

Universidad de Lima
Facultad de Administración
Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE ROPA PARA BEBÉS ELABORADA EN BASE A TEJIDO DE PUNTO (HILOS) DE ALGODÓN ORGÁNICO A COLOMBIA

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Negocios
Internacionales

Pamela Valery Marrache Díaz

Código 20101685

Asesor

Rodolfo Pedro Munte Urrunaga

Lima – Perú
Octubre del 2016



**EXPORTACIÓN DE ROPA PARA BEBÉS
ELABORADA EN BASE A TEJIDO DE
PUNTO (HILOS) DE ALGODÓN ORGÁNICO
A COLOMBIA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	16
1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	17
1.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.....	17
1.2. Forma societaria, capital social y accionistas	18
1.3. Régimen tributario y laboral	19
1.4. Actividad, sector y estructura organizacional	22
1.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados de la empresa El Arrullo.....	26
1.6. Principales marcas, productos, clientes y proveedores	27
1.7. Principales políticas, procesos y delegación de facultades	29
1.8. Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja proyectado	30
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO	33
2.1. Identificación y análisis de la problemática actual	33
2.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución.....	34
2.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?	37
2.4. Propuestas de innovación en el negocio.....	41
2.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas aplicado a la empresa El Arrullo)	42
2.5.1. Segmentos de mercado	43
2.5.2. Propuestas de valor	43
2.5.3. Canales.....	45
2.5.4. Relaciones con clientes	46
2.5.5. Fuentes de ingresos	47
2.5.6. Recursos clave	47
2.5.7. Actividades clave.....	48
2.5.8. Asociaciones clave.....	49
2.5.9. Estructura de costos	50

3.	CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	52
3.1.	Definición del producto o servicio	52
3.2.	Selección del mercado internacional.....	54
3.3.	Análisis de la demanda.....	59
3.3.1.	Distribución geográfica del mercado de consumo.....	59
3.3.2.	Caracterización de la demanda	61
3.3.3.	Proyección de la demanda	63
3.4.	Análisis de la oferta.....	69
3.4.1.	Características de los principales productores	69
3.5.	Análisis de precios	72
3.5.1.	Determinación del costo promedio	72
3.5.2.	Análisis histórico y proyección de precios	74
3.6.	Canales de comercialización y distribución del producto.....	76
3.6.1.	Tipos de canales del producto.....	76
3.6.2.	Descripción de los canales de distribución	77
4.	CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA.....	81
4.1.	Análisis PESTE Colombia	81
4.1.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	82
4.1.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	84
4.1.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	90
4.1.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	95
4.1.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	97
4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	99
5.	CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO.....	102
5.1.	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	102
5.2.	Análisis de la competencia local	108
5.3.	Principales empresas exportadoras peruanas	109
5.4.	Análisis de la competencia internacional	110
5.5.	Principales empresas exportadores internacional.....	112
5.6.	Barreras arancelarias y no arancelarias	113
5.7.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	114
6.	CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN INTERNA.....	117
6.1.	Análisis interno	117
6.1.1.	Administración.....	117

6.1.2.	Marketing y/o Comercial	118
6.1.3.	Operaciones y/o Producción	120
6.1.4.	Finanzas	121
6.1.5.	Recursos humanos	121
6.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	122
7.	CAPÍTULO VII: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	124
7.1.	Objetivos de largo plazo.....	124
7.2.	Elección de estrategias	124
7.2.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa El Arullo (FODA).....	125
7.2.2.	Matriz Interna - Externa (IE)	126
7.2.3.	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	127
7.2.4.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	129
7.2.5.	Matriz de Decisión.....	129
7.3.	Objetivos de corto plazo.....	130
7.4.	Políticas	130
8.	CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING	132
8.1.	Objetivos de Marketing	132
8.2.	Mercado potencial y objetivo.....	133
8.3.	Segmentación	133
8.4.	Posicionamiento	134
8.5.	Desarrollo	134
8.6.	Posturas Competitivas	136
8.7.	Producto (ficha técnica)	136
8.8.	Precio (método para determinar precios, medios de pago)	140
8.9.	Plaza	140
8.10.	Promoción (estrategias de ingreso al mercado).....	141
8.11.	Presupuestos de Marketing.....	143
8.12.	Principales factores claves de éxito a controlar.....	144
9.	CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN	145
9.1.	Objetivos de Operaciones y/o Producción	145
9.2.	Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo.....	145

9.3.	Diseño y distribución de la planta de El Arrullo (flujo de trabajo y flujo de materiales).....	149
9.4.	Localización, maquinarias, equipos y mobiliario	150
9.5.	Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología	155
9.6.	Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias.....	162
9.7.	Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto	166
9.8.	Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos	169
9.9.	Logística, gestión de existencias, compras, logística de entrada y salida, distribución de productos.....	170
9.10.	Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo	174
9.11.	Descripción de las principales herramientas de control	179
9.12.	Principales factores claves de éxito a controlar.....	182
10.	CAPÍTULO X: GESTIÓN DE CALIDAD.....	183
10.1.	Política de calidad.....	183
10.2.	Análisis de las principales herramientas de control de calidad	187
10.3.	Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio	189
10.4.	Principales factores claves de los procesos a controlar	192
11.	CAPÍTULO XI: PLAN LOGÍSTICO.....	193
11.1.	Manejo de mercancía.....	193
11.1.1.	Embalaje	193
11.2.	Medio de transporte	197
11.3.	Agentes logísticos.....	199
11.4.	Tramitación aduanal	200
11.5.	Seguros internacionales	203
11.6.	Trazabilidad	204
12.	CAPÍTULO XII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	205
12.1.	Objetivos de Administración y Recursos Humanos	206
12.2.	El organigrama y la descripción de puestos por área	206
12.3.	Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño	207

12.4.	Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo	215
12.5.	Descripción de los principales procesos de la empresa El Arrullo – Flujograma.....	219
12.6.	Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control ..	220
12.7.	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar en la empresa El Arrullo.....	221
13.	CAPÍTULO XIII: PLAN DE FINANZAS(PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD)	222
13.1.	Estructura Costos Fijos.....	222
13.2.	Estructura de Costos Variables.....	224
13.3.	Estructura de Costos de Producción y Costos Unitarios	227
13.4.	Margen y determinación de precio de venta FCA.....	227
13.5.	Proyección de Ventas	228
13.6.	Capital de Trabajo	230
13.7.	Estructura de la inversión	230
13.8.	Financiamiento de la inversión.....	231
13.9.	Estado de Pérdidas y Ganancias	231
13.10.	Balance General.....	232
13.11.	Evaluación Económica y financiera del negocio – El Arullo (TIR, TIRF, VAN Y VANF).....	233
13.12.	Indicadores Financieros.....	236
13.13.	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar en la empresa El Arrullo.....	237
14.	CAPÍTULO XIX: EVALUACIÓN Y CONTROL	237
14.1.	Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores).....	237
14.1.1.	Finanzas	239
14.1.2.	Clientes	241
14.1.3.	Operaciones	242
14.1.4.	Recursos Humanos	244
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	246
	REFERENCIAS.....	248

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Capital Social de la empresa.....	19
Tabla 1.2 Tasas de pago de tributos.....	20
Tabla 1.3 Medios	21
Tabla 2.4 Modelo Canvas aplicado a la empresa El Arrullo.	42
Tabla 3.5 Insumos y sus características	52
Tabla 3.6 Mercados a los que Perú exporta la partida 6111200000 en miles de dólares.	55
Tabla 3.7 Mercados a los que Perú exporta en el 2015 la partida 6111200000.	56
Tabla 3.8 Tratamiento arancel para Perú por la partida 6111200000.....	57
Tabla 3.9 Matriz de selección de mercados para exportar ropa para bebés en algodón orgánico	57
Tabla 3.10 Puntuación de la Matriz de selección de mercados para la exportación de ropa para bebés en algodón orgánico.....	58
Tabla 3.11 Población Total de Colombia, Bogotá, Medellín y Cali.....	64
Tabla 3.12 Población niños y niñas de 0-2 años en Colombia.	65
Tabla 3.13 Población niños y niñas de 0-2 años en Bogotá, Medellín y Cali.	65
Tabla 3.14 Estratificación en Colombia	66
Tabla 3.15 Población niños y niñas de 0-2 años en Bogotá, Medellín y Cali de estratos 4,5 y 6.	66
Tabla 3.16 Frecuencia de compra en el 2016	67
Tabla 3.17 Demanda Potencial para el 2016	68
Tabla 3.18 Precio de las prendas para bebés	68
Tabla 3.19 Demanda Objetivo y proyectada hasta el 2019	69
Tabla 3.20 Lugares de preferencia para realizar compras	70
Tabla 3.21 Proveedores Gamarra.....	70
Tabla 3.22 Marcas reconocidas de ropa para bebés en Perú	71
Tabla 3.23 Participación % de las principales marcas de ropa para bebés en el mercado colombiano.....	72
Tabla 3.24 Lista de precios de ropa	73
Tabla 3.25 Precios de venta de productos de algodón en mercado local.....	73
Tabla 3.26 Precios FOB referenciales en kilogramos 2015.....	74

Tabla 4.27 Indicadores Económicos Colombia	86
Tabla 4.28 Colombia: Indicadores de competitividad FEM.....	89
Tabla 4.29 Colombia: Indicadores de competitividad Doing Business 2015.....	89
Tabla 4.30 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	100
Tabla 5.31 Precios FOB referenciales mensuales 2015 de la partida 6111200000 procedente de China a Colombia	103
Tabla 5.32 Precios FOB referenciales mensuales 2015 de la partida 6111200000 procedente de China a Colombia	104
Tabla 5.33 Empresas proveedoras de algodón orgánico.....	107
Tabla 5.34 Empresas exportadoras peruanas de la partida 6111200000 a Colombia en el 2014.	109
Tabla 5.35 Proveedores a nivel internacional de la partida 6111200000.	110
Tabla 5.36 Principales empresas exportadores internacional de la partida 6111200000.	112
Tabla 5.37 Aranceles mercado Colombiano.....	113
Tabla 5.38 Matriz de Perfil Competitivo de El Arrullo.....	116
Tabla 6.39 Matriz de evaluación de factores internos de El Arrullo (EFI)	123
Tabla 7.40 Matriz FODA de la empresa El Arrullo	125
Tabla 7.41 Matriz para determinar crecimiento del mercado textil.....	128
Tabla 7.42 Matriz de decisión.....	130
Tabla 8.43 Cronograma de actividades de promoción	135
Tabla 8.44 Formas de pago aceptadas para los importadores Colombianos.	140
Tabla 8.45 Presupuesto de actividades de promoción	143
Tabla 9.46 Equivalencia de prendas por peso.....	145
Tabla 9.47 Demanda Objetivo Proyectada	146
Tabla 9.48 Factores determinantes del posible crecimiento de los costos en los próximos 5 años	147
Tabla 9.49 Tamaño del proyecto en dólares (USD)	147
Tabla 9.50 Proveedores de algodón orgánico	148
Tabla 9.51 Insumos para la elaboración de las prendas (Enterizo Tren).....	148
Tabla 9.52 Determinación del tamaño del proyecto en unidades	149
Tabla 9.53 Distribución de la fábrica en metros cuadrados.....	149
Tabla 9.54 Escala de valores.....	151
Tabla 9.55 Evaluación de los distritos según el método cualitativo por puntos.....	151

Tabla 56 Escala de valores.....	152
Tabla 9.57 Evaluación de los locales en el distrito de La Molina según el método cualitativo por puntos.....	152
Tabla 9.58 Maquinarias necesarias para la fábrica	153
Tabla 9.59 Insumos y sus características	162
Tabla 9.60 Programa de producción año 1	167
Tabla 9.61 Programa de producción año 5	167
Tabla 9.62 Asignación de recursos por actividad	167
Tabla 9.63 Programación de horas utilizadas para el mantenimiento	178
Tabla 9.64 Programación del mantenimiento preventivo	178
Tabla 9.65 Resultado de la evaluación del indicador de eficacia	179
Tabla 9.66 Resultado de la evaluación del indicador de eficiencia	180
Tabla 9.67 Resultado de la evaluación del indicador de cumplimiento	180
Tabla 9.68 Resultado de la evaluación del indicador de evaluación	181
Tabla 9.69 Resultado de la evaluación del indicador de gestión	181
Tabla 10.70 Tolerancias de una chompa básica para bebé cuello redondo.	186
Tabla 10.71 Aplicación del Diagrama de Pareto.	187
Tabla 11.72 Medidas pallet aéreo	196
Tabla 11.73 Pallets por contenedor.....	197
Tabla 11.74 Empresas de transporte aéreo	198
Tabla 11.75 Principales agentes de carga en Perú	199
Tabla 12.76 Descripción del puesto de Gerente de Producción	208
Tabla 12.77 Descripción del puesto de Jefe de Comercialización	210
Tabla 12.78 Descripción del puesto de Jefe de Aseguramiento de la Calidad	213
Tabla 12.79 Pruebas a aplicar para R&S de personal	217
Tabla 13.80 Remuneraciones mensuales del personal administrativo en dólares	223
Tabla 13.81 Gasto total en remuneraciones en dólares (anual y mensual).....	224
Tabla 13.82 Costo en dólares de Material Directo para prendas orgánicas.....	224
Tabla 13.83 Costo en soles de mano de obra directa por actividades	224
Tabla 13.84 Costo total en dólares de MOD (mano de obra directa)	224
Tabla 13.85 Costo anual en dólares MOD.....	225
Tabla 13.86 Costos indirectos de fabricación por prenda en dólares	225
Tabla 13.87 Costo en dólares de los Activos Tangibles	226
Tabla 13.88 Depreciación de Activos fijos en dólares	226

Tabla 13.89 Costo en dólares de Activos Intangibles.....	227
Tabla 13.90 Costos de producción y costos unitarios en dólares de prendas orgánicas	227
Tabla 13.91 Gastos de exportación en dólares de la empresa El Arrullo FCA	227
Tabla 13.92 Gastos operativos en dólares de la empresa El Arrullo	228
Tabla 13.93 Precio Venta por prenda FCA en dólares	228
Tabla 13.94 Proyección anual de las Ventas en Unidades	229
Tabla 13.95 Presupuesto de cobranzas en dólares mensuales durante el primer año ...	229
Tabla 13.96 Presupuesto de cobranzas en dólares mensuales durante el quinto año ...	229
Tabla 13.97 Proyección anual de las Ventas en Dólares (FCA).....	229
Tabla 13.98 Proyección anual de las Ventas en Dólares (FOB).....	230
Tabla 13.99 Inversión del proyecto en dólares	230
Tabla 13.100 Financiamiento del proyecto en dólares	231
Tabla 13.101 Presupuesto en dólares de Gastos Financieros	231
Tabla 13.102 Estado de pérdidas y ganancias proyectado en dólares	231
Tabla 13.103 Balance general proyectado en dólares (Total Activo Corriente y No Corriente).....	232
Tabla 13.104 Balance general proyectado (Total Pasivo Corriente y No Corriente) ...	233
Tabla 13.105 Método para obtener el costo de patrimonio (CAPM)	234
Tabla 13.106 Flujo de caja económico	234
Tabla 13.107 Estructura del WACC	235
Tabla 13.108 Flujo de Caja Financiero en dólares	236
Tabla 13.109 Indicador Económico	236
Tabla 13.110 Indicador Financiero	236
Tabla 14.111 Enfoque de las perspectivas del BSC	238
Tabla 14.112 Ratios de liquidez de la empresa El Arrullo	239
Tabla 14.113 Ratios de endeudamiento de la empresa El Arrullo.....	240
Tabla 14.114 Ratios de rentabilidad de la empresa El Arrullo.....	241
Tabla 14.115 Evaluación de políticas comerciales y clientes.....	242
Tabla 14.116 Evaluación de procesos internos de El Arrullo.....	244
Tabla 14.117 Evaluación recursos humanos de El Arrullo	245

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Exportación de textiles y confecciones (en millones de dólares).....	25
Figura 1.2 Logotipo de la marca.	28
Figura 1.3 Modelos de ropa para bebés.	28
Figura 1.4 Estado de ganancias y pérdidas al 31.12.2014	30
Figura 1.5 Balance general al 31.12.2014.	32
Figura 1.6 Balance de comprobación al 31.12.2014.	32
Figura 2.7 Importaciones de ropa para bebés en Colombia. (Miles de dólares).....	38
Figura 2.8 Importaciones peruanas de ropa para bebes en Colombia. (Miles de dólares).....	38
Figura 2.9 Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1000 personas) en Colombia.....	40
Figura 2.10 Elementos diferenciadores de una prenda textil.....	44
Figura 3.11 Colcha Ensueño para bebés.	53
Figura 3.12 Vestido Princesa.	53
Figura 3.13 Enterizo Tren.....	54
Figura 3.14 Mapa de centros comerciales en Bogotá.	61
Figura 3.15 Frecuencia de compra de ropa infantil.	66
Figura 3.16 Precios FOB 2014 referenciales en kilogramos 6111200000 (USD/KGR).	76
Figura 3.17 Canales de distribución de prendas de vestir en Colombia.	77
Figura 4.18 Macro Entorno de la empresa El Arrullo	81
Figura 4.19 Crecimiento del PBI colombiano (%).	86
Figura 4.20 Análisis Hofstede de Colombia.....	92
Figura 5.21 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	102
Figura 5.22 Principales Exportadores de la partida 6111200000 a Colombia.....	111
Figura 5.23 Colombia: Evolución y origen de la importación de ropa para bebés en el 2015.	111
Figura 7.24 Matriz Interna-Externa (IE).....	126
Figura 7.25 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	128
Figura 7.26 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	129
Figura 8.27 Ficha Técnica del Enterizo Tren.	137

Figura 8.28 Ficha Técnica de Colcha Ensueño.....	137
Figura 8.29 Ficha Técnica de Vestido Princesa.....	139
Figura 9.30 Plano de la fábrica según requerimientos.....	150
Figura 9.31 Moldes para prendas.....	155
Figura 9.32 Devanadora Eléctrica.	156
Figura 9.33 Tejido de punto a máquina.	157
Figura 9.34 Hilvanado de prendas.	157
Figura 9.35 Corte de tejidos.....	158
Figura 9.36 Remallado recto.....	158
Figura 9.37 Bordado de prendas.	159
Figura 9.38 Ropa para bebés.....	160
Figura 9.39 Control de Calidad.....	160
Figura 9.40 Diagrama del flujo del proceso de producción de la empresa El Arrullo.	161
Figura 9.41 Presentaciones de las prendas.....	162
Figura 9.42 Etiqueta El Arrullo	163
Figura 9.43 Etiquetado GOTS correcto y completo	165
Figura 9.44 Diagrama de flujo de la gestión de existencias de El Arrullo.	171
Figura 9.45 Formato Kardex para control de existencias	172
Figura 10.46 Diagrama de flujo del procedimiento de auditoría.....	185
Figura 10.47 Gráfico de los resultados del Diagrama de Pareto.	188
Figura 10.48 Diagrama Causa – Efecto de la producción en El Arrullo	189
Figura 10.49 Pasos para obtener las certificaciones internacionales.....	191
Figura 11.50 Instrucciones de lavado.	194
Figura 11.51 Bolsa transparente.	195
Figura 11.52 Caja de cartón corrugado.....	195
Figura 11.53 Cadena de exportación de la mercancía.	198
Figura 11.54 Olam International Logistics.....	200
Figura 11.55 Flujo de Trámites Aduaneros para la Exportación Definitiva.....	202
Figura 11.56 Trazabilidad del producto ropa para bebés.....	204
Figura 12.57 Organización de la empresa El Arrullo.	206
Figura 12.58 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa El Arrullo.....	220
Figura 14.59 Diagrama del Balanced Scorecard de una empresa.....	238
Figura 14.60 Modelo de cadena de valor.....	243

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro de la Propiedad Industrial	253
Anexo 2: Cotización marítima para exportar a Colombia	254
Anexo 3: Cotización aérea para exportar a Colombia	255
Anexo 4: Cotización de hilados orgánicos BERGMAN RIVERA SAC.....	255
Anexo 5: Cotización de hilados de colores CORTEXTIL	256
Anexo 6: Certificación GOTS BERGMAN RIVERA Y CORTEXTIL	256
Anexo 7: Correo para concretar venta a Colombia.....	257
Anexo 8: Correo para concretar venta a Canadá con marca El Arrullo	258
Anexo 9: Cotización Certificación GOTS	259
Anexo 10: Variación porcentual del tipo de cambio en el Perú 2013-2015	262
Anexo 11: Variación de los precios del algodón en dólares por libra ago.2015 – jul.2016	262
Anexo 12: Evolución del sueldo mínimo desde el 2000 hasta el 2016	263
Anexo 13: Subpartidas que amparan productos sometidos al cumplimiento de reglamentos técnicos de control de la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC	264

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio para exportación se plantea a partir de la idea y deseo de querer fabricar ropa con insumos orgánicos que permitan el cuidado de la piel y la protección del medio ambiente para bebés de 0 a 2 años. Se establecen tres importantes mercados objetivos que son Bogotá, Cali y Medellín situados en Colombia. Dichos mercados cuentan con una alta demanda por productos de calidad y de diseños exclusivos que al mismo tiempo sean socialmente responsables con el medio ambiente. Nuestro mercado meta en estas tres ciudades son los niños entre 0 y 2 años que tengan padres de familia con un nivel socio-económico por encima del medio-alto de ingresos y con alta preocupación por el cuidado de la salud del bebé.

Además, se evaluarán los diversos canales de distribución donde se desenvolverá la empresa, así como las amenazas y las oportunidades que este mercado colombiano nos ofrece. También se analizarán las ventajas competitivas que se tienen que desarrollar, el manejo con los proveedores y la competencia en el mercado destino para conseguir concretar la situación real del mercado. La finalidad de la empresa es posicionarse en el mercado internacional con innovadoras prendas que logren satisfacer los gustos y necesidades del consumidor.

Finalmente, para analizar la viabilidad del proyecto se efectuará una proyección a 5 años que establecerán fases de crecimiento determinadas que presentará la empresa El Arrullo. Para esto se efectúa una proyección de ventas y costos para desarrollar un flujo de caja de estos períodos y obtener el VAN del proyecto y determinar si es o no rentable y definir los riesgos que pudiesen existir.

1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

En este primer capítulo, se brinda mayor información referida a la empresa El Arrullo, que tiene en el mercado nacional alrededor de 40 años. Se plantea realizar un proyecto de internacionalización a través de la creación del área de exportación en la empresa, para poder ofrecer y posicionar los productos en el extranjero.

1.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes

Nombre de la organización: EL ARRULLO E.I.R.L

EL ARRULLO E.I.R.L. es una empresa dedicada a la fabricación, confección y distribución de una línea muy delicada y tierna de ropa para bebés, elaborados con algodón pima y algodón orgánico con diseños exclusivos y de inmejorables acabados.

Unidad Ejecutora del Proyecto

La empresa exportadora funcionará bajo el siguiente nombre:

- RUC: 20510172427
- Razón Social: EL ARRULLO E.I.R.L
- Nombre Comercial: EL ARRULLO (registrado en Indecopi)

CIUU: 18100 – Fabricación de prendas de vestir

Unidad Formadora del Proyecto

Pamela Valery Marrache Díaz.- Persona encargada de la administración y gerencia del proyecto de expansión de la empresa, junto con demás colaboradores del mismo detallados en la descripción del proyecto.

Se realizará una inversión adicional al capital accionario del proyecto, que no pasará el monto de \$20,000.00, establecido como límite, para cubrir todos los costos tanto de maquinaria, insumos y lo requerido para su comercialización. Sin embargo, cabe resaltar que este proyecto es una ampliación de la actividad de la empresa que se limita al mercado nacional para poder ayudarla a ingresar al mercado internacional.

1.2. Forma societaria, capital social y accionistas

Forma Societaria.

La razón social de la empresa es El Arrullo E.I.R.L. Es una empresa individual de responsabilidad limitada con número de RUC: 20510172427. Posteriormente, se tiene planeado pasar a ser El Arrullo S.A.C. Sin embargo, por el momento continuaremos manteniendo la forma societaria inicial.

Las principales razones por las cuales optamos mantener una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:

- La empresa puede realizar sus actividades de manera indeterminada.
- El dueño de la empresa ante cualquier problema solo hace frente con su patrimonio y aportes efectuados o por efectuar.
- La empresa responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.
- Se separa el patrimonio propio y el patrimonio de la empresa.
- La base impositiva para colaboradores de primera categoría es menor.
- Puede transformarse en cualquier tipo de sociedad.

Capital Social y Accionistas

El principal socio de la empresa El Arrullo es Douglas Marrache Díaz, al ser una empresa individual de responsabilidad limitada solo cuenta con un socio propietario. El capital social actual está formado por todo el patrimonio que tiene la empresa, en la siguiente tabla lo detallamos:

Tabla 1.1 Capital Social de la empresa

Capital Social	
Item	Cantidad
Máquina para Tejido de Punto	8
Remalladora normal	4
Remalladora de plato	4
Vaporizadora	2
Máquina de costura recta	10
Escritorios	5
Computadoras	3
Laptop	2
Estanterías metálicas	10
Estanterías de madera	3
Sillas	20
Mesas Redondas	2
Mesas Largas	4
Lavadora	1
Camioneta	1
Local 200 m2	1

Fuente: Información recabada de mobiliarios de El Arrullo EIRL

1.3. Régimen tributario y laboral

La empresa individual de responsabilidad limitada, al momento de la inscripción en el RUC, elige entre el Régimen General, Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER) o el Régimen Único Simplificado (RUS).

La empresa se acogió al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), ya que esta domiciliada en el país y obtiene rentas de tercera categoría provenientes de las actividades de comercio.

Cuota aplicable: Según la Sunat, “los contribuyentes que se acojan al RER, deben cumplir con declarar y pagar mensualmente el Impuesto a la Renta y el IGV, de acuerdo a las siguientes tasas”:

Tabla 1.2 Tasas de pago de tributos

Tributo	Tasa
Impuesto a la Renta Tercera Categoría	1.5% de los ingresos netos mensuales
Impuesto General a las Ventas + Impuesto de Promoción Municipal	18%
Contribuciones a Essalud	9%

Fuente: Sunat

Por tener trabajadores en planilla y ser los empleadores, debemos pagar la contribución a ESSALUD tomando como base las remuneraciones establecidas con los trabajadores y, además, procedemos a retener los aportes para el sistema nacional de pensiones ONP o sistema privado de pensiones AFP dependiendo de los trabajadores.

Cabe indicar que todos los pagos deben gestionarse y efectuarse de acuerdo a los términos y condiciones pactadas por la SUNAT, ya que muchos de estos tienen carácter cancelatorio.

Forma de declaración y pago mensual: La declaración y los pagos mensuales son realizados en lugares determinados como bancos que estén habilitados para estos pagos. En la siguiente tabla observamos que declaraciones y pagos se deben realizar de acuerdo al tipo de sujeto:

Tabla 1.3 Medios para la forma de declaración y pago mensual

Medio	Tipo de Sujeto
PDT – IGV RENTA MENSUAL	Personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales que se encuentren obligadas a presentar sus declaraciones con PDT.
Impuesto General a las Ventas e Impuesto de Promoción Municipal	Personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades conyugales no obligadas a presentar PDT.

Fuente: Promperú

De acuerdo a la información recabada de Sunat, los contribuyentes al RER deberán detallar sus procedimientos en los libros y registros contables de la empresa:

- Registro de Compras
- Registro de Ventas e Ingresos
- Libro de planillas o planilla electrónica.

Además, se debe cumplir con realizar las retenciones de segunda y quinta categoría según corresponda. Además, se puede emitir facturas y boletas de compras autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Pago.

1.4. Actividad, sector y estructura organizacional

Actividad comercial

La actividad principal de la empresa El Arrullo es la producción y comercialización de ropa para bebés y niños menores de dos años. Es cierto que hay muchos negocios dedicados a este rubro, lo que genera una vasta oferta de productos similares; sin embargo, la principal diferencia con la oferta de productos de nuestra empresa está en la calidad de nuestros insumos, la preocupación por el medio ambiente y la diversificación de los modelos, según tendencias y temporadas. Para la producción de las prendas se utilizarán materiales antialérgicos e hilados de textura suave. El principal insumo es el algodón pima peruano que tiene una excelente calidad lo que permite la fabricación de prendas de una característica particular. Además del uso de materiales con alta calidad, se ofertará una amplia y distinguida variedad de modelos y tallas para el gusto de todos los compradores.

Sector Textil

“El Perú es un país con más de 5000 años de tradición textil. Finas fibras de alpaca y algodón, cuidado del más mínimo detalle en la confección de la prenda y un servicio de paquete completo convergen para contar con una oferta de calidad mundial” (Promperú, 2014)¹.

¹ “Industria de la Vestimenta y Textiles en Perú”, Perú Moda 2014, Promperu.

“El sector textil y de confecciones abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos. La producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento los últimos años y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas entre las que podemos mencionar la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo” (CENTRUM, 2010) .

De acuerdo al Reporte Financiero Burkenroad Perú del Sector Textil, también se debe tomar en cuenta el hecho de que muchas de estas empresas textiles están realizando inversiones en maquinarias y equipo textil; es decir, están buscando estar a la par de la última tecnología para una mejor producción de hilados y fibras, y, a su vez, para poder incrementar los niveles de producción de manera que puedan abastecer el mercado nacional y extranjero sin problemas de escasez de productos. De igual manera, esta ventaja ha logrado preparar a las empresas para poder afrontar de la mejor manera la apertura comercial y poder beneficiarse de los acuerdos comerciales existentes.

Las exportaciones peruanas del sector textil están alrededor de los dos mil millones de dólares anuales, según documento especial para Perú Moda 2014. Sin embargo, en el 2015 hubo una caída de las exportaciones no tradicionales de 6.7% que también afectó al sector textil. Estados Unidos es el principal mercado con una participación del 46% del valor exportado, y alrededor de 70% de las prendas exportadas son de algodón y 3% de alpaca, según Promperú. Además, entre otros

mercados que le siguen están Ecuador, Venezuela, Colombia, Brasil, y Chile. No obstante, se debe mencionar que los mercados europeos también tienen un porcentaje significativo de participación que cada vez se vuelve más importante.

Por otro lado, tenemos el mercado de prendas de alpaca que también tiene a Estados Unidos como principal mercado pero se observa un crecimiento de los mercados de Japón, Alemania, Francia, Reino Unido y Australia. Los productos más ofertados son: polos, suéters, cafareñas de algodón y sintéticos para damas y caballeros y prendas para bebe, entre otros.

En el 2015 se esperó un mayor crecimiento; no obstante, este no pudo darse debido a la mayor oferta de productos textiles asiáticos en todos los mercados que con una menor calidad y una mano de obra más barata, logran establecer precios de exportación por debajo del promedio. Además, se ha visto el crecimiento de la producción en Centroamérica de productos mayor calidad que exigen que nuestros productos tengan mayor valor agregado. “El sector textil en el 2015 ha tenido una performance baja como consecuencia de factores estructurales y cíclicos. Por ejemplo, parte del ciclo de las exportaciones infladas a Venezuela ya acabó. Asimismo, hay una pérdida de competitividad por el crecimiento de exportaciones de Vietnam y El Salvador a EE.UU.”, precisó Piero Ghezzi.

Todavía existen muchas oportunidades de crecimiento para el sector; sin embargo, la competitividad es un punto en el que debemos enfocarnos, ya sea contrarrestando las amenazas que se presenten en la producción de algodón para alcanzar una producción constante y de calidad que satisfaga la demanda y la

prioridad por lograr capitalizar las empresas de nuestro país a efectos de adjudicarse las inversiones necesarias para conservar en un futuro, las ventajas competitivas. También debemos tomar en cuenta el valor agregado de nuestros productos que tienen que permitirnos diferenciarnos de otras prendas.

Figura 1.1 Exportación de textiles y confecciones (en millones de dólares).



Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones” por el Banco Central de Reserva.

Estructura organizacional

La organización está conformada por 14 personas. El gerente general es Douglas Marrache Díaz, quien se encarga del manejo de toda la empresa, Raúl Díaz Mendieta es el gerente de producción quien junto con el jefe de comercialización, Pamela Marrache se encarga de las negociaciones con los clientes. En lo que corresponde a la producción contamos Raúl Díaz Mendieta, acompañado con el jefe de aseguramiento de calidad y 10 operarios, quienes se encargan de la producción de las prendas de bebés. Esta producción se basa en los diseños propuestos y elaborados por la especialista en diseño. La limpieza del taller, almacén y oficinas comerciales es realizada por 1 trabajador.

1.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados de la empresa

El Arrullo

Visión

Ser la empresa peruana con mayor reconocimiento en el mercado distinguiéndose por su gran capacidad en la producción de diseños originales, satisfaciendo los gustos más exigentes del mercado internacional en un plazo de cinco años.

Misión

Ofrecer prendas para bebés en algodón bajo las premisas de inutilización de insumos químicos, tendencia ecológica, diseños exclusivos, manteniendo altos estándares de calidad internacional y ofreciendo una constante y variada oferta de productos a nuestros clientes.

Valores

Son 5 los valores que inculcamos en El Arrullo:

- **Responsabilidad:** Compromiso con la empresa y con la labor que se desarrolla para una buena ejecución de toma de decisiones y estrategias. Los colaboradores deben mostrar una actitud positiva hacia la mejora.
- **Respeto:** Promovemos, como empresa, una actitud de consideración y respeto mutuo hacia los colaboradores y clientes. Es importante para generar un buen clima laboral e interacción social entre personal operario y administrativo.

- Perseverancia: Los colaboradores deben cultivar esta cualidad para seguir sus objetivos con firmeza hasta poder conseguirlos, sin dejar de lado sus valores y los de la empresa.
- Honestidad: Nuestros colaboradores deben expresarse de manera sincera y correcta consigo mismo y con los demás. Esto va a permitir que su desempeño en la empresa y en su comunidad sea acorde los valores de la sociedad.
- Puntualidad: La empresa y los colaboradores se comprometen a cumplir los plazos pautados en sus actividades diarias para lograr el cumplimiento de contratos establecidos.

1.6. Principales marcas, productos, clientes y proveedores

Marca propia

Nuestra empresa cuenta con una marca propia “El Arrullo”, esta marca se desarrolló hace 40 años y ha venido reinventándose al pasar de los años, teniendo en cuenta la constante innovación de la moda infantil.

El nombre de la marca surgió con la idea de lograr transmitir a los clientes, todo el significado de la palabra “Arrullo” que expresa delicadeza, suavidad, ternura y amor; ya que el arrullo es el canto usado para dormir a los bebés por lo que debe poseer todas las características antes mencionadas. La marca se encuentra debidamente registrada en el INDECOPI con N° de expediente 0284678-2006/OSD y según certificado N° 00232958 (Ver Anexo 1).

Además, cabe mencionar, que también se ha comercializado productos con marcas distintas para colecciones de otros diseñadores ajenos a la empresa. Esto se hizo con la finalidad de lograr una mayor producción; sin embargo, se desea

potencializar la marca para que logre mayor presencia en el mercado local e internacional.

Figura 1.2 Logotipo de la marca.



Fuente: Página web de El Arrullo.

Productos

Los principales productos que ofrece la empresa son para bebés de 0 a 2 años. Además, se cuenta con otra línea que confecciona productos para niños entre 2 y 6 años. Nosotros nos enfocaremos en la línea dirigida para bebés. Constantemente se crean nuevos modelos incluyendo:

- Ropones: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores.
- Enterizos: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores.
- Buzos: Prenda 100% algodón, tejido plano en diversos colores y combinaciones. Incluye cafarena.
- Colchas: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores. Con detalles de cinta organza.
- Ajuares para shower: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores.
- Conjuntos: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores.
- Vestidos: Prenda 100% algodón, tejido de punto en diversos colores.

Figura 1.3 Modelos de ropa para bebés.



Fuente: Página web El Arrullo.

1.7.Principales políticas, procesos y delegación de facultades

Las principales políticas de la empresa están en torno al desarrollo de reglas y procedimientos que nos permitan lograr los objetivos estratégicos planteados. En la empresa El Arrullo, estas políticas se han trabajado tomando en cuentas las principales áreas.

Política Comercial

- Realizar la verificación mensual de los resultados comerciales en conjunto con la gerencia general y gerencia de producción.
- ★ • Identificar semestralmente las tendencias en el mercado para poder realizar ajustes en las estrategias.

Política Financiera

- Mantener niveles necesarios de flujo de efectivo.
- Mantener las políticas de cobranzas a un máximo de 120 días.

Política de Recursos Humanos

- Brindar recursos y condiciones óptimas de trabajo para los empleados.

- Captar personal con competencias diferenciadas y aptitud para el liderazgo y trabajo en equipo y de esa manera ayudarlos a desarrollarlas.

Política de Inventarios

- Lograr una rotación de inventarios a un máximo de 90 días.
- Realizar la verificación trimestral de stock de productos para liquidar.

Política de calidad

- Garantizar la total satisfacción de nuestros clientes y sus necesidades al momento de la compra y después de está, ofreciendo disponibilidad de productos y diseños con la misma alta calidad.

1.8. Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja proyectado

A continuación, presentaremos los estados de ganancias y pérdidas y el balance general al 31.12.2014, de la Empresa: El Arrullo E.I.R.L.

Figura 1.4 Estado de ganancias y pérdidas al 31.12.2014

DESCRIPCIÓN	EJERCICIO 2014
Ventas Netas (ingresos operacionales)	344,634
Otros Ingresos Operacionales	0
Total de Ingresos Brutos	344,634
Costo de ventas	173,668
Utilidad Bruta	170,966
Gastos Operacionales	
Gastos de Administración	-121,897
Gastos de Venta	-24,334
Utilidad Operativa	24,735
Otros Ingresos (gastos)	
Ingresos Financieros	0
Gastos Financieros	-3,300
Otros Ingresos	0
Otros Gastos	0
Resultados por Exposición a la Inflación	
Resultados antes de Participaciones, Impuesto a la Renta y Partidas Extraordinarias	21,435
Participaciones	0
Impuesto a la Renta	0
Resultados antes de Partidas Extraordinarias	21,435
Ingresos Extraordinarios	0
Gastos Extraordinarios	0
Resultado Antes de Interés Minoritario	21,435
Interés Minoritario	
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	21,435
Dividendos de Acciones Preferentes	
Utilidad (pérdida) Neta atribuible a los Accionistas	21,435
Utilidad (pérdida) Básica por Acción Común	
Utilidad (pérdida) Básica por Acción de Inversión	
Utilidad (pérdida) Diluida por Acción Común	
Utilidad (pérdida) Diluida por Acción de Inversión	

Fuente: Contabilidad El Arrullo.

Figura 1.5 Balance general al 31.12.2014.

BALANCE GENERAL AL 31-12-2014 (en nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efvo. Y Equivalente de efvo.	21,169	Ctas. por pagar comerciales	7,175
Existencias	57,580	Tributos por pagar	3,187
Otras ctas.de Activo	0	Total Pasivo Corriente	10,362
Total Activo Corriente	78,749	Pasivo No Corriente	0
Activo No Corriente		Total Pasivo No Corriente	
Inmueb.MaQ.Eq. (Neto)	5,328		0
Otras ctas activo No corr	0	PATRIMONIO	
Total Activo No corriente	5,328	Capital	5,000
		Resultados Acumulados	47,280
		Utilidad del Ejercicio	21,435
		Total Patrimonio	73,715
TOTAL ACTIVO	84,077	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84,077

Fuente: Contabilidad El Arrullo.

Figura 1.6 Balance de comprobación al 31.12.2014.

BALANCE DE COMPROBACION del 01-01-2014 al 31-12-2014									
COD.	CUENTAS	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
10	Efectivo y Equivalente de efectivo	429,311	408,142	21,169		21,169			
12	Ctas. por cobrar comerciales	347,668	347,668	-	-	-			
20	Mercaderías	231,248	173,668	57,580		57,580			
24	Materias primas	185,397	185,397						
33	Inmuebles, Maquinarias y Equipo	12,590		12,590		12,590			
39	Depreciación y Amortiz. Acumulada		7,262		7,262.00		7,262		
40	Tributos por Pagar	64,055	67,242		3,187		3,187		
41	Remunerac. Participac. por pagar	52,875	52,875	-	-				
42	Ctas. por pagar comerciales	258,442	265,617	-	7,175		7,175		
50	Capital		5,000		5,000		5,000		
59	Resultados Acumulados		47,280		47,280		47,280		
60	Compras	185,397	185,397						
62	Gastos del Personal, directores y grtes.	67,196		67,196					
63	Gastos de servicios prestados por terceros	64,207		64,207					
64	Gastos por tributos	4,420		4,420					
65	Otras cargas diversas de Gestión	9,149		9,149					
67	Gastos Financieros	3,300		3,300				3,300	
68	Valuación y deterioro de Activos	1,259		1,259					
69	Costos de ventas	173,668		173,668				173,668	
70	Ventas		344,634		344,634				344,634
79	Cargas Imputables a la cta. Costos		146,231		146,231				
94	Gastos de Administración	121,897		121,897				121,897	
95	Gastos de Ventas	24,334		24,334				24,334	
		2,236,413	2,236,413	560,769	560,769	91,339	69,904	323,199	344,634
	Utilidad 2014						21,435	21,435	
						91,339	91,339	344,634	344,634

Fuente: Contabilidad El Arrullo.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO

2.1. Identificación y análisis de la problemática actual

El Arrullo es una empresa que actualmente atiende solo mercado local, debido a que no se había analizado la oportunidad ni los beneficios de internacionalizar su actividad comercial.

Sin embargo, en los últimos años ha nacido un interés por internacionalizar la principal actividad comercial de la empresa a través de la exportación definitiva de sus principales productos que son ropa para bebés de 0 a 2 años.

Esta decisión se toma a partir de que se buscan nuevas oportunidades de negocio en mercados emergentes en los cuáles se tengan menos competidores y dichos mercados se encuentren en fase de crecimiento y vean nuestro producto como algo innovador y de esta forma se puedan obtener márgenes comerciales más altos. Además, se toma en cuenta que el entorno económico de nuestro país que está en una etapa de desaceleración económica en este último año por lo que es necesario diversificar el riesgo y al internacionalizar una empresa no dependemos de un único mercado, sino que tenemos la posibilidad de crecer en otros mercados.

Es importante mencionar que al internacionalizarnos no solo consideramos la exportación de prendas, sino en un largo plazo implementar un punto de venta en el mercado destino, de esa manera vamos a lograr un incremento en nuestras ventas, puesto que se va a contar con una cartera más amplia de clientes y esto nos permite adquirir nuevos conocimientos y experiencia con competidores extranjeros y, conjuntamente, se conoce una nueva cultura con exigencias diversas de los consumidores.

No obstante, cabe mencionar que la decisión de internacionalizarse, implica nuevos retos y riesgos que debemos afrontar eficaz y eficientemente para lograr una internacionalización exitosa. Algunos de los problemas que se pueden presentar son:

- Determinación del mercado destino óptimo para la comercialización del producto, ya que se tiene desconocimiento de la cultura, políticas, economía etc.
- No contar con las certificaciones necesarias que corroboren la buena procedencia del algodón así como grado de naturalidad (orgánico).
- No contar con proveedores que tengan la capacidad instalada necesaria para abastecernos de hilados orgánicos periódicamente.
- No contar con la capacidad suficiente para abastecer la demanda internacional.

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

La idea de negocio que se tiene en mente es la exportación definitiva de ropa para bebés en algodón orgánico. Si bien la empresa de la cual partimos es una empresa existente, que como mencionamos en el Capítulo 1, actualmente sólo atiende mercado local, para poder llevar a cabo la idea de negocio se creará una nueva área en la empresa que se dedique a la búsqueda de mercados y clientes potenciales en el extranjero a quienes se les pueda ofrecer nuestro producto; así como también vea todo lo referido a la logística de distribución y trámites aduaneros necesarios para poder enviar la mercancía.

Este proyecto nace con la idea de poder ofrecer nuestros productos en el mercado exterior, ya que se tuvo experiencias de personas extranjeras que compraron nuestro producto en la fábrica y luego lo llevaron a su país de origen y nos comentaron que el producto fue muy bien recibido; sin embargo, las cantidades que

se llevaban no eran tan grades y el precio al que se vendía era el del mercado local debido a que ellos lo compraban en nuestro país cuando venían de visita. Estos hechos nos impulsaron a querer ofrecer nuestro producto al mercado exterior.

Para poder implementar el plan de internacionalización nos vamos a apoyar en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025 que nos va a permitir tener la información adecuada y necesaria para conocer los lineamientos que guían las actividades de comercio exterior. Los lineamientos estratégicos definidos para alcanzar los objetivos estratégicos según (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015):

- ✓ Internacionalización de la empresa y diversificación de los mercados.
- ✓ Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.
- ✓ Facilitación del comercio y eficiencia de la cadena logística internacional.
- ✓ Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.

Cabe resaltar que el PENX ayudó a que más de 6 mil pymes a la fecha logren concretar sus exportaciones, alrededor del 50% más que en 2003. *

Es importante mencionar que la idea de internacionalizar una empresa no es tarea fácil, como se menciona en el punto anterior, existen diversos problemas que se pueden presentar; no obstante, se pueden buscar soluciones o se puede mitigar el impacto de estos para la buena ejecución del proyecto, a través de un correcto asesoramiento e investigación previa de los mercados y productos.

Otra herramienta que nos puede ayudar a mitigar riesgos de internacionalización es el Programa de Apoyo a la Internacionalización que ayuda a las MIPYMEs a través de estudios, información y actividades para enriquecer sus

conocimientos y mejorar las capacidades de gestión de las personas encargadas de establecer las relaciones internacionales, de esta manera se promueve la venta de bienes y servicios en el extranjero. De esta manera, el PAI cofinancia actividades que promoverán, fortalecerán e incentivarán el proceso de internacionalización. A continuación presentamos los problemas antes mencionados y las posibles soluciones que le damos.

Problema 1:

Determinación del mercado destino óptimo para la comercialización del producto, ya que se tiene desconocimiento de la cultura, políticas, economía etc.

Solución 1:

Se empezará por realizar un análisis de los destinos más importantes de las exportaciones peruanas de nuestro producto y se realizará una matriz de selección de mercados para que de acuerdo a factores que nosotros determinemos como necesarios y factores críticos de éxito seleccionemos el mercado más adecuado y parecido a nuestro país (países de Latinoamérica), con la finalidad de tener un mayor conocimiento del mercado. Esto lo realizaremos considerando información del PENX.

Problema 2:

No contar con las certificaciones necesarias que corroboren las buenas prácticas y la buena procedencia del algodón así como la calificación de orgánico.

Solución 2:

Se necesitará la búsqueda de proveedores formales que cuenten con las certificaciones necesarias, sino se tendrá que obligar al proveedor a tenerlas para asegurar las buenas prácticas y la naturalidad del producto.

De otra manera, se procederá a realizar la solicitud de certificaciones necesarias para la empresa y los proveedores (ver anexo 9).

Problema 3:

No contar con proveedores que tengan la capacidad instalada necesaria para abastecernos de los distintos insumos (hilados, hilos, botones, etc) periódicamente.

Solución 3:

Se necesitará crear junto con los proveedores un mecanismo de asociatividad con la finalidad de lograr fidelizarlos y obtener los insumos suficientes y calificados para la elaboración de los productos. Esto iría de la mano de la Solución 2.

Problema 4:

No contar con la capacidad suficiente para abastecer la demanda internacional.

Solución 4:

En un inicio se buscará la tercerización de procesos en los que sea necesario mayor abastecimiento, como por ejemplo el tejido.

A mediano plazo, se planeará la ampliación de la fábrica para poder abastecer la demanda internacional.

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

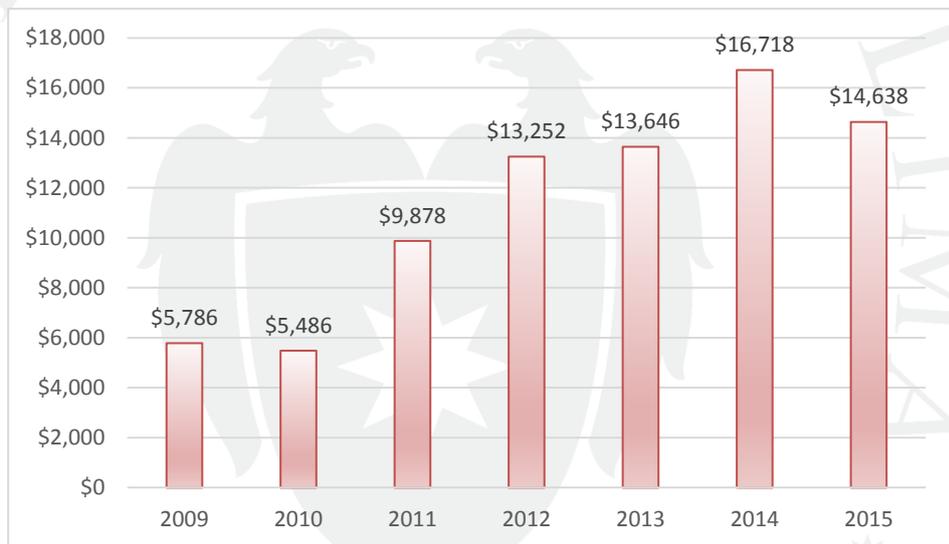
Emprendimiento en nueva línea de producto.

Actualmente, el mercado de prendas de vestir para bebés, especialmente de fibra de algodón se considera de gran potencial debido al crecimiento del consumo de dicho producto, además del interés que generan cada uno de los insumos utilizados como es el hilado de algodón orgánico; asimismo, cabe resaltar que el mercado colombiano

representa una gran oportunidad para este segmento debido a que el tamaño del mismo viene mostrando un incremento constante en los últimos años.

