

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE KITS DE COLECCIÓN DE INDUMENTARIA MASCULINA DE LUJO EN ALGODÓN PIMA A BRASIL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

Cynthia Teresa Lira Montero

Código 20111953

Asesor

Rosa María Gabilondo García del Barco

Lima – Perú

Diciembre del 2018





**EXPORTACIÓN DE KITS DE COLECCIÓN
DE INDUMENTARIA MASCULINA DE LUJO
EN ALGODÓN PIMA A BRASIL**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	IV
INDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I: ANALISIS DE IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO	2
1.1. Identificación y análisis de la problemática actual: causas y efectos	2
1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución	3
1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?	3
1.4. Propuestas de innovación en el negocio	3
1.5. Modelo Canvas	3
1.5.1. Segmentos de mercado	3
1.5.2. Propuestas de valor	4
1.5.3. Canales	4
1.5.4. Relaciones con clientes	5
1.5.5. Fuentes de ingresos	6
1.5.6. Recursos clave	6
1.5.7. Actividades clave	7
1.5.8. Asociaciones clave	7
1.5.9. Estructura de costos	7
CAPITULO II: DESCRIPCION DEL MARCO EMPRESARIAL	9
2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes	9
2.2. Forma societaria, capital social y accionistas	9
2.3. Régimen tributario y laboral	9
2.4. Actividad, sector y estructura organizacional	10

2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados.10

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....13

3.1. Definición del producto.....13

3.2. Selección del mercado internacional.....14

3.3. Análisis de la demanda.....16

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.....16

3.3.2. Caracterización de la demanda16

3.3.3. Proyección de la demanda internacional.....18

3.3.4. Análisis de la oferta.....19

3.3.5. Características de los productores y prestadores de servicio20

3.3.6. Proyección de la oferta.....21

3.4. Importaciones del producto.....21

3.5. Análisis de precios22

3.5.1. Determinación del costo promedio22

3.5.2. Análisis histórico y proyección de precios22

3.6. Canales de comercialización y distribución del producto24

3.6.1. Tipos de canales del producto.....24

3.6.2. Descripción de los canales de distribución24

CAPITULO IV: EVALUACION EXTERNA27

4.1. Análisis PESTE27

4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....27

4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....28

4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)29

4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....30

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)31

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	31
--	----

CAPITULO V: ANALISIS COMPETITIVO.....34

5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	34
---	----

5.2. Análisis de la competencia	36
---------------------------------------	----

5.3. Análisis de la competencia nacional	36
--	----

5.4. Análisis de la competencia internacional	37
---	----

5.5. Barreras arancelarias y no arancelarias	38
--	----

5.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) – Industria Textil.....	39
--	----

CAPITULO VI: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS40

6.1. Objetivos de largo plazo.....	40
------------------------------------	----

6.2. Elección de estrategias	41
------------------------------------	----

6.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	41
--	----

6.2.2. Matriz Interna - Externa (IE)	42
--	----

6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia (GE)	42
--	----

6.2.4. Matriz de Decisión.....	44
--------------------------------	----

6.3. Objetivos de corto plazo.....	45
------------------------------------	----

6.4. Políticas	45
----------------------	----

6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	46
--	----

CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION.....48

7.1. Objetivos de Operaciones y Producción	48
--	----

7.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo	48
---	----

7.3. Diseño y distribución de planta: flujo de trabajo y de materiales	48
--	----

7.4. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario.....	51
---	----

7.5. Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología	52
---	----

7.6. Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.	53
--	----

7.7. Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos	53
7.8. Logística, gestión de existencias, compras, logística de entrada y salida, distribución de productos.	54

CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING55

8.1. Objetivos de Marketing.....	55
8.2. Mercado potencial y objetivo	55
8.3. Segmentación	55
8.4. Posicionamiento	55
8.5. Desarrollo.....	56
8.6. Posturas Competitivas	57
8.7. Producto (ficha técnica, envase, embalaje, etiquetado).....	57
8.8. Precio (método para determinar precios, medios de pago)	59
8.9. Plaza	59
8.10. Promoción (estrategias de ingreso al mercado)	60
8.11. Mega-tendencias	62
8.12. Ciclo de vida del producto	63
8.13. Mapa de la Empatía.....	64
8.14. Curva de la Sonrisa	65
8.15. Imagen y Posicionamiento cultural.....	67
8.16. La cultura nacional: Modelo de seis dimensiones culturales	67
8.17. Modernidad	69
8.18. Presupuestos de Marketing	70

CAPITULO IV: PLAN LOGISTICO.....72

9.1. Manejo de mercancía.....	72
a. Empaque y Embalaje.....	72
i. Pallet.....	72

ii. Contenedores.....	72
b. Medio de transporte.....	73
c. Agentes logísticos	74
d. Tramitación aduanal.....	74
e. Seguros internacionales.....	75
f. Trazabilidad.....	75

CAPITULO X: PLAN DE ADMINISTRACION Y RR. HH.....76

10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos	76
10.2. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño	76
10.3. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo	77
10.4. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujograma	78
10.5. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control	80
10.6. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar	80

CAPITULO XI: GESTION DE CALIDAD.....82

11.1. Política de calidad.....	82
11.2. Análisis de las principales herramientas de control de calidad.....	82
11.3. Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio	83
11.4. Principales factores claves de los procesos a controlar.....	83

CAPITULO XII: PLAN DE FINANZAS.....84

12.1. Demanda anual.....	84
12.2. Inversión de los activos fijos, la reinversión y venta de administración y ventas.....	84
12.3. Inversión en activos fijos, reinversión y venta de planta	86
12.4. Costo unitario de materia prima e insumos por unidad	87
12.5. Gastos pre-operativos y gastos de lanzamientos.....	88
12.6. Gastos de personal de administración y ventas.....	89

12.7. Gastos de manos de obra directa e indirecta	90
12.8. Gastos de terceros de planta.....	91
12.9. Gastos logísticos	91
12.10. Gastos de marketing.....	92
12.11. Unidades a producir, comprar e inventarios.....	93
12.12. Costo de producción unitario promedio.....	93
12.13. Valor de venta y compra al contado y al crédito.....	94
12.14. Resumen de gastos en inversión en activos, deprecación, valor en libros y valor de mercado	95
12.15. Resumen de gastos fijos, contado y crédito	96
12.16. Resumen de gastos de personal, contado y crédito.....	96
12.17. Resumen de gastos de marketing al contado y crédito	97
12.18. Resumen gastos del periodo.....	97
12.19. Calculo capital de trabajo.....	98
12.20. Calculo de financiamiento.....	98
12.21. Comparar precio de venta (FOB) con el precio de consumidor final, considerando canales de distribución.....	99
12.22. Proyección de Estados Financieros y de Flujo de Caja.....	100
12.23. Evaluación de económica y financiera.....	102
12.24. Punto de equilibrio	102
CAPITULO XIII: EVALUACION Y CONTROL.....	109
13. Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores).....	109
13.1. Finanzas	109
13.2. Clientes	109
13.3. Internos	110
13.4. Aprendizaje y Crecimiento	111

CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS.....	121



INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Ficha Técnica de Camisas de Algodón.....	13
Tabla 3.2 Ficha Técnica de Pantalones de Algodón	13
Tabla 3.3 Método cualitativo por puntos / Ranking de factores	14
Tabla 3.4 Doing Business Brasil.....	15
Tabla 3.5 Índice de Potencial de Consumo por Estado	16
Tabla 3.6 Caracterización de la Demanda	17
Tabla 3.7 Pronóstico de Ventas de Ropa para Hombres: Volumen 2015-2020	18
Tabla 3.8 Principales empresas exportadoras internacionales.....	20
Tabla 3.9 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil en 2017	20
Tabla 3.10 Importaciones del producto 2015 – 2017 en miles de US\$.....	22
Tabla 3.11 Precio promedio.....	22
Tabla 3.12 Venta de Ropa de Hombre: Valor 2010 – 2015.....	23
Tabla 3.13 Pronostico de Venta de Ropa de Hombre 2015 - 2020.....	23
Tabla 4.1 Evolución de Indicadores Económicos (en porcentaje).....	28
Tabla 4.2 Demografía de Brasil.....	29
Tabla 4.3 Valoración de Escalas.....	32
Tabla 4.4 Matriz EFE.....	33
Tabla 5.1 Principales empresas peruanas exportadoras.....	36
Tabla 5.2 Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$/KGR) 2017	37
Tabla 5.3 Principales empresas exportadoras a Brasil.....	38
Tabla 5.4 Matriz del perfil competitivo MPC.....	39
Tabla 6.1 Matriz FODA.....	41

Tabla 6.2 Matriz IE.....	42
Tabla 6.3 Matriz de Decisión.....	44
Tabla 6.4 Matriz EFI.....	47
Tabla 7.1 Maquinaria y Mobiliario.....	52
Tabla 8.1 Fases y Actividades Promocionales.....	56
Tabla 8.2 Ficha técnica.....	57
Tabla 8.3 Mapa de la empatía.....	65
Tabla 8.4 Presupuesto de marketing por cinco años.....	71
Tabla 9.1 Cantidades de Container.....	73
Tabla 9.2 Ruta Marítima con Línea Naviera Hamburg Sud.....	74
Tabla 11.1 Principales herramientas de control de calidad.....	82
Tabla 12.1 Demanda anual proyectada en unidades de producto según.....	84
Tabla 12.2 Inversión, reinversión y venta en equipo de oficina.....	84
Tabla 12.3 Inversión, reinversión y venta en mobiliario de oficina.....	85
Tabla 12.4 Total inversión, reinversión y venta de administración y ventas.....	85
Tabla 12.5 Inversión, reinversión y venta de equipo de planta.....	86
Tabla 12.6 Inversión, reinversión y venta de mobiliario planta.....	86
Tabla 12.7 Total inversión, reinversión y venta de planta.....	87
Tabla 12.8 Costo en US\$ de materia prima e insumos.....	87
Tabla 12.9 Inversión de activos intangibles.....	88
Tabla 12.10 Inversión activos intangibles.....	88
Tabla 12.11 Gastos de lanzamiento.....	89
Tabla 12.12 Gastos de personal administrativo y ventas.....	89
Tabla 12.13 Gastos fijos de administración.....	90
Tabla 12.14 Gastos fijos de administración.....	90

Tabla 12.15 Mano de obra directa	90
Tabla 12.16 Personal de planta	91
Tabla 12.17 Gastos indirectos de fabricación de planta	91
Tabla 12.18 Gastos logísticos	92
Tabla 12.19 Gastos de marketing	92
Tabla 12.20 Unidades a producir, comprar e inventarios	93
Tabla 12.21 Costo de producción unitario promedio	93
Tabla 12.22 Ventas	94
Tabla 12.23 Compras / Producción.....	94
Tabla 12.24 Resumen ventas y compras en Unidades.....	94
Tabla 12.25 Resumen ventas y compras en valores	95
Tabla 12.26 Gastos de inversión en activos, depreciación, valor en libros y valor de mercado.....	95
Tabla 12.27 Inversión pre-operativo y amortización.....	95
Tabla 12.28 Gastos fijos, contado y crédito.....	96
Tabla 12.29 Gastos de personal, contado y crédito	96
Tabla 12.30 Gastos de marketing	97
Tabla 12.31 Resumen gastos del periodo	97
Tabla 12.32 Capital de trabajo.....	98
Tabla 12.33 Inversión	98
Tabla 12.34 Financiamiento	98
Tabla 12.35 Amortización de deuda	99
Tabla 12.36 Comparación de precio de venta con el precio de consumidor final	99
Tabla 12.37 Estado de Ganancias y Pérdidas	100
Tabla 12.38 Flujo de caja.....	101
Tabla 12.39 Balance General.....	101

Tabla 12.40 Flujo de caja económico y Flujo de caja financiero	102
Tabla 12.41 Punto de Equilibrio	102
Tabla 12.42 Análisis de sensibilidad y escenarios.....	103
Tabla 12.43 Sensibilidad en unidades.....	104
Tabla 12.44 Sensibilidad en precio.....	104
Tabla 12.45 Sensibilidad en costo	104
Tabla 12.46 Escenario VANE precio con Cuentas por cobrar	105
Tabla 12.47 Escenario TIRE precio con Cuentas por cobrar.....	105
Tabla 12.48 Escenario VANE costo con Cuentas por pagar	105
Tabla 12.49 Escenario TIRE costo con Cuentas por pagar	106
Tabla 13.1 BSC Finanzas.....	109
Tabla 13.2 BSC Clientes.....	110
Tabla 13.3 SBC Internos.....	110
Tabla 13.4 SBC Aprendizaje y Crecimiento	111



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estructura Organizacional	10
Figura 3.1 Proyección poblacional masculina en Brasil.....	21
Figura 5.1 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	34
Figura 6.1 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	43
Figura 7.1 Matriz de flujo	49
Figura 7.2 Distribución de planta	50
Figura 8.1 Ciclo de vida del producto.....	63
Figura 8.2 Curva de la Sonrisa.....	66
Figura 9.1 Mapa de procesos	75
Figura 10.1 Principales procesos del Negocio - Flujograma.....	79
Figura 12.1 Risk VANE.....	106
Figura 12.2 Risk TIRE.....	107
Figura 12.3 Risk VANF.....	107
Figura 12.4 Risk TIRF.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa denominada NYMPHA PERÚ EIRL fue creada para fines del presente trabajo, el cual consiste en realizar un plan de negocios de exportación cuyos enfoques son comercial y de marketing. Estará conformada por la Gerente General Cynthia Teresa Lira Montero y el apoderado René Fernando Lira Cervantes, los cuales también son accionistas y proponen la venta de kits de colecciones de indumentaria masculina de lujo en algodón a Brasil.

El producto estará elaborado con algodón pima peruano, donde los colores serán tanto naturales como teñidos. Cada kit está conformado por una colección de indumentaria masculina cuyas prendas son combinables entre sí. El beneficio que traerán las prendas será en la facilidad y viabilidad de combinación por kit, la durabilidad por el tema de la calidad y al estatus social por el tema de los diseños a la moda.

El mercado objetivo al cual se exportarán las prendas antes mencionadas estará segmentado por las edades 25 a 40 años de edad dado que en este rango el público ya cuenta con estabilidad económica y puede gastar en prendas de vestir.

En Brasil, existe una tendencia creciente para la industria textil, sobre todo en el género masculino, ya que según Euromonitor existe una tendencia por el cuidado del buen vestir tanto en el trabajo como la vida diaria. Por ende, la rentabilidad para invertir es una de las más altas en Latinoamérica. Así mismo, se eligió la ciudad de São Paulo por contar con una clase alta y media mayoritaria y principalmente porque es la capital de la moda del país.

Las estrategias que se utilizarán para ingresar al mercado brasilero en el entorno de marketing se darán por las visitas a ferias y showrooms. Además de un intensivo seguimiento al agente en Brasil y a los potenciales clientes.

Se implementará un proceso logístico para facilitar la exportación del producto con indicadores para un óptimo seguimiento, así como la trazabilidad para que los procesos ofrecidos sean los correctos.

CAPITULO I: ANALISIS DE IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

1.1. Identificación y análisis de la problemática actual: causas y efectos

La problemática actual identificada para esta idea de negocio nace de la denominación “*Democratización de la Moda*”, que significa hacer accesible la ropa de diseñador a las grandes masas, mediante alianzas estratégicas con las grandes tiendas multimarcas. De esta manera deja de ser un fenómeno de élite para estar prácticamente al alcance de los consumidores a bajos costos y donde la calidad puede ser aceptable o baja.

Hoy en día, la moda es, más que nunca, un fenómeno de masas. La información de las pasarelas de Nueva York, París y Milán llega en pocas horas, vía internet, a todo el mundo. La diversificación de los procesos de producción permite que en muy poco tiempo estos modelos se encuentren en las tiendas de las grandes ciudades. Lo que al principio de una corriente de moda puede ser un poco más caro, casi enseguida podrá ser adquirido por mucho menos precio, al producirse masivamente. (Noda, 2016)

Sin embargo, esto deja una brecha, para los consumidores que buscan ropa de diseñador a un precio asequible, pero manteniendo la calidad de los insumos. La problemática de los precios bajos y la calidad media o baja, abre un nicho en el mercado para introducir indumentaria masculina de lujo.

Recientemente (Bello, 2016) menciona que cada vez más tiendas y diseñadores se van sumando a esta fórmula, logrando así que el comprador tenga también más opciones, sobre todo en las áreas de la moda para caballeros, niños y plus size que no han sido tan exploradas.

1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución

La propuesta de negocio es brindar al cliente un kit de colección de indumentaria masculina de lujo, el cual cuenta con prendas como camisas y pantalones, combinables entre sí. El kit es una solución para un consumidor que tiene dificultad en comprar y combinar sus prendas para obtener un atuendo completo. Este kit brindará al cliente prendas de lujo, pero a un precio asequible, que sea de marca y sobre todo de calidad, sin dejar que los precios sean exorbitantes. Dándole el valor agregado que los retailers no brindan. De esta manera, se satisface las necesidades de este nicho de mercado.

1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?

Esta es una oportunidad de negocio porque en este nicho de mercado, los consumidores demandan productos y marcas que les aportan un valor percibido en términos de diseño, marca o calidad (Barnes, 2013); o bien un elevado valor simbólico o funcional (Choo, Moon, Kim, y Yoon, 2012).

1.4. Propuestas de innovación en el negocio

La innovación está en la presentación del mismo producto, que es un kit conformado por pantalones y camisas que, con el mínimo de inversión, una persona pueda acceder a seis prendas auto combinables para toda ocasión, obteniendo un total de nueve tenidas. Simplificando la necesidad de estar pensando cómo combinar la ropa.

1.5. Modelo Canvas

1.5.1. Segmentos de mercado

El perfil del cliente pertenece al segmento de nicho de mercado, un segmento específico y especializado. Son hombres de nivel socioeconómico alto, de entre 25 a 40 años de edad, que les gusta el buen vestir. Son un público que tienen la tendencia de vestir casual elegante, son socialmente activos ya que asisten a varios eventos y les gusta vestirse con diseños exclusivos que estén acorde a las últimas tendencias de la moda, y cuyas prendas

estén hechas con la máxima calidad requerida. Suelen vivir en ciudades grandes conocidas por gran actividad y diversidad cultural. Sin embargo, la mayoría tiene dificultad en escoger la ropa al comprar ya sea por no saber combinar los colores o la prenda en sí.

1.5.2. Propuestas de valor

Para la empresa la marca propia es muy importante y debe tener una postura muy marcada. Contará con un taller para el diseño, con catálogos gráficos y electrónicos.

La materia prima utilizada, será el algodón pima peruano, debido a sus extraordinarias características de longitud, finura y suavidad en su fibra, lo cual hace posible la producción de hilados muy finos, uniformes y resistentes, para la confección de las colecciones de gran calidad para el nicho más exigente.

Las colecciones para caballeros, cambiarán cada temporada: primavera-verano, otoño-invierno, los diseños exclusivos favorecerán el estilo del cliente, obteniendo un mayor estatus social. La calidad estará presente en todo el proceso, habrá un riguroso seguimiento, desde la selección de la materia prima hasta la entrega del producto final.

1.5.3. Canales

El tipo de canal que se utilizara serán específicamente boutiques, los cuales serán establecimientos comerciales pequeños, que estarán especializados en prendas de vestir masculina de lujo. Se encontrarán en las ciudades más concurridas, tanto por los locales como por los turistas, en las avenidas principales de moda de Brasil.

Para que la empresa llegue a las boutiques:

- Se debe captar a un Agente a través de ferias y ruedas de negocios.
- Se debe identificar a las Boutiques de alto nivel a través de los agentes – distribuidores y el apoyo del Concejero Económico Comercial en Brasil.
- Se debe tener claro el envío de la mercadería por ruta marítima.
- Se tendrá un esquema de promoción:

- Vía internet
- Revistas de moda
- Showrooms

El canal de distribución será un agente. Este agente debería contar con un showroom, donde invitaría a las boutiques para mostrar los kits de colecciones, como principal punto de contacto. Posteriormente, visitaría a la boutique, para ofrecer las colecciones. El rango aproximado de la comisión del agente es de 10% a 15% de las ventas. El despacho de la mercadería puede ser directo a las boutiques si el agente no contará con un almacén. Si cuenta con almacén el despacho podría ser al agente y él posteriormente, colocaría las colecciones de acuerdo a las necesidades de las boutiques.

1.5.4. Relaciones con clientes

Respecto a las relaciones con los clientes, estos serán dueños de cadenas de boutiques y agentes. La empresa contará con una página web que mostrará la esencia de la marca, la cual se actualizará continuamente, contará con información de la empresa y mostrará las nuevas colecciones de los kits, con sus respectivos colores y combinaciones; además a través de las redes sociales se promocionará la marca y se buscará tener un mayor contacto con los clientes potenciales y el consumidor final.

Del mismo modo, la empresa tendrá sus propios showrooms por temporada, en donde se prestará la última colección que se pondrá en venta para las distintas boutiques.

La empresa, además, participará en ferias internacionales como:

- Perú Moda (Perú)

Nacionalmente es el evento que reúne lo mejor de la oferta exportable peruana en confecciones. En esta feria la empresa podrá promocionarse, ya que solo se presentan los productos peruanos de mejor calidad y se podrá establecer relaciones comerciales. Asimismo, se podrá tener contacto con las principales compañías importadoras del mundo y conocer la competencia local.

- Feria Nacional de la Industria de la Moda: Fenim Fashion (Brasil)

De manera internacional, en el Fenim la empresa se promocionaría en “el evento más grande de la industria de la moda brasileña y, por ende, es la vitrina perfecta para exhibir la oferta exportable de prendas de vestir peruanas de corte urbano elaboradas por algodón. De esta manera se generarán oportunidades ideales para realizar negocios con importadores brasileños, lo que permitirá ampliar las exportaciones peruanas en este importante mercado regional.” (Redacción Gestión, 2015)

1.5.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingreso de la empresa será representada por las exportaciones, las ventas de los kits al extranjero.

1.5.6. Recursos clave

Los recursos clave que tiene la empresa son los elementos más importantes que se requieren para que esta funcione.

Elementos Físicos:

- El taller “atelier”, un laboratorio de diseño.
- La materia prima de calidad, el algodón pima peruano.
- La maquinaria para la confección de las muestras.

Elementos Intelectuales:

- La marca propia.
- La base de datos de los clientes.

Elementos Humanos:

- La diseñadora exclusiva
- Los confeccionistas de las muestras y producción.

Elementos Financieros:

- El capital propio.
- El capital de terceros.
- Los préstamos bancarios.

1.5.7. Actividades clave

Las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocio funcione serian:

Calidad en los insumos:

- Proveedores de materia prima de primera calidad.

Producción:

- Diseño de las muestras acorde a las tendencias mundiales.

Servicio de entrega personalizado:

- Acuerdo de exportación y venta en boutiques con personal especializado en el rubro.

1.5.8. Asociaciones clave

Las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocio funcione son los proveedores de algodón pima peruano, el agente y las tiendas boutiques.

En el caso de los proveedores de materia prima, es de suma importancia tener una estrecha relación donde exista un vínculo de confianza, de confidencialidad y donde cumpla con los estándares de tiempo, volumen y calidad.

Del mismo modo, el agente tendrá un papel importante en el mercado brasileño, mantener el estándar de calidad para los consumidores finales, llevando en alto el nombre de la marca y su esencia.

1.5.9. Estructura de costos

Los costos a los que se deberá incurrir para operar el modelo de negocio son:

- Costos de personal: la diseñadora exclusiva, los confeccionistas de las muestras y de producción, quienes se encontrarán en planilla y contarán con todos los

beneficios de la ley como pago de pensiones, remuneraciones, seguro, gratificaciones y compensaciones.

- Costos de materia prima: el algodón pima 100% peruano.
- Tercerización de avíos: donde se encuentran los hilos de algodón, los botones exclusivos de la marca, los cierres exclusivos, los hang tags personalizados, las etiquetas de lavado, y etiquetas de talla.
- Costos de impuestos: impuesto a la renta, impuesto general a la venta, derechos arancelarios.
- Costo de exportación: de acuerdo al incoterm elegido.



CAPITULO II: DESCRIPCION DEL MARCO EMPRESARIAL

2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes

- Nombre : NYMPHA PERU EIRL
- RUC : 20602420885
- Fecha de constitución: 18 de abril del 2017
- Principales Gerentes:
 - Gerente General: Cynthia Teresa Lira Montero
 - Apoderado: Rene Fernando Lira Cervantes

2.2. Forma societaria, capital social y accionistas

- Forma societaria: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- Capital social: Alrededor de 100,000 soles.
- Accionistas: Dos socios.
 - Primer Accionista: 60%
 - Segundo Accionista: 40%

2.3. Régimen tributario y laboral

- Régimen General del Impuesto a la Renta

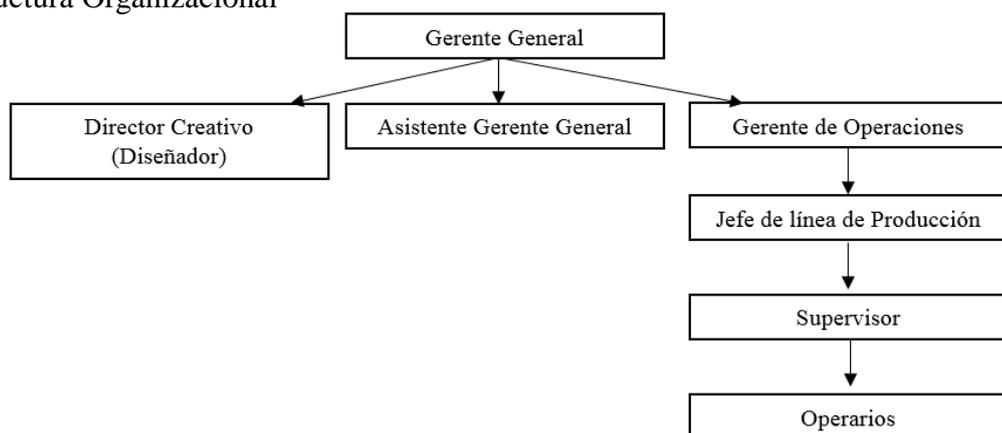
Dentro de este régimen la empresa tendrá que pagar un impuesto que grava las utilidades, decir, la diferencia entre ingresos y gastos aceptados. Donde además se tienen que sustentar los gastos, y se debe realizar pagos a cuenta mensuales por el Impuesto a la Renta, así como presentando una Declaración Anual.

2.4. Actividad, sector y estructura organizacional

- Actividad: Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados
- Sector principal: Industria textil
- Actividad de Comercio Exterior: Exportador
- Estructura Organizacional:

Figura 0.1

Estructura Organizacional



Elaboración propia

2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados.

- Visión:

Ser reconocida como una empresa líder en confección de kits de colecciones de prendas de vestir de lujo con precio accesible y calidad internacional.

- Misión:

Diseñar y producir prendas de vestir de lujo de la más alta calidad, de acuerdo a los gustos y tendencias del mercado, logrando la satisfacción de nuestros clientes y a la vez

contribuir al desarrollo económico del país. Ofreciendo a nuestro personal un entorno laboral estable y plenamente identificado con los objetivos de la empresa.

– Valores:

Los valores por los que se caracteriza la empresa se basan en las tres leyes del inca, provenientes del quechua:

– Ama Sua - *No seas ladrón*

La integridad es un valor esencial, buscamos que nuestros trabajadores actúen con transparencia, honradez y veracidad.

– Ama Qella - *No seas mentiroso*

Se debe respetar el trabajo y al mismo tiempo valorar y dar buen trato a las personas, sociedad y medio ambiente.

– Ama Llulla - *No seas perezoso*

Trabajando en equipo, unidos para alcanzar un objetivo, con esfuerzo y la responsabilidad: de asumir y cumplir con nuestros compromisos, con entusiasmo y buena actitud.

Objetivos:

- Exportar kits de colecciones de ropa masculina de lujo de la más alta calidad.
- Obtener certificaciones internacionales acreditadas.
- Fortalecer y hacer estrechas las relaciones y los vínculos con los stakeholders.
- Obtener la fidelización de los clientes.
- Cumplir con la demanda de las colecciones por temporada.
- Exportar los productos a tiempo y cumpliendo los requisitos logísticos internacionales.

