE COSTOS ACTUAL PARA UNA PRENDA TEJIDA A MÁQUINA



Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 25: COMPOSICION DE LOS COSTOS PARA UN PRODUCTO TEJIDO A MÁQUINA



Elaborado por el equipo de trabajo

b. Línea Bebés y Niños:

En estas líneas existen 2 tipos de prendas, las que se tejen a máquina y las que se tejen a mano (crochet). Su diferencia radica en los altos costos de Mano de obra de las últimas.

A continuación se muestran los porcentajes promedio de participación los costos en una producción promedio mensual de cada uno de estos tipos de prendas:

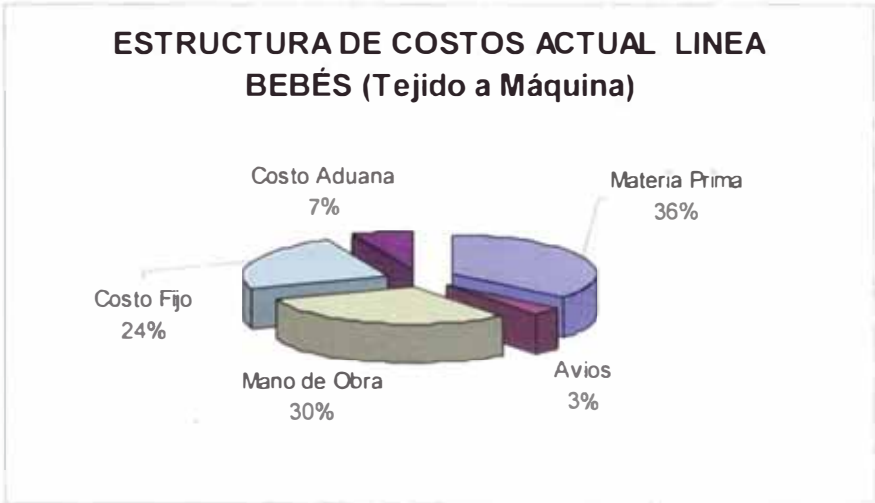
TABLA 56: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCTO TEJIDO A MAQUINA

CHOMPA 100% ALGODÓN PARA BEBES, TEJIDO A MÁQUINA										
MODELO	Materia Prima				Avios	Mano de Obra	Costo Fijo	Costo Aduana	Costo Total (\$)	
	MATERIALES	Precio \$/Kg	Cant. (g)	TOTAL						
CHOMPA CANGURO	ALGODÓN PMG	22,00	238	5,24	0,50	4,43	3,50	1,00	14,67	
	T6 - T/12 meses									
	TOTAL		5,24		0,50	4,43	3,50	1,00		
			35,7%		3,4%	30,2%	23,9%	6,8%	100,0%	

Elaborado por el equipo de trabajo

En este tipo de prendas (bebés y niños) tejidas a máquina, la participación del costo de la materia prima disminuye debido principalmente a que el peso utilizado para las mismas es menor (tallas para niños), así se puede apreciar en los siguientes gráficos:

GRAFICO 26: ESTRUCTURA DE COSTOS ACTUAL. LINEAS BEBES



Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 27: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCTO LINEA BEBES



Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 57: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCTO TEJIDO A CROCHET

CARDIGAN 100% ALGODÓN PARA NIÑOS, TEJIDO A CROCHET

MODELO	Materia Prima				Avios	Mano de Obra	Costo Fijo	Costo Aduana	Costo Total (\$)
	MATERIALES	Precio \$/Kg	Cant. (g)	TOTAL					
CARDIGAN MARGARITA	ALGODÓN PMG	22,00	380	8,36	0,50	17,91	4,00	1,00	31,77
	T/4								
	TOTAL		8,36						
			26,3%	1,6%	56,4%	12,6%	3,1%	100,0%	

Elaborado por el equipo de trabajo

En este tipo de prendas (bebés y niños) cuyo tejido se realiza totalmente a mano la participación del costo de la mano de obra (56%) es considerablemente mayor que en las prendas elaboradas a máquina (36%), así se puede apreciar en los siguientes gráficos:

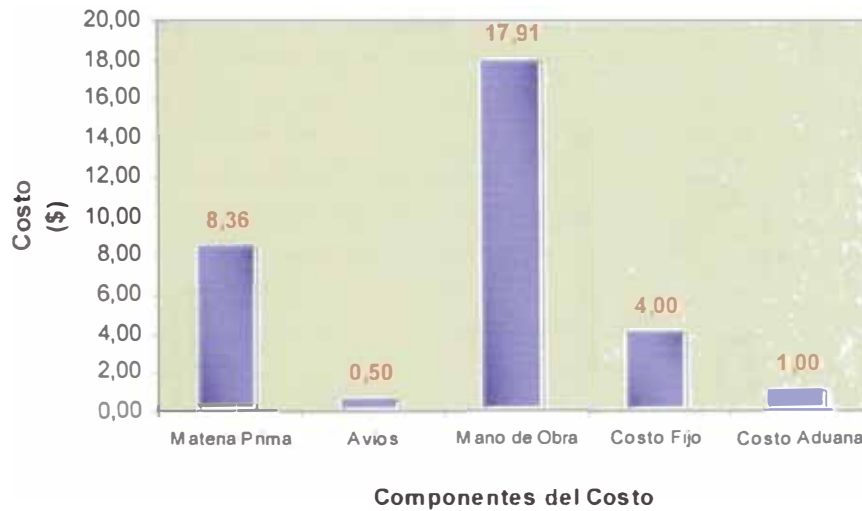
GRAFICO 28: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCTO TEJIDO A CROCHET



Elaborado por el equipo de trabajo

GRAFICO 29: COMPOSICIÓN DE COSTOS DE PRODUCTO LINEA NIÑOS

COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS DE FABRICACIÓN Línea Niños



Elaborado por el equipo de trabajo

3.5. PROCESOS LOGÍSTICOS

Las actividades logísticas de la empresa comprenden desde el procedimiento de diseño de los productos en donde se realiza el cálculo de materiales y la adquisición de los materiales, hasta el despacho de los productos terminados para la exportación, las cuales se señalan en el siguiente gráfico. En el siguiente cuadro se muestra a escala general las etapas necesarias en el desarrollo de un ciclo productivo desde el diseño de las prendas hasta el despacho del almacén para su exportación.

3.5.1. PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos comprenden las actividades y procedimientos que se desarrollan en la empresa, relacionados con la actividad logística, los cuales se describen a continuación:

- **Procedimiento de determinación del requerimiento de materiales en base muestras y contra muestras:**

En esta etapa se determinan los *requerimientos unitarios* de materiales para un modelo de prenda específico, los que serán utilizados para la preparación de una orden de producción. El Departamento de Diseño y Desarrollo de Productos entrega la ficha técnica del producto en donde se encuentran los cálculos realizados de materiales.

- **Procedimiento de Compra:**

La orden de compra de los materiales para la producción se genera a partir de la orden de compra del cliente (u orden de pedido), el cual se cruza con los requerimientos unitarios de la ficha técnica para obtener la cantidad de material necesario. Este método de adquisición de materiales no permite guardar un almacén de materia prima como stock regular, sólo se dejan algunas muestras de los materiales para ser utilizados en otros modelos que requieran utilizar colores iguales o similares. La empresa cuenta con una base de proveedores que ofrecen productos de alta calidad, que es la característica en este rubro de la industria, ya que nuestro país produce y comercializa fibras que son muy apreciadas en el mercado internacional.

- **Procedimiento de despacho de materia prima:**

Luego de la adquisición de los materiales se procede a la entrega de la mercadería desde el almacén de materiales a los operarios,

según la programación que reciben del área de planeamiento de producción.

Actualmente la empresa no cuenta con los flujogramas de los procedimientos para todas las actividades logísticas, que le permitan estandarizar sus procesos, sin embargo la empresa realiza un control estricto de generación de fichas técnicas de productos, asimismo se registran los partes de salida de mercadería.

3.5.2.PROCESOS DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

El proceso logístico de exportación consiste en las actividades relacionadas con el despacho de exportación, que comprende el proceso de embalaje de los productos para su despacho, la elaboración de los documentos de exportación, el transporte interno hasta el terminal de carga internacional, y la carga en la nave que realiza el transporte principal.

Se puede establecer los elementos de la logística comercial internacional si se considera de forma integrada las funciones de producción, comercialización y distribución física requeridas para efectuar una operación de comercio internacional. Dichos elementos son: producto, funciones, mercado e información, los cuales se describen a continuación.

3.5.2.1.Producto

Se consideran las siguientes:

Identificación: Prendas de vestir elaborados con algodón y alpaca.

Tipo de Carga: La mercadería es despachada en cajas de cartón, bajo la modalidad de carga consolidada.

Valor Agregado: El producto tiene un alto valor agregado por cuanto se realizan varias operaciones donde interviene mucha mano de obra, que incrementan el valor del mismo.

Factor de Estiba: Es la relación volumen peso (m^3/TM) que se obtiene luego del proceso de embalaje. Para las operaciones de comercio exterior realizadas por la empresa la proporción varía entre 3 y 6.

3.5.2.2. Funciones

Las operaciones que se requieren realizar a la carga para su desplazamiento físico a través de la cadena de distribución física son las siguientes:

Embalado de mercadería: Una vez terminada la producción de la orden de compra, se procede con el embalado de la mercadería anotando los modelos que se están colocando para posteriormente elaborar la lista de empaque, utilizando para ello cajas de cartón corrugado, cada caja de cartón embalado es cerrada con cinta de embalaje luego se coloca un suncho para brindar un a mayor protección a la caja, finalmente se numeran todas las cajas y son almacenadas a la espera de la emisión de la factura comercial y la lista de empaque.

Transporte interno: Este transporte consiste en el traslado de la mercadería hasta los terminales de carga

internacional, se cuenta con una gran oferta de vehículos que desarrollan esta actividad.

Carga al transporte principal: Esta actividad es realizada por el agente de carga internacional contratada por la empresa, con la que realiza las coordinaciones necesarias, tales como programación y asignación de vuelos, pagos de derechos por emisión de documentos, entre otros. Esta entidad se desempeña también como agente de aduana, el cual se encarga de emitir la DUA de exportación para el embarque correspondiente.

En la actualidad la empresa trabaja con dos agentes de carga reconocidas en el mercado que brindan el servicio de agencia de aduanas y agente de carga internacional.

Transporte Principal: La modalidad de transporte utilizada para la carga es aérea, con un tiempo estimado de tránsito de 12 horas para la zona de Estados Unidos.

Las zonas de tránsito corresponden a centros logísticos integrados que pertenecen a las agencias de carga, en las cuales se programan las rutas de despacho.

Despacho de importación en el país importador: Esta operación la realiza el agente de aduana contratado por el importador, luego del cual dispone la mercadería a éste entregándola en sus almacenes. El tiempo utilizado es variable dependiendo de la carga de operaciones en aduanas y de la correcta emisión de los documentos respectivos.

3.5.2.3. Mercado

El mercado objetivo señalado para la empresa de acuerdo al estudio realizado se presenta a continuación:

EEUU: En la región de Nueva York y Seattle, orientado a damas, bebés y niños con buen nivel socioeconómico.

EUROPA: En los países de Alemania, Holanda, Francia y Holanda, orientado a damas, bebés y niños con buen nivel socioeconómico.

3.5.2.4. Información

Las agencias de carga internacional cuentan con unos centros de información que permiten conocer la situación de la carga en todo momento, en particular, tanto el importador como el exportador reciben del agente los avisos de embarque y llegada, en donde se especifica los datos de la carga, el número de vuelo, la fecha estimada de salida y arribo. Si llegara a ocurrir un siniestro este es comunicado inmediatamente al exportador e importador.

CAPITULO IV

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se analizará la estructura organizacional y funcional de la empresa, como está constituido el equipo directivo, sus antecedentes, los requerimientos de personal y las formas legales que regulan su funcionamiento interno y externo.

4.1. FORMA LEGAL

La constitución de la empresa corresponde a una sociedad anónima, es decir, se trata de una persona jurídica en la que participan varios socios, cuyos derechos están representados por un título que se le denomina acción. Su capital está compuesto por las acciones de los socios, las cuales tienen un valor asignado en el momento de conformar la sociedad. Las deudas contraídas por la empresa afectan solamente a sus acciones y no a los bienes personales ni a otras inversiones de los socios. Entre las ventajas de este tipo de asociación se puede mencionar lo siguiente:

- Posibilidad de unir pequeños capitales para formar una empresa más sólida.
- La gestión empresarial es colectiva y el poder de decisión está menos concentrado.

- Aprovechan los contactos financieros y comerciales que tengan los socios para las gestiones de la empresa.
- Los riesgos son compartidos entre los socios.

Como desventaja se puede decir que un mal entendimiento entre los socios puede traer problemas de autoridad y de poder que podrían debilitar la empresa.

4.2. ANÁLISIS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Para analizar al equipo directivo se desarrollo un cuestionario que permite visualizar con mayor claridad las cualidades y personalidad de los mismos, a fin de determinar si son los adecuados para dirigir la empresa.

1. ¿De donde son los fundadores?

Los fundadores provienen del departamento de Ancash, este factor ha sido muy importante, ya que las por costumbres, los trabajos manuales eran muy importantes, desde las generaciones anteriores, confeccionando telares, frazadas. La familia cuenta con un talento natural que ha sido inculcado alas generaciones posteriores.

2. ¿Dónde han estudiado?

El grado de estudio alcanzado por la fundadora es de Superior incompleto, en la carrera de Ingeniería Industrial. También cuenta con capacitación en el manejo de máquinas de tejido y elaboración de prendas como complemento al aprendizaje obtenido de la familia.

3. ¿Dónde han trabajado y para quien?

Los trabajos realizados fueron diversos, dentro del rubro de bordados y la comercialización de bienes diversos, pero estos trabajos no permitían un crecimiento personal y económico, y el riesgo en la

comercialización de bienes era alto. La fundadora no ha trabajado para otras empresas, pero si ha brindado asesoría en para la elaboración de los tejidos a otras empresas.

4. *¿Que han logrado - en el ámbito profesional y personal - en el pasado?*

El trabajo realizado por algunos miembros fundadores ha servido como experiencia para el posterior manejo de una empresa constituida por ellos mismos, la experiencia en el rubro de comercialización consolido el capital suficiente para poner en marcha un proyecto de constitución de empresa, esto a su vez consolido la experiencia y el conocimiento más complejo en el tejido y la elaboración de prendas.

5. *¿Cuál es su reputación dentro de la comunidad empresarial?*

Se cuenta con buenas referencias al inicio de las operaciones, como referencia se puede citar que otras empresas solicitan con relativa frecuencia asesoría en el diseño de prendas, tercerización de servicios, etc.

6. *¿Que experiencia tienen que sea directamente relevante con la oportunidad que están persiguiendo?*

La empresa ha pasado por varias etapas, en los inicios realizaban trabajos personalizados para clientes exclusivos, posteriormente se orientaron a los trabajos de producción en serie, siempre cuidando el diseño y la calidad de los productos, finalmente desarrollaron una línea propia iniciando las operaciones de exportación. Como se puede observar siempre hay cambios que se toman como oportunidades que deben ser aprovechadas.

7. *¿Que capacidades, habilidades y conocimientos tienen?*

Los fundadores cuentan con experiencia en la elaboración de tejidos y en el desarrollo de las fichas de diseño de los mismos, cuentan con

capacidad de organización y gran respuesta a trabajos bajo presión, con gran poder de negociación y detallistas en los trabajos realizados.

8. *¿Son realistas sobre las oportunidades de éxito de la empresa y acerca de las tribulaciones a las que se enfrentarán?*

Los fundadores son conscientes de los obstáculos que se pueden presentar en la marcha de la empresa, han tenido experiencias desafortunadas en algunos casos en las que la mala fe de otras compañías no permitieron desarrollarse de forma debida, son conscientes además que con gran sacrificio se pueden lograr objetivos, como fue el caso para la generación del capital necesario para la constitución de la empresa, son conscientes además del potencial que tiene la empresa y la gran oportunidad que se les presenta, para ello se debe organizar la empresa de tal manera que esté preparada para poder cubrir todas las exigencias de sus clientes y proyectarse al futuro de manera ordenada.

9. *¿Quién más tiene que pertenecer al equipo?*

Dadas las circunstancias actuales de crecimiento de la empresa, requieren contar con un especialista en el área logística y producción que permita organizar los trabajos en planta y estructurar la cadena logística para la atención pronta al cliente, de manera que pueda agilizar la entrega y se incremente la capacidad de producción para poder atender pedidos más grandes, de esta forma se incremente los ingresos de la empresa.

10. *¿Están preparadas para contratar a personas de gran calidad?*

Si bien los estudios de especialización en administración de empresa es poca, el grado de conocimiento adquirido y las experiencias obtenidas permiten que los fundadores tengan el conocimiento para poder elegir el perfil de personas que van a conformar su equipo de trabajo, no obstante buscan asesoría para encontrar a las personas

adecuadas en los puestos de alta especialización relacionadas con la ingeniería.

11. ¿Cómo responderán a la adversidad?

Las experiencias obtenidas durante el desarrollo y consolidación de la empresa muestran que están dispuestos a continuar y comenzar a pesar de las adversidades, retomando los trabajos que estaban realizando. La empresa tuvo dos etapas entre las cuales cambio la razón social, diversos problemas ocasionaron que las actividades se paralizaran, retomándolas como un gran reto y con grandes expectativas de desarrollo.

12. ¿Tienen el valor necesario para tomar las decisiones difíciles que inevitablemente tendrán que tomar?

Como en toda empresa los fundadores han tomado decisiones que han llevado a la empresa a donde está actualmente, han tomado decisiones difíciles y han cometido errores, pero tienen un gran espíritu de lucha que los motiva a salir adelante.

13. ¿Están comprometidos con esta empresa?

Los fundadores han alcanzado un alto grado de compromiso, se puede decir que es el más alto desde la constitución de la empresa, en los comienzos, la empresa funcionaba conjuntamente con otros negocios que manejaban, no era la actividad principal, en la actualidad todos los esfuerzos están orientados al desarrollo de la empresa.

14. ¿Cuáles son sus motivaciones?

Inicialmente la motivación era la satisfacción de las necesidades básicas de la familia dado que era el negocio de subsistencia de la familia, por lo que se ponía mucho empeño, por ello es que también incursionan en otros negocios para complementarlas, pronto se dieron cuenta que éstos negocios tenían mayor riesgo por lo que se dejaron

de lado, a la vez que en las primeras etapas la rentabilidad de la elaboración de los tejidos era alta. Actualmente la motivación que tienen es ver consolidada la empresa y alcanzar un alto grado de desarrollo para aumentar las expectativas económicas y la satisfacción personal.

CONCLUSION: el grado de conocimiento adquirido del negocio y la voluntad emprendedora del equipo directivo lo enmarcan como el equipo adecuado para dirigir a la empresa, sin embargo hace falta integrar al equipo personas con formación universitaria para supervisar los procesos operativos.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL

La estructura organizacional es sencilla, con pocos niveles jerárquicos, las funciones no se encuentran claramente definidas, existe centralización de funciones en el nivel directivo.

El primer nivel jerárquico está encabezado por la Gerencia General, la cual dicta las políticas a seguir, ésta a su vez, está encargada directamente de las actividades comerciales de la empresa y la supervisión de las actividades operativas.

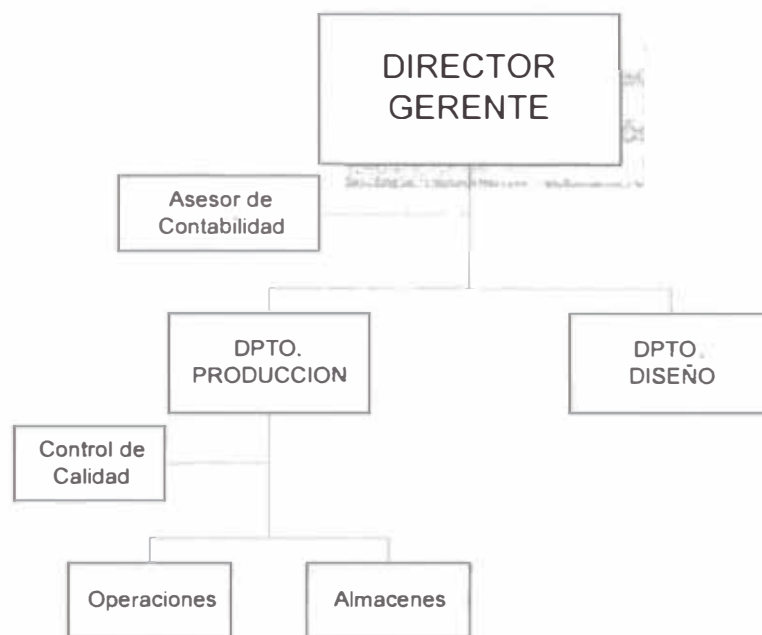
En el segundo nivel jerárquico, se ubica al Área de Planeamiento y control de Producción y la de Diseño y Desarrollo de Producto; la primera es la encargada de supervisar y garantizar el desarrollo de los procesos productivos del Taller, la segunda área se encarga del diseño de las diferentes colecciones de prendas que comercializa la empresa; así mismo, desarrolla las fichas técnicas de los modelos, las que serán utilizadas en el proceso de tejido. El área de Producción, cuenta con un órgano de apoyo (Control de Calidad) que supervisa los procesos

productivos como son el tejido, platillado, vaporizado, etiquetado, embolsado, etc.

En el último nivel se encuentran las áreas operativas tales como tejido, platillado, acabados y vaporizado; y los almacenes, que dependen del área de Producción.

En conclusión, la empresa cuenta con una estructura orgánica plana, la cual es propia de pequeñas empresas, lo que facilita el flujo de información entre las diferentes áreas. Una deficiencia encontrada es la falta de claridad en la definición de funciones de las diferentes áreas de la empresa.

GRAFICO 31: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



Elaborado por el equipo de trabajo

En este organigrama se muestran las siguientes observaciones:

- Es una organización pequeña, cuya administración es prácticamente familiar.

- La Gerencia General tiene concentrada varias actividades que no le permiten realizar un trabajo organizado, realizando las funciones comerciales de ventas y marketing, la función administrativa y financiera, asimismo, interviene de manera directa en el diseño y desarrollo de las prendas y en las actividades de producción.
- Del punto anterior se determina que no hay una política de reclutamiento de personal especializado en las actividades que requiere la empresa, dedicándose a ello los miembros del equipo directivo que no tienen la formación necesaria para llevar a cabo las actividades.

4.4. REQUERIMIENTO DE PERSONAL

El recurso humano dentro de una organización es el más importante, ya que es el único capaz de administrar los demás recursos. Las diversas actividades que realiza la empresa son administradas por pocas personas, por lo que se requiere personal con formación académica en manejo de personal, administración de las ventas, planeamiento y control de la producción, entre otros.

En la empresa en estudio el personal se ha clasificado en dos tipos, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, así se tiene lo siguiente:

- *Personal Administrativo*
Se encarga de la gestión, supervisión y evaluación de las actividades operativas de la empresa. Se cuenta con personal de grado de instrucción superior, tanto de Institutos como de Universidades. Se ubican en el primer y segundo nivel jerárquico de la estructura organizacional. En este nivel se requieren Profesionales con formación en Planificación de producción, logística, diseñado de modas, administración, comercio exterior, marketing, entre otros.

- **Personal Operativo**

Se subdivide en dos tipos, los operarios en máquina y los que ejecutan labores manuales. Ambos se encuentran altamente calificados en el manejo de las máquinas tejedoras, platilladoras y rectilíneos; así como en acabados, bordados y tejidos manuales, respectivamente. La selección del personal operativo es muy exigente en lo que se refiere a destreza y experiencia técnica, ya que al tratarse de productos de exportación, se busca lograr la mejor calidad en el menor tiempo y con el menor costo posible.

Por la naturaleza de las actividades, en donde la mano de obra especializada desarrolla un tipo de trabajo específico, la modalidad de pago al personal Operativo es por unidades producidas o destajo.

4.5. LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

Toda empresa que decide ingresar al proceso de exportación, debe cumplir con algunos requisitos, como contar con el número de Registro único de Contribuyentes – RUC, que es normado a través del Decreto Ley No. 25732 de fecha 24.09.92, el cual fue creado ante la necesidad de reemplazar las deficiencias del sistema de identificación a través de la libreta tributaria. El RUC es un registro computarizado, único y centralizado de los contribuyentes y/o responsables de los tributos que administra la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT. Los exportadores que obtengan el respectivo número de RUC, podrían obtener la autorización para la emisión de las facturas para la exportación de sus productos.

El tipo de persona jurídica conformada determina el régimen tributario al cual debe acogerse la empresa, en este caso la empresa al estar constituida como sociedad anónima se acoge al régimen general del sistema tributario. Las características del régimen general son las siguientes:

- El impuesto a la renta anual se deberá pagar mensualmente como pago a cuenta.
- Se paga el IGV con derecho a crédito fiscal (para las ventas locales).
- Se lleva contabilidad completa.
- Se paga IES, ESSALUD, licencias, arbitrios.

4.6. LEGISLACIÓN SOBRE EXPORTACIONES

La exportación es el régimen aduanero que permite la salida legal de las mercaderías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior. Según el Decreto Legislativo N° 668 toda persona natural o jurídica puede realizar operaciones de comercio exterior

La institución encargada de autorizar la salida de las mercancías del país es la SUNAT, la que sólo podrá cumplirse por los puertos marítimos, fluviales y lacustres, aeropuertos y fronteras aduaneras habilitadas. La exportación de bienes en nuestro país no se encuentra afecta a tributo alguno.

Existen algunos mecanismos para la promoción de exportaciones como son la devolución del IGV por monto consignado en los comprobantes de pago por adquisiciones de bienes, servicios, etc. Relacionados con la exportación, a través de este mecanismo se obtiene un saldo a favor del exportador, el cual se deducirá de su impuesto bruto, si lo hubiere, caso contrario se hará una compensación con la deuda tributaria por pagos a cuenta y de regularización del impuesto a la Renta, en caso que el exportador no tuviese impuesto a la renta que pagar, entonces se podrá compensar con cualquier otra deuda que sea ingreso del tesoro público o con notas de crédito negociables o cheques. Otros mecanismos existentes son el fraccionamiento del pago de los derechos arancelarios en la importación de equipos y maquinaria nuevos, y el régimen de

recuperación anticipada del impuesto general a las ventas en la adquisición de bienes de capital.

Las empresas extranjeras interesadas en adquirir mercancías procedentes del Perú pueden utilizar un conjunto de mecanismos que les permiten realizar sus negocios mediante el abastecimiento al país libre de impuestos a los insumos, materias primas, partes y piezas y productos intermedios para su ensamblaje o transformación y posterior salida al exterior. En este sentido, la empresa abastecedora, tiene a su disposición Regímenes de Exportación, diseñados para facilitar el abastecimiento de insumos y bienes de capital destinados a la exportación.

En caso que el monto de la mercadería exportada no supere los \$ 2000 FOB, el dueño o embarcador de la mercadería puede realizar los tramites de exportación, caso contrario se debe recurrir a los Agentes de Aduanas, que actúan como responsables solidarios, es decir, si el exportador infringe la ley de aduanas, el agente debe asumir el pago y la sanción correspondiente.

CAPITULO V

FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

En este capítulo se establece la misión, visión y valores de la organización, y se realiza el análisis de los factores internos y externos para luego determinar las estrategias a seguir de acuerdo a los planes de acción propuestos.

5.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La empresa ha establecido su misión y visión tal como se muestra en los siguientes puntos.

5.1.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN DE LA EMPRESA

“Dedicarse exclusivamente al diseño y confección de prendas de vestir de punto a máquina y a mano con alto valor agregado, utilizando el hilado de alpaca, algodón y otros materiales finos para mercados exclusivos, cumpliendo con las normas de calidad establecidas para nuestros productos, desarrollando procesos óptimos de fabricación, especializándose en el diseño de los productos, y generando clientes que se sientan satisfechos con el servicio recibido, contribuyendo con mejorar la imagen personal de los consumidores finales que deseen proyectar.”

5.1.2. DECLARACIÓN DE VISIÓN DE LA EMPRESA

“Convertirse en una compañía eficiente y rentable, que se especialice en el diseño y fabricación de los productos que comercializa actualmente, mercado internacional al nivel de los grandes competidores nacionales, para ello la empresa debe tener las cualidades de organizada, dinámica y versátil, dando la imagen de una empresa formal, seria y de prestigio a los clientes Ser considerados como una mediana empresa con potencial de crecimiento en el mercado internacional, mejorando continuamente la infraestructura y procesos que ofrezca las comodidades necesarias para poder cumplir los objetivos trazados.”

5.1.3. VALORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se han establecido los siguientes valores:

❖ **Calidad:**

Búsqueda constante de la calidad en toda la organización, desde la fabricación de los productos hasta las relaciones con los clientes, generando procesos de autocontrol para prevenir los errores antes de cometerlos o tener las alternativas adecuadas en caso que se produzca alguna situación que afecte la calidad.

❖ **Profesionalismo:**

Cumplir con responsabilidad y eficiencia las tareas encomendadas dentro de la organización, buscar una superación constante de las habilidades de los miembros de la organización

❖ **Orden y Disciplina:**

Desarrollar las actividades laborales de acuerdo a los procesos establecidos, participando en el desarrollo e innovación de los

mismos en caso de ser necesarios, cumplir las normas y reglamentos de la organización, manteniendo un mutuo respeto dentro del personal de la empresa.

5.2. ANÁLISIS DE ACTUALES CLIENTES

5.2.1. PRINCIPALES CLIENTES

Actualmente la empresa cuenta con una cartera reducida de clientes, sin embargo 2 de ellos fueron captados en el año 2002 motivo por el cual se inició con la implementación de las líneas de bebés y de niños, y a la fecha aún mantienen la relación comercial con la empresa.

Por otro lado, cabe mencionar que los mismos se han constituido en los principales clientes, debido a sus volúmenes de pedido, dado que cuentan con un alto volumen de ventas en el mercado norteamericano, y a pesar del corto tiempo de la relación comercial ya consideran a la empresa como proveedor, lo que demuestra su interés y satisfacción con el producto obtenido, por lo que es muy importante lograr su fidelización y así lograr un crecimiento en las exportaciones e incrementar la frecuencia de pedidos.