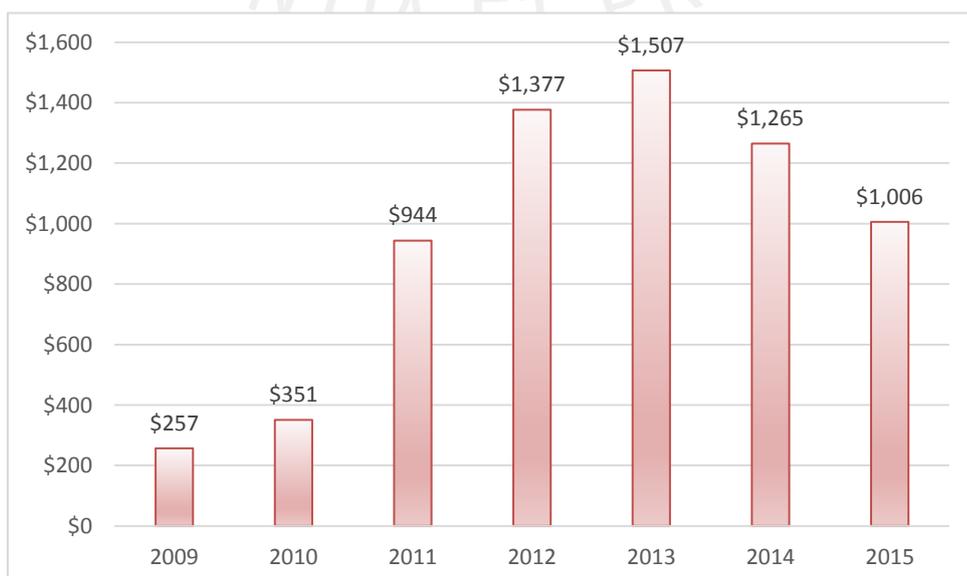
El mercado ecológico recién se está desarrollando en Colombia, por lo que debemos aprovechar la delantera que le llevamos. "Estamos empezando a conocer los trajes sin procesos tóxicos en su fabricación frente a otros países de América Latina, como Perú, que llevan la delantera en los cultivos de algodón orgánico", remarcó un empresario colombiano de Proaltex.

Figura 2.7 Importaciones de ropa para bebés en Colombia. (Miles de dólares).



Fuente: Adaptado de Trade map.

Figura 2.8 Importaciones peruanas de ropa para bebés en Colombia. (Miles de dólares)



Fuente: Adaptado de información estadística de Trade map.

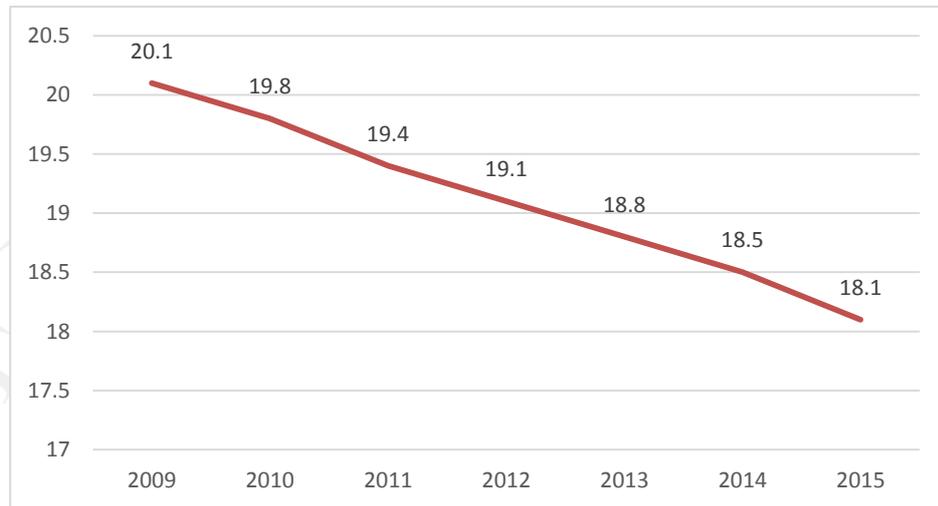
Como podemos observar en las figuras anteriores, las importaciones de ropa para bebés en Colombia, ha ido creciendo más del 100%, por lo que podemos afirmar que es un mercado que se encuentra en desarrollo. Es importante mencionar que la caída del 2014 se debe a una contracción en las exportaciones peruanas del producto a nivel de todo el mundo, las exportaciones cayeron 13% en el 2014; no obstante, para el año 2015 si bien aún no se confirman números de cierre finales, se puede observar que se ha mantenido en el mismo valor el porcentaje de exportaciones comparando un trimestre versus el anterior por lo que se prevé una mejora. Además, podemos ver que según “La guía de mercado multisectorial a Colombia” (SIICEX, 2016) , las prendas y complementos para bebés, de punto, de algodón son consideradas como un producto estrella. También, es importante resaltar que Colombia es considerada como el sexto país que más importa confecciones y todas las exportaciones peruanas de prendas de vestir a Colombia están exoneradas del pago de aranceles al amparo de la Zona de Libre Comercio establecida por la Comunidad Andina.

Población infantil e incremento de ingresos.

Otro factor que consideramos bastante significativo es la tasa de natalidad de los últimos años, ya que viene decayendo y las parejas como máximo tienen dos hijos; sin embargo, ha habido un crecimiento en las ventas de ropa para bebés, debido a que los padres ahora tienen mayores ingresos que pueden repartir de mejor manera entre los gastos de sus pequeños hijos y no restringirles la compra de productos. Particularmente, en los segmentos medio-alto y alto ha incrementado la

demanda por productos de alta calidad y el precio no es considerado una variable decisiva de compra.

Figura 2.9 Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada '000 personas) en Colombia.



Fuente: Adaptado de información recaba de Euromonitor.

El mercado colombiano presenta una gran oportunidad para la inserción de este producto; ya que, según las estadísticas recabadas de EUROMONITOR, respecto a la industria textil, el sector de ropa para niños, childrenswear, ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años y se pronostica que el crecimiento continuará con el mismo ritmo. Cabe resaltar que el producto destaca por la naturalidad de los insumos que son utilizados. Los consumidores de esta categoría son los más exigentes en obtener productos que sean realmente orgánicos, ya que la salud y bienestar de sus pequeños hijos es la que toman en cuenta.

Asimismo, debemos mencionar que nuestro país cuenta con los recursos naturales para llevar a cabo la producción, procesos y gestión que se requieren como capacidades para desarrollar una oferta exportable de prendas orgánicas para el cuidado de la piel y el medio ambiente.

2.4. Propuestas de innovación en el negocio

Moda ecológica

El sector textil en los últimos años viene desarrollando un nuevo concepto de moda ecológica, por lo que se busca agregar valor a los productos textiles utilizando materias primas que han sido cultivadas sin el uso de sustancias químicas ni pesticidas; es decir, procesos que no son tóxicos. “La moda ecológica forma parte de una tendencia irreversible en la industria del vestido, de un cambio de paradigmas, en el que la sostenibilidad es un nuevo punto de referencia”, subrayó De Bouteiller (Diario Popular Argentina, 2010). En los últimos años, en el sector textil, los consumidores al haber tomado mayor conciencia al comprar, quieren conocer el origen de los productos y todo el proceso que han pasado para ser ofertados. Estos consumidores en su mayoría son aquellos que compran ropa para los bebés, ya que lo que se busca es adquirir prendas de muy alta calidad que no lastimen la delicada piel de los bebés y el algodón orgánico es la alternativa natural.

De lo tradicional a lo vanguardista

Si bien este es un punto en el que se viene trabajando, se cuenta con innovadores diseñadores que trabajan en el acervo de estilos para transformarlos en diseños modernos y originales. Lo que se busca con esta colección es combinar las técnicas de siempre con las de última generación, logrando una ventaja competitiva que es la capacidad de crear colecciones basadas en la riqueza cultural del país. Actualmente, se viene trabajando esta tendencia en ropa de adultos, pero sería una buena oportunidad para desarrollar la misma en ropa para bebés reforzando el

concepto de riqueza cultural. Se puede lograr colecciones innovadoras y completas con insumos de calidad, esto sería muy valorado por el mundo de la moda infantil.

2.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas aplicado a la empresa El Arrullo)

Tabla 2.4 Modelo Canvas aplicado a la empresa El Arrullo.

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuestas de Valor</u>	<u>Relaciones con Clientes</u>	<u>Segmentos de Cliente</u>
*Proveedores del algodón orgánico. *Proveedores de los hilos, botones, etc. *Empresa de bolsas reciclables *Empresa productora de etiquetas. *Empresa de cajas: Carvinsa *Agente de aduana *Operadores Logísticos: OLAM *IMO *Promperú *Siicex	*Producción, comercialización y distribución de ropa para bebés *Diseño de colecciones de ropa para bebés *Atención al cliente (servicios post venta)	*Se ofrece ropa para bebés que tiene como principal insumo el algodón orgánico *Colecciones basadas en la riqueza cultural del país *Protege la piel y evita alergias. *Ayuda a preservar el medio ambiente. *Disminuye el uso de sustancias químicas. *Ayuda a conservar mejor las tierras de cultivo.	*Relación personalizada: relaciones humanas. *Captación de clientes. *Fidelización de clientes	*Madres de familia de todas las edades que tengan un bebé de 0 a 2 años *Personas que tengan un bebé de 0 a 2 años en su familia *Personas relacionadas indirectamente con bebés de 0 a 2 años
	<u>Recursos Clave</u>		<u>Canales</u>	
	* Físicos: Infraestructura, insumos (algodón, hilos, etc), maquinaria (máquinas de coser, tejedoras, vaporizadora, etc), inmuebles * Humanos: Personal administrativo y de mano de obra directa (tejedores, vaporizadores, remalladores, etc)		*Tiendas departamentales *Marcas propias *Tiendas especializadas *Catálogos *Internet	
<u>Estructura de Costes</u>			<u>Fuente de Ingresos</u>	
*Costos Fijos: Personal administrativo, *Costos Variables: Insumos (hilados), Mano de obra directa e indirecta, *Costos indirectos de fabricación *Activos tangibles (maquinarias y equipo, muebles y enseres) *Activos intangibles (software) *Gastos de exportación (estiba, transporte, certificados, trámites aduaneros)			*Exportación de ropa para bebés	

Elaboración propia

2.5.1. Segmentos de mercado

El segmento de mercado al que la empresa El Arrullo dirige su principal producto, que es la ropa de bebés se va a determinar usando las siguientes variables:

Segmentación geográfica: Nuestros productos están dirigidos al país de Colombia, específicamente a tres de sus principales ciudades que son Bogotá, Cali y Medellín. Nuestros tres principales mercados representan alrededor de 26% de la población total de Colombia.

Segmentación demográfica: Nuestro producto está dirigido a niños y niñas entre 0 y 2 años. La población total de Colombia en ese rango de edades es de alrededor de 2 millones en el 2016; sin embargo, debemos resaltar que nosotros solo nos dirigimos a aproximadamente 580 mil niños y niñas entre 0 y 2 años pertenecientes a las 3 ciudades más importantes, esto representa 1.2% de la población total.

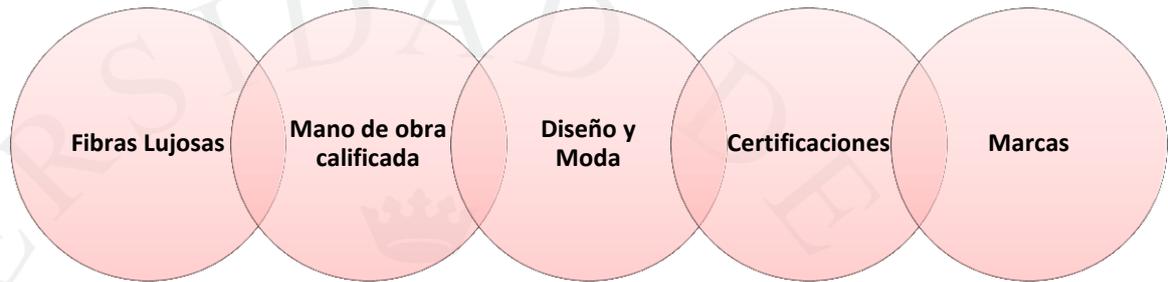
Segmentación socio-económica: Finalmente, nuestro producto está dirigido a familias de NSE medio, medio alto y alto por el costo del producto que está por encima del promedio. Por ello, nuestro segmento solo se enfocaría en el 20% de la población determinada que sería aproximadamente 116 mil niños y niñas.

2.5.2. Propuestas de valor

Las empresas exportadoras en búsqueda de mejorar su oferta exportable deben generar productos acorde a la tendencia de la temporada del mercado de destino con los estándares internacionales. Además, deben crear marcas internacionales propias

para posicionarse dentro de los consumidores objetivos. Esto dará como resultado una mejor propuesta de valor. Para esto es necesario trabajar 5 elementos diferenciadores para que una empresa cuente con ventaja competitiva, los cuales son Fibras Lujosas, Mano de Obra Calificada, Diseño y Moda, Certificaciones y Marcas.

Figura 2.10 Elementos diferenciadores de una prenda textil.



Fuente: Adaptado del Plan Operativo Interno del Sector Textil y Vestimenta PROMPERU.

El Arrullo, desarrolla su propuesta de valor resaltando tres puntos clave: La moda ecológica, el diseño de la prenda y el valor de la marca.

Como mencionamos en el capítulo anterior, la moda ecológica o ecomoda, se basa en la confección de prendas o ropa orgánica. Este estilo de ropa que cuida y protege el medio ambiente es el que El Arrullo ofrece a sus clientes. Debemos resaltar que este producto orgánico tiene mayor valor para nuestros clientes, debido a que la prenda que va ser ofertada es para sus hijos y al ser de algodón orgánico les asegura que los tejidos son más saludables y son más acordes para la delicada piel de los bebés. De esta manera se previenen posibles alergias y otras alteraciones dermatológicas.

Además de ofrecer una prenda que protege el medio ambiente, así como las comunidades en las que se produce y muy delicada con la piel de los bebés; ofrecemos diseños innovadores que vayan de la mano con las tendencias mundiales.

Queremos incluir detalles de nuestra cultura en los tejidos que permitan dar un mayor valor agregado a las prendas al tener diseños únicos y exclusivos.

Finalmente, el valor de la marca es muy importante; sin embargo, en un principio va a ser complicado poder transmitir este valor a nuestros clientes porque la marca es nueva para ellos pero, una vez conocida, en el largo plazo nos va a permitir posicionarnos en la mente del consumidor con las características que nos permiten diferenciarnos de las demás marcas y de esta manera podremos ser la principal opción para los clientes.

2.5.3. Canales

Los canales por los cuales se distribuyen nuestro producto son:

Tiendas departamentales: Este canal está conformado por las grandes empresas de almacenes en Bogotá, Medellín y Cali.

Marcas propias: Este canal pretende trabajar con las marcas de nuestros clientes. Si algún cliente desea que nosotros fabriquemos las prendas y etiquetemos con su marca lo vamos a realizar siempre y cuando la marca también este alineada con nuestra propuesta de valor ecológico y moda.

Tiendas especializadas: Son comercios que ofrecen una variedad de productos dentro del segmento al cual se dirigen. En nuestro caso, son todas aquellas tiendas que se dedican a la venta, únicamente, de producto para bebés y niños menores de 5 años. Dentro de estos comercios se pueden encontrar diferentes tipos de tiendas:

*Las que forman parte de una empresa dedicada a la confección de prendas: Estas se dedican a la comercialización exclusivamente de los productos que fabrican con su marca.

*Las tiendas de marcas internacionales: Estas tiendas suelen tener una variedad de productos de ropa infantil importada con su marca. Estas tiendas son estandarizadas en cuanto al diseño de la tienda y los productos que pueden comercializar.

*Las tiendas de ropa que ofertan diversas marcas: En este caso, las tiendas tienen la libertad de comercializar productos nacionales e importados sin importar la marca.

Catálogos e Internet: Es un medio de comercialización que se ha venido implementando los últimos años. Si bien no es el más común para la venta de ropa para bebés porque las madres buscan tener contacto físico con la prenda que van a adquirir, si es interesante, ya que muchas mamás modernas no tienen tiempo para ir a la tiendas y prefieren comprar desde la comodidad de sus hogares y recibir su pedido de igual manera.

2.5.4. Relaciones con clientes

La relación con clientes se basa en una interacción humana que es muy importante para que el cliente pueda comunicarse con el representante de nuestra empresa para que pueda asesorarlo y ayudarlo durante el proceso de venta y posteriormente atenderlo si tiene alguna duda o queja. Es de gran valor esta primera interacción que se da con el cliente, ya que al ser un producto tangible, este se le puede mostrar al cliente para que lo toque y observe, además al ser un producto que va dirigido a los niños necesita de la aceptación de los padres y es importante que ellos tengan conocimiento de los beneficios de la prenda.

Si bien nuestro principal cliente son las madres de familia, en la cadena de distribución nuestro cliente son los almacenes o tiendas que harán los pedidos, ellos deben conocer la calidad y beneficios de nuestro producto para que, posteriormente

puedan ofrecerlos a sus clientes y den a conocer las ventajas competitivas del producto y sus beneficios. Es muy importante que la empresa establezca una relación de fidelidad con los almacenes o tiendas para que siempre nos consideren en su oferta de productos. Al trabajar en conjunto con los almacenes o tiendas que nos mandan a producir sus prendas, se puede ver el tema de co-creación, debido a que ellos tienen un mayor conocimiento de tendencias de su mercado.

2.5.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos actual proviene de la venta local de ropa para bebés; sin embargo, ahora nos enfocamos en la exportación de ropa para bebés, por lo que la principal fuente serían los ingresos generados por dichas ventas al mercado colombiano. Se debe tener en cuenta que en un futuro queremos implementar un punto de venta que también nos generaría ingresos.

2.5.6. Recursos clave

Los recursos claves son necesarios para el buen manejo de las operaciones de producción y administrativas. Nuestros recursos se dividen en dos: los físicos y los humanos. Entre los recursos físicos tenemos los insumos para la producción de las prendas; la infraestructura de la empresa que es el almacén, la fábrica y las oficinas administrativas; éstas se encuentran en La Molina y tienen un área de aproximadamente 200 m², los cuáles están repartidos en 30 m² para oficinas y 170 m² para la fábrica y almacén. La maquinaria que tenemos incluye las máquinas de coser semi industriales que cumplen la tarea de bordar y coser y máquinas de coser domésticas por su rapidez y facilidad de uso al ser automáticas; máquinas overlock para remallar, tejedoras mecánicas para personalizar de acuerdo a las preferencias y las electrónicas que brindan hasta 300 patrones para mezclar y combinar en las

diversas dimensiones, vaporizadora, inmuebles básicos y, finalmente, los insumos que serán procesados. En lo que respecta a tecnología, casi todos los procesos se realizan a través de maquinaria que facilita, agiliza y perfecciona el trabajo que se necesita; sin embargo, una de nuestras competencias es que aún hay procesos como bordados que son hechos a mano y que le dan mayor valor a la prenda. Además, varias de las máquinas que son automáticas generan un reporte al final de día de la cantidad de prendas que trabajo para tener un mayor control de los procesos y calcular el tiempo de ejecución en cada etapa. Si bien muchas de las máquinas no son de última generación, estas no tienen una antigüedad mayor a 7 años por lo que casi todas son automatizadas. En lo que respecta a recursos humanos está incluido todo el personal que trabaja en la empresa, tenemos al personal de mano de obra directa e indirecta: Mano de obra directa son los tejedores, vaporizadores, remalladores, etc; y los de mano de obra indirecta que es el personal administrativo de la empresa. La mano de obra calificada para los puestos de tejedores, vaporizadores y otros no es tan escasa, debido a la experiencia de nuestro país en producción textil; sin embargo, los costos son más altos que en otros países. Es importante recalcar que todos los trabajadores son capacitados una vez admitidos en la empresa; los procesos no son tan complicados, puesto que muchas de las maquinarias son automatizadas pero es necesario que los colaboradores sepan manejar maquinaria mecánica. Nuestros propios colaboradores comparten el know how que han adquirido para poder hacer un trabajo más eficiente y eficaz.

2.5.7. Actividades clave

La actividad clave de nuestra empresa es producción, comercialización y distribución de una línea de ropa para bebés, elaborados con algodón pima y algodón

orgánico. Además, previo a la etapa de la producción, se realiza el diseño de las colecciones y prendas que se ofrecen a nuestros clientes.

El servicio final que se ofrece es el de post venta para asegurar la fidelidad de nuestros clientes; asimismo, se busca conocer si todos los procesos cumplieron los estándares de calidad que se solicitaron, ayuda a la empresa a tener un feedback de sus procesos y atención.

2.5.8. Asociaciones clave

Las asociaciones claves, nacen a partir de la necesidad de tener proveedores asegurados que se encarguen en primer lugar del abastecimiento de todos los insumos necesarios para la producción, así como socios claves que ayuden a la empresa a conocer más acerca de los mercados internacionales y puedan ayudarlos con las herramientas para la elaboración de su plan de negocio. También se puede considerar socios claves a las tiendas especializadas de ropa para bebés a las que venderemos nuestros productos para de esa manera generar una relación a largo plazo para beneficio de ambos. Entre los principales asociados tenemos:

*Proveedores de hilados de algodón orgánico: Son indispensables para la producción de nuestro principal producto. Deben contar con las certificaciones necesarias y con la capacidad instalada para abastecer nuestra demanda. En este caso nuestros socios son Bergman Rivera para hilados de color natural y Cortextil para hilados de colores.

*Proveedores de los hilos, botones, etc.: Son necesarios para los detalles finales de nuestros productos por lo que deben ser de calidad y de diseños innovadores. Algodonera Peruana nos proveerá los hilos de algodón pima.

*Empresa de bolsas: Las bolsas reciclables son necesarias para la exportación de las prendas, deben tener las medidas ad hoc a las prendas.

*Empresa productora de etiquetas: Las etiquetas son necesarias para incluir la información requerida por las autoridades Colombianas. Según el Reglamento técnico de etiquetado de confecciones se debe cumplir con requisitos de información y tipos de etiquetas para que el producto pueda ingresar a Colombia. Además, al contar con certificación GOTS debemos etiquetar el producto con su logo que previamente debe ser aprobado por nuestra certificadora.

*Empresa de cajas: Carvinsa: Al igual que las bolsas, las cajas son muy importantes para la exportación porque permite la protección de nuestro producto y su correcto transporte hacia el cliente final para que la prenda llegue en las mismas condiciones en las que fue embarcada.

*Tiendas especializadas de ropa para bebés en Colombia: Nuestros principales clientes tienen que ser nuestros socios claves para construir una relación de confianza que permita incluir nuestra marca en sus tiendas.

También tenemos el apoyo de Promperu y Siicex, que son entidades que se encargan de brindar información detallada y/o cualitativa de los procesos de exportación, así como de los destinos y requerimientos/barreras de los países a los que se desea enviar nuestro producto.

Finalmente, tenemos a las entidades encargadas del proceso logístico de exportación como son el Agente de aduana, los Operadores Logísticos: OLAM que nos brindan los servicios de transporte de nuestra mercancía a destino, así como la regularización de la documentación para el retiro de mercancías sin ninguna restricción.

2.5.9. Estructura de costos

La estructura de costos la manejamos de la siguiente manera:

Costos Fijos: Dentro de estos costos incluimos a aquellos que no varían por los cambios de la producción o ventas, sino permanecen fijos, por ejemplo el costo de la planilla del personal administrativo. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que si hay un aumento notable de la producción, si se va a tener que elevar los costos fijos porque se necesitará un local más grande y aumentará el uso de servicios básicos.

Costos Variables: Dentro de los costos variables encontramos a aquellos que si se modifican proporcionalmente a las diferencias que se generan en el volumen de producción. Entre estos costos consideramos los de los hilados de algodón orgánico necesarios para la elaboración de nuestros productos, así como la mano de obra directa.

También tenemos los costos indirectos de fabricación, el costo y depreciación de los activos tangibles (maquinarias y equipo, muebles y enseres) y activos intangibles (software). Es muy importante considerar los gastos de exportación, ya que se incluyen dentro del precio final del producto. (Estiba, transporte, certificados, trámites aduaneros)

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del producto o servicio

Ropa para bebés de punto en algodón orgánico

Características físicas: Ropa para bebés de algodón Pima orgánico de punto, en los colores blanco, rosado y celeste. Es natural, pura, orgánica y libre de pesticidas. De esta manera se asegura la suavidad sin descuidar el diseño.

Tabla 3.5 Insumos y sus características

INSUMOS	CARACTERISTICAS FINALES
Algodón pima	Orgánico y título 50/1
Hilo	Masterfil PS
Botones	Blancos, rosados y celestes.

Elaboración propia

Presentaciones:

- **Colcha Ensueño:**

Descripción: Colcha de algodón pima orgánico.

Figura 3.11 Colcha Ensueño para bebés.



Fuente: Página web El Arrullo

- **Vestido Princesa:**

Tallas: 0, 3, 6, 12.

Descripción: Vestido de algodón pima orgánico en colores blanco y rosado.



Figura 3.12 Vestido Princesa.

Fuente: Página web El Arrullo

- **Enterizo Tren:**

Tallas: 0, 3, 6 y 9.

Descripción: Enterizo de algodón pima orgánico labrado.



Figura 3.13 Enterizo Tren.

Fuente: Página web El Arrullo

3.2. Selección del mercado internacional

Según Promperú, para realizar la selección del mercado internacional objetivo se deben analizar 5 puntos claves que nos permitirán elegir a los mercados entre los que vamos a poder aplicar la matriz de selección para obtener nuestro mercado objetivo.

A. Oportunidades según la demanda

En este punto identificaremos a los mercados que:

- Presenten volúmenes de compras que sean grandes.
- Muestren tendencia de crecimiento.
- Muestren condiciones favorables para acceder al mercado.

A continuación podemos observar la Tabla 6, la lista de los principales países a los que Perú exporta ropa para bebés de punto de algodón. Como principal

mercado tenemos a Estados Unidos con alrededor de 61% del total de nuestras exportaciones de este producto; sin embargo, este mercado ya está saturado de proveedores por lo que lo descartaríamos de nuestra selección de mercados. Lo mismo sucede con México al estar muy cerca a Estados Unidos tiene la posibilidad de contar con varios proveedores, por ellos ambos quedan descartados. Reino Unido por un tema de distancia geográfica por ahora no nos conviene, es menos complicado acceder a mercados de realidad similares a las de nuestro país y que están en Sudamérica. Por otro lado, es importante saber que todo el sector ha sufrido una pequeña caída en sus exportaciones lo cual se ve reflejado en la tabla 6; sin embargo, para este año se espera que haya una mejora en todo el sector. Esta caída se debe, como mencionamos en capítulos anteriores, a la entrada creciente de prendas de origen asiático a costos por debajo del promedio.

Tabla 3.6 Mercados a los que Perú exporta la partida 6111200000 en miles de dólares.

Importadores	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	35,815	38,413	35,842	31,473	28,087
Estados Unidos de América	19,140	17,071	16,807	17,542	17,199
Chile	2,042	2,352	4,781	2,788	2,054
Ecuador	1,011	1,545	1,740	1,883	1,784
Argentina	3,098	2,203	1,942	1,237	1,135
México	1,146	1,710	2,224	978	1,002
Reino Unido	797	707	794	1,009	962
Colombia	760	1,433	1,447	1,199	891
Brasil	533	344	751	665	572
España	1,129	779	832	481	496
Venezuela	4,001	8,022	2,708	2,153	348

Fuente: Trade map.

B. Importaciones y competencia

En este punto vamos a analizar el valor importado por cada país que hemos elegido, cuáles son sus proveedores actuales y si existen proveedores dominantes que concentren un buen porcentaje del mercado.

En la siguiente tabla, veremos el porcentaje de participación del principal proveedor y el porcentaje de Perú como proveedor.

Tabla 3.7 Mercados a los que Perú exporta en el 2015 la partida 6111200000.

	Chile	Ecuador	Argentina	Colombia
Importaciones de la partida	\$62,879	\$4,255	\$1,771	\$14,638
Participación del 1er proveedor	China 86%	Perú 44%	Perú 66%	China 67%
Participación del 2do proveedor	Perú 3%	China 35%	China 18%	Perú 8%

Fuente: Trade Map.

De acuerdo, a lo observado en la tabla anterior, podemos concluir que los países con mayores volúmenes de importación de nuestra partida son Chile y Colombia, por lo que se descartarán los otros dos países por tener un número reducido de mercado.

C. Disponibilidad de transporte

En este punto, tenemos que analizar las posibilidades de transporte para nuestro producto hacia los países de interés. Se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- Medios
- Rutas
- Frecuencias
- Tiempo de tránsito
- Valor de los fletes

Al ser países de Latinoamérica, existen diversos medios de transporte por los que se puede enviar la mercancía; sin embargo, al ser un producto delicado se prefiere el transporte aéreo. Según agentes de carga, hay disponibilidad de transporte a todos estos destinos.

D. Tratamiento preferencial

Existen acuerdos bilaterales y convenios multilaterales que permiten un tratamiento preferencial en lo que respecta al pago de aranceles. Empresas peruanas que se dediquen a la exportación a estos países, con un certificado de origen pueden obviar el pago de aranceles.

Tabla 3.8 Tratamiento arancel para Perú por la partida 6111200000

	Chile	Ecuador	Argentina	Colombia
Arancel general	6%	26.52%	35%	15%
Arancel preferencial	0%	0%	0%	0%

Fuente: Siicex

E. Información detallada y/p cualitativa

En este punto se analiza la afinidad cultural y comercial: en cuanto a idiomas, costumbres, religión y formas de negocio. La reseña geográfica, económica y política; así, como el mercado del producto para conocer el consumo, los canales de comercialización, precios y tendencias.

A continuación, les mostramos la matriz de selección de mercados con factores claves para establecer el mercado más adecuado para la exportación de nuestro producto.

Tabla 3.9 Matriz de selección de mercados para exportar ropa para bebés en algodón orgánico

Factores a evaluar	Chile	Ecuador	Argentina	Colombia
Población	17,76 millones	16,14 millones	42,98 millones	48,22 millones
Ingreso PBI per cápita (\$)	14,910	6,002	13,480	7,940

Crecimiento PBI (%)	2,1%	-0.6%	1.7%	3.1%
Inflación (%)	4.40%	3.60%	23.90%	2.90%
Importaciones Ropa para bebés de algodón 2015 (miles de \$)	58,847	4,802	2,520	16,718
Participación % exportaciones del Perú	4%	32%	33%	8%
Disponibilidad de transporte	SI	SI	SI	SI
Arancel general	6%	26.52%	35%	15%
Arancel preferencial	0%	0%	0%	0%
Información del mercado	SI	SI	SI	SI

Fuente: Adaptado de información del World Bank

Usaremos la siguiente puntuación para la matriz de selección de mercados:

1 = poca oportunidad en ese mercado

2 = media oportunidad en ese mercado

3 = media superior oportunidad en ese mercado

4 = buena oportunidad en ese mercado.

Tabla 3.10 Puntuación de la Matriz de selección de mercados para la exportación de ropa para bebés en algodón orgánico

Factores a evaluar	Peso	Valor Chile	Ponderación	Valor Ecuador	Ponderación	Valor Argentina	Ponderación	Valor Colombia	Ponderación
Población	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45	4	0.6
Ingreso PBI per capita (\$)	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Crecimiento PBI (%)	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	4	0.6
Inflación (%)	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32
Importaciones Ropa para bebés de algodón (miles de \$)	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Participación % exportaciones del Perú	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Disponibilidad de transporte	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Arancel preferencial	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52

Información del mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1	27	2.94	25	2.53	25	2.93	31	3.44

Elaboración propia

Finalmente, realizamos la suma del puntaje de todos los valores y el que tenga mayor valor es el mercado objetivo seleccionado, en este caso, es Colombia con una puntuación de 3.44. A pesar de que las exportaciones a dicho país se redujeron, podemos ver que hubo un crecimiento en exportaciones de prendas chinas, lo que nos beneficia porque el segmento al que dirigimos nuestro producto no es el mismo al que se dirigen la prendas de origen chino; nuestras prendas son dirigidas para la clase media y alta que buscan productos de calidad y no productos de bajos precios. Además, según el reporte de ropa para niños en Euromonitor, el mercado de ropa de bebés en Colombia ha generado el mayor crecimiento de ventas en el 2015 con un valor de 12%.

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo

Nuestros productos están dirigidos a Colombia que tiene una población alrededor de 49 millones de habitantes. Las tres principales ciudades son Bogotá, Cali y Medellín, que representan aproximadamente 16%, 5% y 5%, respectivamente de la población total. Las tres ciudades representan 26% de la población de Colombia. Sin embargo, no nos dirigimos al 26%, tenemos un segmento de mercado el cual representa 1.2% de la población total de estas tres ciudades que son los niños y niñas entre 0 y 2 años.

En el tema económico, Bogotá se considera muy importante como centro económico e industrial de Colombia. Según el DANE², Bogotá recauda gran parte del PIB nacional (24,5 %), situándose en el séptimo lugar en Latinoamérica (de unos 92 917 millones USD), de las cuales, es considerada como un lugar seguro y efectivo para invertir. Por otro lado, Medellín es la siguiente ciudad con mayor población de Colombia, está ubicada sobre la cordillera central de los Andes. Se considera la primera ciudad textil del país, realiza eventos como Colombiatex y Colombiamoda. Tiene un PIB per cápita de USD 8,489. Santiago de Cali es la tercera ciudad con más habitantes en Colombia. Su economía e infraestructura han ido creciendo, debido a que se encuentran muy cerca del principal puerto de este país que es Buenaventura. Tiene un PBI per cápita de USD 7,768.40.

Estos son nuestros principales destinos de exportaciones, debido a que nos muestran mayores oportunidades de crecimiento y un nicho de segmento muy significativo al cual podemos ofrecer nuestro producto. También es importante mencionar que las principales cadenas tiendas especializadas de ropa para bebés se encuentran en estas tres ciudades. (Líneas arriba se especifica los segmentos a los cuales nos dirigimos).

La siguiente imagen muestra un mapa de la ciudad de Bogotá con los principales centros comerciales.

² **Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE** es una entidad oficial de origen colombiano que tiene como propósito la producción y difusión de investigaciones y estadísticas en aspectos industriales, económicos, agropecuarios, poblacionales y de calidad de vida encaminadas a soportar la toma de decisiones en ese país (DANE, 2016)



Figura 3.14 Mapa de centros comerciales en Bogotá.

Fuente: Imágenes de centros comerciales en Google

3.3.2. Caracterización de la demanda

Gustos y preferencias

En el mercado de la ropa para bebés de 0 a 2 años, los compradores y quienes deciden la compra son los padres de familia.

Según información recabada de Euromonitor (2013), la ropa para bebés, de 0 a 4 meses, sigue manteniendo su tradicionalismo, y las preferencias por prendas que sean elaboradas a mano y con materiales hipoalergénicos en colores clásicos como blanco, azul, amarillo y rosado.

El crecimiento de los niños va de la mano de la moda, existen diferentes opciones como los vestidos, pantalones jeans, politos, overoles, entre otros; pero siempre manteniendo diseños clásicos.

Por otro lado, también está la preferencia por la ropa que tiene estampados o diseños de personajes de Disney, Hello Kitty, Monster High, Cars, Aviones, dibujos de animales y diversas caricaturas.

En cuanto a preferencias de compra, según la guía para exportar a Colombia³, el consumidor colombiano tiene una consideración especial por las marcas, sobretodo marcas extranjeras y marcas premium locales. En Colombia, existen diferentes puntos de ventas como las tiendas por departamento o grandes superficies, las cadenas de boutiques, los supermercados e hipermercados y boutiques independientes; por lo que existe oferta para todos los segmentos.

Tendencias en el mercado de destino

La ropa para bebés y niños es un mercado que se continúa desarrollando en el país destino, Colombia. Si bien es cierto, en los últimos años ha habido un incremento en la oferta de productos que estén más a la moda pero que a su vez también sean competitivos en cuanto a precio y calidad, lo que ha conllevado a un crecimiento y expansión de las marcas existentes. La moda y el diseño son muy apreciados en Colombia; no obstante estas tendencias se dan particularmente en los segmentos medio y alto. Los segmentos de menor poder adquisitivo, suelen comprar prendas

³ Guía práctica para exportar confecciones textiles a Colombia.

más sencillas, con menos diseño y elaborados con materiales sintéticos, debido a que son más económicos.

Por otra parte, existe un dato curioso y es, como lo mencionamos previamente, el declive de los índices de natalidad; puesto que ahora los padres tienen mayor planificación familiar y optan por tener menos hijos; sin embargo, las ventas de ropa en la escala de edades de 0 a 3 años ha demostrado una tendencia al crecimiento; ya que los padres cuentan con mayores ingresos, lo que les permite realizar más compras, sin tomar en cuenta precios, sino la calidad del producto. Esto de acuerdo a un estudio de mercado recabado de Euromonitor (2011) se debe a que el consumidor colombiano promedio no suele comprar más prendas de vestir cuando tiene mayores ingresos; sino que prefiere comprar ropa más cara y de mejor calidad. Es por ello que se puede afirmar que el mercado colombiano de confecciones está afín con el desempeño de la economía.

Finalmente, la tendencia que no fue considerada previamente y que recién se viene analizando es la venta online, este canal viene creciendo y algunas marcas reconocidas ya ofrecen sus productos por este medio por lo que las demás compañías están tratando de desarrollar esta estrategia de varios canales.

3.3.3. Proyección de la demanda

La demanda potencial (Q) está conformada por tres variables: “n”, “p” y “q” para obtener la demanda potencial en dólares. Y en el caso de la demanda potencial de prendas, consideramos las variables “n” y “q”.

$$Q = n * p * q$$

“n” es la población objetivo

“p” es el precio a que se exportará el producto

“q” es el número de veces que se compra ropa para bebés durante el año

Para determinar la demanda objetivo se tiene que segmentar el mercado, por lo que debemos definir la población objetivo a la cual se dirigirá nuestro producto para ellos nos guiaremos de tres variables:

- Variable Geográfica

En esta variable consideraremos 3 ciudades como principales aspectos geográficos la capital de Colombia (Bogotá), Medellín y Cali. Como se puede observar en la tabla 11, Bogotá representa en promedio 16% de toda la población, Medellín representa en promedio 5% al igual que Cali. En total, las 3 ciudades más importantes de Colombia representan en promedio el 26% de la población total.

Tabla 3.11 Población Total de Colombia, Bogotá, Medellín y Cali.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población Total	47,791,400	48,228,700	48,654,400	49,068,000	49,468,800	49,856,000	50,228,900
Población Bogotá	7,776,845	7,878,783	7,980,001	8,080,734	8,181,047	8,281,230	8,380,801
Población Medellín	2,441,123	2,464,322	2,486,723	2,508,452	2,529,403	2,549,537	2,569,007
Población Cali	2,344,734	2,369,821	2,394,925	2,420,114	2,445,405	2,470,852	2,496,442
Total	12,562,702	12,712,926	12,861,649	13,009,300	13,155,855	13,301,619	13,446,250
%	26.29%	26.36%	26.43%	26.51%	26.59%	26.68%	26.77%

Fuente: Adaptado de “Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020” (Estimaciones y proyecciones de población, 2016).

- Variable Demográfica

El producto está orientado a los bebés entre 0–2 años de Bogotá, Medellín y Cali en Colombia. En la tabla 12 y 13 se puede observar la población entre 0 y 2 años en el mercado objetivo.

Tabla 3.12 Población niños y niñas de 0-2 años en Colombia.

	2016	2017	2018	2019	2020
Niños de 0 - 2 años	1,126,900	1,118,100	1,109,200	1,099,500	1,089,000
Niñas de 0 - 2 años	1,079,500	1,070,800	1,062,100	1,052,600	1,042,300

Fuente: Población de Colombia en Euromonitor

Tabla 3.13 Población niños y niñas de 0-2 años en Bogotá, Medellín y Cali.

	2016	2017	2018	2019	2020
Niños de 0 - 2 años	297,893	296,440	294,983	293,347	291,525
Niñas de 0 - 2 años	285,363	283,899	282,458	280,834	279,023

Fuente: Población de Colombia en Euromonitor

Los niños y niñas que serán atendidos en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali serían 582 mil aproximadamente para el 2016 y en los siguientes años habría una pequeña caída promedio de 0.56%, debido a la caída de la tasa de natalidad.

- Variable Socio-económica

Revisando, la estratificación en Colombia se evidencia que el 25% de la población corresponde a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6; estratos medio, medio alto y alto que son los estratos a los que estamos enfocando nuestro producto, por lo que se considera que atenderíamos un total de 145 mil niños y niñas en el

2016; mientras que en los próximos 4 años el mercado sería de 143 mil niños y niñas aproximadamente (Ver Tabla 14).

Tabla 3.14 Estratificación en Colombia

Estratos de Colombia	%
1 (Bajo - bajo)	7%
2 (Bajo)	33%
3 (Medio - bajo)	34%
4 (Medio)	16%
5 (Medio - alto)	5%
6 (Alto)	4%

Fuente: “Plan de negocios para una tienda que comercialice ropa infantil en la ciudad de Bogotá” (Jimenez & Vera, 2009).

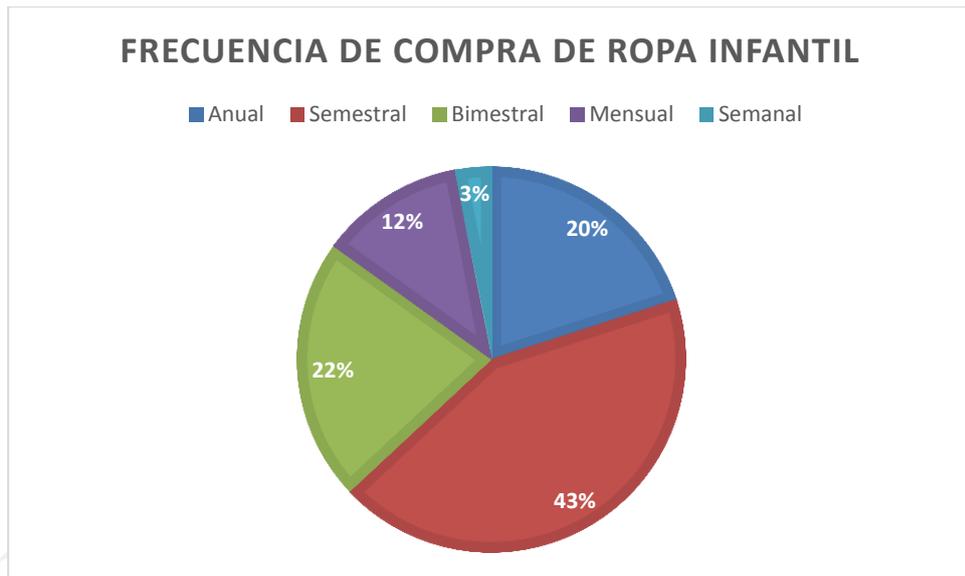
Tabla 3.15 Población niños y niñas de 0-2 años en Bogotá, Medellín y Cali de estratos 4,5 y 6.

Demanda	2016	2017	2018	2019	2020
Total niños y niñas	583,255	580,339	577,441	574,182	570,548
Estratos 4,5 y 6	145,814	145,085	144,360	143,545	142,637

Fuente: Adaptado de población de niños y niñas en Colombia en Euromonitor

Por otra parte, analizaremos la variable “q” que hace referencia la frecuencia de compra del producto durante un año. Según el plan de negocio elaborado por la Universidad de La Sabana (2013) para una tienda comercial de ropa infantil en la ciudad de Bogotá, tenemos la siguiente información de la frecuencia de compra:

Figura 3.15 Frecuencia de compra de ropa infantil.



Fuente: Adaptado del “Plan de negocios para una tienda que comercialice ropa infantil en la ciudad de Bogotá” (Jimenez & Vera, 2009).

Considerando los datos anteriores para poder obtener la demanda potencial en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali para el 2016 serían 766,965 prendas. Esta es una aproximación de la demanda potencial para este año.

Tabla 3.16 Frecuencia de compra de ropa para bebés en el 2016

N	Demanda Potencial 2016	%	Frecuencia de compra (q)
N1	29,163	20%	1 (anual)
N2	62,700	43%	2 (semestral)
N3	32,079	22%	6 (bimestral)
N4	17,498	12%	12 (mensual)
N5	4,374	3%	48 (semanal)

Elaboración propia

Tabla 3.17 Demanda Potencial de ropa para bebés para el 2016

N*Q	Demanda Potencial en prendas 2016
DP1	29,163
DP2	125,400
DP3	192,474
DP4	209,976
DP5	209,952
TOTAL	766,965

Elaboración propia

Finalmente, la variable “p” que viene a ser el precio aproximado de las prendas para bebés lo determinamos de acuerdo a los precios promedio que figuran en el mercado colombiano y peruano.

Tabla 3.18 Precio de las prendas para bebés

Modelo	Precio S/.	Precio USD
Enterizo tren	50	18
Colcha Ensueño	80	29
Vestido Princesa	85	30
Promedio	72	26

Fuente: El Arrullo

La demanda objetivo para el 2016 es vender 10,000 prendas, lo cual representaría el 1.30% del total para ese año. La tasa de crecimiento en promedio por año es de 10%, tomando en cuenta que en un inicio no se llegará a todas las cadenas de tiendas especializadas sino solamente a una por lo que el crecimiento depende de la preferencia del consumidor por nuestro producto; sin embargo, se proyecta que en 5 años se acapararía un promedio de 3 a 4 cadenas de tiendas y a partir del quinto año el crecimiento sería menor porque las cadenas más importantes y grandes ya estarían siendo abastecidas.

Tabla 3.19 Demanda Objetivo y proyectada hasta el 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Mercados objetivos (# prendas)	766,965	763,145	759,335	755,049	750,270
Demanda Objetivo (#prendas)	10,000	11,500	13,225	15,209	17,490
Demanda Objetivo (USD)	260,000	299,000	343,850	395,428	454,742
Representación	1.30%	1.51%	1.74%	2.01%	2.33%

3.4. Análisis de la oferta

3.4.1. Características de los principales productores

La oferta de productos textiles para bebés en el mercado peruano y colombiano, es muy amplia. Analizaremos ambas ofertas; sin embargo, en el punto 5.2 desarrollaremos con más detalle la oferta peruana de ropa para bebés de exportación.

Oferta de ropa para bebés en el mercado local (peruano):

“El movimiento Económico en el sector textil demuestra grandes avances comerciales tanto interno como externo basados en las tendencias y demandas del mercado” (Caro Marentes & Cuyubamba López, 2012). En el mercado nacional se ha visto un incremento de la demanda; debido a que ahora existe mayor interés por comprar y renovar la ropa de los bebés para que siempre este a la moda. Esto conlleva a que los padres vayan más seguido a realizar compras lo que incrementa la frecuencia de compra y el promedio de ticket. Hemos revisado algunos estudios realizados por el Ministerio de la Producción, y hemos podido recabar información referente a los lugares de preferencia para realizar compras en Lima, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3.20 Lugares de preferencia para realizar compras de ropa en Perú

Mercado	%
Gamarra	64%
Mercado Central	25%
Mega Plaza	18%
Saga Falabella	7%

Fuente: Adaptado de informe realizado por el Ministerio de la Producción para el mercado de la moda.

El mercado muestra una creciente oferta y demanda de productos, bordeando los 150 millones de USD al año, esto conlleva a que los inversionistas se vean atraídos por realizar inversiones, además consideran factores como la mayor variedad de oferta, moda, calidad y exclusividad.

En el Perú, se cuenta con una gran cantidad de empresas productoras de textiles y vestimenta, entre los que podemos encontrar diversos productores de ropa para bebés y niños; no obstante, es complicado determinar la cantidad de empresas que las elaboran, pero si conocemos el principal centro de producción y comercialización de prendas en el Perú que es Gamarra.

Tabla 3.21 Proveedores de productos textiles en Gamarra

N°	EMPRESAS
1	Ferchale Textiles
2	MAYLEX
3	Manufacturas Christci
4	Confecciones NABAA
5	Baby PYMA
6	Caritas Fashion
7	Confecciones Genia

Fuente: Pagina Web Gamarra

Además, existen empresas con marcas posicionadas que se encuentran en centros comerciales, que también ofrecen ropa para bebés de excelente calidad y diseños exclusivos. Estas empresas podrían ser posibles exportadores por lo que buscar diferenciarnos de sus productos es muy importante.

Tabla 3.22 Marcas reconocidas de ropa para bebés en Perú

Empresa	Productos
Baby Club	Algodón, Poliéster, Nylon, Telas. Prendas elaboradas con Algodón Pima Peruano
Baby Infanti Store	Algodón, Poliéster, Nylon, Telas. Prendas elaboradas con Algodón Pima Peruano
Carter´s	Nylon, Poliéster, Algodón, otros
Nunu	100% Pima Cotton
Perikita	100% Pima Cotton
Wawa baby design	100% Pima Cotton
Baby Cotton	Algodón Pima en tela e hilados para tejidos planos y de punto, lana, sintéticos, etc.
Uma Organic Cotton	100% Algodón Pima y pima orgánico, tejido de punto o telas.

Fuente: El Comercio (2013)

Oferta de ropa para bebés en el mercado colombiano:

Por otro lado, tenemos la oferta de ropa para bebés en el mercado colombiano, es muy importante tomar en cuenta cuales son las empresas locales que tienen la mayor participación de mercado para saber la oferta de productos y analizar si existe demanda insatisfecha. A continuación, tenemos una tabla que nos permite identificar las principales marcas y su participación en los últimos años.

Tabla 3.23 Participación % de las principales marcas de ropa para bebés en el mercado colombiano

Marca	Compañía	2012	2013	2014	2015
Offcors	CI Hermeco SA	11.7	12.2	11.9	11.3
EPK (Grupo Los Principitos CA)	Inversiones Plas SA	4.4	5.6	7.0	7.6
Baby Fresh	Crystal SAS	4.2	6.1	6.6	6.7
Coqui (Casino Guichard-Perrachon SA)	Distribuidora de Textiles y Confecciones SA	3.7	3.6	3.5	3.3
Punto Blanco	Crystal SAS	2.2	2.8	2.8	2.6
Gef	Crystal SAS	1.6	2.2	2.2	2.1
adidas Kids (adidas Group)	adidas Colombia Ltda	1.1	1.4	1.6	1.6
Zara Kids (Inditex, Industria de Diseño Textil SA)	Cía de Inversiones Textiles de Moda	1.0	1.0	1.1	1.1
Polito	CI Conindex SA	0.9	1.0	1.0	1.1
Nike (Nike Inc)	D-porte SAS	0.9	0.9	0.9	0.9
Arturo Calle Kids	Arturo Calle SAS	-	-	0.5	0.9
Danny	Danny Venta Directa SA	1.3	1.0	1.0	0.9
Root & Co	Root & Co Kids Ltda	0.4	0.4	0.5	0.5
Tennis	Tennis SA	0.6	0.6	0.6	0.5
Tiny	Confecciones Leonisa SA	0.5	0.5	0.5	0.5
Amelissa	C & F International SAS	0.8	0.6	0.5	0.4
Nono	Tejidos Nono SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Leonisa	Confecciones Leonisa SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Bumba	Marketing Personal SA	0.3	0.3	0.3	0.3
Others	Others	63.9	59.1	57	57.1
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor

3.5. Análisis de precios

3.5.1. Determinación del costo promedio

A continuación, hemos elaborado una lista de precios de las principales prendas para bebés tomando información recabada en tiendas por departamento y especializadas y con base a nuestros precios en el mercado local (Ver Tabla 24).