Planes de acción proyectados:

- Recuperar la inversión inicial en aproximadamente cinco años.

- Obtener la certificación de calidad.
- Obtener una carta de cliente y una fidelización.
- Exportar dos colecciones anuales por temporada según las tendencias del mercado.



CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del producto

En el siguiente cuadro se muestra la ficha técnica del producto, cuya definición son: Kit de colecciones, conformadas por “Prendas de vestir masculina en algodón”. Estas están elaboradas de algodón 100% pima peruano las cuales contarán con tallas desde small, médium, large y extra-large. Sus pesos variarán según la prenda y serán entre 120 gramos a 1,100 gramos. La empresa accederá a la certificación ISO 9001 de Calidad.

Tabla 0.1

Ficha Técnica de Camisas de Algodón

Camisas de algodón	
Descripción	Camisas de punto, algunas con cuello y abertura delantera parcial para hombre, de tejido teñido de un solo color incluido blanco.
Composición	100% Algodón pima peruano
Sub-partida arancelaria	6105100051
Sector	Textil
Categoría	Tejido Plano
Zonas de producción	Lima
Presentación	Tallas: small, médium, large, y extra-large. Colores naturales: blanco, lila, crema, pardo, verde y marrón. Colores teñidos: amarillo, azul, morado, entre otros. Pesos: 120 a 200 gramos
Certificado	ISO 9001

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX 2018)

Elaboración propia

Tabla 0.2

Ficha Técnica de Pantalones de Algodón

Pantalones de algodón	
Descripción	Pantalón largo, pantalón con peto, pantalón corto (calzón) y shorts de punto para hombres o niños de algodón.
Composición	100% Algodón pima peruano
Sub-partida arancelaria	6103420000
Sector	Textil
Categoría	Tejido Plano
Zonas de producción	Lima
Presentación	Tallas: small, médium, large, y extra-large. Colores: blanco, lila, crema, pardo, verde y marrón. Colores teñidos: amarillo, azul, morado, entre otros. Pesos: 700 gramos
Certificado	ISO 9001

Fuente: SIICEX, (2018)

Elaboración propia

Acerca de la materia prima, sabemos que todas las fibras vegetales que producen algodón pertenecen al género *Gossypium*, en la flora peruana se encuentra la especie nativa; *Gossypium Barbadense*. Este algodón es denominado también “del país” o “criollo” y es oriundo específicamente de la costa norte. Los algodones cultivados son precoces, anuales, de porte bajo, logradas mediante un proceso de mejoramiento genético convencional. (Ministerio del Ambiente MINAM, 2013)

Se puede encontrar en la costa, en los valles interandinos y en la Amazonía. Sus límites se dan al norte por la frontera con el Ecuador, al sur por la ciudad de Lima, al oeste por el mar y al este por una línea de altitud que varía entre los 800 y 1000 msnm, de acuerdo a las condiciones topográficas que permiten una mayor o menor profundización hacia el este de la influencia marina. (Ministerio del Ambiente MINAM, 2013)

Su atractivo comercial se debe principalmente a las características de longitud, finura y suavidad de su fibra, que permite hilados muy finos, uniformes y resistentes. La aceptación por las colecciones de lujo se ha incrementado en los últimos años, principalmente en el segmento masculino, los atributos valorados son principalmente la calidad y el diseño. Además, las colecciones hechas a base de algodón pima tendrían los colores oriundos como el blanco, lila, crema, pardo, verde y marrón. Y colores teñidos naturalmente como el amarillo, azul, morado, entre otros.

3.2. Selección del mercado internacional

Tabla 0.3

Método cualitativo por puntos / Ranking de factores

Factor	Peso	Brasil		Colombia		Chile	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Doing Business	0.25	5	1.25	6	1.50	7	1.75
Inversión extranjera directa	0.10	7	0.70	5	0.50	4	0.40
Importancia de la moda	0.25	7	1.75	8	2.00	5	1.25
Tipo de cambio	0.10	5	0.50	6	0.60	7	0.70
Distribución comercial	0.10	8	0.80	6	0.60	6	0.60
Transporte marítimo / terrestre	0.20	6	1.20	3	0.60	6	1.20
Total	1.00		6.20		5.80		5.90

Fuente: Banco Mundial, Doing Business Org, (2018); Santander Trade, (2016); Resnik, J. (2016); The Money Converter, (2018); Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, (SIICEX, 2018).
Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 3, aplicando el Método cualitativo por puntos, también conocido como Ranking de factores, se obtiene a Brasil en primer lugar con una calificación total ponderada de 6.20, seguido por Chile con 5.90 y Colombia con 5.80 correspondientemente.

El mercado seleccionado es Brasil, principalmente a la ciudad de São Paulo y en futuro se darían en Brasilia, y Rio de Janeiro, ciudades que marcan tendencia en moda a nivel mundial.

Brasil sigue siendo el país más importante para la IED en Latinoamérica y el Caribe, y se mantiene como uno de los principales mercados del mundo ocupando el cuarto lugar a nivel mundial en el 2018. En el corto plazo se espera que los flujos de IED se mantengan en niveles similares al promedio de los últimos tres años, debido a que las firmas transnacionales tienen una fuerte presencia en el país y las perspectivas de crecimiento del PIB son positivas para 2018, estimándose un crecimiento de 2%.

Tabla 0.4
Doing Business Brasil

Doing Business Brasil			
Temas	Clasificación 2018	Clasificación 2017	Cambio
Apertura de una empresa	176	175	+1
Manejo de permisos de construcción	170	172	-2
Obtención de electricidad	45	47	-2
Registro de propiedades	131	128	+3
Obtención de crédito	105	101	+4
Protección de los inversionistas minoritarios	43	32	+11
Pago de impuestos	184	181	+3
Comercio transfronterizo	139	149	-10
Cumplimiento de contratos	47	37	+10
Resolución de la insolvencia	80	67	+13

Fuente: Banco Mundial (2018)

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo

El espacio geográfico elegido para exportar este producto son las ciudades de São Paulo, considerada ciudad cosmopolita. Como se puede ver en cuadro de Ranking de Consumo por Estado, São Paulo se encuentra en el primer lugar en el ranking mientras que Rio de Janeiro en tercer lugar, teniendo São Paulo un potencial de consumo de 294,296 billones de dólares americanos.

Tabla 0.5

Índice de Potencial de Consumo por Estado

Estado	IPC 2018	IPC 2017	Potencial de Consumo 2018 US \$ billones
São Paulo	27,59350	27,32572	294,296
Rio de Janeiro	9,21099	9,18645	98,238

Fuente: iPC Maps (2018)

3.3.2. Caracterización de la demanda

A continuación, se detalla la caracterización de la demanda. En el siguiente cuadro se puede ver la proyección del crecimiento poblacional de Brasil. Paso siguiente, se elige la ciudad de Sao Paulo como ciudad a donde se exportará, la cual tiene un porcentaje aproximado de 6.27% del total de la población. Luego se aplican variables demográficas como el Nivel Socioeconómico y el de Género y Edad para poder obtener un resultado de hombres de entre 25 a 40 años de edad con un nivel socioeconómico medio y alto que vivan en Sao Paulo. Luego se aplica una variable conductual, que es el consumo promedio de prendas al año por persona, el cual es de 12.

Paso siguiente, según nuestra capacidad de planta y el punto de equilibrio (ver Tabla 12.41), se tiene una captación de mercado de 0.45% para el primer año, y según el crecimiento poblacional y el crecimiento de planta, se estima un crecimiento en prendas de 0.05% por cada año.

Por último, se dividen las prendas en seis, ya que cada kit esta estará compuesta por esa cantidad de prendas combinables. Al mismo tiempo se hace una curva de tallas para tener una proyección en las cantidades.

Tabla 0.6

Caracterización de la Demanda

Criterio de segmentación	Variables	Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Geográfica	País	Brasil	209,220,238	211,730,881	214,271,651	216,842,911	219,445,026
	Distrito	Sao Paulo	13,110,000	13,267,320	13,426,528	13,587,646	13,750,698
Demográfica	NSE	A y B	3,933,000	3,980,196	4,027,958	4,076,294	4,125,209
	Género y Edad	Hombres 25-40	1,376,550	1,393,069	1,409,785	1,426,703	1,443,823
Conductual		Consumo de prendas	16,518,600	16,716,823	16,917,425	17,120,434	17,325,879
Mercado Meta Prendas		Captación mercado %	0.45%	0.50%	0.55%	0.60%	0.65%
		Captación mercado	74,334	83,584	93,046	102,723	112,618
		Crecimiento		12.44%	11.32%	10.40%	9.63%
Mercado Meta Kits			12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
Participación	Producto	Talla S	2,478	2,786	3,102	3,424	3,754
		Talla M	4,956	5,572	6,203	6,848	7,508
		Talla L	3,717	4,179	4,652	5,136	5,631
		Talla XL	1,239	1,393	1,551	1,712	1,877

Fuente: Datos Macro (2018); Asociación Brasileira de Empresas Pesqueras (ABEP,2018).

Elaboración propia

Acerca de los gustos y preferencia, los hombres suelen llevar un traje y una corbata en fiestas formales y los que trabajan en los bancos o bufetes de abogados en general, usan trajes o chaquetas deportivas y corbatas también. Sin embargo, una gran cantidad de medianas y pequeñas empresas permiten a los empleados visten con pantalones de color caqui y camisas, de una manera más informal, sin necesidad de corbatas.

Hoy en día, además, los hombres son cada vez más conscientes de su apariencia, el aumento de su conciencia de la moda, debido al hecho de que tienen fácil acceso a una mentalidad más global de la moda. En los medios de comunicación social, las personas tienden a mostrar una buena vida, por lo que se viste bien y con buena apariencia es una

necesidad. Además de eso, el buen vestir para el ambiente de trabajo siempre ha sido un factor importante que no debe ser ignorado, si se quiere subir en su carrera. Por lo tanto, gastar más de su renta disponible en el aseo personal, la salud y la forma física es una consecuencia natural. (Euromonitor, 2016)

3.3.3. Proyección de la demanda internacional

Tabla 0.7

Pronóstico de Ventas de Ropa para Hombres: Volumen 2015-2020

Unidades	Pronóstico de ventas de Ropa para Hombres: Volumen 2015-2020						% de Crecimiento		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2015/16	2015-20 CAGR	2015/20 total
Ropa de calle de hombres (excepto Jean)	282.30	283.30	286.00	289.50	293.50	298.10	0.3	1.1	5.6
Casacas y abrigos para hombres	13.80	13.80	13.90	14.00	14.20	14.40	0.3	0.8	4.2
Jumper para hombres	30.90	31.00	31.20	31.60	32.00	32.60	0.2	1.1	5.5
Polos para hombres	65.10	65.40	66.20	67.00	68.10	69.20	0.5	1.2	6.3
Shorts y pantalones para hombres	41.10	41.20	41.70	42.20	42.80	43.50	0.4	1.1	5.8
Terno para hombres	7.90	8.00	8.10	8.20	8.30	8.50	0.4	1.3	6.6
Tops para hombres	104.90	105.30	106.40	107.70	109.20	110.70	0.4	1.1	5.5
Otras prendas para hombres	18.60	18.50	18.60	18.80	19.00	19.20	-0.3	0.7	3.6
Ropa de hombres	562.80	564.80	570.00	577.00	585.40	595.00	0.3	1.1	5.7

Fuente: Euromonitor (2018)

Acerca de la demanda internacional resaltan las proyecciones elaboradas por Euromonitor, según las cuales las ventas de ropa en este mercado registrarán un crecimiento promedio de 5.1%, durante el periodo 2012 – 2017. (PromPeru, Brasil: Tendencias en el mercado de prendas de vestir, 2013)

Por lo tanto, Brasil es un país emergente en lo que respecta el consumo del producto de esta categoría. Especialmente, la población masculina de clase alta, busca indumentaria de calidad y de diseño de vanguardia.

Como se puede ver en la tabla 3.7, el pronóstico de ventas de ropa para hombres en volumen del 2015 al 2020, muestra que en la Ropa de hombres (excepto Jean) existe un crecimiento continuo favorable, siendo su porcentaje de crecimiento total 2015/2020 total de 5.6%.

Este cuadro de tendencia concuerda con el movimiento de los consumidores hacia los productos de precios altos debido al incremento de los ingresos disponibles y la facilidad brindadas por las tiendas. (PromPeru, Tendencias del sector confecciones en Argentina y Brasil, 2013)

Del mismo modo, se ha registrado un incremento de ventas de prendas de vestir más sofisticadas. Las prendas de vestir en el mercado brasileño mostraron un buen desempeño en 2012, con ventas por US\$ 98 mil millones. Esto explicado por el incremento del ingreso disponible y al interés de los consumidores por productos con mayor valor agregado. (PromPeru, Brasil: Tendencias en el mercado de prendas de vestir, 2013)

En el siguiente cuadro también se puede ver que en términos de valor la ropa de calle de hombres (excepto Jean) también cuenta con un porcentaje de crecimiento 2015/2020 total de 0.9%.

La ropa de caballero se comportó mejor que la ropa de mujer, con un crecimiento del 3%, en comparación con un 2% para las mujeres. Por otro lado, en términos de volumen de ventas, las ventas de ropa de mujer registradas de R \$ 1,2 mil millones, mientras que las modas masculinas publican R \$ 575 millones en ventas. Una de las razones de esta disparidad es que los precios en moda masculina son más bajos que el de ropa de mujer, y otro es el hecho de que los hombres compran cantidades más pequeñas que las mujeres. (Euromonitor, 2016)

3.3.4. Análisis de la oferta

En el siguiente cuadro se muestran las principales empresas a nivel mundial que exportan la partida arancelaria 6105100051 a Brasil. Se debe resaltar que la empresa peruana Devanlay se encuentra en el puesto 12.

Tabla 0.8

Principales empresas exportadoras internacionales

Nombre de la empresa	
1	Abimex Importação E Exportação S/A. - Abimex Importação E Exportação Sa
2	Acilio Breda Ind E Com De Confecoes Ltda
3	Alfasul Comercio De Fivelas Importacao Exportacao Ltda
4	Blue Bay Comercial Ltda. - Blue Bay
5	Carisma Comercial Ltda. - Carisma Comercial Ltda
6	Comercial Exportadora, Importadora E Distribuidora Marc 4 Ltda. - Marc 4
7	Confecoes Barber Ltda
8	Confecoes Fanifin Ltda
9	D B Comercio Importacao E Exportacao Ltda - D B Comercio Importacao E Exportacao Ltda
10	Denverport Comercial Ltda. - Denverport Comercial Ltda
11	Deposito De Meias Celo Importacao E Exportacao Ltda
12	Devanlay - Lacoste

Fuente: Centro de Comercio Internacional (2018)

3.3.5. Características de los productores y prestadores de servicio

Tabla 0.9

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil en 2017

Exportadores	Valor importado (miles USD)	Saldo comercial (miles USD)	Participación de las importaciones (%)	Cantidad importada	Medida	Valor unitario (USD/unidad)
Producto: 610510 Camisas						
Mundo	37,859	-35,443	100	7'504,811	Unidad	5,04
Perú	18,202	-18,192	48,1	2'528,406	Unidad	7,20
China	6,729	-6,728	17,8	1'787,235	Unidad	3,77
Bangladesh	6,434	-6,434	17	449	Toneladas	14,330
Producto: 610342 Pantalones						
Mundo	12,801	-10,498	100	2'284,740	Unidad	5,60
China	5,768	-5,768	45,1	317	Toneladas	18,196
Perú	1,381	-1,370	10,8	66	Toneladas	20,924
Pakistán	1,280	-1,280	10	62	Toneladas	20.645

Fuente: Centro de Comercio Internacional (2018)

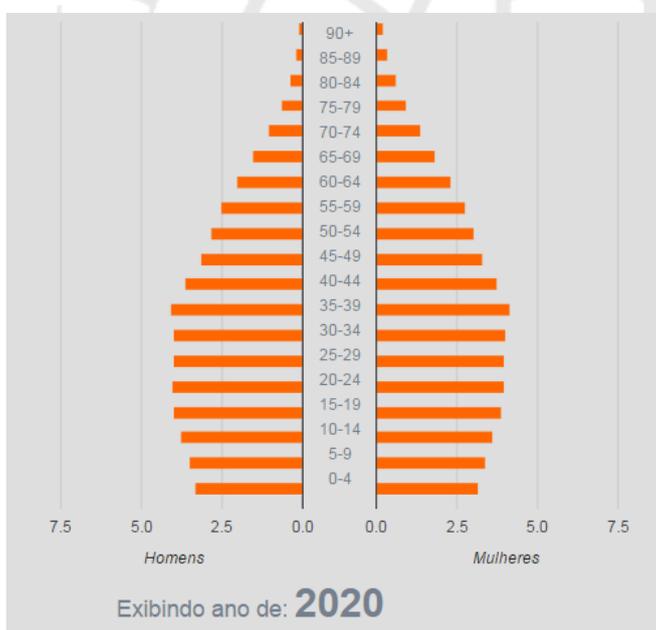
En el siguiente cuadro se pueden apreciar los principales países que exportan la partida arancelaria 6105100051 a Brasil. Ocupando el primer lugar Perú y China el segundo. Se puede ver que, para el Perú, el valor importado en el 2017 ha sido de 18,202 miles de dólares americanos.

3.3.6. Proyección de la oferta

Según (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE, Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação, 2016) en el 2020 se tendría una proyección de población masculina de 4.07% de hombres entre 20 a 24 años, 4.02% de entre 25 a 29 años y 4.02% de entre 30 a 34 años, lo que conformaría un 12.11%.

Para el año 2020 se tiene la proyección que la población de entre 15 a 64 años de edad conformarían un 69.68% del total de la población, actualmente es de 69.14% para el 2016, por lo que se espera un leve crecimiento.

Figura 0.1
Proyección poblacional masculina en Brasil



Fuente: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016)

3.4. Importaciones del producto

Según (Comtrade UN, 2016) las importaciones de la partida arancelaria 6105100051, han ido disminuyendo en los últimos cinco años, pero siguen siendo de grandes cantidades.

Tabla 0.10

Importaciones del producto 2015 – 2017 en miles de US\$

Año	Comercio	Destino	Socio	Valor Comercial (US\$)
2017	Importación	Brasil	Perú	18,202
2016	Importación	Brasil	Perú	20,174
2015	Importación	Brasil	Perú	26,440

Fuente: Centro de Comercio Internacional (2018)
Elaboración propia

3.5. Análisis de precios

3.5.1. Determinación del costo promedio

El precio promedio de las prendas de vestir de algodón en Brasil en dólares americanos es de \$53.98.

Tabla 0.11

Precio promedio

Precio Promedio de Prendas de vestir de Algodón		
Real R\$	US Dólar \$	Euro €
350.00	101.93	96.10

Fuente: Precios Mundi, (2018)

3.5.2. Análisis histórico y proyección de precios

Acerca del análisis histórico de precios, se puede verificar que el porcentaje del crecimiento 2010/2015 total fue positivo con 24.60%.

Tabla 0.12

Venta de Ropa de Hombre: Valor 2010 – 2015

Ventas de Ropa de Hombres: Valor 2010-2015								
BRL millones	Ropa de calle de hombres (excepto Jean)	Casacas y abrigos para hombres	Polos para hombres	Shorts y pantalones para hombres	Terno para hombres	Tops para hombres	Otras prendas para hombre	Ropa de hombres
2010	11486.5	1599.1	1847.1	1424.7	1485.5	2058.2	590.8	19867.5
2011	12444.7	1724.7	2027.2	1568.6	1626.7	2243.8	623.9	21600.8
2012	12982.8	1773.5	2145.7	1684.6	1715.8	2352.9	641.9	22506.7
2013	13813.9	1833.6	2306	1872.6	1835.1	2527.4	684.4	24117.3
2014	14145.7	1814.9	2410.7	1934.6	1882.5	2597.9	712.9	24842.7
2015	14317.6	1799.4	2453.3	1992.8	1945.8	2664.3	738.3	25485
% del crecimiento								
2014/15	1.2	-0.9	1.8	3	3.4	2.6	3.6	2.6
2010-15	4.5	2.4	5.8	6.9	5.5	5.3	4.6	5.1
CAGR								
2010/15	24.6	12.5	32.8	39.9	31	29.5	25	28.3
TOTAL								

Fuente: Euromonitor (2018)

Sobre la proyección de precios, en el siguiente cuadro se puede apreciar que en términos de valor la ropa de calle de hombres (excepto jeans) cuenta con un porcentaje de crecimiento 2015/2020 total de 0.9%.

Tabla 0.13

Pronóstico de Venta de Ropa de Hombre 2015 - 2020

Pronóstico de ventas de Ropa para Hombres: Valor 2015-2020								
BRL millones	Ropa de calle de hombres (excepto jeans)	...Casacas y abrigos para hombres	...Polos para hombres	...Shorts y pantalones para hombres	...Terno para hombres	...Tops para hombres	...Otras prendas para hombres	Promedio Ropa de hombres
2015	14317.6	1799.4	2453.3	1992.8	1945.8	2664.3	738.3	25485
2016	14045.8	1789.4	2423.6	1941.8	1920.5	2546.2	723.4	25212.4
2017	13936.4	1804.3	2407.5	1929	1928.3	2436	719.1	25186.6
2018	14025.4	1837.1	2442.4	1951.3	1965.5	2352.3	722.1	25400.9
2019	14204.5	1877	2479.8	1985.8	2013.6	2305.4	727.7	25714.7
2020	14451.4	1919.2	2522.7	2022.4	2066.9	2302.6	734.4	26132.7
% de Crecimiento								
2015/2016	-1.9	-0.6	-1.2	-2.6	-1.3	-4.4	-2	-1.1
2015-20	0.2	1.3	0.6	0.3	1.2	-2.9	-0.1	0.5
CAGR								
2015/20	0.9	6.7	2.8	1.5	6.2	-13.6	-0.5	2.5
TOTAL								

Fuente: Euromonitor (2018)

3.6. Canales de comercialización y distribución del producto

3.6.1. Tipos de canales del producto

Según (ICEX, 2014) existen algunas consideraciones a tomar en cuenta acerca de los canales y las estrategias de distribución en Brasil. Siendo los principales sectores el Agroalimentario, TI/Software, Maquinaria, Industrial y Bienes de Consumo.

Pero antes de considerar alguna estrategia, se debe tener en cuenta que en Brasil habitan aproximadamente 200 millones de personas, los cuales están distribuidos de manera desigual, siendo São Paulo el principal generador de la economía, representando un 34% del PIB del país. Además, existen unos factores que limitan como la elevada burocracia administrativa, el complejo sistema fiscal, la lentitud del sistema judicial, la dificultad de la legislación laboral, entre otros.

De igual manera, (ICEX, 2014) también recomienda que, en cualquiera de los modelos de canales y estrategias, es aconsejable operar a través de un socio local. Muchas operaciones comerciales necesitan de ese componente local para ser exitosas debido a las diferencias culturales, así como, a las grandes trabas burocráticas y peculiaridades regionales y sectoriales del país.

Debido a lo anteriormente explicado se destaca al Agente o Representante comercial. En este caso, es fundamental firmar Contratos de Distribución o de Agencia (regulado por Ley) que contengan las siguientes cláusulas: exclusividad, territorialidad, vigencia, indemnización en caso de ruptura unilateral, obligación de las partes y revocación del mandato. Además, la marca del producto debe ser muy cuidada y, antes de la entrada en el país, deberá registrarse ante el INPI nacional (así como cualquier patente de la que sea titular la empresa). La empresa tomara la precaución de introducir el producto para evitar la competencia desleal de un tercero que de mala fe registre la marca o una muy similar en Brasil.

3.6.2. Descripción de los canales de distribución

Acerca de los canales de distribución, al ser la ropa masculina un bien de consumo, el canal correcto sería el de “Tiendas propias y franquicias”, en el cual están incluido las

boutiques. El cual es utilizado por las grandes marcas en la búsqueda de la diferenciación, y es un canal que viene ampliando su participación progresivamente. Además, permite potenciar la marca y las ventas, a pesar de que existen dificultades operacionales y los mayores costos soportados. En término medio, suelen ser tiendas más pequeñas que las multimarca; estas están enfocadas con *showrooms*, lugares donde se puede mostrar los últimos productos y ofrecer un servicio especializado al cliente.

Los canales de comercialización en Brasil por Tiendas por departamento tienen las siguientes características según Arias, E. (2002):

- Los principales canales de distribución en el sector de confecciones son así como en Perú, el comercio mayorista, las grandes redes de comercio al por menor - incluyéndose aquí tanto los grandes almacenes como las tiendas especializadas - el pequeño comercio minorista - como por ejemplo las pequeñas cadenas y las tiendas independientes – las cooperativas e instituciones gubernamentales y otras industrias y clientes en general.
- La distribución de la producción interna varía en función del tamaño de la empresa, el principal tipo de cliente de las pymes son el comercio mayorista con 28,7%, el comercio minorista independiente con 8,8%. Las ventas a otras industrias o actividades de servicios representan el 16,8% y a las cadenas minoristas del 12,9%.
- A pesar de que muchas pymes tienen sus propias tiendas, sólo representan el 8,9% de las ventas, del mismo modo, la distribución a través de tiendas especializadas y grandes almacenes, que cuentan con rigurosas exigencias de calidad y plazos, son muy pequeñas y representan, respectivamente el 5 y 2% del total comercializado.
- Por otro lado, las grandes cadenas y empresas nacionales del sector utilizan generalmente sus propios establecimientos o bien realizan su distribución a través de tiendas especializadas y grandes almacenes. Los más importantes que operan en Brasil son “Lojas Americanas”, “Lojas Renner” y “Riachuelo”.

- Algunas ciudades del país cuentan también con particulares calles comerciales y populares, como en São Paulo la “Rua Paulista” donde se concentran infinidad de puntos de venta de ropa y accesorios.
- Acerca de los canales de distribución de confecciones importadas, se recalca que por más que el país se abrió al exterior en 1990 no ha permitido la llegada de una estructura comercializadora sólida. Incluso la distribución nacional sufre deficiencias debido a las antiguas y escasas infraestructuras y al costo de las mismas.
- A pesar de estos inconvenientes Brasil cuenta con un comercio minorista sofisticado que incluye diversos centros comerciales, clubes de descuento, centros minoristas y cadenas al por menor.
- Los mayores minoristas de Brasil importan ropa directamente o a través de importadores y distribuidores. La mayoría de los grandes almacenes locales y tiendas de cadenas minoristas, importan directamente para la venta, tienen su propia sección de importación con el objeto de reducir el número de intermediarios y proporcionar de este modo precios más bajos.
- La utilización de marcas de fábrica es de gran importancia en Brasil ya que proporciona las características que distinguen a los productos, asegurando en las ventas el cobro de precios más altos.

CAPITULO IV: EVALUACION EXTERNA

4.1. Análisis PESTE

El territorio brasilero es muy extenso, siendo el quinto país más extenso del mundo y con una población total que también lo ubica en el mismo puesto, con el último censo del 2018 con 209'220,238 habitantes. El enfoque político y económico de Brasil al que se enfrentara la empresa no es muy positivo; sin embargo, se debe tener en cuenta la evolución que ha tenido el país a lo largo de los años.

En resumen, Brasil se encuentra políticamente dividido, y con una economía afecta por su mala política. Un aspecto positivo es el crecimiento del nivel socioeconómico de la clase media y de la clase alta. Por último, la tendencia masculina al cuidado de su apariencia se está volviendo muy fuerte y empieza a primar en la vida diaria, considerando además que Brasil se está convirtiendo con el paso de los años en un país que marca tendencias de moda.

4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Acerca de la política brasileña, el ultraderechista Jair Bolsonaro será el próximo presidente de Brasil tras ganar la segunda vuelta de las elecciones a Fernando Haddad, del Partido de los Trabajadores (PT).