En el siguiente cuadro se muestran los principales clientes (período 2002 – 2003), para los cuales se detallan algunas de las características principales de comercialización, mercados, segmentos, materiales requeridos, entre otros.

TABLA 58: PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA

NOMBRE CLIENTE	ORIGEN	FORMA DE COMERCIALIZACIÓN	MERCADOS	SEGMENTO PRINCIPAL	Frecuencia de Pedidos	MATERIALES
BU AND THE DUCK	Estados Unidos	Directa, en tiendas especializadas	New York	Bebés Niños (0-2 años)	Todo el año	Mezclas: Pima + Seda Baby + Seda Pima+ Cashemire
BEYOND THREADS	Estados Unidos	Distribución en grandes almacenes	Washington Miami New York	Damas	Todo el año	Mezclas: Baby + Oveja
VENTURA COLLECTION	Estados Unidos	Directa, en tiendas especializadas	Dallas	Varones (Golf)	Eventual	Alpaca Baby Alpaca Algodón Pima
ALPACA DOCEUR	Francia	Directa, en tiendas especializadas		Damas Caballeros	Eventual	Alpaca Baby Alpaca Algodón Pima

Elaborado por el equipo de trabajo

En el siguiente cuadro se presenta la participación de los clientes en las ventas del año 2002.

TABLA 59: VENTAS POR CLIENTES AÑO 2002

CLIENTE	Total	%
BU AND THE DUCK	14.439,50	44%
DIVINA COLLECTION	10.045,00	31%
ALPAGA	3.665,00	11%
VENTURA COLLECTION	1.880,00	6%
ROXANA PECQUET	978,99	3%
CAMINOS INCA	771,98	2%
BEYONDS THREADS	559,00	2%
INTRAGLOBAL	500,00	2%
Total	32.839,47	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se presenta la participación en las ventas de los clientes de la empresa en el año 2003, que cubre los meses de enero a noviembre.

TABLA 60: VENTAS POR CLIENTES Y LINEAS AÑO 2003

CLIENTE	BEBÉS	NIÑOS	DAMAS	CABA-LLEROS	USO GENERAL	TOTAL	%
BU AND THE DUCK	29.031,72	17.570,98	1.150,00		647,00	48.399,70	77%
BEYOND THREADS	884,00	821,00	12.711,50	30,00	30,00	14.476,50	23%
ANCONSUR			120,00			120,00	0%
TOTAL	29.915,72	18.391,50	13.981,98	30,00	677,00	62.992,70	100,0%
%	47%	29%	22%	0%	1%	100%	

Elaborado por el equipo de trabajo

De los cuadros mostrados se puede obtener las siguientes conclusiones:

- En el año 2003, la distribución de la demanda se ha concentrado en 2 grandes clientes, el más importante maneja las líneas de bebés y niños en mayor porcentaje; y el segundo, la línea de damas; sin embargo como se puede observar en el último cuadro, el volumen de pedido del primer cliente duplica al segundo, lo cual indica que las líneas de bebés y niños son las de mayor demanda, por lo cual se optado por la especialización en este tipo de prendas.
- Estos 2 clientes, se afianzaron en el año 2003 incrementando el volumen de pedidos en todo el año, mientras que los otros clientes (que se observan en el año 2002) no llegaron a concretarse.
- El principal cliente de la empresa es BU AND THE DUCK, importante empresa de los Estados Unidos que comercializa prendas con diseños exclusivos para el segmento de nivel socio económico alto, cuenta con una página de internet en donde

presenta la variedad de modelos ofertados y el consumidor final tiene la posibilidad de adquirirlo.

- La línea de prendas infantiles (bebés y niños) es la que mayor porcentaje de contribución en las ventas presenta la empresa, siendo la participación alrededor del 76%.
- Se espera para el próximo año captar nuevos clientes a fin de hacer más uniforme la distribución de las ventas, ya que es riesgoso concentrar la mayor parte del volumen de las ventas en unos pocos clientes.

5.2.2.FACTORES DE PREFERENCIA DE COMPRA

Los clientes solicitan sus pedidos a la empresa porque les brinda un buen servicio, entre los cuales destacan los siguientes aspectos:

- Finos acabados de la prenda, se considera la preferencia más importante.
- Los materiales que se utilizan para la fabricación de las prendas son valoradas por lo clientes.
- Asesoramiento técnico en diseño, es decir, se facilita al cliente el desarrollo de los modelos.
- Facilidad y fluidez en la relación comercial con el cliente y el seguimiento a los clientes, realizando el trabajo post-venta.

Un factor muy importante a tomar en cuenta es la orientación de mercado al cual está dirigido el negocio, el cual le permite un crecimiento en el mercado desarrollando un nicho de mercado, donde no hay mucha competencia, el trato con los clientes es de buenas relaciones basadas en la confianza y en la asistencia mutua.

5.3. ANÁLISIS FODA

El análisis del ambiente externo de la empresa permite tomar en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve y determinar las oportunidades (O) y amenazas o riesgos (A) que debe enfrentar. El análisis del ambiente interno de la empresa, por su parte, permite la determinación de las fortalezas (F) y las debilidades (D) de la misma.

Para el desarrollo del análisis, se ha utilizado como modelo de referencia los principios básicos que debe tener toda organización en cada una las unidades estratégicas funcionales (U.E.F.), los cuales se detallan en el siguiente ítem.

5.3.1. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL ANÁLISIS FODA

Se establecen principios básicos que debe tener una organización, de manera que sobre la base de ellos se pueda realizar de manera apropiada un análisis FODA, que permitirá determinar los planes de acciones a seguir, para ello se analizan las Unidades Estratégicas Funcionales (U.E.F), en donde se muestra una situación ideal, la cual se compara con la situación real de la empresa.

A continuación se presenta la situación ideal de las U.E.F de la empresa:

U.E.F. Organización:

- La organización empresarial aplicada se constituye en un medio para conseguir la mayor eficacia posible.
- La estructura organizacional debe ser explicada, conocida y comprendida por todo el personal que labora en la empresa.
- La estructura organizacional acorde a una empresa es aquella que permite la circulación rápida, oportuna y eficaz de la información.

- No existe una relación (directa o inversa) entre el tipo de organización y el rendimiento de la empresa.

U.E.F. Gestión:

- La Alta Dirección es la responsable del proceso analítico y la implementación de la estrategia empresarial, por lo tanto debe determinar de manera coherente lo que se quiere conseguir, lo que la empresa es, la evolución de su entorno y lo que se hará para captar la porción del mercado expectante.
- La Alta dirección es responsable de integrar el factor humano dentro de la formulación de la estrategia empresarial.
- La Alta dirección es la que marca la ruta de vocación de la empresa.

U.E.F. Comercial:

- La función comercial debe asegurar que el desarrollo comercial de la empresa y sus productos sean concordantes con los conocimientos, técnicas y métodos existentes para tal acción.
- El desarrollo comercial de los productos se basa en la diferenciación que el mercado encuentra en ellos como su satisfactor.

U.E.F. Financiera:

- Toda innovación, creatividad y productividad de una empresa industrial debe regirse por métodos de gestión y medios financieros adecuados.
- Las empresas deben utilizar los medios de gestión financiera de acuerdo a su tamaño y naturaleza.
- Para garantizar la sostenibilidad, la empresa debe proveerse de medios financieros que aseguren su perpetuidad y desarrollo.

U.E.F. Social:

- Toda empresa forma su propia cultura empresarial.

U.E.F. Producción:

- Cada empresa industrial precisa de una lógica específica donde sus parámetros de competitividad se articulan de manera diferente.
- Cada empresa debe adaptar sus técnicas de fabricación y conocimientos a la demanda del mercado.

U.E.F. Administración:

- El área administrativa debe dar soporte a la empresa.
- Los procesos administrativos deben orientarse a la gestión y no al control

U.E.F. Recurso Humano:

- El sistema de recursos humanos debe garantizar el uso racional de este recurso.
- El recurso humano es un sistema más dentro de todos los sistemas de la empresa y su peso es equivalente al resto.
- El desarrollo del recurso humano en una organización repercute directamente con el desarrollo sostenido de ésta.

U.E.F. Abastecimiento:

- La función de abastecimiento depende de la industria, se trata de una demanda según la producción y el comercio.
- La función de abastecimiento es preponderante en la medida que factores como crisis, costos y corrupción se hacen presentes en la dinámica empresarial.

En el siguiente cuadro se muestra una tabla de evaluación de la empresa sobre la base de algunos parámetros que pueden ser tomados en cuenta para una evaluación, en este caso se ha obtenido la calificación ponderada de 2,43 lo cual ubica a la empresa en el rango "Débil". Dicho resultado era de esperarse debido a que la empresa se encuentra en una primera etapa de

ingreso al mercado extranjero, por tal motivo es indispensable tomar las acciones adecuadas a fin de lograr que su ingreso se realice en el menor tiempo posible y se logre un crecimiento sostenido en el nivel de las ventas.

5.3.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La evaluación de los factores internos permitirá conocer las fortalezas, que representan las ventajas competitivas de la empresa y en que áreas de la empresa viene desarrollando procesos adecuados; y las debilidades, que representan las deficiencias que no le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente sus procesos o que le restan competitividad en la industria.

En los puntos anteriores se ha desarrollado el análisis de los factores internos, los cuales son resumidos en la relación de fortalezas y debilidades que se exponen a continuación:

5.3.2.1. Fortalezas

F1: Las prendas son de alta calidad, al nivel de las mejores empresas del rubro.

F2: Existe un vasto conocimiento sobre el tema de diseño y desarrollo de productos, en donde se emplean técnicas adecuadas.

F3: El portafolio de productos es atractivo para el mercado.

F4: El proceso productivo requiere de alta especialización, esta característica genera valor a los productos.

F5: Muy buena relación comercial con los actuales clientes, con los cuales existen vínculos de mutua confianza.

F6: La Alta Dirección presenta un marcado sesgo hacia lo técnico, está especializado en el diseño y desarrollo de los productos.

F7: El portafolio de insumos, partes y materia prima no son complejos y variados.

F8: La estructura horizontal (no formal y ligera) de la empresa es de naturaleza evolutiva y flexible.

F9: No se cuenta con endeudamiento financiero de ningún tipo.

F10: Existe coordinación permanente entre los miembros de la Alta Dirección.

F11: El estilo de comunicación entre los miembros de la organización es abierto, comunicativo y amigable.

F12: La cultura empresarial se basa en la familiaridad no sólo por la relación consanguínea, sino también por el trato amical entre ellos.

F13: Existe un alto porcentaje de utilización de taller al recibir pedidos recurrentes de los actuales clientes.

5.3.2.2. Debilidades

D1: La Alta Dirección no posee formación Gerencial.

D2: No se cuenta con fuerza de ventas propia.

D3: No existe Manual de Organización, funciones y procedimientos a nivel de empresa. Los trabajadores no conocen con certeza sus funciones específicas.

D4: No existe almacén sistematizado para el establecimiento de los puntos de control.

D5: No hay un programa de inducción o programa social para trabajadores, tampoco se cuenta con un programa formal de motivación y capacitación de personal, generándose falta de identidad corporativa proactiva e informalidad, falta de recurso humano que asuma el liderazgo.

D6: No existe participación y/o presencia en la sociedad.

D7: El organigrama está por definirse y por lo tanto no existe difusión de éste.

D8: No están reflejadas el 100% de las cargas de personal.

D9: Se cuenta con una cartera muy reducida de clientes que representan prácticamente la totalidad de las ventas de la empresa.

D10: Existe una alta concentración de funciones de marketing, administración y operaciones en el nivel Gerencial.

D11: Los procedimientos operativos y logísticos no se encuentran bien definidos, situación que permite descoordinaciones en las actividades desarrolladas ocasionando retrasos en las fechas de despacho e ineficiencias en los procesos.

D12: El taller no brinda las condiciones adecuadas de comodidad para realizar actividades que requieran un alto número de operaciones manuales.

D13: No se han estructurado las políticas de ventas, precios, distribución, promoción.

D14: Falta de estructuración adecuada de los costos para el cálculo de los márgenes de ganancias y rentabilidad reales.

D15: Presenta una organización no formal y no estructurada.

Para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades se construye una matriz de evaluación de factores internos. Para ello se utiliza la relación de las fortalezas y debilidades determinadas en el análisis interno, luego se asigna un peso a cada fortaleza y debilidad que establecen los factores más importantes en el análisis, posteriormente se asigna una clasificación según la siguiente escala: (1): Debilidad mayor,

(3), Fortaleza menor, (2): Debilidad menor y (4): Fortaleza mayor

Finalmente se multiplica el peso por la calificación y se obtiene una suma de los totales ponderados. Se establece como valor promedio de calificación de 2.5

TABLA 62: EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		PESO	CALIF.	TOTAL POND.
COD	FORTALEZAS			
F1	Las prendas son de alta calidad, al nivel de las mejores empresas del rubro.	0,07	4	0,28
F2	Existe un vasto conocimiento sobre el tema de diseño y desarrollo de productos.	0,06	4	0,24
F3	El portafolio de productos es atractivo para el mercado.	0,06	4	0,24
F4	El proceso productivo requiere de alta especialización, que genera valor agregado.	0,04	3	0,12
F5	Muy buena relación comercial con los clientes, existen vínculos de mutua confianza.	0,04	3	0,12
F6	La Alta Dirección está especializado en diseño y desarrollo de productos.	0,04	3	0,12
F7	El portafolio de insumos, partes y materia prima no son complejos y variados.	0,04	3	0,12
F8	La estructura horizontal de la empresa es de naturaleza evolutiva y flexible.	0,04	3	0,12
F9	No se cuenta con endeudamiento financiero de ningún tipo.	0,02	3	0,06
F10	Existe coordinación permanente entre los miembros de la Alta Dirección.	0,02	3	0,06
F11	La comunicación entre los miembros de la organización es abierto y amigable.	0,02	3	0,06
F13	La cultura empresarial se basa en la familiaridad y el trato amical	0,02	3	0,06
F13	Existe un alto porcentaje de utilización de taller	0,02	3	0,06
COD	DEBILIDADES			
D1	La Alta Dirección no posee formación Gerencial.	0,04	2	0,08
D2	No se cuenta con fuerza de ventas propia.	0,03	2	0,06
D3	No existe Manual de Organización, funciones y procedimientos a nivel de empresa.	0,03	2	0,06
D4	No existe almacén sistematizado para el establecimiento de los puntos de control.	0,03	2	0,06
D5	No hay programas de inducción, motivación y capacitación para trabajadores.	0,02	2	0,04
D6	No existe participación y/o presencia en la sociedad.	0,02	2	0,04
D7	El organigrama está por definirse y por lo tanto no existe difusión de éste.	0,02	2	0,04
D8	No están reflejadas el 100% de las cargas de personal.	0,02	2	0,04
D9	Cartera de clientes muy reducida que representan el total de las ventas	0,05	1	0,05
D10	Existe una alta concentración de funciones en el nivel Gerencial.	0,05	1	0,05
D11	Los procedimientos operativos y logísticos no se encuentran bien definidos.	0,05	1	0,05
D12	El taller no brinda las condiciones adecuadas para realizar las actividades	0,04	1	0,04
D13	No se han estructurado las políticas de ventas, precios, distribución, promoción.	0,04	1	0,04
D14	Falta de estructuración adecuada de los costos.	0,04	1	0,04
D15	Presenta una organización no formal y no estructurada.	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,38

Elaborado por el equipo de trabajo

El análisis determinó que el promedio de calificación es de 2.38, el cual indica que la empresa se encuentra en una posición estratégica por debajo del promedio normal.

5.3.3.EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

La evaluación de factores externos permite evaluar los acontecimientos y tendencias externas que la empresa no puede controlar, en donde puede obtener algunas ventajas que son representadas por las oportunidades, así como obstáculos que afecten el desempeño de la empresa representada en las amenazas.

A continuación se presenta la relación de las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo realizado anteriormente:

5.3.3.1. Oportunidades:

O1: Existe una buena valoración de los productos peruanos en dicho mercado.

O2: Establecimiento del tratado del ATPDEA por parte de EEUU con el gobierno peruano, ampliando la cartera de productos beneficiados en el sector textil, incrementan la competitividad de los productos en el mercado norteamericano.

O3: Disponibilidad de mano de obra altamente calificada que favorece el desarrollo de productos con calidad de exportación, el Estado promueve la capacitación del personal operativo a través de programas sociales, proporcionándole habilidades para tener mejores oportunidades de conseguir empleo. Asimismo, existe una

gran oferta laboral de personal administrativo de mando medio.

O4: Crecimiento del sector confecciones peruano en el mercado norteamericano a pesar del estancamiento en los últimos años.

O5: Existe una política gubernamental orientada al apoyo de las PYMES mediante instituciones que brindan asesoramiento, capacitación y proporcionan información de ofertas en los mercados internacionales para los potenciales exportadores.

O6: La evolución del tipo de cambio del dólar no sufre variaciones importantes, mientras que el euro se ha reevaluado.

O7: Existe cultura de realización de ventas por medios electrónicos en EEUU y Europa

O8: Existen las condiciones de mercado para la posibilidad de apertura de oficina comercial en el exterior (EEUU).

O9: Facilidad en el acceso a préstamos bancarios, que son utilizados como financiamiento para las operaciones de comercio exterior.

5.3.3.2. Amenazas:

A1: Alta competencia con proveedores internacionales en los mercados destino que elaboran prendas con materiales similares.

A2: Los países industrializados están implementando la crianza de alpacas con el fin de obtener la materia prima localmente, y desarrollar estudios genéticos para la mejora del material.

A3: Apertura del mercado Norteamericano a los productos de los países asiáticos mediante la eliminación de la cuota de importación llegando a un proceso de arancelización.

A4: Crecimiento y consolidación de las empresas nacionales que exportan productos similares a los mercados destino.

A5: Desconocimiento de las características favorables de la fibra de alpaca en los mercados europeos debido a la falta de difusión, se prefiere los productos elaborados en cashemire porque este material cuenta con mayor difusión de sus cualidades.

A6: Baja tasa de natalidad en la población europea, disminuye el mercado potencial para el segmento de mercado de la empresa.

Para resumir y evaluar las oportunidades y amenazas se construye una matriz de evaluación de factores Externos. Se aplica el mismo criterio que en el caso del análisis de los factores internos, siendo los valores para la calificación los siguientes:

(1): La respuesta ante la oportunidad o amenaza es mala

(2): La respuesta ante la oportunidad o amenaza es regular

(3): La respuesta ante la oportunidad o amenaza es buena

(4): La respuesta ante la oportunidad o amenaza es superior

TABLA 63: EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS		PESO	CALIF.	TOTAL POND.
COD OPORTUNIDADES				
O1	Existe una buena valoración de los productos peruanos en el mercado americano	0,08	4	0,32
O2	Renovación del tratado de ATPDEA por parte de EEUU al gobierno peruano,	0,08	4	0,32
O3	Disponibilidad de mano de obra altamente calificada y personal administrativo	0,07	3	0,21
O4	Crecimiento del sector confecciones peruano en el mercado norteamericano	0,05	3	0,15
O5	Existe una política gubernamental orientada al apoyo de las PYMES	0,05	2	0,10
O6	La evolución del tipo de cambio del dólar no sufre variaciones importantes, mientras que el euro se ha revaluado.	0,04	2	0,08
O7	Existe una cultura de realización de ventas por medios electrónicos en EEUU y Europa	0,06	1	0,06
O8	Existen las condiciones de mercado para apertura de oficina comercial en el exterior (EEUU).	0,05	1	0,05
O9	Facilidad en el acceso a préstamos bancarios	0,03	1	0,03
COD AMENAZAS				
A1	Alta competencia con proveedores internacionales	0,09	3	0,27
A2	Los países industrializados están implementando la crianza de alpacas	0,10	2	0,20
A3	Apertura del mercado Norteamericano a los productos de los países asiáticos	0,10	2	0,20
A4	Crecimiento y consolidación de las empresas nacionales competidoras	0,09	2	0,18
A5	Desconocimiento de las características favorables de la fibra de alpaca en los mercados europeos	0,06	2	0,12
A6	Baja tasa de natalidad en la población europea,	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,34

Elaborado por el equipo de trabajo

El valor obtenido de 2.34 indica que la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas.

5.3.4. ANÁLISIS DE ELECCIÓN ESTRATEGIAS. MATRIZ FODA

El análisis de la matriz FODA consiste en generar estrategias viables para la empresa que pueden ser de cuatro tipos: Estrategias FO, DA, FA y DO las cuales utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas, o se establecen planes para superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

A continuación se muestra la matriz FODA en donde se plantean las posturas estratégicas a seguir.

TABLA 64: MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>O1 Existe una buena valoración de los productos peruanos en el mercado americano</p> <p>O2 Renovación del tratado de ATPDEA por parte de EEUU al gobierno peruano.</p> <p>O3 Disponibilidad de mano de obra altamente calificada y de personal administrativo</p> <p>O4 Crecimiento del sector confecciones peruano en el mercado norteamericano</p> <p>O5 Existe una política gubernamental orientada al apoyo de las PYMES</p> <p>O6 Cotización de dólar con pocas variaciones, reevaluación del euro</p> <p>O7 Existe una cultura de realización de ventas por medios electrónicos en EEUU y Europa</p> <p>O8 Existen las condiciones de mercado para apertura de oficina comercial en EEUU</p> <p>O9 Facilidad en el acceso a préstamos bancarios</p>	<p>F1 Las prendas son de alta calidad</p> <p>F2 Existe un vasto conocimiento en diseño y desarrollo de productos</p> <p>F3 El portafolio de productos es atractivo para el mercado</p> <p>F4 El proceso productivo requiere de especialización con valor agregado</p> <p>F5 Muy buena relación comercial con los clientes</p> <p>F6 La Alta Dirección está especializado en diseño y desarrollo de productos</p> <p>F7 El portafolio de insumos, partes y materia prima es es pequeño.</p> <p>F8 La estructura horizontal de la empresa es evolutiva y flexible.</p> <p>F9 No se cuenta con endeudamiento financiero de ningún tipo.</p> <p>F10 Existe coordinación permanente entre los miembros de la Alta Dirección</p> <p>F11 La comunicación en la organización es abierta</p> <p>F12 La cultura empresarial se basa en la familiaridad y el trato amical</p> <p>F13 Existe un alto porcentaje de utilización de taller</p>	<p>D01 La Alta Dirección no posee formación Gerencial.</p> <p>D02 No se cuenta con fuerza de ventas propia.</p> <p>D03 No existe Manual de Organización, funciones y procedimientos a nivel de empresa.</p> <p>D04 No existe almacén sistematizado para el establecimiento de los puntos de control</p> <p>D05 No hay programas de inducción, motivación y capacitación para trabajadores</p> <p>D06 No existe participación y/o presencia en la sociedad.</p> <p>D07 El organigrama está por definirse y por lo tanto no existe difusión de éste</p> <p>D08 No están reflejadas el 100% de las cargas de personal</p> <p>D09 Cartera de clientes muy reducida que representan el total de las ventas</p> <p>D10 Existe una alta concentración de funciones en el nivel Gerencial.</p> <p>D11 Los procedimientos operativos y logísticos no se encuentran bien definidos</p> <p>D12 El taller no brinda las condiciones adecuadas para realizar las actividades</p> <p>D13 No se han estructurado las políticas de ventas, precios, distribución, promoción.</p> <p>D14 Falta de estructuración adecuada de los costos</p> <p>D15 Presenta una organización no formal y no estructurada</p>
<p>A1 Alta competencia con proveedores internacionales</p> <p>A2 Los países industrializados están implementando la crianza de alpacas</p> <p>A3 Apertura del mercado Norteamericano a los productos de los países asiáticos</p> <p>A4 Crecimiento y consolidación de las empresas nacionales competidoras</p> <p>A5 Desconocimiento de características de fibra de alpaca en los mercados europeos</p> <p>A6 Baja tasa de natalidad en la población europea</p>	<p>FO1 Establecer un sistema de calidad a nivel de toda la organización (F1,O3)</p> <p>FO2 Mejorar la eficiencia de los procesos productivos (F2,O1,O3)</p> <p>FO3 Desarrollar procesos que añadan valor agregado al producto (F4,O1)</p> <p>FO4 Desarrollar políticas de fidelización de los clientes (F5,O1)</p>	<p>DO01 Establecer una estructura organizacional flexible (D5,D15,O4)</p> <p>DO02 Desarrollar programas de capacitación en los operarios (D6,O3)</p> <p>DO03 Establecer programas de financiamiento de recursos para la empresa (D12,O5,O8)</p> <p>DO04 Definir el mix de marketing para los mercados destino (D13,O2,O7,O8)</p> <p>DO06 Establecer un programa de reclutamiento de personal a nivel operativo y administrativo (D15,O3)</p>
	<p>FA1 Establecer la publicidad orientada a las bondades de las materias primas (F1,A5)</p> <p>FA2 Búsqueda continua de clientes (F1,A1,A3)</p> <p>FA3 Búsqueda de nuevos nichos de mercado rentables (F3,A2)</p>	<p>EA01 Incrementar las habilidades gerenciales del equipo directivo (D1,A1,A3)</p> <p>EA02 Desarrollo de sistema productivo orientado a la eficiencia en costos (D12,D14,A1)</p> <p>EA03 Desarrollo de sistema logístico (D4,D13,A4)</p> <p>EA04 Establecer programa de ventas a nivel local (D5,A4)</p> <p>EA06 Incrementar la cartera de clientes (D8,A1)</p>

De la tabla anterior se ha obtenido una serie de posturas estratégicas que la empresa debe seguir como parte del proceso de planeación realizado, de todas ellas, se deben seleccionar aquellas que son prioritarias para atender sus requerimientos urgentes, para ello se utiliza la matriz cuantitativa de la planeación estratégica, que permite determinar en forma matemática las estrategias a seguir. El desarrollo del método es similar respecto al desarrollo de las tablas anteriores. Para este caso se tomarán un conjunto de estrategias que tengan los mayores puntajes obtenidos en el proceso de evaluación, los cuales según el método se consideran como las más atractivas. La calificación de atractivo varia entre 1 que corresponde a una estrategia que no es atractiva hasta 4 que representa una estrategia muy atractiva, se considera como valor promedio a 2,5.

A continuación se muestra la matriz desarrollada.

Los resultados obtenidos de la matriz son los siguientes:

- ✓ Se ha determinado que las estrategias con mayor atractivo para su ejecución son las siguientes:

TABLA 66: RELACIÓN DE ACCIONES ESTRATEGICAS SEGÚN CALIFICACION

CODIGO	DESCRIPCION	PUNTAJE
FA2	Búsqueda continúa de clientes.	3.82
FO4	Desarrollar políticas de fidelización de los clientes	3.59
FO2	Mejorar la eficiencia de los procesos productivos	3.46
DA2	Desarrollo de sistema productivo orientado a la eficiencia en costos	3.46
DA1	Incrementar las habilidades gerenciales del equipo directivo	3.33
DA5	Incrementar la cartera de clientes	3.25
DA3	Desarrollo de sistema logístico	3.08
DO4	Definir el mix de marketing para los mercados destinos	3.04
DO5	Establecer un programa de reclutamiento de personal a nivel operativo y administrativo	3.03
DO1	Establecer una estructura organizacional flexible	3.02
FA1	Establecer la publicidad orientada a las bondades de las materias primas	2.77
FA3	Búsqueda de nuevos nichos de mercado rentables	2.76
FO3	Desarrollar procesos que añadan valor agregado al Producto	2.63
DA4	Establecer programa de ventas a nivel local	2.22
FO1	Establecer un sistema de calidad a nivel de toda de la organización	2.20
DO3	Establecer programas de financiamiento de recursos para la empresa	1.80
DO2	Desarrollar programas de capacitación en los operarios	0.97

Elaborado por el Equipo de Trabajo

- ✓ En el cuadro anterior se observa que la mayoría de las estrategias tienen buen atractivo para tomarse en cuenta, lo que implica que es necesario realizar un gran conjunto de

estrategias porque existen las condiciones adecuadas para llevarlas a cabo y por la prioridad que éstas requieren.

- ✓ Se establecen como las estrategias con mayor prioridad para su ejecución aquellas que tienen un puntaje mayor de 3, ya que éstas abarcan la mayor parte de las actividades de la empresa, y las condiciones para su desarrollo son las más favorables en el corto plazo.
- ✓ La mayor parte de las estrategias seleccionadas tienen una postura estratégica del tipo DA, esto indica la necesidad de generar planes de acción que mejoren las debilidades y se puedan hacer frente a las amenazas.
- ✓ Dentro de las estrategias a desarrollar, también se pueden tomar las que estén por debajo del valor promedio, dependiendo de las condiciones que sean necesarias para su realización
- ✓ Las otras estrategias que no han sido tomadas en cuenta, no necesariamente serán ejecutadas en un mediano plazo, ya que las condiciones que afrontará la empresa serán diferentes, en cuyo caso es probable que se establezca nuevas prioridades.
- ✓ Los puntajes obtenidos en las estrategias tienen un carácter relativo que no representa una proporción exacta de los niveles de atractivos entre ellos, sin embargo, si permiten darnos una idea del orden de prioridad de estrategias que deben ser atendidos.

5.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

Del análisis FODA se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene definido el segmento de mercado al cual dirige sus actividades.

- Se cuenta con una pequeña cartera de clientes con los que se mantiene una relación comercial de forma regular.
- Las deficiencias en los sistemas productivos ocasionan que la empresa no pueda asumir la responsabilidad de un contrato internacional, al no tener las condiciones necesarias para cumplir los tiempos de entrega.

En el análisis FODA han resaltado más debilidades que fortalezas, esto es consecuencia del periodo desordenado de formación y crecimiento que la empresa viene atravesando, situación que se mejorará a través del desarrollo de un esquema de planeamiento estratégico, que oriente las actividades de la empresa hacia una mayor organización y eficiencia en los niveles administrativos, operativos y de comercialización de la empresa.

Las calificaciones obtenidas en la evaluación de los factores internos y externos dan la pauta que se debe atacar como prioridad las debilidades para hacer frente a las amenazas, por lo que la orientación estratégica de la empresa es hacia una estrategia DA

El plan estratégico propuesto contempla el seguimiento de las siguientes estrategias: las estrategias DA1, DA2, DA3, DA5, FO2, FO4, FA2, DO1, DO4, DO5.