La ropa tradicional para bebé, en el mercado de Colombia, según datos recabados las páginas web de las distintas marcas, se encuentran en los siguientes rangos de precios:

Tabla 3.24 Lista de precios en dólares de ropa para bebés

Descripción de la prenda	Precio
Pijamas y mamelucos de tejido plano de algodón	\$14 - \$20
Pantalones de fibras sintéticas y jeans	\$10 - \$22
Polerones	\$15 - \$18
Chompas, abrigos y casacas	\$10 - \$40
Politos y boddies	\$6 - \$18
Vestidos	\$20 - \$35
Mantas de algodón tejido plano o de punto	\$12 - \$60

Fuente: Precios de ropa para bebés en centros comerciales

Tabla 3.25 Precios de venta de productos en dólares de algodón en mercado local

Descripción	Talla	Precio + IGV
Ropón Prematuro	T00-T0-T3	\$15.91
Conjunto Renzo	T3-T6	\$22.89
	T12-T18	\$23.68
Conjunto Smoking	T0-T3	\$16.99
	T6-T12	\$17.93
	T18	\$18.93
Conjunto Cars	T0-T3	\$16.89
	T6-T12	\$17.82
Conjunto Picos C/Gorro	T0-T3	\$19.75
	T6-T12	\$20.90
Chompa Macarena	T6 M	\$15.61
	T1-T2	\$16.34
Chompa Melody	T6 M	\$14.55
	T1-T2	\$15.35
Chompa Joaquín	T1-T2	\$15.06
	T4-T6	\$15.67
	T8- T10	\$16.71
Chompa Alonso	T1-T2	\$15.06
Vestido Katherin	T6-T12	\$28.24
	T18-T2	\$30.91
Colcha Ensueño C/ Forro		\$30.65
Colcha Arrullo C/ Forro		\$30.65
Colcha Lucerito C/Forro		\$30.12

Además, se tomó información de los precios FOB unitarios en destino de las empresas peruanas que exportan a Colombia para lograr un precio más exacto del precio FOB referencial de ropa para bebés en algodón orgánico. De esta manera

hemos obtenido un precio FOB promedio de USD 65/kg, lo que conlleva, de acuerdo a lo que hemos determinado por peso de cada prenda, un precio unitario promedio de USD 16.25.

Tabla 3.26 Precios FOB en dólares referenciales en kilogramos 2015

Empresa	Precio FOB/KG
Manufacturas América EIRL	\$60.41
Industrias Netalco SA	\$60.71
Lenny Kids SAC	\$84.45
Perú Fashions SAC	\$47.36
Manufacturas Christci SRLTDA	\$66.49
San Vicente Textil Cotton SAC	\$27.62
Innova Baby MA EIRL	\$89.50
Servicios Flexibles SA	\$97.58

Fuente: Infotrade

3.5.2. Análisis histórico y proyección de precios

Cabe resaltar, que la industria colombiana de textiles es altamente competitiva. En una industria con barreras relativamente bajas para ingresar al mercado, las empresas tratan de diferenciarse unas de otras utilizando diferentes estrategias. En los nichos de prendas de alta calidad “Premium”, los consumidores no reparan en el precio del bien, ya que seleccionan el bien de acuerdo a la alta satisfacción de una necesidad específica. No obstante, dichos bienes presentan una mayor elasticidad en su demanda, como consecuencia de la fluctuación de los ingresos de los consumidores y la variación de sus precios, por la existencia de productos sustitutos de similar funcionalidad. Según Nagle, hay menos sensibilidad al precio cuando el producto es realmente distinto y único, la calidad no se puede comparar fácilmente con la de los productos sustitutos, el gasto que se realiza es menor a los ingresos totales del cliente y el gasto es bajo en comparación con los beneficios que obtiene el cliente. “Para

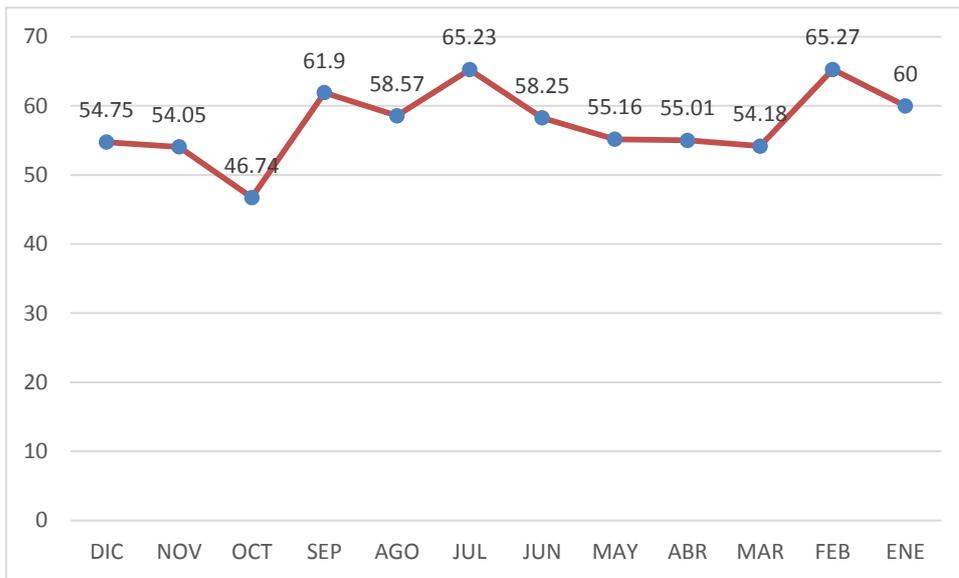
evaluar la sensibilidad de un comprador al coste del beneficio al que contribuye un producto, uno debe analizar el beneficio con respecto a los factores que influyen en la sensibilidad al precio. La determinación de lo que representa el precio del producto en la participación del precio del beneficio resulta generalmente muy directa” (Nagle & Holden, 2002).

Tomando en cuenta lo antes mencionado podemos lograr que nuestro producto sea percibido por su valor y que los costos determinen su precio, esto tomando en cuenta características importantes y resaltantes de nuestras prendas como son el auge del uso de insumos naturales en prendas que ayudan con el cuidado de la piel y salvaguardia del medio ambiente, permiten que los fabricantes establezcan precios relativamente más altos, debido al boom de la moda ecológica.

Sin embargo, existen otros factores para lograr que la prenda sea competitiva como:

- La calidad: es un factor priorizado en la industria textil de bebés, ya que las prendas de alta calidad tienen una prima en el precio aceptada por el consumidor, lo que incrementa la rentabilidad de las empresas.
- Diseño y acabados: Colombia es uno de los centros de la moda y del diseño textil en América Latina, por lo que los consumidores, de ingresos medio, medio alto y alto, aprecian el buen diseño y están atentos a seguir las tendencias de la moda y poseer acabados de calidad.

Figura 3.16 Precios FOB 2014 referenciales en kilogramos 6111200000 (USD/KGR).



Fuente: SUNAT.

3.6. Canales de comercialización y distribución del producto

3.6.1. Tipos de canales del producto

Como se especificó anteriormente, la empresa entrará al mercado colombiano a través de los importadores directos; dado que la mayoría de veces vienen a ser las mismas tiendas especializadas quienes realizan los pedidos a los fabricantes para reducir costos en la cadena de comercialización y distribución. Por tal motivo, los importadores suelen ser los propios comercializadores. Esto puede variar dependiendo del tipo de prenda que se esté exportando. Se penetrará todo el mercado de Bogotá, Cali y Medellín, debido a que la mayoría de tiendas especializadas cuentan con sucursales en estas tres ciudades.

Figura 3.17 Canales de distribución de prendas de vestir en Colombia.



Elaboración propia

3.6.2. Descripción de los canales de distribución

El canal de distribución que más adecua a nuestro producto es el de Canal Corto, ya que contamos con:

- **Fabricante/Exportador:** El Arrullo es la empresa encargada de la producción de las prendas para vestir de bebés, asimismo se encarga de realizar los trámites para su exportación a Colombia. Además, para poder tener una relación más directa con el cliente, nosotros seremos los encargados de negociar con ellos y entregarles la mercancía. Al ser nuestros principales clientes tiendas especializadas con locales en las tres ciudades más importantes de Colombia, la relación debe ser más directa para concretar pedidos de acuerdo a las necesidades de cada localidad, además esto establecerá una relación a largo plazo con el cliente.

- **Tiendas departamentales – Marcas propias - Tiendas especializadas**

Tiendas departamentales:

Falabella: Es una cadena de tiendas por departamento ubicada en 10 departamentos de Colombia. Se dedican a la oferta de vestuario, calzado y accesorios para mujeres, hombres y niños de marcas propias, marcas exclusivas y reconocidas en el mundo. Además, comercializan productos para el hogar y la decoración, deportes, juguetería importada y un amplio portafolio de productos de tecnología de las mejores marcas a precios muy competitivo. (Falabella, 2015).

Tiendas especializadas:

EPK Colombia: EPK es una cadena de tiendas especializada en la venta de ropa y accesorios para bebés y niños de 0 meses a 12 años, tienen más de 15 años de experiencia internacional en el diseño de prendas de estilo moderno y “chic”, adaptando las últimas tendencias de la moda al público infantil. Los diseños están basados en las últimas tendencias internacionales, inspirado en las mentes creativas, divertidas y frescas de todos los niños y niñas. En Colombia EPK opera desde hace cinco años, destacándose no sólo por sus diseños y precios accesibles para todos los niveles y estratos económicos, sino también, por las amplias tiendas con “look” de boutique con las que cuentan, en las que se destaca la versatilidad y dinamismo de la marca. (EPK Colombia, 2016),

Confecciones Cielito: Confecciones Cielito es una empresa Colombiana fundada en 1971 en la ciudad de Cali. La empresa, desde su fundación ha tenido un solo objetivo: Ofrecer excelentes soluciones de vestuario a los niños. Tienen más de 40 años de servicio y se dedican a la elaboración de prendas para niños desde el primer mes de vida hasta los 3 años. Sus productos son confiables, de tiernos

diseños, muy cómodos y a buenos precios. (Acerca de nosotros: Confecciones Cielito, 2016)

Ofcorss: Es una compañía que se estableció en 1979, con una propuesta innovadora en lo que respecta al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para bebés, niños y adolescentes. Cuenta con amplia experiencia en el mercado infantil, que le ha permitido posicionarse internacionalmente por su dedicada labor de estudiar y explorar el mundo de la moda de las nuevas generaciones. (Quiénes somos: Offcorss, 2016)

Polito: Marca colombiana que ha ido expandiéndose a nivel nacional gracias a su excelente evolución del concepto de sus tiendas y los resultados que han sido favorables. Tiene alrededor de 20 años de trayectoria, en los que ha conceptualizado, diseñado, producido y comercializado productos para el mercado infantil de niños y niñas entre cero y doce años. Cuentan con 22 tiendas y varias de ellas son franquicias. (Acerca de nosotros: Polito, 2016)

Baby Fresh: Es una marca de la compañía Crystal que se dedica a la comercialización de marcas en Latinoamérica con más de 50 años de experiencia. Su proceso productivo incluye el desarrollo de la materia prima hasta la exhibición en el punto de venta propio y franquicias. Baby Fresh es la propuesta de vestuario desde la talla cero hasta los 5 años para todas las ocasiones. (Quiénes somos: Crystal, 2016)

Minibhú: Cadena de tiendas de concepto para bebés y niños. Se centran en la creación de espacios dentro de la tienda para compartir eventos especiales y crear un ambiente único al momento de la compra. Además, utiliza sus ambientes para la realización de baby showers y proponen diferentes opciones de kits de regalo para los primeros meses del bebé. (Home: Minibhú, 2016)

Catálogos/Internet:

Baby Centro.com: Es una tienda online especializada en productos para bebés de 0 a 3 años. Babycentro, una compañía 100% Colombiana conformada por un equipo interdisciplinario pero con un factor en común, apasionada por los productos de bebé. Buscan ofrecerle a mamás y todo el núcleo familiar del bebé productos novedosos y útiles a precios competitivos. Todos los productos que encontrarás en el portal han sido estudiados y probados para ofrecer la mejor experiencia cuidando a tu bebe. Babycentro te lleva lo que necesites a la puerta de tu casa.



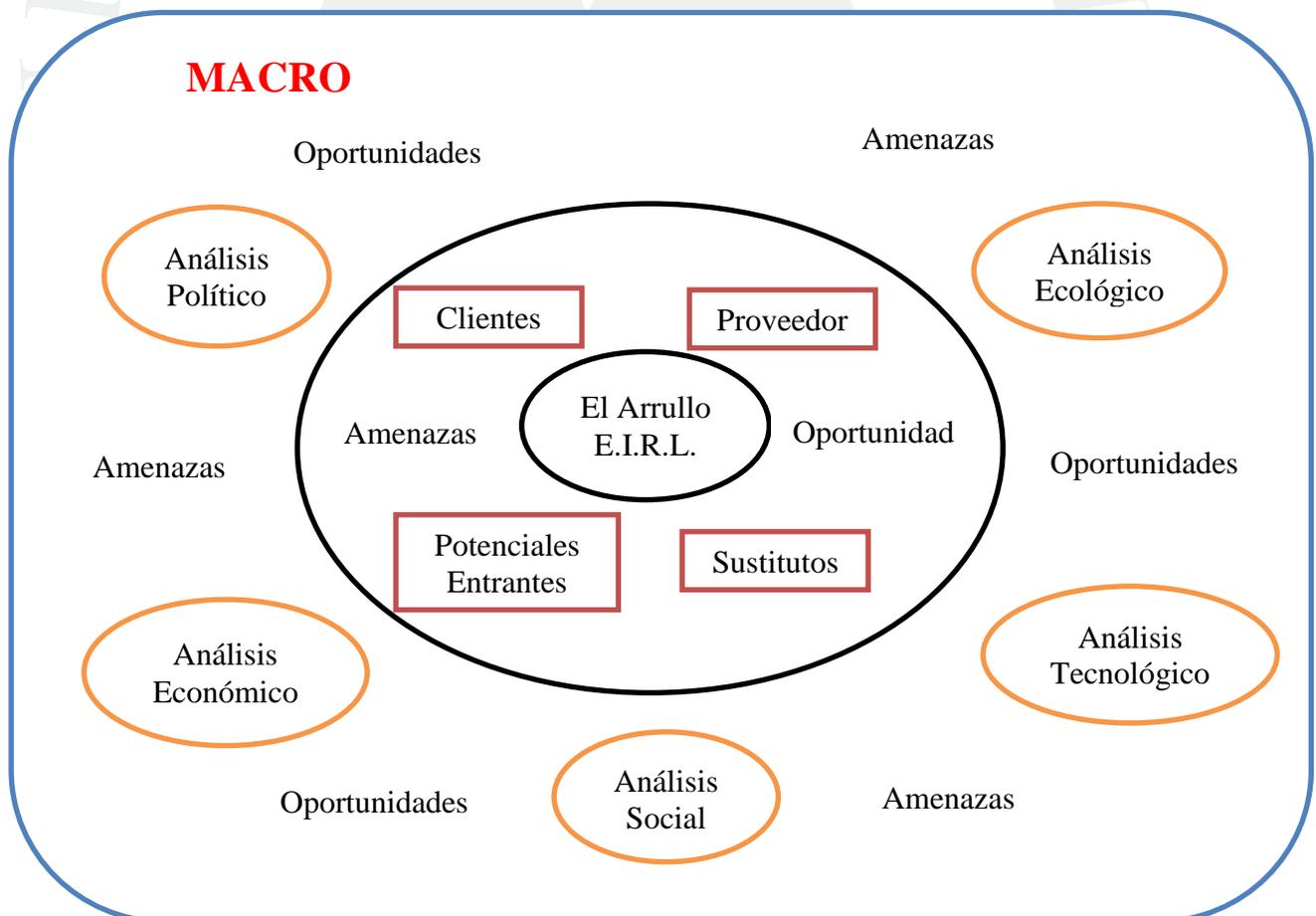
4. CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA

4.1. Análisis PESTE Colombia

El análisis PESTE es una herramienta que nos ayuda a realizar un planeamiento estratégico que se complementa con el análisis FODA (o SOWT su siglas en inglés) para formular y evaluar estrategias. Se analizan los aspectos externos de un negocio; los cuales son el ambiente político, económico, social, tecnológico y ecológico/ambiental.

Para el desarrollo de esta investigación se analizará el ámbito externo de la empresa **El Arrullo E.I.R.L.** enfocándose en los 5 entornos.

Figura 4.18 Macro Entorno de la empresa El Arrullo



4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Colombia, oficialmente República de Colombia, es un Estado social y democrático de derecho organizado en forma de República unitaria, está constituida por 32 departamentos que no son centralizados y un distrito capital, con autonomía de sus entidades. La Constitución aplicada actualmente fue acogida en 1991 que establece todas normas, derechos y deberes de los colombianos y de las ramas del poder público. La Constitución se organiza en tres ramas a nivel público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Cada rama cumple las funciones que se les son asignadas independientemente y colaboran para la ejecución correcta de sus objetivos.

El Poder Ejecutivo: Encabezado por el Presidente de la República que es Jefe y suprema autoridad en el Estado y Gobierno. Se elige por voto popular secreto y voluntario para gobernar un período de cuatro años. Esta rama se encarga de crear las leyes y/o modificarlas.

El Poder Legislativo: Constituido por el Congreso de la República (Senado y la Cámara de Representantes) y tiene en sus obligaciones hacer cumplir leyes y tener control sobre el gobierno.

El Poder Judicial: Compuesto por la Corte, la Constitucional, la Suprema de Justicia, Consejo de Estado, Consejo Superior de la Judicatura, Fiscalía General de la Nación, tribunales y jueces, que se encargan del cumplimiento de las leyes y de gestionar justicia.

Al igual que en nuestro país, en Colombia cada uno de estos poderes ejerce funciones determinadas y específicas. Sin embargo, cada poder es autónomo pero deben trabajar de manera armónica y siempre estar en constante comunicación para

certificar que el Estado funcione correctamente y exista la preservación del equilibrio de fuerzas.

Según el Informe al Congreso de Juan Manuel Santos (2013), mediante las leyes y reformas aprobadas, Colombia ha mostrado un gran crecimiento en temas sociales, económicos y de seguridad, que le ayuda a prever un futuro optimista del país, en un contexto de unidad nacional, que ha sido la que ha hecho posible tan exitosa gobernabilidad.

Igualmente, el gobierno actual está encaminado en la construcción de un país moderno, a través de acuerdos constitutivos como el de Alianza del Pacífico y del acuerdo comercial con la Unión Europea que permiten tener mayores posibilidades de crecimiento para el país.

Asimismo, en el tema de la seguridad el Gobierno Nacional adelantó iniciativas como la reforma constitucional al fuero militar⁴ y la ley estatutaria que lo normaliza, este avance busca brindar seguridad a los encargados de la Fuerza Pública que son los encargados de brindar la paz y seguridad democrática.

Por otra parte, el Gobierno busca impulsar el bienestar y progreso del país, basado en los principios de buen gobierno, para una mejor gestión pública, como son: Buen Gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción, que en materia de transparencia y gobierno en línea (GEL), expidió el Decreto Ley 019 de 2012 de Antitrámites, en busca de una gestión pública más efectiva y eficiente; relevancia internacional, mediante la cual Colombia ha consolidado sus relaciones exteriores y ha logrado posicionarse en el mercado global, así como la convenio de

⁴ El fuero militar es el derecho de todo militar a ser juzgado por la jurisdicción castrense en las infracciones características de su estado y el deber de la justicia militar de someterse a su juicio a cuantos militares y civiles incurran en los delitos o faltas típicamente militares, cuya reforma consiste en que permite juzgar a militares y policías que cometan delitos durante el servicio. Asimismo establece que la justicia ordinaria asumirá todos los delitos de lesa humanidad cometidos por los miembros de la Fuerza Pública (Genocidio, desaparición, violación sexual, ejecución extrajudicial, torturas y desplazamiento)

diversos acuerdos para continuar con la ejecución de proyectos importantes para el país en materia de educación, agricultura, cultura, ciencia, tecnología e innovación.

Finalmente, podemos concluir que Colombia presenta una estabilidad política favorable para el acceso de nuevas inversiones y el apoyo a empresas extranjeras, debido a que permite que estas puedan desarrollarse de manera segura y puedan invertir; sin embargo, el financiamiento a largo plazo en Colombia, es un poco limitante, ya que se debe contar con garantías o colaterales que puedan respaldar al solicitante para poder obtener el crédito. Esto conlleva a que las empresas no puedan crecer exponencialmente, lo que genera que se acreciente la ilegalidad por medio de la evasión de impuestos y esto puede generar precios en los productos por debajo del promedio. Además, es importante mencionar que la estabilidad política permite que los acuerdos comerciales no se vean perjudicados y se ejecuten correctamente a futuro. Esto nos beneficia como nueva empresa, puesto que nos demuestra que hay un estado estable que está funcionando en beneficio de los nuevos inversores y empresarios y que permite el crecimiento de estos. Además, nos brinda un panorama positivo de en el mediano plazo Colombia es un país seguro para continuar invirtiendo.

4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), al finalizar el 2015, la economía mundial sigue creciendo a un ritmo lento que el previsto a inicios del 2014, al alcanzar una tasa anualizada de 3.4% y en el 2015 se está cerrando una tasa anualizada de 3.3%, se pronostica que se elevará a 3.8% en el 2016. Según Blanchard (2014), existen dos fuerzas que vienen estancando la recuperación mundial: *“En las economías avanzadas, las secuelas del auge previo a la crisis y la posterior recesión, en particular las fuertes*

cargas de la deuda y el elevado desempleo, siguen ensombreciendo la recuperación, y el bajo crecimiento potencial que se avecina es motivo de preocupación”.

Por otro lado, en lo que respecta a las economías de mercados emergentes y en desarrollo, continúan siendo las que tienen mayor representación en el crecimiento mundial con alrededor de 4% contra 2% de las economías avanzadas. Sin embargo, este anuncio de 4% para 2015, tendrá un incremento menor que el previsto en el informe WEO⁵ de abril de 2014. Esta pequeña caída es consecuencia de la baja demanda interna y de las tensiones geopolíticas, sobre todo en Rusia y los países vecinos, según el boletín del FMI.

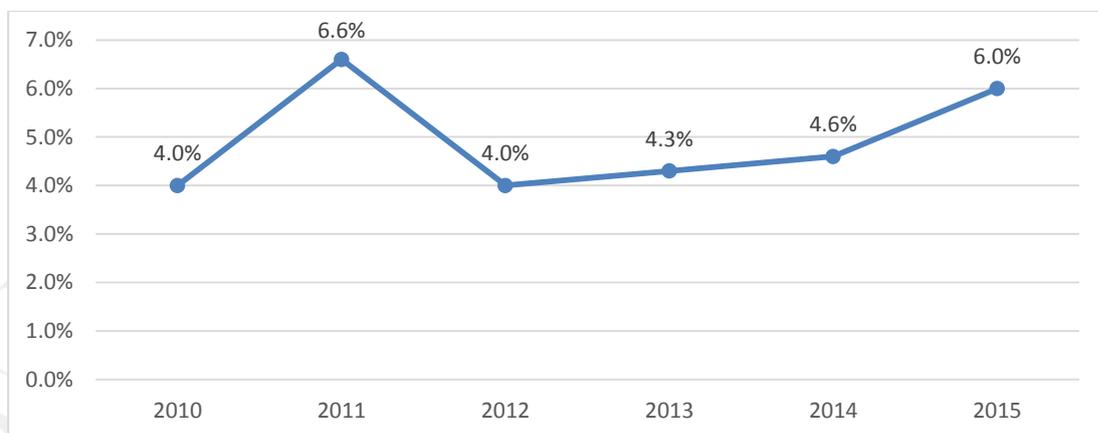
Y es así que en un contexto externo caracterizado por un proceso de recuperación lento de la demanda mundial, se prevé una contracción de 0.4% de América del Sur. La economía colombiana superó las consecuencias del desplome de los precios internacionales del petróleo, creciendo 4,6% en 2014. El crecimiento en el 2015 (1,5% del PIB) fue inducido por la construcción y los servicios de esa manera se compensaron la contracción de las actividades extractivas.

En lo que respecta a la demanda, la actividad económica fue promovida por la inversión privada y el consumo interno para contrarrestar la caída de las exportaciones.

Se llevaron a cabo importantes reformas que redujeron los costos laborales no salariales, generando un mínimo histórico en la tasa de desempleo (9.1% en el 2014).

⁵ World Economic Outlook (WEO), es un informe elaborado y publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), acerca de la economía mundial en el corto y mediano plazo con proyecciones a cuatro años en el futuro. Incluye indicadores macroeconómicos y problemas de políticas económicas.

Figura 4.19 Crecimiento del PBI colombiano (%).



Fuente: Adaptado de World Economic Outlook del Fondo Monetario Internacional

Tabla 4.27 Indicadores Económicos Colombia

Indicador	Cifras
PBI	395,8 miles de millones
PBI per cápita	7.831,22
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	0,59%
Inflación	4.42
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,1%
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,6%
Desempleo Nacional (Total Nacional)	8,9%
Salario Mínimo	\$644.350
Café (Dólar por libra)	USD1,25

Petróleo WTI (Dólares por barril)	USD51,65
---	----------

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia

Existe un Plan para el Impulso, la Productividad y el Empleo (PIPE), que el Gobierno ha estado implementando con la finalidad de estimular diversos sectores para alcanzar resultados positivos y, de esa manera, mitigar riesgos que desestabilicen la sostenibilidad.

En el 2014, se tuvo un déficit fiscal alrededor del de 2% del PIB que se vio afectado por bajos precios del petróleo generando un déficit adicional del 0,1% del PIB, teniendo finalmente un déficit de 2,4% del PIB en 2014. En el 2015, las estimaciones del déficit fiscal estructural siguieron variando (2.8%PBI), debido a la constante baja en los precios del petróleo; sin embargo, se replanteó la estimación debido los menores ingresos minero-energéticos y el crecimiento económico lento. Durante el seminario “Colombia a los ojos de Wall Street”, el Ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, explicó que el nuevo cálculo del déficit está atravesado por un choque de 1,4 por ciento del PIB correspondiente a los ingresos petroleros del país.

Por otro lado, la deuda pública tuvo un crecimiento en el 2014 (de 37,2% a 38,6% del PIB), luego de un arqueo superior en los bonos internos, externos y la caída del valor del peso. Colombia continúa accediendo a financiamiento tanto interno como externo. Juan Pablo Espinosa, gerente de Investigaciones Económicas de Bancolombia, resaltó que la deuda externa como porcentaje del PIB ha venido en aumento durante años recientes. “Colombia se ha venido endeudando más con el resto del mundo. Eso está asociado a un proceso de amplia liquidez global y a tasa de interés en dólares y euros que son bajas”, explicó Juan Pablo Espinosa.

Según el informe de Andi, Colombia ha mostrado uno de los mejores crecimientos en la región y a nivel internacional. En el 2014, mostró “un buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico favorable con una tasa de cambio más competitiva; tasa de desempleo de un dígito donde se resalta que el empleo formal creció más que el empleo informal y un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2015).

Por otro lado, mencionan los progresos obtenidos en el ámbito internacional donde las calificadoras de riesgo más importantes concedieron grado de inversión para que las inversiones provenientes del extranjero puedan entrar sin ningún problema.

Adicionalmente, la Alianza para el Pacífico es un avance en lo que respecta a accesos a mercados internacionales, para ello se sigue trabajando en su consolidación y en el ingreso a la OECD, a través del desarrollo de mejoras prácticas de políticas públicas. Sin embargo, las dificultades han estado siempre presentes debido a factores antes mencionados como la baja de los precios del petróleo, la caída de la economía China y el repunte de la economía americana y europea. Es por ello que la tasa de crecimiento no refleja lo mismo para todos los sectores.

Además, se está mejorando las políticas de desarrollo productivo o agenda de competitividad lo que se ha visto reflejado en que Colombia mejore 3 posiciones (puesto 66), en el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial del año 2014-2015. El mayor avance se dio en la preparación tecnológica que la veremos más adelante. En la siguiente tabla tenemos los indicadores más importantes.

Tabla 4.28 Colombia: Indicadores de competitividad FEM

INDICADOR	Reporte 2013-2014	Reporte 2014-2015	Variación
Número de países	148 países	144 países	4
Indicador general	69	66	3
Requisitos básicos	80	78	2
Instituciones	110	111	-1
Infraestructura	92	84	8
Entorno macroeconómico	33	29	4
Salud y educación primaria	98	105	-7
Potenciadores de Eficiencia	64	63	1
Educación superior y Capacitación	60	69	-9
Eficiencia del mercado de bienes	102	109	-7
Eficiencia del mercado laboral	87	84	3
Desarrollo del mercado financiero	63	70	-7
Preparación tecnológica	87	68	19
Tamaño del mercado	31	32	-1
Factores de innovación y sofisticación	69	64	5
Sofisticación de los negocios	63	62	1
Innovación	74	77	-3

Fuente: Foro Económico Mundial

Es importante resaltar que Colombia mostró una mejora de 19 lugares en el indicador de Doing Business del Banco Mundial. En el 2015, ocupó el lugar 34 (2014 en el lugar 53), posicionándose delante de los otros países de América Latina.

Tabla 4.29 Colombia: Indicadores de competitividad Doing Business 2015

INDICADOR	2014	2015	Variación
Número de países	189	189	0
Ranking general	53	34	19
Apertura de un negocio	79	84	-5
Manejo de permisos de construcción	62	61	1
Obtención de electricidad	88	92	-4
Registro de propiedades	54	42	12
Obtención de crédito	55	2	53
Protección de los inversores	9	10	-1
Pago de impuestos	139	146	-7
Comercio transfronterizo	95	93	2
Cumplimiento de contratos	167	168	-1

Fuente: Doing Business Banco Mundial

Finalmente, con esta perspectiva más clara, podemos afirmar que Colombia está en un momento estable que si bien no está logrando un gran crecimiento, se observa que está trabajando en la mejora continua de políticas para contrarrestar la caída del precio del petróleo. Además, como país está afianzando una notoria posición en el ambiente internacional; y seguirá mostrando cambios importantes hacia un crecimiento en el ámbito social y económico. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no todos los sectores muestran crecimiento, la industria en el 2014 se ha rezagado; el contrabando ha aumentado y eso conlleva a seguir teniendo índices altos de informalidad.

Para nuestra empresa, el hecho de que existan mejores prácticas políticas públicas, mayor consumo interno, un ambiente orientado a la inversión extranjera y un desarrollo económico y social, nos va a permitir poder realizar mayores inversiones. Además, Colombia ha escalado en cuanto al grado de competitividad lo cual nos exige a nosotros también a tener productos de mejor calidad para ser competitivos en el mercado.

4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Gobierno Nacional ha encaminado sus energías para brindar más oportunidades y tratar de disminuir las desigualdades sociales y la garantía de las condiciones que permitan la inclusión y la justicia social, temas considerados como estratégicos y esenciales para alcanzar los objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014, “Prosperidad para todos” (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Para poder lograr todo lo antes mencionado se coordinó con los diferentes sectores y como resultado el Gobierno colombiano logró disminuir los niveles

generales de pobreza y desigualdad social. De igual manera, para que esta disminución sea sostenible y los requisitos del nivel de la calidad de vida continúen mejorando, el Gobierno implementa iniciativas para la creación de 2.3 millones de nuevos empleos que reducen la tasa nacional de desempleo al 9.1%.

Además, se evalúan propuestas de construcción de nuevas viviendas para reducir el déficit habitacional y mejorar las condiciones de vida de la población víctima del desplazamiento forzado o en situación de extrema pobreza.⁶

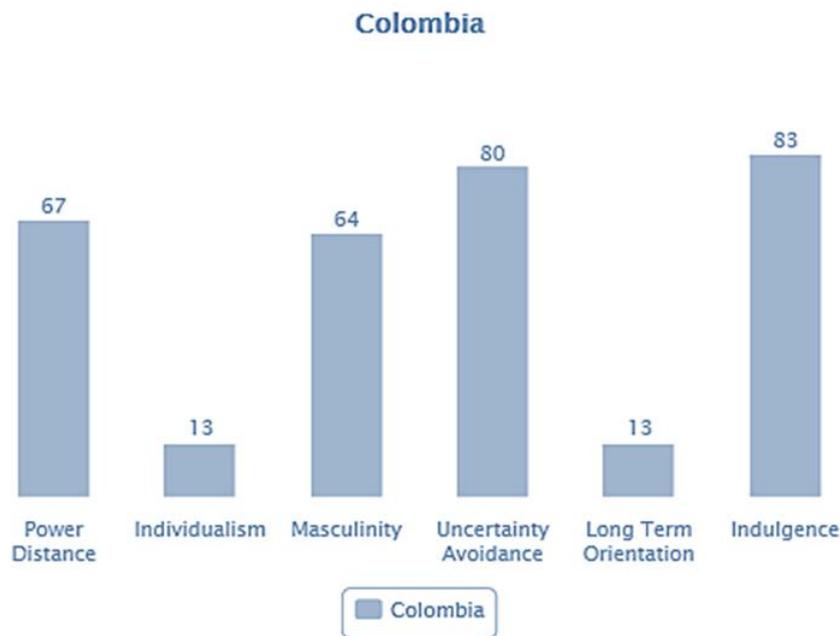
Cabe resaltar, que si bien se viene promoviendo la Responsabilidad Social Empresarial, todavía sigue siendo de carácter voluntario. El objetivo de esta iniciativa es que las empresas se involucren con las comunidades en las que impactan de acuerdo a sus actividades de producción y comercialización, asimismo se trata de encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico, el uso racional de recursos y el bienestar de las comunidades.

Para poder tener un mejor análisis del entorno cultural de Colombia, nos basaremos en Hofstede⁷ y en sus 6 dimensiones básicas.

6 Según artículo publicado en el Espectador del 13 de agosto de 2013, denominado “La vivienda sola no es desarrollo”, en Foro de comunidades sostenibles.

7 Gerard Hendrik Hofstede (3 Octubre 1928, Haarlem) es un influyente psicólogo social, profesor de antropología, ingeniero mecánico y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones.

Figura 4.20 Análisis Hofstede de Colombia



Fuente: Geert Hofstede. <http://geert-hofstede.com/colombia.html>

Distancia de poder:

Esta dimensión nos ayuda a ver las diferencias que se marcan en la sociedad, no todos los individuos son iguales. Define como los menos poderosos dentro de una organización son conscientes de su posición y de la distribución desigual de poder. (The Hofstede Centre, 2015).

★ La distancia de poder en Colombia es alta, lo que significa que existen diferencias, que son aceptadas en el día a día, en estructuras sociales y/o jerárquicas, ya sea en las empresas, instituciones o familias. Hay personas que tienen más poder que otras y tienen privilegios y esto es aceptado por la sociedad. Hay un trato muy respetuoso y jerárquico en cualquier nivel, la jerarquía en las organizaciones refleja desigualdad entre los distintos niveles, por lo que el poder está centralizado en el Gerente general. Todavía existen diferencias salariales cruciales, inclusive entre hombres y mujeres. En lo referido a la educación, la buena educación se da en las universidades y aún perduran las diferencias entre el trabajo gerencial y técnico.

Individualismo Vs. Colectivismo:

Esta dimensión nos ayuda a evaluar el grado de dependencia que existe entre los miembros de una sociedad y si trabajan en términos de “yo” o “nosotros”. (The Hofstede Centre, 2015).

Colombia tiene un nivel muy bajo de individualismo por lo que se le considera una sociedad colectivista. Junto con el alto puntaje de distancia de poder, podemos concluir que a menudo los grupos tienen fuertes identidades ligadas a las diferencias sociales, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar es mucho más extensa. Por otro lado, los patrones de consumo muestran dependencia de otros y la principal fuente de información son las redes sociales. En lo relacionado a la educación, se dice que los colombianos tienen limitada participación en clase, los diplomas que se obtienen permiten acceder a grupos de poder, la movilidad ocupacional es baja por lo que los colombianos permanecen más tiempo en un mismo trabajo.

Masculinidad vs. Femenidad:

Esta dimensión nos ayuda a identificar la masculinidad o feminidad de la sociedad. Con un puntaje alto (masculinidad) determinamos que la sociedad está siendo promovida por la competencia y el éxito. Mientras que un puntaje bajo (feminidad) nos muestra una sociedad enfocada en la defensa y cuidado de los demás y de la calidad de vida. (The Hofstede Centre, 2015).

Colombia es una sociedad masculina, materialista y competitiva; hay mayor brecha entre los valores femeninos y masculinos. En este tipo de sociedad priman los retos, ganancias y el reconocimiento. Todavía existe guerra de sexos y la liberación femenina está presente, lo que quiere decir es que las mujeres pueden acceder a posiciones ocupadas por varones. En la educación se estimula la competencia y los

estudiantes excelentes son reconocidos; las carreras son obligatorias para ellos. En lo referido al trabajo, se dice que los colombianos viven para trabajar y los padres proveen la economía.

Aversión al riesgo:

Un país con alto puntaje en esta dimensión, como Colombia, tratará de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que salgan de lo habitual (Hofstede, 2009). Las emociones son expresadas abiertamente. Suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas y existe una necesidad emocional de estas incluso si no son necesarias. En la sociedad, las personas tienen muchas preocupaciones por salud y dinero. En lo referido al trabajo, hay menor rotación de empleados y mayores dificultades para balancear el trabajo con la vida diaria, esto conlleva a tener una necesidad emocional de estar ocupados y una urgencia de trabajar duro.

Orientación a largo plazo:

Esta dimensión representa cómo una sociedad siempre está relacionada con su pasado para poder enfrentar los retos que presentan en una situación actual y en el futuro. Colombia es clasificada como normativa por tener un puntaje bajo en esta dimensión. Las personas en estas realidades tienen una mayor inquietud por conocer y establecer la verdad absoluta, son sistemáticos en sus pensamientos. Tienen gran respeto por las costumbres y tradiciones, y son relativamente propensos a guardar para el futuro; y se enfocan en obtener resultados rápidos.

Indulgencia Vs. Restricción:

La indulgencia es cuando las sociedades permiten mayores posibilidades de disfrutar la diversión y la libertad de los impulsos humanos básicos; y la restricción hace referencia a una sociedad que elimina la complacencia de las necesidades y lo controla a través de normas sociales obligatorias.

Colombia es considerada una sociedad indulgente. Las personas en la sociedad califican en un alto nivel de indulgencia generalmente exhibiendo su voluntad para realizar acciones para disfrutar la vida y tener libertad y felicidad. Siempre muestran actitud positiva frente a las adversidades, lo que los convierte en personas optimistas. El tiempo libre es muy valorado por lo que pueden gastar su dinero como les plazca.

En conclusión, hemos podido analizar las 6 dimensiones y los programas que el gobierno está brindando para brindar una ayuda social. Esto nos permite ver que el entorno viene evolucionando positivamente, si bien se puede hacer más para poder mejorar varias situaciones nos percatamos que la sociedad colombiana es muy parecida a la nuestra lo que nos permitirá un mejor conocimiento del mercado. Esto ayudará a que la empresa El Arrullo pueda insertarse fácilmente al mercado y conocer mejor a sus clientes. Además, vemos el constante crecimiento del sector al cual nos dirigimos, lo que es positivo pero a la vez hay que tomar en cuenta este crecimiento para temas de producción porque existirá mayor demanda que atender

4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En los últimos años, Colombia ha mostrado un despegue en lo que respecta a la producción científica y tecnológica nacional que de la mano con las nuevas tecnologías y las TICs han tomado bastante relevancia a nivel mundial por el hecho de que son capaces de cambiar perennemente el ambiente económico y social.

Asimismo, cabe mencionar que aún existe una brecha en relación a otros países de Latino América; sin embargo, Colombia viene trabajando en la masificación del uso de las TICs.

El desarrollo tecnológico es muy importante, ya que va de la mano con la mejora de la competitividad y la productividad del país, que busca innovar para mantenerse vigente en los mercados.

El documento Visión Colombia indica que si bien son significativas las ventajas comparativas, para que sean aún más relevantes se deben convertir en ventajas competitivas con la aplicación de nueva tecnología e innovación. Por tal razón, la creación, propagación y el uso del conocimiento y la información tiene que ser indispensable para el buen uso de los recursos disponibles.

Asimismo, el Gobierno de Colombia viene trabajando en el Programa Gobierno en línea, del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que es el encargado de coordinar e implementar diversas estrategias en conjunto con el Gobierno para ayudar a construir un Estado eficiente, en dónde la población pueda participar a través de opiniones o sugerencias, más transparente y que brinde buenos servicios con el uso de las TICs.

Por otro lado, en lo que respecta al Sector Defensa, se promoverán iniciativas relacionadas a las Tics para mejorar la seguridad y protección de datos e información en el ciberespacio, de esa manera se generará más tráfico en las redes pero con la seguridad necesaria para que los colombianos puedan navegar y realizar sus operaciones sin problemas.

En base a lo mencionado anteriormente sobre el entorno tecnológico, se evidencia que el Gobierno ha venido trabajando con las entidades competentes y han avanzado en la ejecución de proyectos basados en tecnologías de información y comunicaciones, mejorando las condiciones de seguridad y los tiempos de respuesta. Esto si bien es un gran paso, nosotros todavía no hemos desarrollado como empresa ni como país políticas de mejoramiento o implementación de tecnología, lo que nos

generaría una gran desventaja frente a empresas colombianas que si cuentan con estas facilidades. Es muy importante lo que viene realizado el Sector Defensa en cuanto a ciber-defensa y ciber-seguridad, ya que nos va a permitir desarrollar una plataforma digital para poder ofrecer y vender nuestros productos a través de internet sin ningún problema y esto crea mayor confianza en los usuarios para poder navegar y comprar por internet.

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

“El medio ambiente y el desarrollo son conceptos que no se miran por separado dentro del contexto actual de la economía. En Colombia, como en cualquier país, el modelo de desarrollo adoptado determina en cierta medida cómo el sector productivo se interrelaciona e influye en el medio ambiente y los recursos naturales” (Sánchez, 2002).

En Colombia, cerca de la segunda mitad del siglo XX hasta los noventa, tenían una estrategia de progreso basada en el proteccionismo que ayudaba a los productores nacionales a ofrecer sus productos sin competencia extranjera. En general, lo que buscaba el gobierno era sustituir las importaciones y promover las exportaciones. Sin embargo, a partir de 1990, Colombia se envolvió en la globalización siguiendo el ejemplo de los países más desarrollados. El proteccionismo y globalización han ayudado a definir el progreso del sector comercial, agrícola e industrial, así como su relación con el medio ambiente.

Esta situación ha ido mejorando debido a que el gobierno y la sociedad son conscientes de que sin un adecuado manejo de recursos naturales y medio ambiente

que son la base productiva para proveer a la economía, en unos pocos años no contaríamos con los recursos necesarios para el soporte físico de la producción y de la vida.

Colombia es un país que cuenta con una extensa riqueza de recursos naturales. “Posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, un tercio de las especies de primates de América tropical, más de 56.000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes” (Sánchez, 2002).

Colombia, influenciada por la política internacional, ha elaborado una legislación ambiental que vela por la preservación de los recursos naturales para evitar su uso indiscriminado y establecer políticas de protección del medio ambiente.

Por todo lo mencionado anteriormente, los diferentes sectores vienen desarrollando políticas de preservación y protección del medio ambiente y es así como vale la pena resaltar la importancia que el sector textil junto con la población le está dando a los productos orgánicos que no dañan el medio ambiente y son mejores para los seres humanos. Es por ello que se dio la iniciativa de promover la moda ecológica en el sector textil y Colombia ha apostado por ella bajo la tendencia de moda Eco-Tech, que busca ser un compromiso con el medio ambiente y no una simple moda. Esto le va a permitir a nuestra marca poder posicionarse en el mercado, ya que cumple con todas las medidas tomadas por el Gobierno y por la población.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tomando en cuenta las variables expuestas en los puntos anteriores que están ligados con el entorno externo de la empresa, se procede a elaborar la Matriz de Factores Externos. Esta matriz nos va a permitir evaluar cada variable dependiendo del grado de influencia para asignarle un valor en relación con nuestra empresa. Para lograr obtener una calificación nos basamos en la siguiente base de puntuaciones:

1 = Respuesta de baja influencia para la empresa

2 = Respuesta de influencia promedio para la empresa

3 = Respuesta relevante para la empresa

4 = Respuesta muy importante para la empresa.

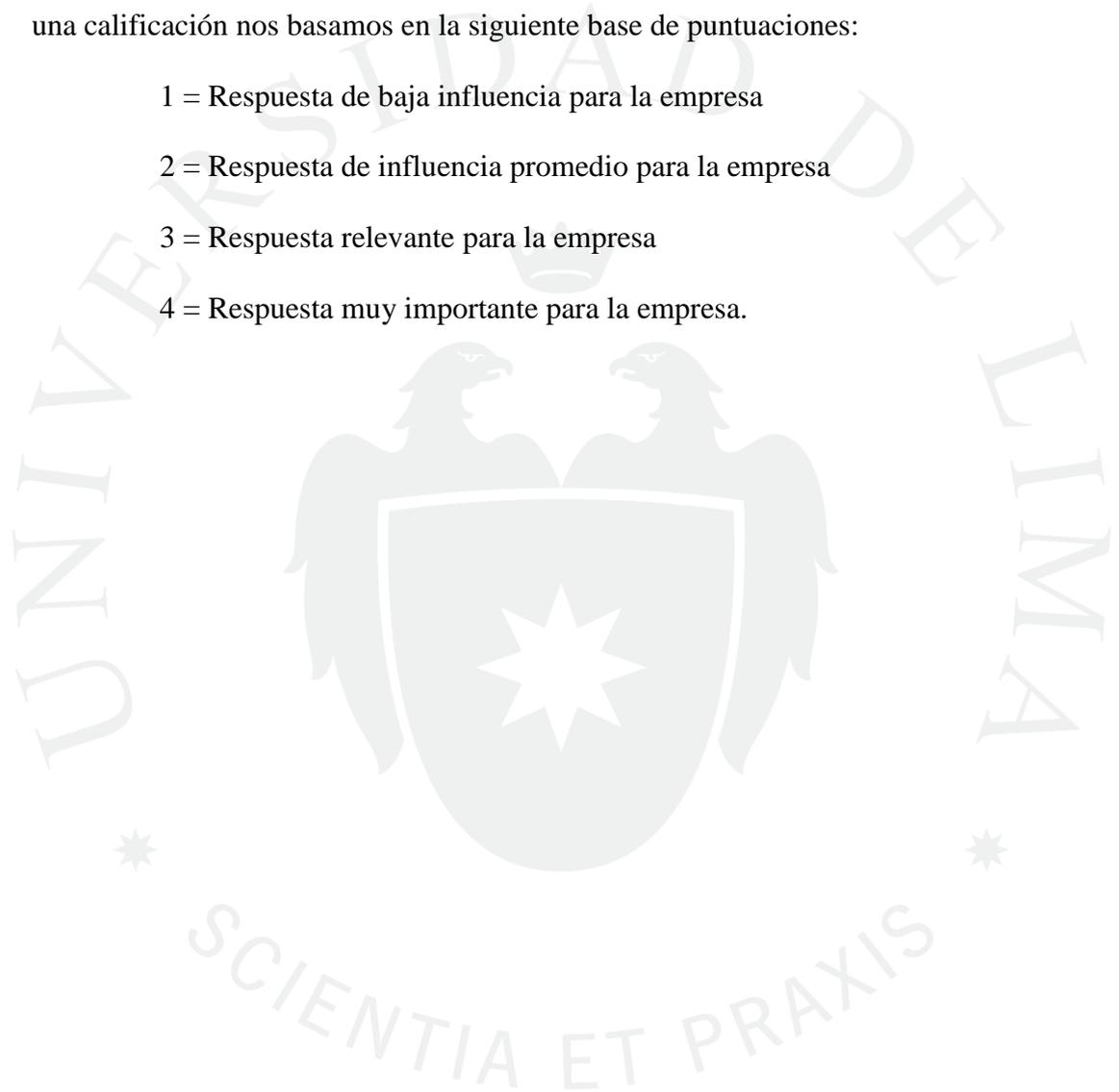


Tabla 4.30 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Concepto de moda ecológica en auge en los últimos 5 años	0.09	4	0.36
Incremento de alrededor de 30% consumo de productos orgánicos en el mundo	0.07	3	0.21
Aceptación de la calidad del algodón 100% peruano	0.10	4	0.40
Crecimiento de la inversión privada y el consumo interno	0.06	3	0.18
Incremento en 10% del gasto per cápita en compras de vestuario	0.07	3	0.21
Nuevas tendencias en la industria de la moda textil de la mano con el desarrollo tecnológico	0.06	3	0.18
Estabilidad macroeconómica del país para el acceso y apoyo de nuevas inversiones	0.09	3	0.27
Alianza del Pacífico como apoyo al libre comercio y a las PYMES para su desarrollo	0.08	4	0.32
	0.61		2.13
Amenazas			
Incremento de la oferta china de productos sustitutos al algodón con precios muy bajos	0.09	1	0.09
Aparición de plagas u otros problemas ambientales que puedan perjudicar el cultivo del algodón	0.10	3	0.30
Presencia de fuertes competidores con marcas reconocidas internacionalmente	0.04	3	0.12
Problemática social de la región agravada con la presencia de narcotraficantes	0.05	2	0.10
Barreras no arancelarias para el ingreso al mercado	0.06	3	0.18
Decrecimiento promedio de 2% de la tasa de natalidad	0.05	4	0.20
	0.39		0.99
Total	1		3.12

Elaboración propia

De acuerdo a la matriz de factores externos, podemos llegar a la conclusión de que la empresa si bien no se encuentra en una mala posición frente a sus oportunidades y amenazas, aún se encuentra en crecimiento por lo que se debe aprovechar cada oportunidad que brinda el mercado para poder posicionar la

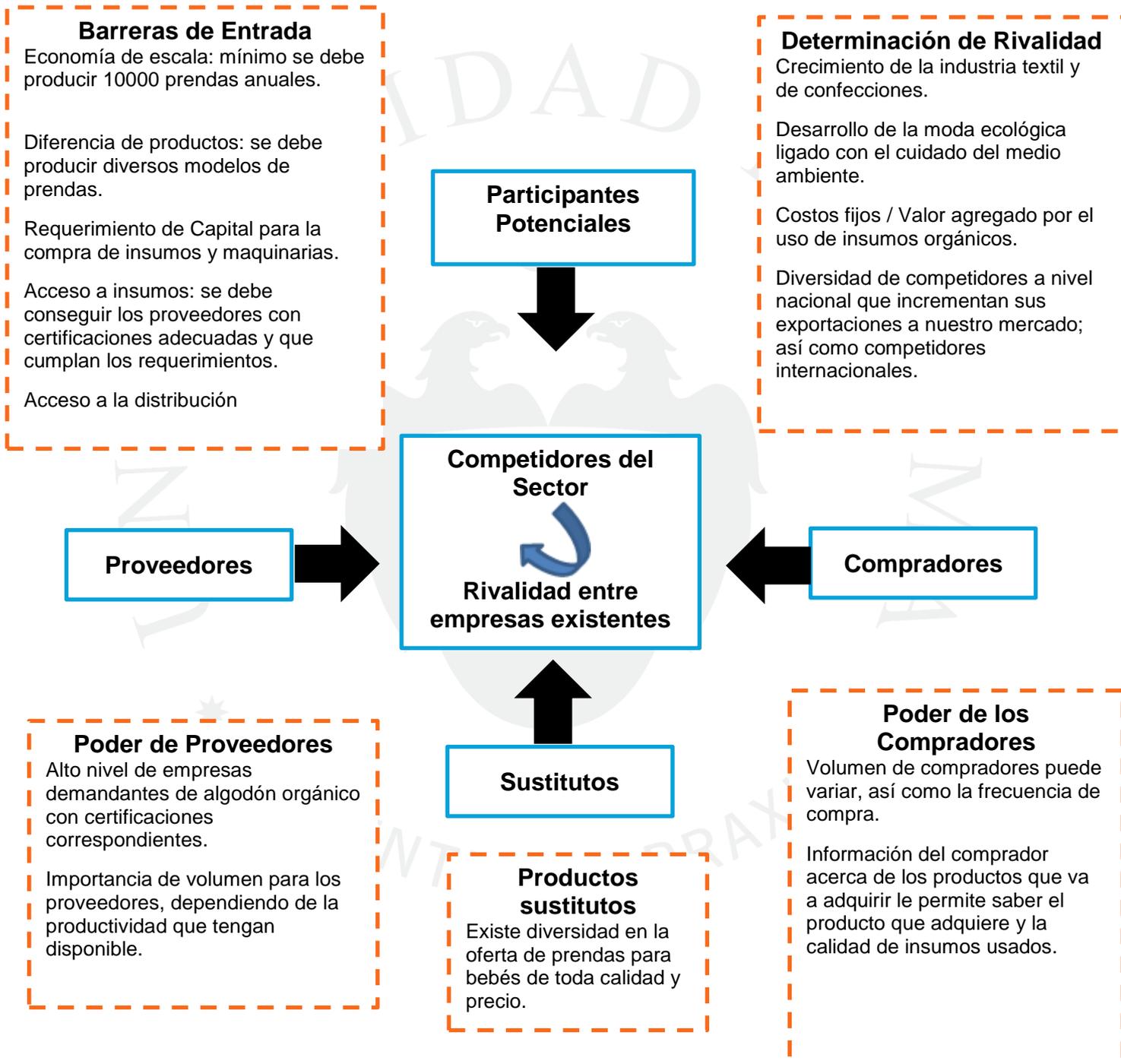
empresa y lograr obtener los mejores resultados. La empresa está realizando un esfuerzo por plantear y llevar a cabo estrategias que maximicen las oportunidades. A su vez, debemos tomar en cuenta las amenazas que se pueden generar, debido a que estas pueden ocasionar daños en la empresa. La empresa según la matriz tiene una posición relativamente buena en cuanto a su funcionamiento frente a factores externos, eso significa que la respuesta de la empresa frente a los factores que no puede controlar es positiva.