Según BBC News (2018), el candidato supo capitalizar el hartazgo de los brasileños con la mala situación de la economía, la inseguridad y la corrupción. Así, tras haber sido diputado durante los últimos 28 años, cosechó el voto de castigo contra el PT, que gobernó 13 de los últimos 15 años, presentándose como el candidato antisistema.

Su campaña busca erradicar la corrupción para reducir los altos niveles de violencia, de la misma manera busca salir de la crisis con reformas neoliberales.

4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR (2016), el Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay) tiene la finalidad de establecer un área de libre comercio entre las Partes, mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afectan el comercio recíproco.

Por su lado, Brasil tiene diversos acuerdos comerciales. Un Acuerdo Multilateral es el de la OMC (Organización Mundial del Comercio); el acuerdo de Ámbito Regional es el MERCOSUR (Mercado Común del Sur).

Respecto al enfoque económico, Brasil está pasando por su peor recesión en más de tres décadas después de una caída de los precios de las materias primas como el petróleo, mineral de hierro y la soja.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, según la base de datos del Banco Mundial, el 2017 es un año de crecimiento y recuperación para el país, obteniendo un PBI de 1.00% y un PBI per cápita de 10.4%. La inflación ha disminuido luego de una continua alza, obteniendo un 2.95%.

Tabla 0.1

Evolución de Indicadores Económicos (en porcentaje)

	2014	2015	2016	2017
Crecimiento del PIB	0.50	-3.50	-3.60	1.00
Crecimiento del PIB per cápita	-1.2	-13.2	-0.6	10.4
Desempleo total	6.67	8.44	11.6	12.9
Inflación histórica anual	6.41	10.67	6.29	2.95
Tasa de cambio oficial (UMN por US\$ - promedio)	2.35	3.33	3.49	3.19

Fuente: Banco Mundial (2018)

Por otro lado, el salario mínimo para el año 2018 por una jornada laboral de ocho horas en Brasil es de R\$ 954 al mes lo que equivale a US\$ 260. El aumento representa un 1% respecto al año anterior.

4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población de Brasil ha sido constante, según el Índice Potencial de Consumo Brasil, en lo que va del 2018 hay un total de 209'220,238 habitantes. Por otro lado, el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), realizó proyecciones del crecimiento de la población masculina, el cual puede ser observado en la Tabla 4.2 por rangos de edad.

Los cuales justamente son los tres etarios con mayor cantidad de población masculina. Asimismo, la tendencia de crecimiento seguirá constante con pocas fluctuaciones. En total la población masculina tiene seguirá creciendo, lo que permite un mayor público que desee comprar las prendas, por más que no sean el público objetivo.

Tabla 0.2
Demografía de Brasil

Grupos de Edad	2017	2018	2019	2020	2021
Total	102,471,274	103,189,829	103,881,681	104,546,709	105,183,853
0-4	7,346,412	7,255,932	7,168,551	7,083,953	7,002,050
5-9	7,836,274	7,727,362	7,622,248	7,521,305	7,424,232
10-14	8,395,463	8,281,774	8,166,872	8,051,817	7,937,803
15-19	8,722,384	8,695,133	8,645,006	8,577,057	8,469,152
20-24	8,615,332	8,619,040	8,625,473	8,627,654	8,646,292
25-29	8,551,296	8,537,606	8,530,327	8,523,174	8,519,537
30-34	8,783,049	8,691,933	8,599,232	8,530,805	8,481,900
35-39	8,280,489	8,471,272	8,616,171	8,696,508	8,715,361
40-44	7,189,428	7,367,740	7,555,694	7,747,458	7,943,296
45-49	6,416,042	6,500,461	6,602,187	6,726,162	6,870,316
50-54	5,848,101	5,921,171	5,990,980	6,064,104	6,139,731
55-59	4,988,727	5,140,886	5,279,752	5,400,037	5,503,161
60-69	6,867,473	7,139,747	7,416,015	7,696,976	7,980,885
70+	4,630,804	4,839,772	5,063,173	5,299,699	5,550,137

Fuente: Instituto Brasileiro de Geografía e Estadística (IBGE 2016)

Las tendencias de consumo de hombres brasileños, se centra en que ellos están tomando mayor importancia a cómo vestirse, y sobre todo teniendo una mentalidad más abierta a la moda. Según Euromonitor, el sector de indumentaria masculina está creciendo más que el de mujeres en Brasil, habiendo aumentado 1% más en el año 2014. Es por eso que la empresa se enfoca más en los diseños de las prendas y la calidad de las materias primas, debido a que el mercado de moda masculina está cambiando y se debe seguir a la tendencia actual.

Según lo mencionado en las fuerzas sociales, demográficas y culturales, la empresa tiene un escenario bastante favorable para poder desarrollarse en el mercado de ropa masculina, especialmente en Brasil, debido al gran aumento de población de hombres y a su mayor tendencia a comprar mejores prendas.

4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La globalización es un fenómeno muy importante en la actualidad, por lo que es importante tener en cuenta que la población brasileña es muy arraigada a la tecnología y ha crecido durante los últimos años según el Banco Mundial (2015).

Respecto a la Tecnología de la Información (TI), en el año 2015 cuando empezó la recesión económica del país, aunque algunos indicadores empezaron a mostrar signos de mejora, como la inflación y los tipos de cambio. Por esto, las inversiones en TI en el año 2016 se contrajeron un 3,6% respecto al año anterior. Brasil ocupa la novena posición mundial, con una caída de dos puestos respecto a 2015.

A pesar de esto, Brasil presenta datos optimistas con relación al resto de países del mundo, siendo el noveno en economía mundial, el quinto país más poblado del mundo. La penetración de los equipos informáticos en los hogares de los brasileños ha mostrado un aumento considerable en los últimos años, ya que una gran cantidad de hogares pasó a incorporar laptops. Además, se ha extendido el acceso a Internet, hasta el punto de que el 87% de los PC y laptops cuentan con una conexión a internet según Martínez, D. (2017)

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Constitución de Brasil, artículo 23 VI, habla acerca de cómo los estados, el Distrito Federal y los municipios están encargados de proteger el medio ambiente y combatir la polución en cualquiera de sus formas. (Georgetown University, 2008)

Según un artículo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Brasil da gran importancia así en los temas medio ambientales y participa activamente en debates internacionales. En 2012, Brasil abrió sus puertas a Rio+20, donde el compromiso fue esencial para la promoción de desarrollo en cuanto a la erradicación de la pobreza, que actúa directamente con la sostenibilidad.

Siendo Brasil un país con 4 millones de metros cuadrados de selva, según el Banco Mundial (2015), es muy importante tener conciencia medio ambiental. La empresa solo producirá indumentaria masculina con algodón pima peruano, teniendo en cuenta que es 100% natural, ayuda al medio ambiente.

Las fuerzas ecológicas y ambientales son importantes para la empresa, por lo cual no se usará ningún tipo de prenda que contenga animales u fibras artificiales, que dañen al medio ambiente.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE, en la Tabla 4.4, analiza las oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales se medirán en una escala del 1 al 4, donde 1 es poca importancia y 4 es mayor importancia, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 0.3

Valoración de Escalas

Escala	Valor
Mayor Importancia	4
Importancia de Inversión	3
Importancia Media	2
Menor Importancia	1

Elaboración propia

La matriz obtuvo un puntaje de 2.70 debido a que cuenta con la oportunidad de aumento de ventas de la indumentaria masculina en Brasil con un puntaje de 0.60, y por la amenaza de inestabilidad en el enfoque político y económico con un puntaje de 0.40.

Respecto a las oportunidades del negocio, es importante destacar las ventas en este rubro, debido a que demuestra que la tendencia de compra aumenta en indumentaria masculina. Por lo cual, se le asignó un peso mayor de 0.20, y un valor de 4, lo que resultó en un puntaje ponderado de 0.60. Se aprecia, que los factores que menos peso tienen son la asistencia a feria y eventos, y la liberación del arancel, por lo que tienen un peso de 0.05, y un valor de 2. Esta asignación se debe a que la venta de las prendas no depende del TLC con Brasil, y más por la calidad del producto.

Respecto a las amenazas, la de mayor importancia es la inestabilidad en el enfoque político y económico, debido que esto puede llegar a afectar el poder adquisitivo de las personas, pero a la vez, no determina la venta, porque el producto es ofrecido solo a un nicho de mercado. Se le asignó un peso de 0.10 y un valor de 4, por lo que obtuvo un puntaje ponderado de 0.40.

Después, también afecta la caída del PBI y la competencia de productos de menor calidad y menor precio, pero igual se podrá seguir vendiendo a pesar de estas amenazas. Por lo cual, se les otorgó un peso de 0.10 a ambos, y un valor de 2.

En base a este análisis, se puede obtener que las oportunidades son mayores que las amenazas, y por ende al evaluar los factores externos se obtiene un resultado favorable.

Tabla 0.4

Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<u>Oportunidades</u>			
1. Aumento de ventas de la indumentaria masculina en Brasil.	0.15	4	0.60
2. Los hombres en la actualidad se preocupan más por su apariencia.	0.10	3	0.30
3. Asistencia de ferias y eventos para hacer más conocido el producto.	0.05	2	0.10
4. Liberación al 100% de los aranceles de la partida de este producto.	0.05	2	0.10
5. Tendencia mundial a un mercado de confecciones altamente segmentado.	0.10	4	0.40
6. Los consumidores están más dispuestos a pagar un alto precio por mejor calidad.	0.10	3	0.30
<u>Amenazas</u>			
1. Inestabilidad en el enfoque político y económico.	0.10	4	0.40
2. La tasa de desempleo está aumentando.	0.05	2	0.10
3. Competencia de productos de menor calidad y menor precio.	0.10	2	0.20
4. Caída del PBI	0.10	3	0.30
5. Crecimiento del comercio electrónico.	0.05	2	0.10
6. Competencia desleal.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.00

Elaboración propia

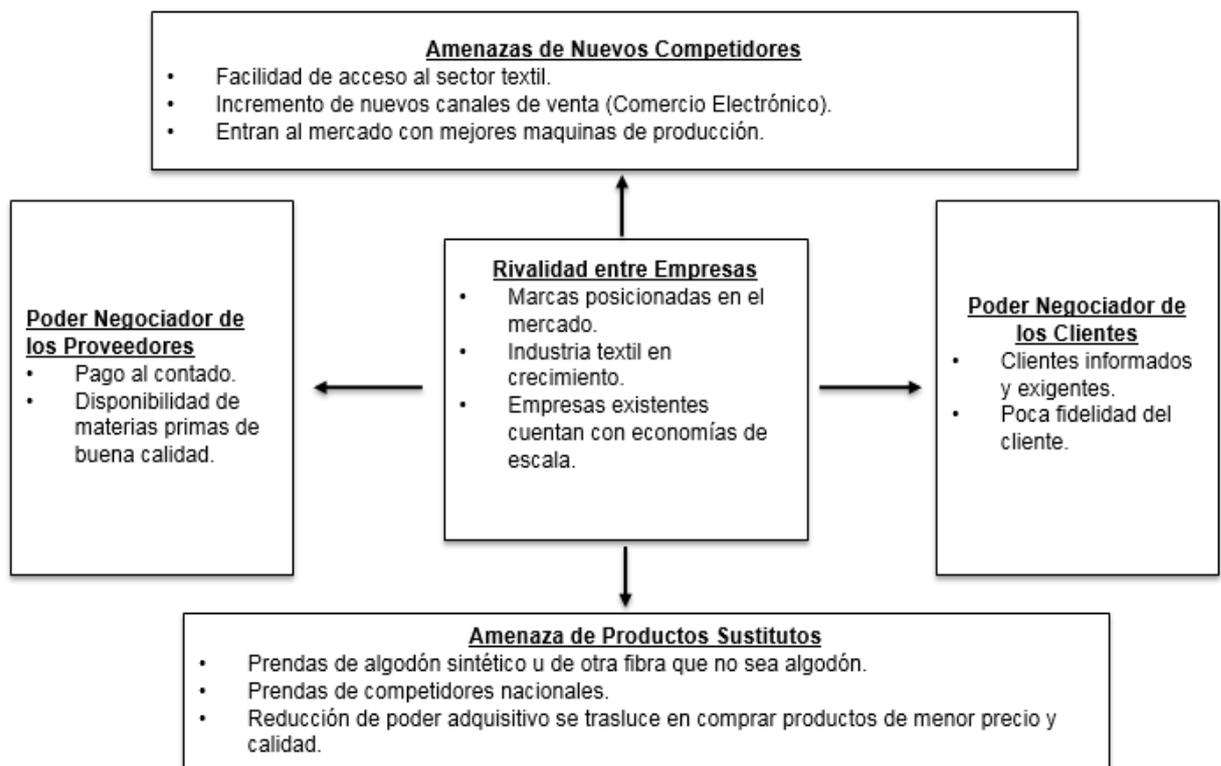
CAPITULO V: ANALISIS COMPETITIVO

5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

En la siguiente figura 5.1 se resume las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.:

Figura 0.1

Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Elaboración propia

– Amenaza de Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos son las marcas que venden indumentaria masculina tanto en retailers, boutiques y/o tiendas propias. Las prendas pueden estar hechas de algodón

sintético, pima u de otra fibra que no sea de algodón. En general cualquier prenda de alta calidad que se compra por separado.

– Amenaza de Nuevos Competidores:

El sector textil se caracteriza por el gran movimiento que genera la exportación e importación de prendas, por ello existe una alta competitividad, y un incremento rápido del sector. Además, las empresas tienen facilidad para poder vender con mejor tecnología y mayor cantidad de canales de distribución. Especialmente el canal de Comercio Electrónico, permite a nuevos competidores crear una base de clientes rápidamente y alrededor del mundo, lo cual les permite tomar posesión de parte del mercado global.

Como principal barrera de entrada tenemos la barrera económica, la cual viene de la inversión necesaria, el gasto que se hará en publicidad para dar a conocer la marca en el país extranjero.

Por otro lado, la principal barrera de salida son los costos fijos de salida, compuesto por los costos que se deben asumir al partir del país, como las que se pagan las indemnizaciones a los clientes.

– Poder Negociador de los Proveedores:

Los proveedores de materias primas para la confección de las prendas poseen un poder de negociación alto, debido a que se busca obtener la mejor calidad con el algodón pima, y se debe obtener a proveedores de confianza que tengan gran disponibilidad de stock.

– Poder Negociador de los Clientes:

El nicho de mercado al cual se accederá es de hombres que son exigentes cuando eligen prendas y por lo tanto, están informados acerca de las últimas tendencias. Además, los clientes también tienen poca fidelidad hacia la marca, lo cual les da un gran poder de negociación en cuanto a comprar productos de alta calidad. Las prendas masculinas serán elaboradas con altos estándares por lo cual se espera obtener confianza y fidelidad de estos clientes, y así aumentar la demanda de los productos.

– Rivalidad entre empresas:

La industria textil se encuentra en crecimiento globalmente, siendo competitiva por la empresa existente ya posicionada en el mercado y que cuentan con economías de escala lo cual, les da una gran ventaja. El mundo de la moda es muy estricto y se deben cumplir

estándares de calidad y diseño para poder competir en nichos de mercado como el del presente plan.

5.2. Análisis de la competencia

Se precede al análisis de las empresas productoras y comercializadoras en textiles a nivel nacional como internacional.

5.3. Análisis de la competencia nacional

La mayor empresa local que se dedica a la producción y comercialización de prendas a nivel internacional es Devanlay Perú S.A.C. cogiendo el 31% de las exportaciones totales del rubro. Es una empresa que cuenta con años en el rubro textil y cuenta con varias empresas que nacen de esta, y marcas ya reconocidas y posicionadas en el mercado tanto local como internacional, como es el caso de TopyTop.

En cuanto a las principales empresas exportadoras peruanas de textiles, como se muestra en la siguiente Tabla 5.1, se encuentra en primer lugar DEVANLAY PERU S.A.C., con una participación de 27% y una variación positiva respecto al 2016 de 12%.

En segundo lugar, se encuentra SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C. y CONFECCIONES TEXTIMAX S.A. con un 15% y 11% de participación respectivamente.

Tabla 0.1

Principales empresas peruanas exportadoras

Empresa	% de Variación 2017 - 2016	% de Participación 2017
DEVANLAY PERU S.A.C.	12%	27%
SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	15%	15%
CONFECCIONES TEXTIMAX S A	38%	11%
TEXTILES CAMONES S.A.	16%	10%
TEXGROUP S.A.	13%	5%
TEXTIL CARMELITA S.A.C.	892%	5%
INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	-14%	4%
CONFECCIONES TRENTO S.A.C.	12%	3%
TEXTIL DEL VALLE S.A.	-34%	2%
Otras Empresas (75)	--	17%

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX 2018)

Además, como se puede ver en la tabla 5.2, los precios FOB en kilogramos, respecto al producto en el 2017 han sido fluctuante, pero desde noviembre ha ido en alza.

Tabla 0.2

Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$/KGR) 2017

Mes	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
KG	42.66	43.56	33.33	36.37	38.76	38.28	37.26	40.66	42.02	43.27	42.32	42.59

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX 2018)

5.4. Análisis de la competencia internacional

Según ITC Trade map (2016), Brasil importó del mundo con la partida 610510 en el año 2015, un valor de 91 millones de dólares y una cantidad de casi 4 mil toneladas. El mercado chino lidera la lista con una participación de 34%, seguido por Perú que se posicionó en segundo lugar con respecto al valor importado por Brasil, y obtuvo 29% del total de importaciones.

La competencia internacional no afecta a la empresa, puesto que se demuestra que Perú tiene otro tipo de mercado, exportando prendas a un mayor precio que China, y los demás países no tienen una participación tan alta, que afecte negativamente.

Será una prioridad para la empresa mantener la calidad y el diseño, así como sobresalir por la capacidad de combinaciones entre las prendas en un kit, para poder tener una mayor participación en el mercado de Brasil, y así poder enfrentar a los competidores de otros países.

En el siguiente cuadro se muestran las principales empresas a nivel mundial que exportan la partida arancelaria 6105100051 a Brasil. Se debe resaltar que la empresa peruana Devanlay se encuentra en el puesto 12.

Tabla 0.3

Principales empresas exportadoras a Brasil

Nombre de la empresa	
1	Abimex Importação E Exportação S/A. - Abimex Importacao E Exportacao As
2	Acilio Breda Ind E Com De Confeccoes Ltda
3	Alfasul Comercio De Fivelas Importacao Exportacao Ltda
4	Blue Bay Comercial Ltda. - Blue Bay
5	Carisma Comercial Ltda. - Carisma Comercial Ltda
6	Comercial Exportadora, Importadora E Distribuidora Marc 4 Ltda. - Marc 4
7	Confeccoes Barber Ltda
8	Confeccoes Fanifin Ltda
9	D B Comercio Importacao E Exportacao Ltda - D B Comercio Importacao E Exportacao Ltda
10	Denverport Comercial Ltda. - Denverport Comercial Ltda
11	Deposito De Meias Celo Importacao E Exportacao Ltda
12	Devanlay Ventures Do Brasil Comércio, Importação, Exportação E Participações Ltda. – Lacoste

Fuente: Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior (SIICEX 2018)

5.5. Barreras arancelarias y no arancelarias

Con respecto a los aranceles, y según el Acuerdo de Profundización Económico Comercial, los aranceles de la partida arancelaria 6105100051 están liberados al 100%. Es decir, no se impone tasas o impuestos para estas mercancías cuando entran a Brasil siempre y cuando se presente el certificado de Origen.

5.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) – Industria Textil

Tabla 0.4

Matriz del perfil competitivo MPC

Factor Determinante de Éxito	Peso	NYMPHA PERU EIRL		DEVANLAY PERU S.A.C.		SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Posicionamiento en el Mercado	0.18	1	0.18	4	0.72	3	0.54
2. Calidad de Productos	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6
3. Productividad	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
4. Experiencia	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
5. Competencia de Precios	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
6. Lealtad al Cliente	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
7. Fuentes de financiamiento	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
8. Infraestructura logística	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
9. Tecnología	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
		1	2.14		3.41		3.27

Fuente: Lacoste (2018); Southern Textile Network (2018).

Elaboración: propia

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se medirá con valores del 1 al 4, siendo 1 menor importancia, 2 importancia media, 3 importancia de inversión y 4 mayor importancia. La comparación fue realizada con las dos mayores empresas peruanas de exportaciones del rubro, Devanlay Perú S.A.C y Southern Textile Network S.A.C. La competencia más grande para CY de ambas es Devanlay, debido a que exporta al mercado brasilero.

En el siguiente cuadro, la empresa C&L obtuvo un puntaje de 2.14, inferior a las dos otras empresas competidoras en el rubro. Siendo la calidad de productos y la experiencia el factor más importante para invertir, seguido por posicionamiento de mercado, productividad y lealtad al cliente. Por otro lado, Devanlay Perú llegó a un puntaje cercano con 3.41 y Southern Textile Network obtuvo un puntaje de 3.27.

CAPITULO VI: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS

6.1. Objetivos de largo plazo

- Uno de los objetivos a largo plazo es formar y consolidar una empresa productora, exportadora y comercializadora de ropa de vestir masculina con algodón pima peruano, con la cual se proyecta vender al final de los próximos cinco años un promedio total de 207,360 prendas al mercado brasilero.
- El objetivo específico de la empresa es llegar a crecer hasta un 12% respecto al año anterior, un 11% en el tercer año, un 10% en el cuarto año y un 9% en el quinto año. Estos crecimientos van de acuerdo al crecimiento poblacional y a la capacidad de planta.
- Otro objetivo será la tercerización de producción en el plazo de cinco años, de esta manera se incrementaría la producción. Esto permitirá alcanzar a la vez otro objetivo, el cual es contar con un total de 20 trabajadores para los primeros 10 años.

Tabla 0.1

Matriz FODA

	<p>Fortalezas – F F1: La marca cuenta con diseños originales que se adaptan a las tendencias mundiales. F2: Alto conocimiento en la industria textil. F3: Se trabaja con algodón pima peruano de calidad. F4: Personal altamente calificado.</p>	<p>Debilidades – D D1: La marca no tiene experiencia en el mercado textil. D2: Capital limitado. D3: Precio alto. D4: Los proveedores se encuentran en dispersión geográfica respecto al taller de producción.</p>
<p>Oportunidades – O O1: Aumento de ventas de la indumentaria masculina en Brasil. O2: Asistencia de ferias y eventos para hacer más conocido el producto. O3: Liberación al 100% de los aranceles de la partida de este producto. O4: Tendencia mundial a un mercado de confecciones altamente segmentado.</p>	<p>Estrategias FO F1,3-O1,3,4: La empresa venderá a un nicho de mercado brasilero indumentaria masculina con un diseño original hecho de insumos de calidad. F1,2,4-O2: Se atraerá a clientes mediante promoción directa, haciendo hincapié en todo el proceso productivo.</p>	<p>Estrategias DO D1-O2,4: Impulsar la marca mediante una estrategia de marketing hacia un segmento del mercado. D2,3-O1,3: Aprovechar el auge en las ventas y la entrada libre a Brasil, para poder ahorrar costos y obtener mayores ganancias.</p>
<p>Amenazas – A A1: Inestabilidad en el enfoque político y económico. A2: Competencia de productos de menor calidad y menor precio. A3: Crecimiento del comercio electrónico. A4: Competencia desleal.</p>	<p>Estrategias FA F1,3-A2,3,4: Fidelizar al cliente garantizando un mejor producto y servicio. F2-A1: Elegir que mercados dentro de Brasil son los mejores para poder vender la marca.</p>	<p>Estrategias DA D2,3-A2,3,4 Investigación de las empresas competidoras para determinar si es necesario ofrecer descuentos. D1,2-A2,3 Desarrollar una estrategia de posicionamiento, teniendo en cuenta la rentabilidad.</p>

Elaboración propia

6.2. Elección de estrategias

6.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En la tabla 6.1 anterior, se puede apreciar la Matriz de Análisis FODA ampliada. A parte de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se mostrarán estrategias que la empresa debe utilizar al combinar dos de las variables del FODA.

El resultado de esta matriz, es realizar una estrategia de posicionamiento en un nicho de mercado que se trasluzca en impulsar las ventas y fidelizar clientes.

6.2.2. Matriz Interna - Externa (IE)

El total ponderado de la Matriz EFE mostrado en la Tabla 4.4, es de 3.00, por lo que se encuentra en el cuadrante alto. Mientras que el total ponderado de la Matriz EFI que se encuentra en la Tabla 6.4, es de 2.89, siendo estando en el cuadrante promedio. Uniendo ambos resultados se posicionan en el cuadrante I, por lo cual se tendrá que aplicar la estrategia de “Crecer y Construir”. Por eso, debe tener una estrategia enfocada en una estrategia intensiva de penetración de mercado.

Tabla 0.2
Matriz IE

	FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99
ALTO 3.0 a 4.0	I Crecer y Construir	II	III
MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	VI
BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Elaboración propia

6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

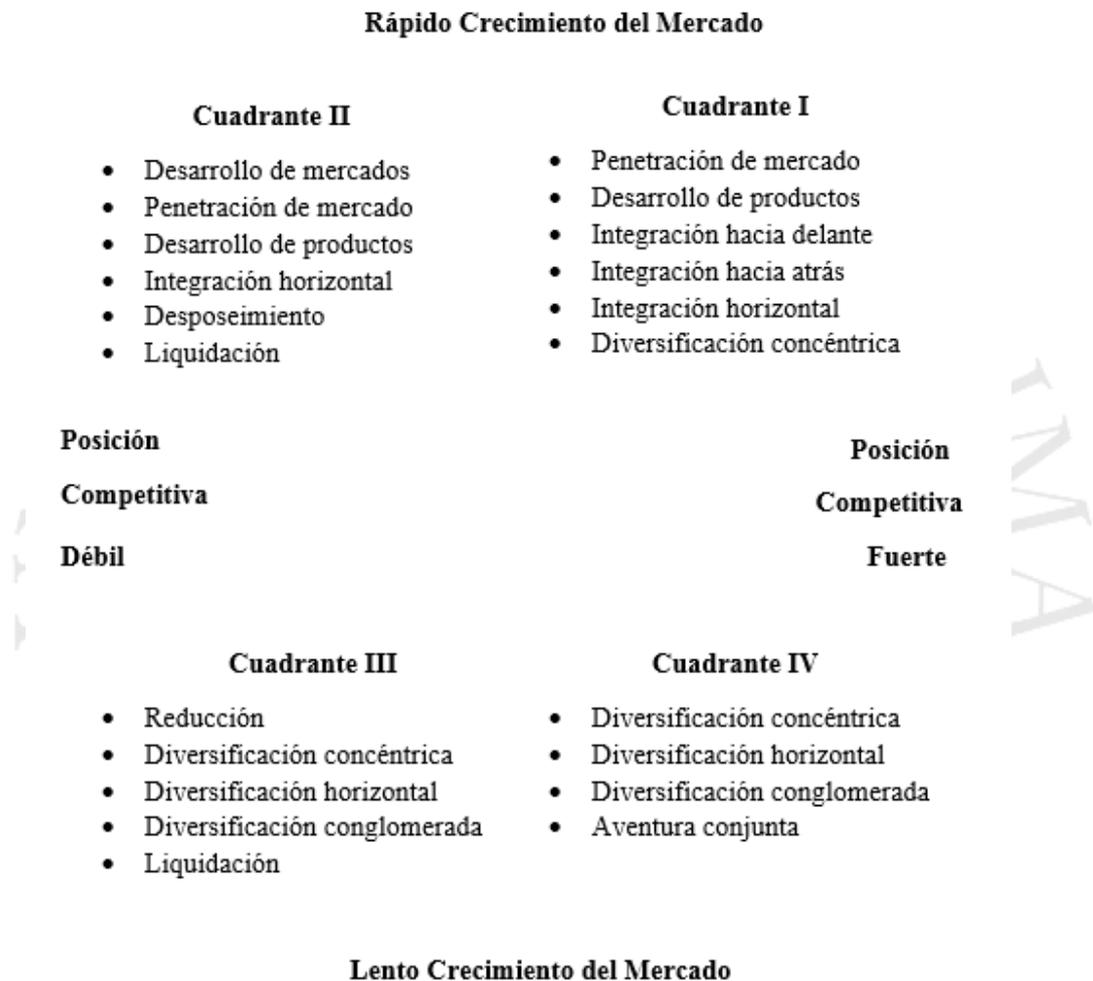
En la figura 6.1, se puede apreciar la Matriz de la Gran Estrategia, donde se formulan estrategias alternativas desde una posición competitiva fuerte debido a la competencia en Brasil y un rápido crecimiento de mercado de indumentaria masculina. Como resultado el producto se encuentra en el cuadrante superior derecho.