5.5. ANÁLISIS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En el contexto global y competitivo, la internacionalización es un proceso bastante generalizado, las medianas y las pequeñas empresas están afectadas por la economía internacional, la internacionalización va más allá de exportar e importar solamente, implica cambios en las actitudes y en las estrategias a adoptar.

Para ayudarse en el proceso de internacionalización, las empresas pueden recurrir a las alianzas estratégicas, consorcios de exportación, asociaciones tipo joint – venture; contratos de subcontratación internacional; o solicitar los servicios de brokers o trading companies. Entre estos mecanismos, la subcontratación y los consorcios de exportación son los que más se vinculan a la problemática de la pequeña empresa.

A diferencia de las grandes empresas, las pequeñas empresas carecen de recursos para sustentar gastos en el mundo del comercio exterior, para tener éxito en el mercado internacional es necesario comercializar los productos bajo las mejores condiciones.

Ante esta situación, el pequeño empresario tiene 2 opciones. Afrontar un proceso de exportación sin la preparación adecuada y fracasar en el intento o tener un hacerlo de forma esporádica. La segunda opción es definir una estrategia de exportación; para lo cual deberán sumarse esfuerzos con otras empresas del tamaño similar y con objetivos comerciales que puedan aproximarse. Esta agrupación de pequeñas empresas permitirá una mayor especialización productiva y desarrollar servicios comerciales comunes en los aspectos técnicos, financieros y humanos. La idea de exportación colectiva se concreta en lo que se denominan consorcios de exportación, estas presentan ventajas evidentes en posibilitar a los pequeños empresarios el participar en los negocios internacionales. Los consorcios de exportación contribuyen a modernizar la tecnología de las empresas asociadas debido a que se ayudan en aspectos claves para los inicios de la actividad exportadora

La subcontratación internacional es un eficaz mecanismo de cooperación e integración que es utilizado en todo el mundo como una ayuda en el proceso de internacionalización de las empresas. La subcontratación

internacional permite alcanzar niveles de eficiencia, calidad y por ende de competitividad.

Para muchas empresas peruanas, participar como subcontratistas atendiendo pedidos específicos de empresas del extranjero, ha sido una excelente oportunidad para iniciarse en la exportación o diversificar los mercados de destino de sus exportaciones si ya lo hacían anteriormente.

La empresa ha mantenido contactos con diferentes empresas que buscan desarrollar negocios en el país, la posibilidad de desarrollar una asociación con un socio inversionista español, hay que analizar si el inversionista cuenta con el capital suficiente y la cartera de clientes que permita sustentar la asociación. Esto muestra de alguna manera el interés que se muestra por la empresa, y en mediano plazo se puede establecer algo más concreto con el mismo inversionista u otros, para ello, la empresa debe seguir con su ritmo de crecimiento sin desordenarse y estableciendo buenos negocios y contratos de comercialización.

5.6. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos permite a la empresa definir aquellos resultados que la empresa desea alcanzar, de acuerdo al marco del proceso de planeamiento estratégico desarrollado, teniendo en cuenta la misión, visión y valores, el análisis de entorno que comprende al análisis FODA.

De acuerdo a la información recopilada se definen los siguientes objetivos que la empresa busca conseguir en el corto y mediano plazo:

- ✓ Incrementar el volumen de ventas en los mercados actuales al nivel de las empresas competidoras nacionales

- ✓ Ingresar al mercado europeo en forma progresiva de acuerdo al tipo de producto que demande dicho mercado.
- ✓ Establecer un segmento de mercado en donde desarrollar la especialización de las actividades.
- ✓ Establecer una organización eficiente y rentable
- ✓ Desarrollar y fortalecer las actividades de producción que generen valor agregado.

5.7. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A SEGUIR

Los tipos de estrategias a implementar se determinan de acuerdo al entorno en el cual se encuentre la empresa. Las propuestas de estrategias a implementar se obtienen de la aplicación de los siguientes modelos estratégicos: La matriz de producto – mercado de Ansoff y la matriz de estrategias genéricas de Porter.

La matriz de producto – mercado de Ansoff analiza las variables de producto y mercado. En la siguiente tabla se puede observar dicha matriz

TABLA 67: MATRIZ PRODUCTO MERCADO

	Producto Existente	Producto Nuevo
Mercado Nuevo	<i>Expansión de mercado</i>	<i>Diversificación</i>
Mercado Existente	<i>Penetración de mercado</i>	<i>Desarrollo de producto</i>

Elaborado por el equipo de trabajo

Se puede observar que de acuerdo al tipo de producto o al mercado analizado se puede establecer una estrategia que sea conveniente, el análisis realizado a la empresa plantea las siguientes situaciones:

- ✓ La empresa comercializa sus productos en el mercado de los Estados Unidos, las relaciones con los actuales clientes y el tipo de producto ofrecido que tiene acogida en ese mercado da la situación de mercado existente – producto existente.
- ✓ Existe un mercado potencial de los productos que ofrece la empresa en Europa, principalmente de la línea de damas, que es un producto que la empresa ofrece regularmente, esto lleva a una situación de mercado nuevo – producto existente.

Estas consideraciones básicas, junto con el análisis de entorno realizado determina como estrategias a seguir lo siguiente: Penetración de mercado y expansión de mercado.

La matriz de estrategias genéricas de Porter se basa de acuerdo a la ventaja competitiva de la empresa y el tipo de mercado al cual se dirige. En la siguiente tabla se puede observar dicha matriz:

TABLA 68: MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

	Ventajas estratégicas por Exclusividad	Ventajas estratégicas por costos
Mercado Total	<i>Diferenciación</i>	<i>Liderazgo en costos</i>
Parte del mercado	<i>Segmentación</i>	

Elaborado por el equipo de trabajo

La posición estratégica de la empresa se encuentra orientada hacia el desarrollo de productos de exclusividad y se encuentra dirigido a una parte del mercado, esta situación indica que la estrategia a seguir debe ser la de segmentación, de modo que se pueda aprovechar las ventajas

que se tienen. La estrategia de segmentación consiste en orientar los productos a una parte del mercado, y mediante ello, satisfacer las necesidades que presenta un segmento homogéneo del mercado total. Para el caso de la empresa, la segmentación del producto está en las prendas elaboradas en algodón orientado a bebés y niños, cuyo mercado es amplio y con perspectivas de crecimiento.

La elección de las estrategias a seguir tiene que tomar en cuenta la declaración de la misión, visión, valores, el análisis FODA y los tipos de estrategia que más se adapte a las necesidades de la empresa.

De acuerdo a los criterios mencionados se proponen como estrategias a seguir las siguientes:

Estrategia de Marketing y Ventas

- ✓ Estrategia de segmentación de mercado
- ✓ Estrategia de penetración y expansión.
- ✓ Establecimiento del mix de marketing

Estrategia para las Áreas Administrativas y Operativas

- Reorganización de las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Desarrollo de programas de capacitación en todos los niveles organizacionales
- ✓ Estructuración del programa financiero de la empresa.
- ✓ Desarrollo de un sistema de producción y logístico integrado

5.8. PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

El plan estratégico a seguir por la empresa contempla el desarrollo de las siguientes actividades:

- Formulación del plan estratégico de marketing y ventas: En base al estudio de mercado determinar las acciones de marketing y ventas que permitan cumplir los objetivos de la empresa
- Desarrollo de políticas de Administración y de finanzas.
- Desarrollo de un Sistema de Producción y logístico: que respalden las consideraciones del plan de marketing y ventas.

Los planes de acción se pueden identificar de acuerdo al área en el que se desarrolla, sin embargo, estas acciones afectan a toda la empresa.

TABLA 69: PROPUESTA DE PLANES DE ACCION EN LA EMPRESA

PLANES DE ACCION

Area de marketing y ventas

Plan de Marketing y Ventas

Definición del mix de marketing orientado hacia el mercado seleccionado

Areas de Administración y finanzas

Administración

Definición del organigrama de la empresa

Establecimiento de manual de funciones de personal

Implementación de cronograma de capacitación gerencial del equipo directivo

Finanzas

Implementación de políticas de créditos y cobranzas de las operaciones de exportación

Implementación de políticas de financiamiento de las operaciones de exportación, inversión en activos fijos u otros

Área de Operaciones

Producción

Determinación de la estructura de costos de producción

Establecimiento de propuesta de mejoras en el área

Establecimiento de procedimientos operativos en el taller

Logística

Establecimiento de codificación de materiales

Organización de la Gestión de inventarios

Establecimiento del proceso de logística internacional

Complementarios

Programa de mantenimiento preventivo

Adquisición de nuevo local de trabajo

Elaborado por el equipo de trabajo

Estos planes tienen una orientación hacia una estrategia DA, y tomar algunas estrategias que puedan ser fácilmente realizables y necesarias como las estrategias FA y DO.

CAPITULO VI

PLANES DE ACCION PROPUESTOS DE VENTAS Y

MARKETING

La empresa se encuentra atravesando por una etapa de crecimiento, en la cual el desarrollo y posicionamiento en el mercado internacional con una marca propia no se ha implementado. Las prendas que se elaboran se comercializan con las marcas de los clientes internacionales, esto significa que la empresa está realizando un servicio de *fabricación para terceros*. No obstante, los actuales clientes mantienen una relación comercial de abastecimiento con la empresa porque los productos comercializados y el servicio ofrecido reúnen las siguientes características:

- Las prendas son elaboradas basadas en las especificaciones técnicas de las fichas técnicas respectivas y siguiendo un procedimiento operativo preestablecido, lo que permite obtener productos estandarizados de gran calidad y con las mismas características entre sí, con gran valor agregado (acabados manuales). Este sistema de trabajo permite reducir los errores que se puedan cometer al momento de la fabricación de las prendas por falta de conocimiento de detalles técnicos.
- Para el desarrollo de los diferentes modelos de prendas se seleccionan los materiales que más se adecuen al modelo, siempre empleando materiales de alta calidad, como el algodón o el pelo fino de alpaca y

afines, los cuales son proporcionados en la calidad requerida por sus respectivos proveedores.

- Los modelos de las prendas son desarrollados en la empresa de acuerdo a los requerimientos del cliente (tendencias, estilos, colores, etc.), de no ser así la empresa se encuentra en la capacidad de presentar algunas colecciones propias, entre las cuales ellas eligen las que más se adaptan al mercado al cual se dirigen.

Para que la empresa consiga un posicionamiento en el mercado, tiene que desarrollar una marca propia, la cual pueda ser reconocida en el extranjero. A nivel internacional la empresa (al igual que la mayoría de las empresas del rubro) no desarrolla marca propia, ya que la inversión para el lanzamiento, crecimiento y sostenimiento de la marca en el mercado corresponden a nivel de empresas más desarrolladas con gran capacidad económica, sin embargo, a nivel nacional el desarrollo del ciclo de vida de una marca podría ser administrado con los recursos actuales (previo análisis de factibilidad).

6.1. PLANES DE ACCION DE VENTAS Y MARKETING

Se han elaborado los siguientes planes de acción estratégicas orientadas de acuerdo a los objetivos y estrategias a seguir:

Planes de Acción de Ventas:

- ✓ Incrementar del nivel de ventas en 30% anual en promedio en el mercado internacional, principalmente en EEUU; este incremento comenzará desde el primer año del cuadro de proyecciones de ventas. Estas ventas representarán el 90 % del total de la empresa.
- ✓ Ingresar al mercado Europeo con un nivel de ventas que represente al término de tres años un 12% del total de la empresa, este incremento comenzará desde el primer año del cuadro de proyecciones de ventas.

- ✓ Ingresar al mercado nacional desarrollando una línea de producto con marca propia, cuyo nivel de ventas que represente el 3% del total de la empresa, desarrollando un estilo personalizado de venta.
- ✓ La participación de las prendas para bebés en Estados Unidos debe constituir el 85% del total de las exportaciones, lo cual implica que la línea de damas constituiría sólo el 15%, mientras que para Europa la proporción será de 75% y 25% respectivamente.
- ✓ Los pedidos de los clientes no sobrepasarán la capacidad de producción de la empresa, la que está determinada en los ratios del área de producción.
- ✓ La utilidad bruta de la empresa al término del periodo de ejercicio no debe ser menor de 40%.

En el cuadro adjunto se esquematiza la composición de las exportaciones de la empresa, para los próximos años:

TABLA 70: OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN

Ventas mercado Internacional	97%
Exportaciones EE.UU.	88%
Línea Bebés, niños	85%
Alpaca	30%
Algodón	70%
Línea Damas	15%
Alpaca	65%
Algodón	35%
Exportaciones EUROPA	12%
Línea Bebés, niños	75%
Alpaca	45%
Algodón	55%
Línea Damas	25%
Alpaca	65%
Algodón	35%
Ventas mercado local (marca propia)	3%

Elaborado por el equipo de trabajo

Planes de Acción de Marketing:

- ✓ El segmento de mercado al cual se orientará los productos corresponde a niños de 0 a 8 años y damas, de nivel socioeconómico alto y medio – alto.
- ✓ Para el caso del segmento de mercado de EEUU se abastecerá el 88% de la producción de exportación con marca blanca a grandes distribuidores que comercialicen las prendas en tiendas de exclusividades y grandes almacenes, principalmente en Nueva York. El 12% restante se destinará al mercado europeo. En el caso de prendas para niños se exportará principalmente a los Estados Unidos mientras se realizan los contactos con clientes en Europa para iniciar las operaciones de exportación. El segmento Damas mantendrá una proporción similar
- ✓ Se considerará como principal prioridad la participación en ruedas de negocios y ferias internacionales especializadas con el fin de captar mayor cantidad de clientes, no se distinguirá la procedencia de los clientes para iniciar las relaciones comerciales, se mantendrá la línea actual de segmento de mercado objetivo de la empresa.
- ✓ Se participará en 02 ferias comerciales nacionales al año como mínimo. Se deberá evaluar la participación en ferias internacionales de acuerdo a la utilidad de la empresa y en base al financiamiento disponible. Se plantea como meta la participación en una de ellas en los próximos 2 años. En el ANEXO 2, se muestran algunos lineamientos para la participación en ferias comerciales internacionales.
- ✓ Los productos elaborados de fibra de alpaca serán comercializados principalmente para el mercado de exclusividades, en los cuales se pueden obtener los mayores márgenes de utilidad.
- ✓ Mantener actualizado las últimas tendencias de la moda en los segmentos de mercado objetivo de la empresa.

- ✓ Las ventas locales se realizarán en forma directa o mediante showroom, en mediano plazo se formará un pequeño equipo de ventas que se encargará de realizar las actividades de ventas.

6.2. DESARROLLO DEL MIX DE MARKETING

En este punto se desarrollará el marketing operativo conocido como mix de marketing, que son: producto, precio, plaza y promoción. Se analizará cada uno de estos componentes relacionado a las actividades de la empresa.

6.2.1.PRODUCTO

6.2.1.1. Atributos del producto. Adaptación al mercado internacional

Las prendas están elaboradas básicamente en alpaca, baby alpaca y mezclas finas (línea de damas) y algodón pima (línea de bebés y niños); el peso de cada prenda varía de acuerdo a la línea de producto, por ejemplo las prendas para bebés y niños pesan de 100 a 300 gramos aproximadamente; mientras que las prendas para damas pesan entre 400 y 700 gramos dependiendo del tipo de prendas.

Las tallas son convencionales de acuerdo al mercado de destino, por lo general son tallas americanas (desde XS hasta el XL). No obstante la empresa podría trabajar con otro tipo de materiales menos costosos de acuerdo a las exigencias de los clientes.

El 100% de los productos son sometidos a un estricto control de calidad, el cual es realizado, desde el inicio del proceso productivo en cada uno de las etapas, preservando con ello las exigencias de calidad de los clientes, tales como medidas, acabados, diseño, etc. Asimismo, las prendas tienen un alto valor agregado puesto que los diseños incorporan complicadas aplicaciones y acabados tejidos a crochet y bordados elaborados en forma manual, incluso las prendas para niños y bebés tejidas íntegramente a mano (crochet) han tenido alta demanda durante el 2003, lo cual implica la aceptación de las mismas en el mercado internacional.

6.2.1.2. Clasificación del producto

Los productos se pueden clasificar de acuerdo al análisis de la extensión y la profundidad. La *extensión* se refiere a los productos que pueden ser similares pero que están orientados a un segmento de mercado diferente, éste puede ser geográfico, demográfico o Psicográfico; la *profundidad* se refiere a la variedad de tipos que puede presentar un producto de una misma categoría de extensión. De acuerdo a la definición, los principales productos que la empresa elabora son prendas para bebés, y chompas y cárdigans para damas.

Basándonos en el análisis de mercado realizado, la empresa ha definido una mezcla de productos que se muestra en el siguiente cuadro. En él se puede visualizar la *extensión* de las líneas de los productos, así como la *profundidad*, que está determinada principalmente por el tamaño de las prendas.

La línea infantil abarca las líneas de bebés y niños, las cuales se han agrupado en una sola para efectos de análisis dado que tienen características similares.

TABLA 71: DEFINICION DE LA EXTENSION Y PROFUNDIDAD DE LAS LINEAS

		<i>EXTENSION</i>			
		LINEA INFANTIL		LINEA DAMAS	
		ALGODÓN	ALPACA	ALGODÓN	ALPACA
<i>PROFUNDIDAD</i>		BEBÉS	BEBÉS	Tallas S	Tallas S
		NIÑOS	NIÑOS	Tallas M	Tallas M
				Tallas L	Tallas L

Elaborado por el equipo de trabajo

Los tipos de productos resaltados en azul corresponden a las principales líneas de producto de la empresa, de acuerdo a los volúmenes de venta.

Del cuadro anterior se puede observar que las líneas de los productos son pocas, la variedad de las prendas se encuentran en los diseños de las colecciones.

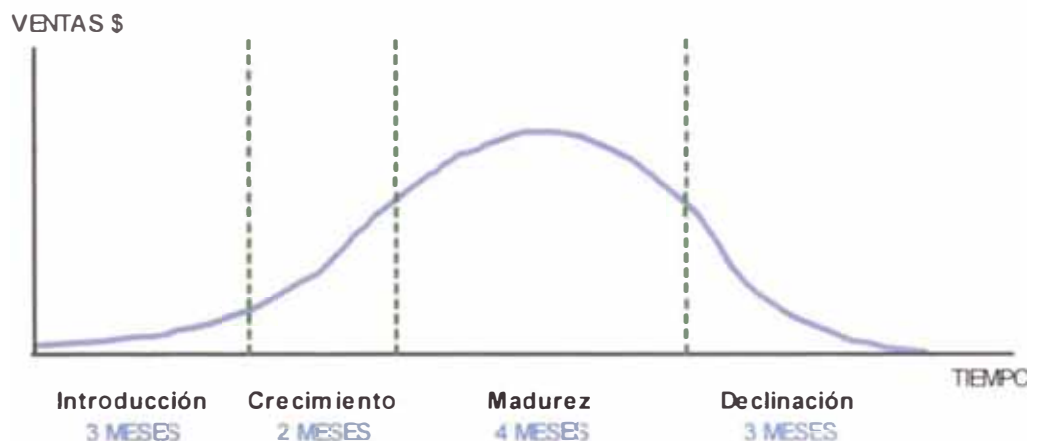
6.2.1.3. Planeación y ciclo de vida de líneas de producto

Los productos comercializados tienen un periodo de vida corto, debido a que continuamente existen cambios en los diseños de acuerdo a la tendencia de la moda durante una temporada. Generalmente las personas suelen adquirir los últimos diseños, colores de moda e incluso materiales de moda; por tanto el producto tiene que ser diseñado en lotes que permitan satisfacer la demanda actual, sin mantener un stock de reposición alto, ya que la probabilidad de que este producto se venda a precio normal cuando haya pasado la temporada es muy baja.

Para la empresa el ciclo de vida del producto tiene mucha incidencia en el tiempo que se emplea en la etapa de diseño y desarrollo, cada temporada se presentan nuevas colecciones a los clientes, de las cuales se escogen sólo algunas para que ser comercializadas. Cabe señalar que para la empresa el tratamiento del ciclo de vida de producto hace referencia a una colección de prendas.

A continuación se muestra el ciclo de vida del producto, que como se dijo anteriormente, es válido para una colección de prendas. Luego se describen cada una de las mismas:

GRAFICO 32: CURVA DE CICLO DE VIDA DE PRODUCTO



Elaborado por el equipo de trabajo

La etapa inicial es la de diseño y desarrollo del producto no se encuentra representada en el esquema anterior, dado que es una etapa donde se crean los productos o colecciones, luego atravesaran por dicho ciclo. No obstante se procede a describir sus características principales.

Diseño y Desarrollo del Producto: Esta es la etapa de concepción del producto, se diseña las prendas basándose en la imagen que se desea proyectar, a un estilo determinado y según la temporada (de acuerdo al requerimiento de los clientes). Esta etapa tiene una duración promedio de 2 a 3 meses, durante el cual se desarrollan las colecciones de prendas tomando en cuenta las características del segmento de mercado elegido, así también se establece el precio en base a los materiales y a la mano de obra a utilizar.

Esta etapa está conformada por las siguientes fases:

- Propuesta de colores, de acuerdo a las tendencias a nivel internacional, se utiliza mucho el *pantone textil* (cartilla de colores)
- Creación de la carta de colores, en base a ciertos temas y temporadas (primavera, verano, etc.)
- Revisión de material especializado y revistas de moda.
- Desarrollo de la colección, utilizando collages y bocetos de ideas.
- Pruebas de tejido (elaboración de swatches).
- Desarrollo de los prototipos. En esta fase es importante realizar dibujos técnicos a escala para poder tener una idea general de las proporciones y poder llevar un archivo físico de los mismos. Los prototipos para damas es recomendable elaborarlos en talla "M", mientras que para hombres es más recomendable la talla "L". Así mismo es importante definir el tipo de acabados (tanto en avíos como en operaciones finales para no exceder el target del precio fijado).

Introducción: Esta etapa es luego de la concepción del producto. Se lanzan las colecciones de productos presentándolos a los clientes, se incluye el producto en el material publicitario de la empresa, se envían muestras de productos, el tiempo estimado de esta etapa para una colección es 3 meses.

Crecimiento: El producto comienza a comercializarse, se realizan los primeros envíos en gran volumen logrando introducir el producto en el mercado, comienzan los primeros análisis de evolución de las ventas y se planea las reposiciones de productos (estas actividades las realizan directamente los clientes). El tiempo estimado de esta etapa es de 2 meses.

Madurez: En esta etapa el producto es conocido en el mercado, se envían los pedidos de reposición a solicitud de los clientes (en algunos casos se hacen algunas variaciones en los modelos) y se desarrollan las actividades de marketing para mantener el nivel de ventas del producto, ésta es la etapa más larga y tienen una duración aproximadamente de 4 meses.

Declinación: En esta etapa las ventas del producto disminuyen debido al "desgaste" del modelo, aparecen nuevos modelos más atractivos y la colección es desplazada, los clientes realizan los remates de los saldos según el caso correspondiente. Los saldos de exportación se rematan en el mercado local.

6.2.1.4. Desarrollo de la Marca

En la actualidad la empresa no cuenta con una marca propia para la comercialización de sus productos. Los pedidos que reciben del exterior son realizados por agentes de compra que ofrecen los productos en tiendas o almacenes, o por empresas que los comercializan directamente, los cuales les colocan las marcas que ellos distribuyen. Cabe mencionar que el desarrollo de la marca no ha sido hasta la actualidad la prioridad de la empresa.

De acuerdo a los nuevos planes de comercialización, la empresa tiene proyectado lanzar su propia marca, en un principio al mercado nacional, el cual a la fecha no ha sido atendido. El plan de ventas para este mercado consiste en la comercialización mediante medios de venta directa como catálogos.

Las consideraciones para la obtención de la marca propia son las siguientes acciones:

- Redefinir el logotipo y el nombre de la empresa con el asesoramiento de un diseñador especializado.
- Preparar el material publicitario según el nuevo logotipo y nombre de marca para su distribución.

6.2.1.5. Empaque y Embalaje

Constituye un elemento necesario para permitir la conservación y la presentación final del producto. Las principales funciones del empaque son las siguientes:

Protección.	Contención.
Identificación.	Facultad en el manejo y uso.
Mercadeo.	

Cada prenda requiere los siguientes elementos como parte de su presentación final antes de ser despachado:

- *Etiqueta de marca*, bordada con la marca de la empresa o del cliente.
- *Etiqueta de talla*, por lo general va colocada en la parte posterior del cuello junto a la etiqueta de marca, pero puede colocarse al interior de la prenda si es que el cliente así lo requiere.
- *Etiquetas de composición*, del material del que está elaborada la prenda (100% Alpaca, 80% Alpaca, 20% Baby Alpaca, etc.) y por lo general se ven las instrucciones de lavado, secado, etc.
- *Hang tang*, que va prendido a cada una de las prendas.
- *Bolsa de polietileno transparente*, para cada una de las prendas. El tamaño de la bolsa depende de las tallas y tipo de prenda.
- *Caja Master*, de cartón de medidas estandarizadas que varían de acuerdo al tipo de envío, para la unitarización de la carga. Cada caja contiene una cantidad determinada de prendas previamente calculada.
- *Tela de Yute*, para forrar completamente cada una de las cajas Master. Para evitar siniestros durante el tránsito interno o internacional

A continuación se presenta las cantidades promedio de prendas que se embalan en un tamaño de caja, por ejemplo, una caja de 60 cm. x 61 cm. x 57 cm., estas cantidades pueden variar de acuerdo al tipo de prenda.

TABLA 72: CAPACIDAD DE EMBALAJE DE ACUERDO AL TIPO DE PRODUCTO

Tipo de Prendas	Cant. Prendas/Caja
Bebés	130
Niños	100
Adultos	70

Elaborado por el equipo de trabajo

Los productos no requieren de protecciones especiales, a continuación se presentan algunas consideraciones:

- Esperar que las prendas se enfríen luego del último proceso de vaporizado, antes de ser dobladas.
- Las prendas deben estar correctamente dobladas antes de ser embolsadas.
- Embolsar las prendas en forma individual con la finalidad de protegerlas de las polillas.
- Guardar las prendas embolsadas en cajas con parafina. Las cajas no necesitan contener "relleno" para la protección de las prendas durante el tránsito internacional.
- Almacenar en lugares secos.
- Mantener lejos de fuentes de calor.
- No apilar más de la cantidad que indica el embalaje.

6.2.2.PRECIO

La empresa determina los precios tomando en consideración el margen de ganancia que desea obtener de acuerdo a sus objetivos trazados, asimismo se consideran como factores para la toma de decisión los precios de la competencia, el volumen de producción y el tipo de cliente al cual se va a despachar la orden de compra. La empresa tiene como margen promedio de ganancia bruta no menos

del 40% en promedio (sobre el costo de producción), que es el punto de referencia para el desarrollo de las negociaciones. Se ha estimado que dicho margen cubre todos los costos fijos tales como los gastos administrativos, financieros, comerciales, etc.

La política de precios que a implementar para las diferentes líneas de productos es el siguiente:

- Los precios de lista ofrecidos a los clientes serán en dólares FOB de los Estados Unidos de Norteamérica.
- Las condiciones de crédito otorgada a los clientes serán aplicadas de la siguiente forma:
 - En caso de ser cliente nuevo se solicitará un pago anticipado (50%) de la orden de compra pactada, la cancelación del saldo se efectuará antes de efectuar el embarque de la orden
 - En caso de ser cliente regular se solicitará un adelanto del 50% de la orden de compra, la cancelación del saldo se realizará a los 15 días de la recepción de mercadería por parte del cliente.
- Los precios de lista de los productos se obtienen con un determinado margen de utilidad sobre el costo de producción en base a criterios que involucran la línea de producto y el material utilizado, así se tiene:
 - Un margen de 50% para los prendas de algodón para bebés o niños.
 - Un margen de 45% para las prendas de vestir de pelo fino para bebés o niños.
 - Un margen de 35% para las prendas de algodón para damas.
 - Un margen de 45% para las prendas de pelo fino para damas.

- Un margen de 35% para las prendas de vestir de otros materiales, para bebés, niños y damas.

Cabe mencionar que estos porcentajes pueden incrementarse en relación al valor agregado manual que tenga el modelo.

- La aplicación de los descuentos en el valor venta de los productos serán aplicados bajo los siguientes criterios:
 - Si el monto de la orden de compra supera los \$ 3000 se aplicara de acuerdo a la negociación efectuada de hasta 5% como máximo para todos los tipos de producto.
 - Si el monto de la orden de compra es menor a los \$ 3000 sólo se aplicará un descuento de hasta 5% como máximo a las prendas elaboradas con cualquier otro material diferente a la fibra de alpaca.
- El precio de las muestras se obtendrá con un margen de ganancia de 30% respecto al costo de producción de la(s) prenda(s) solicitadas.
- El envío de catálogos se realizará sin costo.

A continuación se resumen en cuadros las condiciones de pago y las políticas de margen de utilidad.

TABLA 73: CONDICIONES DE PAGO DE ACUERDO AL TIPO DE CLIENTE

CONDICIÓN DE PAGO	
<i>CLIENTE NUEVO</i>	Pago anticipado
<i>CLIENTE REGULAR</i>	Pago adelantado, crédito 15 días luego de recepción de mercadería

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 74: DETERMINACION DE LOS MARGENES DE PRODUCTO DE ACUERDO A LA LINEA DE PRODUCTO

MARGEN		
<i>LINEA INFANTIL</i>	ALGODÓN	50%
	ALPACA	45%
	OTROS	35%
<i>LINEA DAMAS</i>	ALGODÓN	35%
	ALPACA	43%
	OTROS	35%

Elaborado por el equipo de trabajo

Los planes de comercialización de la empresa consideran superar lo alcanzado en el 2002 y 2003, para cumplir con este objetivo se tomarán en cuenta las siguientes pautas:

- Mantener la línea de productos comercializados con los clientes actuales (líneas de bebés, niños y damas), para ello se debe incrementar la capacidad de producción en proporción al incremento de la demanda.
- Diversificar la línea de productos con artículos similares a fin de aumentar la participación en el mercado.
- Desarrollar nuevos negocios y clientes para abrir otros segmentos de mercado y expandir la participación en el mismo.
- Iniciar la comercialización en el mercado nacional con una línea de productos de rápida rotación.
- Liquidación de saldo de exportación de productos para venta en el mercado local, a fin de reducir los costos de ventas y obtener ingresos adicionales.