5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Figura 5.21 Análisis de las 5 fuerzas de Porter



A. Intensidad de la rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores se analiza tomando en cuenta a las empresas peruanas que exportan ropa para bebés en algodón orgánico a Colombia y las empresas locales posicionadas en Colombia.

Analizando el primer punto, existen diversas empresas peruanas que están exportando prendas para bebés a Colombia durante los últimos años (ver Tabla 33). Sin embargo, nuestra empresa por medio de tres puntos claves que son la Moda Ecológica, la calidad y el diseño vanguardista va buscar diferenciarse de los demás competidores.

Segundo, el mercado colombiano tiene un nivel competitivo. En el mercado están presentes marcas internacionales de prendas de vestir y también, están importantes cadenas de distribución. Si lo enfocamos desde mercados proveedores, se encuentran China, India, Bangladesh y Camboya. Entre ellos se reparten alrededor del 85% del mercado en el 2015 (observar tabla 31 y 32).

Tabla 5.31 Precios FOB en dólares referenciales mensuales 2015 de la partida 6111200000 procedente de China a Colombia

Mes	USD FOB total	Peso Neto total	Precio FOB/KG	Precio FOB por prenda de 250 gr
1	\$426,514.69	15,791.90	\$27.01	\$6.75
2	\$1,894,105.55	60,663.05	\$31.22	\$7.81
3	\$1,313,350.91	52,435.97	\$25.05	\$6.26
4	\$195,175.35	9,206.35	\$21.20	\$5.30
5	\$238,251.70	9,376.25	\$25.41	\$6.35
6	\$825,282.93	33,952.53	\$24.31	\$6.08
7	\$703,109.50	26,337.68	\$26.70	\$6.67
8	\$876,465.68	27,310.42	\$32.09	\$8.02
9	\$880,795.28	30,104.45	\$29.26	\$7.31
10	\$649,963.36	27,111.91	\$23.97	\$5.99
11	\$592,492.23	32,840.06	\$18.04	\$4.51
12	\$242,453.64	8,025.67	\$30.21	\$7.55
Total general	\$8,837,960.82	333,156.24	\$26.53	\$6.63

Fuente: Trade Data

Tabla 5.32 Precios FOB en dólares referenciales mensuales 2015 de la partida 6111200000 procedente de China a Colombia

Mes	USD FOB total	Peso Neto total	Precio FOB/KG	Precio FOB por prenda de 250 gr
1	\$426,514.69	15,791.90	\$27.01	\$6.75
2	\$1,894,105.55	60,663.05	\$31.22	\$7.81
3	\$1,313,350.91	52,435.97	\$25.05	\$6.26
4	\$195,175.35	9,206.35	\$21.20	\$5.30
5	\$238,251.70	9,376.25	\$25.41	\$6.35
6	\$825,282.93	33,952.53	\$24.31	\$6.08
7	\$703,109.50	26,337.68	\$26.70	\$6.67
8	\$876,465.68	27,310.42	\$32.09	\$8.02
9	\$880,795.28	30,104.45	\$29.26	\$7.31
10	\$649,963.36	27,111.91	\$23.97	\$5.99
11	\$592,492.23	32,840.06	\$18.04	\$4.51
12	\$242,453.64	8,025.67	\$30.21	\$7.55
Total general	\$8,837,960.82	333,156.24	\$26.53	\$6.63

Fuente: Trade Data

China, India, Bangladesh y Camboya son las industrias manufactureras de prendas de vestir más grande del mercado internacional. Sin embargo, los colombianos han disminuido su consumo en prendas de bebes provenientes de India (-10%) en el 2014 y se han incrementado la de China (27%). En el caso de China, se debe al bajo costos de sus productos; mientras que India, a pesar de contar con el mejor algodón, sus empresas exportadoras no han logrado penetrar el mercado. Por otro lado, los envíos de Bangladesh y Camboya han aumentado en alrededor de 150% cada uno respectivamente; esto debido a que los periodos del 2011 al 2012 tuvieron una gran caída y en los últimos dos años se han venido recuperando. A pesar que Bangladesh ha aumentado sus exportaciones, existe demasiados problemas

internos en su industria de vestimenta. En los últimos años se han cerrado más de 300 empresas productoras⁸.

Se puede concluir que la rivalidad de los competidores es media-alta, debido a la participación de grandes marcas internacionales que están en el mercado.

B. Amenaza de ingreso de nuevos participantes

El mercado colombiano tiene algunas barreras arancelarias y no arancelarias para el ingreso de nuevos participantes:

- Seguridad general de productos:
 - Se debe especificar toda la información relevante de la composición, empaque, instrucciones de usos y lavado de la prenda.
 - El efecto sobre otros productos, donde es previsible que se va a utilizar con otras prendas.
 - Etiquetado de productos: Si bien este punto es un requerimiento básico debe ser acorde al reglamento y al contenido y naturaleza de los productos.⁹
- Requerimientos de importación:
 - La carga tributaria incrementa el precio final. El arancel Ad Valorem es de 5% a 20% del valor CIF y el IVA es de 16%¹⁰. Sin embargo, los productos de origen peruano están exonerados de dicho arancel.¹¹

Tomando en cuenta estos requerimientos, los potenciales competidores serían las propias empresas peruanas y todas las empresas que exportan al mercado colombiano y las que ya están posicionadas localmente.

⁸ Guía práctica para exportar confecciones textiles a Colombia.

⁹ Reglamento Técnico de Etiquetado de Confecciones

¹¹ Decisión 414 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos participantes es media porque no existen grandes barreras que impidan su ingreso; sin embargo, deben tener estándares básicos de calidad y certificaciones que aseveren a la empresa sobre los insumos que usan para satisfacer la demanda de los clientes.

C. Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza de productos sustitutos serían aquellas prendas que son elaborados con otro tipo de algodón que por la calidad varía el precio del mismo; por ejemplo, los sintéticos. Sin embargo, al enfocarnos al mercado infantil esto ya no es un gran problema, debido a la nueva tendencia que mencionamos anteriormente; *Moda ecológica*, esta tendencia que gana terreno según ProColombia y que promueve el consumo en ropa para bebés de algodón de buena calidad y si es orgánico mucho mejor, debido a que no contiene la misma intensidad de insumos químicos, los cuales pueden perjudicar la piel del bebé.

Nuestro producto cuenta con certificación GOTS, lo que permite legitimar la calidad y verificación orgánica del algodón, el cual es apreciado por el público internacional. Esto genera un mejor concepto de las prendas que vamos a exportar.

Por consiguiente se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es baja si nos enfocamos en los clientes buscan calidad y no bajos costos; no obstante, existe una parte del mercado que busca prendas de costos bajos y es ahí donde la amenaza de productos sustitutos es alta. China es el mayor exportador de prendas con materiales sintéticos a bajos costos.

D. Poder de negociación de los proveedores

Si bien como hemos mencionada en capítulos anteriores, la principal diferencia de nuestro producto radica en el insumo principal del mismo, que es el algodón

orgánico y en menor cantidad el algodón pima (para hilos, detalles de la prenda, etc). El algodón pima está disponible en varios lugares; sin embargo, con las certificaciones que necesitamos hemos considerado a la empresa Algodonera Peruana como principal proveedor de algodón pima. La empresa El Arrullo ya tiene socios estratégicos con los que ha venido trabajando durante estos años, lo cual le ha permitido tener un buen posicionamiento sobre sus proveedores. Además, tenemos la posibilidad de comprar los hilados a crédito sin ningún gasto de interés y nos dan la oportunidad de crear nuevos colores si lo requerimos. En cambio, por el lado de los proveedores de algodón orgánico, solo existen 4 empresas proveedoras (observar tabla 33) que cuentan con los requerimientos del mercado internacional.

Tabla 5.33 Empresas proveedoras de algodón orgánico

RUC	EMPRESA	CONTACTO	DISTRITO	TELÉFONO
20328075262	PERU NATURTEX PARTNERS	James Vreeland	CHORRILLOS	(51-1) 254-7469
20418108151	HILANDERIA DE ALGODÓN PERUANO	Jaime Abusada	SAN JUAN L.	(51-1) 459-7700
20133530003	CREDITEX	Frederick Horny	ATE	(51-1) 348-0491
20516438445	BERGMAN RIVERA SAC	Orlando Rivera	MIRAFLORES	(51-1) 444-6947

Fuente: PROMPERU

Por lo antes mencionado, se puede concluir que el poder de negociación de proveedores de algodón pima es medio, debido a que existen empresas con las que venimos trabajando que nos brindan un insumo de buena calidad y nos dan facilidades de pago; sin embargo, la negociación con proveedores de algodón orgánico es alta debido a la poca oferta del insumo que sea certificado.

E. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se observa desde el punto del importador y el consumidor final. Las negociaciones con el importador que en este caso vienen a ser las tiendas especializadas es medio-alta, debido a que ellos manejan grandes

volúmenes de compra que involucran descuentos y promociones que nosotros debemos brindar para que seamos considerados dentro de su cartera de productos.

Además, dichas tiendas al ser en su mayoría de veces, cadenas a nivel nacional van a revisar un tema muy importante que será la capacidad de producción que vamos a tener para poder abastecer a todas las tiendas.

Otro punto importante es el consumidor final quién finalmente determinará la compra del producto. El consumidor antes de realizar la compra va a analizar si realmente el producto satisface sus necesidades, ya sea en diseño, calidad y/o precio.

Las madres colombianas apuntan por prendas mejor elaboradas pero a su vez, desean estar informadas acerca de cómo se elaboró la prenda y los insumos que se utilizaron para determinar su compra, por ello es muy importante la información acerca de los beneficios y elaboración de la prenda. Sin embargo, estas tendencias se dan en los segmentos medio y alto, lo demás segmentos se guían por prendas de costos más accesibles antes de ver el tema de calidad.

Con este corto análisis se puede concluir que el poder de negociación de los clientes y consumidores colombianos es medio-alto. Esto se debe a que las tiendas a las que ofreceremos nuestro producto buscan certificar que el producto sea realmente bueno y este alineado con la capacidad y disponibilidad de oferta que ellos necesitan. De la misma manera con el consumidor final, existe una alta demanda por conocer la procedencia de la prenda y su elaboración para validar que el producto sea bueno y esté en relación con el precio que se están pagando.

5.2. Análisis de la competencia local

En el mercado local diversas empresas que se dedican a la exportación de prendas en algodón pima para bebés; sin embargo, a pesar de que continúan siendo competencia

por tener en su oferta productos sustitutos a los nuestros, solo hay una cantidad limitada de empresas que exportan prendas en algodón orgánico La principal empresa en este sector es Manufacturas America, que también se dedica a la exportación de prendas orgánicas para bebés.

5.3. Principales empresas exportadoras peruanas

En la tabla 34 que mostramos a continuación, podemos observar el liderazgo en las exportaciones a la empresa Manufacturas America E.I.R.L. que en el año 2015 ha exportado 100869 prendas con un valor FOB de \$ 637, 567.23, aproximadamente viene creciendo un 12% del año 2012 al 2014, mientras que en el 2015 tiene una participación del 20% del total de exportaciones.

Tabla 5.34 Empresas exportadoras peruanas de la partida 6111200000 a Colombia en el 2014.

Proveedor	Cantidad	Unidad Comercial	USD FOB
MANUFACTURAS AMERICA E.I.R.L.	100869	U	736,923.08
CONFECCIONES MARIANA SRL	38640	U	202,351.52
MANUFACTURAS CHRISTCI S.R.LTDA.	27518	U	152,645.90
MERY ANN NOGUCHI SUETSUGU	17601	U	91,682.80
MANUFACTURAS SNEAK E.I.R.L.	15900	U	89,220.00
TEXVILL S.A.C.	9880	U	31,292.00
COTTONSEED S.A.C	14448	U	36,152.48
YENNY S WORLD EXPORT SRL	21788	U	16,976.82
SAMAR COLLECTION S.A.C.	1119	U	13,366.84
RANSUR. TEX E.I.R.L.	7730	U	8,118.5
OZZY S.A	2241	U	7,561.87
MAMA CANGURO PERU S.A.C	1826	U	6,688.8
BABY CENTER E.I.R.L.	920	U	65,33.2
ASOEXPORT SAC	1994	U	61,74.68
COTTONPERU S.A.C	648	U	5,969
TITI COLECCTION S.A.C.	759	U	46,79.13
CORPORACION MUNDOTEX E.I.R.L.	6431	U	45,42.19
TEXBEBE E.I.R.L	596	U	2,360
INDUSTRY83 S.A.C	306	U	21,91.24
ADRIEL FASHION SAC	871	U	15,168.00
CREACIONES JHON CHRIST	222	U	555

IMPORT EXPORT COMPANY PERU SRL.	370	U	401
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ROSS DOMINI SAC	100	U	350
INVERSIONES OTAVALO SAC	100	U	250
CORPORACION KAIJAN SAC	36	U	64.8

Fuente: Tradedata

5.4. Análisis de la competencia internacional

Los principales proveedores de ropa para bebés de algodón en tejido de punto a nivel mundial en el 2015 son China (34%), Bangladesh (11%), India (10%) y Camboya (6%). Se puede ver un fuerte crecimiento de la oferta de textiles por parte de los países asiáticos. Entre ellos se reparten la mitad del mercado mundial.

Tabla 5.35 Proveedores a nivel internacional de la partida 6111200000.

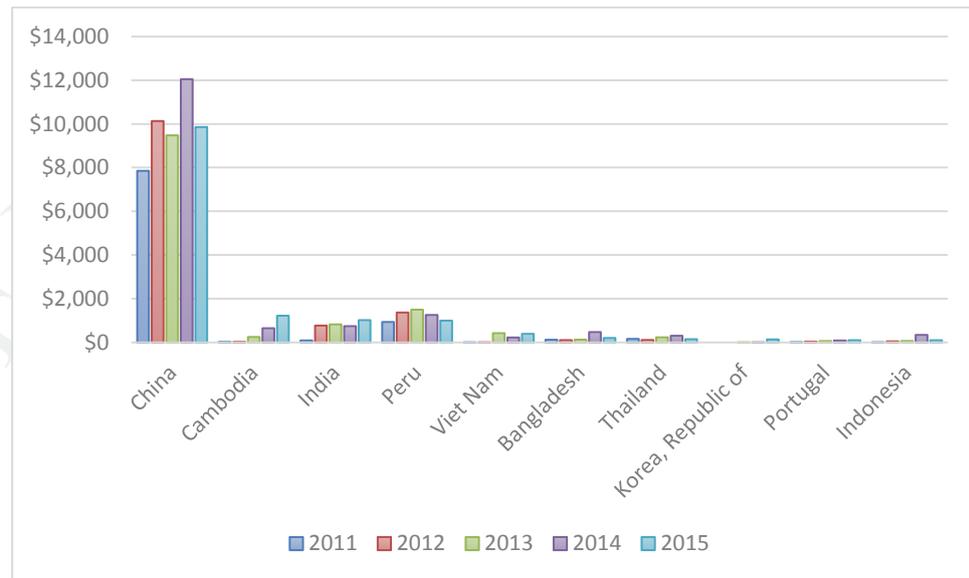
Proveedores	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	\$4,869,289	\$4,967,462	\$5,568,761	\$5,919,741	\$6,071,745
China	\$2,080,347	\$1,961,926	\$2,078,459	\$2,156,039	\$2,038,333
Bangladesh	\$41,108	\$421,958	\$549,525	\$608,372	\$646,377
India	\$452,757	\$447,808	\$545,549	\$583,756	\$590,342
Cambodia	\$8,714	\$22,721	\$29,330	\$36,210	\$334,939
Hong Kong, China	\$411,108	\$377,184	\$330,566	\$272,102	\$237,887
Viet Nam	\$44,037	\$47,202	\$84,484	\$118,594	\$195,997
France	\$192,392	\$176,492	\$193,536	\$183,672	\$161,797
Sri Lanka	\$78,713	\$86,460	\$111,184	\$137,594	\$158,075
Thailand	\$184,783	\$118,048	\$139,344	\$147,531	\$142,250
Germany	\$158,845	\$126,422	\$150,553	\$159,175	\$124,515
Resto del mundo	\$1,216,485	\$1,181,241	\$1,356,231	\$1,516,696	\$1,441,233

Fuente: Trade map

Como se observa en la siguiente Figura 23, los mismos proveedores a nivel mundial son los principales proveedores de ropa para bebés de algodón en tejido de punto al mercado colombiano, entre ellos están China (67%), Camboya (8%), India (7%), Perú (7%) y Vietnam (3%). Entre ellos se repartieron el 92% del mercado colombiano en el 2015. Perú, en el 2014 se encontraba en segundo lugar con 11%;

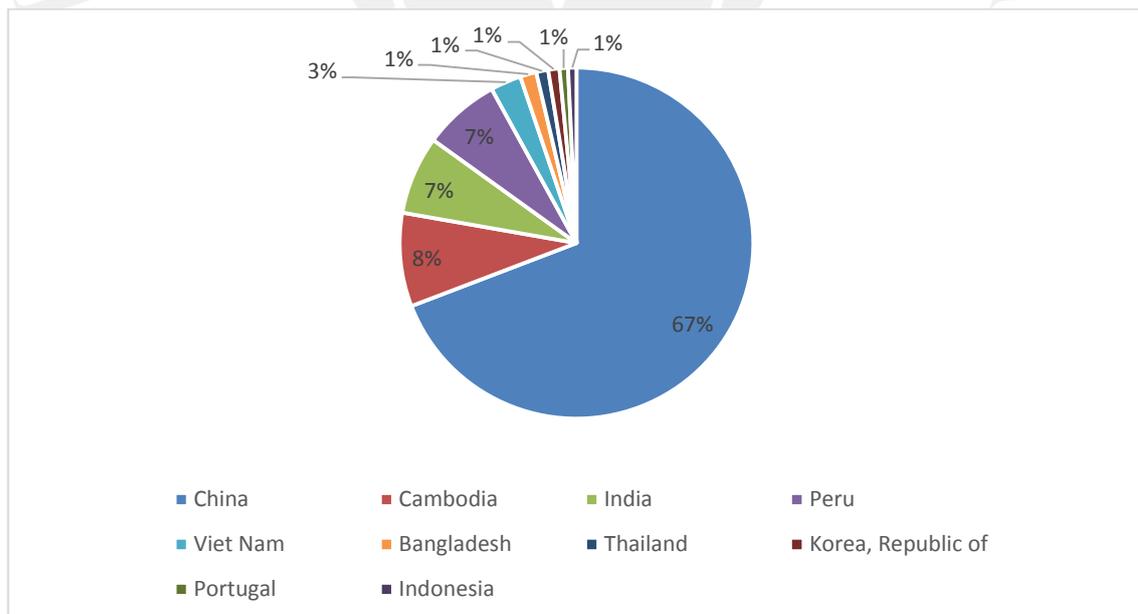
sin embargo, este último año cayó dos posiciones debido a la creciente oferta de productos asiáticos a menores costos que se ofrecen en el mercado colombiano.

Figura 5.22 Principales Exportadores de la partida 6111200000 a Colombia.



Fuente Trade map.

Figura 5.23 Colombia: Evolución y origen de la importación de ropa para bebés en el 2015.



Fuente Trade map.

Como observamos en la Figura 23, China lleva la delantera como proveedor al mercado colombiano, pero sus productos no se dirigen al nicho de mercado al que nuestro producto va dirigido, eso lo hemos podido evidenciar en la tabla 31 que muestra el precio FOB promedio de las prendas originarias de China. El éxito de las prendas chinas en Colombia obedece a sus bajos precios por lo que estas prendas son especialmente atractivas a los segmentos de menores ingresos. Y en segundo lugar, como mencionamos anteriormente, estaba Perú pero en el 2015 Camboya e India lo pasaron por su creciente oferta de productos a costos por debajo del promedio del mercado.

5.5. Principales empresas exportadores internacional

Entre las principales empresas exportadas a nivel internacional, tenemos:

Tabla 5.36 Principales empresas exportadores internacional de la partida 6111200000.

Proveedor	Cantidad	Unidad Comercial	USD FOB
SKYKIDS USA INC	323753	U	1991953.12
ASIA WEST LTD	309427	U	1478282.74
MOTHERCARE U.K. LTD	322468	U	708042.48
MANUFACTURAS AMERICA E.I.R.L.	100869	U	637567.23
LITTLE ME A DIVISION OF MAMIYE BROTHERS INC.	88687	U	577770.78
SHANGTEX GMT. CO., LTD.	74871	U	218432.65
CONFECCIONES MARIANA SRL	38640	U	202351.52
WOODBINE CO LTD	58700	U	191418.75
BENCO INTERNATIONAL S.A.	292603	U	191418.75
BEL-ESPRIT CORP	116428	U	184134.64
ZAOZHUANG LONGXIANG KNITTING GARMENTS CO., LTD	91188	U	170742.64
PAN-PACIFIC CO. LTD	24750	U	133975.75
MANUFACTURAS CHRISTCI S.R.LTDA.	27518	U	123149.17

Fuente: Tradedata

5.6. Barreras arancelarias y no arancelarias

Respecto a las barreras arancelarias, la importación de prendas de vestir en Colombia está gravada con un arancel Ad Valorem de 5% a 20% del valor CIF; sin embargo, las prendas de origen peruano están exoneradas de dicho arancel, debido a la Decisión 414 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Esta medida es aplicada, únicamente, a productos que hayan sido producidos íntegramente en el Perú.

Cabe mencionar que fuera de la exoneración al pago de aranceles de las importaciones peruanas, se debe pagar en mercado destino el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que en el caso de las prendas textiles es del 16%.

Tabla 5.37 Aranceles mercado Colombiano

ARANCEL	%
Ad. Valorem	0%
IVA	16%

Y en lo que se refiere a las barreras no arancelarias, existen ciertos requisitos administrativos, entre los que tenemos la solicitud de una licencia de importación, según la “Guía para exportación de confecciones textiles a Colombia”, esta licencia siempre la tiene el importador y es para materias textiles y confecciones que tiene una vigencia de dos años. Esta licencia es solicitada para tener un mayor control y evitar el contrabando de prendas de vestir. Por otro lado, todas las mercancías importadas deben ser registradas en un “Registro de Importación” del Ministerio de Comercio Exterior, que tiene un costo de USD 11.00. Además, se solicita el correcto etiquetado de las prendas según Resolución 1950 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, que establece un Reglamento Técnico de Etiquetado de Confecciones.

Otro requisito, de acuerdo a documentos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), es la participación obligatoria de un agente de aduanas

durante el proceso de importación en Colombia. Cabe mencionar, que el agente de aduana será un intermediario entre el consignatario y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y su medio de comunicación será la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

Y finalmente, los documentos para la importación son:

- Certificaciones orgánicas
- Declaración de Aduanas
- Factura Comercial Original
- Guía Aérea
- Certificado de origen para poder acogerse a la exoneración de aranceles.

5.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tomando en cuenta la función del sector textil alrededor del mundo, se logran identificar los factores críticos de éxito del sector que normalmente perjudican a los competidores pero que a su vez son importantes de identificar para llevar a cabo una buena gestión en el ámbito internacional; los factores son los siguientes:

- Participación de mercado: Es un factor crítico que ayuda a ver cuánto se han desarrollado las marcas del sector. Nos ayuda a determinar en qué % del mercado está presente una marca.
- Precio: Es un factor que promueve la competitividad y que nos ayuda a identificar la sensibilidad al precio de nuestros clientes (elasticidad de la demanda).
- Variedad de productos: Este factor nos ayuda a diversificar y diferenciarnos de la oferta de productos de los competidores para poder llegar a más mercados y diversos segmentos obteniendo un desarrollo constante y menos sensible a la competencia.

- Inversión extranjera: Este factor es crítico para todos los involucrados en el sector, debido a que para lograr altos niveles competitivos se necesita realizar buenas inversiones.
- Mano de obra calificada: Es un factor sensible al éxito, ya que su buen resultado tendrá como resultado una confección de mejor calidad, acabado y complejidad de diseños, de manera que el productor logre posicionarse en segmentos más exigentes y exclusivos en diversos mercados.
- Costo de mano de obra: Este factor también se considera sensible al éxito, debido a que está relacionado directamente con los costos de producción de las prendas afectando el precio final.
- Calidad de productos: También considerado un factor sensible al éxito, ya que depende de este factor la sostenibilidad del negocio a futuro para asegurar a nuestros clientes. Además, nos permite diferenciarnos de la competencia al ofrecer un mejor producto.
- Full package: Es una variable que viene tomando un lugar muy importante para posicionarse como imprescindible para la competitividad y el lograr un correcto desarrollo y uso de esta, conseguirá obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- Flexibilidad de producción: Este factor permite crear una ventaja competitiva y una diferenciación para los fabricantes, ya que los posiciona como proveedores eficientes y eficaces que están dispuestos a aceptar nuevos retos ante cambios de tendencias y diseños, permitiéndoles ser versátiles brindando un excelente servicio.

Nuestro análisis lo realizaremos en comparación a dos empresas locales que son las que tienen mayor participación en el mercado internacional: Manufacturas América y Confecciones Mariana.

Tabla 5.38 Matriz de Perfil Competitivo de El Arrullo

Factores críticos de éxito	Peso	El Arrullo-Perú		Manufacturas América		Confecciones Mariana	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación de mercado	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Precio	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48
Variedad de productos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Inversión Extranjera	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Mano de obra calificada	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Costos de mano de obra	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Calidad de producto	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Full package	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Flexibilidad de producción	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1		3.12		2.98		2.88

Fuente: Matriz de perfil competitivo (MPC), (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013)

En conclusión, se puede afirmar que la empresa El Arrullo es competitiva frente a sus principales competidores que son Manufacturas América que también exporta al mercado colombiano y Confecciones Mariana; ambas empresas ya tienen experiencia en el mercado internacional; sin embargo, según la matriz hemos podido resaltar que El Arrullo muestra ventajas competitivas que debe mantener y mejorar

para desarrollar estrategias que permitan a la empresa posicionarse por encima de las demás y que se ven reflejadas en la aceptación de la calidad de las prendas, variedad de productos y mano de obra calificada, sin dejar de mencionar que todo esto se logra a través de una logística y trazabilidad adecuada del producto y de un personal capacitado.

6. CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN INTERNA

6.1. Análisis interno

6.1.1. Administración

En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. El dominio, directo o indirecto, de estas actividades es lo que se conoce como Administración (Fred R, 2013). El Arrullo tiene a mando de esta área al gerente general quien es el encargado de dirigir y controlar todos los procesos de la empresa, así como crear estrategias que permitan cumplir los objetivos estratégicos, junto con los demás jefes que son sus principales apoyos para conocer el desenvolvimiento de la empresa.

Para poder tener un mejor control del proceso estratégico, se evaluará cada una de las etapas del proceso estratégico:

Formulación estratégica: En este punto, el gerente general desarrolló la visión y misión de la empresa además de los valores y códigos de ética que la regirán (detallados en el Capítulo 1). Además, para desarrollar mejor este punto es muy importante tomar en cuenta los factores externos e internos que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, así como el análisis del sector textil para poder tener un mejor enfoque de las estrategias específicas que se van a aplicar. En el caso de la empresa El Arrullo, la formulación estratégica será muy buena si se basa en el

control de las variables del entorno que puedan afectar la producción y/o comercialización de nuestro producto. Asimismo se debe tener un control de las empresas comercializadoras de ropa para bebés en algodón y algodón orgánico para conocer sus estrategias respecto a su producto, precio, plaza y promoción. Y, finalmente, se debe tener exhaustivo control sobre los clientes finales, es decir, la demanda; ya que nos permite conocer a fondo a quiénes nos dirigimos para poder saber qué tipo de estrategias nos conviene aplicar y poder incluirnos dentro de nuestros procesos.

Implementación estratégica: Una vez que se conocen todos los factores que influyen en la formulación estratégica, podemos proceder a la implementación de estrategias internas y externas con objetivos a corto plazo que nos permitan tener resultados positivos en la estructura organizacional, políticas, recursos, motivación y medio ambiente. De esta manera se busca lograr en un futuro, una situación ideal para que la empresa pueda seguir realizando sus operaciones adecuadamente y con éxito.

Evaluación estratégica: Una vez realizada la implementación estratégica, se realiza el control estratégico que permite ver los puntos que faltan desarrollar o tomar en cuenta para el mejor desarrollo estratégico. Este proceso de control y evaluación se lleva a cabo desde el inicio del proceso para tener un control adecuado que permita evaluar el desempeño y la revisión del análisis externo e interno para aplicar medidas correctivas en el caso de que fueran necesarias.

6.1.2. Marketing y/o Comercial

Esta es el área encargada de velar por la satisfacción de las necesidades de los consumidores y poder proveerles un producto o servicio que les permita cubrir esas

insatisfacciones. Además, mediante el marketing podemos acercarnos más a nuestros clientes y conocer sobre ellos y sus deseos.

Según David Fred, en esta área vamos a analizar 7 funciones de marketing básicas:

- **Análisis de clientes:** Básicamente busca saber más acerca de las necesidades y deseos de los clientes. En nuestro caso vemos que es lo que las mamás buscan para sus bebés en cuanto a la ropa que van a usar.

- **Venta de productos y servicios:** Se define si es un producto o servicio lo que se va a ofrecer. Nosotros ofrecemos un producto que es la ropa para bebés en algodón orgánico y para poder lograr mayor acercamiento a nuestros consumidores debemos realizar actividades de marketing como publicidad, ventas al personal, etc.

- **Planeación de productos y servicios:** Incluye actividades de pruebas de mercado para poder evaluar si todas las características de nuestro producto son de agrado de los clientes y pueden cumplir sus necesidades.

- **Fijación de precios:** Para la correcta fijación de precios, se tiene cinco principales grupos de interés, entre los que están los consumidores, los gobiernos, los proveedores, los distribuidores y los proveedores. Además, se fijan los precios a partir de todos los costos “costing” o a partir del precio final “pricing”. Según Nagle, lo importante es el valor económico del producto que perciba el cliente y no es, como muchas veces se determina, a través de los costos que se reflejan en el precio. “El precio pasó a ser la última decisión de marketing, y la rentabilidad, un accidente”. (Nagle & Holden, 2002)

- **Distribución:** Se abarca desde el almacenamiento hasta los puntos de venta, incluyendo el transporte. Es muy importante este punto, ya que es la principal

variable para poder entregar el producto al cliente a tiempo, en las cantidades requeridas y con buena calidad.

- Investigación de mercados: Se indagará acerca de nuevos mercados donde se pueda ofrecer los productos y se tenga oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Análisis de oportunidades: Este punto va estrechamente ligado con el anterior, ya que una vez hecha la investigación se procede a elegir cuál es la mejor oportunidad por la que se va a apostar.

6.1.3. Operaciones y/o Producción

Es el área encargada de la transformación del principal insumo que es el hilado de algodón orgánico para convertirlo en productos terminados. Esta área está controlada por el Gerente de Producción quien es el encargado de tomar algunas decisiones referidas a:

- Localización de la planta o taller: Se debe proceder a evaluar si la planta es la más adecuada o si se necesita expandir.
- Capacidad de la planta: Incluyen los pronósticos y localizaciones de la planta para el correcto aprovechamiento de la capacidad de la planta.
- Insumo primario (hilados): Evaluación de proveedores con certificaciones necesarias y que cumpla con la cantidad requerida.
- Proceso de producción: Evaluar cada proceso para determinar los factores críticos de éxito a mejorar.
- Calidad: Para asegurar la producción de alta calidad que cumpla estándares internacionales. Para ello se debe realizar pruebas y muestreos.

- Almacenamiento: Control de los niveles de inventario de productos e insumos principales (hilado orgánico). Pedido mínimo de 200 kg de hilados mensuales.

6.1.4. Finanzas

Es el área encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa. En el caso de nuestra empresa contamos con un contador externo. De acuerdo con James Van Horne, las funciones de finanzas y contabilidad comprende tres decisiones: la decisión de inversión que busca asignar y reasignar el capital y recursos entre los proyectos, productos, activos y divisiones de la empresa; la decisión de financiamiento necesita encontrar la estructura de capital que más se adecue a la empresa y la decisión de dividendos tiene que ver con el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas. Entre otras se encuentran las siguientes actividades:

- Obtención oportuna de los recursos financieros necesarios para que se cumplan los planes de la empresa.
- El manejo de las relaciones con bancos y entidades financieras.
- Organización de un sistema contable.

6.1.5. Recursos humanos

Es el área encargada de la dirección eficiente del personal de la empresa. Estas actividades suelen estar relacionadas con:

- El reclutamiento y selección del personal: Se debe captar personal idóneo para las labores de la empresa. Se cuentan con perfiles y competencias básicas que se deben cumplir.

- La capacitación: Es muy importante mantener al personal en constante preparación para poder mejorar el desempeño de sus actividades en la empresa. Estas deben realizarse periódicamente y tocar diferentes temas que apoyen al desarrollo de la empresa.

- La motivación del personal: El personal es el recurso más importante de la empresa, por lo que su bienestar es esencial para el mejor desempeño de sus labores. Se debe buscar políticas que ayuden a motivar a los trabajadores a lograr los objetivos estratégicos y hacerlos sentir parte imprescindible del progreso de la empresa.

- El sistema de incentivos y recompensas: Este sistema está relacionado con el punto anterior, es importante dar incentivos al personal por objetivos logrados, de esta manera se motiva al personal a querer realizar eficaz y eficientemente sus actividades.

- Los riesgos y accidentes: Al existir un proceso de manufactura y transformación de insumos, es importante tener en cuenta los riesgos que puede sufrir el personal. Es por ello que se debe tener políticas de seguridad para el correcto desempeño del personal con las maquinarias y/ otros elementos que puedan ser peligrosos para su integridad física.

6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI nos permite evaluar las fortalezas y debilidades que enfrenta la empresa internamente en sus distintas áreas para plantear estrategias enfocadas al desarrollo interno y buen manejo de dichas áreas en la empresa. Para elaborar esta matriz se van a tomar en cuenta los factores críticos de la organización, teniendo como base el análisis

interno que se ha realizado en los puntos anteriores y los diversos factores que se consideran relevantes en procesos administrativos.

Para llevar a cabo esta evaluación, se asigna un peso relativo a cada factor, según consideremos el nivel de importancia e influencia de dicho factor para la empresa y después se procede a calificar, según la siguiente estructura:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

Tabla 6.39 Matriz de evaluación de factores internos de El Arrullo (EFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Producto novedoso que es antialérgico y protege el medio ambiente	0.11	4	0.44
Correcto desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez	0.08	4	0.32
Diseños exclusivos y en constante renovación	0.07	4	0.28
Disponibilidad de insumos de calidad	0.12	4	0.48
Disponibilidad de mano de obra	0.03	3	0.09
Buen posicionamiento del Perú en productos textiles	0.07	3	0.21
Estructura organizacional formal y coordinada	0.05	4	0.2
	0.53		2.02
Debilidades			
Falta de experiencia en el mercado internacional	0.11	1	0.11

Marca no reconocida en el exterior	0.07	2	0.14
Especialización de la mano de obra	0.1	2	0.2
Capacitación mínima por parte de la empresa hacía sus empleados	0.06	2	0.12
Deficiente planeación estratégica a largo plazo	0.09	2	0.18
Débil integración del agricultor con la cadena textil	0.04	2	0.08
	0.47		0.83
Total	1		2.85

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos (EFI), (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013)

Finalmente, con ayuda de la matriz podemos determinar cuáles son los puntos más fuertes de la empresa, los cuáles debemos mantener y seguir mejorando. La buena administración junto con un adecuado plan de operaciones va a permitir que la empresa pueda hacer frente a sus debilidades y en un corto o largo plazo convertirlas en fortalezas.

7. CAPÍTULO VII: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

7.1. Objetivos de largo plazo

- ✓ Llegar a producir 10,000 prendas semestrales para inicios del sexto año de operación.
- ✓ Obtener una cartera de clientes variada, que contenga como mínimo dos clientes en un mínimo de 3 países, en un plazo de 6 años.
- ✓ Tener una TIR no menor al 20% anual durante los próximos cinco años.
- ✓ Implementar políticas para el mejor control de los procesos productivos en los próximos 5 años.

7.2. Elección de estrategias

La elección de estrategias nos va a permitir tener un mejor manejo de información de la situación actual de la empresa y como es que podemos aprovechar cada una de estas condiciones para poder aplicar estrategias que busquen el mayor beneficio de la empresa.

7.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa El Arullo (FODA)

La matriz FODA permite conocer a la empresa de manera interna y determinar cuáles son sus fortalezas para seguir explotándolas y como mejorar sus debilidades; así como factores ajenos a ella que pueden afectarla.

Tabla 7.40 Matriz FODA de la empresa El Arullo

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
INTERNO	<p>Producto novedoso que evita procesos químicos, antialérgico.</p> <p>Producto de calidad que respeta el medio ambiente.</p> <p>Disponibilidad de insumos (algodón pima y algodón orgánico certificado).</p> <p>Diseños exclusivos y en constante renovación.</p> <p>Instalaciones con capacidad de atender más demanda a corto plazo.</p> <p>Buen posicionamiento del Perú en productos textiles, calidad del algodón.</p> <p>Correcto desempeño financiero, capacidad de endeudamiento y liquidez</p>	<p>Falta de experiencia en el mercado internacional.</p> <p>Presupuesto limitado.</p> <p>Marca no conocida en el exterior.</p> <p>Especialización de la mano de obra.</p> <p>Necesidad de ampliar la capacidad productiva en un mediano plazo.</p> <p>Débil integración del agricultor con la cadena textil</p>	INTERNO
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	EXTERNO
	<p>Concepto de moda ecológica en auge.</p> <p>Mercado emergente.</p> <p>Tendencia creciente al consumo de productos</p>	<p>Presencia de marcas internacionales.</p> <p>Ingreso de productos sustitutos de menor precio.</p> <p>Problemas ambientales que puedan amenazar el</p>	

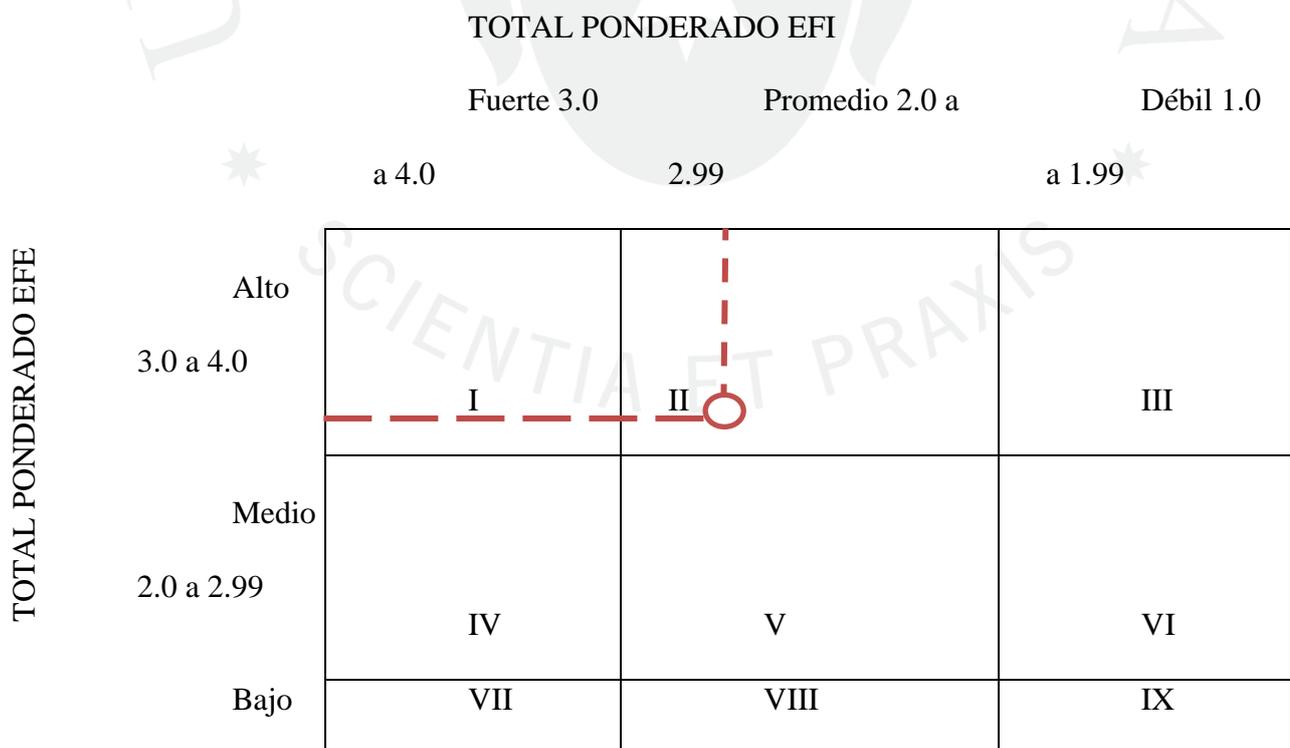
<p>orgánicos.</p> <p>Política económica interna estable. Crecimiento del gasto en compra de ropa para bebés. Apoyo de Promperú. TLC con Colombia. Integrantes de la Comunidad Andina.</p>	<p>cultivo de la materia prima como plagas. Caos social (narcotráfico) que pueda afectar la estabilidad económica, política y social. Protección de la industria colombiana con barreras no arancelarias.</p>
---	---

Elaboración propia. Fuente: Matriz FODA, (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013)

7.2.2. Matriz Interna - Externa (IE)

La matriz Interna-Externa es una matriz que nos permite observar con mayor detalle y evaluar las complicaciones que enfrenta la empresa, ya que como hemos evaluado anteriormente, existen diversos factores externos e internos que son determinantes del éxito de la empresa. En la siguiente figura podemos observar la matriz IE de la empresa El Arrullo.

Figura 7.24 Matriz Interna-Externa (IE).



1.0 a 1.99

--	--	--

Elaboración propia. Adaptado de Fundamentos de Marketing, (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013)

Finalmente, podemos concluir que nuestra empresa se encuentra en el cuadrante dos, esto debido a que nuestras matrices EFE y EFI anteriormente desarrolladas mostraron un índice de 3.12 y 2.85 respectivamente; es decir que la empresa forma parte de la región 1 que sugiere crecer y desarrollarse; es decir, hay que invertir selectivamente y gerenciar de manera correcta las utilidades. Las estrategias que se desprenden de este análisis para poder desarrollar nuestra empresa son básicamente: penetración de mercado y desarrollo de mercados y productos. Una de nuestras principales estrategias es poder expandirnos a más mercados y además poder diversificar nuestra oferta exportable para que los clientes estén satisfechos, esto debe ir de la mano de un estudio exhaustivo de los mercados a los cuáles nos dirigimos.

7.2.3. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta es otra de las matrices que nos permite evaluar la situación actual de la empresa para poder realizar la elección correcta de estrategias que se van a aplicar. Si bien es cierto nosotros contamos con una fuerte ventaja competitiva gracias a nuestro principal insumo que nos da un lugar preferencial frente a otros competidores. También es cierto que en los últimos años el mercado textil ha venido mostrando un rápido crecimiento por lo que debemos estar alertas para poder estar a la par de dicho crecimiento.

Para poder determinar el cuadrante en el que nos ubicamos vamos a tomar el valor obtenido en nuestra Matriz de Perfil Competitivo que fue de 3.12. Además,

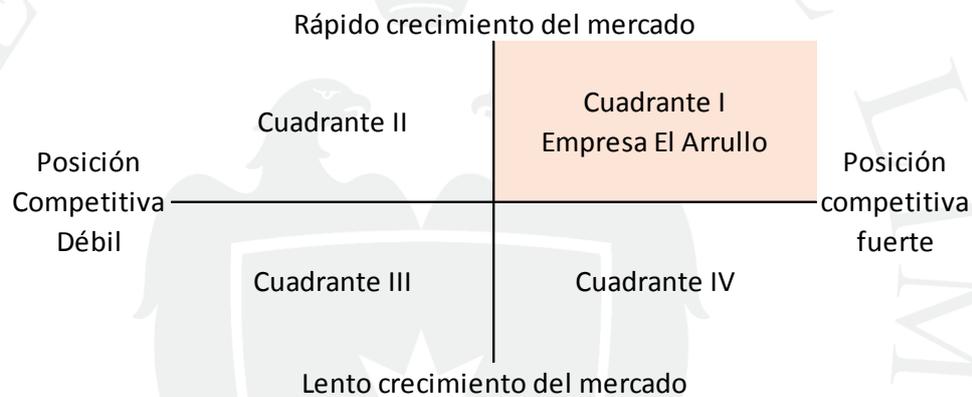
tomaremos en cuenta algunos factores claves para determinar el crecimiento del mercado:

Tabla 7.41 Matriz para determinar crecimiento del mercado textil

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Crecimiento de la población objetivo	0.3	3	0.9
Tendencia de crecimiento del sector textil	0.3	4	1.2
Inversión privada	0.2	3	0.6
Estabilidad política	0.2	2	0.4
TOTAL	1	12	3.1

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.25 Matriz de la Gran Estrategia (GE).



Elaboración propia. Adaptado de Fundamentos de Marketing, (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013).

Finalmente, notamos que nos encontramos en el cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento, las alternativas de estrategias son el desarrollo de más mercados, la penetración en el mercado, desarrollo de oferta diversificada de productos, la integración horizontal y vertical; y la diversificación concéntrica.

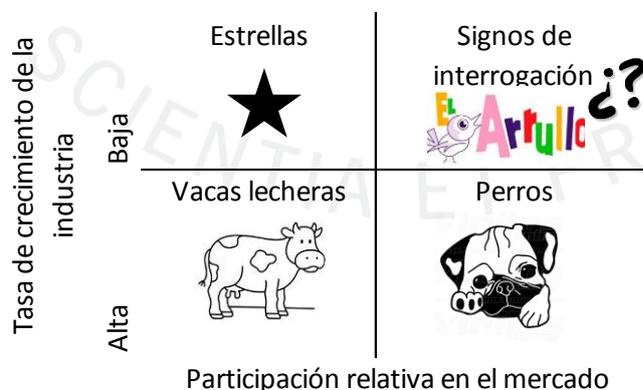
Esta posición es muy buena y debemos aprovecharla, debemos mantener nuestra principal ventaja competitiva que es nuestro principal insumo para poder lograr la penetración de mercados, ya que dicho mercado no se encuentra saturado, además al contar con un solo producto es recomendable la diversificación para reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha.

7.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz nos permite identificar como estamos posicionados en el mercado para poder determinar que estrategias debemos aplicar a nivel de enfoque de negocios y para determinar el grado de inversión que debemos realizar. Para determinar en qué cuadrante nos encontramos, debemos tomar en cuenta el crecimiento porcentual de la industria textil en Colombia que según Dane es de 5.3%, por encima del promedio y al ser una empresa que recién entra al mercado colombiano determinamos que nuestra penetración de mercado es baja.

Los resultados de nuestra matriz BCG es signos de interrogación, ya que recién nos estamos insertando en el mercado internacional y aún no contamos con alta participación en el mercado; sin embargo, la industria textil muestra una tasa de desarrollo positiva lo que en una etapa de crecimiento nos va a permitir desarrollarnos para posicionarnos en el cuadrante estrella. Cabe mencionar que según Siicex, las prendas de vestir para bebés en tejido de punto a Colombia son consideradas producto estrella pero para llegar a ese punto debemos incrementar nuestra participación.