En el Cuadrante I se pueden utilizar las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, integración hacia delante, atrás y horizontal, y diversificación concéntrica. Sin embargo, solo se usarán las primeras dos estrategias, debido a que el mercado de indumentaria masculina en algodón pima aún no ha llegado a su máximo potencial, pero

si está en rápido crecimiento, por lo que es importante invertir en entrar al mercado y concentrarse en desarrollar el producto.

Figura 0.1

Matriz de la Gran Estrategia (GE)



Elaboración propia

6.2.4. Matriz de Decisión

Tabla 0.3

Matriz de Decisión

	Estrategias Especificas			
Matriz	1	2	3	4
FODA				X
IE		X	X	X
GE	X	X	X	
PORTER				X
Total	1	2	2	3

Elaboración Propia

Las estrategias específicas mostradas en la matriz están representadas en números, las cuales se detallan a continuación:

1. Penetración de mercados
2. Desarrollo de productos
3. Desarrollo de mercado
4. Nicho de diferenciación

Con respecto al objetivo de la Estrategia de Penetración de mercado es para que la empresa pueda aumentar su nivel de participación, a través de campañas de publicidad y showrooms. La estrategia de Desarrollo de Productos se daría para que las ventas puedan crecer, para la empresa sería la venta del kit de colecciones por completo. Una diferencia clave e importante de esta estrategia con otras es que se pueden adherir nuevos kits de colección, dependiendo de la temporada, de esta manera la empresa pueda ser más conocida y competitiva a través del valor agregado que ofrece.

Del otro lado, se encuentra la Estrategia de Desarrollo de mercado, la cual se da para que los kits no sólo puedan estar en las principales ciudades de Brasil, sino que con el paso del tiempo se pueda llegar a expandir a las demás ciudades y países del mundo.

Las tres estrategias mencionadas anteriormente son calificadas como estrategias externas intensivas. Por último, la estrategia de Nicho de diferenciación es una estrategia genérica competitiva que tiene como característica las ventajas en la calidad del producto y un alcance amplio en el mercado.

La estrategia a escoger es la de “Nicho de Diferenciación”, ya que tiene la mayor puntuación mayor que las demás con 3. Por tal motivo, la empresa buscará lucir la calidad de los kits de ropa masculina, a través de campañas publicitarias en el mercado brasilero. Otra estrategia será el cambio en los diseños de las colecciones por temporada, para mantenerse competitivos frente a la competencia y atraer al nicho elegido.

6.3. Objetivos de corto plazo

- Tener una venta anual mínima de 12,300 kits en el primer año, dentro de la colección al mercado de Sao Paulo – Brasil en el primer año de iniciado el proyecto.
- Participar en al menos dos ferias internacionales de moda en el primer año.

6.4. Políticas

Área Organizacional (General):

- La empresa basará sus principios y políticas de negociación a través del esquema de diseño de vanguardia y máxima calidad.
- La empresa aplicará los conceptos de responsabilidad social en relación con los diversos actores en el tercer año de haber consolidado la empresa, ayudando a los proveedores y a diversas causas sociales del país.
- La igualdad en la empresa primará tanto para el personal como para los proveedores de telas y los clientes.
- El personal que se reclutará por medio de entrevistas para ser parte de la empresa no deberá tener influencias o contactos directos con la empresa para que de esta manera haya igualdad entre los trabajadores.

- El uso y manejo del capital de la empresa debe usarse de manera responsable.
- El área se debe basar en los principios de las Normas Internacionales de Información Financiera de Contabilidad de la empresa.
- Se aceptará la compra de telas sólo cuando se certifique que son 100% de algodón pima peruano.
- Se deberá tener cuidado en el envase y embalaje de las prendas.
- El proveedor que no cumpla con la entrega sin previo aviso quedará automáticamente desligado de la empresa.
- Las ventas deberán ser pactadas con un mínimo de tres meses de anticipación dado que las tendencias varían en el tiempo, para preparar los contenedores.
- Todo el personal deberá trabajar de 9:00 a 18:00 horas contando una hora de refrigerio de 13:00 a 14:00. De esta manera las otras áreas puedan revisar al final de la jornada las muestras, y dejar un informe para el día siguiente.

6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI, en la Tabla 6.4, analiza las fortalezas y debilidades que la empresa posee, las cuales se medirán en una escala de valor del 1 al 4, donde 1 es poca importancia y 4 es mayor importancia. De acuerdo a la matriz, el puntaje ponderado es de 2.89, por lo cual se encuentra en el promedio. Las fortalezas se centran en el valor agregado, el diseño original de la marca y la calidad, mientras que la debilidad más grande es la experiencia en el rubro textil.

Respecto a las fortalezas, se debe resaltar que las ventas se darán específicamente porque la marca vende kits de colecciones con diseños originales y son prendas hechas de algodón pima peruano, por lo que se les asignó un peso mayor de 0.15 y un valor de 4 a cada una, obteniendo un puntaje ponderado de 0.60. A su vez, los menores puntajes los obtuvieron trabajar con capital propio y servicio post-venta, debido a que este no es el foco principal de la empresa, y que más adelante se podría tener que obtener préstamos para expandir la marca. Ambos obtuvieron el menor puntaje con 0.02.

Por otra parte, la mayor debilidad es que la marca no cuenta con experiencia en el área textil, por lo que se le asignó un peso de 0.08 y un valor de 3, lo cual dio como resultado un puntaje de 0.24. Mientras que las debilidades menos importantes fueron el precio alto y la variedad de software, por lo que se les puntuó con 0.02. No fueron importantes porque, aunque el precio es caro, el producto es dirigido a un nicho de mercado con alto poder adquisitivo, y tener variedad de software no es una prioridad por el momento.

En base a este análisis, se puede obtener que, al evaluar las fortalezas y debilidades, la empresa se encuentra en una posición promedio.

Tabla 0.4

Matriz EFI

Evaluación de Factores Internos	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<u>Fortalezas</u>			
1. La marca cuenta con diseños originales que se adaptan a las tendencias mundiales.	0.15		0.60
2. Alto conocimiento en la industria textil.	0.08		0.16
3. Se trabaja con algodón pima peruano de calidad.	0.15		0.60
4. Personal altamente calificado.	0.08		0.24
5. Existe control financiero de la empresa.	0.05		0.10
6. El atelier (taller) y almacén alquilado.	0.03		0.09
7. Servicio post-venta.	0.02		0.02
8. Se cuenta con capital propio para operar.	0.02		0.02
9. Procesos claros y efectivos.	0.03		0.09
10. Variedad de proveedores de algodón pima.	0.05		0.15
11. Se cuenta con medidas de seguridad para incendios y/o otros eventos fortuitos.	0.05		0.10
12. Tercerización de producción, lo cual reduce costos y se cuenta con personal altamente experimentado.	0.05		0.15
<u>Debilidades</u>			
1. La marca no tiene experiencia en el mercado textil.	0.08		0.24
2. Capital limitado.	0.05		0.10
3. Precio alto.	0.02		0.02
4. Los proveedores se encuentran en dispersión geográfica respecto al taller de producción.	0.02		0.04
5. No se cuentan con variedad de software.	0.01		0.02
6. Baja remuneración hacia el personal por ser una empresa nueva.	0.03		0.06
7. No existe capital para invertir en nueva tecnología.	0.03		0.09
TOTAL	1.00		2.89

Elaboración propia

CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

7.1. Objetivos de Operaciones y Producción

- Establecer el volumen de operaciones de forma mensual.
- Tener contacto con los proveedores de producción y servicio logístico a partir del sexto mes de operaciones para realizar una alianza con ellos.
- Implementar un proceso logístico conveniente que facilite la exportación del producto en el primer año de producción.
- Dar seguimiento al tiempo promedio de almacenamiento, el cual debe darse de forma semanal con respecto a la cantidad de productos elaborados, a lo largo de los cinco primeros años.

7.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo

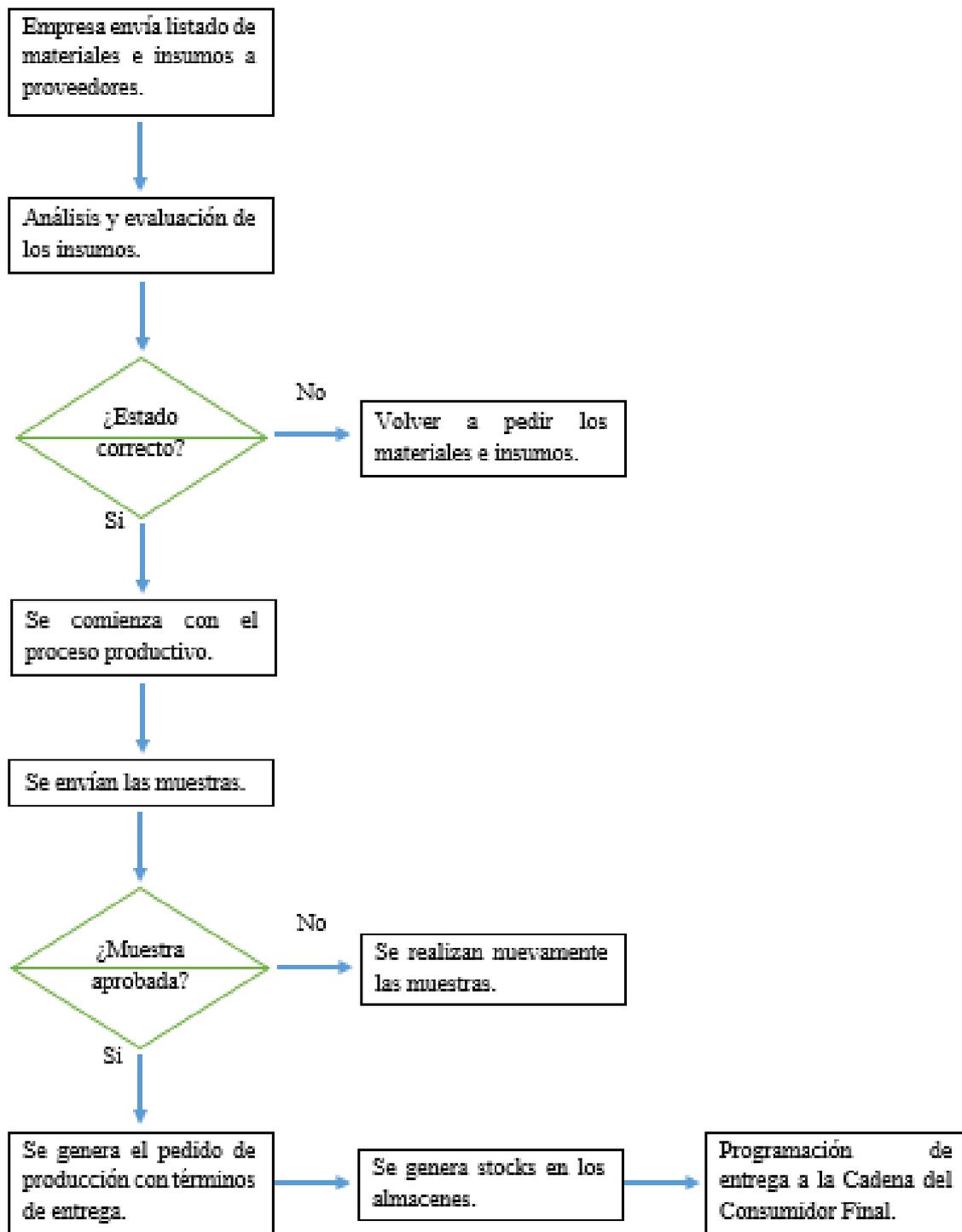
Con respecto al tamaño del proyecto se realizará toda la producción para la obtención de las prendas. Existirán tres tipos de máquinas (recta, remalladora y recubridora) y seis operarios, dos respectivamente para cada máquina, donde se trabajará de forma lineal. Cada uno de estos operarios tendrán asignado una máquina y será el responsable de hacer cierta parte de la prenda. La tela ha sido previamente cortada y marcada para la confección. La producción para el primer año será de aproximadamente 12,000 kits de colecciones, lo que equivale a 1,000 kits por mes según la capacidad de planta y se incrementará según aumente respectivamente la cantidad de operarios y maquinas.

7.3. Diseño y distribución de planta: flujo de trabajo y de materiales

En la siguiente figura 7.1 se apreciará el flujo para la obtención de materiales y el proceso que la empresa debe seguir con los proveedores de telas, hilos, etiquetas, embalaje y las bolsas de plástico, para que haya un abastecimiento optimo y llegue en buen estado al consumidor final.

Figura 0.1

Matriz de flujo

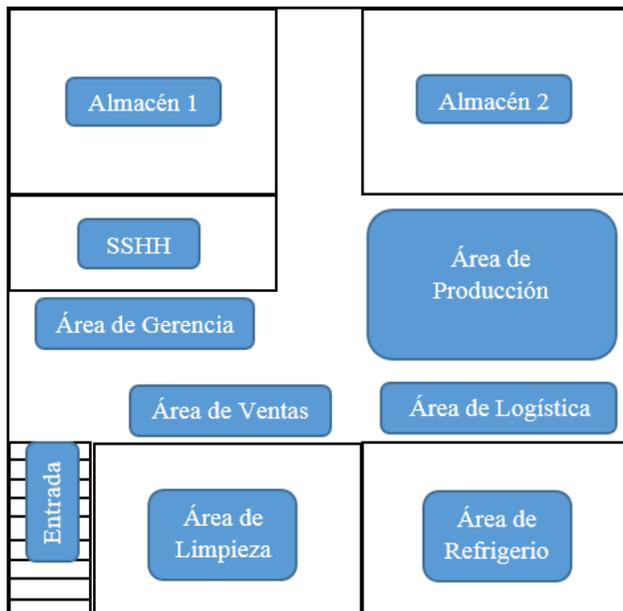


Elaboración: propia

La distribución de la planta está dividida de forma uniforme para todas las áreas correspondientes. La empresa estará ubicada en el distrito de Ate, en un cuarto piso con un área de 80mt.

Figura 0.2

Distribución de planta



Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 7.2, en la parte central del local se encuentran las Área de Gerencia y Producción; se encuentran cerca dado la importancia de la comunicación entre las áreas. En la parte de abajo se encuentra un área de limpieza y de refrigerio, estas áreas son para todo el personal. Mientras que en la parte superior de la figura 7.2 se puede apreciar los servicios higiénicos y los dos almacenes, el almacén 1 dedicado al almacenamiento de insumos tanto de telas, hilos y etiquetas como insumos de empaque y embalaje, mientras que en el almacén 2 se ubicaría toda la producción lista para exportar.

7.4. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario

– Macro localización:

El proveedor trae la materia prima de los Andes Peruanos y lo lleva hasta su local en Chorrillos. El proveedor con el que la empresa estaría trabajando sería Naturtex, la cual se caracteriza por estar en el mercado desde 1982.

– Micro localización:

Existen tres factores para la elección óptima de una micro localización y el más importante para la empresa en sus primeros años será la optimización de costos y la rentabilidad que deberá tener la empresa, es por eso que la empresa cuenta con ventaja al contar con su propio taller en el distrito de Ate.

Por otro lado, la infraestructura y la seguridad, también son factores muy importantes. El taller de la empresa se encuentra en el cuarto piso, contando con buena infraestructura, además cuenta con seguridad las 24 horas del día, los siete días de la semana por parte de la zona, la cual tiene un costo bajo.

Por último, está el factor de tamaño del local, el cual influye en la estructura que tendrá la distribución de la planta. El taller ubicado en Ate paga menos impuestos a comparación de otros distritos. La dirección del taller es Pasaje los Keros 108 departamento 401 Salamanca – Ate, a la altura de Circunvalación. Este local es céntrico, además se cuenta con la comisaría del distrito a espaldas del local. El área correspondiente es de 80 metros, el cual cuenta con un cuarto de servicios higiénicos y un amplio lugar para poner la maquinaria que se adquirirá.

– Maquinaria y Mobiliario:

En el siguiente cuadro, se identifican las máquinas que se utilizarán, serían máquinas nuevas y en buen estado. Además de los equipos mobiliarios que necesita para su funcionamiento.

Tabla 0.1

Maquinaria y Mobiliario

Maquinaria: Descripción	Mobiliario: Descripción
Recta	Escritorio
· Marca: JUKI	· Marca: Tvilum
· Industrial	· Escritorio Plus 4 cajones 145x60.2x76.4cm
· Precio: S/. 1,500	· Precio unitario: S/. 110.00
· Compra: MaquitexPeru	· Sodimac
· Cantidad: 2 unidades	· Cantidad: 1 unidades
· Maquinaria nueva	· Total a invertir: \$33
· Total a invertir: \$ 450	
Remalladora	Sillones
· Marca: SIRUBA	· Marca: Kazo
· Industrial	· Sillón Pu masajeador
· Precio: S/. 2,500	· Precio unitario: S/. 90.00
· Compra: Hiraoka	· Sodimac
· Cantidad: 2 unidades	· Cantidad: 3 unidades
· Maquinaria nueva	· Total a invertir: \$27
· Total a invertir: \$750	
Recubridora	Mesa para Producción
· Marca: SIRUBA	· Marca: Sin Marca
· Industrial	· Mesa larga 150 x 250 cm
· Precio: S/. 3700	· Precio unitario: S/.620
· Compra: MaquitexPeru	· Cantidad: 1 unidades
· Cantidad: 2 unidades	· Total a invertir: \$180
· Maquinaria usada	
	Extintor
	· Marca: Vicsa
	· Extintores PQS ABC 6 kg
	· Precio unitario: S/. 68
	· Sodimac
	· Cantidad: 2 unidades
	· Total a invertir: \$20
	· Total a invertir: \$1100

Fuente: Sudamericana Perú (2018); Saga Falabella. (2018).

Elaboración: propia

7.5. Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología

La obtención de las telas de algodón la realizará una empresa peruana llamada Naturtex, la cual se encargará de todo el proceso productivo. Sin embargo, la empresa también se

tiene que abastecer de hilos, etiquetas, bolsas de plástico, y el embalaje por otros proveedores.

7.6. Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.

Para la presentación de estas prendas, cada una debe estar en un empaque a su talla. Se presentarán en bolsa de plástico y hará que las prendas permanezcan intactas. Las tallas con las cuales se trabajará serán Small (S), Medium (M), Large (L) y Extra Large (XL). Los colores se darán en tonos naturales del algodón y de colores teñidos, y el peso de estos será de aproximadamente 200 gramos.

La certificación de calidad ISO 9000, estará presente durante todo el proceso de producción. Por otro lado, los diseños de las prendas no serán patentados, en otras palabras, no se usarán diseños de otras personas o empresas. El director creativo de la empresa será el encargado de hacer un seguimiento con respecto a sus diseños para que no existan problemas sobre las prendas y no se incurran en gastos extras.

7.7. Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos

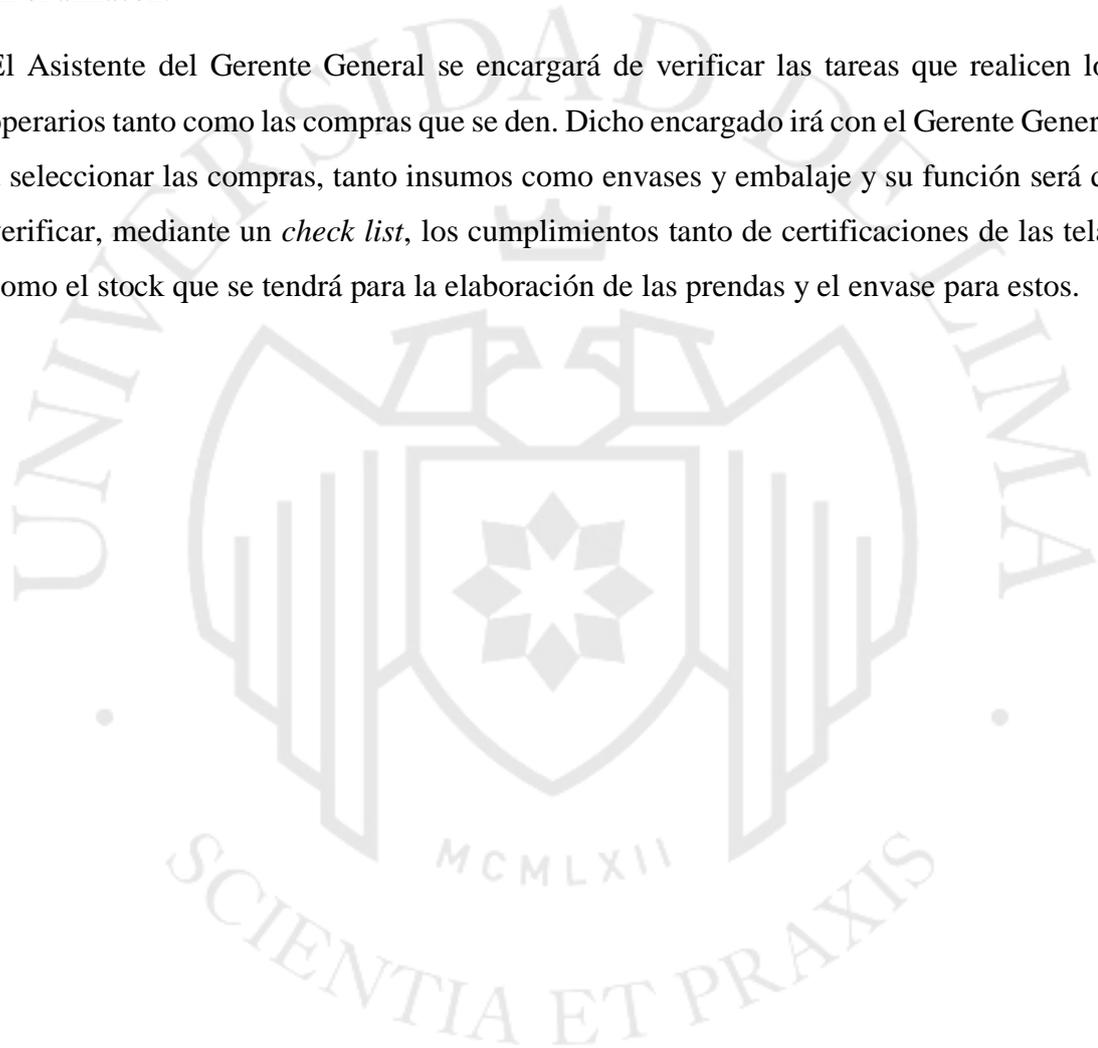
Existirá una persona en el puesto de Asistente de Gerente, el cual estará encargado del control de procesos, calidad y costos operativos para las prendas. Estos comenzarán con la formulación del presupuesto a utilizar en la realización de las prendas utilizando sus propios criterios, técnicas y experiencia. Por último, se evaluarán los resultados para comenzar con la elaboración del producto a ser entregado al consumidor final.

El control que se establecerá para que no ocurran pérdidas, tanto de materiales como del producto terminado, será la asignación de una persona encargada en verificar los procesos brindados, pues si un operario se confunde en la elaboración de la prenda los demás operarios son perjudicados. La tarea de este encargado será de llevar una guía y hacer un “*Check list*” acerca de las funciones que están trazando los operarios. Esto se dará cada a la culminación de cada operario.

7.8. Logística, gestión de existencias, compras, logística de entrada y salida, distribución de productos.

La empresa realizará la compra de insumos como lo son los tejidos de algodón y los hilos para las prendas desde que el cliente emita una orden de compra. Las ventas se realizarán los primeros meses de producción para luego cada tres meses seguir con esta cadena. Con respecto a los envases y embalajes, se comprarán también cada tres meses y se pondrán en el almacén.

El Asistente del Gerente General se encargará de verificar las tareas que realicen los operarios tanto como las compras que se den. Dicho encargado irá con el Gerente General a seleccionar las compras, tanto insumos como envases y embalaje y su función será de verificar, mediante un *check list*, los cumplimientos tanto de certificaciones de las telas como el stock que se tendrá para la elaboración de las prendas y el envase para estos.



CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos de Marketing

- Mantener el posicionamiento sobre calidad y diseño en la mente del consumidor a partir del segundo año que la empresa esté en el mercado.
- Contar con una rentabilidad financiera estable a lo largo de los cinco primeros años de apertura del proyecto a través de auditorías realizadas por el contador externo.

8.2. Mercado potencial y objetivo

El mercado potencial y objetivo son los hombres del nivel socio económico A y B, que son aproximadamente el 30% por lo que serían 3'933,000 de y entre 25 y 40 años que son el 35% de São Paulo siendo 1'376,550.

8.3. Segmentación

En Brasil hay 209'220,238 habitantes que sería nuestro mercado meta, y en São Paulo hay aproximadamente 13'110,000 por lo que este sería nuestro segmento.

8.4. Posicionamiento

El producto se va a posicionar en el mercado por su calidad, funcionalidad y su diseño de vanguardia, ofreciendo un mejor valor que el de la competencia. Se contará con un Gerente General y un Director Creativo que será una diseñadora, que realizará los trabajos en base a las tendencias mundiales y según los portales oficiales de moda.

Este posicionamiento será exclusivo dado que la empresa se basará principalmente en diseños que lo convierte en un factor clave. Las marcas más importantes y que se destacan por la calidad (la competencia) son M.bo y Lacoste (Devanlay).

8.5. Desarrollo

Las fases de implementación serán tres, las cuales tendrán herramientas y serán reflejadas en el siguiente cuadro (cronograma de fases y actividades promocionales).

Tabla 0.1

Fases y Actividades Promocionales

LANZAMIENTO DE MARCA AÑO 0, 1	Visitas a ferias
	Visitas a empresas
	Contacto con agente
	Entrega de muestras
	Campaña publicitaria
	Página web y redes sociales
CRECIMIENTO AÑO 2, 3, 4	Eventos
	Concursos
	Revistas y diarios
MANTENIMIENTO AÑO 5	Seguimiento de ventas

Elaboración propia

La primera fase será “El estudio de Mercado”, el cual se realizará el año 0 y es la fase previa para comenzar el proyecto; aquí es donde se asistirá a Ferias como Perú Moda y Fenin Fashion en el mes de abril y enero respectivamente. Además, de realizar visitas en estos mismos meses a empresas reconocidas por el sector para conocer quiénes serán los competidores directos y a la vez al radar que brindará apoyo a la empresa.

De otro lado, en el año 1 se dará la fase dos, la cual es el lanzamiento del producto. Se darán muestras a la persona de contacto, la cual realizará una campaña publicitaria. Por último, se da la estrategia del desarrollo de una página web, la cual se actualizará de manera permanente de acuerdo a los kits de colecciones. La última fase, la cual se realizarán todos los años será Asistencia a Ferias para captar nuevo clientes y visitas a Brasil para estar con la persona de contacto y realizar análisis para ver cómo van incrementando las ventas.

8.6. Posturas Competitivas

La postura competitiva que tomará la empresa será el de “Diseño y Calidad”. Sin embargo, la principal postura será la de “Diseños Exclusivos”.

Además, para esta postura se establecerá una estrategia de ocupante de Nicho de Mercado, donde se especializará en clientes específicos. También se dará la especialización para el usuario final, debido a que las prendas serán elaboradas para satisfacer las necesidades de los clientes tanto en calidad como en diseño.

8.7. Producto (ficha técnica, envase, embalaje, etiquetado)

La ficha técnica está reflejada en el Punto 3.1. Sin embargo, en el siguiente cuadro, se muestra un resumen de esta, siendo la Camisa de Algodón la prenda principal de exportación.