6.2.3. PLAZA

La empresa utiliza los siguientes canales de distribución:

- La mercadería se vende directamente a clientes que poseen grandes tiendas especializadas que venden directamente al consumidor final. En este caso la exportación es directa y tiene más posibilidades de generar mayores márgenes de ganancia. Es preciso mencionar que este es el principal canal de distribución de la empresa para las líneas de bebés y niños, y en menor porcentaje la línea de damas.
- Un canal de distribución secundario es el de la venta a clientes indirectos, quienes a su vez se encargan de realizar la venta directa a los clientes internacionales detallistas, principalmente de Estados Unidos. En este caso el canal de distribución utilizado es indirecto, lo que implica menores márgenes de ganancia.

La Distribución de la mercancía se realiza mediante embarques aéreos de la siguiente forma:

- Transporte interno en origen (Inland): Tipo Terrestre, de bajo tonelaje, desde el local de la empresa hasta el aeropuerto. Aproximadamente 1 hora.
- Transporte Principal: Tipo Aéreo, el uso de este medio de transporte se justifica por las siguientes características: poco volumen por embarque, ciclo de vida corto del producto (prendas de vestir exclusivas de temporada), condiciones de almacenamiento. El Tiempo de tránsito depende del destino. Por ejemplo a USA - Miami, 6 horas.
- Tránsito interno en destino (Inland). Tipo terrestre. Se traslada la mercancía desaduanizada desde el aeropuerto hasta el almacén del importador. Aproximadamente 1 hora.

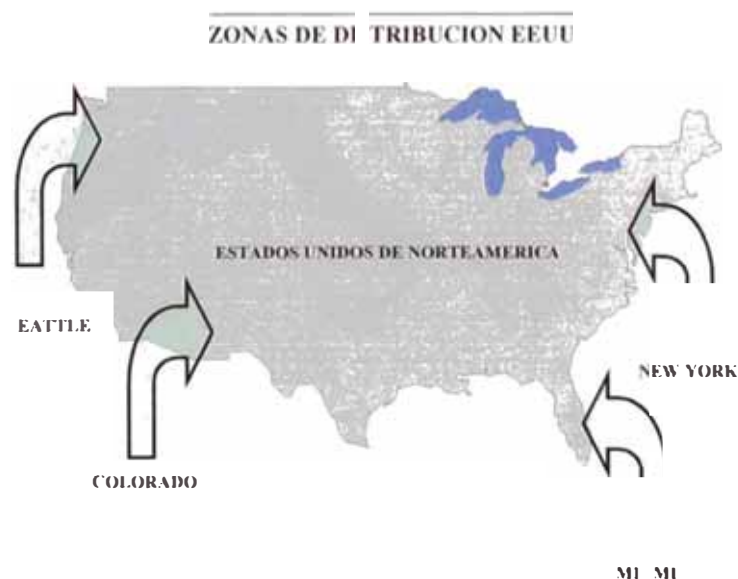
Las principales zonas de distribución son las siguientes: New York (New York), Denver (Colorado), Miami (Florida) y en menor medida Paris (Francia).

Las condiciones otorgadas a los clientes para el cierre de una negociación son las siguientes:

- El transporte está en función de los requerimientos del cliente.
- Todos los productos se entregan con etiqueta, talla, hilo y botón de repuesto, así como con especificaciones técnicas.
- Se presentan en bolsas de polietileno de doble densidad de acuerdo a la talla de la prenda y son enviadas en cajas conteniendo aproximadamente 70 prendas cada una.
- Tiempo de entrega de treinta a cuarenta y cinco días después de la recepción de la orden de compra.
- Para casos de productos defectuosos, se realizará la reposición respectiva previa evaluación de la gerencia.

En el siguiente cuadro se muestra las principales zonas de distribución en los Estados Unidos.

GRAFICO 33: PRINCIPALES ZONAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN EEUU



Elaborado por el equipo de trabajo

Las principales zonas de distribución de los clientes son las siguientes: New York (New York), Denver (Colorado), Miami (Florida). Se observa que los clientes tienen una buena cobertura en diferentes regiones de los Estados Unidos.

Para la región europea, de acuerdo al análisis realizado, se pueden encontrar posibles puntos de distribución, en donde los potenciales clientes pueden vender los productos que adquieren a la empresa. El gráfico se muestra a continuación:

GRAFICO 34: POTENCIALES PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA



Elaborado por el equipo de trabajo

Cuando la mercadería llega a manos del cliente internacional, éste lo distribuye a los lugares de consumo final mediante ventas al menudeo a través de los siguientes establecimientos:

Tiendas de especialidad.

Supermercados, centros comerciales.

Para el mercado local la empresa tiene planeado el desarrollo de un canal de distribución directa, esto es ofrecer al consumidor final mediante venta de Show Room.

6.2.4.PROMOCIÓN

Las actividades de promoción comprenden los siguientes aspectos: venta personal, publicidad a nivel empresa, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y merchandising. Sin embargo la empresa, dada sus condiciones no realiza la totalidad de ellas.

Publicidad: La empresa cuenta con folletos y catálogos que le permite exhibir las características y cualidades de sus productos a los clientes potenciales. La política de difusión de los productos de la empresa está contemplada en el desarrollo de las siguientes actividades que corresponden a la venta personal y al desarrollo de un buen material publicitario:

- Desarrollar catálogos con colecciones de productos de acuerdo a las temporadas internacionales, con las últimas tendencias de la moda. La empresa editará 3 colecciones de prenda al año como objetivo.
- Edición de un CD ROM con la presentación de la empresa, incluirá la historia de la empresa, el equipo directivo, los

principales productos y un resumen de las últimas colecciones ya editadas, en inglés y en español.

- Desarrollo de brochures con la presentación de la empresa, en inglés y español.
- Se proyectará la creación de la página Web de la empresa, con un plazo de ejecución de 4 meses.
- Participación en 3 ferias comerciales como mínimo a nivel nacional, de manera que pueda ofertar los productos a las empresas que vienen en busca de una oportunidad de negocios.
- Se presentarán los materiales publicitarios de la empresa en las embajadas de los países europeos con mejores perspectivas de mercado potencial, según el estudio desarrollado.

Las actividades en el mercado local tomarán en cuenta otras actividades de promoción como son las siguientes:

Promoción de Ventas: Con esta actividad se busca favorecer la demanda del usuario, es de carácter temporal, incluye la entrega de obsequios por monto comprado, descuentos, premios, concurso de ventas, etc.

Merchandising: Se refiere a las acciones que se realizan en el punto de venta a fin de persuadir al potencial cliente de comprar el producto, buscando una buena exhibición de los productos.

Venta Personal: Esta actividad la realiza la empresa cuando un cliente potencial visita la localidad (probablemente para participar en una rueda de negocios u otro motivo), se pone en contacto con la empresa mostrando interés por sus productos, y se concreta una

cita a fin que el personal del área de ventas muestre la cartera de productos.

También se puede considerar dentro de las actividades, el desarrollo del marketing directo, que tiene por finalidad obtener una respuesta directa del mercado, para ello se necesita contar con el desarrollo de una base de datos, donde se pueda recoger la información de las necesidades de los clientes.

En el ANEXO 3 se presentan los lineamientos para la formación de un equipo de ventas para el desarrollo de las ventas en el mercado local

CAPITULO VII

PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

En este capítulo se plantean los planes de acción propuestos en las áreas administrativas y operativas, que permitan desarrollar las actividades laborales en forma planificada y organizada, estableciendo los controles necesarios.

7.1. PLANES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PROPUESTOS

7.1.1. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El análisis de la organización en la empresa determinó la concentración de actividades en pocas personas, que a su vez, no cuentan con la formación profesional suficiente para administrar de forma eficiente la empresa.

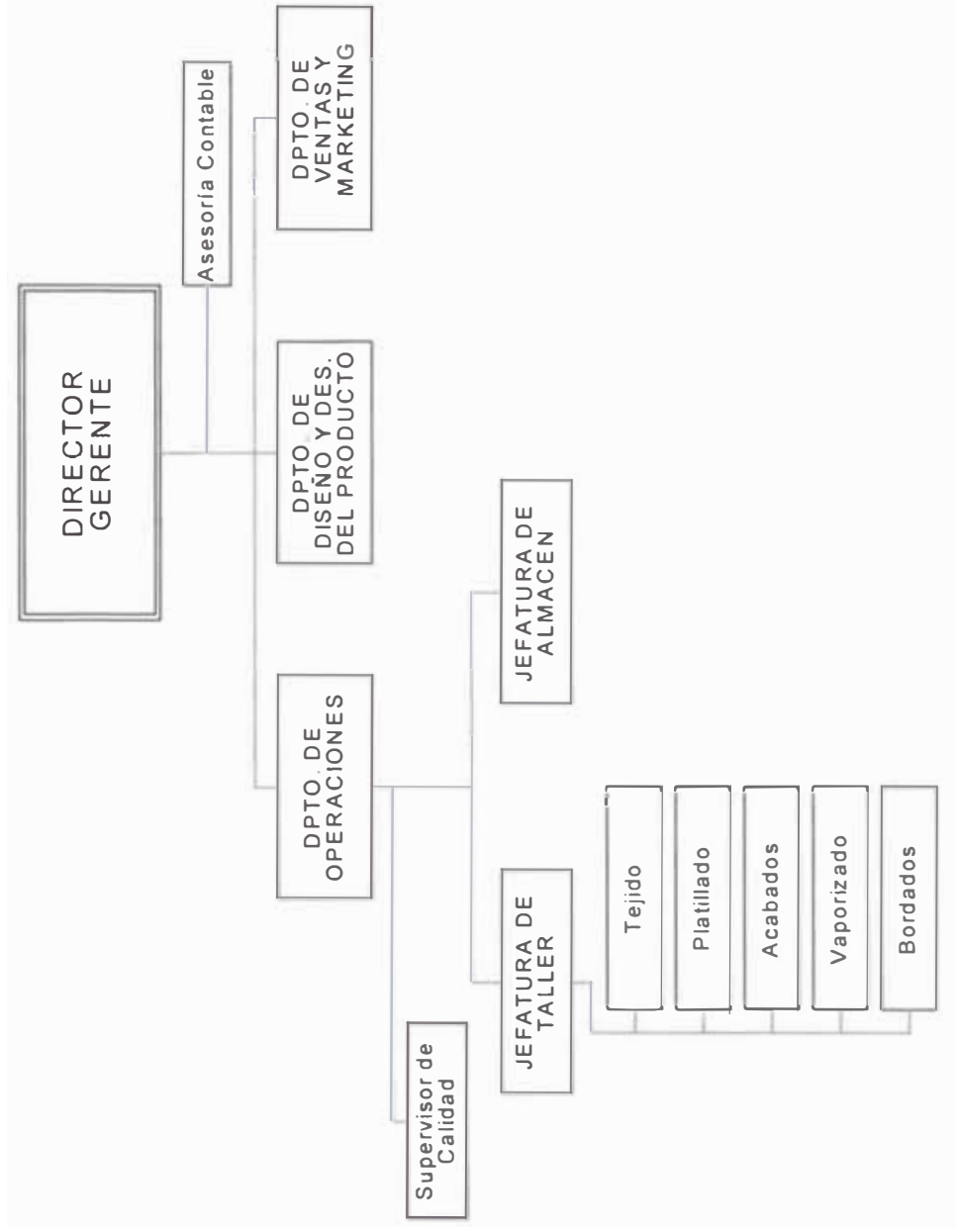
La propuesta de la nueva estructura organizacional de la empresa plantea la división de las actividades desde los niveles generales hasta los niveles especializados, planteando la necesidad concreta de un programa de reclutamiento de personal que cubran dichos

puestos. Este programa debe ser escalonado a medida que el presupuesto de la empresa lo permita.

En el organigrama se proyectan los requerimientos futuros de la empresa, que permita una administración más eficiente de los recursos de la misma, asimismo, que todas las áreas involucradas en ella trabajen en forma coordinada y con un orden claro.

A continuación se muestra el organigrama elaborado:

GRAFICO 35: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA



Elaborado por el equipo de trabajo

Las características de esta nueva estructura son las siguientes:

- Permite descargar las actividades de la Gerencia general, al delegar actividades de carácter operativo a personal de mando medio.
- Define de manera clara las funciones y responsabilidades de las áreas de la empresa, orientando a la Gerencia General al desarrollo de actividades de carácter comercial y financiero, de modo tal, que pueda tener una perspectiva global del desempeño de la empresa.
- Se implementa una organización formalizada con mandos medios que atiendan los requerimientos de las áreas operativas, sin intervención directa de la Gerencia.
- Se establece el Departamento de operaciones, que agrupa todas las actividades de producción y logística de la empresa, las principales funciones serán la supervisión de los trabajos en el taller y la intervención directa en el cálculo de los costos y las actividades de los despachos de exportación.
- El área de almacén adquirirá una mayor importancia, trabajando en coordinación con el Jefe de Operaciones para establecer los programas de abastecimiento.
- Actualmente los mismos operarios realizan un exhaustivo proceso de autocontrol en cada una de las etapas productivas, lo cual contribuye a lograr el nivel de calidad que las prendas tienen, sin embargo con la implementación de un área que administre directamente estos temas, este proceso de autocontrol tendrá aún mejores resultados.
- La Jefatura de Ventas y Marketing quedará en la etapa inicial a cargo de la Gerencia General, en el corto plazo un miembro del equipo directivo capacitado deberá tomar el cargo, trabajando siempre en coordinación directa con la Gerencia General.

- Las actividades administrativas estarán repartidas entre los requerimientos del área de operaciones y comercial, y dado que el área comercial es pequeña, se habrá delegado la mayor parte de la carga al área de operaciones.
- El diseño y desarrollo de productos está a cargo de uno de los miembros del equipo directivo, que reporta a la Gerencia, se reclutará a personal adicional para que trabajen en coordinación y pueda brindar otra perspectiva a los diseños actuales.
- Las actividades financieras continuarán a cargo de la Gerencia General, cuya mayor parte de sus actividades ya habrán sido delegada.
- El control de calidad de los productos estará a cargo de un supervisor, el cual debe verificar que los productos cumplan las características requeridas para las prendas.
- El personal operativo consta de un promedio de 4 a 7 personas como operarios estables, para los requerimientos de personal de acuerdo a las órdenes de trabajo se contrata el personal necesario.

7.1.2. ESTABLECIMIENTO DE MANUAL DE FUNCIONES Y REGLAMENTO DE TRABAJO

El desarrollo del manual de funciones recopila en un documento escrito las funciones que actualmente se vienen desarrollando, y a su vez establece nuevos alcances y responsabilidades según la nueva estructura orgánica propuesta.

Como fase inicial se plantea que los miembros del equipo directivo tengan un conocimiento claro de las funciones que se están desempeñando, de manera que sea más fácil la división de responsabilidades cuando la situación de la empresa lo permita.

La implementación de una nueva estructura organizativa se complementa siempre con un manual de funciones que establece las responsabilidades y alcances de los puestos de trabajo así como el reglamento de trabajo que rige la conducta de los operarios dentro de la empresa.

En el ANEXO 4 se presenta el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo propuesto para la empresa.

7.1.3. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo es consciente de la necesidad de una formación gerencial más sólida que permita una mejor administración de la empresa. Por ello tiene planificado desarrollar actividades de capacitación la cual tendrá en cuenta las siguientes prioridades

Gestión Empresarial: Se requiere una formación integral que permita conocer todas las áreas de la empresa de forma que se puedan establecer los parámetros de control necesarios y tomar decisiones para la mejora dentro del marco del plan estratégico de la empresa.

Marketing Internacional y Tendencias de Moda: Es importante tener una buena capacidad de negociación en el mercado exterior, en donde se utilicen herramientas empresariales que ayuden a llevar a buen término la relación comercial con los clientes. También se requiere conocer ampliamente la demanda del mercado internacional, cuales son las últimas tendencias, a fin de facilitar las negociaciones con potenciales clientes, al ofrecer productos que tengan alta probabilidad de éxito en el mercado al cual se orientan.

Gestión Financiera: Es importante tener una formación financiera a fin de poder administrar bien los recursos económicos de la empresa, conocer las facilidades crediticias disponibles para emprender nuevos proyectos o atender las necesidades económicas que se pudiesen presentar.

Es importante para el equipo Directivo delegar las funciones operativas de Gestión, de forma que la Gerencia pueda enfocar su actividad en el desarrollo del área de Ventas y Marketing a nivel directivo, y atender los recursos financieros de la empresa.

El equipo directivo ha estado recibiendo algunos cursos de capacitación orientados al marketing y las tendencias de moda, ya que en la actualidad estas funciones son realizadas por los mismos. De acuerdo a los nuevos requerimientos de personal, se podrá delegar estas actividades.

7.1.4. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN

La definición de las políticas de crédito y cobranza están basadas en el plan de marketing de la empresa la cual se muestra a continuación:

- Un cliente regular deberá abonar por adelantado el 50% del valor total de su orden de compra, en el momento en que se emita dicho pedido. El saldo se abonará en un plazo de 15 días, luego de haberse embarcado y emitido la guía aérea (*Air Will Bill - AWB*).
- En caso de un nuevo cliente, se deberá realizar una evaluación previa para definir las políticas de crédito, en base al tipo de cliente y del monto de la compra. Así se tiene:

- Si se trata de un cliente que maneja grandes volúmenes de ventas o que goza de prestigio a nivel internacional, se trabajará con una carta de crédito irrevocable, a la vista y confirmada a 45 días, también se puede utilizar un crédito stand by, que requiere menos tramite documentario.
- Si es un cliente pequeño, se mantendrá el pago del 50% del valor de la orden de compra por adelantado, y el 50% restante tendrá que cancelarse una semana antes al embarque de la mercadería.
- Se considerará a un cliente nuevo como un cliente regular, cuando luego de un año de mantener relaciones comerciales, éste haya cumplido con todas las obligaciones de pago en las fechas establecidas. En este caso se deberá evaluar las condiciones de compra.
- Para el caso de las muestras y contra muestras, que normalmente tienen un mayor tiempo de preparación y por tanto un alto costo de producción, la política de cobranza es la siguiente:
 - Para el caso de clientes nuevos, el envío de las muestras será previo pago del valor venta de las mismas.
 - Para un cliente regular, el costo de las muestras podría incluirse en el precio de venta, como un costo adicional y prorratearse en todo el pedido, por lo cual dichas muestras no tendrían costo alguno. Sin embargo la empresa puede evaluar las condiciones en base a diversos factores, tales como cantidad de muestras, complejidad de las mismas, etc., pudiendo aplicarse el pago del 50% por adelantado y la diferencia al plazo establecido.

7.1.5. DESARROLLO DE POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO PARA OTROS REQUERIMIENTOS

De acuerdo al estudio realizado la empresa no cuenta con obligaciones financieras importantes pendientes de pago, no obstante, en algunos casos se observa una falta de liquidez para ser utilizada como capital de trabajo para la adquisición de materiales para la atención de los pedidos de los clientes, esto a pesar de las condiciones previamente pactadas con los clientes (pago de un porcentaje de la orden de compra por adelantado, para algunos clientes). En tal sentido, la alternativa de financiamiento para estas operaciones – en caso sea necesaria – puede ser tomada en cuenta. Una alternativa de solución es exigir el cumplimiento de las obligaciones de pago a los clientes en los plazos pactados, situación que no siempre se cumple por no presionar al cliente y generar una imagen negativa de la empresa; otra alternativa son los créditos para operaciones de exportación. Actualmente en el mercado financiero, las instituciones bancarias ofrecen varias alternativas las que pueden ser evaluadas.

En el siguiente cuadro se presenta el costo de financiamiento de las exportaciones de las diferentes instituciones bancarias de nuestro país.

TABLA 75: COSTO DE FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIONES

BANCO	PREEMBARQUE(*)		POST EMBARQUE(*)	
	MINIMA	MAXIMA	MINIMA	MAXIMA
CREDITO	7.55	16.00	6.72	15.00
BBV CONTINENTAL	6.48	15.00	-	15.00
INTERBANK	8.20	24.00	-	24.00
WIESE SUDAMERIS	-	10.83	-	13.50

* Creditos en moneda extranjera a 180 dias.

Fuente: Superintendencia Banca y Seguros 2001

A continuación se presenta un cuadro en donde se compara las tasas de financiamiento nacionales con otros países.

TABLA 76: TASAS DE FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIONES EN ALGUNOS PAISES DE AMERICA

PAIS	MINIMA(*)	MAXIMA(*)	FUENTE	OPERADOR
Brasil	4.80	27.30	BCR de Brasil	Banco do Brasil
Chile	6.92	10.38	Superintendencia de Bancos	Corfo/sistema Financiero
Colombia	5.90	N.D.	Bancoldex	Bancoldex
México	8.00	10.50	Bancomext	Bancomext
Perú	6.48	32.00	SBS	Sistema financiero

* Créditos en moneda extranjera a 180 días.

Fuente: Superintendencia Banca y Seguros

Comparados con otros países, las tasas de financiamiento de las exportaciones son las más altas.

Otras observaciones que se indican son las siguientes:

- ❖ Los principales bancos del sistema financiero nacional ofrecen una tasa efectiva en dólares para operaciones de preembarque que fluctúan entre los 6.48% y 32%, para créditos de financiamiento postembarque fluctúan entre 6.72% y 32%.
- ❖ En otros países se encuentran bancos especializados para promover las exportaciones: Brasil – Casex, Colombia – Bancoldex, México – Bancomext, Chile – Corfo.

De acuerdo a las necesidades de la empresa, a mediano plazo se evaluará el tipo de financiamiento más apropiado para sus exportaciones, en caso los volúmenes de exportación se incrementen considerablemente.

Los planes de acción que la empresa considera necesario, para lo cual debe recurrir a un programa de financiamiento cuidadosamente analizado, consisten en la inversión en activos fijos, de tal modo que la empresa se encuentre mejor preparada para afrontar obligaciones contractuales. La inversión a analizar es la adquisición de un nuevo

local como nueva sede de la empresa. El análisis previo se realizó con la entidad financiera que maneja la cuenta de la empresa, y se determinó que debía abrirse una línea de crédito inicial con el objetivo de analizar la capacidad de pago de la misma, luego del cual se podrá optar por un programa de crédito que le permita desarrollar sus planes de acción. Estas acciones están consideradas para un largo plazo, dado que se requiere del desembolso de efectivo, lo cual en las condiciones actuales, la empresa prefiere orientarlas a otras actividades que permitan realizar actividades de más prioridad (por ejemplo, capital de trabajo).

Otra alternativa viable en la que se pueda utilizar adecuadamente un plan de financiamiento es la participación en alguna feria internacional en donde se pueda llegar a tener un mayor contacto con los clientes en sus propios lugares de origen, estableciendo las negociaciones comerciales y generando ingresos para la empresa.

En la siguiente tabla se muestra una estructura de costos que se incurre en la participación de una feria internacional, para la región europea:

TABLA 77: CALCULO DE COSTOS PARA LA PARTICIPACION EN UNA FERIA INTERNACIONAL EN EUROPA

DESCRIPCION DE GASTOS			Dolares
CUOTA INICIAL			\$1,174
SEGUNDA CUOTA			\$890
TOTAL INSCRIPCION			\$2,063
PASAJE IDA Y VUELTA			\$1,526
HOTEL+COMIDA			\$718
TRANSPORTE A LA FERIA			\$94
GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA IMPLEMENTACION FERIA			\$2,000
TOTAL ESTADIA			\$4,338
TOTAL GASTOS INSCRIPCION+TRANSPORTE			\$6,402
	C.U.	CANT	
GASTOS INCAGREAT (Inscripcion+Transporte)			\$6,402
COSTOS DE FABRICACION / chompa	\$25	200	\$5,000
GASTOS DE TRANSPORTE-ADUANA: \$400/100Kg aprox)			\$480
TOTAL INVERSION INCAGREAT			\$11,882
COSTOS DE FABRICACION / chompa			\$5,000
GASTOS DE TRANSPORTE-ADUANA: \$400/100Kg aprox)			\$480
% de Utilidad sobre costos de fabricacion+aduana:		50%	\$2,740
VALOR VENTA TOTAL			\$8,220
Px Unitario de Venta al PUBLICO:			\$41.10
ANALISIS DE COSTOS:			
VALOR VENTA AL PUBLICO	200	unid.	\$8,220
<u>COSTOS DE VENTA</u>			<u>\$5,480</u>
UTILIDAD BRUTA			\$2,740
GASTOS DE INSCRIPCION Y ESTADIA DE INCAGREAT			\$6,402
UTILIDAD NETA			-\$3,662

Elaborado por el equipo de trabajo

La participación en una feria internacional no consiste sólo en invertir una cantidad determinada de dinero, en dichas ferias también se pueden realizar ventas individuales o de algunas colecciones a potenciales clientes que muestren interés. Esta situación proporciona algunos ingresos, si bien es cierto que la probabilidad que pueda cubrir la inversión realizada es baja, no obstante reduce el costo de la misma. Se observa también que el capital de trabajo para producir las prendas necesarias para la venta y/o exhibición en la feria, constituye una parte importante del total de

la inversión realizada. La utilización de prendas que se encuentran en stock podría ser una alternativa para invertir menos en capital de trabajo, disminuyendo la cantidad de productos que a producir.

En la actualidad existen facilidades para establecer contactos y poder tomar parte en alguna feria internacional, los organismos promotores de exportación, las cámaras de comercio y la información que se puede obtener en Internet constituyen una fuente de información amplia y confiable que permite comparar las condiciones ofrecidas y los gastos a incurrir en cada evento. En el ANEXO 12 se muestran algunos sitios de interés en internet.

7.2.PROPUUESTA DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El desarrollo de un sistema de producción y logístico establecerá las condiciones para preparar a la empresa en el difícil entorno del comercio internacional.

7.2.1.DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

La estructura del costo de producción se compone de los siguientes elementos:

✓ El costo de materiales:

Los materiales se subdividen a su vez en materia prima y avíos, los primeros forman parte integral del producto a fabricar y los últimos integran el acabado del producto. El costo de los materiales es variable de acuerdo al producto fabricado, y está determinado por los proveedores.

✓ **El costo de mano de obra:**

La mano de obra es la encargada de realizar el trabajo productivo. La determinación del costo de mano de obra depende del trabajo a realizar en el producto. Para ello la empresa cuenta con un registro de cotización de costo de mano de obra por cada operación realizada. Inicialmente se determinan las operaciones a realizar en el producto los cuales están representados en el diagrama de operaciones con los tiempos requeridos, luego de ello se consulta la base de datos de las operaciones registradas y se asigna el costo determinado para este tipo de operación, si la operación requiere de algún elemento especial para su ejecución o por el contrario es posible realizarlos en un tiempo menor se realizan los ajustes correspondientes.

En el ANEXO 5 se presenta la tabla de costos de mano de obra de algunos modelos de prendas, el cual es utilizado para el cálculo de la mano de obra.

✓ **Gastos indirectos de fabricación:**

La estructura de costos actual de la empresa está desarrollada de forma empírica, debido a ello no está bien calculado el margen de ganancia de la empresa y no se puede efectuar las acciones correctivas en reducción de costos. Una deficiencia de la empresa es no tomar en cuenta de manera más precisa el cálculo de los gastos indirectos de fabricación, los cuales si no son bien estructurados ni controlados, pueden distorsionar los resultados finales de los estados de ganancias y pérdidas.

Para determinar la proporción de los costos indirectos de fabricación se presentan los costos incurridos en el último año:

TABLA 78: DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

ESTRUCTURA COSTOS ANUAL	%	\$
Materiales	31%	11233
Mano de Obra	49%	17600
Gastos Indirectos de Fabricación	19%	6980
COSTO DE PRODUCCION		35812
% GIF respecto a m.p. y m.o.		24%

Elaborado por el equipo de trabajo

Se he recopilado información en la empresa para determinar con mayor exactitud el monto de los gastos indirectos de fabricación que incurre la empresa, separándola de la cuenta de los gastos administrativos.

La determinación de la proporción de los gastos indirectos de fabricación varía según el tipo de producto fabricado, por los siguientes factores:

- Un producto que se produzca en menor proporción respecto a otros productos tendrá un mayor recargo en los gastos indirectos de fabricación, por el contrario, un producto que se fabrica en mayor cantidad tiene menos cargas indirectas de fabricación.
- Los productos con problemas de calidad que requieren reprocesos que demoran el proceso productivo también tienen mayor carga de gastos indirectos.

De la tabla anterior se observa que en promedio los gastos indirectos de fabricación de la empresa representan en promedio el 19% del costo de producción de la mercadería.

La proporción que se aplica en el costo de producción de las prendas de los gastos indirectos de fabricación se establece en

función del tipo y de la línea de prenda, representa un porcentaje del costo primo del producto, el cual es aproximadamente 24%.

Para efectos prácticos, la proporción de los gastos indirectos de fabricación será de 25%, es decir la cuarta parte respecto al costo primo.

A continuación se muestra la estructura de costos de producción, tomando como ejemplo algunos artículos que se expusieron anteriormente.

**TABLA 79: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PROPUESTA
TEJIDO A MAQUINA**

CHOMPA 100% BABY ALPACA PARA DAMAS, TEJIDA A MAQUINA

	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)
Materiales			9,45
<i>Baby alpaca</i>	0,385	24,28	9,35
<i>Insumos</i>		0,10	0,10
Mano de Obra		5,50	5,50
COSTO PRIMO (CP)			14,95
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			3,74
COSTO DE PRODUCCIÓN			18,68

Elaborado por el equipo de trabajo

**TABLA 80: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN
PROPUESTA TEJIDO A CROCHET**

CHOMPA 100% ALGODÓN PARA BEBES, TEJIDO A MAQUINA

	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)
Materiales			5,74
<i>Algodón pima</i>	0,238	22,00	5,24
<i>Insumos</i>		0,50	0,50
Mano de Obra		4,43	4,43
COSTO PRIMO (CP)			10,17
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			2,54
COSTO DE PRODUCCIÓN			12,71

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 81: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN
PROPUESTA LINEA BEBES TEJIDO A CROCHET

CARDIGAN 100% ALGODÓN PARA NIÑOS, TEJIDO A CROCHET

	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)
Materiales			8,86
<i>Algodón pima</i>	0,380	22,00	8,36
<i>Insumos</i>		0,50	0,50
Mano de Obra		17,91	17,91
COSTO PRIMO (CP)			26,77
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			6,69
COSTO DE PRODUCCIÓN			33,46

Elaborado por el equipo de trabajo

Se puede establecer este costo de producción como el costo ExWork de la empresa, el cual servirá de base para la determinación del costo FCA de exportación.