Figura 7.26 Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Elaboración propia. Adaptado de Fundamentos de Marketing, (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013).

7.2.5. Matriz de Decisión

Para poder desarrollar esta matriz debemos de tener la matriz FODA, BCG, IE Y GE.

Tabla 7.42 Matriz de decisión

Estrategias	FODA	BCG	IE	GE	Total
Penetración en el mercado a través de mayor participación y producción	X	X	X	X	4
Diversificación concéntrica		X		X	2
Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
Integración vertical hacia atrás vía el desarrollo del algodón propio	X			X	2
Propiciar alianzas entre agricultores y fabricantes	X				1
Promover capacitaciones para la especialización de mano de obra	x			X	2
Promoción de la moda ecológica	x		x	X	3
Inversión en la ampliación de la planta para general mayor capacidad productiva	x			X	2
Mejorar la participación del Estado dentro del proceso de producción y comercialización de la ropa para bebés en algodón orgánico	X				1
Promover la participación de todos los participante de la cadena productiva y de comercialización	X		X	X	3

Fuente: Adaptado de Fundamentos de Marketing, (Armstrong, Kotler, & Mues, 2013)

7.3. Objetivos de corto plazo

- ✓ Adquirir 4 máquinas automatizadas para la elaboración de las prendas en un tiempo no mayor de 3 años.
- ✓ Incrementar el taller de producción de 150m² a 300m² en el 2018.
- ✓ Diversificar la oferta de productos, agregando productos complementarios en los próximos 2 años.

7.4. Políticas

Las principales políticas de la empresa, como se mencionaron en el primer capítulo, están en torno al desarrollo de reglas y procedimientos que nos permitan lograr los

objetivos estratégicos planteados. En la empresa El Arrullo, estas políticas se han trabajado tomando en cuentas las principales áreas.

Política Comercial:

- Realizar la verificación mensual de los resultados comerciales en conjunto con la gerencia general y gerencia de producción.
- Identificar semestralmente las tendencias en el mercado para poder realizar ajustes en las estrategias.

Política Financiera:

- Mantener los niveles de flujo de efectivo.
- Mantener las políticas de cobranzas a un máximo de 120 días.

Política de Recursos Humanos:

- Brindar recursos y condiciones óptimas de trabajo para los empleados.
- Captar personal con competencias diferenciadas y aptitud para el liderazgo y trabajo en equipo y de esa manera ayudarlos a desarrollarlas.

Política de Inventarios:

- Mantener la rotación de inventarios a un máximo de 90 días.
- Realizar la verificación trimestral de stock de productos para liquidar.
- Mantener un pedido mínimo de hilados de orgánicos de 200 kg/mes.

Política de calidad:

- Garantizar la constante satisfacción de nuestros clientes, requerimientos y necesidades, ofreciendo disponibilidad, con la más alta calidad, de nuestros productos.



8. CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos de Marketing

- ✓ Posicionarnos en el plazo de 2 años como proveedores de alta calidad de prendas para bebés de algodón orgánico,
- ✓ Lograr una tasa de crecimiento anual de ventas del 10% dentro de los primeros 5 años.
- ✓ Obtener 3 potenciales clientes para el primer año.

- ✓ Desarrollar una imagen corporativa para la empresa el primer año.

8.2. Mercado potencial y objetivo

Nuestro mercado potencial y objetivo son las personas relacionadas directa o indirectamente con niños y niñas de 0 a 2 años en la ciudad de Bogotá, Cali y Medellín en Colombia de los estratos medio, medio-alto y alto; con preocupación por el cuidado de la piel de los más pequeños, así como preocupación por el cuidado del medio ambiente.

8.3. Segmentación

La segmentación nos ayuda a definir a quién nos estamos dirigiendo, en este caso en particular, el que compra no es el consumidor final del producto; sin embargo, para poder conocer de manera detallada el número de “clientes potenciales” que serían los niños y niñas que usarán los productos, realizamos una segmentación que se basa en variables que son las mismas de sus progenitores, ya que los niños y niñas son dependientes.

El número de habitantes en la ciudad de Bogotá, Cali y Medellín sería 12 millones aproximadamente para este 2016 y en los siguientes 5 años habría una pequeña subida promedio de 5%. Sin embargo, nosotros nos dirigimos únicamente a niños y niñas entre 0 y 2 años por lo que nuestro mercado se reduciría a alrededor de 580 mil, y si consideramos los estratos a los que nos dirigimos, nuestra demanda estaría alrededor de 145 mil niños y niñas entre 0 y 2 años de nivel socio-económico medio, medio-alto y alto. Para ello se usaron las variables mencionadas en el capítulo 3.3.3.

- Segmentación Geográfica: Bogotá, Cali y Medellín-Colombia

- Segmentación Demográfica: Niños y niñas entre 0 y 2 años.
- Segmentación Socio-económica: Nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

8.4. Posicionamiento

EL ARRULLO E.I.R.L. busca posicionarse como una de las principales empresas peruanas exportadoras de ropa para bebés de algodón orgánico que ofrece moda, calidad y bienestar. Para lograr posicionarse frente a otras marcas, buscaremos el respaldo de la marca país y las certificaciones necesarias. Establecer la marca país como estrategia de marketing, nos va a permitir aumentar el valor percibido por parte del cliente, ya que nuestro país es altamente reconocido por la excelente calidad del algodón y esto se verá asociado con nuestro producto. (Barrientos, 2014)

- **Mensaje**

EL ARRULLO ofrece prendas para bebés de excelente calidad, elaborados con el mejor algodón orgánico certificado y con un acabado y diseño de primera e innovador.

8.5. Desarrollo

Marketing mix etapa de lanzamiento:

- El Arrullo E.I.R.L está en la Ruta Exportadora Básica de PROMPERU. Dentro de esta parte de la Ruta, la empresa ha llevado los programas de Imagen Corporativa y Crea Tu Web. Estos programas nos ha permitido desarrollar insumos de marketing como, tarjetas personales, catálogo de productos, brochure y nuestra

página web www.elarrullo.pe. Estas herramientas fueron entregadas sin realizar ningún desembolso a PROMPERU.

- En la etapa de lanzamiento, nuestros potenciales compradores no nos van a conocer. Por consiguiente, para que nos puedan conocer se va a realizar un viaje anual a Colombia en las fechas que se van a realizar las ferias de moda para bebés.
- El viaje tiene la finalidad de estar de visitante, llevar muestras de nuestros productos y mostrarles a las empresas (importadores, traders) que tienen su Stand.
- Se llevara nuestras tarjetas de presentación para establecer la mayor cantidad de contactos y armar una lista de posibles compradores para poder realizar telemarketing.

Promoción en la etapa de mantenimiento:

- En la etapa de mantenimiento, las actividades primordiales que se realizaran son telemarketing, subir fotos de nuestros nuevos productos en la página web y Facebook y tener un Twitter para seguir conectado todo el día en las redes sociales. Además, se enviara fotos de los nuevos modelos a nuestros compradores, específicamente una revista para de esta manera poder mostrarles los nuevos diseños que se estarán realizando para cada temporada a modo de sugerencia, ya que los mismos compradores pueden enviar sus modelos y diseños.
- Continuar asistiendo a las ferias Babies and Kids Colombia, Colombiatex, Colombiamoda y otras que sean del sector textil.

Tabla 8.43 Cronograma de actividades de promoción

Actividad	PERIODO DE LANZAMIENTO												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	

Impresión de material gráfico	X											
Compra de pasajes a Colombia (ida y vuelta)	X											
Visita de Ferias	X						X					
Actualización de página web											X	
Marketing por redes sociales		X		X		X		X		X		X

8.6. Posturas Competitivas

EL ARRULLO E.I.R.L. tiene la postura competitiva de especialista de nicho, debido a que nos dirigimos a un segmento específico de clientes que detallamos en el punto 8.3 y sobre todo por las características particulares de nuestro producto que son el uso de insumos orgánicos.

Es muy importante resaltar esta postura competitiva que tenemos frente a nuestros competidores, ya que nos permite tener un mayor valor agregado en nuestro producto y eso debe ser transmitido en la promoción del mismo.

8.7.Producto (ficha técnica)

Figura 8.27 Ficha Técnica del Enterizo Tren.

ESPECIFICACIÓN TÉCNICA – TR-001E			
Estilo:	TR-001E	Artículo:	Enterizo Tren
Destino:	Bogotá-Colombia		Hilo <u>Pima</u> orgánico 50/1
División:	SPORT		100% COTTON ORGANIC
Dimensiones:	50 cm de altura por 40 cm de ancho (<u>aprox</u>)	Categoría:	Bebes de 0-9 meses.
Descripción:	Enterizo una pieza	Tallas:	0-3 M, <u>3-6M</u> , 6-9M.
Colores:	Blanco y celeste.	Logo:	Bordado
Circuito:	PER001	Responsable:	Pamela <u>Marrache Diaz</u>
		Ult. Actual.:	19/09/2014

	<input checked="" type="checkbox"/>	COTIZACIÓN
	<input type="checkbox"/>	PROTO
	<input type="checkbox"/>	2º PROTO
	<input type="checkbox"/>	COLECCIÓN
	<input type="checkbox"/>	FIT SAMPLE
	<input type="checkbox"/>	2DO FIT SAMPLE
	<input type="checkbox"/>	SIZE SET
	<input type="checkbox"/>	PRODUCCION
	<input type="checkbox"/>	FOP SAMPLE

Elaboración: Propia

CIENTIA ET PRAX

Figura 8.28 Ficha Técnica de Colcha Ensueño.

ESPECIFICACIÓN TÉCNICA – CL-001E

Estilo: CL-001E Destino: Bogotá-Colombia División: SPORT Dimensiones: 50 cm de ancho por 90 cm de largo (aprox) Descripción: Colcha una pieza Colores: Blanco, celeste y rosado. Circuito: PER002	Artículo: Colcha Ensueño Hilo <u>Pima orgánico</u> 50/1 100% COTTON ORGANIC Categoría: Bebes de 0-2 años. Tallas: Única Logo: Bordado Responsable: Pamela <u>Marrache Diaz</u> Ult. Actual.: 19/09/2014
--	--



<input type="checkbox"/>	COTIZACIÓN
<input type="checkbox"/>	PROTO
<input type="checkbox"/>	2° PROTO
<input type="checkbox"/>	COLECCIÓN
<input type="checkbox"/>	FIT SAMPLE
<input type="checkbox"/>	2DO FIT SAMPLE
<input type="checkbox"/>	SIZE SET
<input type="checkbox"/>	PRODUCCION
<input type="checkbox"/>	FOP SAMPLE

Elaboración: Propia

SCIENTIA ET PRAXIS

ESPECIFICACIÓN TÉCNICA – VP-001E		
Estilo:	VP-001E	Artículo: Vestido Princesa
Destino:	Bogotá-Colombia	Hilo <u>Pima orgánico</u> 50/1
División:	SPORT - ELEGANTE	100% COTTON ORGANIC
Dimensiones:	60 cm de alto por 40 cm de ancho (<u>aprox</u>)	Categoría: Bebes de 0-1 año.
Descripción:	Vestido dos piezas.	Tallas: 0-3 M,3-6M,6-9M,9-12M
Colores:	Blanco y rosado.	Logo: Bordado
Circuito:	PER003	Responsable: Pamela <u>Marrache Diaz</u>
		Ult. Actual.: 19/09/2014
	<input checked="" type="checkbox"/>	COTIZACIÓN
	<input type="checkbox"/>	PROTO
	<input type="checkbox"/>	2º PROTO
	<input type="checkbox"/>	COLECCIÓN
	<input type="checkbox"/>	FIT SAMPLE
	<input type="checkbox"/>	2DO FIT SAMPLE
	<input type="checkbox"/>	SIZE SET
	<input type="checkbox"/>	PRODUCCION
	<input type="checkbox"/>	FOP SAMPLE
	Elaboración: Propia	

Figura 8.29 Ficha Técnica de Vestido Princesa.

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

El Arrullo E.I.R.L utilizará la técnica “Costing” para determinar su precio FCA de venta. La empresa plantea exportar prendas convencionales y orgánicas. Utilizando la técnica Costing, las prendas orgánicas se venderán a un valor FCA de USD 17 aproximadamente.

Medio de pago:

Tabla 8.44 Formas de pago aceptadas para los importadores Colombianos.

MEDIOS DE PAGO	DESCRIPCIÓN
Carta de crédito	Solo se admiten cartas de crédito irrevocable. Se evalúa trabajar con Seguro De Crédito Secrex.
Garantías bancarias internacionales	Por medio de la intervención financiera se garantiza el pago del importador colombiano.
Aval Bancario Internacional	La entidad financiera nos asegura el pago del título valor emitido en el contrato de compraventa.
Cobranzas Documentarias	Limita al importador colombiano de tener la mercancía hasta que los documentos estén en la entidad financiera quien obra como agente cobrador.
Giro Directo o Transferencia Internacional	Existe alta confianza en el comprador colombiano.
Pago con Tarjeta de Crédito	Mecanismo opcional para vender el producto de forma ágil a personas naturales.

Fuente: Cartilla de medio de pagos de Proexport

La empresa contará como política de cobranza:

- 50 % pago adelantado – 50% Cobranza Documentaria (CAD)
- 100 % Cobranza Documentaria (CAD).

8.9. Plaza

Las estrategias de plazas nos permiten mediante los instrumentos del marketing que relaciona la producción con el consumo, poner el producto a disposición del

consumidor final o del importador/distribuidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar en donde desee adquirirlo.

Para poder cumplir con el objetivo de las estrategias de plaza necesitamos contar con canales distribución:

- **Fabricante/Exportador**
- **Importador/Distribuidor**

Y también necesitamos el canal directo donde se ofrecerá nuestro producto:

- **Tiendas departamentales/Marcas propias/Tiendas especializadas**
- **Tiendas especializadas**
- **Catálogos/Internet**

8.10. Promoción (estrategias de ingreso al mercado)

Estrategias de ingreso al mercado:

Una de las principales herramientas de promoción de las empresas es el uso del internet y las redes sociales. En el caso de la empresa El Arrullo, su página web es www.elarrullo.pe. Esta es su principal instrumento de promoción, debido a que ofrecen todos sus productos a través de su web. En el punto 8.5 se desarrolla la promoción en etapa de lanzamiento y mantenimiento.

Otra manera que usan para promocionarse es acudir a ferias. Por ejemplo:

- I. **Babies and kids (Bogotá – Colombia)**

www.feriababiesandkids.com



Babies and Kids es una feria realizada por “El centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá – Corferias”, donde los padres de familia encuentran una gran exposición de diversos productos y actividades para sus hijos

que les permitirá tener una experiencia diferente pero grata para adquirir y conocer distintas muestras comerciales.

II. ColombiaModa (Medellín – Colombia)

Es una muestra comercial donde se incluye a diversos actores de la moda y una plataforma de marcas para ayudar a potenciarlas y posicionarlas. Es una vitrina ideal para que nuevos diseñadores y marcas puedan mostrar sus creaciones.

III. Colombiatex de las Américas (Medellín – Colombia)

Es una exposición de insumos, maquinarias, textiles y químicos para la confección de prendas en América Latina. Esta feria se ha posicionado como un centro importante de negocios para que el sector textil pueda tener una oferta de valor.

Además, vamos a contactar a las personas encargadas de agendar las reuniones en las ferias para ver la posibilidad de participar en las ruedas de negocio en las mismas ferias. Las ruedas de negocios son un mecanismo simple de reuniones planificadas para poder realizar negociaciones. A través de este mecanismo, podemos realizar la oferta de nuestro producto, esto nos permitirá:

- Presentar nuestros productos a los mercados internacionales.
- Fomentar la competitividad mejorando la calidad, presentación y los precios de nuestros
- Fortalecer el comercio nacional.
- Iniciar, reactivar y fortalecer los procesos de producción, ya que se compararan con el de otras empresas, esto nos ayudará a determinar nuestros puntos críticos y nuestras ventajas competitivas.

Debemos tomar en cuenta estrategias de marketing país para trabajar con Marca Perú. Se deben crear asociaciones positivas en el consumidor objetivo. De esta manera, se debe definir el país de origen y la marca de origen del producto; ya que influye muchas veces en la decisión del comprador cuando sabe que el lugar dónde se produjo el bien o servicio está caracterizado por su excelente calidad o no. En nuestro caso, es muy importante el hecho de mencionar el origen de nuestro producto y de los insumos que se utilizan para su fabricación, debido a que el Perú es muy bien percibido por otros países en cuanto a su calidad en el algodón.

Para ponerse en contacto con la empresa El Arrullo solo tienen que escribir a pvmarrache@gmail.com o al teléfono: 51-1-349-0061.

8.11. Presupuestos de Marketing

En la siguiente tabla, tenemos el presupuesto por mes y en total para promoción se invertiría USD 2,360.00. Puede que haya una variación de USD 1000.00 adicionales si asistimos a otra feria y llevamos las revistas que mencionamos para que nuestros potenciales clientes conozcan nuestras prendas.

Tabla 8.45 Presupuesto en dólares de actividades de promoción

Actividad	PERIODO DE LANZAMIENTO											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Impresión de material gráfico	\$200											
Compra de pasajes a Colombia (ida y vuelta)	\$800						\$800					
Visita de Ferias Colombia	\$200							\$200				
Actualización de página web											\$70	
Marketing por redes sociales		\$15		\$15		\$15		\$15		\$15		\$15
Total en USD	\$1200	\$15		\$15		\$15	\$800	\$215		\$15	\$70	\$15

8.12. Principales factores claves de éxito a controlar

Los principales factores claves de éxito a controlar en la etapa de promoción del producto son:

- La correcta producción del producto cumpliendo todos los requisitos y certificaciones de calidad que solicita el mercado internacional y el cliente.
- La asignación de precios adecuada al promedio del mercado, tomando en cuenta el valor agregado del producto.
- La distribución adecuada y a tiempo de los productos con un control en el tiempo, en la cantidad entrega y la calidad del producto.
- La correcta difusión de la imagen de la marca y la empresa como proveedora de productos de primera calidad.
- Manejo eficiente y eficaz de la cadena de distribución y comercialización del producto.

9. CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN

9.1. Objetivos de Operaciones y/o Producción

- ✓ Conseguir dos proveedores fijos de algodón orgánico en Lima en los dos primeros años de operaciones.
- ✓ Exportar en el primer año de operación 10000 prendas para bebés y crecer 10% anual en los próximos 5 años.
- ✓ Reducir 5% de merma en la producción cada año, durante los próximos 5 años.
- ✓ Lograr en el tercer año del proyecto, la ampliación de la carta de colores de 5 a 10.

9.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo

Demanda del proyecto

La demanda proyectada se determinó en capítulos anteriores. Se usó la metodología de series de tiempo, aplicando el modelo aditivo.

Una prenda en promedio pesa 0.250 Kg incluyendo el forro, los botones y accesorios. Bajo este parámetro, 4 prendas equivalen 1 Kg. Esta analogía se puede ver Tabla 46.

Tabla 9.46 Equivalencia de prendas por peso

Prendas	KG
1	0.250
4	1

Demanda objetivo del proyecto

En la Tabla 47, se especifica la demanda proyectada del plan. Sin embargo, las cantidades que el cliente requiera dependerá del nivel de negociación y el rendimiento de las maquinas a utilizar.

Además, se muestra la cantidad de prendas que se proyecta vender por envíos. En el 2016, se planea realizar 2 envíos anuales (cada 6 meses). Para el primer despacho se enviaran 5,000 prendas y para el último despacho también se enviarán 5,000 prendas.

Tabla 9.47 Demanda Objetivo Proyectada

	2016	2017	2018	2019	2020
Bogotá, Cali y Medellín	766,981	763,145	759,335	755,049	750,270
Demanda Objetivo (# prendas)	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Demanda Objetivo (Kg)	2,500	2,750	3,025	3,327.5	3,360.25
Representación	1.30%	1.44%	1.59%	1.76%	1.95%

★ En lo que respecta al valor proyectado se tiene un precio FCA de 16.93 y se usará el supuesto de que los primeros 5 años no habrá una variación de dicho precio y, en caso exista una variación para no afectar el precio final se reducirá el porcentaje de rentabilidad. A partir del quinto año, haremos un incremento en 3.22% de dicho precio en base a la evaluación de factores que pueden influir en el alza de dicho precio en la siguiente tabla:

Precio de algodón: Se evaluará la evolución de los precios del algodón para prever el incremento de costos en un largo plazo, el hilado de algodón significa el 26% de nuestros costos, por lo que un incremento o caída de su precio si tendría un

impacto en el costo final. De agosto del 2015 a la fecha (1 año), el precio del algodón ha tenido una variación de 12.87%. (Ver anexo 11).

Sueldo mínimo: El incremento del sueldo mínimo nos genera un gasto adicional frente a nuestros trabajadores, por lo que hemos evaluado los últimos 5 años para poder determinar la variación del sueldo mínimo y prever este gasto en el futuro. La variación implantada en el 2012 por el gobierno de Ollanta Humala generó un salario mínimo de S/750.00 frente al del 2016, implantado meses antes de la finalización de su gobierno de S/850.00, esto generó una variación de 13.33%. (Ver anexo 12).

Tipo de cambio: Vamos a tomar en cuenta la variación porcentual promedio de los últimos tres años del tipo de cambio que sería 6.57%, esto afectaría en 5% nuestros costos a futuro. (Ver anexo 10).

Tabla 9.48 Factores determinantes del posible crecimiento de los costos en los próximos 5 años

Factores a evaluar	% Costos	Variación %	Variación % total
Precio de algodón	26%	12.87%	3.35%
Sueldo Mínimo	45%	13.30%	5.99%
Tipo de cambio	5%	6.57%	0.33%
			3.22%

Elaboración propia

Tabla 9.49 Tamaño del proyecto en dólares (USD)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda Objetivo (USD)	169,255	186,181	204,799	225,279	247,790	281,439
Precio FCA en USD	16.9255	16.9255	16.9255	16.9255	16.9255	17.4751

Elaboración propia

Disponibilidad de insumos

El insumo principal a utilizar es el hilo de algodón pima y el hilado de algodón orgánico. El primero lo adquirimos de nuestro proveedor Algodonera Peruana. En cambio, el hilo orgánico solo lo proveen 4 empresas en el Perú que

cuentas con las certificaciones necesarias para visar el insumo. En la Tabla 50 podemos observar a estas empresas. Nosotros trabajaremos con Bergman y Rivera S.A.C.

Tabla 9.50 Proveedores de algodón orgánico

RUC	EMPRESA
20328075262	Peru Naturtex Partners
20418108151	Hilanderia De Algodon Peruano – Hialpesa
20133530003	Creditex - Cia. Ind. Textil Credisa-Trutex
20516438445	Bergman Rivera Sac

Los otros insumos que se utilizan para la elaboración final de la prenda se encuentran en la tabla 51. Si bien estos varían dependiendo del modelo de la prenda, consideraremos una prenda básica que es el enterizo para tener una idea clara de los insumos que se utilizan en el acabado de la prenda.

Tabla 9.51 Insumos para la elaboración de las prendas (Enterizo Tren)

Item	Ratio
1 Kg de hilado de algodón orgánico 50/1	0.250 Kg por prenda
1 Broche libre de níquel	5 broches por prenda
1 cono de hilo	----
2 hangtag	1 por prenda
1 etiqueta de tela	1 por prenda

Elaboración propia

La empresa Bergman Rivera nos comentó que ellos cuentan con una empresa aliada que es Cortextil que tiene stock de hilados orgánicos en diferentes colores que

se trabajan bajo pedido. Considerando los datos recopilados por los proveedores, los montos totales por insumo a usar se encuentran en la Tabla 52.

Tabla 9.52 Determinación del tamaño del proyecto en unidades

Item	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Objetivo Proyectada en Prendas	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Requerimiento de Algodón orgánico Pima	2,500	2,750	3,025	3,327.5	3,660.25
Requerimiento de Broches libre de níquel	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Requerimiento de hangtag	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Requerimiento de hangtag GOTS	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Requerimiento de etiquetas de tela	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641

Elaboración propia

9.3. Diseño y distribución de la planta de El Arrullo (flujo de trabajo y flujo de materiales)

Según los requerimientos de la empresa se establece como necesarias las siguientes áreas:

Tabla 9.53 Distribución de la fábrica en metros cuadrados

Item	M2
Oficina de la Gerencia	10
Oficina comerciales y de exportación	20
Taller de Producción y Almacén para Prendas Convencionales	60
Taller de Producción y Almacén para prendas Orgánicas	60
Servicios higiénicos para trabajadores	10
Pasillos y áreas verdes	40
Total	200

Elaboración propia

Para poder tener una idea más clara de la distribución de la fábrica, a continuación presentamos un plano que nos mostrará cómo están distribuidas las áreas y como es el flujo de los procesos de las actividades de fabricación de ropa para bebés. En cada área se asignó un número de acuerdo al orden en el que se van realizando los procesos.

Figura 9.30 Plano de la fábrica según requerimientos.



9.4. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario

Localización: Se va a corroborar la correcta localización de la planta.

a) Macro Localización

★ Para efectos del negocio en particular la macro localización está referida a la selección de distritos, para ello se han determinado 3 distritos: Ate Vitarte, La Molina, San Martín de Porres según los criterios de cercanía, seguridad, tamaño, servicios básicos (tragaluz, desagüe, etc.) y costo. Para la determinación de la macro localización se utilizará el método “cualitativo de puntos”, para el cual se valorizan los factores de acuerdo a la siguiente escala.

Tabla 9.54 Escala de valores

Escala	
Muy Malo	1
Malo	2
Bueno	3
Muy Bueno	4

Los factores identificados para poder corroborar la localización más adecuada son la infraestructura del lugar, la seguridad del distrito, el tamaño del local, los servicios públicos básicos y el costo. Además, el procedimiento se explica en la Tabla 55.

Tabla 9.55 Evaluación de los distritos según el método cualitativo por puntos

Factor	Peso	Ate Vitarte	Calificación	La Molina	Calificación	San Martín de Porres	Calificación
1. Infraestructura Existente	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.45
2. Seguridad	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
3. Tamaño	0.25	4	1	4	1	3	0.75
4. Servicios Públicos Básicos	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
5. Costo	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Total	1		3.25		3.85		3.15

Elaboración propia

De acuerdo a las calificaciones obtenidas para cada uno de los distritos analizados, la decisión es localizar el taller y almacén de El Arrullo en La Molina.

b) Micro Localización

Para efectos del negocio en particular la micro localización está referida a la selección de 2 locales en el distrito de La Molina. Las ubicaciones son en la Av. Los Forestales y Los Electrónicos. Se ha tomado los criterios de cercanía, seguridad, tamaño, servicios básicos (tragaluz, desagüe, etc.) y costo. Para la determinación de la micro localización se utilizará el método “cualitativo de puntos”, para el cual se valorizan los factores de acuerdo a la siguiente escala.

Tabla 56 Escala de valores

Escala	
Muy Malo	1
Malo	2
Bueno	3
Muy Bueno	4

Los factores identificados para determinar el lugar en el distrito de La Molina y el procedimiento se explican en la Tabla 57.

Tabla 9.57 Evaluación de los locales en el distrito de La Molina según el método cualitativo por puntos

Factor	Peso	Calle Los Electrónicos	Calificación	Av. Forestales	Calificación
1. Infraestructura del inmueble	0.15	4	0.6	3	0.45
2. Seguridad	0.15	3	0.45	2	0.30
3. Tamaño	0.25	4	1.00	3	0.75
4. Servicios Básicos	0.15	4	0.6	4	0.60
5. Costo del inmueble	0.3	3	0.9	4	1.20
Total	1		3.55		3.30

Elaboración: Propia

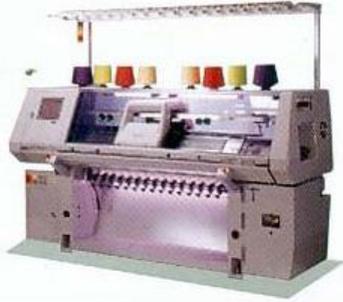
De acuerdo a las calificaciones obtenidas para cada una de las ubicaciones de los locales, la ubicación actual del taller y almacén de El Arrullo en la Calle Los Electrónicos #195, es correcto.

Maquinarias, equipos y mobiliario:

La determinación de la cantidad de máquinas requeridas se ha realizado para el tamaño de operación del primer año hasta el quinto año. Dado que existen incrementos significativos en la producción, se requerirán máquinas adicionales a las que ya se encuentran establecidas en la empresa para cubrir la demanda de nuestro producto. Se debe considerar que esta compra de maquinarias durante el primer año

generará una capacidad productiva inutilizable; sin embargo, esta se cubrirá en los siguientes años y dependerá de los acuerdos comerciales que se logren pactar para determinar si es suficiente o se necesitará mayor implementación. Se han buscado diversas opciones de maquinarias, tomando en cuenta la tecnología, el costo y mantenimiento; por lo que finalmente se determinó que la mejor opción era el proveedor Maquimarket S.A., quien además será el encargado de brindarnos el mantenimiento de las máquinas, así como el abastecimiento de los repuestos que sean necesarios. En la siguiente tabla mostramos las maquinarias necesarias para la ampliación de las operaciones.

Tabla 9.58 Maquinarias necesarias para la fábrica

Item	Área	Cantidad	Vida Útil	Proveedor
<p>Máquina para tejido de punto</p> 	2 m2	1	10	Maquimarket S.A.
<p>Remalladora normal</p> 	1 m2	1	10	Maquimarket S.A.

Remalladora de plato



1.5 m2

1

10

Maquimarket S.A.

Ojaladora



0.5 m2

1

5

Maquimarket S.A.

Vaporizadora



2 m2

1

5

Maquimarket S.A.

Máquina de costura recta					
	1m2	1	10	Maquimarket S.A.	
Devanadora eléctrica					
	2m2	1	10	Maquimarket S.A.	

Elaboración propia

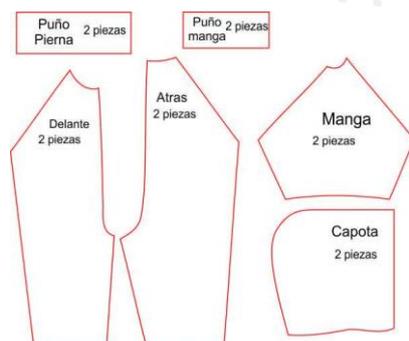
9.5. Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología

Los principales procesos del proyecto son:

- Elaboración y dibujo de los moldes

La diseñadora elabora un bosquejo de lo que representa las partes de la prenda a elaborar. Luego se procede a dibujar en láminas de cartón y por último se cortan las partes dibujadas. En este caso se dibuja la espalda, pecho, brazos y el cuello.

Figura 9.31 Moldes para prendas.



Fuente: Moldes para cortar prendas para bebés de Google.

- Preparación

Consiste en enrollar los hilados en conos de papel o bobinas por una máquina devanadora eléctrica o manual que permite que el hilo libere la tensión y este pueda usarse adecuadamente para ser tejido por la máquina de tejer.

Figura 9.32 Devanadora Eléctrica.



Fuente: Maquimarket.

- Tejido

Los conos o bobinas de hilos son colocadas en las distintas máquinas de tejer (tejedora de bandas, plana, circular y manual), que se emplean para elaborar las distintas partes de nuestras prendas, dependiendo del diseño y el acabado que va a tener la prenda. Además, la variedad y cantidad de conos utilizados en las máquinas de tejer dependerá de la capacidad de la máquina y del diseño.

Figura 9.33 Tejido de punto a máquina.



Fuente: Google.

- Hilvanado y vaporizado

Es el proceso por el cual se procede a unir y sujetar con puntadas las piezas para facilitar su posterior costura. Luego se vaporizan las prendas con los moldes para ser entregadas al cortador.

Figura 9.34 Hilvanado de prendas.

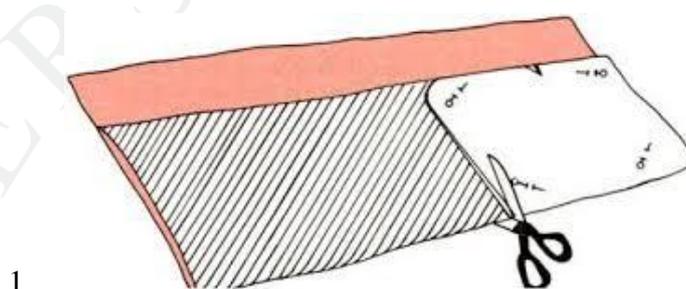


Fuente: Google.

- Corte

El cortador, que tiene los moldes según el modelo, procede a cortarlos con el patrón, a fin de que salgan en forma uniforme. Habilita las hombreras, las cintas para los cuellos, las pretinas para las pecheras como para los pantalones y, en el caso de las colchas, habilita las guardillas.

Figura 9.35 Corte de tejidos.



Fuente: Google.

- Remalle recto y plato

Esta operación consiste en hacer un remalle sin curvas, generalmente se empieza por el lado de la manga con un atraque al empezar. El remalle plato sirve para realizar los remalles de curva, como los cuellos y pretinas. En este punto se ponen las etiquetas.

Figura 9.36 Remallado recto.



Fuente: Google.

- Ensamble, costura de cuellos, ojales y elásticos

Todas las partes de la prenda como mangas, cuello, cuerpo u otro son cosidas por una máquina de coser para armar la prenda a través de puntadas, cosida y sobrecerrada. Luego los ojales, los botones y elásticos serán colocados en la prenda.

- Estampado o bordado

La mayoría de nuestras prendas son bordadas con motivos decorativos que se realizan mediante hilos de distinta composición y colores pero esto dependerá de los modelos que pida el cliente.

Figura 9.37 Bordado de prendas.



Fuente: Google.

- Acabado total-Limpieza o Lavado

Consiste en esconder los rabitos que quedan de las costuras, poner botones, cintas y hacer limpieza con el desmanchador o lavar si la prenda está muy sucia.

Figura 9.38 Ropa para bebés.



Fuente: Google.

- Vaporizado

En esta fase semi-final, se complementa el acabado, se hace el ajuste de las medidas a vapor y se le da forma al producto.

- Revisión y control de calidad

Este proceso sirve para certificar que todas las prendas estén bien hechas y que no tengan desperfectos ni manchas y que cumplan con los requerimientos del comprador.

Figura 9.39 Control de Calidad.



Fuente Google.

- Empacado

Se revisa por última vez para empacar el producto y se pone los colgadores en caso sean requeridos.

Diagrama de flujo del proceso de producción:

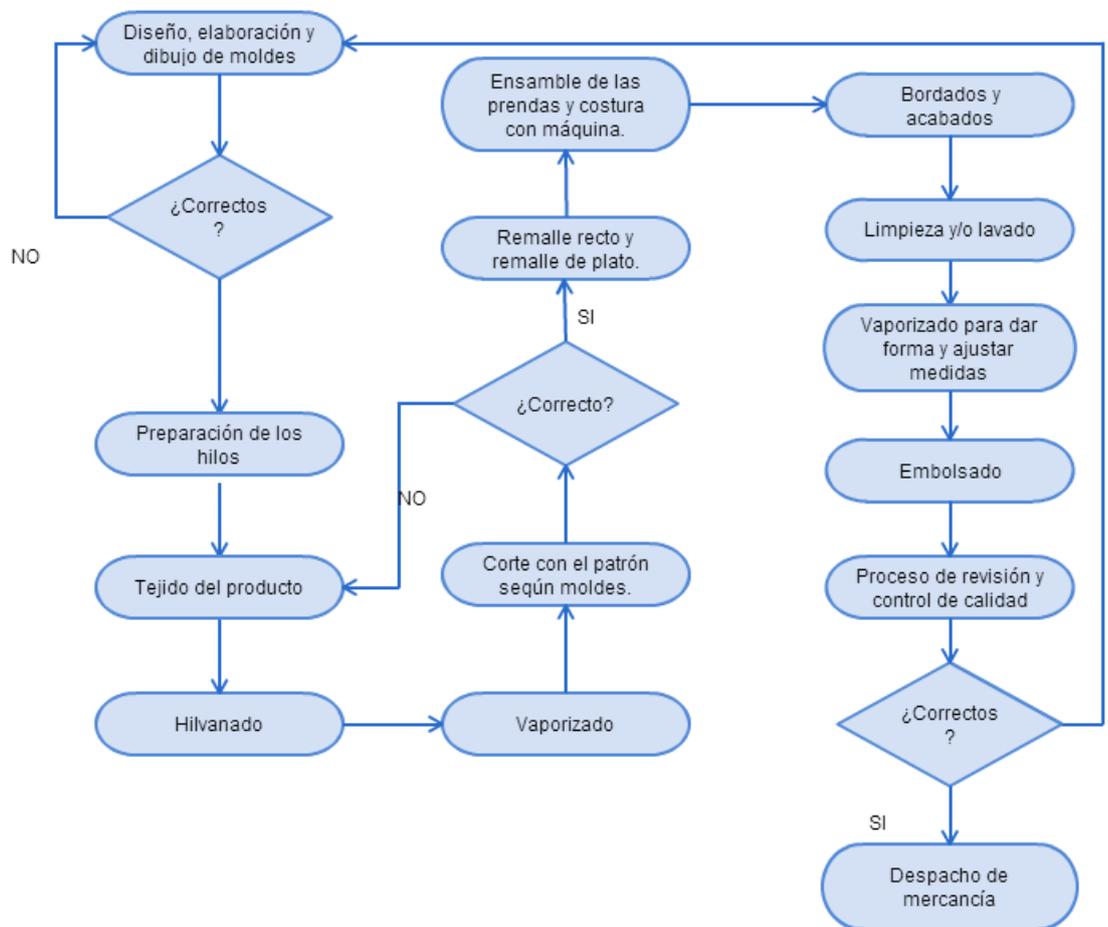


Figura 9.40 Diagrama del flujo del proceso de producción de la empresa El Arrullo.

Elaboración propia

9.6. Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias

Descripción de producto:

Como se mencionó en capítulos anteriores nuestro producto es:

Ropa para bebés de algodón prima orgánico, en tejido de punto y tejido plano. Los colores varían de acuerdo a lo solicitado por el cliente, básicamente los colores con los que se trabajan son blanco, rosado, amarillo y celeste.

Tabla 9.59 Insumos y sus características

INSUMOS	CARACTERISTICAS FINALES
Algodón pima	Orgánico y título 50/1
Hilo	Masterfil PS
Botones	Blancos, rosados y celestes.

Presentaciones:

Las presentaciones de nuestro producto varían de acuerdo a los pedidos que tengan los clientes. La empresa El Arrullo ofrece colchas, ropones pre-maturos, ropones de 2 piezas, ropones de 3 piezas, vestidos, enterizos, chompas, boleros, entre otros.

Figura 9.41 Presentaciones de las prendas

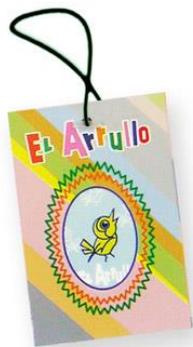


Fuente: Página web El Arrullo

Empaque:

El empaque principal de la prenda son bolsas, luego las prendas son colocadas en cajas con la marca, esto es opcional.

Figura 9.42 Etiqueta El Arrullo



Fuente: Página web El Arrullo

Certificaciones orgánicas:

Nuestro producto debe contar con las certificaciones orgánicas correspondientes para asegurar la buena calidad del algodón y el valor agregado que este insumo le brinda a nuestro producto final. Es por eso que la empresa que escogimos como principal proveedor de algodón orgánico es Bergman Rivera, debido a que está completamente certificada bajo el Global Organic Textile Standard (G.O.T.S); sin embargo, El Arrullo también tiene que contar con la certificación según lo que indica la web de GOTS al respecto:

“Las normas GOTS (Normas Textiles Orgánicas Globales) se desarrollaron con líderes en implementación de normas, con el objetivo de definir requisitos que son reconocidos mundialmente y que aseguran la condición orgánica de los productos desde la obtención de la materia prima, a través de una producción responsable con el medio ambiente y medio social, hasta el correcto etiquetado, a fin de que el producto final ofrezca al consumidor la necesaria seguridad y credibilidad” (Global Organic Textile Standard, 2016). Esta certificación va a permitir garantizar la trazabilidad del algodón orgánico usado en los hilados de nuestras prendas y, además estándares de trato justo al trabajador, la sostenibilidad de los insumos usados, y el cuidado del medio ambiente.

Además, nuestro proveedor Bergman Rivera cuenta con certificaciones bajo la norma USDA-NOP (United States Organic Standards) y la norma EU (European Union Organic Standards) que certifican sus campos y que nos podría servir cuando queramos penetrar otros mercados.

Es importante resaltar que el proceso de certificación involucra inspecciones desde el campo de cultivo hasta las instalaciones u oficinas de exportación, es decir desde el campo al producto. Esto quiere decir, que se toma en cuenta toda cadena de producción, incluyendo condiciones de trabajo y prácticas medio ambientalistas.

Para el mercado colombiano, muchas veces se exige una certificación de sustancias químicas que ayuda a controlar el ingreso o salida de productos que puedan contener sustancias químicas destinadas a la producción o transformación de drogas ilícitas o que puedan ir en contra de la salud del consumidor. Sin embargo, al contar con el certificado GOTS, se corrobora que nuestro producto no contiene dichas sustancias prohibidas. Además, según resolución circular único N° 050, donde se tiene una actualización de la lista de productos que requieren vistos buenos para la presentación de solicitudes de registro y de licencia de importación podemos corroborar que nuestro producto tiene control en aduanas de dos documentos importantes adicionales que son la Inscripción en el Registro de fabricantes e importadores de la SIC (IRI) y Etiquetado (ET). (Ver anexo 12).

Figura 9.43 Etiquetado GOTS correcto y completo

Using 95 – 100 % organic fibres:



Organic

certified by [certifier's ref.]

Licence no [1234]

Fuente: Global Organic Textile Standard

9.7. Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto

Utilización de capacidad instalada propia

La empresa El Arrullo tiene un programa de producción que permite tener mejor manejo de la fabricación de prendas para bebés. Este programa ayuda a conocer la capacidad instalada propia para poder satisfacer la demanda potencial, una vez determinada la máxima cantidad que puede producir la demanda se podrá saber si la empresa será capaz de cubrir la producción requerida o necesitará de terceros para satisfacer la demanda. El Arrullo tiene una capacidad instalada de la siguiente manera:

- Mensualmente, la empresa al 100% de su capacidad podrá producir como máximo 1800 prendas.
- Anualmente tendrá un límite de producción de 21,600 prendas; sin embargo los primeros años no se usará toda la capacidad de la planta.

Actualmente la empresa es capaz de satisfacer la demanda con su propia producción, en el primer año producirá 10,000 prendas orgánicas y en los 4 siguientes años 10% adicional respecto al año anterior. Al final del año 5, El Arrullo tendrá una producción proyectada de 14,641 prendas, lo que significa que tendrá 67.8% de su capacidad ocupada. En el caso de un incremento en la demanda proyectada, todavía se contara con una capacidad de 32.22% para cubrir una parte de

la producción, y en el caso que sea necesario se implementará un proyecto de ampliación de la planta, mientras esto se realiza se procederá a tercerizar la producción cuando sea necesario. Es muy importante determinar los costos de cada una de las opciones y cuál brinda más beneficios a largo plazo.

Tabla 9.60 Programa de producción año 1

AÑO 1													
UNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Orgánico	1,800	0	1,650	0	1,650	0	1,650	0	1,650		1,600		10,000

Tabla 9.61 Programa de producción año 5

AÑO 5													
UNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Orgánico	1,800	1,100	1,800	1,100	1,800	1,100	1,800	540	1,800	0	1,800	0	14,640

Asignación de recursos

La asignación de recursos de la empresa consiste en asociar a cada una de las tareas con las personas, equipos y materiales necesarios para que estas se puedan realizar. Además ayuda a determinar los tiempos de entrega y los tiempos que se asignará a cada tarea. A continuación se muestra la tabla de asignación de tareas y recursos para cada trabajador.

Tabla 9.62 Asignación de recursos por actividad

Actividad	Costo S/ unitario	Minutos para hacer la prenda	Costo S/ por min	Recurso asignado
Vaporizado	0.33	5	0.065	Vaporizador
Hilvanado	0.58	10	0.058	Máquina de coser
Remalle recto	0.76	10	0.076	Remalladora
Remalle plato	1.75	23	0.076	Remalladora
Embolsado	0.55	8	0.069	Bolsas
Limpieza	0.35	5	0.070	Quita machas
Corte	1.2	12	0.100	Tijeras
Acabado	1.22	13	0.094	Hilos, botones, accesorios

Vaporizado	0.33	5	0.065	Vaporizador
Total	7.06	91.00	0.67	

Elaboración propia

Tiempos muertos

En lo referente a los procesos productivos siempre se generan debilidades a las que se les debe hacer frente lo antes posible, debido a que si siguen existiendo durante el proceso generan pérdidas económicas o de calidad en el producto final. Una de estas debilidades son los tiempos muertos en los que no se realiza trabajo útil y son las principales causas de uso ineficiente de las máquinas. Por ello, como factores a controlar básicos, se puede establecer que no debe empezarse una nueva tarea hasta que se terminen otras, ya que muchos recursos estarán inactivos y esto conlleva a un costo adicional. Sin embargo, si una máquina tiene un desperfecto va a generar tiempos muertos que serán inevitables. Es importante registrar la información y duración acerca de los tiempos muertos ya que nos permitirá conocer cuánto han afectado el proceso. En la empresa El Arrullo se implementará un sistema de mantenimiento preventivo con la finalidad de mitigar los tiempos muertos por averías. Por otro lado, al determinar los minutos que se demora cada trabajador en realizar su correspondiente actividad, podemos tener un mejor control de los tiempos usados por cada trabajador para cada actividad y, de esta manera, no se generen espacios entre actividad que dejen al trabajador sin realizar su trabajo. En la tabla 62, también se puede observar los minutos asignados para cada actividad.

Devoluciones por defecto

Las devoluciones son muy comunes cuando el cliente confirma que el producto que se le ha entregado no cumple con los requisitos que solicitó, por ello es muy importante la revisión de calidad antes de la entrega del producto. Como se

pudo observar en el diagrama de flujo del proceso productivo, cada prenda es revisada antes de ser despachada por lo que si se encuentra algún defecto, esta tiene que ser entregada a la persona encargada para que se proceda a realizar la corrección y en el caso de que no pueda realizarse la corrección, se procede a considerar como merma. Se debe evitar tener devoluciones porque estas generan costos adicionales, debido a que las personas deberán asignar una cantidad de tiempo a realizar la corrección dejando de realizar su actividad principal y esto generará retrasos en el programa de producción. Es muy importante el programa de control de calidad finalizando cada proceso productivo para que de esta manera las correcciones puedan ser rápidas y eficientes.

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

Existen diversos sistemas que nos van a permitir el correcto manejo de todas las actividades que se realizan en la planta. Se usa un sistema de control industrial que viene a ser la manipulación indirecta de las magnitudes de un sistema que denominamos Planta a través de otro sistema controlador o sistema de control. La finalidad de este sistema es mandar una respuesta automática de una planta sin necesidad de un operador, esto ayuda a reducir márgenes de error.

El sistema de control que forma parte de la trazabilidad del producto es el de requerimiento de materiales que lo trabajaremos a través de plantillas Excel, que se encargará de la integración de las actividades de producción y compras de abastecimiento. Además, se tendrá una persona asignada al proceso de compras que va asegurar que los materiales y productos solicitados para la producción estén a tiempo y cumplan los requisitos de cantidad.

Por otro lado, se buscará implementar en un largo plazo un ERP, Kumar y Hillengersberg (2000) definen al *Enterprise Resource Planning* (ERP) como "paquetes de sistemas configurables de información dentro de los cuales se integra la información a través de áreas funcionales de la organización". Nos permitirá tener bajo control los costos e incrementará la calidad de nuestro producto. Además, nos ayudará con la planificación de producción y otros trabajos en planta. Un ERP permite la integración de la información financiera y su control, estandarización y agilización de los procesos de manufactura, minimiza los inventarios e integra información sobre clientes y sus pedidos. El costo va entre \$1,000 y \$2,000 dólares para su implementación, dependiendo de las unidades de negocio que se desean controlar y manejar.

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

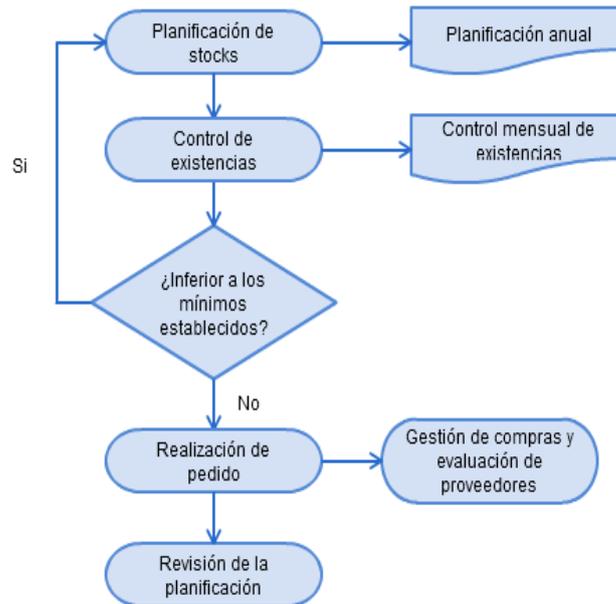
La gestión de existencias de productos e insumos varía en razón de la venta de los productos y del uso de los insumos que lo componen, lo que genera un flujo de existencias por la entrada de nuevos productos y por la salida de estos a pedido de los clientes, generando rotación por el uso y entrada de los materiales.

El tránsito generado en los almacenes, de cada insumo o producto final, exige que mantengamos una determinada cantidad de ellos para que el proceso de producción no se detenga. Esto se determina de acuerdo con el tiempo y la frecuencia de consumo, así como el tiempo que demora en llegar el nuevo insumo, desde que se revisa las existencia, se genera la orden de compra y esta es enviada a nuestra planta por el proveedor para que los materiales estén disponibles.

Objetivo:

Lograr la correcta y eficiente planificación de existencias, junto el control periódico, logística de entrada y salida y la precisa elaboración del pedido, logrando una eficiente gestión de los inventarios en la planta y la distribución del producto.

Figura 9.44 Diagrama de flujo de la gestión de existencias de El Arrullo.



Elaboración propia

Planificación de stocks:

El gerente de producción, con periodicidad mensual planificará las existencias mínimas que serán necesarias para el proceso productivo tomando como base la demanda estimada para épocas concretas del año. En el caso del pedido de hilados se considera un stock mínimo de 200 kg/mes y de productos terminados para el primer año de 10,000 prendas y alrededor de 1800 prendas bimestrales.