Tabla 0.2
Ficha técnica

Camisas de algodón	
Descripción	Camisas de punto, algunas con cuello y abertura delantera parcial para hombre, de tejido teñido de un solo color incluido blanco.
Composición	100% Algodón pima peruano
Sub-partida arancelaria	6105100051
Sector	Textil
Categoría	Tejido Plano
Zonas de producción	Lima
Presentación	Tallas: small, médium, large, y extra-large. Colores: blanco, lila, crema, pardo, verde y marrón. Colores teñidos: amarillo, azul, morado, entre otros. Pesos: 120 a 200 gramos
Certificado	ISO 9001

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX 2018)

Elaboración propia

Con respecto al envase, la empresa exportará las prendas en bolsas adhesivas de plástico transparente. Estos envases fueron elegidos porque al ser transparentes se puede apreciar la prenda y la mantiene en buenas condiciones. El precio actual a cotizar por la empresa proveedora será de US\$0.03 0 S/. 0.10 por bolsa. Las bolsas adhesivas serán dadas por el siguiente proveedor:

Janpax

- Tipo de negocio: Fabricante, Empresa de comercio.
- Dirección: Jr. Francisco de Zela 1658 Lince
- Teléfono: 991893583 / 977236129
- Correo Electrónico: janpax@janpax.com
- Web: <http://www.janpax.com>

Para el embalaje se usarán cajas de cartón de 60 x 50 x 40 cm. Estas cajas tienen una capacidad aproximada de treinta y nueve (39) prendas para la exportación. El peso de la caja será de 0.2kg y el peso neto será de 6kg cada caja. Con respecto al precio, se cotizó a S/. 2.00 por caja. Los datos del proveedor de embalaje es el siguiente:

Cajas y catones Santa Rosa

- Tipo de negocio: Fabricante, Empresa de comercio.
- Dirección: Urb. Los Tulipanes Mz. "A" Lt. 01 - A, Carapongo - Lurigancho
- Teléfono: 719 0673 - 719 0670
- Correo Electrónico: ventas@cajasycartonessantarosa.com
- Web: <http://www.cajasycartonessantarosa.com>

El etiquetado debe estar bordado en la prenda, debe contar con la talla de la prenda y demás información en portugués. El precio unitario de estas etiquetas será de US\$0.01 o S/. 0.04. El proveedor de etiquetas orgánicas será:

Etiquetas San Miguel

- Tipo de negocio: Fabricante, Empresa de comercio.
- Dirección: Jr. Huánuco 1789 – Tda. 902 – Galería San Miguel – La Victoria
- Teléfono: 326 2853

8.8. Precio (método para determinar precios, medios de pago)

El precio está fijado por el costo (CF + CV) adicionándole las ganancias. Para determinar dicho precio se utilizó el método de costing, que consiste en preparar cotizaciones de los costos (textiles, envases, embalajes, préstamos, obtención de certificados, contrato de un contador, etc.) para determinar no sólo el precio sino también su margen. Con este método, se conocerá la ganancia neta y diversos costos incurridos en el transcurso de la exportación.

Con el fin de comprobar el precio óptimo final, se tendrá que revisar la determinación del precio por el método del pricing, comparándolo con el de la competencia local. Utilizando este método, se tiene que partir del precio de mercado y en base a eso determinar el margen. El precio base elegido con este método a comparación de la competencia es de US\$ 120 por kit. De acuerdo a esta variable, se tomarán medidas para que pueda ser rentable la utilización de este método. En primera instancia, se implementará un cuadro de seguimiento, al igual que se hará para todo el plan estratégico, Balance Scorecard de precios de todas las marcas competidoras en Brasil, el cual se actualizará mes para mantener la información al día.

Con respecto al medio de pago, lo recomendable, por ser la primera exportación, es que se dé un pago contra documentos "*Documentary Collection*" (D/P) con aval para para que el banco esté a cargo de la transacción y sea más seguro. Este medio de pago consiste en el envío de documentos de la presente exportación, los cuáles sólo se entregarán al comprador si paga el importe que se pactó. Para poder cobrar dicho pago se tendrá que presentar obligatoriamente cuatro documentos: B/L, factura comercial, certificado de origen y el Packing List.

8.9. Plaza

La empresa hará uso del Incoterm FCA, es decir se entregará la mercancía dentro de un país de origen antes de la Aduana correspondiente. Por ello, la empresa sólo se encargará de la logística interna hasta el puerto de embarque. El modo de envío de la carga será de forma marítima debido al costo.

Por otro lado, se tendrá una relación entre la fuerza de venta y los canales de distribución. En este caso, la fuerza de venta será la persona de contacto en Brasil. Esta tendrá que ofrecer los productos a las tiendas de sector económico alto (A y B). La estrategia que se usará será de fidelización de clientes; la actividad sobre esta será que el Gerente General visitara el país de destino cada tres meses a supervisar y evaluar cómo están creciendo las ventas y la fidelización sobre la marca, al mismo tiempo de realizar un feedback.

8.10. Promoción (estrategias de ingreso al mercado)

La promoción se realizará por medios online como la página web oficial de la empresa y a través de las redes sociales en la etapa de lanzamiento. Estos medios contarán con información general del producto como los diseños de las prendas, el material que se utiliza y la forma mediante la que se puede contactar.

Por otro lado, el objetivo de tener promoción de ventas será incrementar la demanda del producto. Cuando estas prendas entren al mercado brasilero y se establezcan en boutiques, se implementará la promoción de “Lleve uno y la siguiente prenda adquiérala con un 20% de descuento”. Esta promoción durará los quince primeros días y se buscará medir la respuesta del cliente.

Además, se recurrirán a diversas ferias nacionales e internacionales para contactar a distribuidores, proveedores y clientes potenciales; además de hacer conocida a la marca.

Estas ferias serán:

- **PERU MODA**

Es un evento se podrá apreciar lo mejor de la oferta exportable peruana en confecciones, calzado y joyería. Mostrando productos de alta calidad, diseño y de capacidad industrial que admira el mundo. (Perú Moda, 2018)

Perú Moda es una de las ferias más reconocidas del país debido a la exposición de los productos como confecciones con fibra de alpaca y algodón peruano, piezas de joyería en plata, calzado y accesorios en cuero y material textil; y de las novedades y tendencias para los diseñadores.

Ficha técnica de la Feria:

- Sectores: Industria textil, Industria de calzado, Industria de Joyería
- Periodicidad: Anual
- Público: General
- Lugar: Centro de Convenciones de Lima (Av. Javier Prado cuadra 22 - San Borja, Lima)
- País y ciudad: Lima, Perú

Requisitos obligatorios:

- Ser persona natural o jurídica legalmente establecida, contar con RUC.
- Tener funcionamiento mínimo de 2 años.
- No tener deudas con PromPeru.
- Haber completado el test exportador.
- Contar con infraestructura mínima de comunicaciones.
- Tener experiencia o conocimiento en gestión exportadora.
- Productos con las exigencias del mercado internacional.
- Haber participado en Perú Moda o en Ferias con PromPeru anteriormente.
- Experiencia en participación en eventos de articulación y/o actividades comerciales.
 - Stand: 9m2
 - Costo: Empresa con domicilio en Lima con Ventas Anuales hasta 1700 UIT, que cuente con Certificación Buenas Practicas de Mercado y Manufactura y/o tenga implementadas las Buenas Practicas de Comercio Justo desarrollada por PromPeru, tienen un costo de S/. 5,373.00. Demás empresas domiciliadas en el país, costo de S/. 6,447.00.
 - Página web: <http://www.perumoda.com/>

FENIN Fashion

El Fenin Fashion es el evento más importante y la mejor feria de ropa de América Latina. Cada año hay más oportunidades para hacer grandes contactos de negocios y

descubrir tendencias de la moda y la evolución del mercado. (Fenin Fashion, 2018)
Cuenta con más 1500 marcas, más de 600 expositores y más de 35,000 visitantes.

La empresa estaría yendo como parte de la delegación de PromPeru por lo que los datos de la ficha técnica son los siguientes:

Ficha técnica de la Feria:

- Sectores: Industria textil, Industria de calzado, Industria de Joyería
- Periodicidad: Anual
- Publico: General
- Lugar: Av. Olavo Fontoura, 1209 – Santana - 02012-021 - São Paulo
- País y ciudad: São Paulo, Brasil
- Costo: \$678 / S/.2319
- Stand: 30m²
- Página web: <http://www.fenin.com.br/>

Por otro lado, una estrategia de promoción será enviar muestras gratis a cierto público seleccionado como artistas reconocidos en el medio, para que puedan verificar la calidad y el diseño.

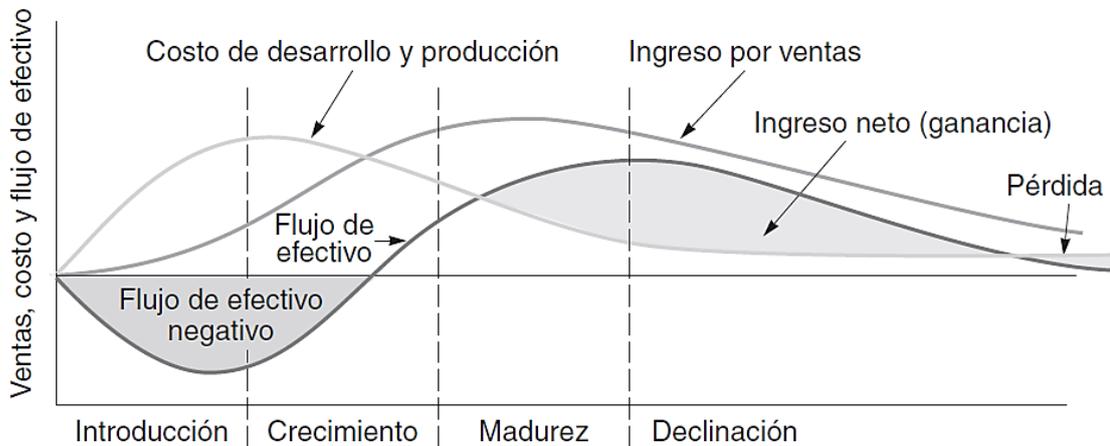
8.11. Mega-tendencias

Algunas mega-tendencias que se deben tener en cuenta son: el comercio justo, la búsqueda de salud y bienestar, la búsqueda de inocuidad y sustentabilidad. Estas tendencias conllevan a consumidores más informados, por ende la empresa debe cumplir con las siguientes acciones: etiquetado de las prendas con información detallada para que el consumidor conozca que las prendas no implican ningún daño para su salud, pagina web con la mayor información posible acerca de la sustentabilidad del algodón pima peruano y la certificación a nivel empresarial en comercio justo.

8.12. Ciclo de vida del producto

Figura 0.1

Ciclo de vida del producto



Fuente: (Heizer y Render, 2009)

A continuación, las estrategias que adoptara la empresa para que cada fase del ciclo de vida del producto:

Introducción

La estrategia para el lanzamiento del producto será la “Estrategia de Agitación” o “Espumación lenta”, la cual consiste en lanzar al mercado un producto nuevo con un precio alto y con bajos costos de promoción; el precio alto ayudara a recuperar utilidad por unidad de manera rápida y el bajo costo de promoción mantiene bajo los costos de comercialización. De esta manera, se espera que con esta combinación se obtengan grandes utilidades del mercado. Esta estrategia se aplica cuando el mercado es pequeño y tiene conciencia del producto, los consumidores están dispuestos a pagar un precio elevado y no hay competencia inminente o potencial.

Crecimiento

Las estrategias de la empresa se basarán en:

- Mejorar la calidad del producto, agregar más características.
- Agregar nuevos modelos y productos complementarios.
- Modificar la publicidad para generar conciencia de marca.

En esta etapa de la vida de un producto, la empresa tendrá que invertir para poder conservar la participación en el mercado. Invertir en mejorar el producto, su promoción, su distribución, esto permitirá una posición dominante; se debe invertir para lograr aún mayores utilidades en la etapa siguiente.

Madurez

Las estrategias para lograr una expansión de mercado serán:

- Convertir a los no usuarios.
- Entrar en otros segmentos de mercado.
- Ganar clientes a la competencia.
- Uso más frecuente del producto.

Etapa de declinación

Las ventas de la mayoría de los productos en algún momento comienzan a declinar; esta declinación puede ser rápida o lenta. Las ventas declinan por numerosas razones, que incluyen a los cambios tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores, el incremento de la competencia. Todo esto conduce a la disminución de los precios, a la reducción de las utilidades. Al declinar las ventas y las utilidades, algunas organizaciones optan por reducir la oferta, abandonar segmentos del mercado pequeños, reducir los canales de distribución débiles, reducir los precios del producto, disminuir la promoción.

Las estrategias posibles son las siguientes:

- Incrementar la inversión para dominar o fortalecer su posición.
- Mantener el nivel de inversión hasta poder resolver las dudas que tenga la organización.
- Recuperar la inversión lo más rápido posible.

8.13. Mapa de la Empatía

El mapa de la empatía es una herramienta que permite personalizar, caracterizar y conocer el segmento del cliente a la que uno se dirige. Hace que la empresa se ponga en el lugar

del consumidor para así identificar características que permitirán realizar un mejor ajuste el producto a través de las siguientes variables: Que ve, que dice y hace, que oye, que piensa y siente. De esas cuatro salen las siguientes dos: Cuáles son los esfuerzos que realiza, cuáles son los resultados y los beneficios que espera obtener.

Aplicado a los kits de colecciones de indumentaria masculina de lujo se obtiene las siguientes características del consumidor:

Tabla 0.3

Mapa de la empatía

Qué ve	<ul style="list-style-type: none"> - Mira a sus amigos emprendedores y profesionales. - Es una persona que quiere diferenciarse de los demás, sobresalir. - Mira las propuestas de marcas de ropa que ofrece el mercado actual y le satisfacen, pero busca ir más allá. - Sabe la ropa que quiere, pero no sabe combinarla.
Qué dice y hace	<ul style="list-style-type: none"> - Concorre eventos sociales con sus amigos. - Cuida su aspecto físico haciendo ejercicio y comiendo sano. - Frecuenta buenos restaurantes. - Usa ropa que demuestra su estatus social. - Le da valor al lujo.
Qué oye	<ul style="list-style-type: none"> - Compra ropa de la misma marca que escucha de sus amigos. - Escucha comerciales de ropas de marca.
Qué piensa y siente	<ul style="list-style-type: none"> - “Necesito comprar ropa de tenga buena calidad y tenga buen diseño.” - “Tengo que demostrar que siempre llevo la última tendencia.” - “Las marcas actuales ofrecen lo mismo.” - “No se cómo combinar mi ropa”
Cuáles son los esfuerzos que realiza	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja para poder darse sus lujos. - Va a diferentes tiendas para comprar prenda por prenda. - Intenta combinar sus prendas, pero no sabe si lo hace bien.
Cuáles son los resultados y los beneficios que espera obtener	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito lo mide en su capacidad de compra. - Le gustaría encontrar todo en el mismo lugar. - Le gustaría saber que está comprando lo correcto.

Elaboración propia

8.14. Curva de la Sonrisa

Según la curva de la sonrisa, en las fases de un producto, los procesos previos como la investigación y desarrollo, el concepto y diseño son más rentables, así como también los procesos posteriores a la fabricación derivados de crear una marca asociada a calidad, los negocios de marketing, distribución y el servicio post-venta.

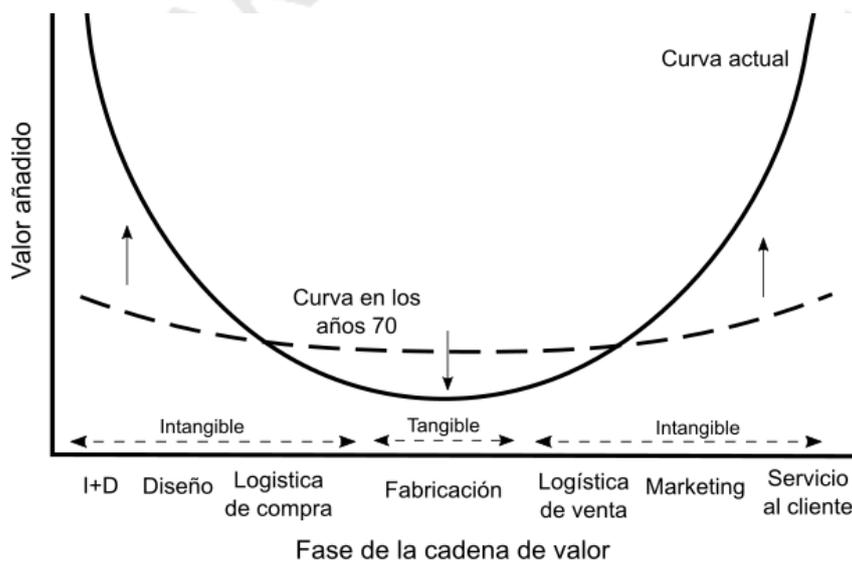
Por ende, la curva de la sonrisa muestra que el valor añadido y la rentabilidad se concentran en las fases del producto previas y posteriores a la fabricación, que pasa a ser

el elemento más tangible pero menos relevante del proceso productivo. Esto no quiere decir, que la fase de fabricación sea menos importante o tenga menos valor añadido; quiere decir que en una cadena de valor global donde cada elemento de la producción está desglosada a nivel mundial y se lleva a cabo donde es más eficiente.

Sin embargo, es importante recalcar que la curva de la sonrisa no se aplica en todas las industrias. Si se da de forma más evidente en los sectores tecnológicos, de investigación y desarrollo y de diseño, esto incluye a las empresas de moda.

Figura 0.2

Curva de la Sonrisa



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2013)

Teniendo en cuenta el gráfico y la explicación previa, se puede aplicar que en los primeros cinco años del proyecto la empresa se encargara de la fabricación; sin embargo, para los sub siguientes años se puede optar por una tercerización en la fabricación de la indumentaria. De esta manera se puede dar más énfasis aplicando la curva de la sonrisa en las fases del producto previa y posterior a la fabricación.

Por lo tanto, la empresa debe poner mayor énfasis en las fases de Investigación y desarrollo de nuevos productos para la colección; así como el Diseño, el cual es el pilar de la marca; en la Logística de compra, buscando tener siempre proveedores con estándares de calidad altos y con los mejores insumos. La logística de venta, buscando mayores compradores; en marketing, buscando estar en el top-of-mind y en servicio al cliente, buscando la fidelización de este.

8.15. Imagen y Posicionamiento cultural

En cuando a la imagen se encuentran las siguientes opciones de imagen, la cual se elige según el beneficio: funcional, social o sensorial. La imagen con beneficio funcional brinda soluciones a los problemas y/o necesidades básicas del consumidor. Una imagen con beneficio social busca resolver problemas de afiliación a un grupo. Y una imagen con beneficio sensorial resuelve problemas de búsqueda de variedad, novedad y satisfacción sensorial. Por otro lado, el posicionamiento cultural ofrece tres opciones: el posicionamiento global, el extranjero y el local. Estas deben implementarse según la cultura del mercado objetivo al que se va dirigido.

Por ende, para la empresa, la posición de valor de imagen que se tomara será el Social. Ya que esta busca resolver los problemas de afiliación a un grupo por parte del consumidor. Y en cuanto al posicionamiento cultural, se implementará el posicionamiento extranjero. Esta estrategia busca posicionar la marca aplicando símbolos propios de la cultura extranjera específica, en este caso Perú. De esta manera, la personalidad, la ocasión de uso y el grupo de consumidores serán asociados a un país y/o cultura diferente del lugar en que se transmite la pieza publicitaria. Es decir, la marca se asociará con el algodón pima peruano.

8.16. La cultura nacional: Modelo de seis dimensiones culturales

El modelo de cultura nacional de Hofstede consta de seis dimensiones, las cuales representan preferencias independientes para un estado de cosas sobre otro que distinguen a los países en lugar de a los individuos entre sí. El modelo consta de las siguientes dimensiones: Distancia de poder, Individualismo versus Colectivismo, Masculinidad

versus Feminidad, Índice de anulación de incertidumbre, Orientación a largo plazo versus Orientación normativa a corto plazo, Indulgencia versus Contención.

En el marketing internacional, se identifican tres dimensiones de la cultura que son factores claves para el éxito de la imagen de la marca y de la estrategia de posicionamiento. Los cuales son: la distancia de poder, la anulación de incertidumbre y el individualismo.

El primero, "Distancia de poder", muestra la intensidad en que una cultura desarrolla la desigualdad social. La medida en que dentro de un país se acepta o no que el poder se distribuya de manera desigual. Mientras más marcada la distancia mayor importancia al prestigio y a la riqueza. Así se forman límites y relaciones verticales en las clases sociales y económicas. Por ende, los consumidores se ven atraídos por productos que reflejen una imagen social o simbólica, y una cultura global o de un país extranjero.

Según nuevas actualizaciones en Hofstede Insights (2018), con un puntaje de 69, Brasil refleja una sociedad que cree que la jerarquía debe ser respetada y las desigualdades entre las personas son aceptables. La distribución diferente del poder justifica el hecho de que los titulares de poder tienen más beneficios que los menos poderosos de la sociedad. En Brasil, es importante mostrar respeto hacia los ancianos (y los niños cuidan a sus padres ancianos). En las empresas hay un jefe que asume la responsabilidad completa. Los símbolos de estado de poder son muy importantes para indicar la posición social y "comunicar" el respeto que se puede mostrar.

En la "Anulación de incertidumbre", tiene que ver con la forma en que una sociedad trata el hecho de que el futuro nunca se puede conocer. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlos. Por lo tanto, una cultura con baja anulación de incertidumbre preferiría en una marca con mayor grado de imagen social y sensorial.

Brasil tiene un puntaje alto, al igual que la mayoría de los países de América Latina. En aquel país, como en todas las sociedades que evitan la incertidumbre, la burocracia, las

leyes y las reglas son muy importantes para hacer del mundo un lugar más seguro para vivir. Los brasileños deben pasar momentos buenos y relajantes en su vida cotidiana, charlar con colegas, disfrutar de un largo comida o baile con invitados y amigos. Debido a su alto puntaje en esta dimensión, los brasileños son personas muy apasionadas y demostrativas: las emociones se muestran fácilmente en su lenguaje corporal. (Hofstede Insights, 2018).

Por último, el "Individualismo", se trata del grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con que si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". Una cultura individualista buscaría marcas con beneficios simbólicos y sensoriales, mientras que una cultura colectivista buscaría conformidad y comportamiento en grupo.

Brasil tiene una puntuación de 38, lo que significa que en este país las personas desde su nacimiento se integran en grupos fuertes y cohesionados, especialmente representados por la familia extendida, que continúan protegiendo a sus miembros a cambio de lealtad. Este es un aspecto importante también en el entorno laboral, donde se espera que un miembro de la familia más viejo y poderoso "ayude" a un sobrino menor a ser contratado para un trabajo en su propia compañía. En los negocios, es importante construir relaciones confiables y duraderas. El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que las personas suelen hablar profusamente y escribir de manera elaborada. (Hofstede Insights, 2018).

8.17. Modernidad

En muchos países, sus regiones difieren respecto a factores socio-económicos como el acceso a medios de comunicación, el acceso a empleo, entre otros. Por ende, una estrategia de posicionamiento debe analizar la situación socioeconómica de la región a la que se dirige, específicamente el grado de modernidad, cuyos dos conceptos son: el ingreso disponible y la exposición al consumo.

El ingreso disponible, está relacionado directamente al consumo, por consiguiente con la viabilidad de las estrategias de marca y de posicionamiento. Cuando los recursos son

limitados, los consumidores satisfacen sus necesidades básicas y funcionales. Cuando los recursos son mayores, se tiende a gastar en marcas simbólicas y sensoriales y en una cultura cosmopolita o extranjera.

La exposición al consumo, hace referencia hasta qué punto los consumidores están expuestos a la cultura del consumo occidental, sobretodo en un consumismo de necesidad psicológica y que representa una cultura global o extranjera. De la exposición al consumo se pueden extraer herramientas para ser utilizadas en la publicidad. Que en el caso de la marca se dará de la siguiente manera:

- 1.- Pronunciación del nombre de la marca.
- 2.- Deletreo visual del nombre de la marca (letra y color).
- 3.- El tema central o la historia que se presenta en la publicidad (argumento, contexto en que se desarrolla la publicidad ayuda a con la cultura local).

8.18. Presupuestos de Marketing

Con respecto a los medios online, como la página web y su posicionamiento, son esenciales para la promoción. Estos tendrán un valor de US\$500 por implementación y actualizaciones por un año. El encargado será una persona externa a la empresa a la cual se le tercerizará el servicio. Durante los próximos cuatro años las actualizaciones tendrán costos anuales de US\$150.

La publicidad se dará mediante previa coordinación con las boutiques, a través de Visual Merchandising. El encargado de este proyecto será una persona externa a la que también se le tercerizará el servicio por US\$500 por campaña cada dos meses.

El ir a las ferias genera diversos costos previstos como los hoteles y comida en el lapso de su duración.

Fenin Fashion: Tiene una duración de tres días, lo cual genera un gasto en dólares de:

- Hotel: Bourbon Express_____US\$145.00
- Traslados: Diversos gastos por la ciudad_____ US\$50.00
- Comida_____ US\$120.00

- Costo de feria _____ US\$678.00
- Aerolínea Latam _____ US\$592.00

TOTAL: US\$ 1,585

El siguiente cuadro muestra un resumen del presupuesto de marketing dado en todo el capítulo. Todos estos costos estarán reflejados en US\$ durante el lapso de los cinco primeros años. Con respecto a los viajes a Brasil, están incluidos los pasajes, visita a la Feria, contacto con el radar, entre otras actividades.

Tabla 0.4

Presupuesto de marketing por cinco años

Gastos marketing	0	1	2	3	4	5
Visitas a ferias	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Visitas a empresas	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Contacto con agente	3,600	6,400	6,400	4,800	4,800	6,000
Entrega de muestras	2,400	800	800	800	800	800
Campaña publicitaria	11,000	29,000	29,000	15,000	12,000	8,000
Página web y redes sociales	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Eventos	0	0	4,000	4,000	4,000	4,000
Concursos	0	0	2,800	2,800	2,800	2,800
Revistas y diarios	0	0	4,000	4,000	4,000	4,000
Seguimiento de ventas	0	0	2,400	2,400	2,400	2,400
Total gasto de marketing	33,400	46,600	59,800	44,200	41,200	38,400

Elaboración propia

CAPITULO IV: PLAN LOGISTICO

9.1. Manejo de mercancía

a. Empaque y Embalaje

El empaque primario para las prendas serán bolsas de plástico. Las prendas estarán dobladas, las camisas tienen una dimensión aproximada de 35 x 35 x 2 cm, y los pantalones de 50 x 25 x 5 cm.

En la caja de embalaje se empacarán camisas y pantalones de manera horizontal y vertical según el espacio disponible. Las dimensiones de estas cajas son de 60 x 50 x 40 cm siendo largo x ancho x alto. En unas cajas se tendrá que acomodar 39 camisas, siendo 20 echadas y 19 paradas. En otras cajas se acomodarán 29 pantalones echados y 5 camisas paradas en la caja. Así en total se enviará 44 camisas y 29 pantalones en ambos tipos de caja de cartón.

El peso de cada pantalón será de 700 gr. y de cada camisa 200 gr., por lo cual en las cajas de solo camisas el peso será de 7800 gr., y las cajas de pantalones y camisas 17,800 gr.

i. Pallet

Las cajas que contienen las prendas serán colocadas en pallets de 120 x 100 x 205 cm de dimensión. Entraran seis cajas en el piso y cinco filas, el total de cajas será 30 por pallet, donde 15 cajas serán solo de camisas, y las otras 15 cajas de pantalones y polos de vestir.

Enviando alrededor de 6 kits por caja, lo cual con una exportación de 30 cajas equivale a 180 kits. El peso que puede soportar el pallet es de 1500 k, y el total de peso de las 30 cajas será 774 kg.

ii. Contenedores

La carga será consolidada (LCL), debido a la cantidad de mercancía exportada no será suficiente para llenar un contenedor. Se buscará estar en un contenedor de 40'. Las dimensiones son 12 x 2 x 2 m del contenedor. Se planea enviar dieciséis pallets cada tres meses, cada pallet con 30 cajas cada uno, con prendas entre camisas y pantalones. El peso

total de los dieciséis pallets será 12,384 kg. Y la capacidad máxima del contenedor de 40' es 26,680 kg, por lo cual no será ningún inconveniente.