7.2.2. PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

La implementación de un Sistema Integrado de Planeamiento y Control de la Producción permitirá obtener las siguientes ventajas:

- ❖ Se conseguirá optimizar los recursos de la empresa para la realización de las actividades productivas, tanto en materiales como en horas hombre de trabajo.
- ❖ Permitirá organizar el proceso de Programación, se podrá confeccionar programas de producción más precisos con una buena estimación de los tiempos de producción, evitando los retrasos en la entrega de productos terminados para los despachos.
- ❖ Establecerá una mejor comunicación entre todas las áreas para poder así evitar las descoordinación entre todas las áreas que participan del proceso de producción. Este será posible siempre

que exista una buena coordinación que abarca desde la gerencia hasta los niveles operativos.

ELEMENTOS DEL SIPCP

Las entidades que intervienen en el desarrollo del SIPCP se encuentran las siguientes:

a.- Gerencia General:

La Gerencia General se encarga de la elaboración del Plan estratégico de la empresa, que comprende:

- Presupuesto de ventas
- Flujo de caja
- Margen de ganancia
- Nivel de inventarios
- Estados financieros

Esta información tiene que estar al alcance de las otras áreas de la empresa.

b.- Departamento de Operaciones:

Corresponde al Departamento de Operaciones la Planificación, Organización, Dirección y Control de las actividades productivas y logísticas dentro de los alcances del plan estratégico de la empresa.

Las actividades productivas son aquellas que se desarrollan en la fabricación de los productos requeridos por los clientes. Las actividades que comprenden son las siguientes:

- Cálculo de los costos de producción de las prendas para la orden de compra.
- Programación de las actividades de producción, de acuerdo a la fecha estimada de entrega asignada a la orden de compra.
- Control del proceso de producción dentro del marco del programa de producción y los requerimientos de materiales calculado.

Las actividades logísticas comprenden aquellas que intervienen en el abastecimiento de los materiales necesarios para la fabricación del lote de producción. Estas actividades comprenden lo siguiente:

- Cálculo de requerimiento de los materiales para la producción de acuerdo a la orden de compra del cliente.
- Gestión de compra de los materiales requeridos con las condiciones adecuadas para la empresa.
- Ejecución del proceso de embalaje del lote de producción obtenido
- Gestión del despacho de exportación que involucra el contacto con el agente de aduanas y de carga internacional, para la coordinación del embarque.

c.- Diseño y Desarrollo del Producto:

Esta área proporciona la información del consumo de materiales por prenda obtenido con la elaboración de las muestras, en este proceso se trabaja junto con el cliente a fin de obtener el producto que requiere, todas las especificaciones técnicas del producto se detallan en la ficha técnica del producto, que comprende el método de trabajo y el consumo de materiales. Esta ficha se traslada a la Jefatura de Logística a fin que pueda realizar el cálculo del requerimiento de materiales según la orden de compra enviada por el cliente en donde se indican los productos a fabricar, asimismo, esta ficha servirá para la realización del programa de producción de acuerdo a las operaciones requeridas.

d.- Departamento de Ventas y Marketing:

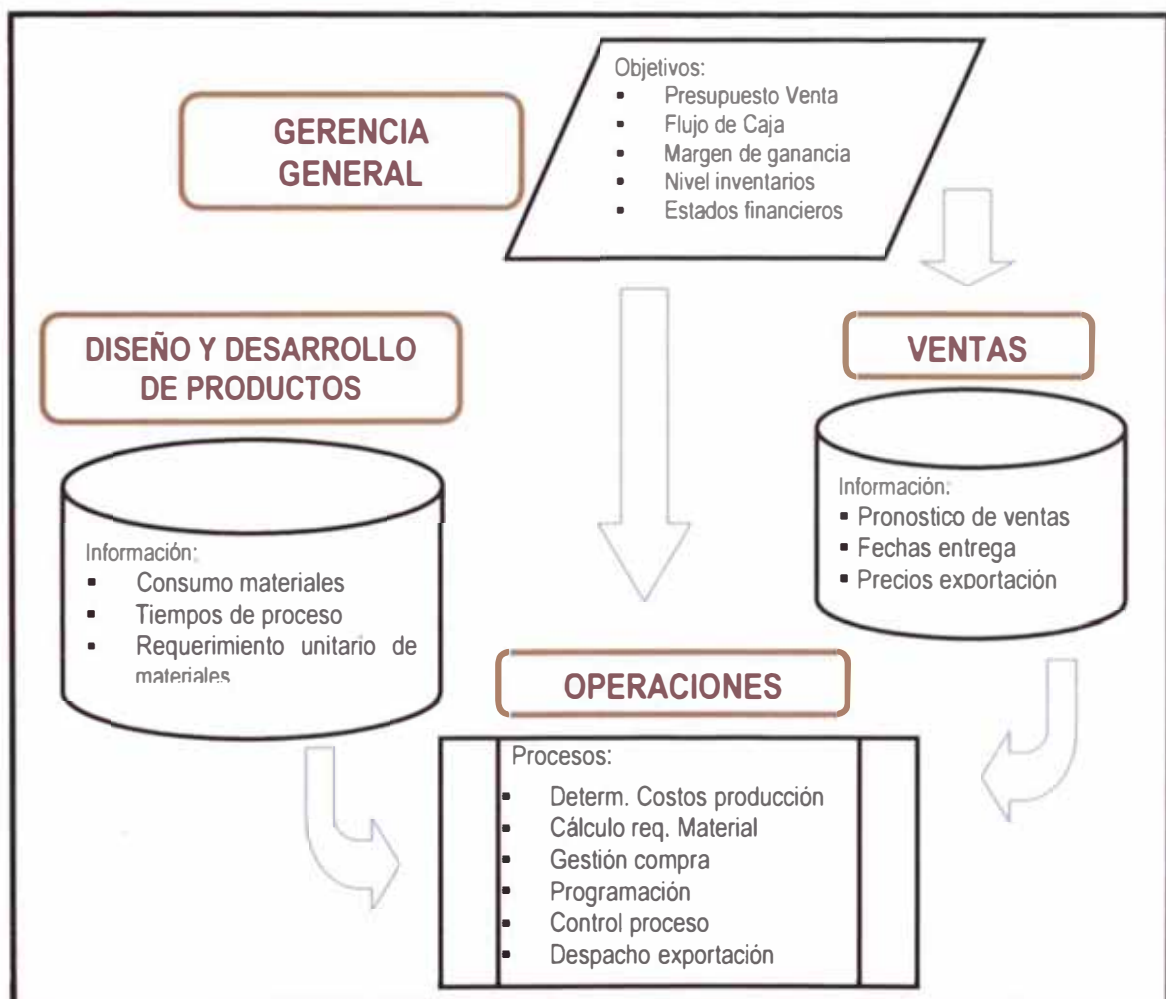
El área de ventas proporciona información relacionada de las ventas de los productos que se concretan con los clientes, y las ventas futuras que se puedan realizar, de manera que proporciona un pronóstico de los consumos de los materiales, para prever los recursos necesarios en el desarrollo de los productos, tanto

materiales como de mano de obra, que es lo más importante. También proporciona información relacionada con las fechas de entrega de las órdenes de compra, que se preparan en coordinación con el área de operaciones.

La información más importante que prepara esta área es la determinación de los precios de exportación, para lo cual cuenta con los parámetros de márgenes de ganancia que proporciona la Gerencia General, y los costos FCA otorgada por el área de operaciones.

El esquema de interacción entre los elementos del sistema es el siguiente:

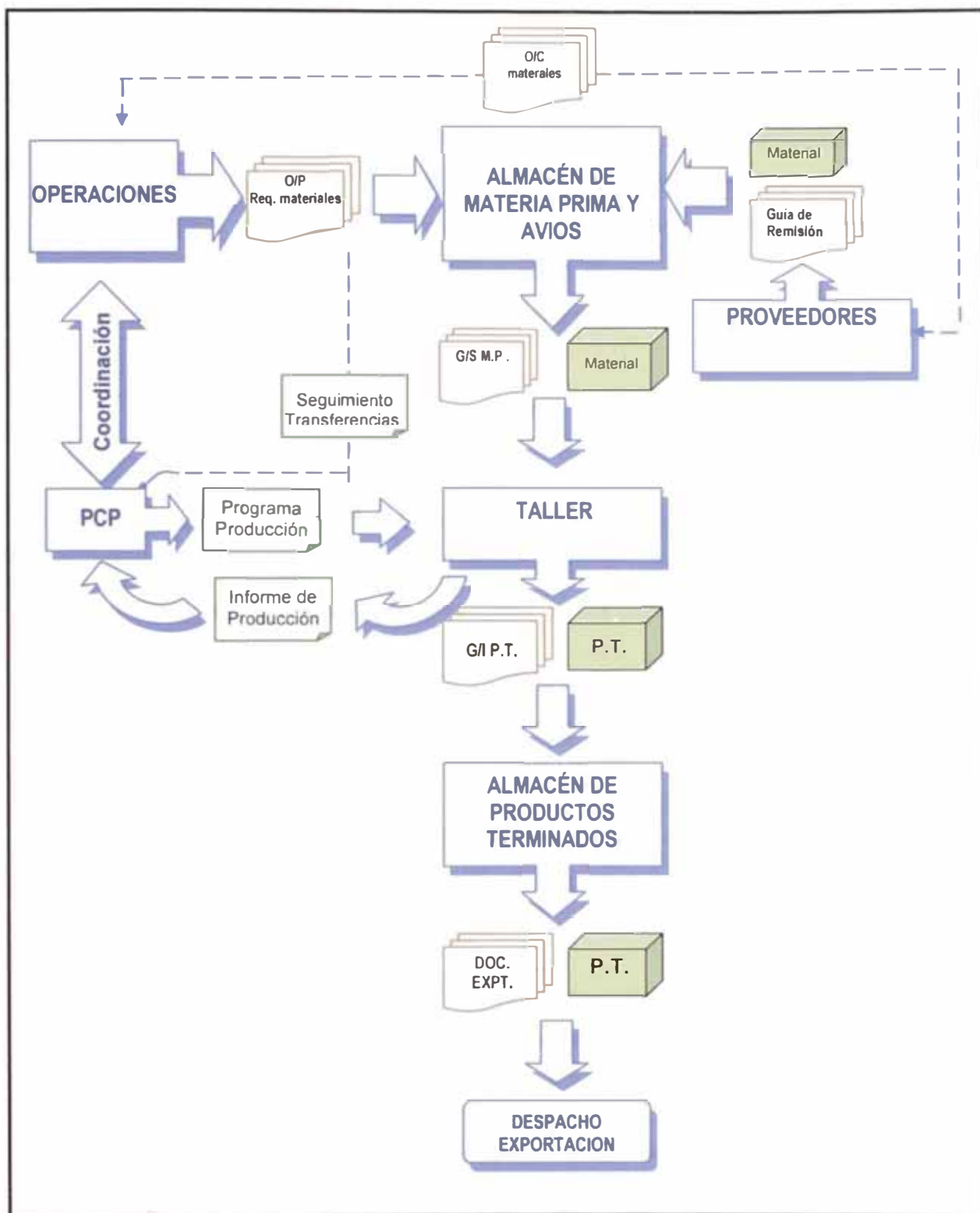
GRAFICO 36: INTERACCION ENTRE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN



El gráfico muestra la información que genera la empresa y que es transmitida al área de operaciones, ésta su vez, luego de desarrollar sus actividades, obtiene datos reales lo cual retorna a las áreas involucradas, las que reciben los valores reales que requieren para determinar la eficiencia de los procesos. En negritas se tienen las principales informaciones que son intercambiadas. Hay que tener en cuenta que también existe comunicación entre los otros elementos del sistema.

La interacción del proceso de programación dentro del área de operaciones es el siguiente:

GRAFICO 37: PROPUESTA DE PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



Elaborado por el equipo de trabajo

7.3. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EN EL TALLER

Los procedimientos operativos pueden ser descritos mediante flujogramas que permiten identificar las actividades que realizan las diferentes áreas de la empresa, asimismo el flujo de información que transcurre entre las áreas del taller. Los flujogramas presentados formalizan las actividades realizadas en el taller y establecen mejoras operativas de forma que el proceso sea más rápido.

Los procesos descritos son los siguientes:

- ✓ **Despacho de muestras:** Establece las actividades necesarias para el despacho de muestra solicitadas por el cliente.
- ✓ **Elaboración de Swatch:** Establece las actividades necesarias para la elaboración de Swatch, que se utiliza para determinar los ajustes de la máquina para la elaboración de las prendas.
- ✓ **Fabricación de muestras:** Establece las actividades necesarias para la elaboración de muestras que serán utilizadas para la elaboración del lote.
- ✓ **Fabricación de lote:** Establece las actividades necesarias para la elaboración de un lote de producción, el cual hace referencia a la fabricación muestras y swatch.
- ✓ **Compra de materiales:** Establece las actividades necesarias para la compra de materiales (en particular hilados) necesarios para la fabricación de las muestras y el lote de producción
- ✓ **Control de muestras:** Establece las actividades necesarias para el control de las muestras que requieren los clientes, este es realizado de manera minuciosa, ya que sirve de base para la fabricación del lote de producción.

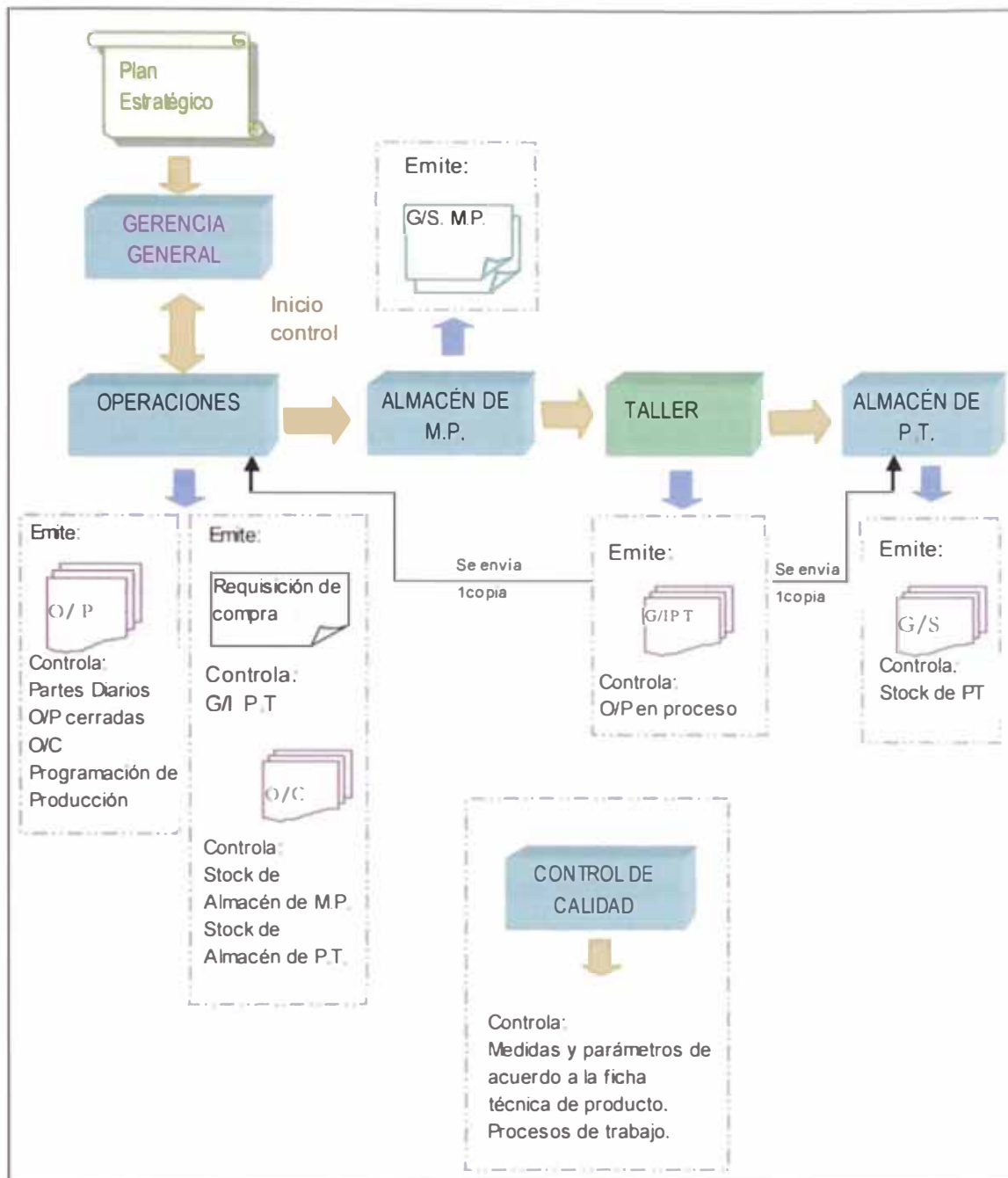
- ✓ **Control de lote:** Establece las actividades necesarias para el control de lote, toma como referencia el control de muestra realizado anteriormente.

Los procedimientos operativos tienen que tener un control adecuado de tiempo el cual se va a realizar mediante un estudio de tiempos de procesos que permitan determinar, estandarizar y optimizar los tiempos y recursos empleados

En el ANEXO 6 se pueden encontrar los flujogramas propuestos descritos y en el ANEXO 7 se presentan las consideraciones generales para la toma de tiempos

El proceso de control de producción involucra la generación de documentos que permiten registrar la información necesaria y contrastarla con los objetivos que se han trazado de acuerdo a la programación. En el siguiente gráfico se muestra el flujo de dichos documentos.

GRAFICO 38: DOCUMENTOS DE CONTROL DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA



Elaborado por el equipo de trabajo

En el ANEXO 8 se detallan los formatos de los documentos propuestos requeridos para el soporte del sistema y el control de la producción, así como otros formatos complementarios que se consideran útiles para la empresa.

7.4.PROPUESTA DE UN SISTEMA LOGÍSTICO

La implementación del sistema logístico permite organizar las funciones logísticas en la empresa, en donde inicialmente se determina la estructura necesaria para el soporte del sistema, luego se definirá la cadena de actividades logísticas necesarias para el cumplimiento de las actividades operativas de la empresa.

7.4.1.CODIFICACIÓN DE MATERIALES

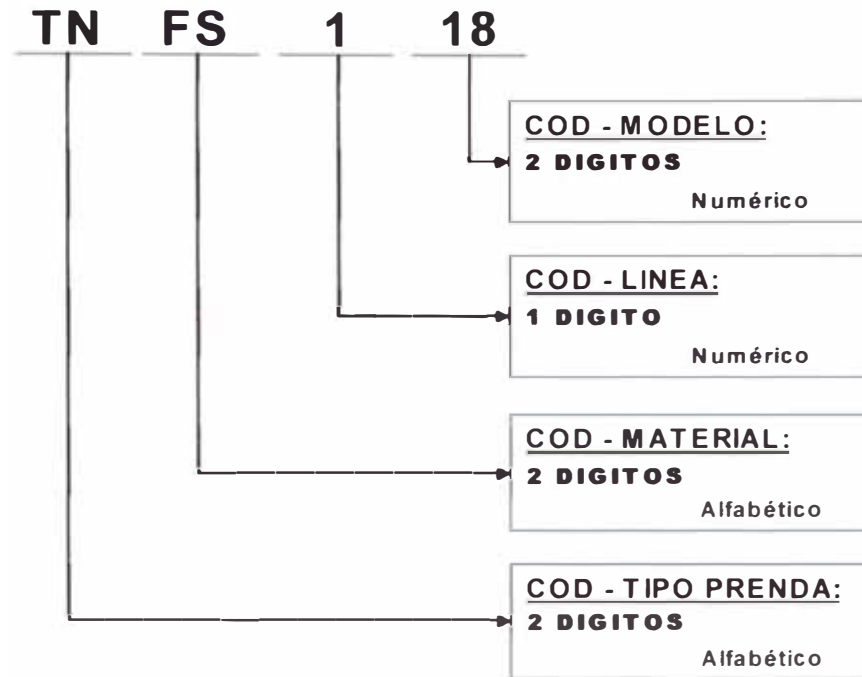
La codificación de los materiales y de los productos terminados es indispensable para establecer una base de datos que permita manejar información estadística. El sistema de codificación propuesto para la empresa tiene los siguientes criterios:

Es de carácter alfanumérico que utiliza iniciales para la identificación de acuerdo a las tablas de códigos.

Está estructurado de manera que en el código se pueden identificar las principales características del material o prenda, lo cual permite la rápida identificación de los mismos.

En el siguiente cuadro se presenta la estructura de codificación de las prendas de vestir:

GRAFICO 39: PROPUESTA DE CODIFICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR



Elaborado por el equipo de trabajo

La leyenda de la estructura de codificación es la siguiente:

COD – TIPO PRENDA: Identifica el tipo de prenda (por ejemplo cardigan, chompa, chalina, etc.)

COD – MATERIAL: Especifica el material principal utilizado en la prenda (por ejemplo, algodón pima, baby alpaca).

COD – LÍNEA: Identifica la línea a la que pertenece la prenda (por ejemplo línea damas, línea bebés)

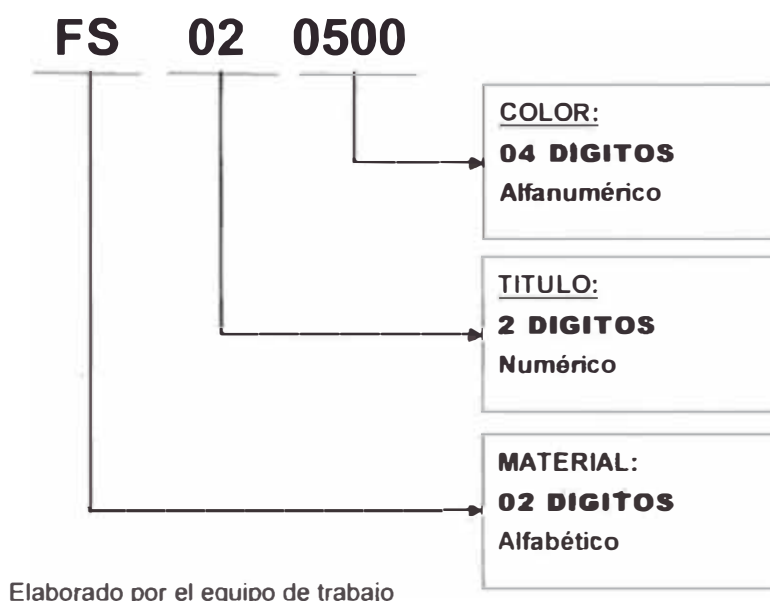
COD – MODELO: Identifica el modelo utilizado en la prenda, diferentes tipos de prenda pueden tener el mismo modelo, formando parte de una colección.

De acuerdo a los criterios establecidos, el código citado en el ejemplo se lee de la siguiente forma: "Túnica de alpaca para damas modelo Noemi"

En el ANEXO 9 se presentan las tablas con las claves para los tipos de prenda, material, línea y los principales modelos.

Para el caso de las materias primas, el criterio es el mismo, el cual es presentado a continuación:

GRAFICO 40: PROPUESTA DE CODIFICACIÓN DE MATERIALES



La leyenda de la estructura de codificación es la siguiente:

MATERIAL: Identifica el material (por ejemplo alpaca, baby alpaca, algodón pima, etc.)

TITULO: Es un identificador del grosor y el grado de torsión del material, que le otorga las características físicas del material.

COLOR: Identifica la variedad de color del material. El número que se asigna está indicado en la especificación técnica del material otorgada por el proveedor, para simplificar la identificación, dado que existe una gran variedad de color.

De acuerdo a los criterios establecidos, el código citado en el ejemplo se lee de la siguiente forma: “Hilado de alpaca 100%, título 3/10, color negro”

En el ANEXO 10 se presentan las tablas con las claves para los tipos de materiales.

7.4.2.GESTION DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios implica el desarrollo de las siguientes actividades clave:

Políticas de Stock:

En el caso de las materias primas, el nivel de stock será de “cero inventario”, es decir que se comprará la cantidad exacta que requiere una orden de compra. Para ello se coordinará con los proveedores las cantidades requeridas de hilados, a fin de verificar que dispongan de los colores necesarios de acuerdo a los requerimientos. Hay que tener en cuenta que la tonalidad de los colores puede variar de un lote de fabricación a otro, por lo que es muy importante que el cálculo del material necesario sea lo más preciso posible, caso contrario se puede tener prendas con diferentes tonos, con el peligro de ser rechazado. Puede darse el caso que haya una modificación en la orden de compra, lo que provocaría tener un stock no deseado.

En el caso de los productos terminados, según lo expuesto anteriormente, no se mantendrá stock de productos terminados, las órdenes de producción sólo se preparan para atender la orden de compra.

Proyección de ventas a corto plazo:

La proyección de las ventas se trabaja junto con la gerencia general, el método de proyección no se realiza con estimaciones matemáticas, sino mediante la recopilación de la información que se obtiene en las negociaciones con los clientes, de esta forma, la planificación de las compras y de las operaciones en producción se pueden prever con anticipación y un grado de certeza aceptable.

Relación de productos en los almacenes:

La confección de la relación de productos se desarrolla a partir de la lista de productos que se desea producir, la cual a su vez determinará los requerimientos de materiales necesarios generándose un listado de artículos y de materiales o avíos. Esa relación se estructura en códigos que permitan una rápida identificación de los productos, la cual será almacenada en una base de datos que se diseña de acuerdo a los movimientos que se realicen entre las materias primas y productos terminados. Dada la gran cantidad de ítems que maneja la empresa, especialmente en materia prima, en la cual hay gran diversidad de colores y títulos, requieren una estructura de códigos de fácil identificación y bien organizado

Determinación de los puntos de almacenamiento:

Los requerimientos de almacenamiento de los materiales y productos terminados no exigen una gran infraestructura inmobiliaria, ya que no se almacenan materias primas y productos terminados. Esta condición hace que no requiera zonas donde se almacenen por mucho tiempo los materiales. El movimiento de mercadería que es de aproximadamente 400 Kg anuales de materiales, no representa un volumen importante. A pesar del poco tiempo que pueda estar almacenado temporalmente los materiales o productos terminados, éstos deben estar cuidadosamente

protegidos de la suciedad, polvo, líquidos, humedad y de los rayos solares, que son agentes que pueden ensuciar o deteriorar al producto.

Los requerimientos de la empresa exigen un libre de agentes contaminantes, que guarde cercanía con el taller de producción, con un eficiente sistema de despacho de materiales (en especial al despachar fracciones de conos de hilados). Los requerimientos admiten un único espacio adecuado para almacenar hilados y productos terminados, separados en diferentes estantes; asimismo, para el caso de almacenamiento de productos en proceso, se acondiciona en los ambientes de trabajo estantes donde permanecen los productos que se dejan pendientes para el día siguiente, este almacenamiento es mínimo, siendo por lo general partes que requieren ensamble.

Políticas de entrada salida de productos de almacén:

Las políticas a seguir para las entradas y salidas de los productos se desarrollan a partir de los lineamientos de trabajo de la jefatura de operaciones dentro del desarrollo del sistema integrado de planeamiento y control de producción.

Las políticas a seguir son los siguientes:

- La recepción de los materiales será supervisada por el jefe de operaciones, verificándose las cantidades según la guía de ingreso y la orden de compra emitida al proveedor
- La entrega de materiales a los operarios se efectúa en forma diaria, de acuerdo a la programación asignada, la cantidad entregada por lo tanto tiene que rendir una jornada de trabajo. Se llevará un registro de salidas según la orden de producción y a la sección de trabajo determinada.

- La recepción de los productos terminados se realizará al terminar de producir un tipo de producto determinado en forma diaria. Luego del cual es llevado al almacén en donde se almacenará temporalmente hasta su despacho para exportación.
- La salida de los productos para exportación se realiza al terminar la orden de compra requerida por el cliente, para lo cual se coordina con la agencia de carga la fecha de vuelo. Se embala la mercadería en cajas de cartón forradas totalmente con tela de yute para mayor protección, luego de lo cual se procede a emitir los documentos originales de embarque, como son la factura comercial y la lista de empaque. Finalmente son llevados con un transporte local hasta la aduana de exportación para finalizar el despacho de exportación.

El seguimiento de la gestión de inventarios se desarrollará a través de un sistema de información, que contendrá la información que proporcionan los elementos del SIPCP. El alcance del sistema serán las actividades de producción y logística que realiza la empresa.

Las actividades a desarrollar en la Gestión de información de Inventarios son los siguientes:

Recolección, almacenamiento y manipulación de la información:

La recolección de la información necesaria se establece en los siguientes puntos:

- ***Entrada al sistema:*** constituyen aquellos registros que son emitidos por agentes externos a la empresa o sistema. Estos pueden ser guías de ingreso de proveedores, órdenes de compra de clientes, fichas técnicas de producto, entre otros.

- *Procesos internos:* lo constituyen los documentos de control en el proceso de producción de la empresa, el cual fue expuesto anteriormente.
- *Salidas del sistema:* lo constituyen aquellos documentos que se emiten a agentes externos al sistema, estos pueden ser orden de compra a los proveedores, facturas de venta a los clientes, entre otros.

El tipo de recolección es principalmente mediante documentos físicos, éstos pueden ser comprobantes de pago, formatos desarrollados para un fin específico, etc.

Para optimizar la recolección de datos debe desarrollarse un sistema de codificación de artículos que permita ordenar la información recibida.

El almacenamiento de la información se desarrollará en dos medios:

- *Físicos:* consiste en archivar los documentos recibidos y emitidos tanto a los agentes externos del sistema como los procesos internos que se desarrollan, en este último caso se toma como referencia de control el almacén de la empresa y los avances de trabajo.
- *Electrónicos:* Los documentos físicos son ingresados a una base de datos lógica, de forma que se puede tener mayor seguridad y velocidad en la recuperación de los datos cuando sean requeridos.

El medio de almacenamiento electrónico otorga mayores facilidades para el manipuleo de información, se pueden hacer consultas o generar reportes de acuerdo a los requerimientos del área, el medio físico es importante cuando se quiera verificar la autenticidad de

una información o para realizar auditorías. Los documentos físicos son muy importantes ya que ellos son los que originan la información, si se llega a ingresar en forma incorrecta al medio electrónico, este último no será confiable.