Control de existencias:

El personal encargado debe corroborar que las unidades que figuran como existencias en el programa de gestión, coincidan con las unidades físicas que están

en el almacén, según formato que llamaremos "Control de Existencias", esto lo trabajaremos con la tarjeta kardex.

Figura 9.45 Formato Kardex para control de existencias

Control de Existencias en el Inventario

Producto	Cantidad máxima	Cantidad mínima	Método
Referencia	Reglamento de la empresa	Reglamento de la empresa	Promedio ponderado

FECHA	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
	CONCEPTO	FRA NO.	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
Costos					\$ -			\$ -			

Elaboración propia

Se tendrá especial cuidado con el conteo de unidades para obtener un correcto manejo del material disponible en el programa de producción. En caso se encuentre alguna diferencia en los conteos, se investigarán las causas para poder subsanarlas.

Asimismo, la persona encargada de realizar el Kardex para el control de existencias, debe verificar que las instalaciones de almacenamiento de nuestros productos cumplan los requisitos necesarios para lograr que el producto este en un sitio limpio, ordenado y con condiciones de higiene. En caso contrario, se deberá registrar la incidencia como nota en el formato de "Control de Existencias",

Realización de pedido:

Se debe tomar en cuenta la planificación de stocks para poder realizar el pedido mínimo de hilados, asimismo se debe considerar el programa de producción para definir las cantidades a utilizar durante cada día, de esta manera se tiene un control más eficiente de la gestión de insumos. El pedido mínimo de hilados deberá ser de 200 kg mensuales para que nuestro proveedor pueda atender el pedido y nosotros podamos cumplir con nuestra meta de 10,000 prendas anuales. Asimismo, se debe tomar en cuenta que cuando son hilados de colores, tomará dos semanas la entrega del pedido.

Revisión de la planificación:

Al finalizar el año, la Gerencia General junto con la Gerencia de Producción, realizarán un análisis de las cantidades solicitadas a inicio de año en el formato "Planificación de stocks" para corroborar que la planificación se ajusta a las necesidades de producción sino se realizará los cambios en la siguiente planificación.

Logística de entrada:

La logística de entrada abarca todas las actividades para cumplir los requerimientos de abastecimiento de los insumos para que estos estén disponibles para usarlos en la producción y distribución. Dentro de este punto se encuentra la gestión de existencias, planificación de stocks, niveles de rotación, compras y planificación de abastecimiento de insumos y productos finales. Este tipo de logística comprende los siguientes procesos:

*Administración logística y control de inventarios

*Compras a proveedores

*Importaciones

*Almacenes de materiales e insumos

Logística de salida:

La logística de salida está relacionada con la distribución de nuestro producto terminado y de la atención brindada. Se encarga de monitorear los pedidos, así como los requerimientos de demanda a los diferentes canales de distribución. Además, se debe tomar en cuenta el servicio post venta de atención al cliente, puesto que permite evaluar las operaciones y servicio brindado, al igual que la satisfacción en la recepción del pedido, considerando la calidad del producto. Entre los principales procesos tenemos:

*Almacén de productos terminados

*Transporte

*Distribución

*Producción.

9.10. Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo

Situación actual de la empresa El Arrullo

El 100% de las máquinas que se usan en el proceso de fabricación de las prendas, están bajo del Modelo de Mantenimiento Correctivo. El proceso para proceder a realizar el mantenimiento consiste en generar una orden de trabajo que la genera el operario de la máquina detallando cuales son las fallas.

Esto ha generado que los equipos determinen las paradas del proceso productivo al no haber certeza de cuál es el problema que genera cambios en la producción, lo que conlleva a que las entregas se demoren o se cancelen.

Personal:

Al existir un mayor uso de las maquinarias se genera un desgaste de las mismas en el tiempo, lo que genera que el número de fallas se incremente en las diferentes áreas afectadas, por lo cual se tendrá que incrementar el número de horas para revisión y corrección de dichas fallas, esto genera retrasos y mayor gasto en horas hombre.

Por otro lado, si alguna falla conlleva la suspensión del proceso productivo, los colaboradores de producción estarán inactivos pero seguirán generando un gasto de salario para la empresa a pesar del tiempo de suspensión de la máquina, lo cual generaría presiones en el personal de mantenimiento que no realizaría bien su trabajo por el corto tiempo que tiene para realizarlo.

Maquinaria:

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de inspecciones que permita determinar pequeños daños o deficiencias que con el pasar del tiempo puedan empeorar o dañar partes importantes de la maquinaria, generando costos más altos.

Inventario de repuestos:

Al tener un modelo de mantenimiento correctivo, no se cuentan con los repuestos necesarios en stock; sin embargo, la empresa proveedora de la maquinaria nos asegura la gestión de stocks de repuestos correspondientes a cada una de las

máquinas. No obstante, el pedido de estos repuestos toma tiempo e incrementa los costos por la parada de las máquinas.

Seguridad:

Es muy importante implementar un modelo de mantenimiento preventivo para asegurar la seguridad de los trabajadores y no exponerlos a posibles accidentes en la planta. De igual manera esto puede afectar la producción, debido a que si el personal se ve afectado se detendrá el uso de la maquinaria.

Calidad:

La calidad del producto también se ve influenciada por el correcto uso de las maquinarias, si estas no están calibradas o alguna pieza está dañada o desgastada va a generar que la calidad de producto no cumpla estándares establecidos.

La eficiencia del mantenimiento:

El mantenimiento es eficiente cuando se prevé las averías o en el caso de solucionarlas lo hace en el menor tiempo posible; también se considera eficiente el mantenimiento cuando hay control de costos a fin de no sobrepasar su presupuesto. Además, es muy importante resaltar que el hecho de incidir en accidentes es un punto a resaltar del mantenimiento eficiente. Cada uno de estos criterios se ven en conjunto ya que todos están relacionados con la prevención del mantenimiento.

Mantenimiento preventivo contra averías:

Las averías pocas veces afectan un solo componente de las maquinarias y este segundo componente afectado muchas veces no es considerado en el análisis de

averías por lo que se genera una diferencia entre la tasa de averías teórica y la real basada en muestreos o datos históricos.

Además de generar otros efectos desfavorables en otras partes del sistema, las averías perjudican con frecuencia los insumos del proceso de producción y dependiendo de su origen podrían ir en contra de la seguridad del personal. Por otra parte, los programas de producción se alteran y esto genera una disminución en la eficacia de otros medios e instalaciones y de su personal, incrementando los costos de mano de obra. Para mitigar los efectos adversos y los gastos que se generan, se prefiere optar por el mantenimiento preventivo. Este modelo de mantenimiento, en su forma más simple, está relacionado con el engrase y lubricación de las maquinarias; no obstante, en un punto más detallado consiste en hacer una revisión total de la maquinaria. Entre ambos puntos, se determinan una cadena de procesos de inspección, evaluación y acción para disminuir la aparición de desperfectos. Sin embargo, un exceso en la tentativa de aminorar las averías se pueden incurrir en costos más altos, por lo que se debe determinar un punto de equilibrio entre costos de averías y mantenimiento preventivo.

Planeamiento y organización de la función de mantenimiento:

Para la realización del mantenimiento preventivo se debe contar con el personal capacitado y además, se debe tomar en cuenta si se asignará personal al mantenimiento preventivo o de emergencia. Para programar es necesario, en primer lugar, que definan las tareas por ejecutarse y, luego que se disponga de un cálculo exacto, del tiempo requerido para la ejecución. A continuación tenemos la tabla 63 sobre la cantidad de horas utilizadas para el mantenimiento y la tabla 64 es sobre la programación del mantenimiento preventivo.

Tabla 9.63 Programación de horas utilizadas para el mantenimiento

Máquina	Mantenimiento mecánico h / año	Mantenimiento eléctrico h / año	Lubricación h / año	Tiempo total h / año
Máquina Tejido de punto	50	20	30	100
Remalladora normal	25	15	8	48
Remalladora de plato	35	22	13	70
Ojaladora	25	15	8	48
Vaporizadora	18	10	5	33
Máquina de costura recta	25	15	10	50
Devanadora eléctrica	28	20	14	62

Elaboración propia

Tabla 9.64 Programación del mantenimiento preventivo

Actividad	Primer semestre					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Lubricación y engrase de máquinas						
Máquina Tejido de punto	X	X	X	X	X	X
Remalladora normal	X			X		
Remalladora de plato						
Ojaladora		X			X	
Vaporizadora	X					X
Máquina de costura recta	X					X
Devanadora eléctrica		X		X		X

Elaboración propia

Salud ocupacional:

Se deben planificar, organizar y ejecutar todas las actividades de salud ocupacional industrial y evaluar las actividades de higiene y seguridad industrial de acuerdo con las necesidades registradas en el diagnóstico de salud de los trabajadores y de la planta para tener las condiciones de trabajo adecuadas.

Es importante el constante monitoreo del estado de salud de los trabajadores, ya sea de manera individual o grupal porque va a permitir un mejor control de su desempeño y prevención de cualquier problema de salud.

Es importante que todos los trabajadores tanto administrativos como operarios participen activamente para generar condiciones seguras de trabajo en la empresa.

9.11. Descripción de las principales herramientas de control

Las herramientas implementadas para el control de la gestión se centran en la identificación de factores claves de éxito de cada proceso. De esta manera se busca realizar un correcto seguimiento y medición de los logros obtenidos a través de indicadores que nos permitan tener información cualitativa y cuantitativa para el mejoramiento permanente de la organización. A continuación mencionaremos los indicadores más relevantes para nuestra empresa.

Indicadores de eficacia: Este indicador está relacionado con aspectos externos como son los clientes. Busca saber si se alcanzan o no los resultados sobre la consecución de tareas. Maneja diferentes variables.

A continuación, mostramos el resultado de evaluación del indicador de eficacia sobre el uso de tiempos para atender al cliente.

Tabla 9.65 Resultado de la evaluación del indicador de eficacia

Indicador de Eficacia	Satisfacción del cliente
Procedimiento de cálculo	Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio
Fuente de información	Encuesta sobre el servicio
Valor actualidad	4 (Resultado de la encuesta)
Valor de potencialidad	5 (Resultado óptimo)
Meta	4 (Resultado mínimo)

Indicadores de eficiencia: Este indicador está relacionado con aspectos internos. Dados en unidades producidas por recursos utilizados con respecto a lo

esperado. Orientados al manejo de los parámetros de los procesos. Maneja la misma variable. A continuación, mostramos el resultado de evaluación del indicador de eficiencia.

Tabla 9.66 Resultado de la evaluación del indicador de eficiencia

Indicador de Eficiencia	Eficiencia manejo mano de obra
Procedimiento de cálculo	(Unidades producidas por hora hombre/unidades programadas de producción por hora hombre)*100
Fuente de información	Programación de producción
Valor actualidad	85% (Resultado de la fuente)
Valor de potencialidad	98% (Resultado óptimo)
Meta	90% (Resultado mínimo)

Indicadores de cumplimiento: Este indicador ayuda a medir los logros de manera sencilla y fiable (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), así como permite mostrar los cambios relacionados con las acciones del programa, monitorear y analizar sus resultados. A continuación, mostramos el resultado de evaluación del indicador de cumplimiento.

Tabla 9.67 Resultado de la evaluación del indicador de cumplimiento

Indicador de Cumplimiento	Cumplimiento de la producción diaria de prendas
Procedimiento de cálculo	(Unidades producidas en el día/unidades fijadas a producir)*100
Fuente de información	Inventario de producción diaria
Valor actualidad	80% (Resultado de la fuente)
Valor de potencialidad	98% (Resultado óptimo)
Meta	93% (Resultado mínimo)

Indicadores de evaluación: Este indicador ayuda a ver los resultados que se obtienen al realizar una tarea o proceso. Estos indicadores nos permiten evaluarnos interna y externamente, a través de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como cuáles son las oportunidades de mejora. A continuación, mostramos el resultado de evaluación del indicador de evaluación.

Tabla 9.68 Resultado de la evaluación del indicador de evaluación

Indicador de Evaluación	Evaluación del proceso de gestión de pedidos.
Procedimiento de cálculo	(Fecha de recepción pedido – Fecha de emisión pedido)
Fuente de información	Generación de pedido y programación de despacho
Valor actualidad	30 días hábiles (Resultado de la fuente)
Valor de potencialidad	25 días hábiles (Resultado óptimo)
Meta	28 días hábiles (Resultado mínimo)

Indicadores de gestión: Este indicador evalúa el progreso en los distintos procesos, ya que se relacionan directamente con el manejo de los procesos. Un ejemplo es el tiempo y forma de entrega de mercancías y como estas solicitudes son generadas.

A continuación, mostramos el resultado de evaluación del indicador de gestión.

Tabla 9.69 Resultado de la evaluación del indicador de gestión

Indicador de Gestión	Gestión de entregas perfectas sin devoluciones
Procedimiento de cálculo	$(\text{Unidades entregadas sin devolución} / \text{total de entregas}) * 100$
Fuente de información	Programación de entrega de pedidos y devoluciones
Valor actualidad	88% (Resultado de la fuente)
Valor de potencialidad	98% (Resultado óptimo)
Meta	93% (Resultado mínimo)

9.12. Principales factores claves de éxito a controlar

Entre los principales factores claves de éxito a controlar, tenemos:

- La eficacia en la obtención de los resultados de tareas programadas de variables externas, así como en la obtención de resultados con respecto a clientes, proveedores y otros.
- La eficiencia en el manejo de variables internas de la empresa como la producción, gestión de existencias, mano de obra, entre otras; para obtener los resultados esperados de acuerdo a los recursos utilizados.
- El cumplimiento de metas y objetivos determinados por la empresa para un crecimiento continuo en la evaluación de resultados.
- La correcta evaluación de tareas, trabajos y procesos para poder analizar nuestros puntos fuertes e incentivar el crecimiento de los mismos; así como para determinar las debilidades y buscar herramientas necesarias para convertirlas en fortalezas.
- La gestión implicada en la realización de todos los procesos para concretar las tareas y trabajos programados.

10. CAPÍTULO X: GESTIÓN DE CALIDAD

10.1. Política de calidad

La empresa El Arrullo ha establecido la siguiente Política de Calidad:

"En El Arrullo tenemos el compromiso de cumplir los requisitos de calidad, servicio y tiempo de entrega de nuestros clientes, mediante el uso constante de nuestro sistema de aseguramiento de calidad, mejorando así nuestro crecimiento nacional e internacional".

Objetivos de Calidad

- ✓ Asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes son las que hemos determinado: nos permitirá transformarlas en requisitos y, a través de su cumplimiento, lograr su satisfacción
- ✓ Lograr durante los primeros y consecutivos años del proyecto la entrega a tiempo: Comprometidos con los programas de nuestros clientes. Se debe mantener controles de tiempo desde la recepción de los insumos hasta la entrega al cliente.
- ✓ Disminuir las devoluciones de clientes a partir del segundo año y cumplir el papel de empresa confiable y trascendente.
- ✓ Disminuir la reclamación de clientes durante los 5 años siguientes: Lograr satisfacer o mejorar las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Disminuir porcentaje de desperdicios a partir del primero año: Compromiso con la seguridad de los colaboradores, calidad de productos y protección del medio ambiente.

✓ Certificaciones que aseguren la calidad y el mantenimiento de la misma: mantener nuestra excelencia productiva.

✓ Establecer semestralmente objetivos de calidad y definir los indicadores necesarios para la medición y seguimiento de los mismos, y signo del compromiso de mejora continua.

✓ Fomentar la cooperación con los proveedores para incrementar la capacidad de respuesta ante los clientes y optimizar costes y recursos.

Aseguramiento de la calidad

Este conjunto de gestiones planeadas y sistemáticas son indispensables para ofrecer la confianza de que el producto que se brinda cumple los requisitos de calidad requeridos en el sistema de calidad propuesto.

Sistema de calidad

En nuestra empresa se planteó un sistema de calidad que se basa en cómo estamos organizados y las responsabilidades de cada área como son procedimientos y recursos para que la gestión de calidad pueda realizarse efectivamente.

Auditoría de calidad

La auditoría de calidad se realiza para tener un control eficiente de calidad, comprobando que los requisitos y normas se cumplan. La auditoría se lleva a cabo en algunas secciones y en las operaciones que tienen más problemas.

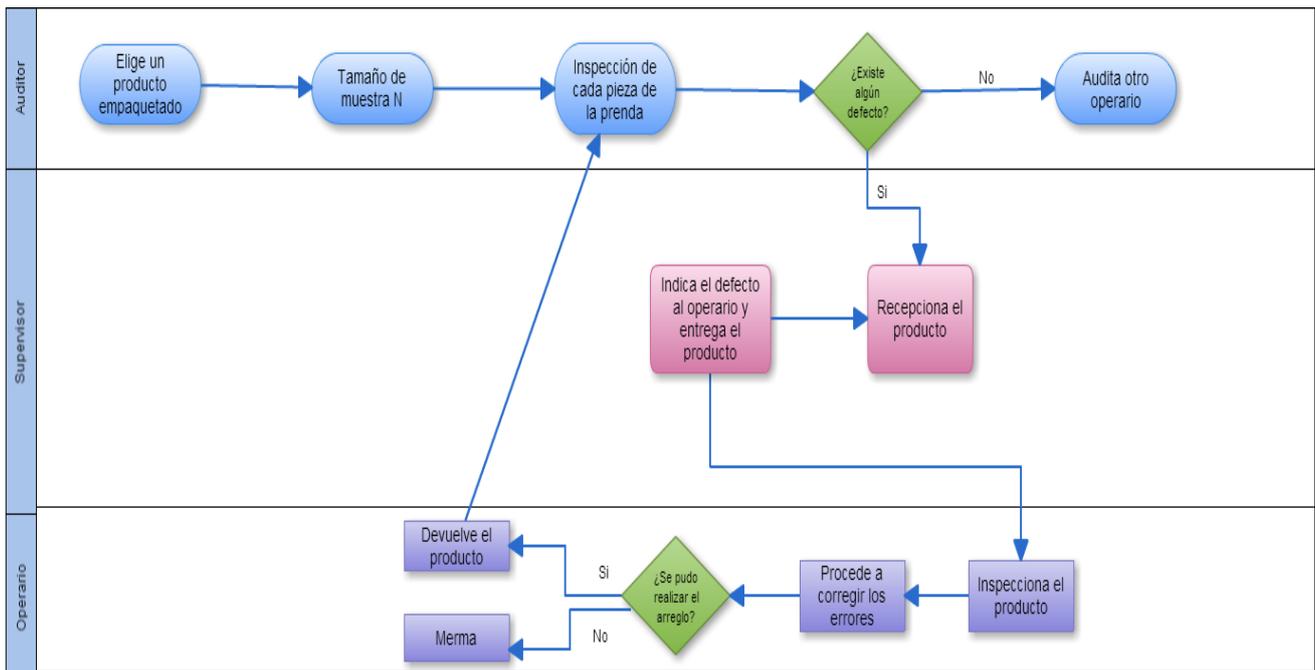


Figura 10.46 Diagrama de flujo del procedimiento de auditoría

Elaboración propia

Supervisión de calidad

La supervisión permite realizar el seguimiento y control constante de cómo se llevan a cabo los procedimientos, las condiciones de la planta y elaboración de productos. El análisis de estos registros va a permitir garantizar que los requisitos de calidad se estén cumpliendo.

Inspección:

La Auditora, la supervisora y todos los trabajadores deben realizar las inspecciones que les correspondan de manera constante, consciente y responsable. Dicha inspección consta de varios pasos entre los que están la evaluación y verificación de las características del producto según la ficha técnica del mismo.

Fichas técnicas

Este documento es primordial para poder realizar un buen programa de gestión de calidad, ya que es el documento que nos da las pautas necesarias para

poder evaluar y verificar que el producto este cumpliendo con las especificaciones pautadas. En esta ficha se muestran los detalles del producto y del modelo; así como las medidas aprobadas por la diseñadora.

Defectos

Para un programa de gestión de calidad a futuro es muy importante determinar cuáles son los incumplimientos que se van a poder arreglar y cuales se merman. Estos defectos se refieren a la falla o ausencia de una o más características de calidad con respecto a los requisitos de la ficha técnica.

Tolerancias

Para poder manejar márgenes de error se debe considerar cuáles son las tolerancias permitidas para una medida o costura. Estas tolerancias variarán según el requerimiento del cliente y el tipo de prenda. Ver Tabla 70.

Tabla 10.70 Tolerancias de una chompa básica para bebé cuello redondo.

Medida	Descripción de la característica de la prenda	CM
I	Largo de cuerpo	+/-2
II	Ancho de cuerpo (2 cm de la sisa)	+/-2
III	Ancho de hombros de costura a costura	+/-1
IV	Envergadura desde el centro de cuello/espalda hasta el borde del puño	+/-2
V	Largo de manga de costura al borde del puño	+/-2
VI	Sisa de costura a costura	+/-1
VII	Abertura de puño medida al centro	+/-0.5
VIII	Alto de puño	+/-0.5
IX	Altura de pretina	+/-0.5
X	Ancho de brazo medido a 2 cm de costura	+/-1
XI	Medida especial del ancho del brazo	+/-0.5
XII	Ancho de pretina medida al centro	+/-2
XIII	Abertura de cuello/espalda de costura a costura	+/-0.5
XIV	Abertura de cuello/delatenro de hombro hasta costura	+/-0.5

Fuente: “Diagnóstico en control de calidad en una empresa de tejidos” (Shuan, 2015)

Aplicación de tolerancias: La tolerancia no se debe dar en todas las medidas de una prenda porque puede generar desperfectos finales y eso no se puede permitir. Las medidas bases no pueden tener tolerancias.

Nivel de calidad aceptable (NCA)

Para poder verificar que todo un grupo de productos cumple con un nivel de calidad aceptable no es necesario realizar una inspección total, solo basta tomar una muestra y si los defectos especificados son menores a lo permitido, el lote se aprueba, en caso contrario se devuelve para rectificarlo.

10.2. Análisis de las principales herramientas de control de calidad

Si bien estas herramientas se vienen implementando de manera progresiva con el crecimiento de la empresa, se han escogido las herramientas que se adecuen mejor al proceso productivo de nuestra empresa que se enfoca en la producción de textiles. Entre las principales herramientas de control de calidad tenemos:

Diagrama de Pareto: Esta herramienta se conoce como “Ley 80-20”, puesto que ayuda a analizar las causas más resaltantes de un problema y aquellas que no tienen mucha injerencia. El 20% de las causas totales hace que sean ocasionados el 80% de los efectos internos del previsto. Esta herramienta nos permite visualizar las fallas más frecuentes para aplicar medidas correctivas a tiempo.

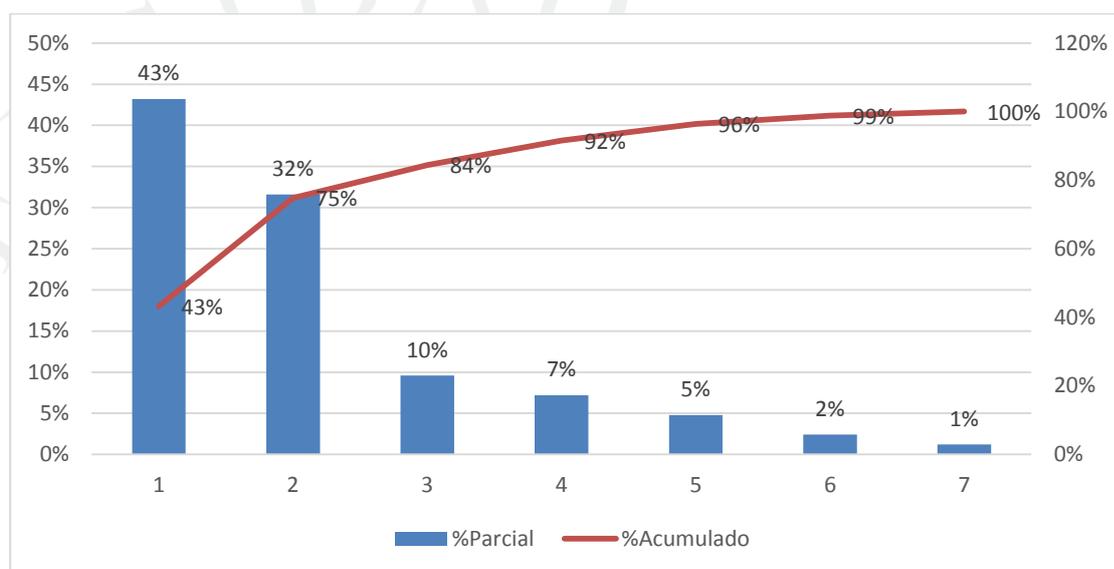
Tabla 10.71 Aplicación del Diagrama de Pareto.

N°	Tipos de Fallas	Frecuencia	%Parcial	%Acumulad o	Zona
1	Deformación en torsor de hilo	432	43%	43%	A
2	Beteado en el color	316	32%	75%	A
3	Tensión de tejido suelto	96	10%	84%	B

4	Puntadas sueltas en confecciones	72	7%	92%	C
5	Accesorios con fallas	48	5%	96%	C
6	Etiquetas equivocadas	24	2%	99%	C
7	Otras fallas	12	1%	100%	C
	Total	1000			

Elaboración propia

Figura 10.47 Gráfico de los resultados del Diagrama de Pareto.

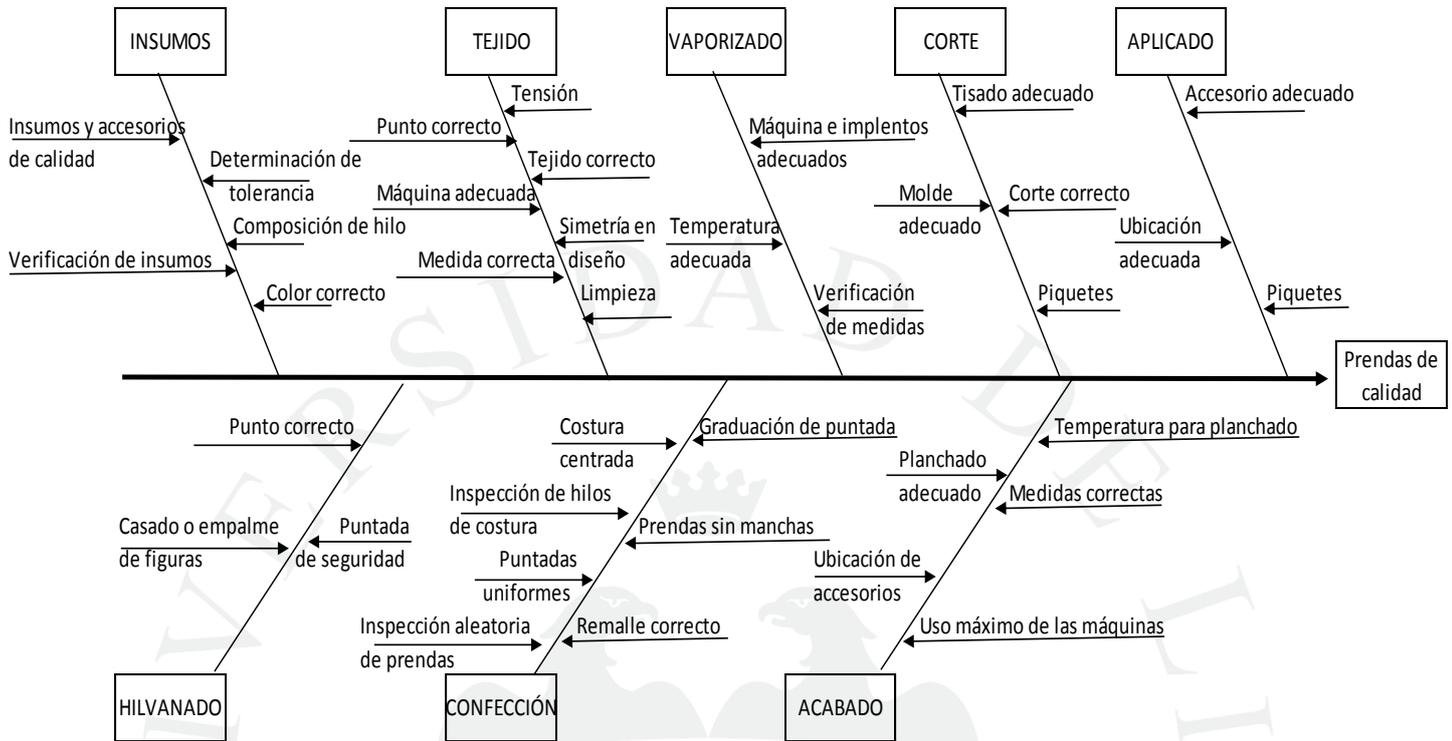


Adaptado de resultados obtenidos del Diagrama de Pareto

De lo anterior, se puede concluir que el defecto más representativo es la deformación en torsor de hilo, con una representación del 43%. Los defectos con mayor incidencia recaen en la parte de tejido de la prenda por lo que el diagrama de causa-efecto se evaluará enfocando el tejido y la confección del producto.

Diagrama Causa-Efecto: Esta herramienta nos permite ver cuál es la relación entre las características de calidad y las potenciales causas que se imputan a ella. El beneficio de esta herramienta es que nos ayuda a ver los factores que intervienen para poder lograr un resultado satisfactorio. Además, ayuda a proyectar un resultado.

Figura 10.48 Diagrama Causa – Efecto de la producción en El Arrullo



Elaboración propia. Adaptado de Diagrama de Causa y Efecto.

Diagrama de Operaciones: Esta herramienta nos ayuda a ver la secuencia ordenada de todas las operaciones, márgenes de tiempo, insumos a utilizar en el proceso de producción de las prendas. Además, señala secuencialmente la entrada de todos los insumos utilizados para el producto final.

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

En la empresa El Arrullo, se realiza el programa de gestión de calidad a futuro mediante: procesos, insumos y la serie de tareas relacionadas a la calidad de un producto. Para poder tener un programa de gestión de calidad se debe realizar evaluaciones que permitan verificar el correcto funcionamiento del plan de calidad y las

mejoras que se deben realizar para poder conseguir las certificaciones. Entre las certificaciones más importantes de nuestro programa de gestión de calidad tenemos:

ISO 9001:2008



“La Norma ISO 9001 detalla los requerimientos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente” (International Organization for Standardization, 2016).

Existen exigencias generales que la empresa debe constituir, implementar y mantener para un sistema de gestión de la calidad y perfeccionar su eficacia de acuerdo con los requerimientos de esta Norma Internacional. En lo que respecta a los requisitos de documentación, la organización debe elaborar declaraciones documentadas de una política y objetivos de calidad, además de un manual de la calidad. De esta manera la Norma Internacional puede corroborar que la organización está cumpliendo con la planificación y control de todos sus procesos.

ISO 14001:2004



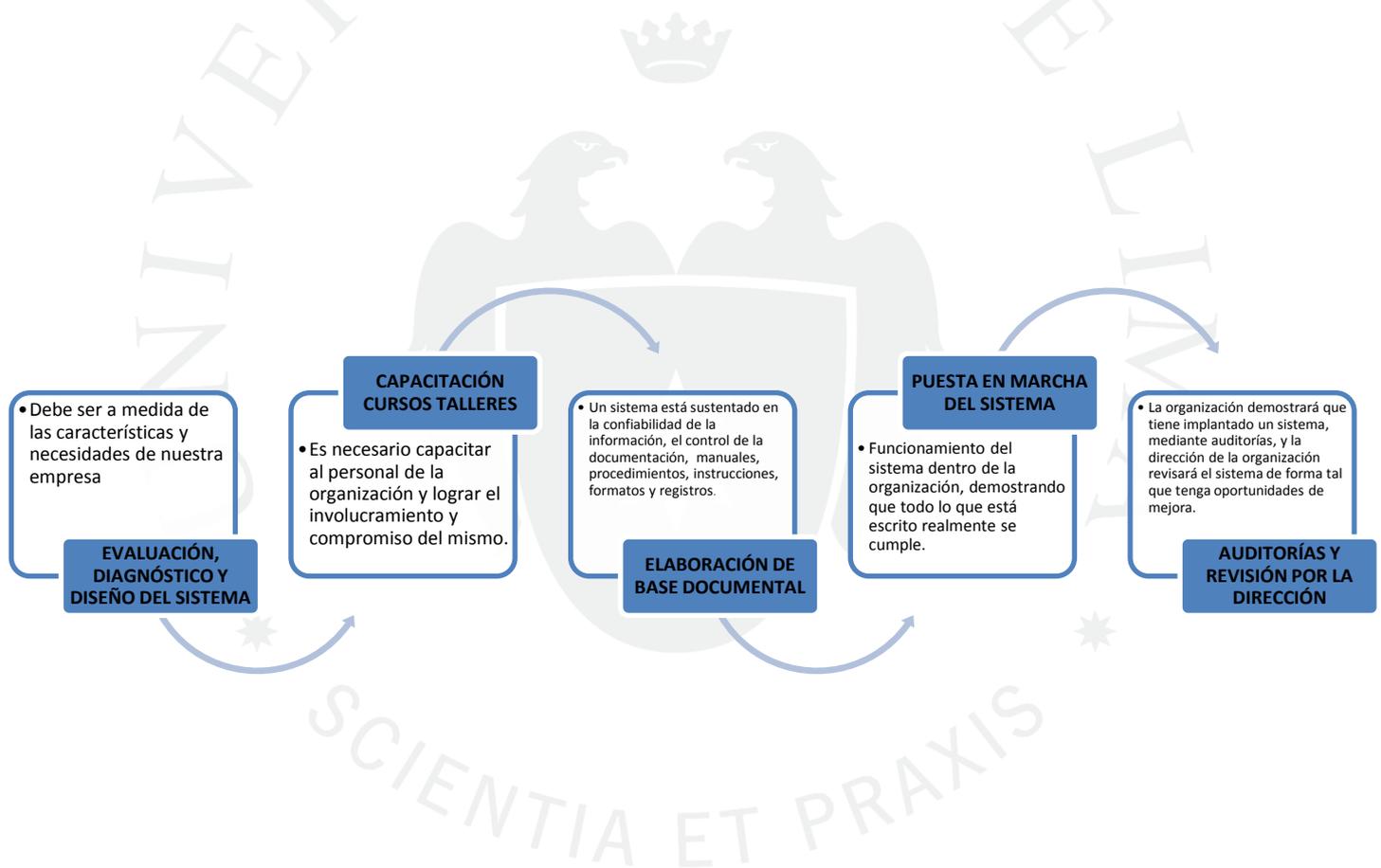
“Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la

organización identifica que puede controlar y sobre los que la organización puede tener influencia. No establece por sí misma criterios de desempeño ambiental específicos” (International Organization for Standardization, 2016).

La organización debe definir, documentar, efectuar, conservar y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional, y establecer cómo se llevarán a cabo estos requerimientos.

Los pasos para poder obtener las certificaciones se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 10.49 Pasos para obtener las certificaciones internacionales.



Elaboración propia

10.4. Principales factores claves de los procesos a controlar

Finalmente, se puede resumir que los factores más importantes que debemos controlar en un programa de gestión de calidad tenemos:

- La correcta y detallada elaboración de las fichas y/o especificaciones técnicas, ya que nos ayudarán a tener un mejor control del proceso de producción de calidad.
- Se deben definir los defectos y las tolerancias que se darán de acuerdo a cada producto.
- Definir los requerimientos a cumplir y lograr, establecer los puntos de control o aspectos a ser medidos y los sistemas a usar para la medición, así como las capacitaciones a las personas encargadas de la misma.
- Optimizar la calidad nos permite reducir los desperdicios, fomentar mayores ventas e incrementar la rentabilidad. Por ello el uso del “análisis inverso” permite que a través de los objetivos de rentabilidad podamos saber los niveles de calidad requeridos para realizarlos.
- Asegurar la calidad previendo circunstancias y tomando medidas para mitigar su ocurrencia, determinando los factores que nos ayudan a realizar procesos y productos sin fallas que cumplan con las normas de calidad.

11. CAPÍTULO XI: PLAN LOGÍSTICO

11.1. Manejo de mercancía

11.1.1. Embalaje

Etiquetado:

El contenido de las etiquetas de los prendas para bebés, deben ser acordes con el contenido y naturaleza de los mismos y expresar información mínima. El idioma debe ser español. Existen requisitos generales de etiquetado establecidos, según el Reglamento Técnico de Etiquetado de Confecciones, que se deben tomar en cuenta para la exportación. Para ello necesitamos dos tipos de etiquetas:

- Etiquetas de información y contenido deben ser permanentes¹² para garantizar la permanencia de la información del producto y las letras escritas deben ser durables y legibles. Deberá contener al menos los siguientes datos:

País de origen: Perú

Nombre del fabricante y/o importador en Colombia: El Arrullo E.I.R.L.

Instrucciones de cuidado y conservación del producto

- Símbolo de temperatura máxima para lavado
- Cuidado profesional textil
- Símbolo para la forma de planchado
- Símbolo para el secado en lavadora
- Símbolo para blanqueado

¹² Etiqueta permanente: Etiqueta que es cosida o adherida en los productos por un proceso de termofijación o cualquier otro que garantice la permanencia de la información en el producto, por lo menos hasta el momento de su comercialización al consumidor.

Figura 11.50 Instrucciones de lavado.



Fuente: Simply colors

Materiales textiles utilizados: 100% algodón orgánico

- Etiqueta de la talla: las tallas deben expresarse en idioma español, así como la marca y una breve descripción del producto.

- Además, cabe mencionar que para las prendas importadas, las etiquetas deberán tener el código del importador de materias textiles, autorizado por la DIAN¹³ y el Número de Información Tributaria (NIT) o el Número de Registro ante la SIC.¹⁴

- Se debe considerar que por la certificación GOTS, debemos usar un hangtag visible para el consumidor que identifique a nuestros productos como orgánicos. Esto se realizará de acuerdo a la “Guía de Licencias y Etiquetado” (International Working Group on Global Organic Textile Standard, 2009).

Envase:

El envase necesario para poder realizar la exportación de nuestro producto son bolsas reciclables.

Material: film de polietileno de baja densidad de 30 micras.

Medidas: Bolsas de 30 x 40 x 1.5 cm.

¹³ DIAN: Dirección de impuestos y aduanas nacionales de Colombia

¹⁴.SIC: Superintendencia de Industria y Comercio.



Figura 11.51 Bolsa transparente.

Fuente: Google

Embalaje:

Se usarán cajas de cartón corrugado de dimensiones de 50 x 80 x 40 cm, en las que caben 52 unidades de prendas. El peso neto de la caja es 0.2kg.



Figura 11.52 Caja de cartón corrugado

Fuente: Carvinsa

Pallet:

El pallet es el sistema de unitarización de carga más simple, ya que va a permitir agrupar las cajas en una unidad homogénea de carga, lo cual nos va a ayudar a reducir costos y riesgos asociados a la operatividad logística. El pallet es una tarima con medidas establecidas, por lo general es de madera con un par de pisos unidos por un pedazo largo que permite que esta pueda ser manipulada por grúas o transpaletas y que permite agrupar la mercancía sobre ella, formando la unidad de carga. Además, ayuda a la mejor manipulación y distribución, en óptimas condiciones y mínimo esfuerzo, a su destino.

El pallet aéreo standard tiene las siguientes medidas:

Tabla 11.72 Medidas pallet aéreo

	ANCHO	LARGO
Pallet	110.0	120.0
Caja	50.0	80.0
Cajas x lado del pallet	2.2	1.5
Cajas x lado del pallet ajustado	2	1
Total de cajas por pallet	2	
Filas	6	
Total cajas	12	

Contenedores:

Los contenedores aéreos, también llamados Elementos Unitarios de Carga o Unit Load Devices (ULD), permiten movilizar con eficiencia, rapidez, seguridad y control diferentes tipos de carga que por su naturaleza requieren ser transportadas hasta su lugar de destino en el menor tiempo posible. Los contenedores ULD están hechos de planchas de aluminio con bordes/ranuras, que por su diseño estandarizado,

le permiten enganchar directamente las mallas de carga o inmovilizar cargas pesadas en el avión.

Los diversos contenedores y pallets tienen sus propios códigos IATA, mediante los cuales son reconocidos fácilmente. Los pallets y contenedores de carga varían dependiendo del tipo de avión, por lo que se debe considerar este detalle al momento de su elección. Se debe considerar que el tipo de avión es un Boeing carguero, donde la carga se ubica en la parte inferior del avión.

Tabla 11.73 Pallets por contenedor

	ANCHO	LARGO	ALTO
Contenedor	234.0	645.0	270.0
Contenedor Ajust.	222.3	612.8	256.5
Pallet	110.0	120.0	
Caja			40.0
Pallets por contenedor	2.0	5.1	
Pallets por contenedor Ajust.	2	5	

Elaboración propia

11.2. Medio de transporte

En lo que refiere al medio de transporte, nuestro producto será enviado por vía aérea, se contactará a la empresa que se encargará del envío, previa evaluación del servicio y costo. El Arrullo E.I.R.L venderá en FCA para minimizar gastos de exportación, ya que no incluye el pago del transporte aéreo ni del seguro internacional. Con este Incoterm FCA, el vendedor se compromete a entregar la mercancía para que sea transportada hacia su destino final y solo se hace cargo de los costes hasta que esta esté posicionada en el lugar para que sea transportada, estos costos son \$0.30 centavos de dólares por prenda. En caso sea requerido por el cliente se podrá negociar el Incoterm y los costos. (Ver Anexo 2). Las empresas que pueden brindar este servicio son:

Tabla 11.74 Empresas de transporte aéreo

Empresa	Página Web
Avianca Cargo	www.aviancacargo.com/index.aspx
Lan Cargo	www.lancargo.com/es/ruta-peru/
DHL	www.dhl.com.pe

Es importante mencionar que se contactará un agente de carga que será el intermediario entre El Arrullo y el transportista directo. La función principal del agente de carga es que los procesos de cadena sean eficientes. Es muy importante que el agente sea reconocido y cuente con los permisos necesarios para que pueda realizar los trámites pertinentes. En el caso del agente de carga de vía aérea debe ser autorizado por IATA.

Figura 11.53 Cadena de exportación de la mercancía.



11.3. Agentes logísticos

Como mencionamos en el punto anterior, El Arrullo contactará un agente de carga que le ayude con el manejo de la mercancía para que esta sea transportada y manipulada en las mejores condiciones y llegue a tiempo y buen estado a Colombia.

El Agente de carga aérea asiste al cliente en las coordinaciones pertinentes para poder hacer uso del transporte aéreo. Es imprescindible que el agente esté inscrito y cuente con la debida autorización y habilitación en orden internacional por la IATA (Agencia Internacional de Agentes de carga aérea), y si fuese necesario se solicita el permiso por una organización competente del país. El agente se encarga de reservar los espacios en el avión, así como realizar la documentación pertinente, de igual manera consolida las cargas y traza las rutas y planifica las entregas. Siempre tratando de optimizar los costos para el cliente.

Tabla 11.75 Principales agentes de carga en Perú

Agente de Carga	Página Web
OLAM LOGISTICS	www.olamlogistics.com.pe
VLG LATIN	www.vlglatinperu.com
RECSA INTERNATIONAL	www.recsa.org
DHL	www.dhl.com.pe
ANDES LOGISTICS	www.andeslogistics.com.pe
WCE	http://www.wce.com.pe/

Se contactó a dos empresas a Olam Logistics y WCE porque se considera que brindan un servicio completo como operador logístico y ayudan a la empresa a

obtener mejores costos para poder reducir los gastos de exportación. Además, vamos a realizar una comparación de los costos para determinar con quién trabajaremos; sin embargo, también se tomará en cuenta la trayectoria de la empresa y si tiene muy buena reputación.

Figura 11.54 Olam International Logistics.



Se solicitó a Olam Logistics y a WCE, la cotización para el manejo de nuestra mercancía por transporte aéreo y también la cotización marítima para analizar costos y tiempo de entrega. (Anexo 1 y 2)

11.4. Tramitación aduanal

La tramitación aduanera entiende los distintos aspectos concernientes con los trámites que se deben realizar en los procesos de importación, exportación y tránsito, tomando en cuenta los casos el marco teórico – legal correspondiente.

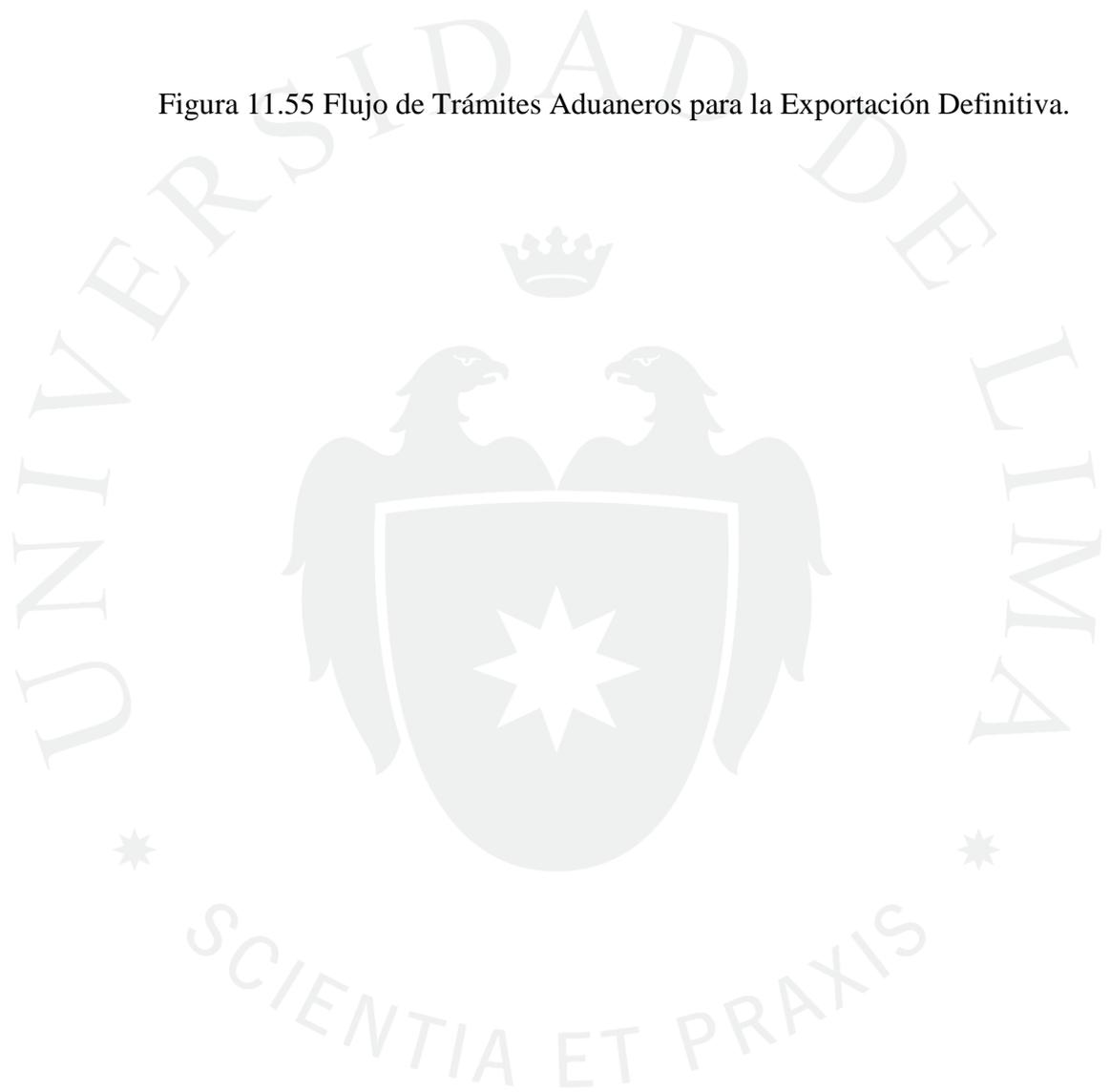
La Tramitación Aduanera es el eje principal para desarrollar y llevar a cabo los distintos procesos que se deben cumplir en las Aduanas, para dar entrada o salida a las mercancías en transitan en nuestro país. En el caso de la empresa El Arrullo, los trámites se realizarán en base a un Régimen de Exportación definitiva. Los

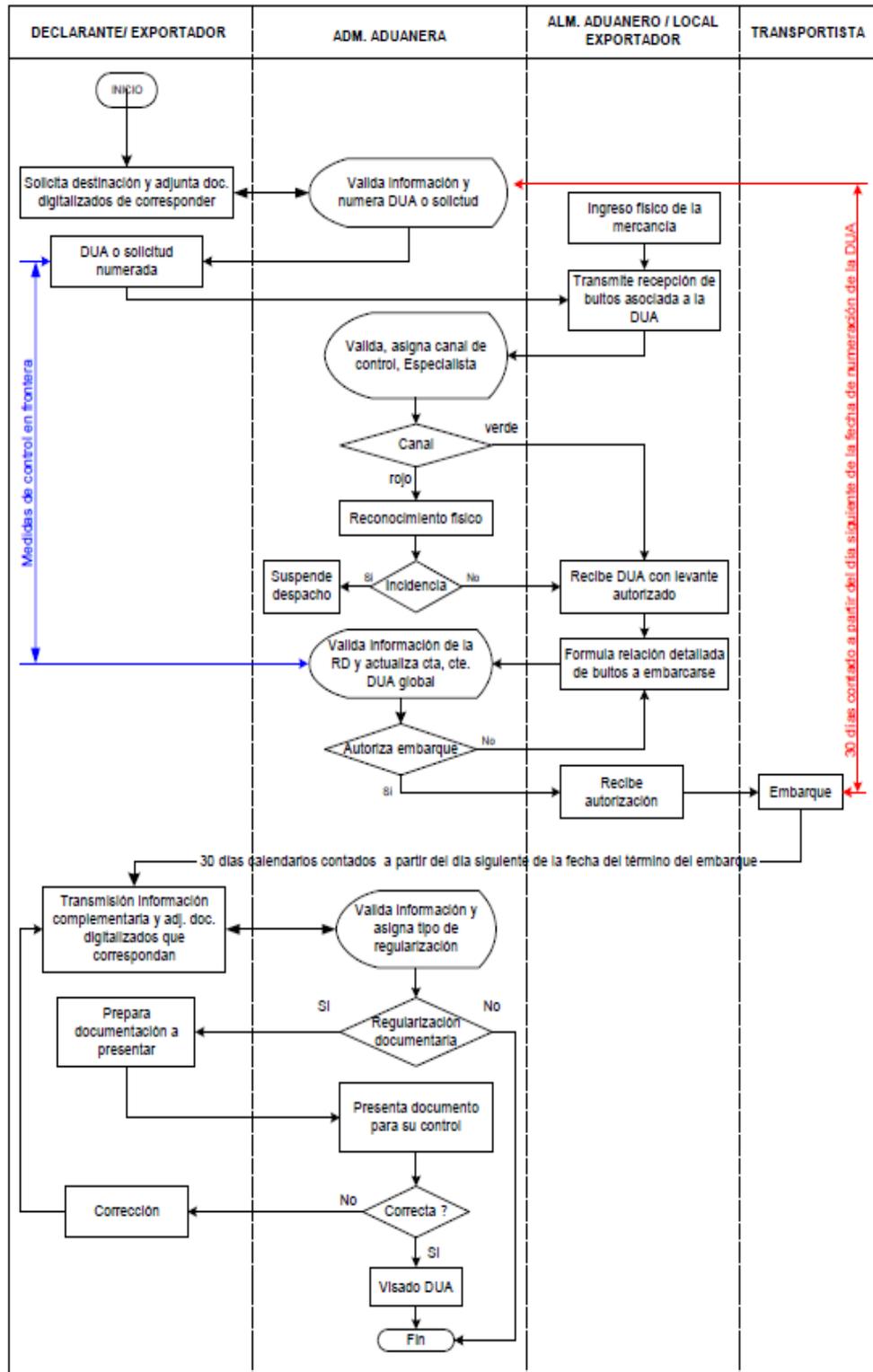
documentos exigidos por la Agencia de Aduanas para la exportación de nuestro producto son:

- Factura Comercial
- Documento de transporte (Guía Aérea)
- Declaración aduanera de mercancías (DAM)
- Certificado de origen
- Certificación GOTS
- Póliza de seguro (depende del Incoterm)
- Lista de empaque

Una vez que se cuenta con todos los documentos, se procede a realizar el trámite documentario ante la Sunat para obtener la numeración de la DAM. El almacén aduanero o el exportador transmiten la confirmación de recepción de los bultos asociada a la DAM y luego se le asigna el canal de control. Una vez que se valida toda la información se procede al embarque de la mercancía. En el caso de que el medio de pago sea mediante carta de crédito, la agencia de aduanas entrega al exportador los documentos del embarque para que estos sean enviados a su banco.