Tabla 0.1

Cantidades de Container

Cantidades	
1 Caja	39 Prendas
1 Pallet	30 Cajas
1 Container	22 Pallets
	Año 1
Cantidad de kits	12,389
Cantidad de Bolsas	74,334
Cantidad de Cajas	1,906
Cantidad de Pallet	63.53
Cantidad de Container	2.89

Elaboración Propia

b. Medio de transporte

El medio de transporte elegido para llegar a São Paulo es multimodal. En el flete marítimo se embarcará en el Puerto del Callao y desembarcará en el Puerto de Santos, para luego llegar a la ciudad de São Paulo vía terrestre. Según la Tabla 9.2, los días de transito por ruta marítima desde el Puerto del Callao hasta el Puerto de Santos es de 20 días, y el transporte terrestre hasta São Paulo es de dos horas.

Sin embargo, en un futuro también se podrá vender en Rio de Janeiro, donde se llegará solo de forma marítima. La ruta más conveniente es el Norte, donde se ira vía Colombia para poder llegar al país destino. Según la línea marítima Hamburg Sud para llegar a Rio de Janeiro son 26 días.

Tabla 0.2

Ruta Marítima con Línea Naviera Hamburg Sud

País	Puerto	Días de Transito
Perú	Callao	
Colombia	Cartagena	8 días
Brasil	Santos (Estado de São Paulo)	20 días
Brasil	Rio de Janeiro (Estado Rio de Janeiro)	26 días

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX, (2018)

c. Agentes logísticos

El Agente de carga internacional a escoger es Palacios y Asociados Consorcio Logístico el cual brinda servicios de Carga Internacional Aéreo, Marítimo, Terrestre y Multimodal. El seleccionado por esta empresa es el marítimo.

Se escogió a este agente porque se diferencia en cuanto el valor agregado que ellos generan en la cadena de suministros con estándares internacionales como ISO 9001:2008, BASC y OEA Perú. Además, se escogió a Palacios y Asociados ya que este operador tiene en su cartera de clientes a empresas reconocidas en el rubro textil como Incalpaca Textiles Peruanos, Michelle Belau S.A.C y Southern Textile Network.

d. Tramitación aduanal

Los documentos para la exportación son:

- Factura Proforma
- Factura Comercial
- Lista de Empaque (Packing List)
- Bill of Lading o Conocimiento de embarque
- Declaración Aduanera de Mercancías
- Documento de Transporte
- Documento de seguro de la mercancía

e. Seguros internacionales

La empresa contara con un seguro internacional de carga marítima por si surgen inconvenientes en el traslado, y será brindado por Mapfre Seguros, ya que se encuentra tanto en Perú como en Brasil. El tipo de póliza de seguro de transporte de carga será: por Declaraciones (Pacífico Seguros, s.f.). La póliza que utilizará la empresa será la declarativa porque el asegurado se compromete a declarar mensualmente los pedidos o despachos efectuados.

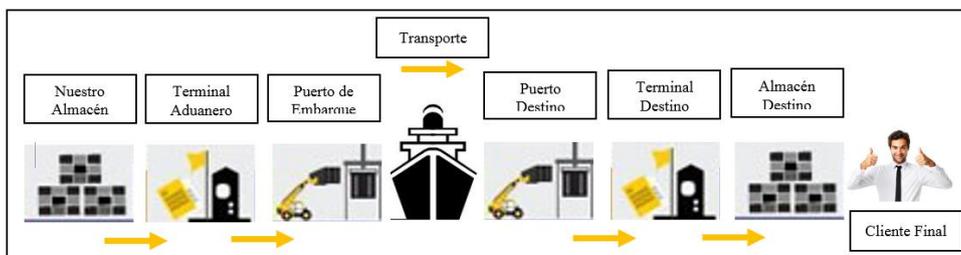
El seguro internacional cubrirá principalmente accidentes al medio de transporte, robo por asalto, carga y descarga, riesgos sociales y políticos, riesgos por naturaleza, avería gruesa y avería particular.

f. Trazabilidad

Se utilizará la logística inversa para que se pueda evaluar mejor la trazabilidad con el fin de que el proceso sea óptimo. Se evaluará la cadena de producción de prendas de vestir minuciosamente desde que se emite la orden de compra hasta la entrega del producto final para verificar en el proceso los indicios que estos dejan.

Figura 0.1

Mapa de procesos



Elaboración propia

CAPITULO X: PLAN DE ADMINISTRACION Y RR. HH.

10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos

- El objetivo principal para la empresa será incentivar a los trabajadores, siguiendo una cultura organizacional adecuada que se base en los valores mencionados de las tres leyes del inca, provenientes del quechua.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- El personal deberá cumplir las metas propuestas y se les dará reconocimientos por su labor.
- La selección de personal es muy importante, por lo tanto, se debe encontrar al mejor postulante con la experiencia requerida para poder realizar sus labores.
- Habrá inducción para las nuevas personas que se unan al equipo de trabajo, para asegurar que se sientan cómodos y entiendan sus labores.
- Se debe seguir el flujograma de producción, y el Asistente del Gerente General se debe encargar de dar un seguimiento eficaz a los usos de insumos y otros recursos.
- Se debe presupuestar los salarios, compra de materias primas y costos logísticos mensualmente. Así como, elaborar un plan administrativo para poder lograr los objetivos financieros.
- Se debe recuperar el capital invertido en los dos primeros años, por lo tanto, la administración debe encargarse de realizar las labores para poder llegar a esa meta.

10.2. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

- Gerente General (Director Creativo)
Profesional con título universitario o técnico en Diseño de Modas, con experiencia como Director Creativo. Se encargará de diseñar las figuras y los patrones para las colecciones de los kits.

10.3. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo

Selección:

- El Jefe de línea del Área de Producción se encargará de ver si los candidatos cumplen con el perfil adecuado y de evaluar a cada postulante.
- Respetar la igualdad de oportunidades entre los postulantes y no discriminar por género, edad, raza, ideología, nacionalidad, religión u otro aspecto discriminatorio.
- Todos los postulantes deben tener el mismo trato a través de todo el proceso de selección.
- Habrá confidencialidad durante todo el proceso y después de la selección.
- Se ofrecerán ofertas competitivas a las personas seleccionadas para contratar.

Contratación:

- Los postulantes a ser contratados deben asistir a un centro médico para realizarse un chequeo pre-ocupacional.
- Se debe cumplir con la legislación laboral vigente y dar todos los beneficios de la ley para las personas contratadas.
- Se deberá fijar un horario de trabajo, remuneración y beneficios adicionales para poder firmar el contrato laboral.

Capacitación:

- Habrá una inducción en la primera semana de empezar a trabajar.
- Habrá capacitaciones constantes cada seis meses para los empleados contratados.
- Se desarrollarán habilidades y conocimientos del personal a través de capacitaciones y certificaciones.

Desarrollo

- Se desarrollarán actividades que ayuden a expandir conocimientos y así beneficiar a los trabajadores.

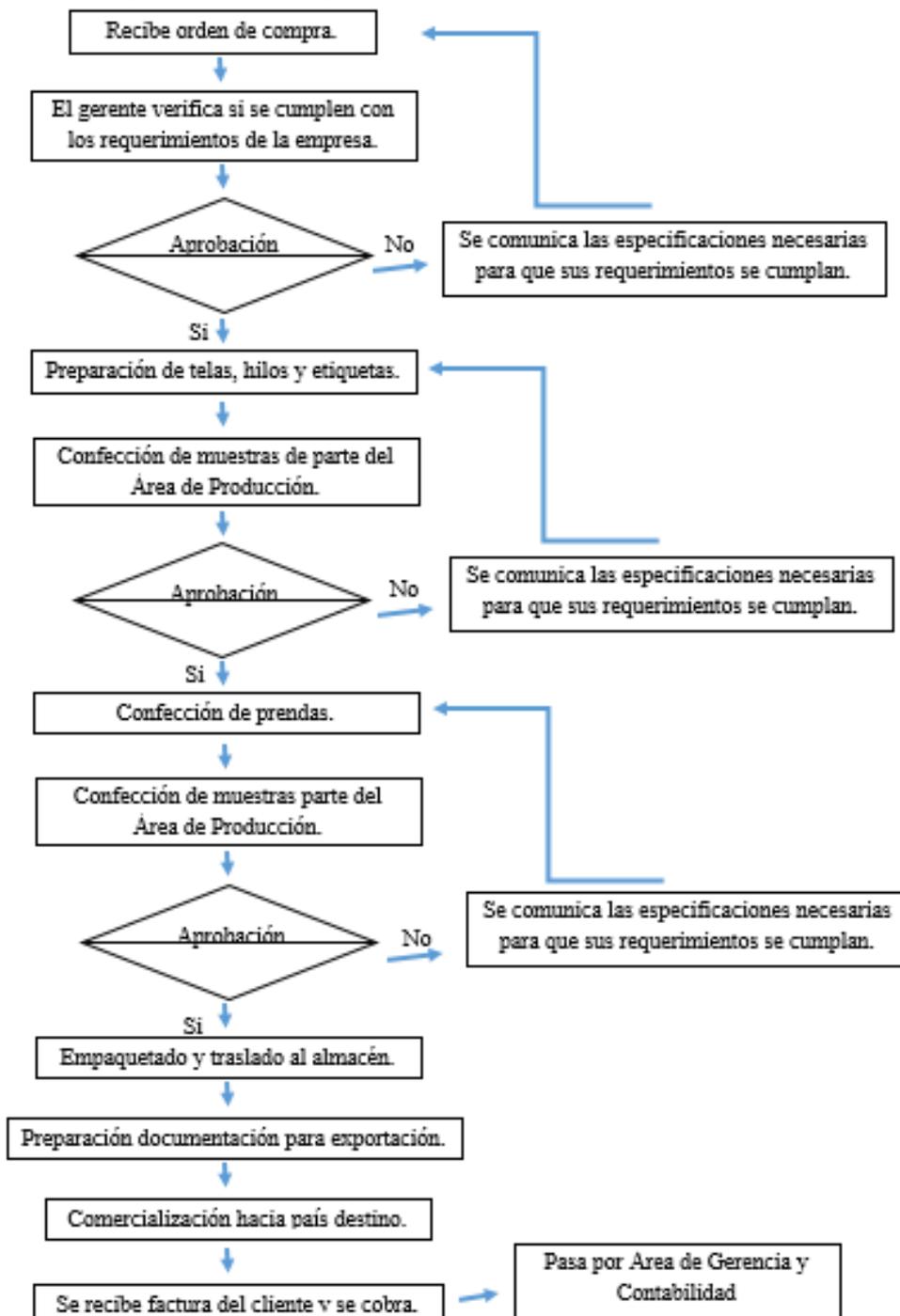
10.4. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujograma

La siguiente figura 10.1 tiene como objetivo brindar soporte sobre el trabajo que debe desarrollar un miembro de la empresa para que el negocio de las exportaciones de los kits de colecciones funcione y sea rentable. En otras palabras, que la cadena de producción sea óptima. La siguiente cadena de producción del producto va desde que se recibe la orden de compra hasta que este es entregado al cliente final.



Figura 0.1

Principales procesos del Negocio - Flujoograma



Elaboración propia

10.5. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control

Los documentos administrativos serán dados por formatos para tener un control sobre la administración. En el plazo del cuarto año o cuando las ventas se vean incrementadas y exista una estabilidad financiera, se implementarán herramientas en el área de gestión del talento humano. Todos estos estarán detallados a continuación:

- Compras: El formato a utilizar será mediante la obtención de una guía en Microsoft Office Excel para la evaluación continua de los insumos que el proveedor brindará a la empresa de forma mensual dependiendo del volumen que el cliente desee. Este formato controlará que la entrega de materiales se de en el tiempo establecido, que estén en buen estado y que los costos sean razonables con respecto a la competencia. Por otro lado, se debe analizar la obtención de la maquinaria de la empresa y los otros servicios básicos para la funcionalidad de la misma (agua, luz, internet).
- Finanzas: El formato en Excel y las guías de remisión que se darán en esta área serán para controlar los cobros, donde se indicarán la fecha de inversión y la cantidad a invertir. Por otro lado, al final de estas guías deberá existir la firma y nombre completo del solicitante, tanto como la autorización de al menos uno de los altos mandos de la empresa y por quién es recibido.
- Gestión de RRHH: Existirá un formato de control de asistencia en la empresa, se aplicará por un dispositivo digital, donde el personal tendrá que colocar tarjeta personal para registrarse automáticamente en el sistema.

10.6. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar

- Contratar a personal indicado, tanto en los altos mandos como los operarios.
- Capacitar periódicamente al personal para la elaboración de prendas sin fallas.
- Dar seguimiento completo a la comercialización de prendas (desde orden de compra hasta el cobro de las prendas).

- Verificar los costos de la competencia con respecto a los de la competencia para hacer un ajuste adecuado al mismo, verificación vía web y en las tiendas respectivas.



CAPITULO XI: GESTION DE CALIDAD

11.1. Política de calidad

Los cinco ejes para la confección de una política de calidad son los siguientes:

- Cliente: Los ejecutivos de cuentas o dedicados a los temas del comercio deberán realizar una encuesta a final de calidad de cada servicio.
- Mercado: Se realizarán seguimientos continuos, cada tres meses por exportación, a las variables principales de las empresas competidores locales e internacionales como en sus precios y ofertas.
- Empresa: Toda contratación seguirá normas de calidad ISO 9001:2015.
- Dirección: El gerente y el asistente, cada fin de mes, deberán reunirse para ver si existen problemas sobre todo en la producción de las prendas.
- Procesos: En las órdenes de compra los requisitos que solicitan los clientes y el proceso de pedidos que los conforman deben ser cumplidos en su totalidad.

11.2. Análisis de las principales herramientas de control de calidad

Tabla 0.1

Principales herramientas de control de calidad

Control	Metodología	Responsable
Revisión de las telas de algodón pima.	Se seleccionará aleatoriamente rollos de telas para poder inspeccionar si el estado es óptimo, así como que haya la cantidad pedida al proveedor.	Gerente General
Revisión de las prendas durante el proceso de confección.	Durante el proceso se tomarán las prendas de manera aleatoria para evitar cualquier tipo de error en la producción.	Asistente de Gerente
Revisión de la prenda acabada.	Según los requerimientos de la ficha técnica a nivel internacional se evaluará cada prenda confeccionada para que no haya ningún error.	Gerente General
Inspección de maquinaria.	Según el tipo de maquinaria, se contactará al proveedor y se pedirá hacer una revisión y mantenimiento para tener un uso óptimo.	Asistente de Gerente
Etiquetado y empaquetado	Se seleccionará aleatoriamente prendas para poder revisar si el etiquetado y empaquetado va de acuerdo con el tipo de prenda confeccionada.	Gerente General
Servicio logístico	Se evaluará junto al distribuidor cuanto tiempo demora la llegada de las prendas, y cuanto se debe enviar mensualmente.	Gerente General

Elaboración propia

11.3. Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio

Se implementará el ISO 9001-2015 como sistema de gestión en la empresa, la cual es la más reconocida a nivel mundial. Ayudará a gestionar y controlar la calidad durante todo el proceso. Todo esto se dará en el período del cuarto año, por el costo que representa.

Contar con el ISO, permitirá:

- Ser un competidor más consistente.
- Tener métodos más eficaces de trabajo.
- Mejorará el desempeño operativo, reduciendo errores.
- Aumentará las oportunidades de negocio.

A medida que las operaciones existentes de la empresa sean más complejas, es decir, cuando los procesos para la confección de prendas sean mayores, se requerirá mayor personal capacitado, los cuales tendrán diversas funciones como el de ser operarios y jefes de supervisión en los procesos.

11.4. Principales factores claves de los procesos a controlar

Los principales factores para la confección de una política de calidad son la calidad de elaboración de la prenda y que la prenda llegue en estado óptimo al usuario final.

- La satisfacción del cliente ayudara a que las prendas tengan más aceptación en el mercado de competencia internacional.
- Con respecto a la elaboración de la prenda, se deberá contar con un stock disponible para ofrecerle al cliente los productos deseados.

La calidad de entrega del producto deberá tener una buena presentación teniendo en cuenta la satisfacción del cliente final, además se realizará un seguimiento post venta.

CAPITULO XII: PLAN DE FINANZAS

12.1. Demanda anual

Tabla 0.1

Demanda anual proyectada en unidades de producto según

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
País: Brasil	209,220,238	211,730,881	214,271,651	216,842,911	219,445,026
Ciudad: Sao Paulo	13,110,000	13,267,320	13,426,528	13,587,646	13,750,698
Clase: A y B	3,933,000	3,980,196	4,027,958	4,076,294	4,125,209
Hombres 25-40	1,376,550	1,393,069	1,409,785	1,426,703	1,443,823
Consumo de prendas	16,518,600	16,716,823	16,917,425	17,120,434	17,325,879
Captación mercado en %	0.45%	0.50%	0.55%	0.60%	0.65%
Captación mercado prendas	74,334	83,584	93,046	102,723	112,618
Crecimiento en %		12.44%	11.32%	10.40%	9.63%
KITS ANUALES	12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
Talla S	2,478	2,786	3,102	3,424	3,754
Talla M	4,956	5,572	6,203	6,848	7,508
Talla L	3,717	4,179	4,652	5,136	5,631
Talla XL	1,239	1,393	1,551	1,712	1,877

Fuente: Datos Macro (2018); Asociación Brasileira de Empresas Pesqueras (ABEP, 2018).
Elaboración propia

12.2. Inversión de los activos fijos, la reinversión y venta de administración y ventas

Tabla 0.2

Inversión, reinversión y venta en equipo de oficina

Equipo Oficina	Cantidad	Valor Unitario	Total	Costo instalación	Total más costo instalación	Vida útil	Depreciación anual	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Valor en libros	Valor de mercado
			C*D		E+F		G/H	1	2	3	4	Periodo n	Periodo n
Laptop	2	700	1,400	0	1,400	4	350				1,400	1,050	400
Impresora	1	120	120	0	120	4	30				120	90	100
TOTAL			1,520	0	1,520		380	0	0	0	1,520	1,140	500
							1,900						

Elaboración propia

Tabla 0.3

Inversión, reinversión y venta en mobiliario de oficina

Mobiliario Oficina	Cantidad	Valor Unitario	Total	Costo instalación	Total más costo instalación	Vida útil	Depreciación anual	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Valor en libros	Valor de mercado
Escritorios	2	33	66	0	66	5	13.2					0	50
Credenza	2	150	300	0	300	5	60.0					0	50
Sillas de Oficina	2	27	54		54	5	10.8					0	10
TOTAL			420	0	420		84.0	0	0	0	0	0	110

Elaboración propia

Tabla 0.4

Total inversión, reinversión y venta de administración y ventas

	0	1	2	3	4	5
Inversión equipo	1,520.00	0.00	0.00	0.00	1,520.00	
Inversión mobiliario	420.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total planta	1,940.00	0.00	0.00	0.00	1,520.00	
Valor en libros						1,140.00
Valor mercado						610.00
Depreciación		464.00	464.00	464.00	464.00	464.00

Elaboración propia

12.3. Inversión en activos fijos, reinversión y venta de planta

Tabla 0.5

Inversión, reinversión y venta de equipo de planta

Equipo Planta	Cantidad	Valor Unitario	Total	Costo instalación	Total más costo instalación	Vida útil	Depreciación anual	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Valor en libros	Valor de mercado
Maquina Recta	2	450	900	0	900	5	180					0	950
Maquina Remallado ra	2	750	1,500	0	1,500	5	300					0	950
Maquina Recubrido ra	2	1,100	2,200	0	2,200	5	440					0	1,500
Cortadora	1	250	250	0	250	5	50					0	500
TOTAL			4,850	0	4,850		970	0	0	0	0	0	3,900

Elaboración propia

Tabla 0.6

Inversión, reinversión y venta de mobiliario planta

Mobiliario Planta	Cantidad	Valor Unitario	Total	Costo instalación	Total más costo instalación	Vida útil	Depreciación anual	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Reinversión	Valor en libros	Valor de mercado
Mesa De Corte	1	180	180	0	180	10	18.0					90	300
Sillas Auxiliares	6	18	108	0	108	5	21.6					0	100
TOTAL			288	0	288		39.6	0	0	0	0	90	410

Elaboración propia

Tabla 0.7

Total inversión, reinversión y venta de planta

	0	1	2	3	4	5
Inversión equipo	4,850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Inversión mobiliario	288.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total planta	5,138.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Valor en libros						90.00
Valor mercado						4,310.00
Depreciación		1,009.60	1,009.60	1,009.60	1,009.60	1,009.60

Elaboración propia

12.4. Costo unitario de materia prima e insumos por unidad

Tabla 0.8

Costo en US\$ de materia prima e insumos

Costo en US\$ de materia prima e insumos	Cantidad	Medida	Costo en US\$	Costo unitario	Costo unitario Total
Materia Prima					
Tela (Rollos)	0.024	Unidades	200.00	4.819	
Hilos (Conos)	0.033	Unidades	1.00	0.033	
MP 3			0.00	0.000	
MP 4			0.00	0.000	4.8518
Insumos					
Botones	0.006	Millar	12.00	0.072	
Etiquetas	0.001	Millar	12.00	0.012	
Hang Tags	0.001	Millar	12.00	0.012	
Cierres	1.00	Unidades	1.00	1.000	1.09
TOTAL x prenda en US\$					5.95
TOTAL x kit compuesto de 6 prendas en US\$					35.68

Elaboración propia

12.5. Gastos pre-operativos y gastos de lanzamientos

Tabla 0.9

Inversión de activos intangibles

Activo Intangible	Cantidad	Valor Unitario	Total	Vida útil	Amortización anual
			C*D		E/F
Notaria/ consultoría abogado	1	200.00	200.00	5.00	40.00
Licencia Municipalidad	1	100.00	100.00	5.00	20.00
Derecho de tramite	1	50.00	50.00	5.00	10.00
Tramite	1	550.00	550.00	5.00	110.00
Libros contables	1	300.00	300.00	5.00	60.00
Intangibles	1	3,008.00	3,008.00	5.00	601.60
Plan de lanzamiento	1	33,400.00	33,400.00	5.00	6,680.00
TOTAL		37,608.00	37,608.00		7,521.60

Elaboración propia

Tabla 0.10

Inversión activos intangibles

Activo Intangible	Cantidad	Valor Unitario
Marca	1	800.00
Know - how	1	1,800.00
Microsoft Office	1	140.00
Antivirus	1	40.00
Audaces (Tizada, Patronos)	1	200.00
Photoshop	1	9.00
Illustrator	1	19.00
TOTAL		3,008.00

Elaboración propia

Tabla 0.11

Gastos de lanzamiento

Gastos de lanzamiento	Año 0
Visitas a ferias	8,000
Visitas a empresas	4,800
Contacto con agente	3,600
Entrega de muestras	2,400
Campana publicitaria	11,000
Página web y redes sociales	3,600
Eventos	0
Concursos	0
Revistas y diarios	0
Seguimiento de ventas	0
Total gasto de Marketing	33,400

Elaboración propia

12.6. Gastos de personal de administración y ventas

Tabla 0.12

Gastos de personal administrativo y ventas

Personal administrativo y ventas	Cantidad	Salario Base	Total	Total ANUAL
Gerente General	1	2,200	2,200	26,400
Asistente de Gerente General	1	1,000	1,000	12,000
Director Creativo (Diseñador)	1	1,800	1,800	21,600
			0	0
Total		5,000	5,000	60,000
ESSALUD	4.50%		225	2,700
BBSS	17.16%		858	10,296
Total			6,083	72,996

Elaboración propia

Tabla 0.13

Gastos fijos de administración

Gastos fijos administración	Mensual	ANUAL
Mantenimiento	100	1,200
Gastos varios	200	2,400
Contador externo	150	1,800
Luz		0
Teléfono		0
Internet		0
Alquiler		0
TOTAL	450	5,400

Elaboración propia

Tabla 0.14

Gastos fijos de administración

Gastos fijos de administración	Mensual	Anual
Costo a Carta de Crédito	486.33	5,836

Elaboración propia

12.7. Gastos de manos de obra directa e indirecta

Tabla 0.15

Mano de obra directa

Mano de obra directa	Cantidad	Salario Base en US\$	Total	Total anual
Operario Maquina Recta	2	500	1,000	12,000
Operario Remalladora	2	500	1,000	12,000
Operario Recubridora	2	500	1,000	12,000
Total		1,500	3,000	36,000
ESSALUD	4.50%		135	1,620
BBSS	17.16%		515	6,178
Total			3,650	43,798

Elaboración propia

Tabla 0.16

Personal de planta

Personal de planta	Cantidad	Salario Base en US\$	Total	Total anual
Gerente de Operaciones	1	1,800	1,800	21,600
Jefe de línea	1	1,000	1,000	12,000
Supervisor	1	700	700	8,400
Total		3,500	3,500	42,000
ESSALUD	9.00%		315	3,780
BBSS	17.16%		601	7,207
Total			4,416	52,987

Elaboración propia

12.8. Gastos de terceros de planta

Tabla 0.17

Gastos indirectos de fabricación de planta

Gastos de Planta GIF	Mensual	ANUAL
Mantenimiento correctivo	250.00	3,000
Luz	100.00	1,200
Agua	40.00	480
Teléfono & Internet	60.00	720
Gastos de Movilidad	200.00	2,400
Alquiler de Oficina	1,000.00	12,000
Total Gastos	1,650	19,800

Elaboración propia

12.9. Gastos logísticos

Tabla 0.18

Gastos logísticos

Crecimiento			12.44%	11.32%	10.40%	9.63%		
Gastos logísticos	Mensual	Anual	0	1	2	3	4	5
Unidades vendidas				12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
Empaque Primario: Bolsas	0.30			3,717	4,179	4,652	5,136	5,631
Empaque Secundario: Cajas	1.00			318	357	398	439	481
Comisiones Agente Brasil (10% Ventas)	10%			148,667	167,168	186,092	205,445	225,236
TOTAL				152,702	171,705	191,142	211,020	231,349
Gastos fijos								
Agencia Logística	1,250	15,000		15,000	16,867	18,776	20,729	22,726
Certificado de Origen (ALADI)	5	60		60	60	60	60	60
Total	1,255	15,060		15,060	16,927	18,836	20,789	22,786
Total costo logístico				167,762	188,631	209,978	231,809	254,134

Elaboración propia

12.10. Gastos de marketing

Tabla 0.19

Gastos de marketing

Gastos marketing	0	1	2	3	4	5
Visitas a ferias	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Visitas a empresas	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Contacto con agente	3,600	6,400	6,400	4,800	4,800	6,000
Entrega de muestras	2,400	800	800	800	800	800
Campaña publicitaria	11,000	29,000	29,000	15,000	12,000	8,000
Página web y redes sociales	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Eventos	0	0	4,000	4,000	4,000	4,000
Concursos	0	0	2,800	2,800	2,800	2,800
Revistas y diarios	0	0	4,000	4,000	4,000	4,000
Seguimiento de ventas	0	0	2,400	2,400	2,400	2,400
Total gasto de marketing	33,400	46,600	59,800	44,200	41,200	38,400

Elaboración propia

12.11. Unidades a producir, comprar e inventarios

Tabla 0.20

Unidades a producir, comprar e inventarios

Unidades	0	1	2	3	4	5
II		2,478	2,786	3,102	3,424	3,754
Producción		12,697	14,246	15,830	17,450	15,016
Ventas		12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
IF	2,478	2,786	3,102	3,424	3,754	0
Compras	2,478	12,697	14,246	15,830	17,450	15,016
		1	2	3	4	5
Ventas		12,389	13,931	15,508	17,120	18,770