Análisis de datos:

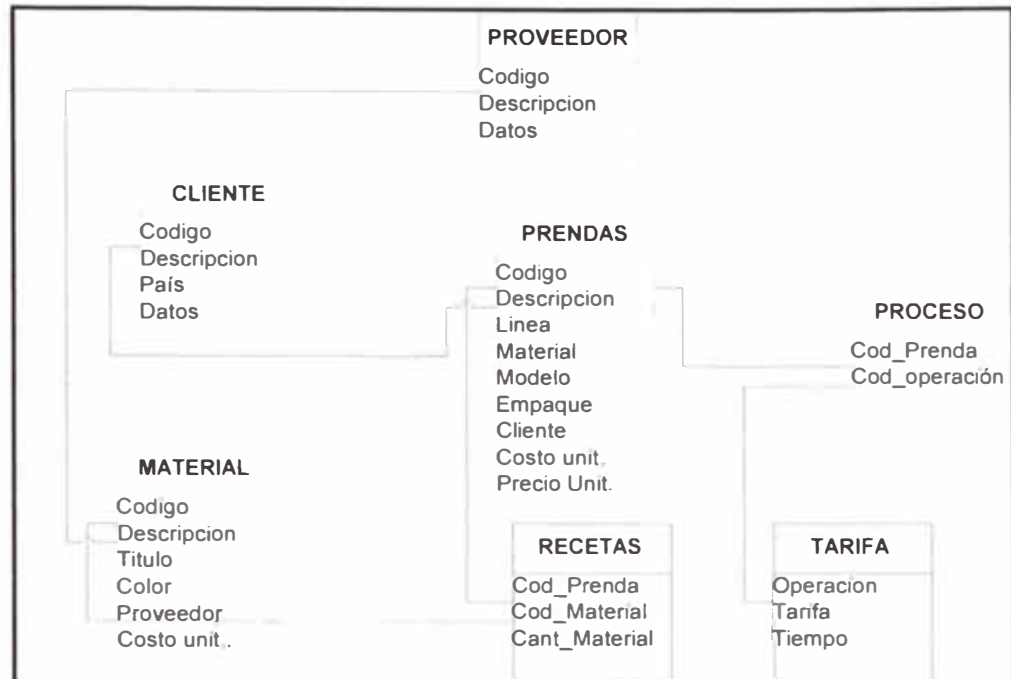
Para realizar el análisis de datos se requiere determinar que elementos de la base de datos son los que se desea procesar y que tipo de información es la que se desea procesar, por ejemplo, para analizar el inventario de las materias primas, los elementos de la base de datos a procesar serán las materias primas, las cuales están identificadas por un código de sistema, y la información a procesar serán la sumatoria de todos los ingresos y todas las salidas en un periodo de tiempo determinado.

Procedimientos de control:

A partir del análisis de datos se establecen los procedimientos de control, éstos se establecen en determinados elementos de la base de datos y se compara el valor deseado de un atributo establecido por el área de operaciones con lo obtenido realmente en los documentos de control interno. Por ejemplo si se desea controlar el avance de una orden de producción se tiene que comparar el programa de producción a una fecha determinada con los documentos de ingreso de productos terminados a la fecha y verificar cual es la diferencia de los dos datos, una diferencia positiva indicará un retraso en el programa, si la diferencia es nula o negativa, indica cumplimiento del programa o adelantamiento del mismo. En los casos de diferencia se requerirá investigar las causas de las distorsiones y se realizarán las correcciones debidas.

El diseño de la estructura de datos requerido para almacenar la información necesaria es la siguiente:

GRAFICO 41: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE DATOS PARA EL SISTEMA DE INFORMACION DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PRODUCCIÓN

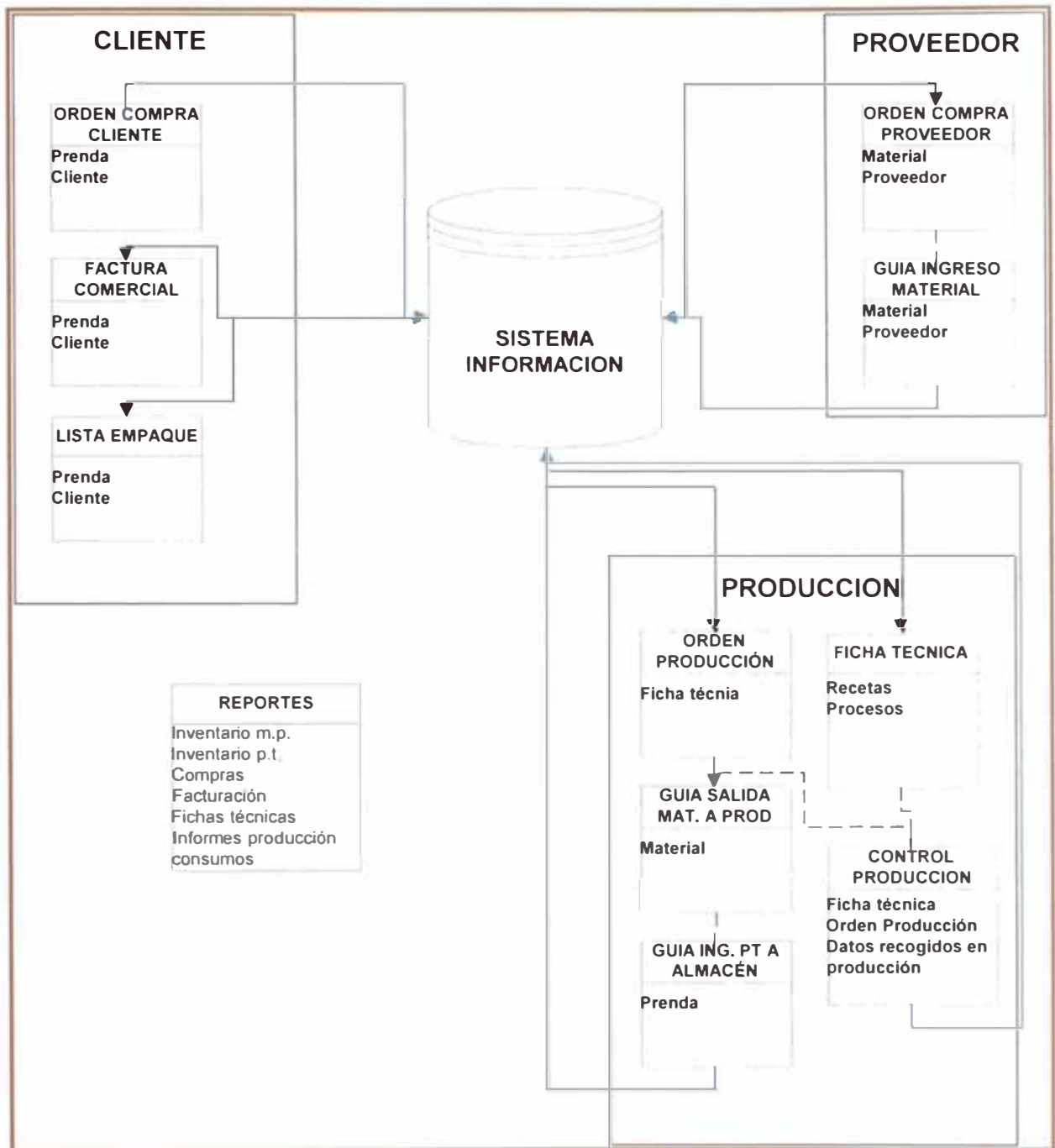


Elaborado por el equipo de trabajo

Los recuadros en azul se consideran como la base de datos maestra, los otros dos recuadros representan las relaciones entre algunos de los datos principales, que serán útiles para determinar las operaciones y los requerimientos que se utilizarán para elaborar una prenda.

En el siguiente cuadro se muestra el esquema de interacción entre los documentos de ingreso y salida del sistema, que se utilizan para la gestión de stock.

GRAFICO 42: INTERACCION DE DOCUMENTOS DE GESTION DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN



Elaborado por el equipo de trabajo

Con este modelo de datos se puede controlar el stock tanto de las materias primas como de los productos terminados y también se pueden generar reportes que permitan evaluar la gestión de inventarios.

7.4.3.DETERMINACIÓN DE LA CADENA DFI

La determinación de la cadena DFI se realiza mediante el análisis de los criterios básicos que se exponen a continuación.

7.4.3.1.Contratos Internacionales y Términos Comerciales (INCOTERM)

La implementación de un sistema de producción y logístico brindará las condiciones necesarias para establecer un contrato con los clientes internacionales.

Los contratos internacionales que se desarrollan para la realización de operaciones de comercio exterior:

- Contrato de compraventa internacional
- Contrato de transporte internacional de carga
- Contrato de seguro
- Contrato internacional de pagos

Contrato de compraventa internacional:

Este contrato provee el marco legal sobre el cual se basa la exportación, los acuerdos dan origen a obligaciones de fuerza jurídica. Para los propósitos de la empresa, el grado de complejidad de los contratos a realizar es simple.

Los elementos que debe contener un contrato de compraventa internacional son los siguientes:

TABLA 82: CONTENIDO DE UN CONTRATO INTERNACIONAL

1 ELEMENTOS PRINCIPALES

- a. La oferta
- b. La aceptación de la oferta

2 PARTES DEL CONTRATO

- a. Preámbulo
- b. Condiciones

3 OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

- a. Entrega de los productos
- b. Entrega de los documentos

4 OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

- a. Pago
- b. Recepciones de los bienes

5 TRANSFERENCIAS

- a. Riesgos (INCOTERM)
- b. Costos (INCOTERM)
- c. Propiedad (Legislación de las partes)

6 SOLUCION DE DISPUTAS

- a. Rompimiento de contrato por parte del vendedor
- b. Rompimiento de contrato por parte del comprador

7 OTRAS DISPOSICIONES

Elaborado por el equipo de trabajo

La empresa no ha establecido contratos de compraventa con sus clientes, que le puede significar un modo de protección ante el incumplimiento de pago por parte del importador, porque el contrato implica también asumir responsabilidades en las cuales la empresa presente deficiencias, como el cumplimiento de las fechas de entrega de la producción y la formalización general de la empresa. A pesar de ello la empresa mantiene una buena relación con los clientes, lo cual se fundamenta en la elección adecuada de los clientes a trabajar y el esfuerzo constante por reducir las deficiencias que presenta.

Contrato de transporte internacional de carga:

Establece las relaciones entre el exportador o importador y el propietario del vehículo de transporte internacional.

La contratación del agente de carga internacional está contemplada en el INCOTERM seleccionado en el acuerdo de venta con el cliente, de acuerdo a esto el INCOTERM que utiliza la empresa en todos sus despachos es el FCA, utilizado para transportes aéreos.

La relación que existe entre la empresa y el agente de carga es la siguiente:

- La empresa comunica al Agente de Carga la preparación de la mercadería para su embalado y solicita reservación de espacio para el transporte de la mercadería.
- El Agente de Carga interviene como Agente de aduana para la generación de la DUA de exportación, realizando todas las gestiones convenientes ante aduanas.
- Terminado el proceso de aduanas procede al embarque de la mercadería, solicitando el pago de los servicios de carga a la empresa según el acuerdo estipulado entre las partes.

No existe una relación contractual formal entre la empresa y el Agente de Carga internacional, dado que la cantidad de operaciones realizadas no justifica un arreglo formal por ambas partes. A pesar de ello la relación comercial es adecuada para las operaciones de la empresa.

Contrato de seguro de Carga:

La adquisición de un seguro de carga para una operación de comercio exterior permite que el patrimonio del exportador o importador pueda ser restituido con una indemnización cuando la mercadería transportada se vea afectada por

pérdida, daño, demora a causa de un hecho específico (siniestro).

Para las operaciones realizadas por la empresa, el cliente es la entidad que contrata el seguro de la carga, según lo establece el INCOTERM seleccionado (FCA).

Contrato Internacional de Pagos:

El contrato internacional de pagos establece la participación y el acuerdo entre las siguientes partes: Exportador, Importador y los Bancos.

Dentro de los instrumentos para asegurar el pago la empresa exige el pago adelantado del 50% del monto de despacho a realizar, posteriormente cuando se realiza el despacho la empresa exige la aceptación del saldo de la obligación contra documentos, los cuales son enviados junto con la mercadería exportada.

7.4.3.2. Factor de estiba

En el proceso de distribución física el factor de estiba es importante para determinar el tipo de transporte y la tarifa a aplicar. Es claro que por la naturaleza del negocio los despachos de exportación se realizarán vía aérea.

Como se mencionó anteriormente, la relación entre el volumen y el peso varía entre 3 a 6, sin embargo, esta relación no influye en forma definitiva en la selección del tipo de transporte internacional a recibir, el cual está establecido con el cliente por otras características con mayor relevancia.

7.4.3.3. Evaluación de los servicios de la DFI

La evaluación de los servicios de la DFI comprende los siguientes aspectos:

Localización Geográfica:

EEUU: Localizado en el hemisferio norte del continente Americano, al cual pertenece la empresa. Los accesos para llegar a esta región son: marítimos, a través del Océano Pacífico o el Océano Atlántico cruzando el canal de Panamá; y aéreos con una red de tráfico aéreo bien difundido.

EUROPA: ubicado en la parte Oriental respecto al Continente Americano. Los acceso para llegar a dicho continente son: marítimos, cruzando el Océano Atlántico por el canal de Panamá o el estrecho de Magallanes; y aéreos con una red de trafico aéreo bien extendida.

Confiabilidad y Frecuencia de los Servicios:

Los operadores logísticos de comercio exterior son grandes compañías transnacionales que realizan las operaciones de transporte en todo los puntos del planeta, apoyado con una muy desarrollada tecnología de información garantizan un servicio de calidad y entregas de acuerdo a los plazos que ellos establecen, tanto en el transporte marítimo como en el aéreo.

En el caso de los países destinos los servicios cuentan con una oferta variable de acuerdo a las necesidades específicas de los exportadores, asimismo, dado que los Estados Unidos y Europa son regiones con bastante movimiento comercial, se puede encontrar un nivel

aceptable de confianza en las operaciones de comercio exterior, del mismo modo, los servicios de transporte marítimos y aéreos tienen una alta frecuencia de salida, por el gran movimiento comercial que desarrollan.

Velocidad del Transporte:

La naturaleza del negocio exige la disponibilidad inmediata de la mercadería para su distribución y comercialización en el país del importador. Hay que tener en cuenta que el volumen de despacho de exportación es pequeño comparado con los realizados en el transporte marítimo, y el deterioro que pueden sufrir los productos es mayor si el tiempo de transporte internacional es grande. Todas estas consideraciones permiten establecer un transporte internacional rápido y seguro, el cual está representado por el transporte aéreo.

Competencia:

Existe una buena oferta de operadores logísticos internacionales que brindan el servicio de transporte, los cuales ofrecen diferentes tipos de servicio que se adaptan a las necesidades de los clientes. La empresa trabaja actualmente con 2 Operadores líderes en el mercado mundial, que ofrecen un buen servicio de transporte aéreo, que se extiende hasta las operaciones aduaneras, lo cual constituye un valor agregado adicional para sus clientes, al integrar una sola función estas operaciones.

Complementariedad:

La importancia de la evaluación de la complementariedad de los servicios de transporte se establece cuando es necesaria la participación de varios modos de transporte (no

necesariamente el principal) para llevar la mercadería a los lugares de destino, los servicios de transporte marítimo exigen en algunos casos una complementariedad en el transporte. Asimismo, el análisis es importante si es que resulta necesaria la utilización de equipo especial para el manipuleo de la carga para ser colocada en el lugar de destino convenido.

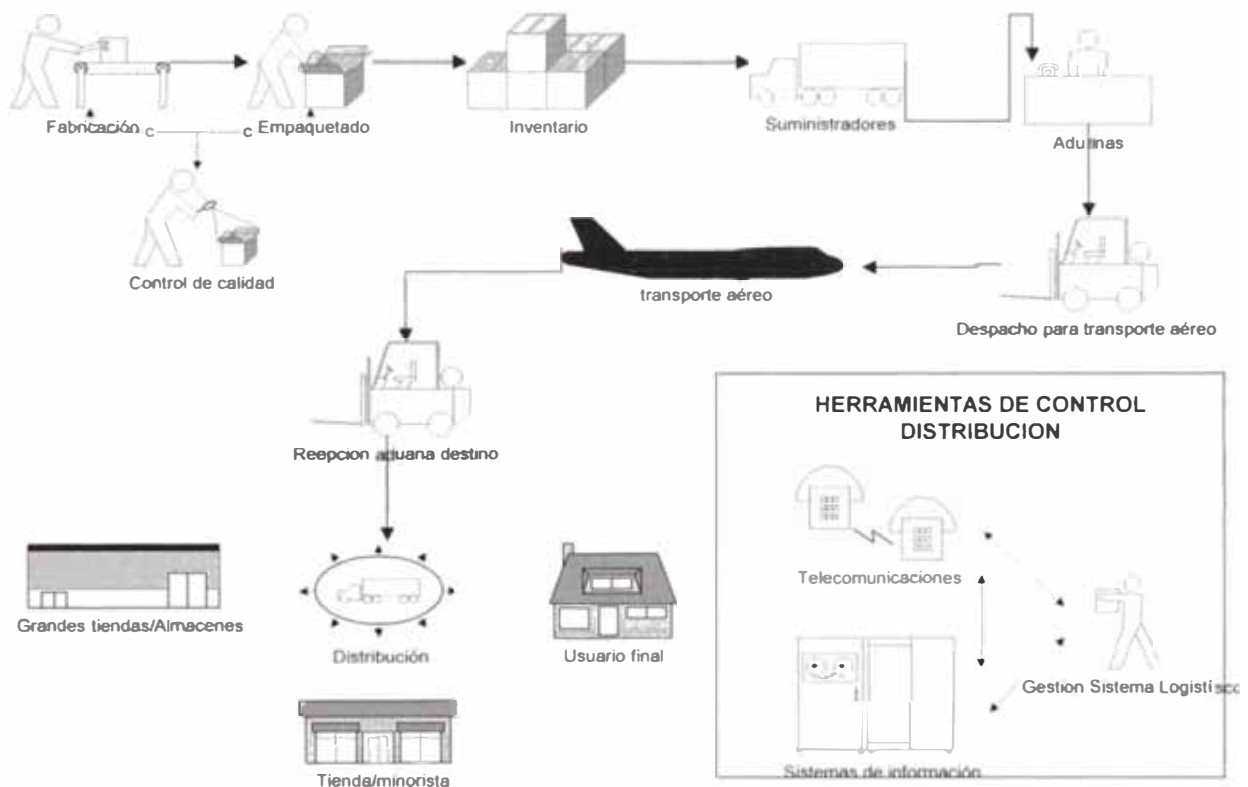
Para el caso de la empresa, la utilización del transporte aéreo es bastante conveniente ya que los puntos de llegada están muy cerca de los almacenes de los clientes, tal es el caso de los Clientes de Nueva York y Seattle (EEUU) y París (Francia), en donde la utilización de los servicios complementarios es mínima, dado la cercanía del cliente y el fácil manipuleo de la carga entregada que no exige la utilización de equipo especial.

Otros tipos de complementariedad a analizar son las facilidades portuarias y aeroportuarias. Tanto en Estados Unidos como en Europa los aeropuertos cuentan con grandes facilidades en aspectos como ayuda de navegación, facilidad de acceso desde el país exportador, instalaciones con equipos de alta tecnología, terminales de almacenamiento logístico avanzados que agilizan el proceso de despacho hacia los importadores; esta infraestructura es necesaria dado que estas regiones tienen un alto movimiento comercial, siendo necesaria la aplicación de la tecnología a fin de atender los requerimientos solicitados.

GRAFICO 43: ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN FISICA INTERNACIONAL



ETAPAS DE DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL



Elaborado por el equipo de trabajo

7.4.3.4. Análisis Costo y Tiempo

El análisis de costo y tiempo de la logística comercial internacional de la empresa se desarrolla basándose en los parámetros del sistema logístico.

a. Costo Logístico Total:

El establecimiento del costo logístico total permite determinar las actividades que producen valor agregado dentro de la cadena de distribución física, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias.

Para el caso de la empresa en estudio, se establece el costo logístico de acuerdo al término INCOTERM que utiliza la empresa para sus operaciones con los clientes. De acuerdo a este criterio se determinará los costos de colocar una orden de compra hasta el INCOTERM FCA, que es utilizado en el transporte aéreo, el cual es el más adecuado para la distribución física de la empresa.

b. Costos de Producción:

Los costos de producción son los que se incurren en la fabricación del producto que se desean comercializar. Está compuesto por los costos de mano de obra, los costos de mano de obra y los gastos indirectos de fabricación.

Como se vio anteriormente se ha establecido una nueva estructura de costos de forma que permita determinar todos los costos logísticos que se incurren al realizar un despacho de exportación.

Se muestra a continuación la estructura de costos de producción modificada para la empresa, la cual fue presentada anteriormente:

TABLA 83: ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN PROPUESTA TEJIDO

CHOMPA 100% BABY ALPACA PARA DAMAS, TEJIDA A MAQUINA			
	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)
Materiales			9,45
<i>Baby alpaca</i>	0,385	24,28	9,35
<i>Insumos</i>		0,10	0,10
Mano de Obra		5,50	5,50
COSTO PRIMO (CP)			14,95
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			3,74
COSTO DE PRODUCCIÓN			18,68

Elaborado por el equipo de trabajo

A esta estructura de costos hay que añadirle otros costos que permitan calcular el costo FCA

c. Costos de Exportación:

Los costos de colocar una orden de compra para exportación dependen del alcance de la responsabilidad asumida por el exportador de acuerdo al INCOTERM acordado entre el cliente y el exportador. Siendo el INCOTERM seleccionado el FCA, se determinarán los costos que se incurren desde el embalaje de la mercadería para exportación hasta colocar el producto sobre el vehículo de transporte principal.

No obstante el alcance que se está determinando al cálculo de costos de exportación, para la optimización de la cadena de distribución física, se analizará los datos de costos del transporte principal para tomar las decisiones relacionadas con volumen y cantidad de carga.

Para la determinación de los costos de exportación se van a definir ratios de costos en función al peso de la mercadería despachada, la cual es directamente proporcional al costo de producción del producto. Para ello se prepara un cuadro de exportaciones y peso de mercadería transportada, luego se calcula el costo de acuerdo a las tarifas promedio utilizadas.

TABLA 84: PRINCIPALES COSTOS DE EXPORTACION DE LA EMPRESA

PARAMETROS

CERIFICADO ORIGEN	12.5	\$ POR DESPACHO
COMISION AG. ADUANA	76.0	\$ POR DESPACHO
TRANSP. INTERNO	14.4	\$ POR DESPACHO
EMBALAJE MARCADO	1.5	\$ POR BULTO

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 85: CUADRO PARA DEFINICION DE PARAMETROS DE COSTOS DE EXPORTACIÓN

MES	FCA	Peso Bruto Kg	Peso Neto Kg	Bultos	UNI	Peso Prom Kg	FCA/P. Neto (\$/Kg)	Certif. Origen (\$/Kg)	Comision. Ag Ad. (\$/Kg)	Transp. Int. (\$/Kg)	Embalaje (\$/Kg)
ENERO	884	4.000	4.000	1	64	0.063	221.000	3.125	19.000	3.592	0.375
FEBRERO	2116	21.390	18.990	1	75	0.253	111.427	0.658	4.002	0.757	0.079
MARZO	9737	49.960	49.960	2	537	0.093	194.896	0.250	1.521	0.288	0.060
MAYO	820	8.990	7.990	1	26	0.307	102.628	1.564	9.512	1.798	0.188
JUNIO	15993	85.330	72.940	3	843	0.087	219.262	0.171	1.042	0.197	0.062
AGOSTO	8149	57.980	49.950	2	200	0.250	163.133	0.250	1.522	0.288	0.060
SETIEMBRE	14540	113.950	113.950	3	436	0.261	127.597	0.110	0.667	0.126	0.039
OCTUBRE	8130	76.910	76.910	3	383	0.201	105.708	0.163	0.988	0.187	0.059
PROMEDIO	60368	418.510	394.690	16	2564	0.154	152.951	0.253	1.540	0.291	0.061

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 86: PROPUESTA DE COSTOS DE EXPORTACIÓN FCA

CHOMPA 100% BABY ALPACA PARA DAMAS, TEJIDA A MAQUINA				
	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)	%
Materiales			9.45	49%
<i>Baby alpaca</i>	0.385	24.28	9.35	
<i>Insumos</i>		0.10	0.10	
Mano de Obra		5.50	5.50	28%
COSTO PRIMO (CP)			14.95	
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			3.74	
COSTO DE PRODUCCIÓN			18.68	96%
Marcado, unitarización y embalaje para exportación (\$0.061/Kg)			0.02	
Gastos transporte internos inland (\$0.291/Kg)			0.02	
Certificado de Origen (\$0.254/Kg)			0.10	
comision Agente de carga/aduana (1.54\$/Kg)			0.59	
Total Costos Exportación			0.73	4%
COSTO FCA			19.41	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

El valor de costo obtenido es ligeramente menor al obtenido utilizando el método actual, sin embargo hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El costo obtenido en la propuesta es un costo óptimo, ya que utiliza una proporción de los gastos de exportación en función a la cantidad de mercadería que se va a enviar, mientras más mercadería se envíe al cliente, la proporción asignada a cada uno de ellos disminuirá, este resultado se observará en los estados de ganancias y pérdidas.
- Otros tipos de productos que tengan características diferentes tendrá una asignación de costos mayor o menor, en donde se obtendrá una mayor diferencia, estos resultados pueden distorsionar el margen de ganancia de la empresa, por lo que es importante definir con mucha exactitud el costo del producto.

Continuando con el análisis, teniendo como dato el flete de transporte internacional se establecen algunos valores importantes para tomar en cuenta en la toma de decisiones en el ámbito del despacho de importación.

TABLA 87: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN CPT

CHOMPA 100% BABY ALPACA PARA DAMAS, TEJIDA A MAQUINA				
	Cant. (Kg)	C.U. (\$)	Total (\$)	%
Materiales			9.45	46%
<i>Baby alpaca</i>	0.385	24.28	9.35	
<i>Insumos</i>		0.10	0.10	
Mano de Obra		5.50	5.50	27%
COSTO PRIMO (CP)			14.95	
Gastos Indirectos de Fabricación (25% CP)			3.74	
COSTO DE PRODUCCIÓN			18.68	91%
Marcado, unitarización y embalaje para exportación (\$0.061/Kg)			0.02	
Gastos transporte internos inland (\$0.291/Kg)			0.02	
Certificado de Origen (\$0.254/Kg)			0.10	
comision Agente de carga/aduana (1.54\$/Kg)			0.59	
Total Costos Exportación			0.73	4%
COSTO FCA			19.41	95%
Flete internacional (1.6 \$/Kg) minimo \$ 160.00			0.65	
AWA (Handling) \$35.70			0.26	
UA (Uso de Aeorpuerto) US\$ 0.05/Kg minimo 5.00			0.02	
FS (Fuel surcharge) US\$ 0.15/Kg minimo 15.00			0.06	
SSF (security surcharge) US\$ 0.10/Kg minimo 10.00			0.04	
Total valor AWB			1.04	5%
PRECIO CPT			20.45	100%

Elaborado por el equipo de trabajo

El costo del producto hasta el INCOTERM CPT respecto al costo FCA es en promedio 5% mayor, lo cual indica que el transporte aéreo es el adecuado por el poco incremento de los costos.

Hay que tener en cuenta además, que en el análisis desarrollado se está considerando como envío mínimo 100 Kg de mercadería, que la cantidad mínima a transportar por

el agente de carga, por encima del cual el flete es directamente proporcional al peso, en caso que sea menor, los costos aplicados serán los mismos, y el incremento del costo unitario será inversamente proporcional al peso de la mercadería.

d. Tiempo Logístico Total:

El tiempo logístico total es la suma de los tiempos de todas las operaciones y las interfases más el tiempo de tránsito de la distribución física internacional. Está representado por lo siguiente:

- **Tiempo de Producción:** Es el tiempo requerido para el desarrollo de la actividad de la producción de los productos solicitados por el cliente, se contabiliza desde la fecha de emisión de la orden de compra del cliente. De acuerdo a las ordenes de compra entregadas por los clientes tienen un tiempo total de despacho de 2 a 3 meses aproximadamente, dentro de este periodo, se realizan despachos parciales de la mercadería conforme el cliente vaya requiriéndolo.
- **Tiempo de despacho:** Es el tiempo utilizado para la preparación de la mercadería para el despacho de exportación hasta colocar la mercadería en la nave que realiza el transporte principal.
- **Tiempo de tránsito:** Es el tiempo que utiliza el transporte principal para transportar la mercadería desde el lugar de origen hasta el lugar de destino. Este tiempo depende exclusivamente del agente de carga.

- **Tiempo de internamiento:** Es el tiempo que se emplea en el internamiento de la mercadería desde la aduana del país destino hasta el almacén del importador.

Los tiempos utilizados se presentan a continuación y corresponden a los valores más frecuentes utilizados en la empresa.

TABLA 88: DETERMINACIÓN DEL TIEMPO LOGÍSTICO DE LA CADENA DFI

TIEMPO LOGISTICO TOTAL

DETALLE	RESPONSABILIDAD	TIEMPO UTILIZADO
Tiempo de producción	Exportador	45 DIAS
Tiempo de despacho	Exportador / Agente carga	2 DIAS
Tiempo de tránsito	Agente Carga	0.5 DIAS
Tiempo de internamiento	Importador/Aduanas	5 DIAS
TIEMPO TOTAL		52.5 DIAS

Elaborado por el equipo de trabajo

El Tiempo Logístico Total es importante ya que determina el tiempo de cobranza, el cual se determina desde la fecha de recepción de la mercadería por el cliente.

e. Calidad:

Si bien existen normas técnicas que regulen la calidad de la materia prima, Los parámetros de calidad son establecidos directamente por los clientes, y la evaluación de los mismos se puede establecer basándose en el desarrollo de las muestras de los productos, cuando se elaboran las fichas técnicas. Según las leyes de los diferentes países, se aplican normas que deben cumplir algunos productos.