Figura 11.55 Flujo de Trámites Aduaneros para la Exportación Definitiva.





Fuente: Sunat

11.5. Seguros internacionales

Los seguros internacionales permiten la cobertura de posibles situaciones de riesgo en la que la mercancía pueda sufrir pérdida parcial o total durante su transporte. Este seguro se aplica dependiendo del Incoterm que se va a aplicar a la operación. En nuestro caso, al usar FCA no nos hacemos responsables de la contratación del seguro, esa responsabilidad va por parte del importador.

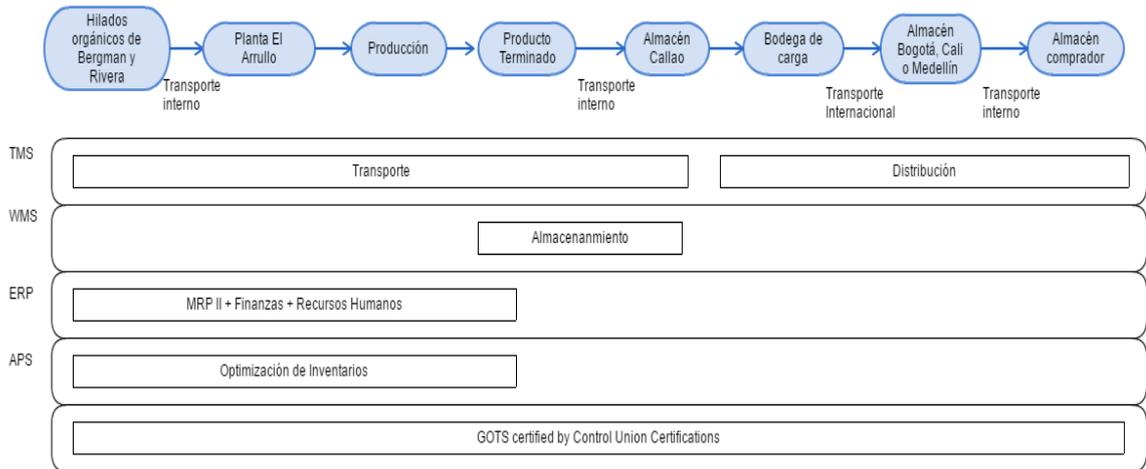
11.6. Trazabilidad

De acuerdo con el artículo 3 del Reglamento 178/2002, la trazabilidad es “la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un producto determinado”.

Este concepto permite identificar cualquier insumo dentro de la empresa, desde la adquisición o mercancías de entrada, a lo largo de las actividades del proceso de producción y/o distribución que desarrolle, hasta cuando el producto sea entregado al siguiente eslabón en la cadena.

Para el control de toda la cadena se usarán sistemas de control antes mencionados que van a permitir el correcto funcionamiento de la cadena; asimismo, permiten una búsqueda más rápida de los posibles errores que se puedan suscitar. Es importante mencionar que al tener una certificación orgánica GOTS, la norma considera la trazabilidad de la prenda de todos los involucrados, es decir, que lleva un control desde la recolección del algodón que es la materia prima, su transformación en hilados, su elaboración, envasado y etiquetado, comercialización y distribución. A continuación, presentamos un pequeño esquema de la trazabilidad en la empresa El Arrullo.

Figura 11.56 Trazabilidad del producto ropa para bebés.



Elaboración propia



12. CAPÍTULO XII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

12.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos

✓ Lograr, a partir del primer año, el rendimiento adecuado del capital humano dentro de la empresa a través de pilotos que ayuden con el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.

✓ Innovar los procesos de reclutamiento para incorporar los talentos necesarios para la empresa a partir del segundo año, con la finalidad de mejorar las áreas con personal capacitado con potencial de crecimiento.

✓ Comunicar, a partir del primer año, cuáles son los objetivos estratégicos que la empresa considera trascendentales para que los colaboradores los conozcan y puedan incluirlos como propios.

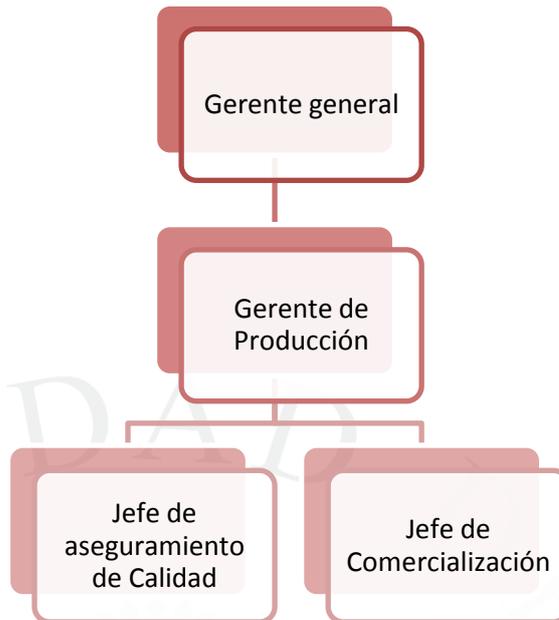
✓ Brindar capacitaciones a partir del segundo año, para los colaboradores en la fábrica de acuerdo a la función que desempeñan.

✓ Lograr, durante el segundo año, la creación del departamento de Capital Humano para el mejor manejo de las actividades y del personal.

12.2. El organigrama y la descripción de puestos por área

El organigrama nos muestra los principales puestos administrativos, debido a que la mayor cantidad de colaboradores son de planta.

Figura 12.57 Organización de la empresa El Arrullo.



Elaboración propia

Descripción del organigrama:

- Gerente General: Representa a la organización, establece las metas y objetivos de la organización, toma decisiones y evalúa los resultados obtenidos
- Gerente de Producción: Planifica la cantidad a producir, realiza informes al gerente general.
- Jefe de comercialización: Encargado de las negociaciones y las ventas de los diseños de los modelos de las prendas de bebes para mercados exteriores y locales.
- Jefe de Calidad: Se encarga de que las prendas se elaboren con todos los requerimientos exigidos por el cliente.
- Operarios: Realizan trabajos manuales y manejo de máquinas dentro de la empresa.

12.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

Para desarrollar este punto presentamos los formatos de descripción de puestos:

Tabla 12.76 Descripción del puesto de Gerente de Producción

Descripción General Del Puesto	
Denominación del Puesto:	Gerente De Producción
Gerencia Funcional:	Gerencia General
Fábrica/Ciudad:	La Molina-Lima
Cargo del puesto inmediato superior:	Gerente General

Misión: Administrar técnicamente los recursos de las instalaciones productivas y mantenimiento de la fábrica para lograr los objetivos y metas que la empresa solicita.

Funciones principales:

1. Coordinar el trabajo de las áreas propias de Producción, Vaporizado, Remalle y Empaquetado asegurando el cumplimiento de objetivos.
2. Garantizar el desempeño de fabricación, en cuanto a cuotas de producción, calidad, eficiencia y costo con la finalidad de cumplir con los planes establecidos.
3. Garantizar el uso eficiente de recursos para cumplir con las metas de mermas de materiales utilizados en producción.
4. Realizar reuniones para tratar el avance de los indicadores energía, seguridad y medioambiente con los dueños de proceso.
5. Realizar reuniones de coordinación con los equipos de trabajo multifuncionales (fabricación, supply chain, calidad, diseño y capital humano).
6. Mantener los registros y la información del área actualizada.

7. Participar en la elaboración del presupuesto del área en conjunto con el Gerente General, monitoreando y detectando las desviaciones con la finalidad de proponer las medidas correctivas del caso.
8. Asegurar el cumplimiento de las normas de Calidad, Seguridad, Medio ambiente e Inocuidad de los procesos a su cargo, así como promover el desarrollo del personal a su cargo haciendo cumplir las normas de convivencia.
9. Elaborar análisis e informes de su gestión.

Organización:

- Personal Directo (Puestos que le reportan directamente): Jefe de aseguramiento de Calidad y Supervisores de Producción.
- Personal Indirecto (Puestos que le reportan a sus reportes directos):
Personal Operario

Autoridad:

Decisiones Propias

- Gestión de los procesos.
- Revisión y mejora de desempeño de Supervisores y subalternos.
- Adquisiciones y contratación de servicios dentro de presupuesto.

Recomendaciones

- Montos de inversión fuera de presupuesto.
- Relacionadas a normas con el personal.
- Cambios en los procedimientos de trabajo.

Formación Académica

- Profesional de la carrera de ingeniería industrial.

- Formación Complementaria: Diplomado y/o especialización en gestión de operaciones, producción.
- Experiencia: De 2 a 5 años en puestos de Jefe de Producción en empresas de industriales o textiles.
- Idiomas: Inglés (Intermedio).

Tabla 12.77 Descripción del puesto de Jefe de Comercialización

Descripción General Del Puesto	
Denominación del Puesto:	Jefe De Comercialización
Gerencia Funcional:	Gerencia General
Planta/Ciudad:	La Molina-Lima
Cargo del puesto inmediato superior:	Gerente General

Misión: Asegurar el cumplimiento de la proyección anual y la correcta ejecución de las acciones de ventas, desarrollando el crecimiento de participación en el mercado local e internacional.

Funciones principales

1. Garantizar el cumplimiento de la proyección anual y mensual, en volumen de ventas e ingresos, mediante el logro de las metas para indicadores comerciales y cumplimiento de planes de Trade.
2. Asegurar el crecimiento de participación de mercado en el exterior. Asegurando los KPIs de mercado claves de Negocio.

3. Generar análisis e identificar oportunidades de desarrollo de negocio, proponer y ejecutar planes comerciales estratégicos alineados a los objetivos de la Compañía. Proponer y ejecutar los planes comerciales en mercados internacionales.
4. Asegurar el correcto nivel de servicio al cliente. Negociar de manera directa con clientes claves.
5. Analizar reportes mensuales y semanales relacionados a Clientes / Puntos de Compra / Shopper / Categorías para la evaluación y desarrollo de planes.
6. Liderar y proveer asesoría a atención al cliente en la ejecución de los planes comerciales de la empresa.
7. Asegurar la ejecución de los Planes de Capacitación Corporativos y entrenar al personal de ventas en el manejo de herramientas de gestión y diálogo de valor para asegurar la ejecución de planes. Identificar oportunidades Ad hoc.

Organización

- Personal Directo (Puestos que le reportan directamente): Ejecutivo Canal Mayorista y Retail.
- Personal Matricial (Puestos que le reportan de otras áreas): Prospectores y Desarrollador de Mercados.

Autoridad

Decisiones propias

- Uso y distribución de los recursos de la compañía en los clientes.
- Decidir sobre los cursos comerciales a seguir.
- Decidir mercados a los cuáles se va a penetrar.

Recomendaciones

- Políticas Comerciales con el Distribuidor (créditos, descuentos).
- Incentivos para FFVV por parte del distribuidor.
- Manejo de presupuestos de marketing.
- Acciones comerciales al mercado (Acciones Tácticas).

Formación Académica

- Bachiller en Negocios Internacionales, Administración, Marketing o carreras afines.
- Formación Complementaria: Cursos de Especialización en Ventas, Comercio exterior o MKT. Microsoft Excel y Power Point a nivel Intermedio.
- Experiencia: Experiencia de 03 años desempeñando funciones como Jefe de Ventas, Marketing o Comercial en empresas textiles. Haber realizado labores de planificación, organización y gestión comercial. Haber liderado equipos de trabajo.
- Idiomas: Inglés a nivel avanzado (hablado, lectura y escritura).

Competencias Específicas

- Análisis y solución de problemas.
- Conocimiento profundo del negocio/mercado.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo – Influencia.

Tabla 12.78 Descripción del puesto de Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Descripción General Del Puesto	
Denominación del Puesto:	Jefe De Aseguramiento De La Calidad
Dirección:	Industrial
Gerencia Funcional:	Gerencia General
Planta/Ciudad:	La Molina-Lima
Cargo del puesto inmediato superior:	Gerente De Producción

Misión: Gestionar los recursos del área de aseguramiento de la calidad para verificar el cumplimiento de los estándares y normas que rigen los procesos de fabricación y asegurar la conformidad de los materiales, procesos y productos terminados.

Funciones principales

1. Monitorear el desempeño de las características críticas de calidad del producto terminado, producto en proceso y materiales, y participar en la toma de medidas correctoras y acciones correctivas que se requieran, cuando se presenten desviaciones, coordinando con las áreas involucradas.
2. Organizar el trabajo del área definiendo procesos, relaciones funcionales, así como los mecanismos de control operativo y administrativo, en coordinación con la Gerencia. Orientar y supervisar al personal del área para el óptimo desempeño de sus funciones.
3. Participar en las reuniones de coordinación, y de comité, con otras áreas para concretar la mejora continua de los procesos.

4. Participar con el área de Capital Humano en los diferentes programas de Inducción y Capacitación de las distintas áreas.
5. Elaborar y controlar el presupuesto de gastos del área de Aseguramiento de la Calidad.
6. Elaborar y actualizar de los documentos normativos que tiene a su cargo.
7. Emitir el reporte de reclamo al proveedor por no conformidades en los materiales

Organización

Personal Indirecto: Personal Operario

Autoridad

Decisiones Propias

- Parar el proceso debido a una desviación
- Rechazar un material o producto no conforme
- Convocar certificadores de inocuidad de la planta, materiales y productos.

Recomendaciones

- Gestionar un permiso de desviación para el uso de un material o producto
- Gestionar la aprobación de reparación de equipos de laboratorio, no presupuestados
- Gestionar la ampliación de presupuesto de gastos para servicios o materiales no presupuestados

12.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección se debe tener en cuenta:

El área se encargará del proceso de R&S de las siguientes posiciones

- Jefes
- Analistas
- Asistentes
- Auxiliares
- Operadores

Requerimiento de personal aprobado:

Para realizar el requerimiento de personal se deberá usar un formato de aprobación. Para las áreas de Comercial, Industrial, Distribución y Marketing se deberá realizar con el mail de aprobación del Gerente General (Douglas Marrache Díaz), para las demás se deberá contar con la aprobación del Gerente correspondiente.

En el caso de operarios y Fuerza de Ventas, la solicitud la realiza el jefe de área y es aprobada por el Gerente General.

Perfil relevado:

Para iniciar el Reclutamiento se debe contar con el perfil de la posición relevada, las condiciones salariales y beneficios de la posición, y luego se debe validar con el cliente interno y de ser el caso con la consultora o head hunter.

Convocatoria:

La definición del tipo de convocatoria a utilizar es un acuerdo entre el cliente interno y el área de capital humano correspondiente. Es importante resaltar que la

compañía buscará siempre dar prioridad al desarrollo y promoción del talento interno.

Dependiendo del proceso de selección la convocatoria puede ser:

- **Convocatoria Interna:**

Dirigida a los colaboradores de la empresa. Esta se comunicará a través del correo de Oportunidades de El Arrullo.

Para el caso de operarios, la publicación interna deberá de realizarse a través de las respectivas Vitrinas de la Planta.

- **Convocatoria Externa:**

Dirigida al mercado laboral.

- **Convocatoria Mixta:**

Dirigida a colaboradores de la empresa como al mercado laboral.

Assessment:

Estos pueden ser de tipo individual o grupal, de acuerdo a las exigencias del puesto y el número de candidatos con los que se cuente.

- **Assessment Individuales**

Las evaluaciones individuales pueden estar conformadas por varios grupos de pruebas:

a. Pruebas de Inteligencia, Aptitudes o capacidades Cognitivas:

Estas pruebas buscarán evaluar la inteligencia general, aptitudes numéricas, verbales, abstractas, espaciales, memoria, etc.

b. Prueba de Personalidad, Conductuales:

Con estas pruebas buscamos identificar el patrón de comportamiento usual que tienen los candidatos.

c. Pruebas Técnicas:

Las cuales pueden ser prerrequisito para la posición y buscarán evaluar conocimientos específicos. El cliente interno será quien las corrija o proporcione las respuestas correctas y en función a ello los candidatos con mejor puntuación continuarán en el proceso.

Cabe mencionar que estas pruebas brindan lineamientos generales que deberán de ser comprobados con otras herramientas durante el proceso de selección, como las entrevistas por competencias y referencias laborales.

Para establecer qué pruebas pueden usarse para evaluar las competencias de los candidatos, adjuntamos la siguiente tabla con las pruebas obligatorias a considerar según cada grupo ocupacional. La inclusión de más pruebas queda a evaluación del responsable de R&S.

Tabla 12.79 Pruebas a aplicar para R&S de personal

Grupos	Pruebas
Jefaturas / Especialistas	PDA, GATB, Cambios
Analistas / Supervisores / Coordinadores	PDA, GATB
Auxiliares / Asistentes / Practicantes	PDA, GATB
Ventas	PDA, GATB
Operarios	Barsit, SIV, Machover

Elaboración propia

PDA: Personal Development Analysis .
 GATB: General Aptitude Test Battery.
 Barsit: Barranquilla rapid survey intelligent test.
 SIV: Survey of Interpersonal Value.
 Machover: Test de la figura humana.

Estas evaluaciones pueden administrarse de manera On Line (excepto Cambios y Machover), a través del Módulo Multitest y PDA respectivamente. Todas

estas pruebas en conjunto con la entrevista, servirán para realizar el respectivo Informe Psicolaboral.

- **Assessment Grupales**

Los Assessment Grupales o dinámicas grupales, tienen como objetivo realizar un registro comparativo que trate de identificar a los candidatos que mejor se ajustan al perfil solicitado.

La dinámica deberá de exigir a los candidatos participantes demostrar las competencias que son necesarias para el puesto. El desarrollo de esta, puede estar basado en la discusión de un caso entre todos los candidatos, trabajos conjuntos, discusión entre grupos, etc. El diseño del mismo puede ser realizado en conjunto con el Jefe directo del puesto.

Entrevista por competencias

Las entrevistas con capital humano buscarán validar que los candidatos derivados a las áreas clientes, cumplan con las competencias necesarias que son exigidas para la posición. Esta entrevista deberá de cumplir con la metodología de la Entrevista por Competencias.

Las competencias, definiciones, conductas claves y preguntas por competencias tipo, deberán de servir de base para plantear las entrevistas. Así mismo ésta deberá ser realizada con la respectiva Guía de Entrevista por Competencias. Estas permiten identificar el nivel de dominio de las competencias requeridas para el puesto de trabajo, por medio de preguntas que lo inducen a dar ejemplos de comportamientos específicos sobre la utilización de estas competencias en su experiencia.

Excepciones:

En caso se requiera llevar el proceso de reclutamiento y selección con los servicios de una consultora o Head Hunter, se deberá realizar la solicitud para evaluar y definir la tercerización del proceso.

Criterios para encargar los procesos de selección a una consultora:

- Procesos de selección que demandan mucho tiempo: por el número de candidatos solicitados, por la escases de candidatos en el mercado, por el nivel especialización y/u otras consideraciones de la gerencia.
- Procesos que son confidenciales y que por sus características no pueden manejarse internamente.
- Puestos estratégicos (p.e. puestos de gerencias).
- Cuando la vacante es producto de la selección de un proceso desarrollado por una consultora, y renuncia dentro del periodo de garantía.

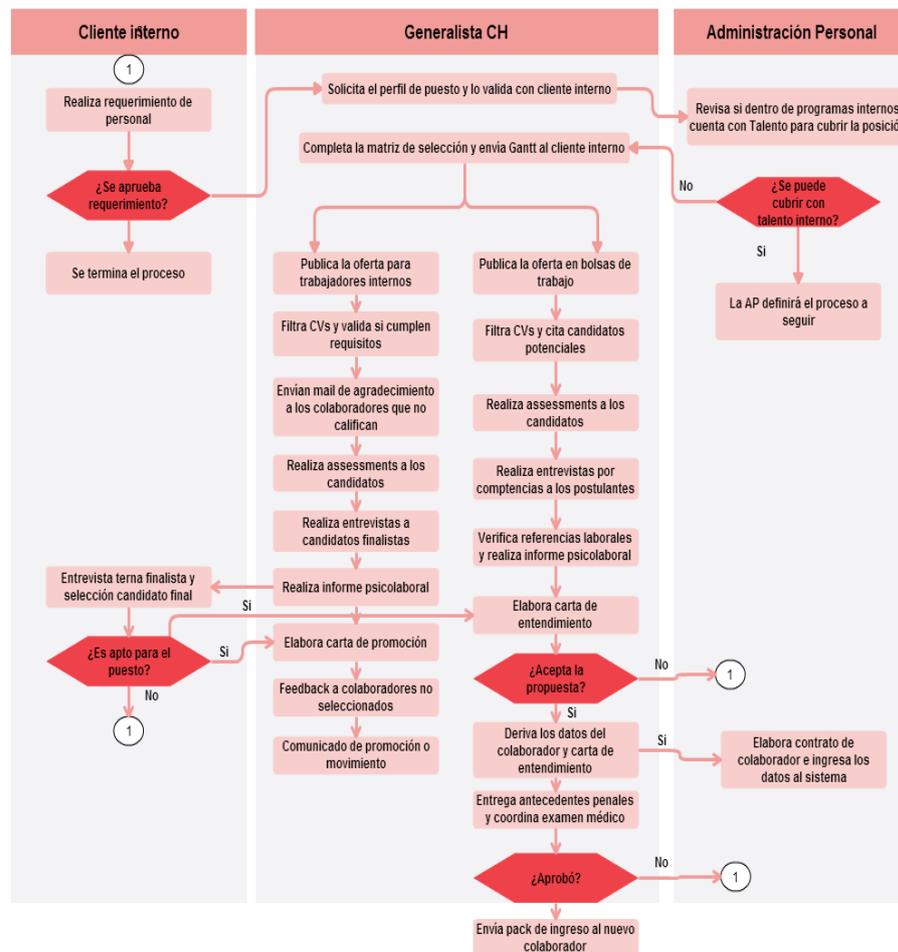
Criterios para Seleccionar entre Consultoras y/o Head Hunter

- Revisión de empresas Off Limits (empresas Clientes de Consultora o Head Hunter de donde no pueden extraer candidatos)
 - Cotización del proceso de selección
 - Experiencia en manejo de procesos similares
 - Garantías
 - Tiempos

**12.5. Descripción de los principales procesos de la empresa El Arrullo –
Flujograma**

A continuación se detallará las alternativas de Reclutamiento y Selección. Las diferencias radican en procedimientos para personal administrativo (Proceso con consultora y sin consultora), para personal operativo (Calificado y no Calificado) y Fuerza de Ventas.

Figura 12.58 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa El Arrullo.



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

Las herramientas implementadas para el control de la gestión de recursos humanos nos ayudan a evaluar como se viene implementando de manera adecuada cada una de las políticas y criterios en los procesos de Capital Humano. De esta manera se logrará identificar que logros se han alcanzado y las ventajas que se obtendrán, de la misma

manera se analizarán los inconvenientes que pueden suceder y como se solucionarán. A continuación mencionaremos los indicadores más relevantes para nuestra empresa.

Indicadores de eficiencia: Este indicador ayuda a medir la eficiencia en las operaciones de recursos humanos, tomando en cuenta los costos y tiempo de contratación; costos de formación del personal, entre otros. Permite tener cálculos explícitos de costos e identificar si el outsourcing es una opción rentable.

Indicador de mejores prácticas: este indicador permite identificar el benchmark de capital humano. Las prácticas de recursos humanos se asocian a indicadores financieros habituales. Sugiere que prácticas favorecen las ventas.

Scorecard/Dashboard: Se clasifica una cantidad de indicadores de recursos humanos. El software permite personalizar el análisis en función de lo que la empresa utilice.

Cadena causal: Se examina la conexión entre la actitud del empleado, servicio al cliente, reacción del consumidor y beneficios. Es una lógica útil para conectar variables de recursos humanos con resultados financieros. Ayuda a organizar y analizar información diversa.

12.7. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar en la empresa El Arrullo

En conclusión los factores más importantes a controlar en un programa de gestión recursos humanos son:

- La eficiencia en los procesos de selección y contratación de personal.
- La eficacia y el éxito de programas de capacitación. Las reacciones de los participantes en los programas de formación y la capacidad de formación para producir programas a tiempo y dentro del presupuesto.

- Eficacia en la estructura salarial comparada con la de otras empresas.
- Satisfacción de los empleados. Plan de mejora del rendimiento efectivo.
- Retención de los empleados claves. La eficacia para localizar y contratar a los empleados en circulación de las áreas más importantes en función de la empresa.

13. CAPÍTULO XIII: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD)

Para el análisis del plan de finanzas se han tomado en cuenta algunos supuestos financieros que detallamos a continuación:

- Se trabaja bajo el régimen laboral de PYME.
- La tasa de cambio debido a las fluctuaciones durante el último año, se considera en promedio el valor de 3.45 para los próximos 5 años.
- Existe un factor con valor de 3.22 que hemos descrito en el capítulo 9 que lo usaremos para prever cualquier fluctuación de los costos más influyentes a partir del quinto año.
- El precio los primeros cinco años es de USD16.9225, a partir del quinto año crece 3.22% anual, según el factor de variación previamente determinado.
- Toda la producción tiene un comprador, es decir todo lo que se produce se vende.
- Se tiene una política de cobranza a 120 días con inexistencia de incobrables.

13.1. Estructura Costos Fijos

Personal administrativo

Régimen laboral de la Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N° 1086. CTS:

15 remuneraciones diarias por un año completo de servicio. Gratificaciones: En Julio

y Diciembre corresponde una remuneración cada una.

AÑO 1

CONCEPTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Remuneraciones Gerente General														
Sueldo	1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$12,600
Gratificación	525							\$525					\$525	\$1,050
Total		\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,575	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,050	\$1,575	\$13,650
Seguro ESSALUD	0.09	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$95	\$1,134
Senati	0.02	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$252
CTS	0.04	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$66	\$44	\$44	\$44	\$44	\$66	\$569
Total Egresos - Empleador		\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,756	\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,209	\$1,756	\$15,605

CONCEPTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Remuneraciones Gerente de Operaciones y Jefe de comercialización														
Sueldo 900 por persona	1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$21,600
Gratificación 450 por per:	900							\$900					\$900	\$1,800
Total		\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$2,700	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$2,700	\$23,400
Seguro ESSALUD	0.09	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$162	\$1,944
Senati	0.02	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$432
CTS	0.04	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75	\$112	\$75	\$75	\$75	\$75	\$112	\$975
Total Egresos - Empleador		\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$3,010	\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$2,073	\$3,010	\$26,751

CONCEPTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Remuneraciones Jefe de Calidad														
Sueldo	500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
Gratificación	250							\$250					\$250	\$500
Total		\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$750	\$500	\$500	\$500	\$500	\$750	\$6,500
Seguro ESSALUD	0.09	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$540
Senati	0.02	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$120
CTS	0.04	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$21	\$31	\$21	\$21	\$21	\$21	\$31	\$271
Total Egresos - Empleador		\$576	\$576	\$576	\$576	\$576	\$576	\$836	\$576	\$576	\$576	\$576	\$836	\$7,431

Tabla 13.80 Remuneraciones mensuales del personal administrativo en dólares

Cargo	Número de trabajadores	Anual (\$)	Mensual (\$)
G.General	1	\$15,604.52	\$1,300.38
Gerente de Operaciones	1	\$13,375.31	\$1,114.61
Jefe de Comercial	1	\$13,375.31	\$1,114.61
Jefe de Calidad	1	\$7,430.73	\$619.23
		MOD FIJO	\$4,149
		MOD FIJO UNITARIO	\$2.30

Tabla 13.81 Gasto total en remuneraciones en dólares (anual y mensual)

13.2. Estructura de Costos Variables

- Costo de Insumos

Tabla 13.82 Costo en dólares de Material Directo para prendas orgánicas

Costos de Fabricación Productos Orgánico por Unidad							
	Kg	Precio (S/)	Valor (S/)	Costo (\$)	Kilos	Prendas	Costo (\$)
Hilo	1	71.9	60.90	17.40	1	4	4.350
			MD	4.35			

- Costo de Mano de Obra Directa e Indirecta

Tabla 13.83 Costo en soles de mano de obra directa por actividades

Actividad	Costo unitario	Minutos para hacer la prenda	Costo por min	Minutos	Horas	Semanas	Sueldo
Vaporizado	0.33	5	0.065	60	48	4	750.00
Hilvanado	0.58	10	0.058	60	48	4	668.16
Remalle recto	0.76	10	0.076	60	48	4	875.52
Remalle plato	1.75	23	0.076	60	48	4	876.52
Embolsado	0.55	8	0.069	60	48	4	792.00
Limpieza	0.35	5	0.070	60	48	4	806.40
Corte	1.2	12	0.100	60	48	4	1152.00
Acabado	1.22	13	0.094	60	48	4	1081.11
Vaporizado	0.33	5	0.065	60	48	4	750.00
Total	7.06	91.00	0.67				7751.71

Tabla 13.84 Costo total en dólares de MOD (mano de obra directa)

<p>CALCULO DEL PERSONAL OPERATIVO Costos por Prenda</p>
--

MOD	Costo (S/)	Costo (\$)
Tejido	3.4	0.97
Acabado	1.22	0.35
Total	1.32	1.32
Proceso Producción		
Vaporizado y corte	1.85	0.53
Empaquetado	0.90	0.26
Remallado e hilvanado	3.09	0.88
Total MOD	2.99	2.99

Tabla 13.85 Costo anual en dólares MOD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total unidades a empacar	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
Costo MOD anual	\$29,900	\$32,890	\$35,880	\$39,797	\$43,777

- **Costos Indirectos de Fabricación**

Tabla 13.86 Costos indirectos de fabricación por prenda en dólares

Material	Unidad	Valor S/.	Precio S/.	Costo Uni. S/.	PRENDA		
					Cantidad	Costo S/.	Costo \$
Etiqueta bordada	1000	31	36.58	0.031	1	0.031	0.0089
Hangtag	1000	50	59	0.05	2	0.10	0.0286
Bolsa	1000	56	66.08	0.056	1	0.056	0.0160
Broches	1000	80	94.4	0.08	5	0.40	0.1143
Bordado a máquina	1700	1500	1770	0.88	1	0.88	0.2521
Caja Master	1	5	5.9	5	0.0192	0.0962	0.0275

Costos Indirectos de Fabricación	0.4473
---	---------------

- **Activos Tangibles**

Tabla 13.87 Costo en dólares de los Activos Tangibles

CONCEPTO	U.M.	CAN.	P.UNITARIO (\$)	Precio Total (\$)	Precio S/IGV (\$)	IGV Total (\$)
Activos Fijos						
I.- Maquinarias y equipo						
Computadora de Escritorio	Ud	1	\$551	\$551	\$467	\$84
Impresora Multifuncional	Ud	1	\$190	\$190	\$161	\$29
Remalladora	Ud	1	\$890	\$890	\$754	\$136
Vaporizadora	Ud	1	\$1,000	\$1,000	\$847	\$153
Máquina de costura recta	Ud	1	\$300	\$300	\$254	\$46
Ojaladora	Ud	1	\$1,000	\$1,000	\$847	\$153
Máquina de tejido		1	\$4,000	\$4,000	\$3,390	\$610
Sub Total				\$7,931	\$6,721	\$1,210
II.- Muebles y Enseres						
Escritorio de Melamine para computadora	Ud	1	\$149	\$149	\$126	\$23
Estante de 1.80*0.9*1.80	Ud	1	\$170	\$170	\$144	\$26
Estante Estable para almacenar las prendas	Ud	2	\$200	\$400	\$339	\$61
Sillas	Ud	5	\$40	\$200	\$169	\$31
Extinguidores	Ud	1	\$11	\$11	\$9	\$2
Set de Herramientas básicas para un taller	Ud	1	\$135	\$135	\$114	\$21
			Total	\$8,995	\$7,623	\$1,372

Tabla 13.88 Depreciación de Activos fijos en dólares

CONCEPTO	% Depreciación	Vida Útil (años)	Depre. Anual (\$)	Depre. Mensual (\$)
Activos Fijos				
I.- Maquinarias y equipo				
Computadora de Escritorio	25%	4	\$117	\$10
Impresora Multifuncional	25%	4	\$40	\$3
Remalladora	10%	10	\$75	\$6
Vaporizadora	10%	10	\$85	\$7
Máquina de costura recta	10%	8	\$25	\$2
Ojaladora	18%	5	\$153	\$13
Máquina de tejido	10%	10	\$339	\$28
II.- Muebles y Enseres				
Escritorio de Melamine para computadora	20%	5	\$25	\$2
Estante de 1.80*0.9*1.80	20%	5	\$29	\$2
Estante Estable para almacenar las prendas	20%	5	\$68	\$6
Sillas	20%	5	\$34	\$3

Extinguidores	50%	2	\$4	\$0
Set de Herramientas básicas para un taller	20%	5	\$23	\$2
Total			\$1,017	\$85

- **Activos Intangibles**

Tabla 13.89 Costo en dólares de Activos Intangibles

GASTOS PRE-OPERATIVOS				P.Unitario (\$)	Precio Total (\$)	Precio S/IGV (\$)	IGV Total (\$)
I.- Software							
Dominio de la dirección de la página web	Ud	1	\$100	\$100	\$85	\$15	
II. Comercial							
Certificación GOTS			\$1,650	\$1,650	\$1,398	\$252	
Misión comercial Colombia			\$1,200	\$1,200	\$1,017	\$183	
Total de Inversión						\$2,500	

13.3. Estructura de Costos de Producción y Costos Unitarios

Tabla 13.90 Costos de producción y costos unitarios en dólares de prendas orgánicas

PRENDAS ORGÁNICAS		
	TOTAL	UNITARIO
COSTOS FIJOS	\$4,149	\$2.3
MOD – PERSONAL	\$4,149	\$2.3
COSTOS VARIABLES	\$18,164	\$10.1
MD	\$7,830	\$4.4
MOD	\$9,529	\$5.3
CIF	\$805	\$0.4
COSTO (\$)	\$22,313	\$12.4

13.4. Margen y determinación de precio de venta FCA

- **Gastos de exportación**

Tabla 13.91 Gastos de exportación en dólares de la empresa El Arrullo FCA

GASTOS DE EXPORTACIÓN FIJOS	TOTAL	UNITARIO
COSTO ESTIBA O MANIPULACION	\$65	\$0.04

COSTO DE TRANSPORTE HASTA ALMACEN	\$250	\$0.14
COSTOS DE CERTIFICADO DE ORIGEN	\$15	\$0.01
COSTO DE TRASLADO DEL ALMACEN A BODEGA	\$50	\$0.03
CARGO DE SEGURIDAD DE LA AEROLÍNEA	\$18	\$0.01
HANDLING OPERATION	\$40	\$0.02
COMISIÓN AGENTE DE ADUANA	\$150	\$0.08
TOTAL	\$548	\$0.30

- **Gastos operativos**

Tabla 13.92 Gastos operativos en dólares de la empresa El Arrullo

GASTOS OPERATIVOS	TOTAL	UNITARIO
SERVICIOS(AGUA, LUZ, INTERNET)	\$437	\$0.24
DOMINIO DE INTERNET	\$8	\$0.005
COMUNICACIONES	\$45	\$0.03
LICENCIA ANUAL DE GOTS	\$220	\$0.12
GASTO DE PROMOCIÓN ANUAL USD 2360.00	\$197	\$0.11
TOTAL	\$907	\$0.50

Tabla 13.93 Precio Venta por prenda FCA en dólares

ORGÁNICO	
EXW	\$12.40
UTILIDAD 30%	\$3.72
EXW CON UTILIDAD	\$16.1
GASTOS DE EXPO	\$0.30
Gastos Operativos	\$0.50
FCA	\$16.9255
FCA + 15%	\$19.46
FCA - 15%	\$14.39

13.5. Proyección de Ventas

Según la siguiente tabla, el primer año se va a exportar 10,000 prendas, estas prendas se empacarán en cajas en las que entrarán 52 prendas por caja, por lo que se necesitarán

192 cajas. Finalmente, en cada pallet entran 12 cajas por lo que se necesitan 16 pallets.

Las ventas crecerán 10% anual.

Tabla 13.94 Proyección anual de las Ventas en Unidades

	2016	2017	2018	2019	2020
EN UNIDADES	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
CAJAS	192	212	233	256	282
PALLETS	16	18	19	21	23

Tabla 13.95 Presupuesto de cobranzas en dólares mensuales durante el primer año

USD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Al contado	\$15,233	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964	\$0	\$13,540	\$0
Crédito a 120 días	\$0	\$0	\$0	\$15,233	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964	\$0	\$13,964
Total	\$15,233	\$0	\$13,964	\$15,233	\$13,964	\$13,964	\$13,964	\$13,964	\$13,964	\$13,964	\$13,540	\$13,964

Tabla 13.96 Presupuesto de cobranzas en dólares mensuales durante el quinto año

USD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Al contado	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$4,570	\$15,233	\$0	\$15,233	\$0
Crédito a 120 días	\$0	\$13,964	\$0	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$9,309	\$15,233	\$4,570	\$15,233
Total	\$15,233	\$23,273	\$15,233	\$24,542	\$24,542	\$24,542	\$24,542	\$19,803	\$24,542	\$15,233	\$19,803	\$15,233

	2016	2017	2018	2019	2020
FCA USD	\$169,255	\$186,181	\$204,799	\$225,279	\$247,790

Tabla 13.97 Proyección anual de las Ventas en Dólares (FCA)

Como se mencionó en el capítulo 9, los primeros 5 años se mantendrá un precio FCA de USD16.9255. A partir del quinto año, se usará un factor de 3.22% de crecimiento anual del precio FCA para mitigar los riesgos que puedan incrementar nuestros costos más importantes.

13.6. Capital de Trabajo

Con respecto al capital de trabajo que se necesita para llevar a cabo el proyecto, 24% corresponde a los costos y gastos fijos, y 76% a los costos y gastos variables, esto hace un total de USD 23,768.

Tabla 13.98 Proyección anual de las Ventas en Dólares (FCA)

CAPITAL DE TRABAJO	USD
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$5,604
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$18,164
Total	\$23,768

13.7. Estructura de la inversión

La inversión total del proyecto es de USD 33,891. Dicha inversión involucra los costos de adquisición de maquinarias y equipos nuevos, así como muebles y enseres para llevar cabo las operaciones.

Además, se consideran los gastos pre operativos necesarios para que el proyecto funcione de la manera correcta.

Tabla 13.99 Inversión del proyecto en dólares

CONCEPTO	MONTO USD
Activos Fijos	7,623
Capital de Trabajo	23,768
Gastos Pre Operativos	2,500
Total	33,891

13.8. Financiamiento de la inversión

Como se muestra en la siguiente tabla, la inversión total es de USD 33,891 y se financiará el 41% y 59% será financiado con capital propio. Dicho préstamo se solicitará al Banco Banbif con una tasa de interés de 16.5% anual.

Tabla 13.100 Financiamiento del proyecto en dólares

CONCEPTO	MONTO USD	PART.
Capital Propio	\$20,000	59%
Financiamiento	\$13,891	41%
TOTAL	\$33,891	100%

Tabla 13.101 Presupuesto en dólares de Gastos Financieros

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo	\$13,891	\$11,169	\$7,998	\$4,304	\$0	\$0
Amortización Deuda		-\$2,722	-\$3,171	-\$3,694	-\$4,304	\$0
Gastos Financieros		-\$2,292	-\$1,843	-\$1,320	-\$710	\$0
Pago Total		\$5,014	\$5,014	\$5,014	\$5,104	\$0

13.9. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 13.102 Estado de pérdidas y ganancias proyectado en dólares

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$169,255	\$186,181	\$204,799	\$225,279	\$247,807

Costo de Ventas	-\$150,696	-\$161,285	-\$172,888	-\$185,606	-\$199,540
Utilidad Bruta	\$18,559	\$24,895	\$31,910	\$39,672	\$48,266
Gastos de Exportación	-\$3,044	-\$3,349	-\$3,684	-\$4,052	-\$4,457
Gastos Operativos	-\$10,883	-\$10,883	-\$10,883	-\$10,883	-\$10,883
EBITDA	\$4,632	\$10,664	\$17,344	\$24,737	\$32,296
Depreciación	-\$1,017	-\$1,017	-\$1,017	-\$1,017	-\$1,017
EBIT	\$3,614	\$9,647	\$16,327	\$23,720	\$31,909
Gastos Financieros	-\$2,292	-\$1,843	-\$1,320	-\$710	\$0
Utilidad Antes de Impuesto	\$1,322	\$7,804	\$15,007	\$23,010	\$31,909
Impuesto a la Renta (30%)	-\$397	-\$2,431	-\$4,502	-\$6,903	-\$9,573
Resultado del Ejercicio	\$926	\$5,463	\$10,505	\$16,107	\$22,336
	0.55%	2.93%	5.13%	7.15%	9.01%
Resultado Acumulado	\$926	\$6,388	\$16,893	\$33,000	\$55,337

Se puede observar en la tabla anterior que la empresa El Arrullo obtendrá ganancias desde el primer año, obteniendo en los cinco primeros años un resultado acumulado de USD 55,337. Tomando como referencia los flujos e indicadores analizados anteriormente se puede afirmar que el proyecto es considerado rentable al lograr recuperar el capital invertido.

13.10. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$23,768	\$9,448	\$12,757	\$20,585	\$32,982	\$55,050
Cuentas por cobrar		\$13,540	\$13,540	\$13,540	\$13,964	\$15,250
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$23,768	\$22,989	\$26,646	\$35,174	\$49,051	\$70,299
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activos Tangibles	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$7,623	\$7,623

Depreciación Acumulada		-\$1,017	-\$2,034	-\$3,051	-\$4,069	-\$5,086
Activos Intangibles						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$7,623	\$6,606	\$5,589	\$4,572	\$3,554	\$2,537
TOTAL ACTIVO	\$31,391	\$29,595	\$31,886	\$38,697	\$50,500	\$72,837

Tabla 13.103 Balance general proyectado en dólares (Total Activo Corriente y No Corriente)

Tabla 13.104 Balance general proyectado en dólares (Total Pasivo Corriente y No Corriente)

PASIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CORRIENTE						
Deuda corriente de préstamo						
Pago de la Deuda						
TOTAL PASIVO CORRIENTE						
PASIVO NO CORRIENTE						
Préstamo	\$13,891	\$11,169	\$7,998	\$4,304	\$0	\$0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$13,891	\$11,169	\$7,998	\$4,304	\$0	\$0
TOTAL PASIVO	\$13,891	\$11,169	\$7,998	\$4,304	\$0	\$0
PATRIMONIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Utilidades del Periodo	-\$2,500	-\$1,574	-\$3,888	-\$14,393	-\$30,500	\$52,837
Utilidades Retenidas						
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$17,500	\$18,426	\$23,888	\$34,393	\$50,500	\$72,837
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$31,391	\$29,595	\$31,886	\$38,697	\$50,500	\$72,837

13.11. Evaluación Económica y financiera del negocio – El Arullo (TIR, TIRF, VAN Y VANF)

Para poder determinar el costo del patrimonio se ha utilizado el método del CAPM. El Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM) es una herramienta que es muy usada para fijar la tasa de rentabilidad teóricamente solicitada para un activo.

- Flujo de caja económico

Tabla 13.105 Método para obtener el costo de patrimonio (CAPM)

Costo del Patrimonio (CAPM):	
Componente	Valor
Tasa libre de riesgo (R_{RUS}) Bonos del tesoro de EE.UU a 5 años Fuente: Mercado de Valores Universidad de Lima	1.70%
Prima de riesgo país (CRP) La empresa operará en Perú por lo que es necesario ajustar la tasa de descuento para reflejar el riesgo país Fuente: Mercado de Valores Universidad de Lima	1.48%
Beta (β_i) Utilizamos el Beta del sector Appareal Fuente: Damodaran	1.42
Prima de riesgo de mercado ($R_{mUS}-R_{RUS}$) Fuente: Mercado de Valores Universidad de Lima	8.71%
CAPM: $Ke = R_{fus} + \beta_{apalancado} \times (R_{mus} - R_{fus}) + R_p$	
	18.02%

Tabla 13.106 Flujo de caja económico en dólares

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS VENTAS TOTALES		\$155,715	\$186,181	\$204,799	\$224,856	\$246,520
Caja Bancos						
EGRESOS INVERSIÓN TOTAL	\$33,891					
ACTIVO FIJO	\$7,623					
CAPITAL DE TRABAJO	\$23,768					

RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						\$23,768
GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$2,500					
COSTOS		\$150,696	\$160,787	\$171,888	\$184,098	\$197,519
COSTOS FIJOS		\$49,786	\$50,284	\$50,787	\$51,294	\$51,807
COSTOS VARIABLES		\$100,911	\$111,002	\$122,102	\$134,312	\$147,733
GASTOS		\$13,927	\$14,232	\$14,567	\$14,935	\$15,340
GASTOS DE EXPORTACIÓN		\$3,044	\$3,349	\$3,684	\$4,052	\$4,457
GASTOS OPERATIVOS		\$10,883	\$10,883	\$10,883	\$10,883	\$10,883
COSTOS Y GASTOS TOTALES		\$164,624	\$177,508	\$191,557	\$206,880	\$223,588
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		\$397	\$2,490	\$4,802	\$7,536	\$10,179
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$33,891	-\$9,306	\$8,323	\$12,842	\$17,411	\$45,835

- **Flujo de caja financiero**

Para hallar el flujo de caja financiero se utiliza el WACC como tasa de descuento, para la determinar el VAN financiero, ya que, el WACC integra en su estructura la composición Deuda-Patrimonio, al igual que el flujo financiero, que considera los gastos generados por el crédito.

Tabla 13.107 Estructura del WACC

	%	Monto Total de Inversión USD	Participación
COOK	18.02	\$20,000	59%
T.Interés	30.19	\$13,891	41%
Total		\$33,891	
WACC	15.37%		

Se debe tomar en cuenta que la tasa de interés de préstamo a cuota fija para más de un año del Banbif es igual a 16.5%.

Tabla 13.108 Flujo de Caja Financiero en dólares

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$33,891	-\$9,306	\$8,323	\$12,842	\$17,411	\$45,835
PRESTAMO	\$13,891	\$11,169	\$7,998	\$4,304	\$0	\$0
AMORTIZACIÓN DEUDA		-\$2,722	-\$3,171	-\$3,694	-\$4,304	\$0
GASTOS FINANCIEROS		-\$2,292	-\$1,843	-\$1,320	-\$710	\$0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$20,000	-\$14,319	\$3,309	\$7,828	\$12,397	\$45,835

13.12. Indicadores Financieros

En ambos casos los indicadores, económico y financiero, demuestran que el proyecto se puede ejecutar de manera rentable. El WACC y el COK, del negocio no son similares, debido a que el nivel de financiamiento adquirido es 41%, mientras que el aporte propio es 59%, esto determina que existe menor poder de capital que el de apalancamiento financiero.

Tabla 13.109 Indicador Económico

COK ANUAL (%)	18.02%
COK MENSUAL (%)	1.5%
VANE	997
TIRE	18.76%

Tabla 13.110 Indicador Financiero

COK ANUAL (%)	15.37%
COK MENSUAL (%)	1.281%
VANF	4,597
TIRF	19.32%

13.13. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar en la empresa El Arrullo

Entre los principales factores claves a controlar del plan financiero se tiene:

- La planificación financiera es imprescindible para poder determinar la programación de actividades y las necesidades de recursos monetarios.
- La proyección de ventas y determinación de la demanda objetivo para realizar el programa de producción y el presupuesto de materiales.
- Los costos fijos y variables y su correspondiente planificación para determinar costos adicionales a financiar.
- Los costos de la material directo y su variación en el tiempo para prever una estrategia que ayude a controlar el aumento de los precios finales.
- El costo de personal y las nuevas políticas determinadas por el Estado para el pago de los sueldos, gratificaciones y CTS.

14. CAPÍTULO XIX: EVALUACIÓN Y CONTROL

14.1. Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores)

El BSC es un sistema de gestión estratégico o metodología de medición de desempeño organizacional que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con

medidas de corrección de actuación futura, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Tabla 14.111 Enfoque de las perspectivas del BSC

Perspectiva Económica	Modelo Económico
Perspectiva del Cliente	Proposición de Valor
Perspectiva Procesos Internos	Cadena de Valor
Perspectiva de Aprendizaje	Facilitadores

Fuente: "Balanced Scorecard: Metodología para diseño de indicadores de gestión".