Elaboración propia

12.12. Costo de producción unitario promedio

Tabla 0.21

Costo de producción unitario promedio

Costo de producción	1	2	3	4	5	
Costos directos						
Unidades a producir	12,697	14,246	15,830	17,450	15,016	
merma	2.00%	1.90%	1.80%	1.70%	1.60%	
Unidades a producir	12,956	14,522	16,120	17,752	15,260	
Costo materia prima	5.95	77,062	86,374	95,880	105,585	90,763
Mano de obra directa	43,798	43,798	43,798	43,798	43,798	43,798
Gasto indirecto fabricación						
Mano de obra indirecta	43,798	49,248	54,823	60,524	66,355	
Gastos servicios terceros planta	19,800	20,771	21,764	22,779	23,817	
Total	184,457	200,190	216,264	232,686	224,732	
Unidades producidas	12,697	14,246	15,830	17,450	15,016	
Costo x prenda en US\$	14.53	14.05	13.66	13.33	14.97	
Costo promedio x prenda en US\$					14.11	
Costo x kit de 6 prendas en US\$					84.65	

Elaboración propia

12.13. Valor de venta y compra al contado y al crédito

Tabla 0.22

Ventas

Ventas		1	2	3	4	5
Demanda producto 1		12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
Precio por prenda	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Valor venta		1,486,674	1,671,682	1,860,917	2,054,452	2,252,364
Total		1,486,674	1,671,682	1,860,917	2,054,452	2,252,364
Venta crédito	8.33%	123,890	139,307	155,076	171,204	187,697
Venta contado	91.67%	1,362,785	1,532,375	1,705,840	1,883,248	2,064,667

Elaboración propia

Tabla 0.23

Compras / Producción

Compras / Producción		0	1	2	3	4	5
Compras /Producción		2,478	12,697	14,246	15,830	17,450	15,016
Costo	84.65	84.65	84.65	84.65	84.65	84.65	84.65
Valor de Compra		209,745	1,074,827	1,205,931	1,340,027	1,477,168	1,271,085
Total		209,745	1,074,827	1,205,931	1,340,027	1,477,168	1,271,085
Compra crédito	8.33%	17,479	89,569	100,494	111,669	123,097	105,924
Compra contado	91.67%	192,266	985,258	1,105,437	1,228,359	1,354,071	1,165,162

Elaboración propia

Tabla 0.24

Resumen ventas y compras en Unidades

Unidades	0	1	2	3	4	5
II		2,478	2,786	3,102	3,424	3,754
Producción		12,697	14,246	15,830	17,450	15,016
Ventas		12,389	13,931	15,508	17,120	18,770
IF	2,478	2,786	3,102	3,424	3,754	0
Compras	2,478	12,697	14,246	15,830	17,450	15,016

Elaboración propia

Tabla 0.25

Resumen ventas y compras en valores

Valores	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	1,486,674	1,671,682	1,860,917	2,054,452	2,252,364
Compras	209,745	1,074,827	1,205,931	1,340,027	1,477,168	1,271,085
Costo ventas	0	1,074,827	1,205,931	1,340,027	1,477,168	1,271,085
IF	209,745	235,847	262,545	289,849	317,771	0

Elaboración propia

12.14. Resumen de gastos en inversión en activos, deprecación, valor en libros y valor de mercado

Tabla 0.26

Gastos de inversión en activos, depreciación, valor en libros y valor de mercado

	0	1	2	3	4	5	Verificación
Inversión	7,078	-	-	-	1,520	-	8,598
Depreciación	Gasto Periodo	1,474	1,474	1,474	1,474	1,474	7,368
Valor en libros						1,230	1,230
Valor de mercado						4,920	4,920
							8,598

Elaboración propia

Tabla 0.27

Inversión pre-operativo y amortización

	0	1	2	3	4	5	Verificación
Inversión Pre-operativo	37,608						37,608
Amortización	Gasto Periodo	7,522	7,522	7,522	7,522	7,522	37,608

Elaboración propia

12.15. Resumen de gastos fijos, contado y crédito

Tabla 0.28

Gastos fijos, contado y crédito

Crecimiento				50%	50%	50%	50%
Gastos		0	1	2	3	4	5
Gastos planta	Costo Venta	1,650	19,800	29,700	44,550	66,825	100,238
Gastos administración/ventas	Gasto Periodo	450	5,400	8,100	12,150	18,225	27,338
Gastos logísticos	Gasto Periodo	0	167,762	188,631	209,978	231,809	254,134
Total		2,100	192,962	226,431	266,678	316,859	381,709
Compra crédito	8.33%	175	16,080	18,869	22,223	26,405	31,809
Compra contado	91.67%	1,925	176,882	207,562	244,454	290,454	349,900

Elaboración propia

12.16. Resumen de gastos de personal, contado y crédito

Tabla 0.29

Gastos de personal, contado y crédito

Crecimiento				25%	25%	25%	25%
Planilla		0	1	2	3	4	5
Personal obrero	Costo Venta	3,650	43,798	43,798	43,798	43,798	43,798
Personal planta	Costo Venta	4,416	52,987	52,987	52,987	52,987	52,987
Personal Administración/Venta	Gasto Periodo	6,083	72,996	91,245	114,056	142,570	178,213
Total		14,148	169,781	188,030	210,841	239,355	274,998
Compra crédito	0.00%	0	0	0	0	0	0
Compra contado	100.00%	14,148	169,781	188,030	210,841	239,355	274,998

Elaboración propia

12.17. Resumen de gastos de marketing al contado y crédito

Tabla 0.30

Gastos de marketing

Gastos de marketing		0	1	2	3	4	5
Marketing	Gasto Periodo	33,400	46,600	59,800	44,200	41,200	38,400
Compra crédito	8.33%	2,783	3,883	4,983	3,683	3,433	3,200
Compra contado	91.67%	30,617	42,717	54,817	40,517	37,767	35,200

Elaboración propia

12.18. Resumen gastos del periodo

Tabla 0.31

Resumen gastos del periodo

Resumen		1	2	3	4	5
Gastos del periodo						
Sueldo personal administración	6,083	72,996	91,245	114,056	142,570	178,213
Gastos servicio terceros administración	450	5,400	8,100	12,150	18,225	27,338
Gasto financiero	0	5,836	5,836	5,836	5,836	5,836
Gastos logísticos	0	167,762	188,631	209,978	231,809	254,134
Gastos marketing	33,400	46,600	59,800	44,200	41,200	38,400
Depreciación equipo y mobiliario administración	0	1,474	1,474	1,474	1,474	1,474
Amortización pre operativos	0	7,522	7,522	7,522	7,522	7,522
Total	39,933	307,589	362,608	395,215	448,636	512,916

Elaboración propia

12.19. Calculo capital de trabajo

Tabla 0.32

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	0	1	2	3	4	5	6
Caja adicional	16,248						
Venta crédito		123,890	139,307	155,076	171,204	187,697	
Inventario	209,745	235,847	262,545	289,849	317,771	0	
Compra crédito Compras	17,479	89,569	100,494	111,669	123,097	105,924	
Compra crédito Servicios		16,080	18,869	22,223	26,405	31,809	
Compra crédito Marketing		3,883	4,983	3,683	3,433	3,200	
KW	208,515	250,204	277,505	307,350	336,040	46,764	
Cambio	208,515	41,689	27,301	29,846	28,690	-289,276	-46,764
Flujo de caja	-208,515	-41,689	-27,301	-29,846	-28,690	289,276	46,764

Elaboración propia

12.20. Calculo de financiamiento

Tabla 0.33

Inversión

Inversión	0	1	2	3	4	5	6
Activos fijos	7,078	0	0	0	1,520	0	0
Activos intangibles	37,608	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	208,515	41,689	27,301	29,846	28,690	-289,276	-46,764
Aporte adicional	0						
Total inversión	253,201	41,689	27,301	29,846	30,210	-289,276	-46,764

Elaboración propia

Tabla 0.34

Financiamiento

Financiamiento	w	k	wk		
Aporte accionista	177,241	70.00%	20.00%	14.00%	
Préstamo banco	75,960	30.00%	15.00%	10.95%	3.29%
Total	253,201			17.29%	WACC

Elaboración propia

Tabla 0.35

Amortización de deuda

Amortización de deuda	0	1	2	3	4	5
Saldo	75,960	60,768	45,576	30,384	15,192	0
Amortización		15,192	15,192	15,192	15,192	15,192
Interés		11,394	9,115	6,836	4,558	2,279
Pago		26,586	24,307	22,028	19,750	17,471
Escudo tributario 27%		3,076	2,461	1,846	1,231	615

Elaboración propia

12.21. Comparar precio de venta (FOB) con el precio de consumidor final, considerando canales de distribución

Tabla 0.36

Comparación de precio de venta con el precio de consumidor final

	Costo unitario	Margen	Precio Venta	Margen Canal 1	Precio Canal 1	Margen Canal 2	Precio Canal 2	Precio consumidor unidad
	Unidad	3494%		15%		20%		
Producto	3.34	116.66	120.00	21.18	141.18	35.29	176.47	176.47
Costo de venta	1,074,827							
Gastos periodo	307,589							
Total gastos	1,382,416							
Unidades producidas	414,000							
Costo unitario	3.34							

Elaboración propia

12.22. Proyección de Estados Financieros y de Flujo de Caja

Tabla 0.37

Estado de Ganancias y Pérdidas

Ganancias y Perdidas	0	1	2	3	4	5
Ventas netas		1,486,674	1,671,682	1,860,917	2,054,452	2,252,364
Costo de venta		-1,074,827	-1,205,931	-1,340,027	-1,477,168	-1,271,085
Utilidad bruta		411,847	465,751	520,889	577,284	981,279
Gastos operativos						
Gastos administrativos (Adm.Vta.Log)		-251,994	-293,812	-342,020	-398,440	-465,521
Gastos de marketing		-46,600	-59,800	-44,200	-41,200	-38,400
Depreciación		-1,474	-1,474	-1,474	-1,474	-1,474
Amortización		-7,522	-7,522	-7,522	-7,522	-7,522
Total gastos fijos		-307,589	-362,608	-395,215	-448,636	-512,916
Margen operativo		104,258	103,143	125,674	128,648	468,363
Venta de equipo						4,920
Ajuste valor en libros (Depreciación)						-1,230
UAI		104,258	103,143	125,674	128,648	472,053
Intereses		-11,394	-9,115	-6,836	-4,558	-2,279
UAI		92,864	94,028	118,838	124,091	469,774
Impuesta a la renta		-25,073	-25,388	-32,086	-33,505	-126,839
Utilidad Neta		67,791	68,641	86,752	90,586	342,935

Elaboración propia

Tabla 0.38

Flujo de caja

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		1,486,674	1,671,682	1,860,917	2,054,452	2,252,364	0
Egresos							
Compras materia prima e insumos		-1,074,827	-1,205,931	-1,340,027	-1,477,168	-1,271,085	0
Gastos administrativos (Adm. Vta. Log)		-251,994	-293,812	-342,020	-398,440	-465,521	0
Gastos de marketing		-46,600	-59,800	-44,200	-41,200	-38,400	0
Impuestos		-28,150	-27,849	-33,932	-34,735	-126,458	0
Capital de trabajo	-208,515	-41,689	-27,301	-29,846	-28,690	289,276	46,764
Total egresos	-208,515	-1,443,260	-1,614,693	-1,790,025	-1,980,233	-1,612,188	46,764
Flujo de Caja Operativo	-208,515	43,414	56,989	70,892	74,219	640,176	46,764
Inversión activos fijos	-7,078	0	0	0	-1,520	0	0
Inversión activos intangibles	-37,608	0	0	0	0	0	0
Venta de activos						3,924	0
Flujo de Caja Económico	-253,201	43,414	56,989	70,892	72,699	644,100	46,764
Préstamo	75,960						
Pago		-26,586	-24,307	-22,028	-19,750	-17,471	0
Escudo tributario		3,076	2,461	1,846	1,231	615	0
Flujo de Caja Financiero	-177,241	19,905	35,143	50,709	54,180	627,244	46,764

Elaboración propia

Tabla 0.39

Balance General

Balance General	0	1	2	3	4	5	6
Caja	16,248	19,905	55,048	105,757	159,936	787,181	833,945
Cuentas por cobrar		123,890	139,307	155,076	171,204	187,697	0
Inventarios	209,745	235,847	262,545	289,849	317,771	0	0
Activos fijos	7,078	7,078	7,078	7,078	8,598	8,598	8,598
Depreciación acumulable		-1,474	-2,947	-4,421	-5,894	-8,598	-8,598
Activos intangibles	37,608	37,608	37,608	37,608	37,608	37,608	37,608
Amortización acumulable		-7,522	-15,043	-22,565	-30,086	-37,608	-37,608
Total activo	270,680	415,332	483,595	568,383	659,137	974,878	833,945
Deuda	75,960	60,768	45,576	30,384	15,192	0	0
Cuentas por pagar	17,479	109,532	124,347	137,575	152,936	140,933	0
Pasivo	93,439	170,301	169,923	167,960	168,128	140,933	0
Capital	177,241	177,241	177,241	177,241	177,241	177,241	177,241
Utilidad acumulada		67,791	136,431	223,183	313,769	656,704	656,704
Patrimonio	177,241	245,031	313,672	400,423	491,010	833,945	833,945
Total pasivo + Patrimonio	270,680	415,332	483,595	568,383	659,137	974,878	833,945

Elaboración propia

12.23. Evaluación de económica y financiera

Tabla 0.40

Flujo de caja económico y Flujo de caja financiero

Evaluación	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de Caja Económico	-253,201	43,414	56,989	70,892	72,699	644,100	46,764
Valor actual	469,002						
VAN	215,801						
TIR	36.66%						
Flujo de Caja financiero	-177,241	19,905	35,143	50,709	54,180	627,244	46,764
Valor actual	364,203						
VAN	186,962						
TIR	41.92%						

Elaboración propia

12.24. Punto de equilibrio

Tabla 0.41

Punto de Equilibrio

Total gastos fijos	307,589	valor
Precio promedio venta	120.00	
Costo variable unitario promedio	84.65	
Margen contribución	35.35	
Punto de equilibrio en unidades	8,701	unidades año
Punto de equilibrio en unidades	725	unidades mes
Punto de equilibrio en soles	1,044,151	Valor

Elaboración propia

12.25. Sensibilidad, escenarios y risk

Tabla 0.42

Análisis de sensibilidad y escenarios

Precio por prenda	120.00	120.00	1
Mercado Meta	0.45%	0.45%	
Materia prima 1	4.82	4.82	1
Materia prima 2	0.03	0.03	
Insumo 1	12.00	12.00	
Insumo 2	12.00	12.00	
Insumo 3	12.00	12.00	
Insumo 4	1.00	1.00	
Política de ventas	C/C	8.33%	
Política de inventarios	Inventarios	8.33%	
Política de compras	C/P	8.33%	
Tasa impositiva		27.00%	
Aporte accionista		70.00%	
Costo de capital accionista		20.00%	
Costo de préstamo		15.00%	
VANE	215,801		
TIRE	36.66%		
VANF	186,962		
TIRF	41.92%		

Elaboración propia

Tabla 0.43

Sensibilidad en unidades

Unidades	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	215,801	37%	186,962	42%
0.33%	-390,736.36	-18.37%	-379,477.78	-21.11%
0.36%	-205,373.54	-1.40%	-206,445.06	-2.95%
0.41%	-3,955.42	16.93%	-18,343.26	17.90%
0.45%	215,800.84	36.66%	186,962.12	41.92%
0.50%	432,460.24	55.64%	389,437.63	66.37%
0.54%	668,156.31	75.54%	609,760.31	93.07%
0.60%	925,059.95	96.22%	849,960.82	121.52%

Elaboración propia

Tabla 0.44

Sensibilidad en precio

Precio	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	215,801	36.66%	186,962	41.92%
100.00	-401,824.69	-17.70%	-390,149.55	-20.63%
105.00	-247,418.31	-4.42%	-245,871.63	-6.36%
110.00	-93,011.93	9.06%	-101,593.71	8.77%
115.00	61,394.46	22.76%	42,684.21	24.86%
120.00	215,800.84	36.66%	186,962.12	41.92%
125.00	370,207.22	50.73%	331,240.04	59.83%
130.00	524,613.61	64.91%	475,517.96	78.44%

Elaboración propia

Tabla 0.45

Sensibilidad en costo

Costo	VAN	TIR	VANF	TIRF
	215,801	37%	186,962	41.92%
0.70	286,802.99	43.67%	253,664.63	50.79%
0.80	263,135.60	41.30%	231,430.46	47.77%
0.90	239,468.22	38.96%	209,196.29	44.81%
1.00	215,800.84	36.66%	186,962.12	41.92%
1.10	192,133.46	34.40%	164,727.96	39.09%
1.21	166,099.34	31.95%	140,270.37	36.05%
1.33	137,461.80	29.30%	113,367.03	32.79%

Elaboración propia

Tabla 0.46

Escenario VANE precio con Cuentas por cobrar

VANE	0 MESES	1 MES	2 MESES	3 MESES
215800.84	0	8.33%	16.67%	25.00%
100.00	- 343,110.3574	- 401,824.6948	- 460,539.0322	- 519,253.3696
105.00	- 185,768.2569	- 247,418.3112	- 309,068.3654	- 370,718.4197
110.00	- 28,426.1564	- 93,011.9276	- 157,597.6987	- 222,183.4698
115.00	128,915.9441	61,394.4561	- 6,127.0319	- 73,648.5199
120.00	286,258.0445	215,800.8397	145,343.6348	74,886.4299
125.00	443,600.1450	370,207.2233	296,814.3015	223,421.3798
130.00	600,942.2455	524,613.6069	448,284.9683	371,956.3297

Elaboración propia

Tabla 0.47

Escenario TIRE precio con Cuentas por cobrar

TIRE	0 MESES	1 MES	2 MESES	3 MESES
0.37	0	8.33%	16.67%	25.00%
100.00	-33.83%	-17.70%	-12.84%	-10.18%
105.00	-7.13%	-4.42%	-3.24%	-2.56%
110.00	13.71%	9.06%	6.67%	5.26%
115.00	33.13%	22.76%	16.87%	13.25%
120.00	51.89%	36.66%	27.33%	21.43%
125.00	70.23%	50.73%	38.03%	29.77%
130.00	88.26%	64.91%	48.95%	38.27%

Elaboración propia

Tabla 0.48

Escenario VANE costo con Cuentas por pagar

VANE	0 MESES	1 MES	2 MESES	3 MESES
215800.84	0	8.33%	16.67%	25.00%
0.70	224,524.02	286,802.99	349,081.95	411,360.92
0.80	200,449.86	263,135.60	325,821.35	388,507.09
0.90	176,375.70	239,468.22	302,560.74	365,653.26
1.00	152,301.54	215,800.84	279,300.14	342,799.43
1.10	128,227.39	192,133.46	256,039.53	319,945.60
1.21	101,745.81	166,099.34	230,452.86	294,806.39
1.33	72,616.08	137,461.80	202,307.53	267,153.25

Elaboración propia

Tabla 0.49

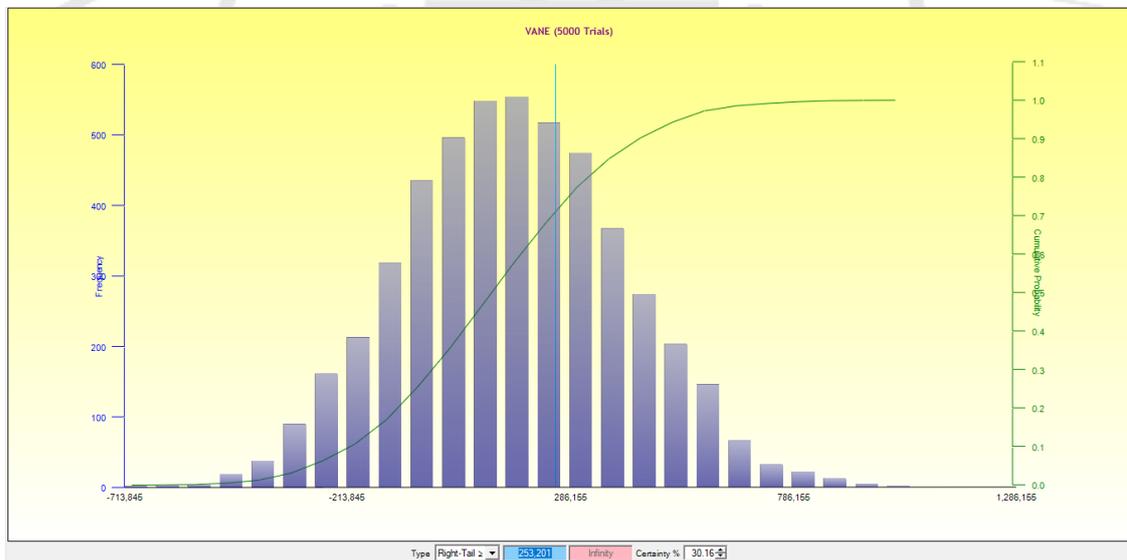
Escenario TIRE costo con Cuentas por pagar

TIRE	0 MESES	1 MES	2 MESES	3 MESES
0.37	0	8.33%	16.67%	25.00%
0.70	33.49%	43.67%	59.80%	85.53%
0.80	31.61%	41.30%	56.79%	81.85%
0.90	29.77%	38.96%	53.82%	78.19%
1.00	27.96%	36.66%	50.87%	74.52%
1.10	26.18%	34.40%	47.94%	70.87%
1.21	24.27%	31.95%	44.76%	66.84%
1.33	22.21%	29.30%	41.29%	62.41%

Elaboración propia

Figura 0.1

Risk VANE

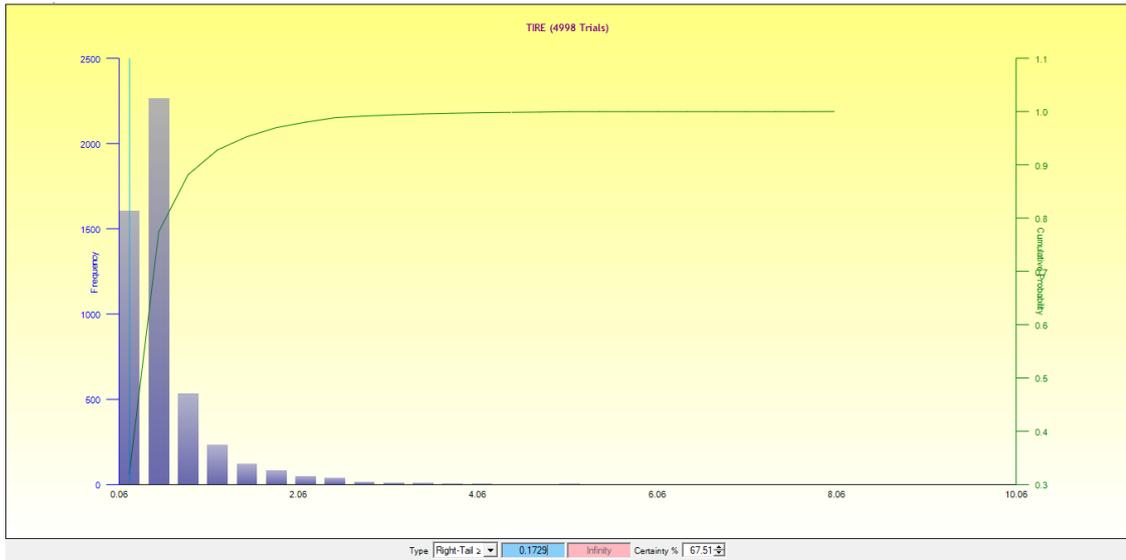


Elaboración propia

En la figura 12.1, el VANE se realizó con 5000 pruebas. Aplicando la cola de la derecha y con una inversión del proyecto de 253,201 se tiene un 30.16% de probabilidad de que el VANE sea positivo.

Figura 0.2

Risk TIRE

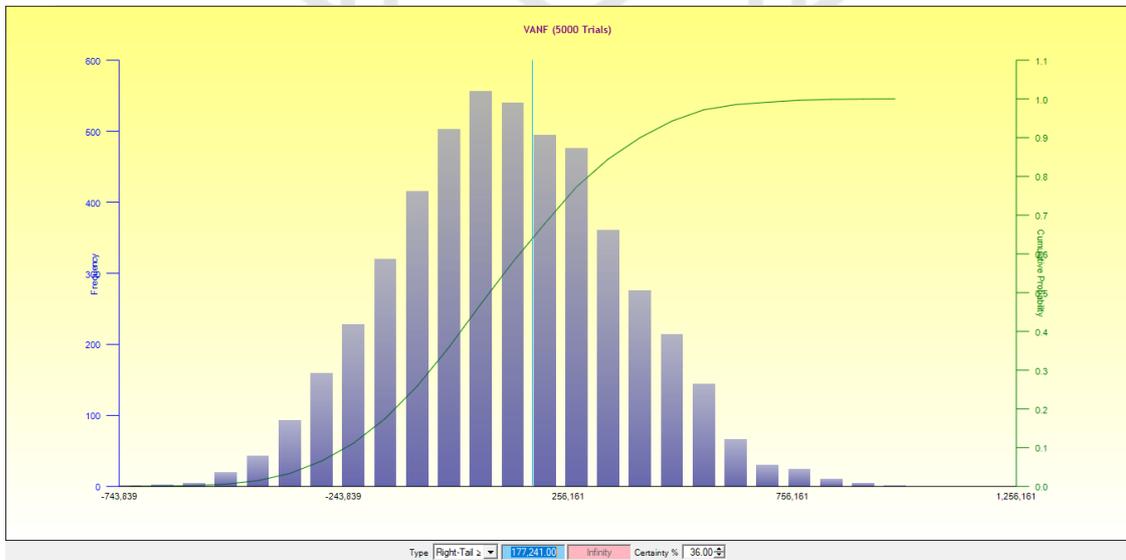


Elaboración propia

En la figura 12.2, el TIRE se realizó con 5000 pruebas, Aplicando la cola de la derecha y con WACC de 17.29% se tiene un 67.51% de probabilidad de que el TIRE sea mayor que el WACC.

Figura 0.3

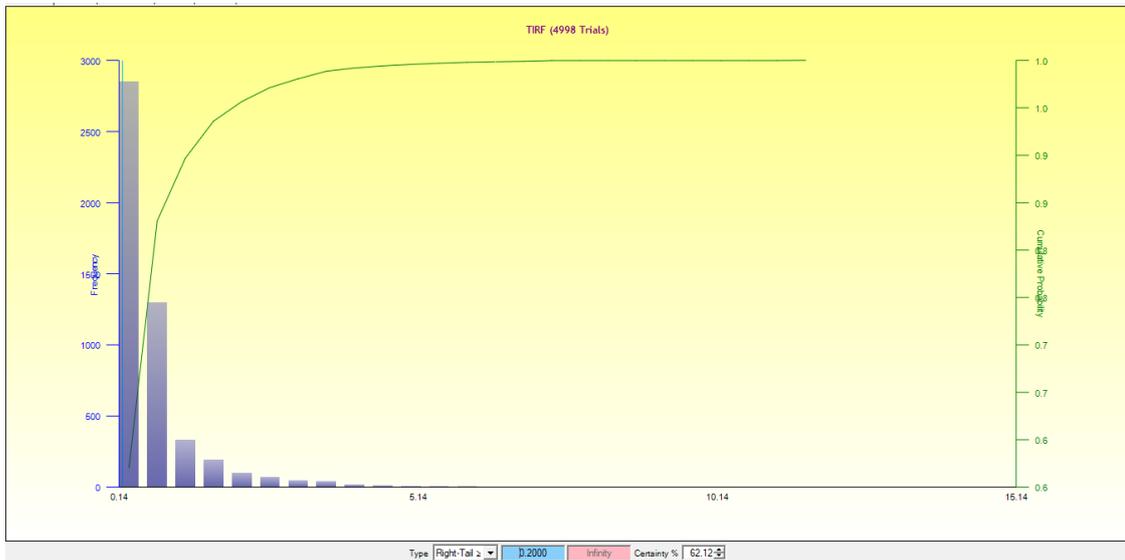
Risk VANF



Elaboración propia

En la figura 12.3, el VANE se realizó con 5000 pruebas, Aplicando la cola de la derecha y con una inversión de 177,241 se tiene un 36% de probabilidad de que el VANE sea positivo.