En el caso de los clientes europeos, ellos exigen certificados de calidad de los proveedores de las materias primas, a fin de garantizar la procedencia real de los materiales, así como

las condiciones de trabajo en que se han desarrollado los productos. La información relacionada con estos aspectos los proporcionan los mismos clientes los cuales exigen a los exportadores cumplirlos.

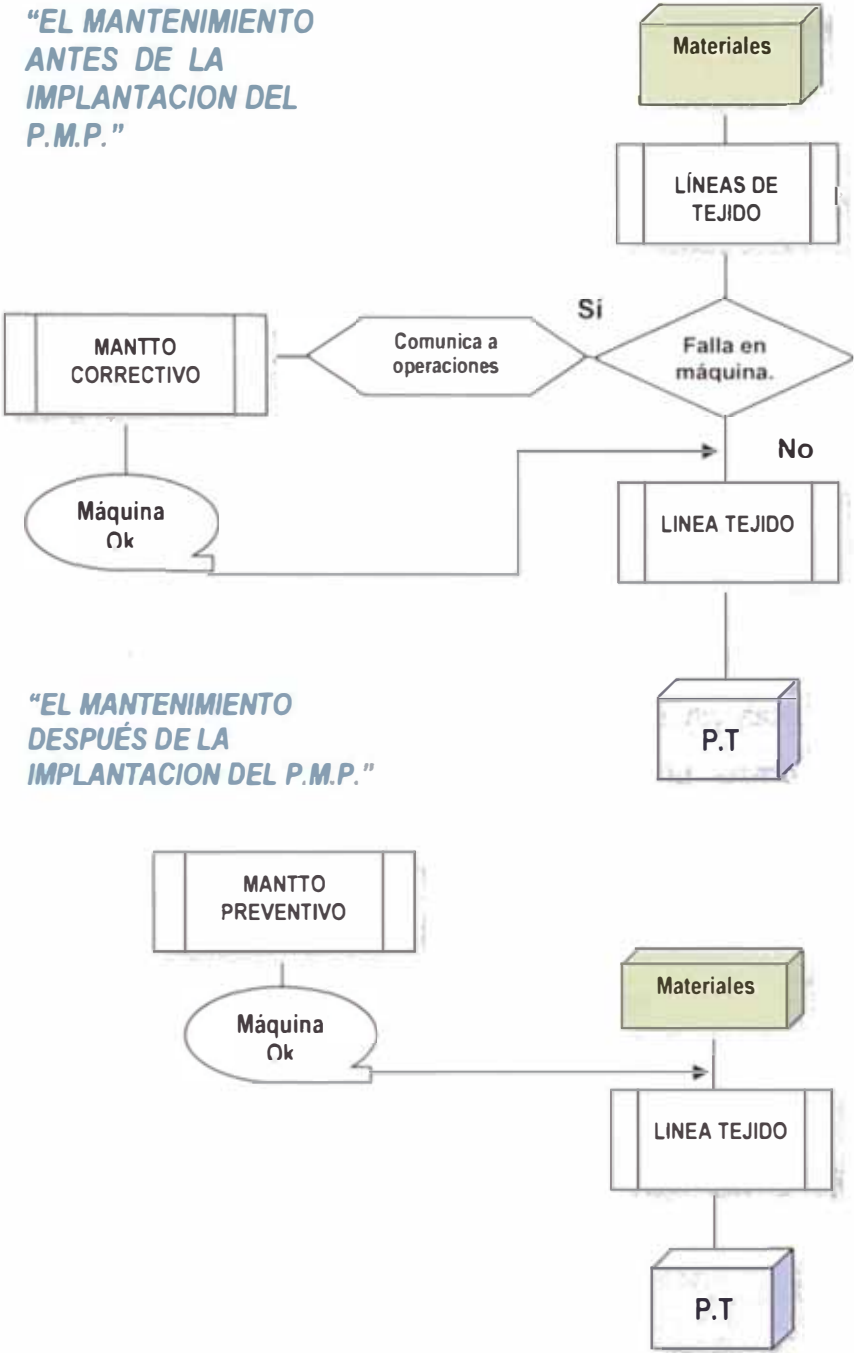
7.5.PROPUUESTAS DE MEJORAS COMPLEMENTARIAS

Las propuestas de mejoras complementarias se pueden ejecutar en un mediano plazo, ya que los requerimientos para su ejecución pueden no ser prioritarios, o requieran una inversión en la cual la empresa tenga que evaluar alguna alternativa de crédito adecuado, el objetivo es indicar las acciones que se deben realizar para un mejor desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

7.5.1.PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

El establecimiento de un Programa de Mantenimiento Preventivo es muy importante y guarda mucha relación con la Programación de la Producción debido a que reducirá tiempos empleados en reprogramar órdenes de producción, causadas por averías inesperadas de las máquinas, que ocasionan retrasos en la línea cuando se realizan trabajos en máquina. Aunque los trabajos últimamente estén orientados a trabajos manuales, es necesario mantener las máquinas listas para su uso, tanto las tejedoras como las platilladoras.

GRAFICO 44: INFLUENCIA DE UN P.M.P. EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN



Elaborado por el equipo de trabajo

La empresa actualmente realiza un mantenimiento de tipo correctivo, cuya secuencia de actividades se muestra en el primer esquema. En este caso, proceso de mantenimiento se realiza de acuerdo a las necesidades de las líneas de tejido o platillado, este

trabajo es realizado por los mismos operarios que operan las máquinas. En ocasiones implica paradas de producción, y en caso de no contar con los repuestos, la máquina estará inoperativa hasta la adquisición de los repuestos necesarios.

Con la implementación del programa de mantenimiento preventivo, se realizarán actividades importantes como las inspecciones, que se utilizará como un diagnóstico para evaluar la condición de las máquinas.

El establecimiento del Sistema de información de mantenimiento y en general de todo el programa de mantenimiento debe estar acompañado del establecimiento formal de la responsabilidad del área de Operaciones; incluido en el manual de funciones del área, adquiriendo una mayor importancia, que aunque no esté incluido dentro de la estructura organizacional se tenga como función prioritaria en la empresa.

Lineamientos para la Implementación del PMP

1. Objetivos:

El PMP debe establecer objetivos de mantenimiento que reflejen las aspiraciones de la empresa en cuanto al mayor tiempo de disponibilidad de las máquinas.

2. Alcances:

El programa de mantenimiento abarca todo el área de producción, las oficinas auxiliares dentro de su espacio físico y los ambientes cercanos a la planta como baños y almacenes. El programa será anual, renovándose en cada periodo de acuerdo a los resultados.

3. Recursos:

La implementación de un P.M.P. implica establecer registros de datos de los siguientes recursos:

Recursos Humanos: Se refiere al personal disponible para el trabajo de mantenimiento, se debe conocer la cantidad de personas y la disponibilidad de horas semanales de trabajo. En la fase inicial se establece para el mantenimiento de las máquinas a los propios operarios y para el mantenimiento de las instalaciones al encargado de limpieza.

Recursos Materiales: Se refiere a las máquinas y equipos que serán objeto del mantenimiento, se debe preparar un inventario de máquinas, la descripción de las partes; número de máquinas a mantener, ubicación en las líneas, partes críticas, etc.

Recursos Económicos y Financieros: Se refiere a los recursos monetarios que serán necesarios para la ejecución del programa. Para ello debe realizarse un presupuesto del mantenimiento.

4. Principales Actividades:

Se debe conocer la relación de las principales actividades de mantenimiento, que están determinados de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Las principales actividades del mantenimiento realizadas en la empresa, y que deben incluirse en el P.M.P. son los siguientes:

Limpieza: La limpieza comprende dos aspectos que son; la limpieza de la infraestructura como pisos, paredes, ventanas y ambiente del local; y la limpieza de las máquinas, con el objetivo de mantener en buen estado las máquinas.

con formatos donde se puedan registrar los avances y mejoras obtenidas. Dado que la empresa no cuenta con un sistema de información, es recomendable diseñar los siguientes formatos:

Ficha de Máquina o Registro de Equipo: En este documento se registran las fallas producidas en cada equipo o máquina, las causas del fallo, el tiempo de parada y las observaciones del caso. Con este documento se puede establecer frecuencias de fallo para las máquinas.

Inventario de Equipo: En este documento se registra la descripción de los equipos, sus partes principales y críticas, fabricante y proveedores, ubicación en la planta y otras informaciones afines a las características de cada máquina. Gracias a este documento se puede obtener la información necesaria en el caso de requerirla.

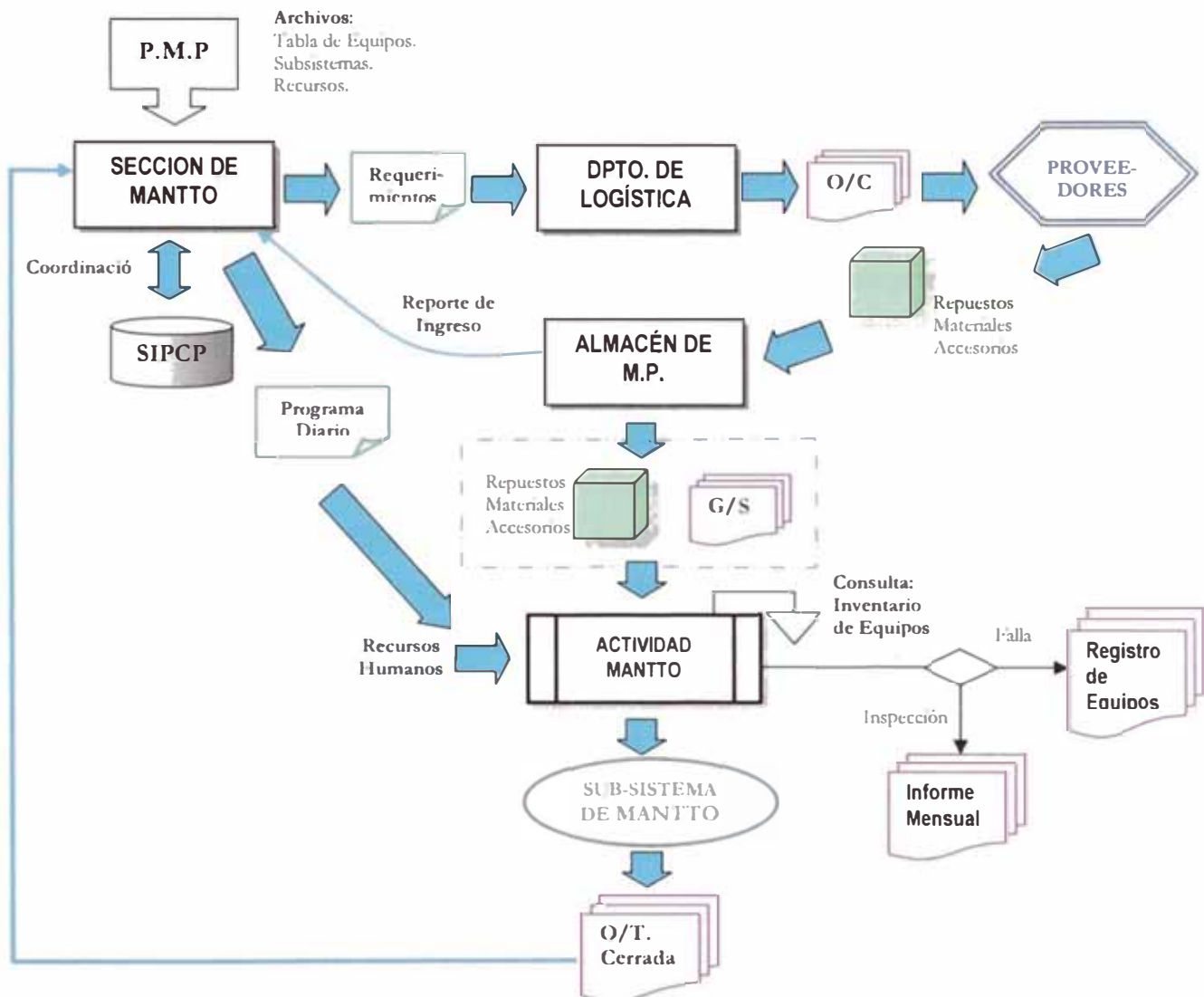
Orden de Trabajo: Este es el documento es el más importante porque permite la ejecución de las actividades del mantenimiento, se registran los datos más útiles para la programación, el control de los materiales y los costos. Se registra la actividad a realizar y se compara con los resultados obtenidos; la fecha de emisión y de realización del trabajo; los materiales y herramientas utilizadas; el operario encargado de realizar; el tiempo de ejecución de la actividad.

Informe Mensual de Inspecciones de Mantenimiento Preventivo: En este documento se recopila la información de las inspecciones realizadas mensualmente, y se evaluarán los resultados obtenidos, verificando el cumplimiento del programa. Los resultados pueden tomarse para establecer una reprogramación si fuera el caso.

Guías de Salida de Almacén de Repuestos y Accesorios: En este documento se registran las salidas de repuestos y accesorios utilizados en las actividades. Se toma como referencia la Orden de

Trabajo que autoriza la salida del almacén de los repuestos mencionados. De esta manera se puede conocer los repuestos que tienen mayor movimiento en el almacén, llegando a establecer una categorización de materiales del tipo ABC.

GRAFICO 45: RELACIONES ENTRE FORMATOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL MANTENIMIENTO



Elaborado por el equipo de trabajo

Aunque el sistema está diseñado para una frecuencia diaria y dado que la utilización de las máquinas no es continua, el sistema es válido para mantener a las máquinas operativas sin realizar una gran inversión, y a la vez promueve una cultura de orden y

preservación de equipos dentro de la organización, para ello tiene que haber liderazgo y compromiso de la Gerencia para mantener este sistema en forma continua.

7.5.2.NUEVA DISPOSICION DE PLANTA

De los análisis de factores de distribución de planta y los elementos de producción, se ha determinado que los requerimientos de espacio de trabajo son necesarios para un mejor desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, proporcionando comodidad para el trabajo y para el desarrollo de las funciones de administración, ventas, marketing, en donde se pueda recibir a los clientes en forma más apropiada, y se proyecte hacia ellos una imagen de crecimiento empresarial. La propuesta que se establece es una nueva disposición de planta en un local más amplio que brinde todas las facilidades que los factores de distribución de planta requieren.

La adquisición de un nuevo local de trabajo implica una inversión de largo plazo y debe ser estudiada en forma cuidadosa, debiendo considerar varios factores, no sólo de facilidades de producción y logística, sino de las posibilidades financieras. Una alternativa viable que puede ser utilizada es el alquiler de otro local, que si bien ocasiona un mayor gasto, es compensado con las mayores facilidades operativas y administrativas.

La nueva disposición y ubicación de planta requiere analizar los siguientes aspectos:

Tamaño y localización de planta: Es importante determinar el tamaño adecuado para el establecimiento de una nueva planta. Los requerimientos de la empresa contemplan las siguientes consideraciones:

- Contar con un local que permita mayor comodidad para realizar trabajos de tejido manual, como son los trabajos a crochet. Actualmente existe una deficiencia de espacio que no permite realizar los trabajos en forma ordenada.
- La ubicación del local debe ser de tal forma que permita un fácil acceso a los agentes que intervienen en el proceso de producción. Se dará prioridad de facilidad de acceso a los operarios, ya que la necesidad de contar con una importante fuerza de trabajo, es la que origina el desorden y el congestionamiento en el taller. Se ha encontrado conveniente ubicar el nuevo local cerca de los conos de la ciudad, en especial el cono sur, que es de donde proviene la mayoría de los operarios.

Planteamiento sistemático para la disposición de la planta: El análisis de los factores de distribución de planta determinaron que los productos de para las líneas de bebes y niños son los que ocupan la mayor parte del proceso de producción, y a la vez son los que contribuyen con la mayor parte de los ingresos de la empresa. También se encontró que dichos productos son los que requieren realizar operaciones de tejidos manuales. Con este análisis se determina que la empresa requiere contar con un espacio de trabajo conveniente para albergar la cantidad de personas necesarias para realizar el trabajo.

Dentro del análisis del planteamiento sistemático de distribución de planta, se tiene que realizar el cálculo de requerimiento de áreas necesarias para el desarrollo de las actividades de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro con las medidas de los equipos con los que cuenta actualmente la empresa, a los que se añadieron las mesas de trabajo necesarias para realizar trabajos

manuales y proyectando una vaporizadora adicional para requerimientos futuros:

TABLA 89: TABLA DE MEDIDAS DE EQUIPOS DE LA EMPRESA

ELEMENTOS	CANT	N	L	a	H
Tejedoras	11	1	1.1	0.6	1.5
Platilladoras	3	1	0.6	0.6	1.8
Costura recta	1	1	1.1	0.6	1.3
Vaporizadora	2	2	1.8	1.1	1.6
Mesa Trabajo	6	4	1.8	1.4	0.8

Elaborado por el equipo de trabajo

Donde:

N: número de lados utilizados para el trabajo

L: largo

a: ancho

H: altura

Para la determinación de las áreas requeridas para el taller, de acuerdo a las máquinas disponibles, y proyectando requerimientos adicionales se utiliza el método Guerchet, con las siguientes relaciones:

$$S_t = S_s + S_g + S_e \quad \text{Superficie total}$$

$$S_s = l * a \quad \text{Superficie estática}$$

$$S_g = S_s * N \quad \text{Superficie de gravitación}$$

$$S_e = (S_s + S_g) * K \quad \text{Superficie de evolución}$$

K: Coeficiente de evolución (aproximadamente 0.5)

TABLA 90: CALCULO DE AREAS REQUERIDAS EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

	CANT	Ss	Sg	Se	St	Total
Tejedoras	11	0.61	0.61	0.61	1.82	19.97
Platilladoras	3	0.36	0.36	0.36	1.08	3.24
Costura recta	1	0.66	0.66	0.66	1.98	1.98
Vaporizadora	2	1.98	3.96	2.97	8.91	17.82
Mesa Trabajo	6	2.43	9.72	6.08	18.23	109.35
TOTAL =						152.36

Elaborado por el equipo de trabajo

Los requerimientos del área de oficina son los siguientes:

TABLA 91: REQUERIMIENTO DE AREAS ADMINISTRATIVAS Y COMPLEMENTARIAS

OFICINA	AREA
Gerencia General	11
Oficinas varios	23
Servicios	13
Almacén	15
TOTAL	62

Elaborado por el equipo de trabajo

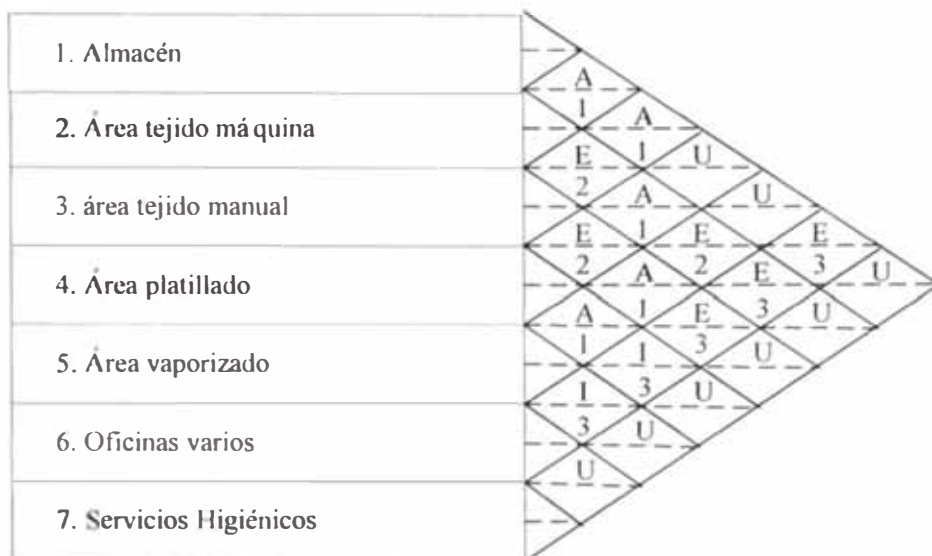
Por lo tanto el área requerida será de 214.36 m²

Ahora se determinará mediante el diagrama de relaciones y actividades la distribución más adecuada de las instalaciones del taller.

Las áreas involucradas en la tabla relacional son las siguientes:

- Área de Tejido máquina
- Área de Tejido manual
- Área de Platillado
- Área de Vaporizado
- Almacén
- Gerencia general
- Oficinas
- Servicios Higiénicos

GRAFICO 46: ANALISIS DE PROXIMIDAD ENTRE LOS AMBIENTES DE LA EMPRESA



Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 92: CODIGOS DE MOTIVOS DE PROXIMIDAD ENTRE AREAS

CODIGO	MOTIVO DE PROXIMIDAD
1	Línea de elaboración consecutiva
2.	Facilidad de transporte
3.	Verificación de los trabajos

Elaborado por el equipo de trabajo

TABLA 93: VALORES DE PROXIMIDAD

CODIGO	VALOR DE PROXIMIDAD
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente necesario
I	Importante
O	Normal u ordinario
U	Sin importancia

Elaborado por el equipo de trabajo

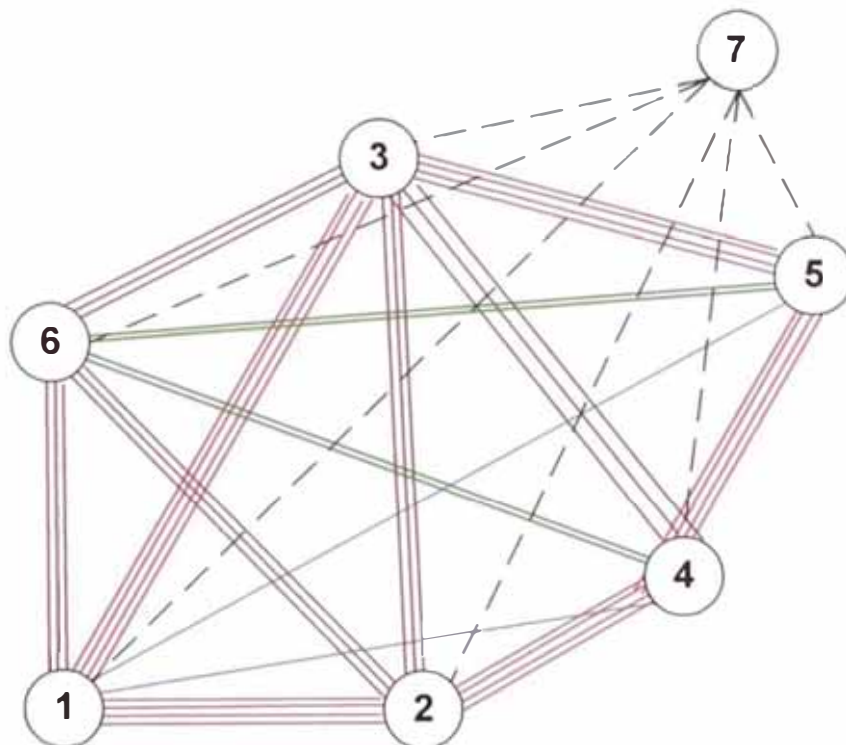
TABLA 94: RELACION ENTRE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

CODIGO	ACTIVIDADES RELACIONADAS
A	(1,2);(1,3);(2,4);(3,5);(4,5)
E	(1,6);(2,3);(2,5);(2,6);(3,4);3,6) (4,6);(5,6)
O	
U	(1,4);(1,5);(1,7),(2,7);(3,7);(4,7);(5,7);(6,7)

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se presenta el diagrama de relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, las uniones entre áreas con mayor cantidad de líneas representan la mayor intensidad de proximidad que éstas deben tener.

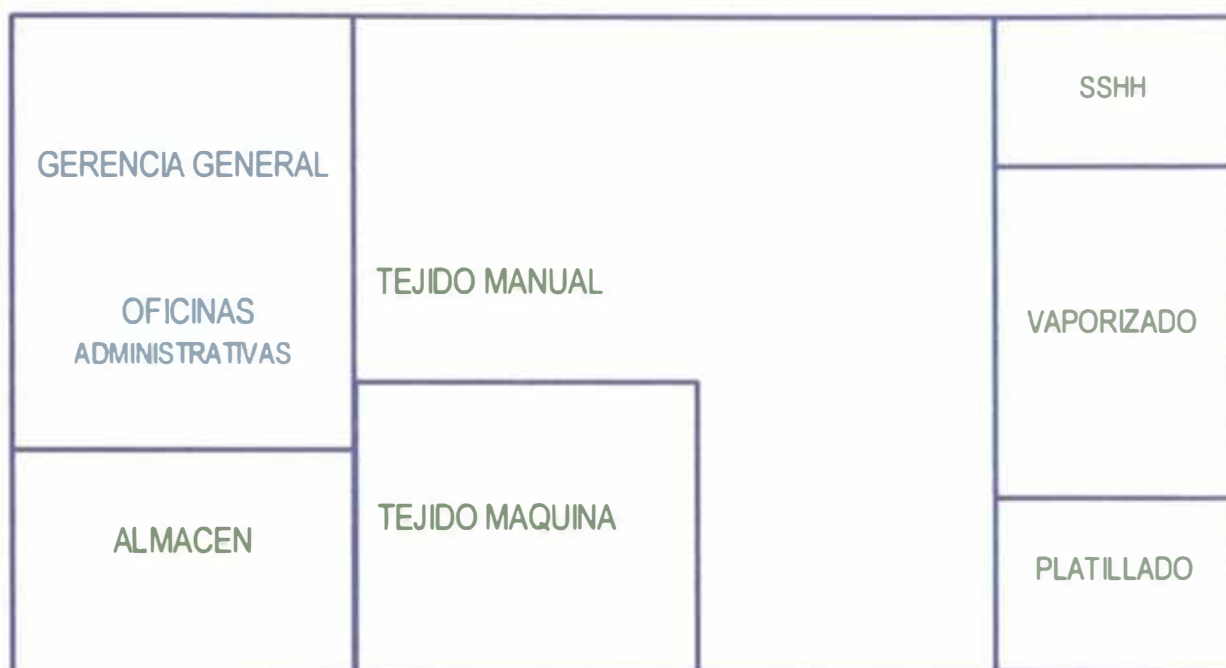
GRAFICO 47: DIAGRAMA DE ACTIVIDADES RELACIONES



Elaborado por el equipo de trabajo

La propuesta de distribución de taller se establece en base al diagrama mostrado anteriormente, esta propuesta viene a ser una situación ideal ya que las limitaciones de carácter financiero no van a permitir en el mediano plazo ejecutar una obra de acuerdo a la medida de la empresa, la tarea a realizar es localizar un espacio adecuado y que se aproxime a lo obtenido en este estudio.

GRAFICO 48: PROPUESTA DE DISTRIBUCION DE TALLER



Elaborado por el equipo de trabajo

La propuesta señalada tiene como alcance la distribución general del taller, que abarca los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas en forma planificada y organizada.

CAPITULO VIII

EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se hace una evaluación económica de las propuestas realizadas, a partir de las proyecciones de ingresos y egresos que realizará la empresa. También se analizará las posibles inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

8.1. PROYECCIÓN DE VENTAS

El análisis de mercado y de la demanda permite establecer los criterios para desarrollar un pronóstico de ventas de acuerdo a los planes desarrollados por la empresa establecidos en los objetivos de comercialización.

Los criterios tomados para la elaboración del pronóstico son los siguientes:

- Tendencia creciente de incremento del volumen de ventas en los 2 últimos años a pesar que en términos generales, el sector no ha crecido de acuerdo a las expectativas generales.
- Tamaño de mercado muy extenso, el cual permite crecer de manera sostenida en un mediano plazo, sin realizar esfuerzos significativos de marketing.

- Establecimiento de un nicho de mercado que le permite mantener la línea de negocio actual.
- Definición clara de la línea de producto desarrollada, que corresponde a la línea de bebés y niños (como prioridad), elaborados principalmente en algodón, con añadiduras de pelos finos; y la línea de damas elaborada en hilados de alpaca y sus mezclas.
- Concentración del volumen de producción en un número muy reducido de clientes, con los cuales se mantienen buenas relaciones comerciales.
- Búsqueda permanente de nuevos clientes especialmente en la zona europea.
- Las tendencias de las ventas en el mercado norteamericano de las líneas de bebés y niños son mayores que la línea de damas, proporción que se conserva para el pronóstico de ventas.
- La tendencia de ventas del mercado europeo se proyecta a un mínimo de 2 despachos de exportación de introducción de los productos, el cual se incrementa en el tiempo. la información recogida de las muestras solicitadas por los clientes indican mayor preferencia de prendas para bebés y niños que para damas, por lo que se asigna mayor proporción de estas líneas en el pronóstico. En el ANEXO 11 se presentan las tendencias de exportaciones a los mercados europeos de algunas partidas arancelarias que la empresa produce.

El establecimiento del pronóstico de venta toma en cuenta los objetivos que desea alcanzar la empresa, el cual los refleja en los planes:

- Incremento el nivel de ventas con los actuales clientes
- Establecimiento de relaciones comerciales con nuevos clientes, utilizando las ferias comerciales, rueda de negocios y asesoría de entidades promotoras de exportación como fuente primaria de contacto con potenciales clientes. Se toman como mercados más Atractivos a Alemania y Francia.

- Diversificación de las líneas de producto manteniendo el nicho de mercado y las características de productos.
- Ingreso a otros mercados en forma progresiva, incrementando la capacidad de producción junto con el incremento de los requerimientos de ventas solicitados por los actuales clientes.
- Desarrollo de ventas en el mercado nacional en pequeñas cantidades a fin de mantener una presencia en el medio local.

Se ha recopilado la información de los puntos anteriores para el pronóstico de ventas:

TABLA 95: PROYECCION DE VENTAS DE EXPORTACIÓN

Pais	Línea	Ventas (US\$)			Crec. Anual %	Ventas proyectadas (US\$)		
		2001	2002	2003		2004	2005	2006
Estados Unidos	<i>Bebés</i>	0	15.278	29.916	34%	40.087	53.717	71.980
	<i>Niños</i>	0	2.221	18.392	34%	24.645	33.025	44.253
	<i>Damas</i>	3.657	14.489	13.982	15%	16.079	18.491	21.265
Total Estados Unidos		3.657	31.988	62.290		80.812	105.232	137.498
Europa	<i>Bebés</i>					2.800	4.500	8.000
	<i>Niños</i>					2.000	3.000	4.500
	<i>Damas</i>					2.000	3.000	4.500
Total Europa		0	0	0		6.800	10.500	17.000
Ventas Locales	<i>Bebés</i>					1.000	1.200	1.500
	<i>Niños</i>					1.000	1.200	1.500
	<i>Damas</i>					1.300	1.800	2.400
Total Local		0	0	0		3.300	4.200	5.400
Total Ventas		3.657	31.988	62.290		90.912	119.932	159.898

Elaborado por el equipo de trabajo

La proyección de las ventas se realiza con un horizonte de 3 años (se considera al año 2003 como año 0), a fin que sea flexible de realizar cambios, y que establezca la meta de ventas que se espera para el tercer año. Es importante para empresas que comienzan a aumentar sus operaciones establecer horizonte de tiempo prudente.