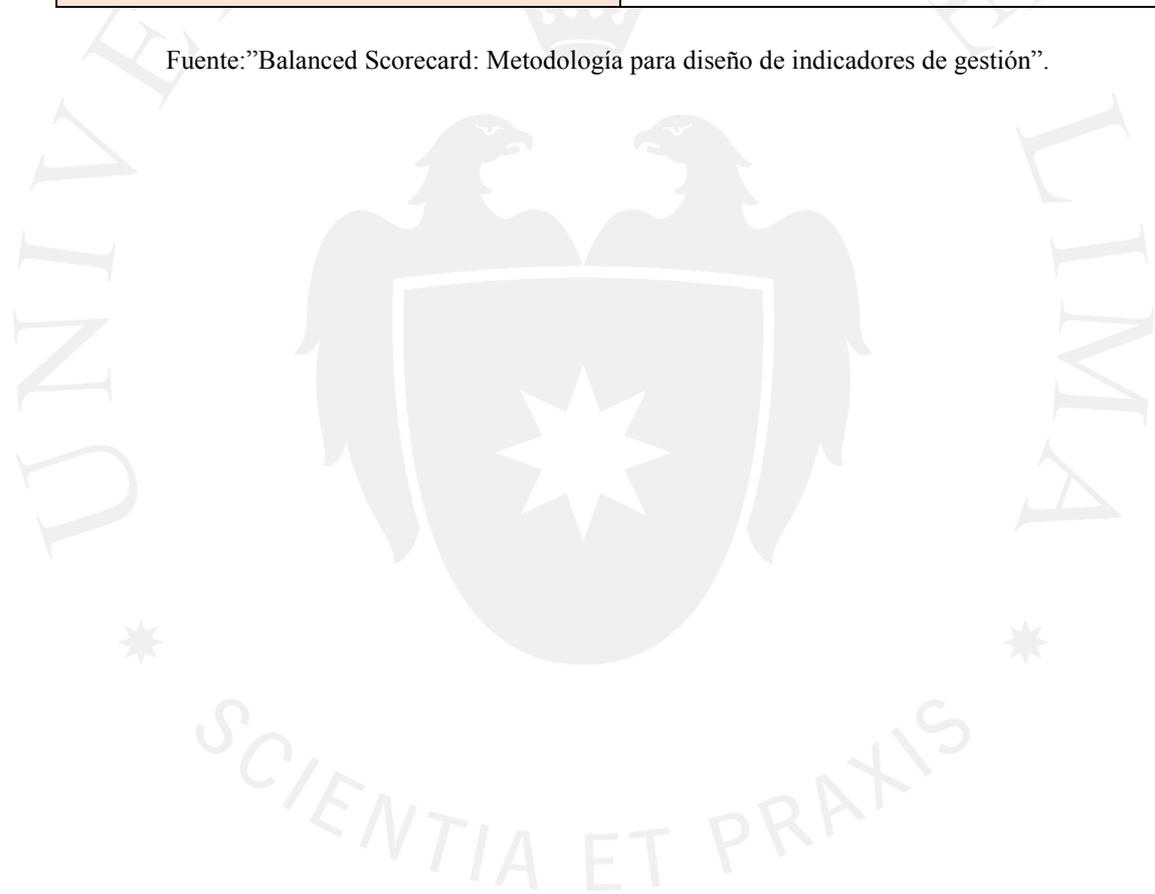
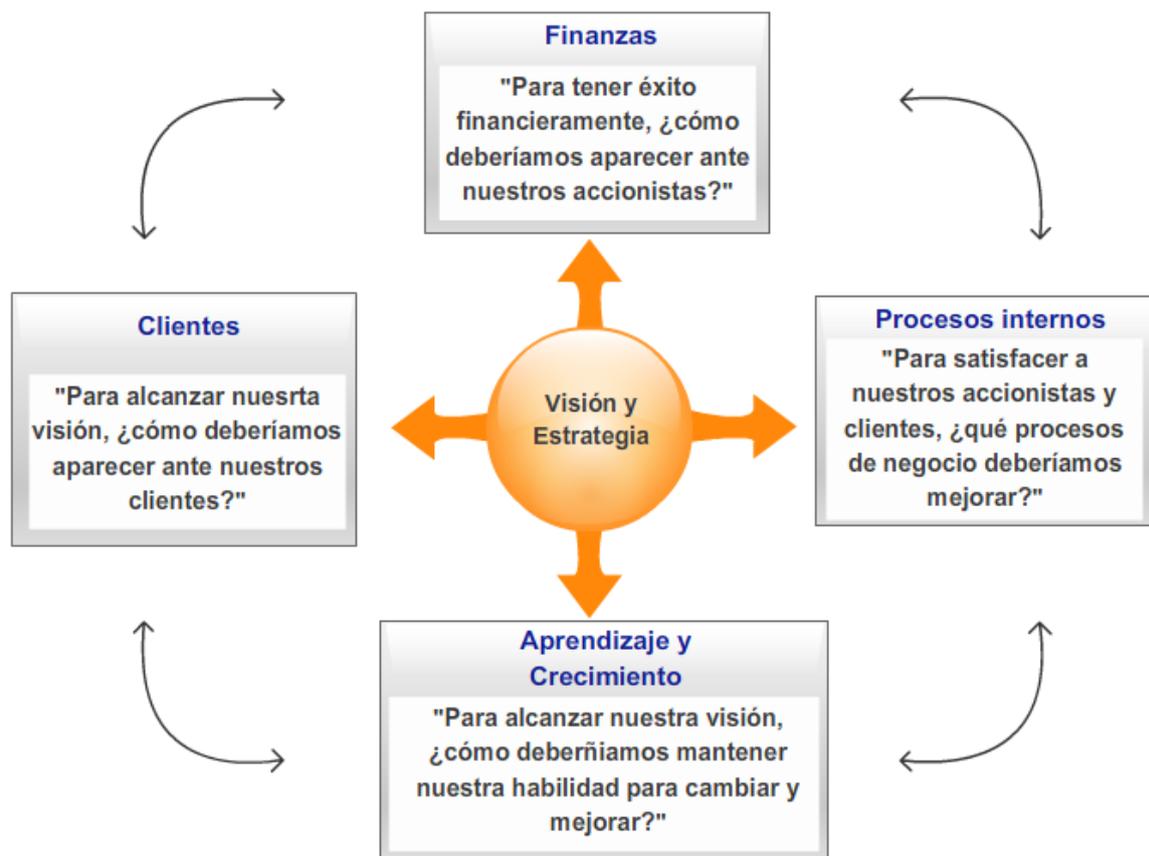


Figura 14.59 Diagrama del Balanced Scorecard de una empresa.



Fuente: "Conocer el Balanced Scorecard y los Dashboard" (Aguado, 2013)

14.1.1. Finanzas

Los indicadores financieros son los más utilizados, debido a que permiten observar lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de acuerdo a las acciones se establecen consecuencias económicas que necesitan estrategias financieras para minimizar costos y optimizar el factor. La evaluación de la empresa El Arrullo se realizará con los estados financieros de primer año proyectado.

Tabla 14.112 Ratios de liquidez de la empresa El Arrullo

Descripción	Fórmula	Año 1	Año 2	Var. %	Comentario Indicador
Liquidez					
Capital de Trabajo Neto	Activo cte - Pasivo cte	-10919.4841	9502.12353	-1.87019894	Margen de seguridad para cumplir con obligaciones a corto plazo, mide la liquidez necesaria para que el ente funcione bien
Razón Corriente	Activo cte / Pasivo cte	0.00433025	1.04649563	240.670723	Por cada dólar de deuda corriente tiene 1.04 de respaldo entre mas alto sea menor riesgo
Sólidez	Activo total / Pasivo total	0.94169187	0	-1	Capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera

Tabla 14.113 Ratios de endeudamiento de la empresa El Arrullo

Endeudamiento					
Índice de Propiedad	Patrimonio / Activo total	1.85935997	0.46662584	-0.74903954	Por cada dólar invertido en la empresa cuanto corresponde a los propietarios
Razón de Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	1.06191849	0	-1	Grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras mas alto mayor apalancamiento.
Razón Endeudamiento L.Plazo	Pasivo no cte / Patrimonio	0	0		Capacidad de apalancamiento a largo plazo
Razón Endeudamiento C.Plazo	Pasivo cte / Patrimonio	0.57112044	0	-1	Capacidad de apalancamiento a corto plazo



Tabla 14.114 Ratios de rentabilidad de la empresa El Arrullo

Rentabilidad					
Margen Operacional	$Ut. Operacional * 100 / Vtas netas$	0.0246056	0.07378516	1.99871482	Rentabilidad de la empresa, representa cuanto reporta cada dólar de vta en la generación de utilidad
Margen Neto	$Ut. Netas * 100 / Vtas Netas$	0.0013519	0.05164962	37.2053409	Porcentaje de las vtas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa por cada dólar de vtas netas cuantos dólares se generan en utilidades
ROA	$Ut Neta * 100 / Activo total$	0.01911451	0.46662584	23.4121309	Capacidad del activo para producir utilidades. Cada peso invertido en el activo total cuanto genera de utilidad neta
ROE	$Ut Neta * 100 / Patrimonio$	0.01028015	1	96.2748082	Capacidad del patrimonio para producir utilidades. Cada dólar invertido en el patrimonio cuanto genera de utilidad neta

14.1.2. Clientes

La empresa El Arrullo, en este punto, debe realizar un estudio de mercado a profundidad el cual le permitirá comprender los segmentos de mercado actuales a los que están dirigidos sus productos, cuales son las preferencias de acuerdo a los precios, calidad, imagen, funcionalidad y servicio. Esta perspectiva ayuda a obtener información para lograr satisfacer al cliente y de esa manera posicionarse en el mercado y lograr mejor rentabilidad y servicio. Además permite describir como se crea valor para los clientes y como se satisface dicha necesidad y demanda.

Tabla 14.115 Evaluación de políticas comerciales y clientes

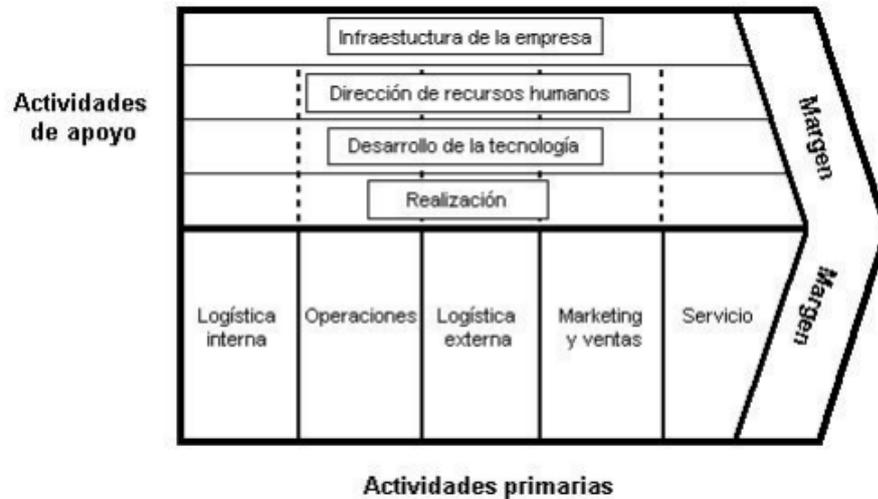
Aspectos resaltantes	Factores Internos Evaluados	Factores Externos Evaluados
<p>El proceso comercial está dirigido hacia la satisfacción del cliente, partiendo de unas metas gerenciales y un presupuesto estudiado previamente.</p> <p>La cobertura de clientes se hace mediante ubicación o destinos. Se comercializa con países latinoamericanos, se utiliza el transporte aéreo y marítimo, se trabaja mediante lista de empaque y factura.</p>	<p>Cuota de mercado</p> <p>Fidelidad de los clientes</p> <p>Aceptación de nuevos clientes</p> <p>Publicidad y promoción</p> <p>Servicio y satisfacción del cliente</p> <p>Rentabilidad por cliente</p>	<p>Productos de la competencia y servicio post venta.</p> <p>Situación económica de la población.</p> <p>Requisitos comerciales establecidos por el estado.</p> <p>Tratados y acuerdos comerciales a nivel nacional e internacional.</p> <p>Políticas de exportación.</p>

14.1.3. Operaciones

En esta perspectiva, se analizan los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, El Arrullo tiene como principal proceso la producción y/o fabricación de ropa para bebés, el éxito de estas operaciones determina la satisfacción de los clientes y accionistas.

Es muy importante mantener la eficiencia y eficacia en los procesos, ya que de ellos dependen que se puedan lograr varios de los objetivos financieros. Los principales procesos de la empresa a nivel general se pueden determinar por áreas y la empresa El Arrullo tendría las siguientes áreas: ventas, producción, compras y administración guiado por la cadena de valor.

Figura 14.60 Modelo de cadena de valor.



Fuente: “Modelo de Cadena de valor” (Porter, 2009)

El modelo ayuda a describir todos los procesos de la empresa que van desde el análisis de las necesidades de los clientes hasta que el producto final se les entrega. Todos los procesos deben describirse en términos de tiempos, costos y calidad.

En la figura 58, se mencionan dos tipos de actividades; las actividades primarias que son parte del ciclo productivo de la empresa, que incluyen toda la logística para lograr la obtención de los insumos en los inputs; hasta la logística del transporte para la entrega de los productos y el servicio post venta en los outputs. Por otro lado, se tienen las actividades de apoyo que permiten la realización de las actividades primarias, así como se encargan del correcto funcionamiento de la empresa. Se consideran las actividades administrativas y los activos tangibles e intangibles necesarios para llevar a cabo la producción.

Tabla 14.116 Evaluación de procesos internos de El Arrullo

Aspectos resaltantes	Factores Internos Evaluados	Factores Externos Evaluados
<p>El proceso productivo de El Arrullo se inicia desde la fabricación del tejido hasta la terminación y revisión de la prenda pasando por procesos de hilandería, tejeduría, tintorería y acabado, generando un producto con calidad y diseños de innovación. La fuerza de trabajo está representada por aprox 15 operarios y 5 personas de cargos administrativos, se realiza proceso de control calidad</p>	<p>Capacidad instalada Capacidad de almacenamiento de insumos y productos terminados. Capital de trabajo para compra de materiales y pago de salarios y mercadeo de productos. Los trabajadores y su eficiencia. La incertidumbre del empresario frente al producto. La maquinaria empleada en el proceso productivo. Calidad y durabilidad del producto. Tiempo de duración del proceso productivo</p>	<p>La oferta y demanda de insumos en el mercado. La posibilidad de obtener materiales, mano de obra y recursos financieros. Condiciones que fija el estado para la fabricación y mercadeo de los productos. Competencia local e internacional. Ubicación física y geográfica de la empresa.</p>

14.1.4. Recursos Humanos

En lo que respecta a la formación y crecimiento del personal manejado por el área de recursos humanos, el BSC se encarga de determinar el capital intelectual que está conformado por los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Además, en este punto también se evalúa el uso de activos tangibles necesarios para el correcto desempeño del personal. Es muy importantes destacar la importancia de este punto, ya que sin el personal idóneo para realizar las actividades de la empresa no se podrá alcanzar ningún tipo de objetivo. Se deben tomar en cuenta tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Estas áreas juntas permiten potenciar el desarrollo de las actividades y del personal para lograr objetivos.

Tabla 14.117 Evaluación recursos humanos de El Arrullo

Aspectos resaltantes	Factores Internos Evaluados	Factores Externos Evaluados
<p>Dos maneras de contratación, personal por la empresa y temporal, aproximadamente 25 trabajadores. Los contratos son de un año con periodo de prueba de 2 meses. Para la selección del personal se puede contratar los servicios de una empresa temporal, la cual con base en requerimientos del cargo y especificaciones del perfil, realizados por el área solicitante se encarga del proceso de selección y reclutamiento.</p>	<p>Clima laboral. Inducción y capacitación. Incentivos. Seguridad Industrial. Perfil de puestos de trabajo. Reglamento de trabajo. Estabilidad económica de la organización.</p>	<p>Legislación laboral. Factores sociales, económicos, políticos y culturales.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A través del desarrollo de este proyecto de exportación podemos concluir que existe un mercado en crecimiento para las prendas de bebés en algodón orgánico en tres importantes ciudades de Colombia, Bogotá, Cali y Medellín.

- En primer lugar, se puede concluir que elaborar un plan de negocios minimiza los riesgos de exportación, ayuda a la empresa a plantear sus actividades y le facilita el desarrollo de las mismas.
- El sector textil y vestimenta muestra un desenvolvimiento con tendencias positivas a futuro, enfatizando temas de cuidado de la piel y protección del medio ambiente.
- Los principales mercados del sector vestimenta están saturados, lo cual ha causado la caída de las exportaciones peruanas de esta industria; sin embargo, la diferenciación y beneficios de las prendas pueden abrir las puertas de varios mercados.
- Los consumidores de este producto son sensibles a la denominación de “natural”, debido a que el principal usuario del producto son bebés de 0 a 2 años.
- Colombia es un mercado con mucho potencial para el consumo de ropa para bebés. Además, se debe añadir la importancia que tiene por la moda. Es uno de los pocos países que realiza ferias internacionales solo enfocados en el segmento de ropa para niños.
- Los factores externos e internos ayudan a determinar cómo se va a desenvolver la empresa y si va a lograr ser competitiva a nivel internacional.

- El uso de prendas orgánicas no solo beneficia a la persona que lo usa, sino también es una manera de preservar el medio ambiente.
- Por último, con esta investigación se determina que la implementación de una empresa para exportar ropa para bebés elaborada con hilados de algodón orgánico es factible tanto comercial, logística como económicamente.

Recomendaciones

- En primer lugar, se recomienda que toda empresa debe elaborar un plan de negocios para poder minimizar los posibles riesgos de exportación y lograr ser sostenibles en el tiempo.
- Las empresas del sector vestimenta deben enfocarse en nuevos mercados donde exista mayores oportunidades de los mercados actuales que se vienen atendiendo.
- Se debe aprovechar los beneficios del algodón orgánico para obtener mayores ventajas al momento de su comercialización.
- El estado debe invertir en realizar capacitaciones para mejorar el nivel competitivo de las empresas; en primer lugar, su nivel estratégico.
- ★ • Las empresas del sector vestimenta deben innovar en diseño, mejorar su servicio postventa e incluir, dentro de su cadena de valor, tecnología avanzada.
- Se debe realizar constantemente capacitaciones al personal para que se involucren con la empresa y puedan ayudar a mejorar la producción y las actividades de la misma.
- Se debe de estar al pendiente de las fluctuaciones de los precios de mercado de productos sustitutos, a fin de mantenernos en un nivel de precios competitivos y no perder participación en el mercado.

- Es indispensable mantener la inversión en ferias internacionales a lo largo de la ejecución del proyecto para que los clientes potenciales en Colombia, logren conocer el producto con la finalidad de cerrar ventas futuras.

REFERENCIAS

- Acerca de nosotros: Confecciones Cielito. (30 de Marzo de 2016). Obtenido de Confecciones Cielito: <http://confecielito.com/nosotros>
- Acerca de nosotros: Polito. (16 de 04 de 2016). Obtenido de Polito: http://www.polito.com.co/v2_base/28811_ubicacion.html#.VkJAp64ve-o
- Aguado, C. (08 de abril de 2013). Conocer el Balanced Scorecard y los Dashboard. Obtenido de <https://christinaaguado.wordpress.com/2013/04/08/conocer-el-balanced-scorecard-y-los-dashboard/>
- Armstrong, G., Kotler, P., & Mues, Z. A. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson.
- Arocha, M. (2009). Estudio de factibilidad para la exportación de ropa de bebé. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la Sabana, Cudinamarca, Colombia). Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6418/126613.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, A. (2015). Balance económico 2014 y perspectivas para el 2015.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. Revista de la CEPAL(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. Finanzas y Política Económica, 115-140.
- Bernal, T. C. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Colombia: Pearson.
- Camargo, J. L. (2009). Diseño de la herramienta Balanced Scorecard para el análisis de gestión en las áreas funcionales de la empresa Hilat S.A. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia). Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4564/00781270.pdf?sequence=1>

- Caro Marentes, M. A., & Cuyubamba López. (2012). Plan de negocios para la comercialización vía Web de ropa. Lima.
- CENTRUM. (2010). Reporte Financiero Burkenroad Perú - Sector Textil en el Perú. Lima.
- Choy, M., & Chang, G. (2014). Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- D'Alessio, I. F. (2013). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México: Pearson.
- DANE. (1 de MAYO de 2016). Acerca de nosotros: DANE. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/acerca-del-dane>
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
- Departamento Nacional de Planeación. (15 de Noviembre de 2015). Plan Nacional de 2010 - 2014: DNP. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>
- Diario Popular Argentina. (10 de Octubre de 2010). La eco moda crece en las pasarelas del mundo. Diario Popular .
- EPK Colombia. (30 de Marzo de 2016). Nuestra Marca: EPK Colombia. Obtenido de EPK Colombia Web site: https://www.shopepk.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=58
- Estimaciones y proyecciones de población. (3 de Abril de 2016). Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Falabella. (24 de Noviembre de 2015). Acerca de nosotros: Falabella. Obtenido de Falabella: <http://www.falabella.com.co/falabella-co/static/staticContent1.jsp?active=0&id=cat111165>
- García Nieto, J. P. (2013). Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio. Madrid: RA-MA.

- Global Organic Textile Standard. (2016). Introducción a la Norma. Obtenido de Global Organic Textile Standard: <http://www.global-standard.org/es/>
- Home: Minibhú. (30 de Marzo de 2016). Obtenido de Minibhú Concept Store for babies and kids: <http://minibhu.com/>
- International Organization for Standardization. (2016). International Organization for Standardization. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- International Working Group on Global Organic Textile Standard. (2009). Guía de Licencias y Etiquetado.
- Jimenez, S., & Vera, C. (2009). Plan de negocio para una tienda que comercialice ropa infantil en la ciudad de Bogotá. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. (Trad. V. de Parres). México D.F.: Prentice-Hall.
- Marquez, J. (03 de Setiembre de 2014). Cobertura Macroeconómica - Sosteniendo el crecimiento – Actualización de proyecciones 2012 – 2020. Obtenido de http://www.interbolsa.com/c/document_library/get_file?uuid=bdbd4ded-5e23-4a3a-b4dd-8fc01bd8555e&groupId=81085
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). Guía práctica para exportar confecciones textiles a Colombia 2013.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Lima.
- Mora, D. R. (2015). Boletín de Indicadores económicos - Banco de la República. Bogotá D.C.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables. Madrid: Prentice Hall.
- Palomino Parra, Y. (2009). Plan de mercadeo para la comercialización de la línea de ropa infantil por la empresa Danilber Rubio en su etapa de ampliación en el mercado de la ciudad de Bogotá. (Tesis de licenciatura, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia). Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3075/T11.09%20P186p.pdf?sequence=1>
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. Ediciones Pirámide.
- Quiénes somos: Crystal. (16 de Abril de 2016). Obtenido de Crystal, Baby Fresh: http://www.crystal.com.co/es/marca_babyfresh

- Quiénes somos: Offcorss. (30 de Marzo de 2016). Obtenido de Offcorss:
<http://www.offcorss.com/acerca-de-marca/quienes-somos>
- Roa, S. J., & Cala, C. V. (2009). Plan de negocio para una tienda que comercializa ropa infantil en la ciudad de Bogotá. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Sánchez, G. (2002). Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. Economía y desarrollo, 79.
- Shuan, J. L. (2015). Diagnóstico en control de calidad en una empresa de tejidos. Obtenido de Diagnóstico en control de calidad en una empresa de tejidos:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/shuan_lj/cap3.pdf
- Sierralta, R. A. (2007). Internacionalización de las empresas latinoamericanas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- SIICEX. (2016). Guía de Mercado Multisectorial Colombia. Lima.
- The Hofstede Centre. (Noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.geert-hofstede.com/>
- Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII? En G. Cavallo, & R. Chartier, Historia de la lectura en el mundo occidental (págs. 435-472). México D.F.: Santillana.



Anexo 1: Registro de la Propiedad Industrial

 **PERÚ** Presidencia del Consejo de Ministros **INDECOPI**

Registro de la Propiedad Industrial

Dirección de Signos Distintivos

CERTIFICADO N° 00232958

La Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, certifica que por mandato de la Resolución N° 024349-2015/DSD - INDECOPI de fecha 22 de Diciembre de 2015, ha quedado inscrito en el Registro de Marcas de Producto, el siguiente signo:

Signo : La denominación DM EL ARRULLO y logotipo, conforme al modelo adjunto.

Distingue : Ropa tejida de bebés y niños

Clase : 25 de la Clasificación Internacional.

Solicitud : 0631944-2015

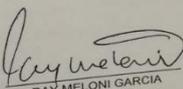
Titular : EL ARRULLO E.I.R.L.

País : Perú

Vigencia : 22 de Diciembre de 2025

Tomo : 1165

Folio : 068


RAY MELONI GARCIA
Director
Dirección de Signos Distintivos
INDECOPI



DE LIMA

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 2: Cotización marítima para exportar a Colombia



COTIZACION Nro. 140000108

COTIZADO A **ALFREDO ESTRADA**
REF:

Fecha Inicio Vigencia : 31/10/2014
Fecha Fin Vigencia : / / : : AM

Atención :Sr. (a). ALFREDO ESTRADA

De nuestra mayor consideración, la presente es para enviarle nuestras tarifas de Exportación para sus próximos embarques.

DATOS DEL EMBARQUE

REGIMEN	: EXPORTACION	MERCADERIA	: GENERAL
MEDIO	: MARITIMA	PESO / VOLUMEN	: 2300.00 Kgs / 28.320 Cbm
ORIGEN	: CALLAO - PERU	COND. DE LA CARGA	: LCL
DESTINO	: BUENAVENTURA - COLOMBIA	INCOTERM	: FOB
FRECUENCIA	: SEMANAL	ALMACENAJE	: 25 DIAS LIBRES
T/TRÁNSITO	: 15 DIAS APROX		
SERVICIO	: DIRECTO		

CONCEPTO	MONEDA	PRECIO UNIT.	EUR	USD	S/.
OCEAN FREIGHT	: USD	100.00		2832.00	
TOTAL				2,832.00	

(*) Incluyen IGV

Sirvase a depositar el total cotizado en las siguientes cuentas:

TITULAR: OLAM LOGISTICS S.A.C.	RUC: 20562780280		
Cta. Cte. BCP Soles	194-2165828-0-48	Cta. Interbancaria	00219400216582804898
Cta. Cte. BCP Dolares	194-2144460-1-21	Cta. Interbancaria	00219400214446012191

OBSERVACIONES :

Esperando poder servirle como una nueva alternativa.

Quedo a la espera de sus comentarios e instrucciones.

Anexo 3: Cotización aérea para exportar a Colombia

Bmatias <bmatias@wce.com.pe>
To: Pamela Marrache <pvmarrache@gmail.com>
Cc: estrada.m@wce.com.pe

Estimada

Adjunto tarifa

LIM-BOG

TACA	BOG	Bogotá, CO
-------------	-----	------------

ORIGEN	DESTINO	Mínimo	-100kgs	+100	+300	+500
LIM	BOG	\$225 Hasta 60 kg	\$ 2.85	\$ 2.55	\$ 2.50	\$ 2.45

UA \$0,04 /kg \$6,00

HO \$ 40 + IGV

SALIDAS DIARIAS: 22:00 HORAS
HORA DE CORTE: 15:00 HORAS DEL DIA ANTERIOR AL VUELO

LIMITE POR BULTO: 200 KG – 160X140X100 CM

Anexo 4: Cotización de hilados orgánicos BERGMAN RIVERA SAC



Anexo 5: Cotización de hilados de colores CORTEXTIL



Anexo 6: Certificación GOTS BERGMAN RIVERA Y CORTEXTIL



Pamela Marrache <pvmarrache@gmail.com>

RE: Contacto desde el website

CORTEXTIL EIRL . <cortextil1@gmail.com>

Wed, Aug 17, 2016 at 9:38 AM

To: Pamela Marrache <pvmarrache@gmail.com>

Cc: Cortextil <cortextil@amauta.rcp.net.pe>, Ana Maria / CORTEXTIL <cortextil@terra.com.pe>

Buenos días Pamela,

En Ne 50/1 PP crudo miralo con Roselyne de Bergman Rivera

Sí contamos con la Certificación GOTS

Cortextil emite la certificación por pedidos a partir de 200 Kgs. y tiene un costo de US\$ 30.00 + IGV

Este certificado sale a nombre de Cortextil y nosotros te lo endosamos.

Atts Slids,

Ana Maria Fontana

Cortextil E.I.R.L.

Teléfono: (511) 441-4416

[Quoted text hidden]

Anexo 7: Correo para concretar venta a Colombia

to GLORIA, me, Alex, Manderso

Spanish > English Translate message

Turn off for: Spanish

Estimada Gloria, buenas tardes,

Por este medio te quiero presentar a Pamela Marrache, peruana emprendedora quien tiene una hermosa línea de ropa para bebé en algodón Pima de primera calidad.

Pamela te presento a Gloria Jaramillo, empresaria colombiana que está buscando introducir a Colombia una línea de ropa para Bebé a quien le puede interesar el producto maravilloso que pude conocer la semana pasada cuando nos conocimos en la rueda de negocios. Considero importante que coordinen entre ustedes una posibilidad de representación en Colombia para dar inicio a un negocio.

Un saludo especial a las dos,

Director Ejecutivo



Av. Canaval y Moreyra 522, Mezanine 5,

Edificio Sura, San Isidro

Teléfono: (511) 4119191 anexo 5044

RPC: 980 685100

GLORIA LUZ

Hola Pamela

En verdad no me he visto con mi hermana porque estaba de viaje, pero ya hemos hablado y me describió lo que trajo. Me interesa mucho pero quiero determinar el costo pues el dolar en los últimos 4 meses ha subido de \$1800 pesos colombianos a \$2220 lo cual dificulta la vida para las importaciones.

Con el catálogo virtual y con muestras que me enviaste me acerco a los almacenes de ropa infantil y los distribuidores para despertar su interés y mirar la factibilidad de mercado con respecto a lo que hay actualmente, la competencia fundamental está con la ropa de bebé española que tiene también excelente calidad y costos inferiores.

Te estaré comentando

Gloria Luz

escribió:

Estimada Gloria,

Que tal le fue con las prendas? las llevo a ver? Espero sus comentarios.

Gracias,

Pamela Marrache.

Anexo 8: Correo para concretar venta a Canadá con marca El Arrullo

Juana  to me Feb 12 ☆

Spanish > English Translate message Turn off for: Spanish x

Hola Pamela,

Fue un placer conocer y conversar con tus abuelitos. Me recibieron en la oficina y me explicaron acerca de la compañía, artículos, materia prima, experiencia y proyecciones. Luego tu abuelita y Mariela (?) me mostraron los diferentes modelos.

Hice una lista de los artículos que me gustaría llevar a Canadá y el lunes me están enviando por correo los precios. Creo que vamos a entendernos muy bien.

Quería ponerte al tanto de la reunión,
Saludos,
Juana G.

...

Pamela Marrache <pvmarrache@gmail.com> to Juana Feb 12 ☆

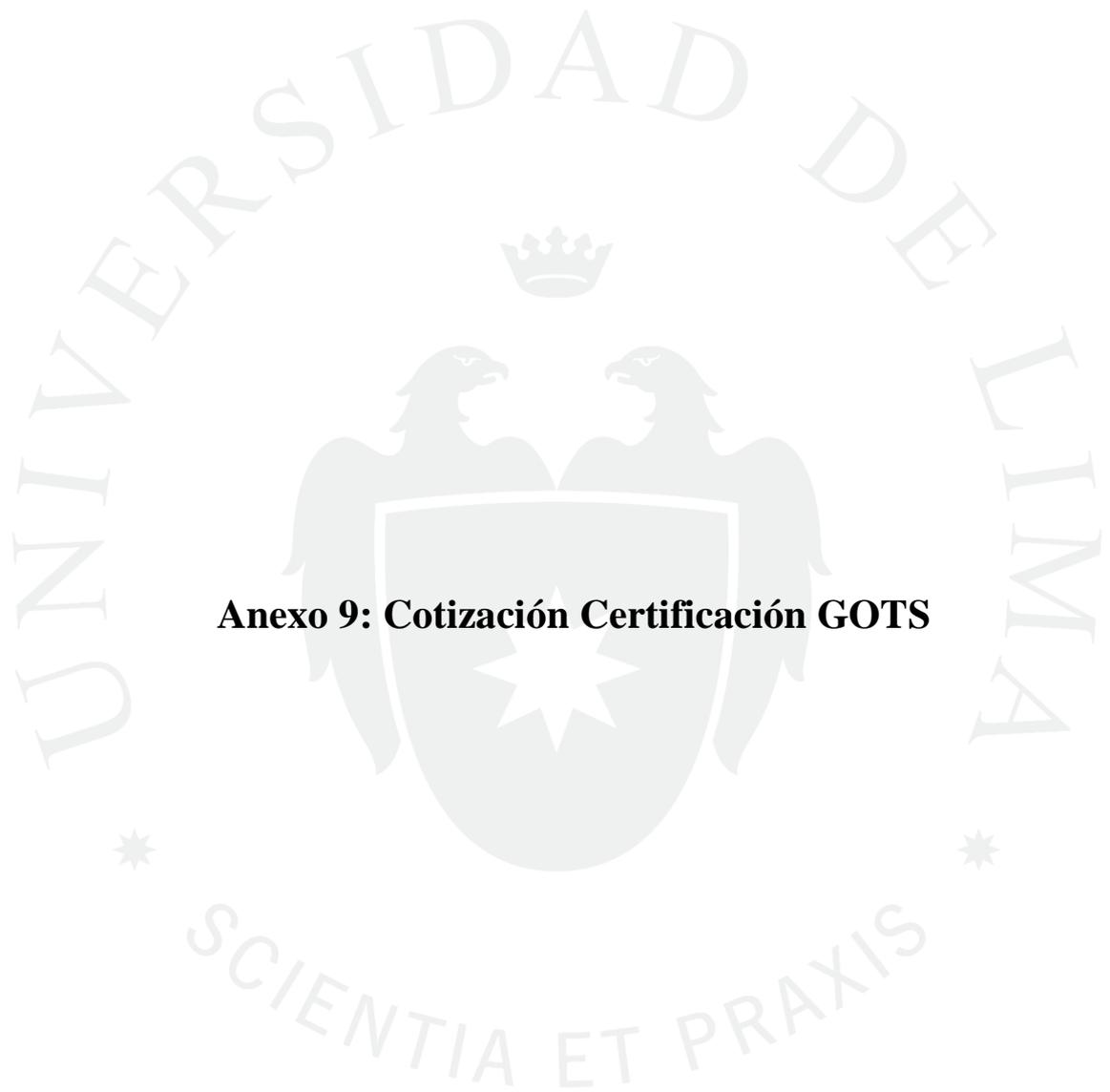
Hola Juana,

Que bueno que todo haya ido muy bien. Mis abuelitos quedaron encantados con tu visita. Muchas gracias por haberte dado el tiempo de ir y conocer un poco más de la empresa. Estaré al tanto de que te envíen toda la información a tiempo.

Muchas gracias por tu correo, quedó muy contenta con tu respuesta.

Saludos,

...



Anexo 9: Cotización Certificación GOTS



Name EL ARRULLO E.I.R.L.
Attn.: DOUGLAS RAUL MARRACHE DIAZ
Address CALLE LOS ELECTRÓNICOS NRO. 194 URB. INGENIEROS – LA MOLINA
City LIMA
Country PERU

LIMA, 24-08-16

SUBJECT: Offer for inspection and certification services under the Control Union Certifications (herein after: "CUC") certification programme

Global Organic Textile Standard ("GOTS")	X
Content Claim Standard ("CCS")	
Organic Content Standard ("OCS")	
TE Recycled Claim Standard ("RCS")	
Global Recycled Standard ("GRS")	

Dear DOUGLAS MARRACHE DIAZ,

Thank you for showing interest in CU activities. Based on the information submitted in your Application Form I have calculated the following offer for EL ARRULLO E.I.R.L. (hereinafter called "The Client")

1. Our annual inspection plan for you

Based on the Application Form CUC will plan a total of 1 day (including travel days) for inspection and administration services per calendar year. Please note that the number of days set out above is an estimate. After the first inspection has been conducted by CUC, the actual number of inspection days will be determined, based on whether, in the sole opinion of CUC, more or fewer inspection days are needed. Please note that CUC expressly reserves the right to carry out announced as well as unannounced inspections.

Indicated audit period: 2016

(CUC has the right to divert from this period, subject to notification to The Client).

PLEASE RETURN THE COPY OF THIS SIGNED PAGE

7. Acceptance declaration by the applicant

the undersigned herewith accepts this Offer Letter and binds itself to comply with the obligations set out in the following documents (including but not limited to payment of the total fee amount due):

- (i) the terms and conditions of this Offer Letter; and
- (ii) the terms and conditions of the Documents mentioned under Item three (3) of the Offer Letter, which have been deemed applicable to the agreement between CUC and the Client.

Furthermore the Client confirms that the Application Form dated: 24-08-16 has been filled in truthfully, and that such Application Form shall form an integral part of the agreement between CUC and the Client.

NAME COMPANY: EL ARRULLO E.I.R.L.

VAT NUMBER : 20510172427

LEGAL REPRESENTATIVE: DOUGLAS RAUL MARRACHE DIAZ

FUNCTION WITHIN COMPANY: GERENTE

SIGNATURE: _____

DATE: 24-08-16

2. The annual licensee fee

The annual license fees are based on the inspection plan described above.

If you have applied for inspection and certification according to GOTS, the annual license fee will be:

Inspection and Certification fee	1 day;	USD 1,650.00 + IGV
GOTS registration fee	This is a fee that is compulsory for all units that are contracted for GOTS inspection and certification. This fee of €150.00 per unit will be forwarded to the coordinating body of GOTS.	USD 220.00 + IGV (1 UNIT)

If you have applied for inspection and certification according to Content Claim Standard (CCS), the annual license fee will be:

Inspection and Certification fee - CCS	00 days;	€ 000
CCS registration fee	This is a fee that is compulsory for all units that are contracted for CCS inspection and certification. This fee of 100.00 USD per unit will be forwarded to the Textile Exchange.	0 x 100.00 USD = €000

If you have applied for inspection and certification according to Organic Content Standard (OCS), the annual license fee will be:

Inspection and Certification fee	00 days;	€ 000
OCS registration fee	This is a fee that is compulsory for all units that are contracted for OCS inspection and certification. This fee of 150.00 USD per unit will be forwarded to the Textile Exchange.	0 x USD 150.00 = USD 000

If you have applied for inspection and certification according to TE Recycled Claim Standard (RCS), the annual license fee will be:

Inspection and Certification fee	00 days;	€ 000
RCS registration fee	This is a fee that is compulsory for all units that are contracted for RCS inspection and certification. This fee of 200.00 USD per unit will be forwarded to the Textile Exchange.	0 x 200.00 USD = €000

Ref. no.: APR 074741

TEX 0000 101/211

TEX 0000 101/211

2/10

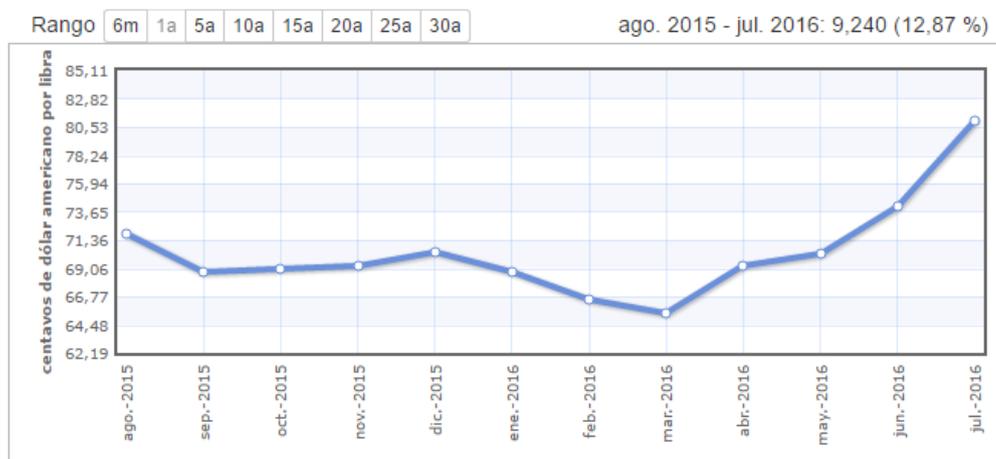
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 10: Variación porcentual del tipo de cambio en el Perú 2013-2015

	2013		2014		2015	
	Tipo de Cambio Mensual	Variación % año a año	Tipo de Cambio Mensual	Variación % año a año	Tipo de Cambio Mensual	Variación % año a año
Enero	2.552	-5.23	2.810	10.08	3.007	7.02
Febrero	2.579	-3.94	2.813	9.11	3.080	9.48
Marzo	2.595	-2.88	2.807	8.19	3.093	10.19
Abril	2.598	-2.24	2.795	7.59	3.121	11.67
Mayo	2.646	-0.91	2.788	5.37	3.152	13.05
Junio	2.748	2.89	2.795	1.70	3.162	13.14
Julio	2.778	5.40	2.787	0.32	3.183	14.20
Agosto	2.802	7.11	2.815	0.46	3.240	15.08
Setiembre	2.780	6.78	2.865	3.06	3.221	12.41
Octubre	2.770	7.03	2.907	4.95	3.250	11.80
Noviembre	2.799	7.69	2.926	4.54	3.339	14.09
Diciembre	2.786	8.51	2.963	6.35	3.385	14.24
Promedio Anual	2.70	2.45	2.84	5.05	3.19	12.21

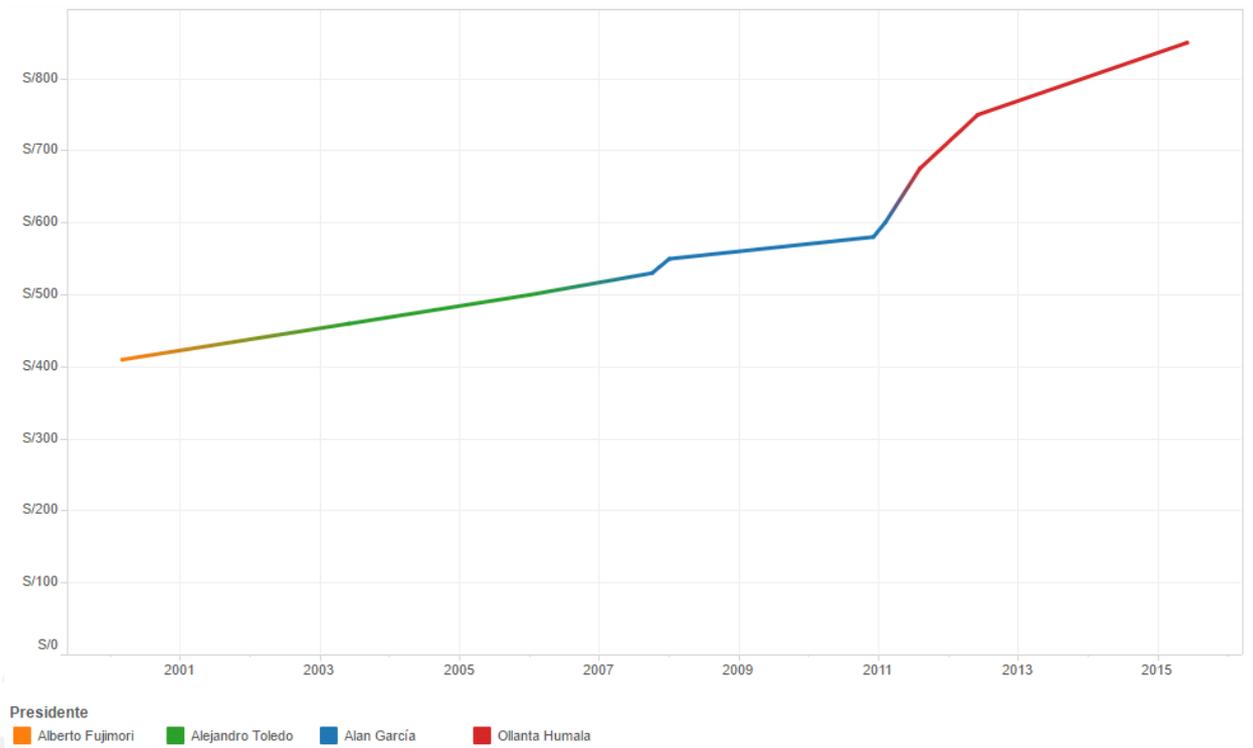
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Anexo 11: Variación de los precios del algodón en dólares por libra ago.2015 – jul.2016



Fuente: Indexamundi

Anexo 12: Evolución del sueldo mínimo desde el 2000 hasta el 2016



Fuente: El Comercio

Anexo 13: Subpartidas que amparan productos sometidos al cumplimiento de reglamentos técnicos de control de la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC

ANEXO No. 19			
SUBPARTIDAS QUE AMPARAN PRODUCTOS SOMETIDOS AL CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS TÉCNICOS DE CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO - SIC.			
Sujetos en la Importación a: Inscripción en el Registro de fabricantes e importadores de la SIC (IRI), Certificado de conformidad con reglamento técnico (CC.RT), Declaración de Conformidad del proveedor (DCP), Informe de ensayos expedido por laboratorio (IEL) y etiquetado (ET).			
Normatividad: Decreto 3273 de 2008, Resoluciones 80582 de 1996, 495 de 2002, 1023 de 2004, 1273 de 2005, 180466 de 2007, 933, 934, 935, 1900 y 3388 de 2008, 481 y 1950 de 2009, 1001 y 181568 de 2010, 4983 de 2011 y 9172 de 2012.			
Subpartida Arancelaria	Descripción Mercancía	Notas Marginales	Control
3819000000	Líquidos para frenos hidráulicos y demás líquidos preparados para transmisiones hidráulicas, sin aceites de petróleo ni de mineral bituminoso o con un contenido inferior al 70% en peso de dichos aceites.	Aplica únicamente a "Líquidos para frenos hidráulicos".	IRI, CC.RT Y/O DCP
3917219000	Los demás tubos rígidos de polímeros de etileno.	Aplica únicamente a "Tuberías para instalaciones eléctricas" (tubos conduct.).	IRI, CC.RT Y/O DCP
3917220000	Tubos rígidos de polímeros de propileno.	Aplica únicamente a "Tuberías para instalaciones eléctricas" (tubos conduct.).	IRI, CC.RT Y/O DCP
3917239000	Los demás tubos rígidos de polímeros de cloruro de vinilo.	Aplica únicamente a "Tuberías para instalaciones eléctricas" (tubos conduct.).	IRI, CC.RT Y/O DCP
3917291000	Tubos rígidos, de los demás plásticos, de fibra vulcanizada.	Aplica únicamente a "Tuberías para instalaciones eléctricas" (tubos conduct.).	IRI, CC.RT Y/O DCP
3917299900	Los demás tubos rígidos, de los demás plásticos.	Aplica únicamente a "Tuberías para instalaciones eléctricas" (tubos conduct.).	IRI, CC.RT Y/O DCP
3919100000	Placas, láminas, hojas, cintas, tiras y demás formas planas, autoadhesivas, de plástico, incluso en rollos de anchura inferior o igual a 20 cms.	Aplica únicamente a "Cinta aislante de uso eléctrico".	IRI, CC.RT Y/O DCP
3925900000	Los demás artículos para la construcción, de plástico, no expresados ni comprendidos en otra parte.	Aplica única y exclusivamente a canalizaciones no metálicas para uso eléctrico.	IRI, CC.RT Y/O DCP
3926904000	Juntas o empaquetaduras, de plástico.	Aplica únicamente a "empaques de plástico para sellado de ollas de presión".	IRI, CC.RT Y/O DCP
3926909090	Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14.	Aplica única y exclusivamente a "Balizas utilizadas en líneas de transmisión como señales de aeronavegación".	IRI, CC.RT Y/O DCP
3926909090	Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14.	Aplica únicamente a "Acrilamientos de plástico de dimensiones y formatos que permitan su empleo en vehículos automotores y sus remolques y, utilizados únicamente para uso en panorámicos delanteros y traseros, ventanas, puertas, techos, derivados, cuartos fijos y pivotantes".	IRI, CC.RT Y/O DCP
3926909090	Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14.	Aplica únicamente a "Acrilamientos (resistentes a las balas) de plástico de dimensiones y formatos que permitan su empleo en vehículos automotores y sus remolques y, utilizados únicamente para uso en panorámicos delanteros y traseros, ventanas, puertas, techos, derivados, cuartos fijos y pivotantes".	IRI, CC.RT Y/O DCP
4009320000	Tubos de caucho vulcanizado sin endurecer, reforzados o combinados de otro modo solamente con materia textil, con accesorios.	Aplica únicamente a mangueras ensambadas para sistemas de frenos hidráulicos.	IRI, CC.RT Y/O DCP
4011101000	Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho, del tipo de los utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar "-break" o "station wagon"- y los de carreras), radiales.	Llanta neumática para vehículos de pasajeros (incluidos los camperos).	IRI, CC.RT Y/O DCP
4011102000	Los demás neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho, del tipo de los utilizados en automóviles de turismo (incluidos los del tipo familiar "-break" o	Llantas neumáticas para vehículos de pasajeros (incluidos los camperos).	IRI, CC.RT Y/O DCP

SCIENTIA ET PRAXIS

6110191000	Suéteres (jerseys), de punto, de pelo fino.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110192000	Chalecos, de punto, de pelo fino.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110193000	Cardigans, de punto, de pelo fino.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110199000	Pulovers y artículos similares, de punto, de pelo fino.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110201000	Suéteres (jerseys), de punto, de algodón.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110202000	Chalecos, de punto, de algodón.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110203000	Cardigans, de punto, de algodón.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110209000	Pulovers y artículos similares, de punto, de algodón.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110301000	Suéteres (jerseys), "pulovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, de fibras acrílicas.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110309000	Suéteres (jerseys), "pulovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, de las demás fibras sintéticas.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6110900000	Suéteres (jerseys), "pulovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, de las demás materias textiles.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6111200000	Prendas y complementos (accesorios) de vestir para bebés, de punto, de algodón.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6111300000	Prendas y complementos (accesorios) de vestir para bebés, de punto, de fibras sintéticas.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6111901000	Prendas y complementos (accesorios) de vestir para bebés, de punto, de lana o pelo fino.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6111909000	Prendas y complementos (accesorios) de vestir para bebés, de punto, de las demás materias textiles.	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas de la fuerza pública; en las condiciones indicadas en la R3207-07 del MCIT.	IRI y ET
6112100000	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chándales), de punto, de	Se exceptúan: "Material publicitario; donaciones; equipaje de viajeros; envíos de correspondencia paquetes postales y envíos urgentes; prendas privativas	IRI y ET