Figura 0.4
Risk TIRF



Elaboración propia

En la figura 12.4, el TIRF se realizó con 5000 pruebas, Aplicando la cola de la derecha y con COK de 20% se tiene un 62.12% de probabilidad de que el TIRF sea mayor que el COK.

CAPITULO XIII: EVALUACION Y CONTROL

13. Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores)

13.1. Finanzas

En la Perspectiva Finanzas, lo que busca la empresa es obtener información precisa y actualizada sobre su desempeño financiero. La empresa tiene entonces objetivos financieros que alcanzar para satisfacer a los altos mandos, del mismo modo que permanecer siendo una empresa en marcha. En la Tabla, se muestran los objetivos y las acciones a tomar en esta perspectiva.

Tabla 0.1
BSC Finanzas

Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Incrementar Ingresos	% Incremento de los Ingresos	10%	Plan de Marketing
Rentabilidad	Ingresos/Costos Totales	8%	Monitoreo Mensual
Crecimiento	Volumen de Ventas/Tiempo	0.25%	Monitoreo Anual
Fiscal y Meta Económica	Ratio total de Cobertura del Servicio de la deuda	10%	Monitoreo Mensual

Elaboración Propia

13.2. Clientes

En la Perspectiva Clientes, se muestra al cliente en la organización y se analiza cómo mantenerlo en el tiempo. La empresa busca satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo que busca alcanzar los objetivos financieros. En la Tabla, se muestran los objetivos y acciones que la empresa busca lograr en esta perspectiva.

Tabla 0.2

BSC Clientes

Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Percepción de Marca	Estudio de Mercado	30%	Seguimiento y mejora de Redes Sociales & Web, Incremento de Suscriptores
Calidad del Servicio	Índice de Satisfacción al Cliente, Frecuencia de Quejas	80%	Encuesta de satisfacción al cliente
Tiempo de Entrega	% de demoras	0%	Monitoreo Mensual
Market Share	% de Exportaciones/ Exportaciones totales	1%	Monitoreo Anual

Elaboración Propia

13.3. Internos

En la Perspectiva Interna se plantean cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr los objetivos. Lo que se busca que los procesos de la empresa sean excelentes, y de esa manera poder satisfacer a nuestros clientes. A continuación, en la Tabla, se presentan los objetivos de esta perspectiva que se tomaron en cuenta para la empresa.

Tabla 0.3

SBC Internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Productividad	Ciclo de Tiempo de Producción por Prenda	8 min	Control y medición de tiempo de producción de forma lineal por operario
Calidad de Producto	numero de Defectos por Unidad	0%	Control de calidad de Materia Prima & Insumos, Disminuir Rotación de Operarios
Mejora Continua	Numero de Mejoras por Año	4	Monitoreo Anual
Entrega a Tiempo	Días de Demora en Despacho	90%	Monitoreo Mensual
Tiempo promedio de desarrollo de nuevo producto	Ciclo de Tiempo de Producción por Muestra	2 días	Monitoreo Semanal

Elaboración Propia

13.4. Aprendizaje y Crecimiento

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se busca seguir mejorando para crear valor en el futuro. La empresa se plantea que se debe aprender e innovar para llegar a los objetivos. En la Tabla, se muestran a qué objetivos se buscan llegar, como será su medición y que acciones se tomaran.

Tabla 0.4
SBC Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones
Cultura Innovadora	Desarrollo de Nuevas Colecciones	4	Monitoreo Anual
Desarrollo de Habilidades Necesarias	Numero de Capacitaciones Efectuadas	6	Monitoreo Mensual
Tecnología en Mejora de Procesos	Número de Empleados Capacitados por Mes	6	Monitoreo Semestral
Trabajo en Equipo	Numero de Talleres de Liderazgo	1	Monitoreo Trimestral
Retención de Empleado y su Productividad	% de Renuncias por Semestre	0%	Incentivos en fechas importantes, Renovación según acuerdo

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

A continuación, se detallarán las conclusiones:

- Se fabricarán kits de colecciones de indumentaria masculina debida a la tendencia por el buen vestir, sobre todo creciente en los hombres, que buscan verse bien en las reuniones sociales y en el trabajo, pero que tienen dificultad a la hora de comprar ropa y de poder combinarla.
- Se diseñarán las prendas en colores naturales del algodón pima peruano, así como también de colores teñidos, de acuerdo a la tendencia mundial.
- Se contará con certificación internacional de calidad ISO 9001:2015 como valor agregado.
- Se va a invertir en el sector masculino, de 25-40 años de edad, por la necesidad de indumentaria de buena calidad y con diseños exclusivos, al mismo tiempo que en esa edad se tiene un mayor acceso a efectivo.
- Existirá la factibilidad de inversión en el mercado brasilero, según los indicadores económicos en el sector textil para indumentaria masculina, debido a la potencialidad de generar rentabilidad.
- De acuerdo a la tendencia del mercado brasilero por los diseños vanguardistas y calidad en las prendas se contara con un director creativo que será el diseñador principal para que las prendas puedan venderse de una manera óptima.
- Se contará con la más alta calidad, con diseños reconocidos de temporada en las prendas debido a que los factores que influyen en la decisión de compra sobre el vestuario son el gusto, la moda y por necesidad.

- Se irá hacia el mercado brasilero porque según el estudio realizado es una de las economías cuya compra en indumentaria es alta, y su crecimiento se mantiene en el paso de los años.
- El presente proyecto estará dirigido hacia el sector socioeconómico A y B dado que la clase media brasilera sigue en crecimiento para los siguientes años y los pertenecientes a esta, tienen disponibilidad para la adquisición de productos de alto rango.
- La empresa se diferenciará con la competencia por la calidad de productos y sus diseños, pero sobre todo porque satisface la necesidad de compradores finales a la hora de comprar.
- Sobre la evaluación interna, la organización de la empresa será funcional y estructural para que existan beneficios ante todo el personal debido a que la comunicación sería horizontal.
- De acuerdo al plan de marketing, gracias a las tres fases: lanzamiento de producto, crecimiento y mantenimiento; se llegará de manera óptima a posicionar la marca con el transcurso de los años.
- Se asignará como envase principal las bolsas adhesivas transparentes, debido a que estas al ser incoloras mostrarán las prendas y su diseño y al mismo tiempo no la perjudicarán al manipularlas.
- El precio se halló en base al método costing, permitiendo tener un precio competitivo. Este método se actualizará de acuerdo al seguimiento mensual que se tendrá sobre los costos de la competencia, vía web y en sus tiendas.
- Con respecto a los medios de promoción, la empresa se concentrará en la elaboración de la página web, showrooms, revistas de moda, redes sociales, asistencia a ferias internacionales, entrega de muestras, concursos, entre otros.

- De acuerdo al plan de operaciones, se optimizarán los tiempos de entrega estableciendo un volumen de operaciones de forma mensual mediante diversas herramientas.
- Mediante una distribución de planta óptima, se tiene una mejor utilización del espacio del local para que cumpla con los estándares requeridos por defensa civil y para que exista un buen orden laboral.
- Los principales procesos del proyecto irán desde las cotizaciones del pedido hasta que el producto llegue al cliente final en Brasil. Mediante un seguimiento mensual se apreciará que los indicadores de la empresa serán óptimos.
- La capacidad instalada se dará mediante la Capacidad de Almacenamiento y de Procesamiento de seis personas bajo contrato. Las seis personas realizarían las muestras y una vez aprobadas se pasaría al proceso de producción.
- Se obtuvo un proceso logístico óptimo, el cual comienza desde la obtención de los insumos hasta la distribución en el mercado brasilero mediante el transporte marítimo.
- Se escogió el transporte marítimo, debido a la cantidad de prendas a exportar, el costo y el tiempo.

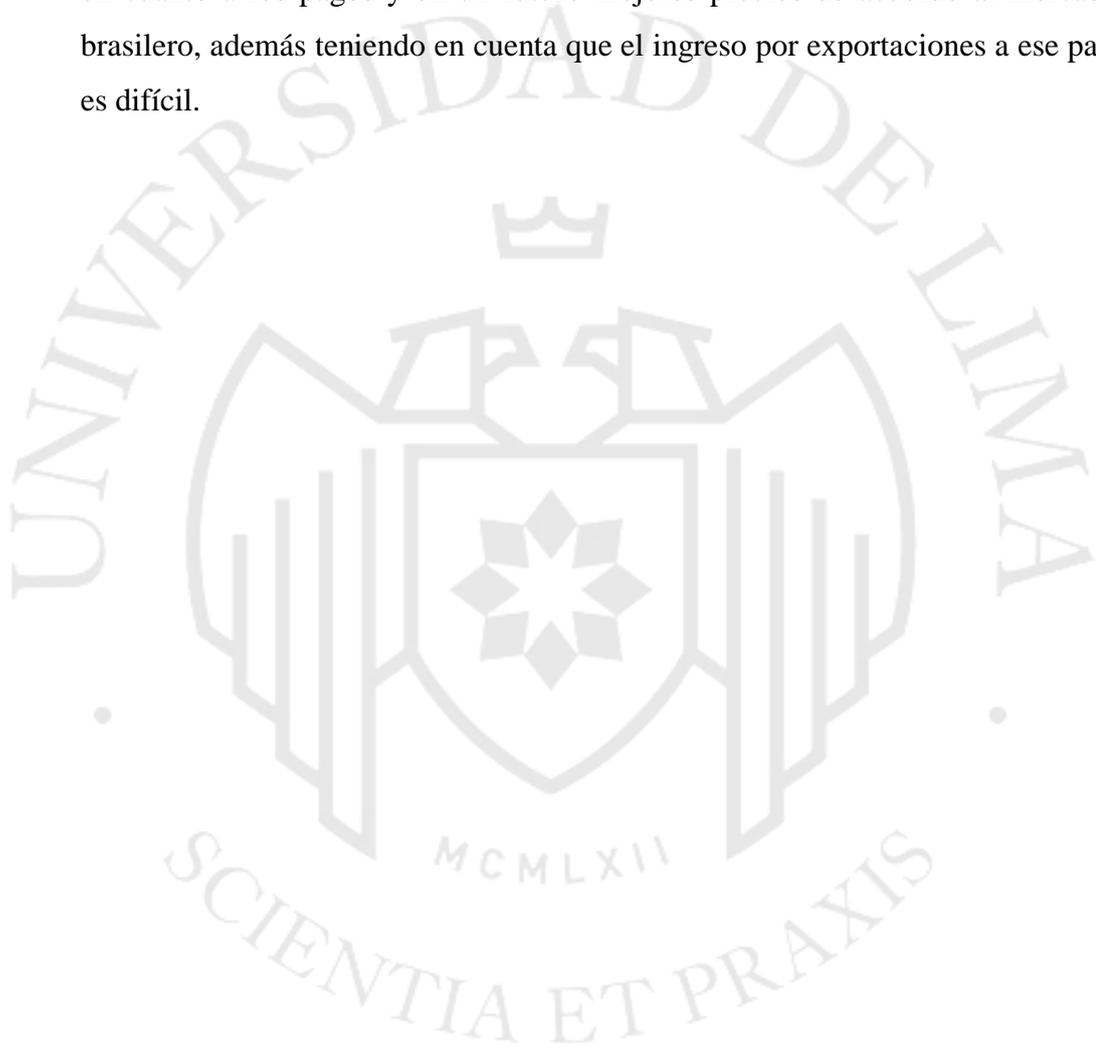
RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán las recomendaciones:

- Se recomienda ir a las ferias más importantes de Brasil en cuanto a textiles y moda como lo es Fenin Fashion, con el objetivo de conocer más acerca de las tendencias del país.
- Es recomendable buscar otros proveedores de algodón pima peruano debido a que toda la producción de la empresa se basa en ese insumo.
- Dado que el objetivo del proyecto es que la empresa crezca en un promedio de 10% aproximadamente se recomienda que se comercialice en otros puntos de venta de diferentes ciudades tanto de Brasil (Rio de Janeiro) como de Perú (Lima).
- Debido a que la empresa se establecerá como una empresa que ofrece calidad y diseños exclusivos, es recomendable que esta se mantenga posicionada sobre la calidad y diseños de vanguardia en la mente del consumidor mediante showrooms, que permitan a los clientes apreciar la gama de la colección. Al mismo tiempo que puede apreciar de primera mano la utilidad de un kit de colección.
- Se recomienda tener un formato de indicadores actualizados sobre las metas alcanzadas del Área de Operaciones y de Producción para darle seguimiento mediante reuniones cada dos semanales con los gerentes respectivos.
- Mantener el reconocimiento de calidad a través de la certificación internacional ISO 9001:2015, de esta manera la empresa seguirá siendo reconocida y por ende pueda tener mayores ventas.
- Con el paso de los años y acorde a la producción, se debe tener mayor personal ubicado en el taller (local) ya que existe espacio suficiente para la producción. Es

recomendable que estos puedan tomar cursos o tener actualizaciones del proceso productivo de las prendas y de las máquinas. Sin embargo, al cabo de los cinco años se recomienda la tercerización de la producción, aplicando la “Curva de la sonrisa.

- Se debe tener confianza con el agente en Brasil, esto es esencial debido al manejo en cuanto a los pagos y en un futuro mejores precios de acuerdo al mercado brasilero, además teniendo en cuenta que el ingreso por exportaciones a ese país es difícil.



REFERENCIAS

- Arias, E. (2002). El Sector de la Confección en Brasil. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie1781_brasil_mercado_confeccion.pdf
- Asociación Brasileira de Empresas Pesqueras. (2018). Criterio de Clasificación Económica de Brasil. Recuperado de <http://www.abep.org/criterio-brasil>
- Banco Mundial. (2015). Fuerzas tecnológicas. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/news>
- Banco Mundial. (2018). Doing Business. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/brazil>
- Banco Mundial. (2018). Microdatos de Brasil. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/brasil?view=chart>
- Barnes, L. (2013). Fashion Marketing. *Textile Progress*. 45(2/3), 182-207.
- Bello, A. (Febrero del 2016). La democratización de la moda. *El Planeta Urbano*. Recuperado de <http://elplanetaurbano.com/2016/02/la-democratizacion-de-la-moda/>
- Brasil: Economía y demografía. (2018). Datos Macro. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>
- Centro de Comercio Internacional. (2018). Datos de importaciones. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/acerca-del-itc/>
- Choo, J. J., Moon, H., Kim, H., y Yoon, N. (2012). Luxury Customer Value. *Journal of Fashion Marketing and Management*. doi: 10.1108/13612021211203041
- Comtrade UN Database. (2016). Importaciones. Recuperado de <https://comtrade.un.org/>
- Costa, C. (11 de mayo del 2016). What has gone wrong in Brazil?. *Bbc News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/av/world-latin-america-36260689/what-s-gone-wrong-for-brazil>
- Datos de la empresa Lacoste.(2018). Lacoste. Recuperado de <https://www.lacoste.com/ca/en/>
- Electrohogar y tecnología. (2018). *Saga Falabella* [catálogo]. Recuperado de <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40712/Laptops>

- Empresas peruanas de confecciones asistirán a Feria Fenim de Brasil.. (2015). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas-peruanas-confecciones-asistiran-feria-fenim-brasil-73213>
- Euromonitor. (2018). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018. Recuperado de <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor. (2016). Ropa Masculina en Brasil. Recuperado de <https://www.euromonitor.com>
- Fenin Fashion. (2018). Información respecto a la feria internacional de moda en Brasil. Recuperado de <http://www.fenin.com.br/>
- Government of Brazil. (2008). Political Database of Americas. Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Brazil/esp88.html#mozTocId985520>.
- Heizer, J., y Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones. (7ª ed.). Mexico D. F.: Pearson Educación.
- Hofstede Insights. (2018). What about Brazil?. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country/brazil>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016). Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/>
- iPC Maps. (2018). Em alta, os gastos dos brasileiros chegarão a R\$ 4.4 trilhões em 2018. Recuperado de http://www.ipcbr.com/downpress/Release_IPCMaps_2018.pdf
- ITC Trade Map. (2016). Importaciones y Exportaciones. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Jair Bolsonaro gana en Brasil: el candidato ultraderechista se impone en las elecciones y promete respetar la Constitución. (29 de octubre del 2018). Bbc News. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45998680>
- Martinez, D. (2017). El mercado de Tecnología de la Información en Brasil (Bajo la supervision de la Oficina Económica y Comercial). Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzcz/~edisp/doc2017773417.pdf>
- Merchán, R. (2014). *Canales y estrategias de distribución*. (Bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en São Paulo). Recuperado del sitio de Internet de Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/712711520rad34527.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016). Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay). Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123
- Ministerio del Ambiente MINAM. (2013). Consultoría: Distribución y Concentración de las razas locales de algodón nativo en la costa norte del Perú. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/diversidadbiologica/wp-content/uploads/sites/21/2014/02/informe_final_lva.pdf
- Noda, M. R. (Octubre del 2016). Capitulo IV: La moda en la actualidad. Recuperado de <http://arvo.net/una-nueva-moda/capitulo-iv-la-moda-en-la-actualidad/gmx-niv388-con10668.htm>
- Oficina Económica y Comercial de Sao Paulo (ICEX, 2014). Canales y estrategias de distribución. Brasil 2014. Recuperado de <https://www.icex.es/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2013). Interconnected Economies Benefiting from Global Value Chains. Recuperado de <https://www.oecd.org/sti/ind/interconnected-economies-GVCs-synthesis.pdf>
- Pacifico Seguros. (s.f.). Información respecto a los seguros de transporte y su cobertura. Recuperado de <http://www.pacificoseguros.com/site/Empresas/Patrimonio/Seguros-de-Transporte/coberturatransporte.aspx>
- Perú Moda. (2018). Información respecto a la feria nacional de moda. Recuperado de <http://www.perumoda.com/>
- Precios Mundi. (2018). Información respecto a los precios mundiales de ropa y calzado. Recuperado de <https://preciosmundi.com/brasil/precio-ropa-calzado>
- PromPeru. (2013). Brasil: Tendencias en el mercado de prendas de vestir. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/handle/123456789/2843>
- PromPeru. (2013). Tendencias del sector confecciones en Argentina y Brasil. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/123456789/2869>
- PromPeru. (2015). Información respecto a las Fichas de Inscripción a Feria FENIN Fashion. Recuperado de <http://media.peru.travel/descargas/Ficha-de-inscripcion-Feria-FENIN-2015.doc>
- Resnik, J. (2016). La moda en Brasil, un creciente actor internacional. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/moda-en-brasil/>

- Santander Trade Portal. (2018). Brasil: Exportación de productos. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/brasil/exportacion-de-productos>
- Santander Trade Portal. (2018). Brasil: Inversión extranjera. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/brasil/inversion-extranjera>
- Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior (SIICEX, 2018). Datos de la partida arancelaria del producto. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_ =sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=6105100051
- Sistema Integrado de Informacion de Comercio Exterior (SIICEX, 2018). Rutas Maritimas. Recuperado de <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/itinerario?prutamaestra=null,4>
- Southern Textile Network. (2018). Datos de la empresa. Recuperado de <http://perustn.com/>
- Sudamericana Perú. (2018). Tipos de máquinas. Recuperado de <https://www.sudamericanaperu.com/tipos-de-maquinas>
- The Money Converter. (2018). Cambio de Dólar americano a Real brasilero. Recuperado de <https://themoneyconverter.com/es/usd/brl>



ANEXOS

ANEXO 1: Fichas de Inscripción a Feria FENIN Fashion – PromPerú

I. DATOS DE LA ACTIVIDAD ¹					
1.1. Nombre de la Feria	FERIA FENIN				
1.2. Lugar y fecha de realización	Ciudad	País	Inicio	Fin	
	Bento Gonçalves	Brasil	20 / 01 / 2015	23 / 01 / 2015	
1.3. Tamaño y medida de los stand disponibles	Stand - 6m2				
1.4. Servicios que brinda PROMPERÚ con relación a la Feria	Espacio con decoración básica que consiste en: - 1 mesa - 3 sillas - Accesorios para la exhibición de las prendas - Directorio de participantes - Apoyo de personal de Promperú				
1.5. Costo por participación ²	Por Vez	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D
	1 a 3	S/.2319	S/. 2899	S/. 4058	S/. 4058
1.6. Fecha límite para el pago de la cuota participación ³	15 / 11 / 2014				
1.7. Fecha límite de inscripción	30 / 10 / 2014	1.8. Enviar Formato a Yesenia Infantes	Correo Electrónico: yinfantes@promperu.gob.pe		
II. DATOS DE LA EMPRESA (EL PARTICIPANTE)					
2.1. Razón Social					
2.2. Nombre Comercial			2.3. RUC N°		
2.4. Domicilio Legal	Av. / Calle / Jr. / Psj. N°		Urbanización		
	Distrito	Provincia	Departamento	Código Postal	
2.5. Página Web			2.6. Teléfono(s)		
2.7. Tipo de Empresa ⁴ <i>(Marcar con una "x" donde corresponda)</i>	Empresa	<input type="checkbox"/> Tipo A (MYPE) (Ventas anuales hasta 1,700 UIT)	<input type="checkbox"/> Tipo B (Ventas anuales hasta 1,700 UIT y sin REMYPE o Ventas anuales mayores a 1,700 UIT y Exportaciones hasta USD 5'000,000)	<input type="checkbox"/> Tipo C	<input type="checkbox"/> Empresa de Biocomercio (Marcar adicionalmente al tipo de la empresa)

¹ A ser llenado por la Subdirección de Promoción Comercial.

² Es requisito el pago de dicha cuota, para proceder a firmar el contrato de participación de Ferias Internacionales de Exportaciones.

³ No se admitirán pagos fuera del plazo establecido.

⁴ Clasificación establecida en la Política de Descuentos para la Comercialización de los Servicios Comprendidos en la Carta de Servicios de PROMPERÚ.

		(Ventas anuales mayores a 1,700 UIT y Exportaciones mayores a USD 5'000,000 y hasta USD 10'000,000)		
		<input type="checkbox"/> Tipo D (Ventas anuales mayores a 1,700 UIT y Exportaciones mayores a USD 10'000,000)		
	Otros: Sector Agro y Agroindustria	<input type="checkbox"/> Cooperativas ⁵ y Asociaciones de Productores de los "Productos Priorizados" definidos por PROMPERÚ		
		<input type="checkbox"/> Otras Asociaciones (Incluye gremios empresariales) diferentes a las consideradas en la categoría precedente		
		<input type="checkbox"/> Organizaciones públicas o privadas que gestionen programas de cooperación y desarrollo, focalizados en pequeños productores del sector Agro y Agroindustria		
2.8. N° Constancia de Acreditación de Micro o Pequeña Empresa ante el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE (Adjuntar Constancia)				
III. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL				
3.1. Nombres y apellidos				
3.2. Cargo		3.3. Nacionalidad:		
3.4. Tipo y número de Documento de identidad		(Marcar con una "x" donde corresponda) <input type="checkbox"/> DNI <input type="checkbox"/> Carné de Extranjería <input type="checkbox"/> Pasaporte N°: _____		
3.5. Inscripción en los Registros Públicos (Poder)		Fecha	Partida Registral N°	Asiento N°
				Ciudad (Oficina Registral)
3.6. Teléfono(s)		3.7. Correo Electrónico:		
IV. DATOS PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA FERIA (Marcar con una "x" donde corresponda)				
4.1. Fecha de Inicio de Actividad Comercial		4.2. ¿Ha Exportado?		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
4.3. Giro del participante		<input type="checkbox"/> Productora	<input type="checkbox"/> Comercializadora	<input type="checkbox"/> Ambos
		<input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____		
4.4. Principales Mercados (Enumerar):				
4.5. Sector(es)		<input type="checkbox"/> Agro y Agroindustrial <input type="checkbox"/> Manufacturas diversas y artesanía <input type="checkbox"/> Joyería y Orfebrería <input type="checkbox"/> Materiales y acabados de construcción <input type="checkbox"/> Exportación de Servicios	<input type="checkbox"/> Pesca y Acuicultura <input checked="" type="checkbox"/> Textil y Confecciones <input type="checkbox"/> Plásticos <input type="checkbox"/> Químicos <input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____	<input type="checkbox"/> Muebles y madera <input type="checkbox"/> Cuero y calzado <input type="checkbox"/> Minerales no metálicos <input type="checkbox"/> Metal Mecánica
4.6. Producto que ofrece		<input type="checkbox"/> Producto Final	<input type="checkbox"/> Producto Semi-elaborado	<input type="checkbox"/> Insumo / Materia Prima
		Nacionales en USD		Exportaciones en USD (si corresponde)

⁵ Incluye Cooperativas Agrarias de Producción y Sociedades Agrícolas de Interés Social.

4.7. Ventas anuales aproximadas	<ul style="list-style-type: none"> • Año 20__: • Año 20__: 	<ul style="list-style-type: none"> • Año 20__: • Año 20__: 	
4.8. Tipo de Participación	<input type="checkbox"/> Stand Individual (indicar 1 ó 2 stand) <input type="checkbox"/> Stand Oferta Exportable <input type="checkbox"/> Stand Colectivo		
4.9. ¿Primera vez que participa en la actividad?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Nº de veces que ha participado con PROMPERÚ:	
4.10.El objetivo de su participación es: (En una escala del 1 al 9 colocar por orden de prioridad - tener en cuenta que 9 es el máximo puntaje)			
<input type="checkbox"/> Generar pedidos/órdenes de compra <input type="checkbox"/> Conseguir información sobre tendencias e innovaciones <input type="checkbox"/> Iniciar nuevas relaciones comerciales <input type="checkbox"/> Conseguir socios/ acuerdos de cooperación <input type="checkbox"/> Afianzar las relaciones comerciales existentes <input type="checkbox"/> Obtener una impresión del mercado <input type="checkbox"/> Presentar nuevos productos <input type="checkbox"/> Generar confianza en mis clientes <input type="checkbox"/> Conocer las actividades de la competencia <input type="checkbox"/> Otros (especificar): _____			
4.11.Productos / Servicios a exhibir en la feria			
Partida Arancelaria	Producto / Servicio a ofertar	Presentación(es)	
V. DATOS DEL(OS) CONTACTO(S)			
5.1. Contactos encargados de la coordinación para la participación en la feria:			
Nombres y Apellidos	Cargo	Correo Electrónico	Teléfono(s)
5.2. Contactos que viajarán a la feria:			
Nombres y Apellidos	Cargo	Nº de Pasaporte	Teléfono(s)
VI. OBSERVACIONES			
VII. DECLARACIÓN JURADA DE VERACIDAD DE INFORMACIÓN			
DECLARO BAJO JURAMENTO:			
Que, toda la información proporcionada en el presente documento es veraz y cumple con los requisitos exigidos por ley; asimismo, declaro conocer que de comprobarse que lo expresado en el presente documento no se ajusta a la verdad, PROMPERÚ iniciará las acciones legales correspondientes, pudiendo constituir un ilícito penal conforme a los dispositivos legales vigentes.			
Firma del Representante Legal		Fecha y Hora de Recepción	

NOTA: Las empresas serán evaluadas por el sectorista correspondiente a fin de determinar su participación.

III. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA (Uso exclusivo de PROMPERÚ)

8.1. Criterios para Evaluar <i>(Marcar con una "x" según corresponda)</i>	Si	No
a. Tiene experiencia exportadora.	()	()
b. Tiene deudas con PROMPERÚ.	()	()
c. Cuenta con oferta exportable apta (calidad, cantidad, oportunidad).	()	()
d. Tiene experiencia de participación en ferias internacionales.	()	()
e. Ha cumplido con el reglamento de participación en actividades anteriores.	()	()
f. Sus productos cuentan con las certificaciones necesarias para ingresar a los mercados.	()	()
g. Tiene productos adecuados con la temática de la actividad.	()	()
h. Tiene materiales de promoción (catálogos de la empresa, muestras, etc.)	()	()
i. Otros (especificar) _____	()	()
8.2. Calificación – Evaluación <i>(Marcar con una "x" según corresponda)</i>		
Empresa evaluada por: _____		
Cargo: _____	Sector: _____	
() Aprobado () Desaprobado Fecha de evaluación: / /		
8.3. Comentarios:		
Fecha:		Fecha:
Firma del Sectorista		Firma del Coordinador del Sector

Fuente: PromPeru, (2015)