Se espera duplicar el nivel de las ventas al cabo de 2 años, manteniendo al mercado norteamericano como el principal punto de atención

El ingreso al mercado europeo está sustentado en las constantes negociaciones con potenciales clientes de esa región los cuales muestran un gran interés por la calidad de los productos y que tienen mercados de atención similares a los atendidos en Norteamérica.

8.2. COSTOS DE VENTAS PROYECTADOS

De acuerdo al pronóstico de ventas establecido se ha calculado el costo de ventas de las mercaderías que se necesita producir para cumplir con los requerimientos exigidos.

El costo de materia prima y mano de obra es proporcional a las ventas de los productos, por que se puede proyectar estos costos como un porcentaje de las ventas, en el caso de los gastos indirectos de fabricación, estos tienen otras proyecciones de crecimiento, las cuales dependen de la cantidad de material utilizado, del número de prendas fabricadas entre otros, para lo cual se ha preparado el siguiente cuadro de proyecciones de gastos indirectos de fabricación.

TABLA 96: PROYECCION DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Gastos Indirectos de Fabricacion

	%	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Materiales indirectos	0,091%	57,18	82,52	157,10	398,76
Depreciacion	0,333%	210,00	210,00	210,00	210,00
Utiles de Oficina	0,056%	35,31	45,90	49,43	52,96
Desarrollo de fichas técnicas	0,042%	26,72	38,55	50,86	67,81
Repuestos de maquinarias	0,060%	37,83	54,60	72,03	96,03
Utiles de Limpieza de taller	0,009%	5,57	8,04	10,61	14,14
Supervision de taller	6,569%	4137,93	8275,86	8275,86	12413,79
Servicios taller	3,919%	2469,07	2962,89	3456,70	3950,52
	11,079%	6979,61	11678,36	12282,59	17204,01

Elaborado por el equipo de trabajo

Con la información de la tabla anterior, se confecciona el cuadro de costos de producción para el nivel de ventas proyectado.

TABLA 97: PROYECCION DE COSTOS DE PRODUCCION Y UTILIDAD

DETALLE DE COSTOS DE PRODUCCION

VENTAS TOTALES	%	62.996	90.912	119.932	159.898
Materiales	31%	11.233	16.210	21.385	28.511
Mano de Obra	49%	17.600	25.399	33.507	44.673
Gastos Indirectos de Fabricación	19%	6.980	11.678	12.283	17.204
Costo de Producción	57%	35.813	53.288	67.174	90.388
UTILIDAD BRUTA		27.183	37.624	52.758	69.511

Elaborado por el equipo de trabajo

8.3. EGRESOS PROYECTADOS

Los egresos proyectados corresponden a los gastos administrativos, de ventas y financieros, los cuales se incurren para realizar actividades diversas en la empresa.

Los elementos de los gastos son los siguientes:

- **Gastos de Exportación:** Son aquellos que se incurren para realizar un despacho de exportación, depende de la cantidad de despachos realizados y del peso de mercadería despachada.
- **Gastos Administrativos:** Son aquellos que se incurren en el área administrativa de la empresa. Contempla las remuneraciones del área administrativa y los gastos generales que se incurren en el área.
- **Gastos de Ventas:** Son los gastos que se incurren en el área de ventas, contemplan todas las actividades que se desarrollan en el proceso de contacto y mantenimiento de relación con los clientes en el proceso de realización de ventas.
- **Gastos financieros:** Son aquellos gastos que se incurren por transacciones financieras realizadas por la empresa en sus operaciones de comercio exterior.

La proyección de los gastos incurridos son los siguientes:

TABLA 98: PROYECCION DE GASTOS DE LA EMPRESA

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
GASTOS EXPORTACION	562	940	1.213	1.582
GASTOS ADMINISTRATIVOS	16.782	21.487	22.668	23.901
GASTOS DE VENTAS EXPORTACION	834	1.046	6.742	6.742
GASTOS FINANCIEROS	441	636	840	1.119
TOTAL GASTOS	18.619	24.111	31.462	33.344

Elaborado por el equipo de trabajo

Se observa un incremento notorio de los gastos tanto de ventas como administrativos, esto es debido al incremento de personal en las áreas de ventas y administrativos, con lo cual se busca apostar por una especialización de las funciones, que respalden la viabilidad de las proyecciones de ventas. Esta tabla toma en cuenta los incrementos de los gastos respecto al inicial como consecuencia del aumento de las operaciones comerciales de la empresa. Sin embargo como se observará más adelante, incrementarán algunos gastos para justificar plenamente las ventas realizadas.

8.4. PROPUESTA DE INVERSIONES

La propuesta de inversiones permite determinar los costos que se requerirán para implementar las soluciones propuestas, las cuales dependerán del flujo de ingresos y salidas. Algunas se ejecutarán sin desarrollar un desembolso económico muy significativo mientras que otras requerirán de la asistencia de una entidad financiera.

A continuación se presenta el resumen de las propuestas de mejoras son las siguientes:

Area Administrativa:

Las propuestas en el área administrativa comprenden lo siguiente:

- ✓ *Establecimiento de un programa de reclutamiento de personal:* para cubrir los puestos asignados en el organigrama propuesto. La

propuesta contempla el ingreso de personal en el área de operaciones en el primer año de la proyección, y el ingreso de personal para el área de ventas en el segundo año.

- ✓ *Establecimiento de manual de funciones:* que establece los alcances y responsabilidades de todo el personal de la empresa, éste debe ser establecido de preferencia antes del programa de reclutamiento.
- ✓ *Desarrollo de programa de capacitación del equipo directivo:* de manera que adquieran mayor conocimiento para el desarrollo de sus funciones, se plantea un periodo de dos años para desarrollar el proceso de capacitación.
- ✓ *Asignación de las cargas sociales:* para formalizar la situación del personal en la empresa, el presupuesto contempla una formalización gradual de los empleados y operarios fijos, para fines del tercer año se debe tener asignado todas las cargas de personal en la empresa.

Área de Producción y Logística:

- ✓ *Establecimiento del sistema de información:* que permita almacenar en medios electrónicos los movimientos de mercadería, lo cual será muy útil para la obtención de información estadística que puedan ayudar a tomar decisiones.
- ✓ *Implementación del Sistema de producción y logístico:* que permita organizar el área de operaciones y establecer las condiciones necesarias para realizar estas actividades, en este punto también se incluye el desarrollo del programa de mantenimiento preventivo
- ✓ *Adquisición de un nuevo local de trabajo:* el cual permita mayor comodidad en el desarrollo de las actividades de la empresa. El presupuesto de la empresa contempla el alquiler de un nuevo local con el espacio adecuado y con una ubicación adecuada al tercer año de las proyecciones. En el largo plazo y de acuerdo a la situación económica de la empresa se analizará la adquisición de un local propio.

Area de Ventas y Marketing:

- ✓ Desarrollo de material publicitario que se presenta a los clientes, presentando novedades y nuevas tendencias en diseño que la empresa crea conveniente, se propone una renovación del material cada dos años.
- ✓ Participación en ferias internacionales, lo que constituye una inversión muy importante no sólo por la cantidad a invertir sino por la preparación que conlleva a ello, la cual debe ser muy cuidadosa si se quiere llegar a obtener los beneficios esperados. La inversión cubre los gastos de instalación de stand y transporte hasta la feria, y el capital de trabajo que se requiere para la fabricación de los productos que serán exhibidos en la feria. Hay que tener en cuenta que se obtienen ingresos por ventas en forma inmediata si se llega a vender una parte o el total de la mercadería fabricada, esta situación permite financiar una parte de los gastos incurridos en la feria, en donde generalmente los beneficios se perciben en mediano plazo.

La estructura de los desembolsos y la fuente de los recursos necesarios para su ejecución son las siguientes:

TABLA 99: DESEMBOLSOS, FUENTE Y PERIODO DE EJECUCION DE LOS PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS

Propuestas	\$	%	Fuente	Periodo de ejecución
<i>Mejoras en Área administrativa</i>				
Reclutamiento de personal	14500	60%	recursos propios	Segundo año
Manual de funciones	100	0%	recursos propios	Primer año
Capacitación de personal	600	2%	recursos propios	Segundo año
Cargas sociales	8600	35%	recursos propios	tercer año
<i>Mejoras en Área de producción - logística</i>				
Establecimiento del sistema de información	300	1%	recursos propios	Primer año
Desarrollo Sistema de producción logístico	200	1%	recursos propios	Primer año
Adquisición de local (valor incremental)	2400	10%	recursos propios	Segundo año
<i>Plan de marketing</i>				
Desarrollo de material publicitario	600	2%	recursos propios	cada dos años
Participación en feria internacional	12000	49%	financiamiento	segundo año
Total inversión requerida	24300	100%		

Elaborado por el equipo de trabajo

El financiamiento de la propuesta para la participación en una feria internacional se desarrolla mediante un préstamo bancario con una entidad local. El cronograma de pago del servicio de la deuda se presenta a continuación:

TABLA 100: CALCULO DEL SERVICIO DE LA DEUDA

Inversión	12,000.00
Periodo de Pago	12
interés mensual	1.098%
Servicio de la deuda	1,072.79

PERIODO	SALDO	INTERES	AMORTIZACION	SERVICIO
0	12,000.00			
1	12,000.00	131.75	941.04	1,072.79
2	11,058.96	121.41	951.38	1,072.79
3	10,107.58	110.97	961.82	1,072.79
4	9,145.76	100.41	972.38	1,072.79
5	8,173.38	89.73	983.06	1,072.79
6	7,190.32	78.94	993.85	1,072.79
7	6,196.47	68.03	1,004.76	1,072.79
8	5,191.71	57.00	1,015.79	1,072.79
9	4,175.92	45.85	1,026.94	1,072.79
10	3,148.98	34.57	1,038.22	1,072.79
11	2,110.76	23.17	1,049.62	1,072.79
12	1,061.14	11.65	1,061.14	1,072.79
TOTAL	0.00	873.49	12,000.00	12,873.49

Elaborado por el equipo de trabajo

Hay que tener en cuenta que los periodos de pagos que se indican son mensuales.

Un elemento que se debe tener en cuenta es el valor de liquidación de los activos, que se calcula al finalizar el horizonte de tiempo analizado. En el siguiente cuadro se presenta el cálculo del valor de liquidación:

TABLA 101: CALCULO DEL VALOR DE LIQUIDACION DE LOS ACTIVOS

Descripción	Marca	Especificaciones	Cant.	Valor Referencial	Valor Liquidación unitario US\$	Valor Liquidación total US\$
Tejedora	PASSAP	Semi industrial	4	1290	250	1000
Tejedora	SINGER	Semi industrial	5	1350	270	1350
Tejedora	PASSAP	Electrónica	1	2500	500	500
Tejedora	BROTHER	Semi industrial	1	1100	220	220
Plato	MINILINKER		3	1500	300	900
Costura recta	ERIKA		1	500	100	100
Vaporizadora	VAPORELLA	5 Lt capacidad	1	1000	200	200
Planchadora			1	100	20	20
Mobiliario		General	1	1500	300	300
					TOTAL US\$	4590

Elaborado por el equipo de trabajo

8.5. EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA

Se presenta a continuación el estado de ganancias y pérdidas para la empresa tomando en cuenta las consideraciones de inversiones establecidas:

TABLA 102: PROYECCION DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
VENTAS	62.996	90.912	119.932	159.898
VENTAS ADICIONALES			3.000	
VENTAS TOTALES	62.996	90.912	122.932	159.898
Materiales	11.233	16.210	21.385	28.511
Mano de Obra	17.600	25.399	33.507	45.385
Gastos Indirectos de Fabricación	6.980	11.678	12.703	19.424
Costo de Producción	35.813	53.288	67.594	93.320
Costo de producción extraordinario			6.000	
Inventario final p.t. extratordinario			3.000	
COSTO DE VENTAS	35.813	53.288	70.594	96.320
Gastos exportación	562	940	1.213	1.582
Gastos Administrativos	16.782	22.087	23.448	26.226
Gastos ventas exportación	834	1.146	13.342	7.281
Gastos financieros	441	636	840	1.119
TOTAL GASTOS	18.619	24.811	38.842	36.208
Impuesto a la renta	2.569	3.844	3.149	8.211
UTILIDAD NETA	5.995	8.969	10.347	19.159
% UTILIDAD	10%	10%	9%	12%

Elaborado por el equipo de trabajo

Para el estado de ganancias y pérdidas se considera los gastos involucrados en la feria internacional para el segundo año como extraordinarios y se colocan como valores aparte para un mejor detalle de los gastos involucrados. Asimismo, los posibles ingresos que se obtengan serán considerados en un campo aparte.

A continuación se presenta el flujo de caja económico y financiero:

TABLA 103: FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	LIQ
INGRESOS TOTALES		88.120	121.331	158.050	
Materiales		18.698	27.232	30.680	
Mano de Obra		24.619	35.096	41.798	
Gastos Indirectos de Fabricación		10.999	13.800	17.342	
Gastos exportación		940	1.213	1.582	
Gastos Administrativos		22.193	24.151	27.067	
Gastos ventas exportación		1.115	12.123	7.888	
Egreso presupuestado	(12.300)				
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(12.300)	9.556	7.716	31.694	4.590
FLUJO DE CAJA ECONOMICO ACUM.		9.556	17.272	48.966	
Inversión	(12.300)				
Préstamo			12000		
-Amortización			5804	6196	
-Intereses(I)			633	240	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(12.300)	9.556	13.279	25.258	4.590
FLUJO DE CAJA FINANCIERO ACUM.		9.556	22.835	48.093	
INVERSON	(12.300)				
DIVIDENDOS		3588	4139	7664	
FLUJO DE CAJA NETO	-	5.968	9.140	17.594	4.590
FLUJO DE CAJA NETO ACUM.		5.968	15.108	32.703	

Elaborado por el equipo de trabajo

Si bien es cierto que utilizando el financiamiento implica un mayor costo, la participación en las ferias internacionales permiten contactar con un numero mayor de clientes, fortaleciendo la posición competidora de la empresa en el mercado internacional, y aumentando la confianza de llegar a las metas de ventas de la empresa y continuar con una postura de crecimiento para los próximos años.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación económica financiera tomando como referencia una tasa de descuento del 14%:

TABLA 104: INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

RUBROS	VAN	TIR	TDE
FCE	\$ 26.130	89%	0,14
FCF	\$ 26.066	93%	0,14
FCI	\$ 1.922	21%	0,14

Elaborado por el equipo de trabajo

Respecto al análisis de flujo de caja que se ha obtenido se puede mencionar las siguientes observaciones:

- ✓ El desembolso de dinero que se incurre de capital de trabajo para fabricar los productos para la feria y para la inscripción en ella constituyen un gasto bastante importante que reducen el saldo operativo de caja, no obstante ello, esta situación se ve compensada si se obtienen los resultados esperados de generación de mayor venta debido a la captación de un número mayor de clientes.
- ✓ Se recurre a un financiamiento por medio del banco a fin de poder contar con el capital de trabajo suficiente para cubrir los desembolsos necesarios en otras actividades.
- ✓ El valor actual neto del flujo de caja financiero es ligeramente inferior al que se obtienen en el flujo de caja económico, mientras que la tasa interna de retorno del flujo de caja financiero es mayor.
- ✓ Se ha considerado solamente el monto de los gastos incurridos en la participación en las ferias internacionales, dejando que las otras inversiones se realicen con el aporte propio.
- ✓ El flujo de caja neto considera como ingresos, los dividendos repartidos en cada periodo analizado, calculados en el estado de ganancias y pérdidas, considerando un 40% de repartición.

- ✓ El valor actual neto del flujo de caja económico es de US\$ 26130, valor que es ligeramente mayor al doble el monto invertido, lo que indica un buen retorno de beneficios.

8.6. PLANES DE CONTINGENCIA

Los principales riesgos a los que la empresa se enfrenta de acuerdo al análisis establecido son los siguientes:

- **No lograr el incremento de ventas esperado:** La empresa no logra vender de acuerdo a las cifras estimadas en la proyección de ventas, ya sea por pérdida de interés del cliente en requerir los servicios de la empresa por falta de un servicio adecuado, o la aparición de una empresa del mismo rubro con mayor competitividad, con mejores precios y mayor calidad en los acabados de los modelos. Esta situación es en particular peligrosa si la empresa cuenta con una cantidad muy reducida de clientes.
- **Disminución de la rentabilidad de la empresa:** Para lograr los niveles de venta proyectado, se requiere incurrir en costos y gastos mayor a la esperado, como gastos adicionales en venta, requerir mayor cantidad de mano de obra que no añada valor agregado al producto, exigencia del cliente de revisión y reducción de los precios pactados, demoras en el pago de los clientes.

La situación más probable de las planteadas es no lograr cumplir los objetivos de ventas, si la empresa tuviera un nivel de ventas del 80% respecto al presupuestado y tomando en cuenta las inversiones plantadas (excepto la participación en ferias internacionales) se obtendrían los siguientes resultados:

TABLA 105: ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PESIMISTA

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
VENTAS TOTALES	62.996	72.729	95.946	127.919
Materiales	11.233	12.968	17.108	22.809
Mano de Obra	17.600	20.319	26.806	36.451
Gastos Indirectos de Fabricación	6.980	11.680	12.629	18.688
COSTO DE PRODUCCION	35.813	44.967	56.543	77.947
Gastos exportación	562	940	1.213	1.582
Gastos Administrativos	16.782	22.087	23.448	26.046
Gastos ventas exportación	834	1.146	7.342	7.281
Gastos financieros	441	866	1.119	1.460
TOTAL GASTOS	18.619	25.040	33.121	36.369
Impuesto a la renta	2.569	817	1.884	4.081
UTILIDAD NETA	5.995	1.905	4.397	9.521
% UTILIDAD	10%	3%	5%	7%

Elaborado por el equipo de trabajo

El estado de ganancias y pérdidas reflejan una disminución de la utilidad desde el primer año manteniendo un ritmo creciente, la empresa se torna menos rentable, no asume un riesgo al no participar en una feria comercial y la tendencia de crecimiento se vuelve más lenta. Esta observación indica que la empresa debería apuntar a realizar las siguientes acciones:

- ✓ Generar más clientes para obtener los ingresos deseados.
- ✓ Encontrar nuevos nichos de mercados que permitan mantener un nivel de ventas adecuado.
- ✓ Dirigir las actividades empresariales hacia el mercado local con un tipo de productos que se adapten al medio.
- ✓ Realizar servicios a otras empresas del rubro que no cuenten con la capacidad de producción necesaria para cumplir sus compromisos.
- ✓ Buscar asociarse estratégicamente con socios inversionistas que tengan una posición expectante en el mercado, o con otras empresas de manera que se puedan ayudar mutuamente.
- ✓ Mantener un estricto control de los costos de producción y los gastos generales.

- ✓ Lograr la eficiencia en los procesos.
- ✓ Establecer una cultura de calidad a nivel de toda la organización.

Una característica fundamental que le permite a la empresa afrontar las contingencias es la flexibilidad que presenta en toda la organización, el pequeño tamaño de la empresa permite que no tenga una gran carga de costos fijos lo cual hace que ésta sea una organización ligera, tiene gran adaptabilidad para afrontar cambios en los segmentos de mercados atendidos.

Los problemas planteados son riesgos latentes que enfrentan todas las empresas, en este caso particular, la empresa viene consolidándose lentamente logrando incrementar las ventas de modo que tenga inicialmente una operatividad adecuada y luego de afianzar sus relaciones con los clientes, posteriormente extender dicha cartera, con el referente de haber brindado servicios a empresas prestigiosas.

Todas las propuestas planteadas en el presente trabajo tienen por objetivo organizar sistemáticamente las actividades operativas de la empresa, estableciendo lineamientos que eliminen su informalidad, a fin que pueda conseguir y mantener una buena relación con sus clientes, los cuales buscan proveedores bien constituidos, que tengan todas las facilidades operativas y logísticas para obtener productos de calidad, en los cuales ellos puedan tener la confianza de recibir a tiempo sus pedidos, con la calidad que ellos requieren.

La empresa se encuentra en un periodo de formación, en el cual un cambio drástico de los ingresos no le afectaría de modo significativo, hay que tener en cuenta que la empresa está saliendo de una etapa de empresa familiar, cuyas ventas han sido relativamente pequeñas. A pesar que la inversión requerida para implementar una empresa de este rubro no es grande, sin embargo impulsar su crecimiento requiere que los directivos tengan un conocimiento amplio del negocio, tanto en el

área de ventas para realizar contactos con nuevos clientes, como en la parte operativa, de manera que puedan producir estos artículos que en algunos casos llegan a ser considerados como exclusividades, con un valor apreciado muy alto en el mercado internacional.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo del plan de negocio para la empresa determinó que la rentabilidad del negocio es buena, con un gran potencial de crecimiento a corto plazo. Sus características de flexibilidad le permiten afrontar las contingencias que se puedan presentar durante su etapa de crecimiento y desarrollo en el mercado internacional.
- ✓ El éxito de la empresa depende del conocimiento del giro de negocio por parte del equipo directivo y de su grado de compromiso con los clientes, de manera que se les ofrezca los productos que demandan y que puedan ser elaborados.
- ✓ El nivel de crecimiento de la empresa depende del desarrollo de un planeamiento estratégico que le permita planificar y organizar sus actividades dentro de las limitaciones que tiene como pequeña empresa y afrontar las contingencias; sin un planeamiento adecuado no va a ser posible a la empresa mantener un ritmo de crecimiento de acuerdo a las perspectivas del equipo directivo.
- ✓ Las propuestas de mejoras tienen un horizonte de tiempo de acción a corto plazo, debido a las posibles variaciones de mercado u otras

circunstancias adversas que pueda surgir, después de este periodo de tiempo, se debe replantear los objetivos según lo que se haya alcanzado y plantear nuevos objetivos que permitan continuar con el proceso de crecimiento.

- ✓ El giro del negocio se enfoca principalmente en la elaboración de prendas para bebés y niños pequeños con un alto valor agregado, con una producción que en gran parte es elaborada totalmente a mano. Esto implica el incremento de mano de obra altamente calificada y disciplinada, lo que incrementa la necesidad de contar con una mayor área de trabajo.
- ✓ El mercado de prendas para bebés y niños tiene una demanda insatisfecha, lo cual hace factible el desarrollo de la empresa mediante un nicho de mercado basados en dichos productos.
- ✓ Las exportaciones nacionales del rubro analizado son mínimas respecto a la oferta exportable total del país, dado que en su mayoría están constituidas por pequeñas y micro empresas, y en menor número por grandes empresas que en su conjunto representan aproximadamente el 80% de la oferta exportable del rubro.
- ✓ Existen pocas empresas nacionales similares a la empresa analizada que exportan prendas para bebés y niños según se ha podido analizar en las estadísticas de exportación en base a las partidas arancelarias correspondiente.
- ✓ Las propuestas de mejoras en los sistemas de producción y logísticos constituyen el soporte necesario para crecimiento y desarrollo ordenado de las operaciones de exportación, las bases fundamentales son: la organización de las actividades, la determinación exacta de los costos y la búsqueda continua de la optimización en las operaciones mediante elementos de control y

- desarrollo de base de datos que permitan almacenar datos que puedan ser utilizados para tomar decisiones.
- ✓ Las mejoras establecidas en las áreas productivas y logísticas no representan mayores inversiones para la empresa, que de acuerdo a las proyecciones se encuentra en condiciones de financiarlas.
 - ✓ Son muchas las empresas del rubro que tienen similares características a la empresa en estudio en tamaño y organización.
 - ✓ Una de las características de los clientes es la lealtad a sus proveedores, en algunos casos se ha detectado a otras empresas que han requerido los servicios de la empresa en estudio con conocimiento de sus clientes, los cuales aceptan esta delegación del trabajo, mostrando así una relación de confianza con su proveedor.
 - ✓ Generalmente las pequeñas empresas del rubro analizado presentan una estructura orgánica de tipo familiar lo cual no favorece a la organización de sus actividades empresariales ya que existe mucha centralización de funciones.
 - ✓ La mano de obra utilizada se caracteriza por una tendencia marcada de falta de lealtad a la empresa, causada por las fluctuaciones marcadas en los niveles de producción durante el año, lo que ocasiona la migración de la mano de obra de una empresa a otra., esta situación complica el desarrollo del proceso de planificación de la producción
 - ✓ El presente trabajo permitió mostrar algunos lineamientos a seguir para el desarrollo de una empresa en condiciones similares a la empresa en estudio, el éxito en su implementación radicará en las ventajas competitivas que posea cada una de ellas, el conocimiento del negocio, el deseo de superación y el grado de compromiso del equipo directivo, la voluntad firme para el cambio, y otras cualidades que constituyan fortalezas de las mismas.

- ✓ La capacitación de los operarios en las operaciones de producción contribuirá al desarrollo más eficiente de las actividades productivas, al poder contar con personal que pueda realizar una gran variedad de operaciones, cuya destreza se entrena en el proceso. Aunque el personal se pueda mostrar indispuerto a compartir algunos conocimientos, la transmisión de información será recíproca y tendrá un beneficio mutuo.

9.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Las propuestas de mejora planteadas no requieren de un desembolso económico significativo, ya que la organización y la formalización de los procesos requieren ante todo un cambio de mentalidad y el compromiso de liderazgo de la gerencia, de manera que esta mejora sea continua y permanente.
- ✓ El análisis de entorno realizado determinó el desarrollo de planes de acción prioritarios para la situación de la empresa, no obstante debe considerarse como planes de acción a mediano plazo las otras posturas estratégicas pendientes. La empresa debe mantener y extender las ventajas competitivas que presenta en la actualidad.
- ✓ Promover y mantener las buenas relaciones comerciales con los actuales clientes (quienes tienen características de lealtad a la empresa), con políticas que incentiven aún más su fidelización, tales como el servicio post venta, cumplimientos de las fechas de entrega, etc. Así mismo aplicar las mismas políticas con los nuevos clientes.
- ✓ La participación en las ruedas de negocios y ferias internacionales constituyen la principal fuente de generación de clientes, es indispensable que la participación en estos eventos sea continua y de forma activa de acuerdo a los recursos disponibles, o recurriendo a

programas de financiamiento según sea el caso. Se recomienda la participación en ferias internacionales una vez al año.

- ✓ La búsqueda de nuevos mercados se puede extender a otras regiones del mundo según las oportunidades presentadas, manteniendo como objetivo el nicho de mercado desarrollado actualmente
- ✓ Las inversiones que implican un financiamiento importante tienen que ser tomadas en cuenta como una prioridad a mediano plazo, ya que esto significaría un paso muy importante en el desarrollo de la empresa, y brindaría a los clientes una mayor confianza al saber que uno de sus proveedores crece económicamente.
- ✓ Es indispensable realizar un programa de capacitación y motivación a todo el personal de la empresa a fin de desarrollar gradualmente una cultura organizacional, en donde se pueda transmitir información entre diferentes áreas y actividades de modo que se pueda realizar una labor más eficiente y se pueda contar con un personal entrenado para realizar múltiples tareas.
- ✓ La empresa puede mejorar los costos de fabricación que incurre, en la medida que utilice óptimamente la capacidad disponible en el taller, mejorando la rentabilidad del negocio.

BIBLIOGRAFIA

ANA MARIA DEUSTUA

“Mercado para los productos de Alpaca en los EEUU. Posibilidades de acceso”
Exposición Rueda de Negocios Alpaca 2001 Prompex. Lima 12 de Noviembre del 2001.

ANA MARIA DEUSTUA

“Información estratégica para elaborar planes de negocio en New York”
Embajada del Perú en Estados Unidos de Norteamérica. Mayo 2001

ANGELA MARIA OROZCO GOMEZ

“El mercado de Estados Unidos y las ventajas del ATPDEA”
Presentación Consultora Internacional. Lima, 12 de Febrero del 2003.

ANTONIO ORPINELL

“Estudio de Inteligencia comercial del mercado europeo para las confecciones andinas” Resumen ejecutivo
Secretaría General de la Comunidad Andina. 26 de Febrero de 1999.

BERTHA GARAY, BENJAMIN ZEDAN, MARIA NORIEGA ARANIBAR

“Disposición de Planta”
Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, Perú. Primera Edición.

DAVID MAYORGA. PATRICIA ARAUJO

“Marketing Estratégico en la Empresa Peruana”
Centro de investigación de la Universidad del Pacífico 2002 (Biblioteca Universitaria. Primera Edición.

ENRIQUE CORNEJO RAMIREZ

“Introducción a los negocios de exportación. Criterios para la toma de decisiones”
Editorial San Marcos. Primera Edición.

FRED R. DAVID

“Conceptos de Administración Estratégica”

Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. Quinta edición.

GEORGE A. STEINER

“Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber”

Compañía Editorial Continental S.A. México. Quinta Edición.

GEORGE DE SAINTE – MARIE

“Dirigir una pyme. 10 etapas”

Editorial Paidós SAICF. Primera Edición 1995

HEBER JAIME BARRETO

“Planeamiento Estratégico Sistémico”

Editorial San Marcos. Primera Edición.

NOTIMEX S.A. DE C.V. 2001

“Destacan rentabilidad de textiles peruanos de exportación”

Artículo Internet. 27 de Mayo del 2001.

PROMPEX.2001.

“Evaluación de las Exportaciones Peruanas hacia los Estados Unidos y plan de promoción de exportaciones”.

www.prompex.gob.pe

RICHARD STUTELY

Plan de negocios. La estrategia inteligente. “¿De qué se trata este libro?”

Prentice Hall, México 1999

WILLIAM A. SAHLMAN

“Como confeccionar un excelente plan de negocios”

La Iniciativa Emprendedora. Por Harvard Business Review. Editorial Deusto. España 1999